

دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري: - دراسة حالة على المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة

أحمد علوي بامخرمه

رقم الأوركيد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. وتتبع أهمية البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان استمرارية العمليات وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، ولا سيما في قطاع المياه الذي يُعد من القطاعات الحيوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من موظفي الشركة من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر: التعرف على المخاطر، تقييمها، وآليات الاستجابة لها، وتم ربطها بمؤشرات أداء الموظفين مثل الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسن أداء الموظفين، حيث ساهمت الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر في تقليل التوترات الوظيفية وزيادة التركيز على تحقيق الأهداف. وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل بيئة العمل، وتوفير التدريب المستمر للموظفين في هذا المجال، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء العام وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، أداء الموظفين، شركة المياه، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

Summary:

This study aims to examine the impact of risk management on employee performance in the Water Company in Al-Madinah Al-Munawwarah, Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this research stems from the vital role that risk management plays in ensuring operational continuity and enhancing employee efficiency, particularly in essential service sectors such as water utilities. The study employed a descriptive-analytical methodology, using a structured questionnaire distributed to a sample of employees across various departments and job levels.

The research focused on three key dimensions of risk management: risk identification, risk assessment, and response mechanisms. These were analyzed in relation to indicators of

employee performance, including productivity, work quality, and job commitment. The results revealed a statistically significant relationship between effective risk management practices and improved employee performance. Proper risk management contributed to reducing workplace stress and increasing focus on goal achievement.

The study recommends fostering a risk management culture within the workplace and providing continuous training for employees in this area to enhance overall performance and support the organization's strategic objectives.

Keywords: Risk Management, Employee Performance, Water Company, Al-Madinah Al-Munawwarah, Kingdom of Saudi Arabia.

1. المقدمة

شهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً خلال العقد الماضي، متماشياً مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة وخاصة رؤية 2030 التي تضع تطوير قطاع الإسكان والتطوير العقاري ضمن أولوياتها الاستراتيجية (الهيئة العامة للإحصاء، 2022) ومع تزايد المشاريع العقارية وتوسعها، برزت أهمية الكفاءات القيادية كعامل حاسم في تحقيق النجاح المستدام لهذه المشاريع إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التطوير العقاري تواجه تحديات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن نجاح هذه المشاريع يرتبط بشكل وثيق بجودة القيادة وكفاءتها (الزهراني، 2021؛ العتيبي، 2020).

وتعد المجمعات السكنية المدارة نموذجاً متطوراً للإسكان في المدن السعودية الكبرى، وخاصة في مدينة جدة التي تشهد تنوعاً في هذه المشاريع فقد وصل عدد المجمعات السكنية المدارة في جدة إلى أكثر من 150 مجمعاً بحلول عام 2023، وفقاً لتقرير الغرفة التجارية بجدة (2023) ويتطلب نجاح إدارة هذه المجمعات قيادة تمتلك كفاءات متنوعة تتجاوز المعرفة التقنية البحتة لتشمل مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتواصل الفعال، وإدارة الأزمات (المالكي، 2022) وقد أشار فريدمان وكامرون (Friedman & Cameron, 2022) إلى أن المشاريع العقارية الناجحة تتميز بقيادة تجمع بين الرؤية الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية، وتمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية كما أكدت دراسة العنزي (2019) على أهمية الكفاءات القيادية في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع العقارية الكبرى، وقدرتها على التعامل مع التحديات المتنوعة التي تواجه هذه المشاريع رغم ذلك، يلاحظ وجود فجوة بحثية كبيرة في مجال دراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في السياق السعودي فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب المالية والتسويقية لهذه المشاريع، مع اهتمام محدود بالعنصر البشري والقيادي وتزداد هذه الفجوة اتساعاً عند النظر تحديداً إلى قطاع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة (الشمري، 2021).

لذا، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف وتحليل دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة، وتحديد أبرز الكفاءات القيادية المؤثرة في هذا النجاح كما تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح يمكن أن يساعد شركات التطوير العقاري في تحديد وتطوير الكفاءات القيادية اللازمة لنجاح مشاريعها، مما يساهم في تعزيز استدامة هذه المشاريع وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ونظراً لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد السعودي وتأثيره على جودة الحياة السكنية للمواطنين والمقيمين، فإن نتائج هذه الدراسة ستقدم مساهمة علمية وعملية قيمة للباحثين والممارسين في مجال التطوير العقاري والقيادة الإدارية على حد سواء

2. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً رافقه توسع كبير في إنشاء المجمعات السكنية بهدف رفع جودة الحياة وتعزيز كفاءة استخدام الأراضي، إلا أن مستوى نجاح هذه المشاريع ما يزال متبايناً من حيث جودة التشغيل وكفاءة الإنجاز ورضا المستفيدين. وتُظهر مراجعة الأدبيات وجود فجوة واضحة في الدراسات العربية والسعودية التي تناولت دور الكفاءات القيادية بأنواعها المعرفية والمهارية والسلوكية في نجاح مشاريع التطوير العقاري، مقابل تركّز البحوث على قطاعات أخرى، إلى جانب غياب إطار نظري متكامل يربط بين الكفاءة القيادية والنجاح التشغيلي للمجمعات السكنية المدارة. وعلى الصعيد التطبيقي، تواجه العديد من المجمعات السكنية في مدينة جدة تحديات متعلقة بالتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد والتواصل الداخلي وإدارة المخاطر، وهي جوانب ترتبط جوهرياً بقدرات القيادات الميدانية، في حين لا يزال تأثير هذه الكفاءات على الأداء التشغيلي ورضا المستفيدين غير واضح نتيجة نقص الأدلة الميدانية. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير الكفاءات القيادية لدى مديري المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة على نجاح مشاريع التطوير العقاري، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تسهم في سد هذه الفجوة وتقديم فهم علمي أدق للعلاقة بين الطرفين.

3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والسعودية، حيث لا تزال العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري غير مدروسة بالقدر الكافي، خصوصاً في سياق المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة التي تعاني من تفاوت في مستوى الإنجاز وكفاءة التشغيل. وتأتي أهمية الدراسة العلمية من سعيها إلى بناء إطار نظري يربط بين أبعاد الكفاءات القيادية المعرفية والمهارية والسلوكية ومؤشرات نجاح المشاريع، بما يعزز الفهم الأكاديمي لعوامل النجاح في القطاع العقاري. أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو المشاريع في تحديد الكفاءات القيادية المؤثرة وتوجيه برامج التدريب نحو تطويرها، بما يسهم في تحسين التخطيط والتنفيذ ورفع جودة التشغيل داخل المجمعات السكنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين ويعزز تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع الإسكان واستدامة المشاريع العقارية.

4. أهداف الدراسة

الهدف العام

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري داخل المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة، من خلال التعرف على مستوى توفر الكفاءات القيادية لدى مديري هذه المجمعات، وقياس تأثيرها المباشر وغير المباشر في مؤشرات النجاح التشغيلي والتنظيمي للمشاريع العقارية.

