

أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة حالة مشروع "وجهة
الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان بالمدينة المنورة.

**The Impact of Transformational Leadership on Project Management
Efficiency: A Case Study of the "Al Ghuroob Destination" Project
Affiliated with the National Housing Company in Madinah.**

إعداد

اسم الطالب: يونس عيد المدني

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٠٣١٣

إشراف

الدكتور: الفيصل عبد الحميد

الدكتور: فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٥

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أسلوب القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع وذلك من خلال تطبيقه على مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان بالمدينة المنورة وانطلقت الدراسة من أهمية الدور المحوري للقيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة خاصة في قطاع التطوير العقاري الذي يشهد توسعاً كبيراً ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تتزايد الحاجة إلى نماذج قيادية قادرة على الابتكار ودعم الفرق، وتعزيز الأداء لضمان نجاح المشاريع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في مشروع "وجهة الغروب"، شملت عينة مكونة من (١٠٧) فرداً يمثلون الفئات الوظيفية المختلفة داخل المشروع وتضمنت الأداة محورين أساسيين:

١. القيادة التحويلية وسلوك القائد،
٢. كفاءة إدارة المشروع ممثلة في الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.

وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحويلية من قبل قائد المشروع خاصة في ما يتعلق بتحفيز الفريق، وضوح الرؤية، تشجيع الابتكار، والاعتبار الفردي، كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وكفاءة إدارة المشروع حيث أسهم هذا النمط القيادي في تحسين جودة الأعمال، الالتزام الزمني، وضبط التكاليف، إضافة إلى رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، كفاءة إدارة المشاريع، مشروع وجهة الغروب، الشركة الوطنية للإسكان.

شكر وتقدير

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة نورة، نبض قلبي الأول، وسند حياتي الدائم. كانت دعواتها وحنانها بعد وفاة والدي - رحمه الله - نوراً يمهّد الطريق ويخفّف مشقة المسير، وأسأل الله أن يجزيها عني خير الجزاء.

وإلى روح والدي الغالي الذي علّمني معنى المثابرة والصدق في العمل، وغرس في داخلي قيمة الإصرار واحترام الطريق قبل الوصول، وددت لو كان حاضراً اليوم ليرى ثمار ما زرع، ويشهد هذا المنجز الذي أدين له بكثير من الفضل.

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا عوناً وسنداً في كل المواقف، يشاركوني ثقل الأيام قبل فرحها، فكان حضورهم قوةً تُستمد لا تُوصف.

كما أهدي الإنجاز إلى زوجتي الغالية، شريكة الطريق، ورفيقة التفاصيل، وسبب رئيس في هذا الإنجاز والتي قدّمت من الدعم والصبر والوقت الكثير، فكان عطاؤها أعظم مما يُقال، وأعلى مما يُكتب لها من كل الامتنان والمحبة.

وإلى ورداتي الجميلات... بناتي الثلاث، اللواتي كان حضورهن يلفّ الرحلة، ويمنحني القوة، وينكرني دائماً بأن لكل جهد معنى، ولكل نجاح رسالة.

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أفادوني علماً وخلقاً وتوجيهاً، وكانوا مثلاً يُحتذى في الإخلاص والمعرفة، لهم في القلب مكان وفي هذا العمل نصيب.

وأخيراً، أهدي العمل إلى كل من وقف بجانبني، ودعمني، وفتح لي باباً أو كلمة أو دعوة صادقة. إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً الله أن يكون خطوة أولى نحو نجاحات أعظم، وطريقاً مفتوحاً نحو ما هو أجمل.

الباحث

فهرس المحتويات

أ	الغلاف
ب	ملخص باللغة العربية
ج	الأهداء والشكر
د	فهرس الموضوعات
و	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة	
١	١.١ مقدمة.
٢	٢.١ مشكلة واسئلة الدراسة.
٣	٣.١ فروض الدراسة.
٣	٤.١ أهداف الدراسة.
٣	٥.١ أهمية الدراسة.
٤	٦.١ منهجية الدراسة.
٥	٧.١ حدود الدراسة.
٥	٨.١ متغيرات الدراسة.
٦	٩.١ مصطلحات الدراسة.
٦	١٠.١ المنطلقات النظرية للدراسة.
٧	١١.١ دراسة حالة شركة الإسكان الوطنية (NHC).
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٨	أولاً: القيادة التحويلية
٨	١.٢ مقدمة
٨	١.١.٢ مفهوم ونشأة القيادة التحويلية
٩	٢.١.٢ أهمية القيادة التحويلية
٩	٣.١.٢ أبعاد القيادة التحويلية
١٠	٤.١.٢ خصائص القيادة التحويلية
١٠	٥.١.٢ وظائف ومهام القائد التحويلي
١٠	٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية
١١	٧.١.٢ قياس تأثير القيادة التحويلية
١١	٨.١.٢ أدوات قياس القيادة التحويلية
١٢	ثانياً: كفاءة إدارة المشاريع