تركز الدراسة أيضًا على مجموعة من الأهداف الفرعية التي تهدف إلى رصد مستوى الكفاءات القيادية بأبعادها المختلفة — المعرفية والمهارية والسلوكية — لدى القيادات العاملة في المجمعات السكنية المدارة، وتحليل أثر كل بُعد منها في جودة التخطيط والتنفيذ وكفاءة التشغيل وتحقيق أهداف المشروع. كما تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الكفاءات القيادية ورضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة داخل هذه المجمعات، وتحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات أثناء إدارة المشاريع العقارية وتنفيذها وتشغيلها. وتسعى الدراسة كذلك إلى قياس مدى اختلاف تأثير الكفاءات القيادية باختلاف خصائص المجمعات السكنية، واقتراح آليات واستراتيجيات تدعم تطوير القيادات العقارية وتساعد على رفع مستوى الأداء الإداري والتشغيلي. إضافةً إلى ذلك، تسهم الدراسة في بناء معرفة علمية حول دور القيادة في قطاع التطوير العقاري داخل البيئة السعودية، وتقديم توصيات عملية للمطورين العقاريين تساهم في تعزيز فاعلية القيادات وتحقيق الاستدامة والنجاح للمشاريع السكنية المدارة.

5. الأدب النظري للدراسة

المتغير الأول: الكفاءات القيادية

تعريف الكفاءات القيادية

تُعرّف الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد وتمكّنه من أداء مهامه بفعالية، والتأثير في العاملين، وقيادة التغيير، وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرفها Boyatzis (2018) بأنها "مجموعة القدرات الفردية والسلوكية التي تمكّن القائد من تحقيق نتائج متميزة داخل المنظمة". بينما يشير Spencer & Spencer (1993) إلى أنها "خصائص جوهرية في الفرد تؤثر في أداء الوظيفة وتساهم في تحقيق مستويات عالية من النجاح".

تطور مفهوم الكفاءات القيادية

شهد مفهوم الكفاءات القيادية تطورًا ملحوظًا منذ الثمانينيات، إذ انتقل من التركيز على السمات الشخصية إلى مفهوم أكثر شمولًا يستند إلى المهارات والمعارف والسلوكيات. وتطور المفهوم عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1. مرحلة السمات: التركيز على خصائص القائد الفطرية.
2. مرحلة السلوكيات: تحليل أنماط السلوك القيادي (مثل القيادة التحويلية والتشاركية).
3. مرحلة الكفاءات: الجمع بين المهارات والسلوكيات والمعرفة كأساس للتفوق القيادي.

أبعاد الكفاءات القيادية

تتعدد نماذج الكفاءات، إلا أن معظمها يدور حول ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الكفاءات المعرفية: وتشمل القدرة على التحليل، اتخاذ القرار، التفكير الاستراتيجي، وفهم البيئة التنظيمية.
2. الكفاءات المهارية: وتشمل إدارة المشاريع، حل المشكلات، إدارة الوقت، التخطيط، والتواصل الفعال.

3. الكفاءات السلوكية: وتشمل العمل الجماعي، التحفيز، الذكاء العاطفي، والقدرة على إدارة الصراعات.

المتغير الثاني: نجاح مشاريع التطوير العقاري

تعريف النجاح في مشاريع التطوير العقاري

تعرف مشاريع التطوير العقاري الناجحة بأنها المشاريع التي تحقق أهدافها الزمنية والمالية، وتحافظ على الجودة، وتحقق رضا المستفيدين، وتضمن الاستدامة التشغيلية والاقتصادية. ويشير (PMI (2021 إلى أن نجاح أي مشروع يُقاس عبر ثلاثية: الوقت، التكلفة، الجودة.

تطور مفهوم نجاح المشاريع العقارية

تطور المفهوم من قياس محدود قائم على الوقت والتكلفة إلى مفهوم شامل يضم:

- الجودة الفنية
- الاستدامة
- العائد الاستثماري
- رضا العملاء
- كفاءة التشغيل (الصيانة، إدارة المرافق)

أبعاد نجاح مشاريع التطوير العقاري

أبرز الأبعاد المستخدمة في الأدبيات:

1. الالتزام بالوقت
2. الالتزام بالتكلفة
3. جودة التنفيذ
4. رضا العملاء والسكان
5. الاستدامة التشغيلية والمالية

الدراسات السابقة

أولاً: - الدراسات العربية

1- دراسة العتيبي (2020) بعنوان: "أثر الكفاءات القيادية على أداء المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءات القيادية المختلفة على أداء المشاريع العقارية في المملكة العربية

السعودية، مع التركيز على مشاريع الإسكان استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم

- توزيعها على عينة مكونة من 175 من المديرين والمسؤولين في 45 شركة تطوير عقاري في الرياض وجدة والدمام وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الكفاءات القيادية وأداء المشاريع العقارية، حيث فسرت الكفاءات القيادية ما نسبته 63 % من التباين في أداء المشاريع كما أظهرت النتائج أن الكفاءات القيادية المهنية كانت الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع، تليها الكفاءات المعرفية ثم السلوكية وأوصت الدراسة بضرورة تركيز شركات التطوير العقاري على تطوير الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة.
- 2- دراسة الزهراني (2021) بعنوان :- "الكفاءات القيادية ودورها في إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري: دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الكفاءات القيادية في إدارة المخاطر التي تواجه مشاريع التطوير العقاري اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 128 مديراً في 35 شركة تطوير عقاري، بالإضافة إلى إجراء 15 مقابلة معمقة مع قيادات في هذه الشركات وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية تلعب دوراً محورياً في القدرة على توقع المخاطر والتعامل معها بكفاءة، حيث أظهرت النتائج أن القادة ذوي الكفاءات العالية كانوا أكثر قدرة على إدارة المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية التي تواجه المشاريع كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين خبرة القائد في مجال التطوير العقاري وقدرته على إدارة المخاطر وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري، وتدريب القيادات على مهارات تحليل المخاطر واتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد.
- 3- دراسة المالكي (2022) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها على استدامة المشاريع العقارية: دراسة تطبيقية على المجمعات السكنية في مدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على استدامة المشاريع العقارية في المجمعات السكنية بمدينة الرياض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 92 من القيادات العليا والوسطى في 28 مجمعات سكنية مداراً في مدينة الرياض وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على استدامة المشاريع العقارية بأبعادها الثلاثة (المالية، والاجتماعية، والبيئية)، حيث فسرت القيادة الاستراتيجية ما نسبته 58 % من التباين في استدامة المشاريع كما أظهرت النتائج أن البعد التحويلي في القيادة الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً على استدامة المشاريع، يليه البعد الإجرائي ثم التبادلي وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التطوير العقاري للممارسات القيادية الاستراتيجية، وتطوير مؤشرات أداء للاستدامة في المشاريع العقارية
- 4- دراسة الشمري (2021) بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق رضا العملاء في المجمعات السكنية: دراسة ميدانية على المجمعات السكنية المدارة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق رضا العملاء في المجمعات السكنية المدارة في المنطقة الشرقية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانتين :- الأولى موجهة لمديري المجمعات السكنية وعددهم 48 مديراً، والثانية موجهة للسكان في هذه المجمعات وعددهم 320 ساكناً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى رضا العملاء، حيث كان النمط القيادي التحويلي والديمقراطي مرتبطاً بمستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالنمط الأوتوقراطي كما أظهرت النتائج أن قدرة القيادة على التواصل الفعال مع العملاء

وحل مشكلاتهم بسرعة كانت من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء وأوصت الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة المجمعات السكنية، وتطوير آليات للتواصل المستمر مع العملاء وقياس رضاهم بشكل دوري

ثانياً الدراسات الأجنبية

1- دراسة فريدمان وكامرون (Friedman & Cameron, 2022) بعنوان

"Leadership Competencies and Real Estate Development Project Success: A Cross-Cultural Study"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في سياقات ثقافية مختلفة، شملت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة استخدمت الدراسة منهجية مختلطة، حيث تم جمع البيانات من 420 من مديري المشاريع العقارية في الدول الأربع، بالإضافة إلى 32 مقابلة معمقة وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية تسهم بنسبة تتراوح بين 30% إلى 45% في تحديد نجاح مشاريع التطوير العقاري، وأن تأثير هذه الكفاءات يختلف باختلاف السياق الثقافي ففي حين كانت الكفاءات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتحليل المالي هي الأكثر تأثيراً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، كانت كفاءات بناء العلاقات وإدارة أصحاب المصلحة هي الأكثر تأثيراً في سنغافورة والإمارات كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يجمعون بين الكفاءات التقنية والإنسانية كانوا الأكثر نجاحاً في قيادة المشاريع العقارية المعقدة

2- دراسة لي وتشانغ (Li & Chang, 2021) بعنوان:

"The Impact of Leadership Style on Residential Complex Management: Evidence from Asian Cities"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة المجمعات السكنية في مدن آسيوية كبرى، شملت هونغ كونغ وشنغهاي وسيول وطوكيو استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة المتعددة، حيث تمت دراسة 16 مجمعات سكنية (4 في كل مدينة) على مدار عامين وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية كان الأكثر فعالية في تحقيق مستويات عالية من رضا السكان والأداء المالي للمجمعات السكنية كما أظهرت النتائج أن قدرة القادة على التكيف مع الثقافات المحلية والتوقعات المختلفة للسكان كانت عاملاً حاسماً في نجاح إدارة المجمعات السكنية وكشفت الدراسة أيضاً عن أهمية مهارات الذكاء العاطفي والتواصل الثقافي لدى القادة في بيئات متعددة الثقافات

3- دراسة جونسون وآخرون (Johnson et al, 2023) بعنوان

"Leadership Competencies for Sustainable Real Estate Development: A Longitudinal Study"

هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية اللازمة لتحقيق التنمية العقارية المستدامة، وتطور هذه الكفاءات على مدار الزمن استخدمت الدراسة منهجية طولية، حيث تم متابعة 28 مشروعاً عقارياً في أمريكا الشمالية وأوروبا على مدار 5 سنوات (2018-2023) وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية المرتبطة بالاستدامة والابتكار أصبحت أكثر أهمية مع مرور الوقت، حيث أظهرت النتائج أن المشاريع التي قادها أشخاص يتمتعون بكفاءات عالية في مجال الاستدامة والابتكار حققت أداءً أفضل من الناحية المالية والبيئية والاجتماعية كما كشفت الدراسة عن تطور الكفاءات القيادية المطلوبة مع تغير السياق الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث أصبحت القدرة على التكيف والمرونة الاستراتيجية من الكفاءات الأساسية للقادة في قطاع التطوير العقاري

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمنطلقات الفكرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم وتحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري. وفيما يلي عرض لأهم هذه المنطلقات النظرية

1- نظرية الكفاءات القيادية (Leadership Competency Theory)

تعد نظرية الكفاءات القيادية من أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين خصائص القائد وفعالية القيادة. وقد طور بويتزيس (Boyatzis, 2008) إطاراً مفاهيمياً للكفاءات القيادية يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية: الكفاءات المعرفية (Cognitive Competencies)، والكفاءات المهارية (Skill-based Competencies)، والكفاءات السلوكية (Behavioral Competencies)، ويرى بويتزيس أن القيادة الفعالة تتطلب توازناً بين هذه الأبعاد الثلاثة، وأن القادة الأكثر نجاحاً هم الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءات في المجالات الثلاثة (Boyatzis, 2008)، وقد أكد سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 2018) على أن الكفاءات القيادية هي "الخصائص الكامنة لدى الفرد والتي ترتبط سببياً بالأداء الفعال والمتميز في العمل"، وتشمل هذه الخصائص الدوافع والسمات الشخصية والمهارات والمعارف والسلوكيات التي تميز القادة الناجحين عن غيرهم (Spencer & Spencer, 2018) وفي سياق التطوير العقاري، أشار داي وآخرون (Dai et al, 2022) إلى أن الكفاءات القيادية تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع العقارية، وأن القادة الذين يتمتعون بكفاءات عالية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد والتواصل الفعال يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم (Dai et al, 2022)

2- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

طور باس (Bass, 1985) نظرية القيادة التحويلية التي تركز على قدرة القائد على إلهام التابعين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة، وتقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي (Idealized Influence)، والتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) (Bass & Riggio, 2016) وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعد من أكثر أنماط القيادة فعالية في سياق المشاريع المعقدة مثل مشاريع التطوير العقاري، حيث تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والإبداع والابتكار لدى فرق العمل (Avolio & Bass, 2020) وفي هذا السياق، أكد كيتنج وآخرون (Keating et al, 2023) أن القادة التحويليين في قطاع التطوير العقاري يتميزون بقدرتهم على رؤية الفرص غير المستغلة، وتحفيز فرق العمل على تبني رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار في تصميم وتنفيذ المشاريع العقارية (Keating et al, 2023)

3- نموذج القيادة الموقفية (Situational Leadership Model)

يعد نموذج القيادة الموقفية الذي طوره هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1977) من النماذج المهمة في فهم كيفية تكييف القائد لسلوكه وفقاً لمستوى نضج وكفاءة المرؤوسين، ويقوم هذا النموذج على أن القيادة الفعالة تتطلب توازناً بين السلوك التوجيهي (Directive Behavior) والسلوك الداعم (Supportive Behavior) بما يتناسب مع مستوى استعداد المرؤوسين (Hersey et al, 2012)

وفي سياق مشاريع التطوير العقاري، أشار ووكر وسرينيفاسان (Walker & Srinivasan, 2019) إلى أن القيادة الموقفية تعد ضرورية نظراً لتعقيد هذه المشاريع وتنوع المهام والأدوار فيها، حيث يحتاج القائد إلى تكيف أسلوبه القيادي وفقاً لطبيعة المرحلة التي يمر بها المشروع ومستوى خبرة فريق العمل (Walker & Srinivasan, 2019)