١٢	تمهيد
١٢	١.٢.٢ التطور التاريخي لإدارة المشاريع وأهميته في السياق المعاصر
١٣	٢.٢.٢ نظام إدارة المشاريع
١٤	٣.٢.٢ مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي
١٤	٤.٢.٢ أهمية كفاءة الأداء المؤسسي في إدارة المشاريع
١٥	٣.٢ علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بإدارة المشاريع
١٧	ثانياً: الدراسات السابقة
٢٠	التعقيب على الدراسات السابقة
٢٠	الفجوة البحثية
٢٠	الاستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٢١	مقدمة
٢١	١.٣ منهج الدراسة
٢١	٢.٣ مجتمع الدراسة
٢١	٣.٣ عينة الدراسة
٢١	٤.٣ أداة الدراسة
٢٣	أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٢٨	ثانياً: حساب صدق وثبات أداة الدراسة.
٣١	ثالثاً: الأساليب الإحصائية.
٣٤	٥.٣ اختبار فرضيات الدراسة
٣٥	٦.٣ النتائج العامة
الفصل الرابع: الخاتمة والتوصيات	
٣٦	الخاتمة
٣٦	التوصيات
المصادر	
٣٧	المراجع العربية
٣٩	المراجع الأجنبية
الملاحق	
٤٠	الاستبيان
٤٤	الملخص باللغة الانجليزية
٤٥	غلاف الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١.٣	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس	٢٣
٢.٣	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المؤهل الدراسي	٢٤
٣.٣	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الفئة العمرية	٢٥
٤.٣	خصائص مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة	٢٦
٥.٣	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى الوظيفي	٢٧
٦.٣	معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية	٢٨
٧.٣	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول	٢٨
٨.٣	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني	٢٩
٩.٣	معاملات ثبات أداة الدراسة	٣٠
١٠.٣	عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد)	٣١
١١.٣	عبارات المحور الثاني (كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية)	٣٣
١٢.٣	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	٣٤

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
١	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	٢٣
٢	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي	٢٤
٣	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	٢٥
٤	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٢٦
٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	٢٧

الفصل الأول:

الاطار العام للبحث

١.١ مقدمة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً مدفوعاً برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة، وتوفير بيئة عمرانية متكاملة، ورفع نسب تملك المواطنين للمساكن وقد أدى هذا النمو إلى توسع المشاريع العمرانية وتزايد تعقيدها، خصوصاً المشاريع المتكاملة التي تجمع بين الوحدات السكنية والخدمية والتجارية. وفي ظل هذا التوسع، تبرز الحاجة إلى تبني أساليب قيادية قادرة على التعامل مع متطلبات إدارة المشاريع بكفاءة ومرونة أعلى.

تُعد القيادة أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بصورة مباشرة في أداء وفعالية المنظمات إذ تمثل القيادة الفعالة ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز فرق العمل نحو الإبداع والتميز وفي هذا الإطار يُعد أسلوب القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها نظراً لدوره في تعزيز الأداء التنظيمي وبناء بيئة عمل إيجابية قادرة على مواجهة تحديات التطور والتغيير (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨).

ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة في القطاعات التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات كما هو الحال في مشاريع التطوير العقاري التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والابتكار والالتزام حيث يشهد العالم اليوم تغيرات ديناميكية متسارعة في مختلف مجالات العمل مما يفرض على المنظمات العامة والخاصة تبني استراتيجيات قادرة على تمكين العنصر البشري بوصفه المحرك الرئيس لنجاحها واستمرارها فمهما بلغت التكنولوجيا من تطور يبقى الحفاظ على الكفاءات البشرية وتحفيزها وتطوير قدراتها من أهم التحديات التي تواجه القيادات المعاصرة وتظهر الحاجة إلى القيادة التحويلية بصورة أوضح في المشاريع الكبرى التي تتسم بتعدد الأطراف وتنوع المهام، حيث تسهم هذه القيادة في تعزيز دافعية العاملين وتمكينهم من مواجهة الضغوط وتحقيق متطلبات العمل بكفاءة. (النويقة، ٢٠١٥).