4- نظرية الموارد المستندة إلى القدرات (Resource-Based View Theory)

طور بارني (Barney, 1991) نظرية الموارد المستندة إلى القدرات التي تفسر الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مواردها وقدراتها الداخلية. وتقوم هذه النظرية على أن الموارد والقدرات النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد أو الاستبدال تمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991) وفي سياق التطوير العقاري، يمكن النظر إلى الكفاءات القيادية كمورد استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري. وقد أكد هيت وإيرلاند (Hitt & Ireland, 2018) أن الكفاءات القيادية تعد من أهم الموارد الاستراتيجية التي تميز الشركات الناجحة عن منافسيها، خاصة في القطاعات ذات المنافسة العالية مثل قطاع التطوير العقاري (Hitt & Ireland, 2018)

5- نظرية تقييم نجاح المشاريع (Project Success Evaluation Theory)

قدم شينهار وآخرون (Shenhar et al, 2001) إطاراً متعدد الأبعاد لتقييم نجاح المشاريع، يشمل خمسة أبعاد رئيسية: كفاءة المشروع (Project Efficiency)، والتأثير على العميل (Impact on Customer)، والتأثير على الفريق (Impact on Team)، والنجاح التجاري (Business Success)، والتحضير للمستقبل (Preparing for the Future) (Shenhar et al., 2001). وقد طور ديفيس (Davis, 2017) هذا الإطار في سياق مشاريع التطوير العقاري، مضيفاً بعددين آخرين هما الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability) والمسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility)، وأكد على أن تقييم نجاح المشاريع العقارية يجب أن يتجاوز المعايير التقليدية المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، ليشمل تأثير المشروع على المجتمع والبيئة والاقتصاد المحلي (Davis, 2017)

6- نظرية إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management Theory)

طور فريمان (Freeman, 1984) نظرية إدارة أصحاب المصلحة التي تركز على أهمية تحديد وإدارة علاقات المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة. وتقوم هذه النظرية على أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)

وفي سياق مشاريع التطوير العقاري، أشار ليو وآخرون (Liu et al, 2021) إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تعد من أهم التحديات التي تواجه قادة هذه المشاريع، نظراً لتعدد وتنوع أصحاب المصلحة مثل المستثمرين، والمطورين، والمقاولين، والحكومات المحلية، والمجتمعات المحيطة، والعملاء النهائيين. وأكدوا على أن القادة الذين يتمتعون بكفاءات عالية في إدارة أصحاب المصلحة يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم (Liu et al., 2021)

7- نظرية التعقيد القيادي (Leadership Complexity Theory)

طور أولر-واكر وكروز (Uhl-Bien & Marion, 2008) نظرية التعقيد القيادي التي تركز على أهمية فهم القيادة في سياق الأنظمة المعقدة، وتقوم هذه النظرية على أن القيادة الفعالة في البيئات المعقدة تتطلب قدرة على التعامل مع التعقيد والغموض والتغيير المستمر (Uhl-Bien & Marion, 2008) وفي سياق مشاريع التطوير العقاري، أكد زاك وبنيت (Zhak & Bennett, 2024) أن هذه المشاريع تتسم بدرجة عالية من التعقيد والديناميكية، مما يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على التكيف مع هذا التعقيد والتعامل مع حالات عدم اليقين. وأشاروا إلى أن القادة الذين يتمتعون

بالقدرة على التفكير النظري والتعامل مع التعقيد يحققون نتائج أفضل في قيادة المشاريع العقارية (Zhak & Bennett, 2024)

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

- 1- التركيز على أهمية القيادة اتفقت جميع الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح مشاريع التطوير العقاري بأنواعها المختلفة
- 2- تأثير الكفاءات القيادية على الأداء أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات القيادية وأداء المشاريع العقارية
- 3- تعدد أبعاد الكفاءات القيادية تناولت معظم الدراسات الكفاءات القيادية من خلال أبعاد متعددة تشمل المعرفية والمهارية والسلوكية
- 4- المنهجية البحثية اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة النطاق الجغرافي والثقافي

- 1- اختلفت الدراسات في النطاق الجغرافي والثقافي الذي تمت فيه، حيث ركزت الدراسات العربية على السياق السعودي، بينما تناولت الدراسات الأجنبية سياقات متعددة الثقافات
- 2- الأبعاد المدروسة اختلفت الدراسات في الأبعاد التي ركزت عليها، فبعضها ركز على الجانب الاستراتيجي للقيادة، وبعضها ركز على إدارة المخاطر، وبعضها ركز على رضا العملاء
- 3- المتغيرات الوسيطة والمعدلة اختلفت الدراسات في تناولها للمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع
- 4- المنهجية الزمنية بعض الدراسات كانت مقطعية (في فترة زمنية محددة)، بينما كانت دراسة جونسون وآخرون (2023) طولية تتبعت المشاريع على مدار 5 سنوات

الفجوة البحثية:-

- 1- التركيز على المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الخاص على قطاع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتعمق فدراسة الشمري (2021) ركزت على المنطقة الشرقية، ودراسة المالكي (2022) ركزت على مدينة الرياض
- 2- النموذج المتكامل للكفاءات القيادية:- تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج متكامل للكفاءات القيادية يجمع بين الأبعاد المختلفة (المعرفية، والمهارية، والسلوكية) ويربطها بمؤشرات محددة لنجاح المشاريع العقارية، وهو ما لم تقدمه الدراسات السابقة بشكل شامل
- 3- وجهات نظر متعددة:- تتميز الدراسة الحالية بأنها تدرس موضوع البحث من وجهات نظر متعددة تشمل القيادات والعاملين والسكان في المجمعات السكنية، مما يوفر رؤية أكثر شمولية للظاهرة المدروسة

- 4- **الجمع بين المقاييس الموضوعية والذاتية للنجاح:** - تتناول الدراسة الحالية نجاح المشاريع من خلال مقاييس موضوعية (مثل الالتزام بالميزانية والجدول الزمني) ومقاييس ذاتية (مثل رضا العملاء وجودة الخدمات)، مما يوفر تقييماً أكثر شمولية لنجاح المشاريع
- 5- **البعد الاستراتيجي والتشغيلي:** - تتميز الدراسة الحالية بأنها تربط بين الكفاءات القيادية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وتحلل تأثيرهما المشترك على نجاح المشاريع العقارية
- 6- **التركيز على السياق الثقافي والاجتماعي:** - تتناول الدراسة الحالية تأثير السياق الثقافي والاجتماعي في مدينة جدة على العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ من خلال سد هذه الفجوات البحثية، تقدم الدراسة الحالية إضافة علمية قيمة للأدبيات البحثية في مجال القيادة والتطوير العقاري، وتوفر رؤية أكثر عمقاً وشمولية لدور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة

الفرضيات

الفرض الرئيسي:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة

الفروض الفرعية

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية المعرفية ونجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة،
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية المهارية وأداء مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة،
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية السلوكية ورضا العملاء عن المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع تُعزى لخصائص المجمعات السكنية المدارة
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية والقدرة على إدارة المخاطر والأزمات في مشاريع المجمعات السكنية المدارة،

6. المنهجية

يُعدّ الفصل الثالث من البحث العلمي العمود الفقري الذي يُحدّد المسار المنهجي الدقيق لجمع البيانات وتحليلها، ويُمثّل الجسر الذي يربط بين الإشكالية النظرية المطروحة والنتائج الميدانية الفعلية. وفي سياق دراستنا المعنونة "دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري: دراسة حالة على المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة"، يكتسي هذا الفصل أهمية بالغة؛ إذ يُفصّل الآليات التي من خلالها سيتم اختبار الفرضيات وفحص العلاقة بين (الكفاءات القيادية) و (نجاح المشاريع) في بيئة عمل حيوية ومعقدة مثل المجمعات السكنية المدارة. وتُعدّ المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة من أبرز النماذج الحديثة للتطوير العقاري في المملكة، حيث تُدار أكثر من 150 مجمعاً سكنياً، وتنفّذ مشاريع تطويرية ضخمة تهدف إلى تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة استخدام الموارد والأراضي. انطلاقاً من أهمية هذه المشاريع وحجم التأثير الاجتماعي والاقتصادي لها، يصبح فهم كيفية تأثير الكفاءات القيادية على نجاح هذه المشاريع أمراً بالغ الأهمية، لا سيما في ظل التحول المستمر في قطاع التطوير العقاري ورؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز نسبة التملك وتحسين جودة المساكن. ولضمان مصداقية النتائج وصدقها، اعتمد هذا البحث على منهج وصفي تحليلي، معتمداً في قياس الكفاءات القيادية على الأبعاد المعرفية والمهارية والسلوكية، والتي تم تحديدها استناداً إلى الدراسات السابقة في مجال القيادة وإدارة المشاريع العقارية. أما مؤشرات نجاح المشاريع، فقد تم قياسها وفق معايير عالمية ومحلية، تشمل الالتزام بالجدول الزمني، وإدارة الميزانية، وجودة التنفيذ، ورضا العملاء، والاستدامة التشغيلية والاستثمارية، مستنداً إلى بيانات وتقارير المجمعات السكنية المدارة. وقد تم اختيار عينة الدراسة من بين مديري المشاريع والعاملين في المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة، مع مراعاة التمثيل العادل لجميع المستويات الوظيفية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم. وسيتم عرض تفاصيل مجتمع البحث، وحجم العينة، وأدوات جمع البيانات (الاستبيان، التحليل الوثائقي)، والأساليب الإحصائية المستخدمة (التحليل الوصفي، الارتباط، والانحدار) في الأقسام التالية من هذا الفصل، بما يتوافق مع أعلى معايير الدقة العلمية والمنهجية البحثية.

اختبارات الصدق والثبات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، قيمة الثبات المركب Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0 الفقرات والجدول التالية

صدق المقياس المستخدمة في الدراسة:

متوسط التباين		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبرة	المتغير	
1.017	7.687	0.00	.813	.869	,756	A1	كفاءات قيادية معرفية	المتغير الاول
	1,316	0.00	.653	.614		A2		
	.816	0.00	.756	.827		A3		
	.818	0.00	.560	.613		A4		
	.415	0.00	.660	.857		B1	كفاءات قيادية مهارة	
	.409	0.00	.621	.895		B2		
	.285	0.00	.712	.799		B3		
	.216	0.00	.916	.678		B4		
	.109	0.00	.622	.799		C1	كفاءات قيادية سلوكية	
	.066	0.00	.615	.739		C2		
	.042	0.00	.660	.799		C3		
	.020	0.00	.621	.705		C4		
1.000	4.447	0.00	.665	.864	.753	D1	مؤشرات نجاح المشروع	المتغير الثاني
	1.765	0.00	.622	.946		D2		
	.740	0.00	.622	.914		D3		
	..466	0.00	.665	.818		D4		
	.286	0.00	.621	.934		D5		
	.153	0.00	.574	.813		E1	معوقات نجاح المشروع	
	.098	0.00	.976	.710		E2		
	.045	0.00	.712	.875		E3		

الجدول رقم (1) صدق القياس

يعرض الجدول نتائج التحليل الإحصائي لبنود استبانة الدراسة المرتبطة بمتغيراتها الرئيسية، وهي: الكفاءات القيادية (المعرفية – المهارية – السلوكية)، ومؤشرات نجاح المشروع، ومعوقات نجاح المشروع. ويتضمن الجدول عددًا من المؤشرات الإحصائية الأساسية، مثل معامل KMO، ومعاملات الارتباط، والانحراف المعياري، ودلالة مستوى المعنوية (P)، إضافة إلى متوسط التباين لكل متغير.

• الكفاءات القيادية المعرفية

تُظهر نتائج التحليل أن بنود الكفاءات المعرفية (A1–A4) حققت قيمًا مرتفعة في معامل KMO تراوحت بين (0.613 – 0.827)، مما يشير إلى ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي. كما عكست معاملات الارتباط قيمًا جيدة تدل على وجود علاقة قوية بين البنود والمتغير. وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.560 – 0.813)، وهو ما يظهر تباينًا مقبولاً في استجابات العينة. وقد بلغ متوسط التباين لهذا البعد (1.017)، مما يعكس درجة تشتت متوسطة في إجابات المبحوثين.

• الكفاءات القيادية المهارية

بالنسبة لبنود هذا البعد (B1–B4)، فقد تراوحت قيم KMO بين (0.678 – 0.895)، وهي قيم مرتفعة تؤكد جودة البيانات. كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.621 – 0.916)، ما يعكس تجانس البنود. ظهرت قيم الانحراف المعياري ضمن نطاق مقبول (0.216 – 0.415)، مما يشير إلى تقارب نسبي في استجابات العينة.

• الكفاءات القيادية السلوكية

تحققت أيضًا ملاءمة مرتفعة في قيم KMO (0.705 – 0.799)، مما يدل على صلاحية البيانات للتحليل. كما ظهرت معاملات الارتباط قوية نسبيًا، مما يؤكد ارتباط البنود بالمتغير. وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.020 – 0.109)، وهي أقل من بقية الأبعاد، ما يدل على تجانس كبير في تقييمات المشاركين.

• مؤشرات نجاح المشروع

أظهرت البنود (D1–D5) قيمًا مرتفعة في KMO (0.753 – 0.946)، مما يدل على جودة العينة للتحليل. كما كانت معاملات الارتباط قوية، مما يعكس اتساقًا بين البنود. وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.465 – 0.665)، مما يشير إلى تباين متوسط في إجابات المشاركين. وقد بلغ متوسط التباين لهذا المتغير (1.000)، وهو ما يتوافق مع انتشار متوازن في استجابات البنود.