وفي قطاع التطوير العقاري يلعب القادة التحويليون دوراً أساسياً في دفع عجلة الابتكار وتحسين جودة العمليات خصوصاً في المشاريع التي تتسم بالتوسع والتعقيد والتي تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وتنسيقاً عالياً بين الفرق الفنية والإدارية، كما تسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل محفزة تُشجع على التفكير الإبداعي، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التنفيذية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة المشروع وفعالية مراحله المختلفة (محيلان وعثمان، ٢٠٢٤).

ويتوافق هذا الدور مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تؤكد على أهمية تطوير القطاعات الحيوية والارتقاء بجودة الإدارة وتعزيز الابتكار في مختلف العمليات التشغيلية وتبرز القيادة التحويلية كأحد الأساليب الداعمة لتحقيق هذه التوجهات من خلال رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتمكين العاملين، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والالتزام في تنفيذ المشاريع (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

وتشير الدراسات مثل دراسة كل من حاجي ودولي (٢٠٢٢)، البلوشي وآخرون، (٢٠٢١)، محيلان وعثمان، (٢٠٢٤)، إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي بما في ذلك جودة العمليات والالتزام بالخطط وفعالية فرق العمل، ورفع كفاءة المشاريع فالقيادة التحويلية من الأساليب القيادية الحديثة التي تقوم على إلهام العاملين وتحفيزهم عبر أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتشجيع الفكري، والاعتبار الفردي، مما يسهم في رفع الالتزام وتحسين عمل الفرق وتحقيق نتائج تشغيلية أفضل. وفي الوقت نفسه تُقاس كفاءة إدارة المشاريع من خلال مؤشرات تشمل الالتزام بالوقت والتكاليف وجودة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة. (PMI, 2021)

ورغم توافر القدرات البشرية والفنية في المشاريع العقارية الكبرى ورغم توفر عددٍ من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في قطاعات متعددة إلا أن الدراسات التي بحثت أثر هذا الأسلوب القيادي على كفاءة إدارة المشاريع العقارية وخاصة المشاريع السكنية المتكاملة في المملكة العربية السعودية - على حد علم الباحث - لا تزال محدودة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لاستكشاف أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع من خلال دراسة حالة تطبيقية على مشروع وجهة الغروب التابع للشركة الوطنية للإسكان (NHC) بالمدينة المنورة بهدف فهم مدى إسهام هذا النمط القيادي في تعزيز جودة التنفيذ، وتحسين التنسيق بين فرق المشروع، ودعم اتخاذ القرارات، وتحقيق الالتزام بالخطط الزمنية والمالية، وكذلك تقديم رؤية تطبيقية يمكن أن يستفيد منها القادة والمديرون في قطاع التطوير العقاري بما يسهم في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير بيئة عمرانية مستدامة وفعالة.

٢.١ مشكلة وأسئلة الدراسة

تُعد المشاريع العقارية المتكاملة ركيزة أساسية في دعم التنمية الحضرية بالمملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع نسبة التملك وتحسين جودة الحياة عبر تطوير بيئات سكنية مستدامة ومتنوعة. ومع توسع هذه المشاريع وتشعب مكوناتها، تتزايد التحديات المرتبطة بإدارتها بكفاءة مما يبرز أهمية الدور القيادي في توجيه فرق العمل وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة. (الزعبي، ٢٠٢١)، ورغم توفر الكفاءات البشرية والتقنيات الحديثة وأساليب التخطيط المتقدمة ما تزال بعض المشاريع العقارية في المملكة تواجه تحديات واضحة كالتأخر في الإنجاز وتجاوز التكاليف وضعف جودة التنفيذ وتراجع رضا المستفيدين وهو ما يشير إلى وجود فجوات تشغيلية لا يمكن تفسيرها بالعوامل الفنية فقط بل تستدعي النظر في الدور القيادي حيث أن القيادة التحويلية قد تسهم بشكل مؤثر في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع خاصة فيما يتعلق بالزمن والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. (PMI, 2021)

وبناءً على ذلك يمكن تحديد إشكالية الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر القيادة التحويلية على إدارة مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان في المدينة المنورة؟

ومن هذا التساؤل يمكن اشتقاق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية داخل مشروع "وجهة الغروب" في المدينة المنورة؟
- كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على كفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب" في المدينة المنورة؟
- ما أبرز الممارسات التحويلية التي يمكن للقادة تطبيقها لتعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع أداء فرق العمل في مشروع "وجهة الغروب" في المدينة المنورة ؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مشروع "وجهة الغروب" في المدينة المنورة؟

٣.١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان في المدينة المنورة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - التشجيع الفكري - الاعتبار الفردي) وكفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب".
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية التحويلية التي يستخدمها القادة على كفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب".