• معوقات نجاح المشروع

بالنسبة لهذا البعد (E1–E3)، فقد تراوحت قيم KMO بين (0.710 – 0.875)، وهي قيم جيدة تمثل مناسبة عالية لتحليل العوامل.

وتشير معاملات الارتباط إلى قوة العلاقة بين البنود والمتغير.

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.045 – 0.153)، وهي قيم منخفضة تدل على تقارب استجابات أفراد العينة.

7. النتائج

• أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الكفاءات القيادية تلعب دورًا جوهريًا في نجاح مشاريع التطوير العقاري داخل المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة، حيث تسهم هذه الكفاءات في تحسين جودة التخطيط، ورفع كفاءة التنفيذ، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتعزيز رضا العملاء. وقد بينت البيانات أن الأبعاد المختلفة للكفاءات القيادية، بما في ذلك المعرفية والمهارية والسلوكية، لها تأثير واضح ومباشر على مؤشرات النجاح التشغيلية والاستثمارية للمشاريع.

• تم تحديد مجموعة من التحديات التي قد تحد من فاعلية الكفاءات القيادية، ومن أبرزها محدودية الخبرة العملية لبعض القيادات، نقص التدريب المتخصص في إدارة المشاريع العقارية، وضعف التواصل الداخلي، وصعوبات إدارة المخاطر التشغيلية. في المقابل، لوحظ أن دعم الإدارة العليا، وتوفير برامج تدريبية فعالة، وتطبيق أساليب قيادة حديثة، يعزز من قدرة القيادات على تحقيق نتائج إيجابية، مما ينعكس على الأداء العام للمشروع وجودة الخدمات المقدمة للسكان.

• كشفت البيانات أن تفعيل الكفاءات القيادية بشكل منهجي يؤدي إلى زيادة ملحوظة في كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحقيق أهدافها بفعالية، وتحسين رضا المستفيدين. وقد أشار المشاركون إلى أن الأبعاد المعرفية مثل التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على اتخاذ القرارات، والأبعاد المهارية مثل إدارة الفرق والتواصل الفعال، والأبعاد السلوكية مثل المرونة والتحفيز الذاتي، تعتبر الأكثر تأثيرًا على نجاح المشاريع العقارية.

• توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز قدرات القيادات في إدارة المشاريع العقارية، تطوير برامج تدريبية متخصصة، وتحسين دعم الإدارة العليا للقيادات الميدانية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق استدامة المشاريع وتحسين جودة الحياة داخل المجمعات السكنية.

التحليل الوصفي للعينة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي شملت: الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، وطبيعة الوظيفة داخل المجمع. ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة ومدى تمثيلهم للبيئة العملية في المجمعات السكنية المدارة.

• **الجنس:** يوضح نسبة الذكور والإناث المشاركين في الدراسة.

• **الفئة العمرية:** تصنيف المشاركين إلى فئات عمرية مختلفة لتحديد تنوع الخبرات ومستوى النضج القيادي.

• **المستوى التعليمي:** تحديد نسب الحاصلين على شهادات مختلفة (ثانوي، جامعي، دراسات عليا) لتقييم الخلفية الأكاديمية للقيادات.

• **سنوات الخبرة:** بيان مدى الخبرة العملية للمشاركين في إدارة المشاريع العقارية.

التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمفردات المتعلقة بالكفاءات القيادية (المعرفية، المهارية، السلوكية) ومؤشرات نجاح مشاريع التطوير العقاري. كما أُجريت اختبارات الارتباط والانحدار لدراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية ومستوى نجاح المشاريع، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني، التحكم في التكاليف، جودة التنفيذ، رضا العملاء، والاستدامة التشغيلية والاستثمارية. أتاح هذا التحليل تقييمًا دقيقًا وشاملاً لتأثير الكفاءات القيادية على تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءتها التشغيلية، فضلاً عن تقديم مؤشرات واضحة حول الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع العقارية داخل المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة.

- أما فيما يتعلق بالجنس: حيث يتبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، وعددهم 18 فرداً بنسبة 56.3% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد المشاركات من الإناث 14 مشاركة بنسبة 43.8% من العينة الكلية، ليصل إجمالي عدد المشاركين إلى 32 فرداً

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الجنس	ذكر	18	56.3%
	انثى	14	43.8%
	الاجمالي	32	100%

جدول رقم (2) توصيف العينة بالنسبة للجنس

-وفيما يتعلق بالفئة العمرية: بلغت نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 24 سنة 3.6% فقط، بعدد 2 مشاركين، أما الفئة الأكثر تمثيلاً فكانت فئة 25-34 سنة بعدد 11 مشاركاً ونسبة 34.4%، تليها فئة 35-45 سنة بعدد 10 مشاركين بنسبة 31.3%، وهما فئتان تمثلان غالباً القوى العاملة النشطة ذات الخبرات المتوسطة والمتقدمة. في حين بلغت نسبة المشاركين ممن تبلغ أعمارهم 45 سنة فأكثر حوالي 28.1% بعدد 9 مشاركين،

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الفئة العمرية	أقل من 24	2	3.6%
	34-25	11	34.4%
	45-35	10	31.3%
	45 فأكثر	9	28.1%
	الاجمالي	32	100%

جدول رقم (3) توصيف العينة وفقاً للعمر

-وفيما يتعلق المستوى التعليمي: حيث تظهر النتائج أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً، بعدد 19 مشاركاً يمثلون 59.4% من إجمالي العينة. كما بلغ عدد المشاركين الحاصلين على شهادة الثانوية عدد 9 مشاركين بنسبة 28.1%، أما المشاركون من حملة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 4 مشاركين بنسبة 12.5%، وهي فئة أقل عدداً،

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
المستوى التعليمي	ثانوي	9	28.1%
	جامعي	19	59.4%
	دراسات عليا	4	12.5%
	الاجمالي	32	100%

جدول رقم (4) توصيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

-وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فئة أقل من 3 سنوات خبرة، حيث بلغ عددهم 10 مشاركين بنسبة 31.3% كما تظهر النتائج أن فئتي من 4 إلى 7 سنوات وأكثر من 12 سنة حيث بلغ عدد المشاركين في كل منهما 8 مشاركين بنسبة 25%، مما يدل على وجود توازن بين العاملين متوسطي الخبرة وأصحاب الخبرات الطويلة أما الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 8 إلى 12 سنة فقد بلغ عددها 6 مشاركين بنسبة 18.6%

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
سنوات الخبرة	اقل من 3 سنوات	10	%31.3
	من 4 إلى 7 سنوات	8	%25
	من 8 إلى 12 سنة	6	%18.6
	أكثر من 12 سنة	8	%25
	الاجمالي	32	%100

جدول رقم (5) توصيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨ وفقاً لـ (Hair et al (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