٤.١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية داخل مشروع "وجهة الغروب" في المدينة المنورة.
- تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب" من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.
- استكشاف الممارسات القيادية التحويلية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع أداء فرق العمل داخل المشروع.
- تحديد أبرز التحديات التنظيمية أو التشغيلية التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مشروع "وجهة الغروب".
- تقديم توصيات لتعزيز القيادة التحويلية وتحسين بيئة العمل في المشاريع العقارية المماثلة داخل السعودية.

٥.١ أهمية الدراسة:

تعتبر القيادة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء فرق العمل وفعالية إدارة المشاريع حيث تختلف أساليبها في التأثير على الالتزام والكفاءة التشغيلية ومستوى الإنجاز وتعد القيادة التحويلية من الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز الأفراد وتمكينهم من تحقيق أهدافهم المهنية، ومن هذا المنطلق

تكتسب دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء في المشاريع العقارية وتحديداً في مشروع "وجهة الغروب" أهمية كبيرة تنقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

- تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية حول أثر القيادة التحويلية في إدارة المشاريع العقارية المتكاملة والتي تتميز بتعدد الأطراف وتعقيد الهياكل التنظيمية.
 - تقدم فهماً معمقاً للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، الاعتبار الفردي) ومؤشرات كفاءة إدارة المشروع (الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، رضا أصحاب المصلحة).
 - تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية في قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية لا سيما في المشاريع المحلية الكبرى مثل مشروع "وجهة الغروب".
- الأهمية العملية:**

- تساعد الدراسة قيادات المشروع والإدارة العليا في الشركة الوطنية للإسكان على تبني ممارسات قيادية فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع أداء فرق العمل.
- توفر نتائج الدراسة رؤى عملية لتقليل الفجوات التشغيلية والتحديات المرتبطة بإدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة.
- تقدم توصيات عملية لقيادة المشروع حول كيفية تبني القيادة التحويلية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية وتحسين البيئة التنظيمية داخل فرق العمل.
- تسهم الدراسة في تطوير سياسات وممارسات الإدارة المتعلقة بالمشاريع العقارية المتكاملة بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع الإسكان والتنمية الحضرية.

٦.١ منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب"، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لفهم أثر القيادة التحويلية على مؤشرات كفاءة المشروع من خلال الخطوات التالية:

١. مراجعة الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وكفاءة إدارة المشاريع مع التركيز على الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في مشاريع التطوير العقاري والمشاريع المتكاملة.
٢. تحليل الخبرات السابقة والاستفادة من الدراسات النظرية والتطبيقية التي بحثت أثر القيادة التحويلية على الأداء التنفيذي وكفاءة فرق العمل في المشاريع.
٣. جمع البيانات الأولية من خلال استبيان موجه إلى قيادات المشروع وفرق العمل المشاركة في مشروع "وجهة الغروب"، لاستكشاف آرائهم حول مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على كفاءة إدارة المشروع.

٤. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

٥. تفسير النتائج ومناقشتها وربطها بالدراسات السابقة ومن ثم تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز تطبيق القيادة التحويلية ورفع كفاءة إدارة المشاريع العقارية المشابهة في المملكة العربية السعودية.

٧.١ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، الاعتبار الفردي) ومؤشرات كفاءة إدارة المشروع بأبعاده (الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، رضا أصحاب المصلحة).

الحدود المكانية: مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان في المدينة المنورة بالسعودية.