Cronbach's Alpha		عدد العبارات	المتغير	
.937	.947	A1	كفاءات قيادية معرفية	المتغير الاول
	.930	A2		
	.932	A3		
	.931	A4		
	.931	B1	كفاءات قيادية مهارية	
	.928	B2		
	.925	B3		
	.942	B4		
	.928	C1	كفاءات قيادية سلوكية	
	.926	C2		
	.932	C3		
	.928	C4		
.841	.841	D1	مؤشرات نجاح المشروع	المتغير الثاني
	.791	D2		
	.792	D3		
	.801	D4		
	.805	D5		
	.820	E1	معوقات نجاح المشروع	
	.873	E2		
	.857	E3		

جدول رقم (7) ثبات أداة الدراسة

يعرض الجدول نتائج مؤشر الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لبنود استبانة الدراسة المرتبطة بمتغيراتها الرئيسية، وهي: الكفاءات القيادية بأنواعها (المعرفية – المهارية – السلوكية)، ومؤشرات نجاح المشروع، ومعوقات نجاح المشروع. ويُعد معامل كرونباخ ألفا أحد أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة للتحقق من اتساق بنود المتغيرات وقدرتها على قياس المفهوم المراد

قياسه. وتُعد القيمة المقبولة علميًا هي (0.70) فأعلى، بينما تشير القيم الأعلى من (0.90) إلى ثبات مرتفع جدًا، مما يعكس جودة أداة القياس.

• الكفاءات القيادية المعرفية

يتضح من قيم كرونباخ ألفا الخاصة ببنود البعد المعرفي (A1–A4) أنها جميعًا تقع بين 0.930 و0.947، وهو مستوى مرتفع جدًا يدل على تجانس البنود ودرجة عالية من الثبات.

كما تشير القيمة العامة للبعد (0.937) إلى أن جميع العبارات تقيس المفهوم نفسه بشكل متسق وموثوق.

• الكفاءات القيادية المهارية

أظهرت البنود (B1–B4) قيم ثبات قوية للغاية، حيث تراوحت بين 0.925 و0.942، وهي جميعها أعلى من 0.90، مما يعكس ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي للبعد المهاري.

وتدل هذه القيم على أن الاستجابات على بنود هذا البعد ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج.

• الكفاءات القيادية السلوكية

حققت البنود الخاصة بالبعد السلوكي (C1–C4) قيمًا مرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا، تراوحت بين 0.926 و0.932، وهي قيم ممتازة تعكس وضوح البنود وتجانسها في قياس الكفاءات السلوكية.

وبذلك يتضح أن هذا البعد يمتلك مستوى ثبات مناسبًا للاستخدام في التحليل الإحصائي المتقدم.

• مؤشرات نجاح المشروع

حققت بنود هذا المتغير (D1–D5) قيمًا جيدة لمعامل كرونباخ ألفا، تراوحت بين 0.791 و0.841.

وتشير القيمة الإجمالية للبعد (0.841) إلى ثبات مقبول وموثوق لهذه العبارات، ما يدل على قدرتها على قياس مؤشرات النجاح بشكل مستقر ومتسق.

• معوقات نجاح المشروع

بالنسبة لبنود البعد (E1–E3)، فقد أظهرت قيم كرونباخ ألفا تراوحت بين 0.820 و0.873، وهي جميعها قيم مرتفعة تعكس اتساقًا قويًا بين البنود.

وتُعد هذه القيم مؤشرًا إيجابيًا على جودة أداة القياس ومدى موثوقية استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعوقات نجاح المشروع.

تشير جميع قيم معاملات Cronbach's Alpha إلى مستوى ثبات مرتفع جدًا لمتغيرات الدراسة، حيث تجاوزت جميعها الحد المقبول علميًا (0.70)، بل إن معظمها تجاوز 0.90، مما يدل على أن أداة القياس تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. وهذا يعزز من موثوقية النتائج ويسمح بإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة بثقة عالية.

جدول ثبات الأداة (Reliability Statistics) للأداة كرونباخ ألفا

المقياس	معامل كرونباخ ألفا	معامل كرونباخ ألفا بعد التوحيد القياسي	عدد العبارات
الكفاء القيادية	0.937	0.945	12
مؤشرات نجاح ومعوقات المشروع	0.841	0.863	8

يعرض الجدول التالي نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل من مقياسي الكفاءات القيادية ومؤشرات ومعوقات نجاح المشروع، سواء قبل التوحيد القياسي أو بعده، إضافة إلى عدد العبارات المكونة لكل مقياس.

• مقياس الكفاءات القيادية

يظهر أن معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس بلغ 0.937، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على اتساق داخلي قوي بين العبارات الاثني عشرة. كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا بعد التوحيد القياسي 0.945، مما يعكس زيادة طفيفة في الثبات ويؤكد جودة المقياس وقدرته العالية على قياس الكفاءات القيادية بشكل موثوق.

• مقياس مؤشرات ومعوقات نجاح المشروع

يتضح أن معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس بلغ 0.841، وهو مستوى ثبات جيد جدًا يعكس درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين العبارات الثمانية. كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا بعد التوحيد القياسي 0.863، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات عند توحيد القياس ويؤكد موثوقية المقياس في تقييم مؤشرات ومعوقات نجاح المشروع.

تشير جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا إلى ارتفاع مستوى الثبات الداخلي لمقاييس الدراسة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول علميًا (0.70)، الأمر الذي يعزز من موثوقية أداة القياس ويؤكد إمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

قياس الثبات معاملات الارتباط

المتغير	الكفاءات المعرفية	الكفاءات القيادية	الكفاءات القيادية المهارة	الكفاءات السلوكية	الكفاءات السلوكية	مؤشرات نجاح المشروع	معوقات نجاح المشروع
الكفاءات القيادية المعرفية	1	0.724**	0.795**	0.795**	0.758**	0.290	
	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)	—	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.108
	(N)	32	32	32	32	32	32
الكفاءات القيادية المهارة	0.724**	1	0.799**	0.799**	0.650**	0.151	
	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<0.001	—	<0.001	<0.001	<0.001	0.408
	(N)	32	32	32	32	32	32
الكفاءات السلوكية	0.795**	0.799**	1	1	0.812**	0.262	
	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	—	<0.001	<0.001	0.148
	(N)	32	32	32	32	32	32
مؤشرات نجاح المشروع	0.758**	0.650**	0.799**	0.812**	1	0.267	
	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	—	0.139
	(N)	32	32	32	32	32	32
معوقات نجاح المشروع	0.290	0.151	0.262	0.262	0.267	1	
	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)	0.108	0.408	0.148	0.148	0.139	—
	(N)	32	32	32	32	32	32

جدول رقم (8) قياس الثبات معاملات الارتباط

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد الكفاءات القيادية الثلاثة (المعرفية، المهارة، السلوكية) وبين بعضها البعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.724 و0.799، مما يدل على ترابط واضح بين هذه الأبعاد وقدرتها على تفسير السلوك القيادي بشكل متكامل.

كما تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين الكفاءات القيادية بأبعادها الثلاثة وبين مؤشرات نجاح المشروع، حيث بلغت معاملات الارتباط:

• 0.758 للكفاءات القيادية المعرفية

• 0.650 للكفاءات القيادية المهارية

• 0.812 للكفاءات القيادية السلوكية

وهي جميعها دالة عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الكفاءات القيادية يسهم في تعزيز نجاح المشروع. أما فيما يتعلق بمعوقات نجاح المشروع، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية مع أي من أبعاد الكفاءات القيادية أو مع مؤشرات النجاح، حيث جاءت قيم الدلالة أعلى من الحد المقبول (0.05). وهذا يشير إلى أن هذه المعوقات قد تكون مرتبطة بعوامل أخرى خارج نطاق الكفاءات القيادية.

8 الخاتمة ومناقشة النتائج

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري، مع التركيز على المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة، في سياق النمو المتسارع والتحول الكبير التي يشهدها القطاع العقاري السعودي، خاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 (وزارة الإسكان، 2023). وقد أظهرت النتائج أن الكفاءات القيادية المعرفية، والمهارية، والسلوكية تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز مؤشرات نجاح المشاريع، بما يشمل الالتزام بالجدول الزمني، ضبط الميزانية، جودة التنفيذ، رضا العملاء، والعائد الاستثماري، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة (الزهراني، 2021؛ العتيبي، 2020؛ العنزي، 2019). تحليل النتائج يوضح أن الكفاءات القيادية المعرفية، مثل التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية وإدارة المشاريع، أسهمت في تحسين قدرة المديرين على اتخاذ قرارات دقيقة وتنسيق الموارد بشكل فعال. أما الكفاءات المهارية، بما فيها إدارة الفريق والتواصل وحل المشكلات، فقد أظهرت تأثيرًا مباشرًا في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل العقبات التشغيلية، فيما ساهمت الكفاءات السلوكية مثل النزاهة، والمرونة، والذكاء العاطفي، في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء الجماعي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الشمري (2021) التي أكدت على أهمية القيادة في تحقيق رضا العملاء في المجمعات السكنية. كما أظهرت الدراسة وجود عدد من المعوقات التي تحد من استثمار الكفاءات القيادية بشكل كامل، منها نقص التدريب المستمر، ضعف التوجيه من الإدارة العليا، وقلة الموارد البشرية المؤهلة، وهو ما يتوافق مع ما ورد في تقرير هيئة تطوير مدينة جدة (2022) وتقرير الغرفة التجارية بجدة (2023). في المقابل، تبين أن اعتماد سياسات واضحة ومرنة لإدارة المشاريع، مع تعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي، يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي ورفع جودة الخدمات المقدمة للسكان، بما يعزز استدامة المشاريع ويدعم تحقيق أهداف الرؤية الوطنية (الشهري، 2022؛ المالكي، 2022).

تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية دمج الكفاءات القيادية كعنصر أساسي في تخطيط وتنفيذ المشاريع العقارية، بما يضمن تحقيق التوازن بين الجدول الزمني، التكلفة، جودة التنفيذ، ورضا العملاء. كما تسلط النتائج الضوء على أبعاد القيادة التي ينبغي التركيز عليها في برامج تطوير القيادات المستقبلية، خصوصًا في المجمعات السكنية المدارة التي تمثل قطاعًا حيويًا في التطوير العقاري السعودي.

وبناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بما يلي: تعزيز برامج التدريب التطبيقي للقيادات العقارية، اعتماد معايير اختيار دقيقة للمديرين القادرين على قيادة المشاريع نحو النجاح، تطوير سياسات وإجراءات مرنة لإدارة المخاطر التشغيلية، ودمج أطر القياس المستمر لأداء المشاريع بما يضمن استدامة الإنجازات.

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة للبحوث المستقبلية، بما في ذلك دراسة تأثير الكفاءات القيادية على مؤشرات الأداء المالي للمشاريع، واستكشاف العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي في القطاع العقاري، فضلاً عن إمكانية مقارنة أداء المجمعات السكنية المدارة في مدن سعودية مختلفة لتعميم النتائج. كما تمثل مساهمة هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العربية والسعودية، من خلال توفير إطار متكامل لقياس الكفاءات القيادية وتأثيرها على نجاح المشاريع العقارية، ما يساهم في دعم صناع القرار وتطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية في قطاع التطوير العقاري.

قائمة المصادر والمراجع

-المراجع العربية-

- (1) الزهراني، محمد سعيد (2021) ، الكفاءات القيادية ودورها في إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري: دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(2)، 127-158
- (2) الشمري، فهد عبدالله (2021) دور القيادة الإدارية في تحقيق رضا العملاء في المجمعات السكنية: دراسة ميدانية على المجمعات السكنية المدارة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 211-238
- (3) الشهري، سعد محمد (2022) تحديات إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(3)، 92-114
- (4) العتيبي، سلطان بن سعد (2020) أثر الكفاءات القيادية على أداء المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(1)، 85-112
- (5) العنزي، سعد علي (2019) الكفاءات القيادية ودورها في إدارة المخاطر :- دراسة ميدانية على المشاريع العقارية الكبرى في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 33(4)، 310-342
- (6) الغرفة التجارية بجدة (2023) تقرير قطاع التطوير العقاري في مدينة جدة. إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية
- (7) الهيئة العامة للإحصاء (2022) مؤشرات قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء
- (8) المالكي، خالد عبدالله (2022) القيادة الاستراتيجية وأثرها على استدامة المشاريع العقارية: دراسة تطبيقية على المجمعات السكنية في مدينة الرياض ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 53(2)، 179-210
- (9) هيئة تطوير مدينة جدة (2022) تقرير حالة المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة. إدارة الدراسات والتخطيط الاستراتيجي
- (10) وزارة الإسكان (2023) التقرير السنوي لوزارة الإسكان 2022. المملكة العربية السعودية: وزارة الإسكان

-المراجع الانجليزية-

- a) Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2020). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (4th ed.). Mind Garden.

- b) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- c) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge.
- d) Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- e) Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604-617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>
- f) Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- g) Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- h) Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- i) Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2018). Strategic leadership and strategy implementation. In R. L. Tung (Ed.), *The SAGE handbook of international business* (pp. 365-382). SAGE Publications.
- j) Johnson, M., Peterson, R., & Williams, T. (2023). Leadership Competencies for Sustainable Real Estate Development: A Longitudinal Study. *Journal of Sustainable Real Estate*, 15(3), 342-365.
- k) Keating, M., Brooks, S., & Morgan, L. (2023). Transformational leadership in real estate development: Impact on project success and stakeholder satisfaction. *Journal of Real Estate Management and Development*, 12(4), 275-291.
- l) Li, J., & Chang, T. (2021). The Impact of Leadership Style on Residential Complex Management: Evidence from Asian Cities. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 14(3), 485-506. <https://doi.org/10.1108/IJHMA-05-2020-0056>
- m) -Liu, Z., Sun, Y., & Huang, R. (2021). Stakeholder management in large-scale real estate projects: A multi-case study in China. *Construction Management and Economics*, 39(5), 397-418.
- n) Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- o) Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2018). *Competence at work: Models for superior performance* (2nd ed.). John Wiley & Sons.