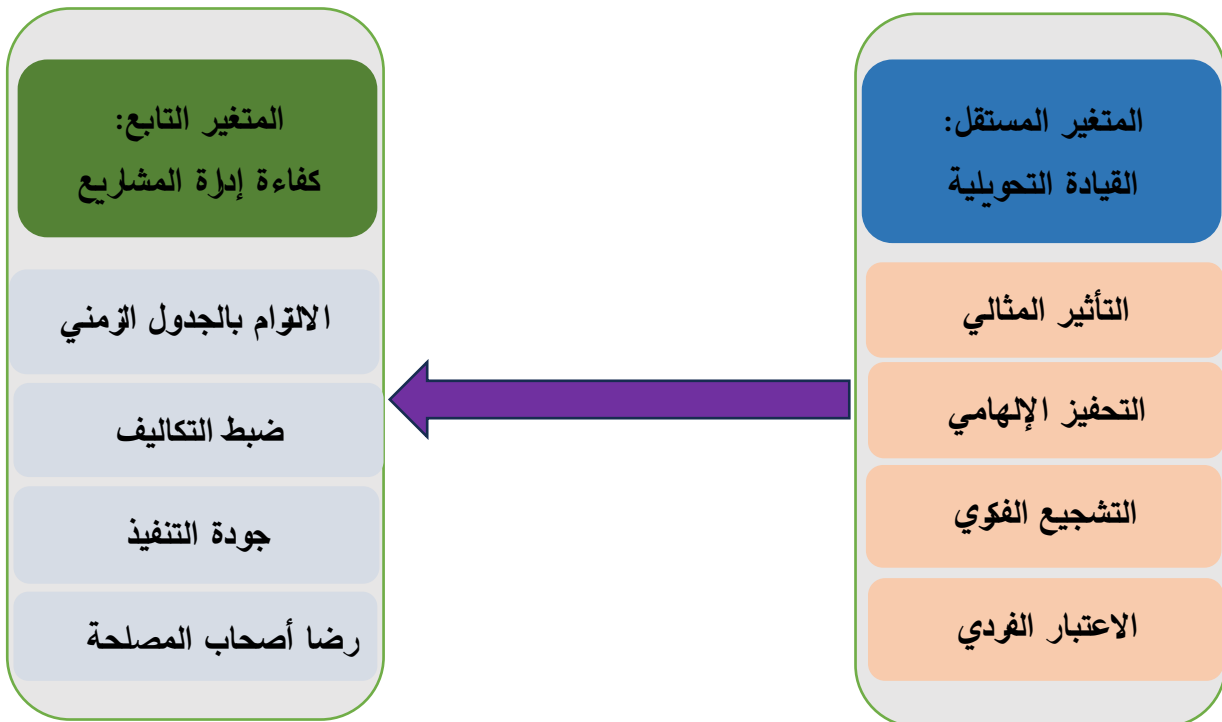
الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الميلادي 2025، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله تصميم أدوات الدراسة، وجمع البيانات الميدانية، وتحليلها.

الحدود البشرية: شملت القيادات وفرق العمل المشاركة في مشروع "وجهة الغروب" من كلا الجنسين والذين تتوفر لديهم الخبرة العملية في إدارة وتنفيذ المشروع.

٨.١ متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: أسلوب القيادة التحويلية المتبع في إدارة مشروع "وجهة الغروب".

المتغير التابع: كفاءة إدارة المشروع، والتي تشمل مؤشرات مثل الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.



٩.١ مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هي نمط قيادي يسعى إلى تحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال بناء رؤية واضحة وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحفيز الالتزام بالقيم المشتركة، بعيداً عن الاعتماد على الحوافز المادية التقليدية وتشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. (آل هذلول، ٢٠١٣)

ويمكن تعريف القيادة التحويلية اجرائياً في هذه الدراسة على أنها نمط القيادة الذي يمارسه القادة في مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان بالمدينة المنورة، ويهدف إلى تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف المشروع من خلال بناء رؤية واضحة، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيع الابتكار، والالتزام بالقيم المشتركة ويقاس ذلك عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي من خلال استبيان موجه للموظفين المشاركين في المشروع.

إدارة المشاريع (Project Management): هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وقبوض معينة، بحيث يتم إنجاز المشروع بكفاءة وفاعلية مع ضمان الجودة والالتزام بالتكلفة والجدول الزمني المحدد. (العلي، ٢٠٢٥)

ويمكن تعريف إدارة المشاريع اجرائياً على أنها تطبيق مهارات وأساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه للموارد البشرية والمادية والمالية في مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان بالمدينة المنورة، بهدف إنجاز أهداف المشروع المحددة بكفاءة وفاعلية، مع الالتزام بالجودة، والتكلفة، والجدول الزمني المخطط له، ويتم قياسها من خلال مؤشرات أداء المشروع وفق الاستبيانات والتقارير الإدارية.

الأداء المؤسسي (Organizational Performance): هو مستوى فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويقاس من خلال مؤشرات كمية ونوعية مثل جودة الخدمات، رضا الموظفين، الابتكار، واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة. (اللاوي وطبيب، ٢٠١٧)

التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized Influence): هو البعد الذي يتمثل في قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يحتذى به للمرؤوسين، وكسب احترامهم وثقتهم من خلال السلوك الأخلاقي، والالتزام بالقيم العليا للمنظمة، وإلهام الآخرين لتبني الرؤية والأهداف المشتركة. (آل هذلول، ٢٠١٣)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): هو القدرة على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق رؤية المنظمة وإلهامهم للارتقاء بأدائهم، من خلال إثارة الحماس، وتعزيز التفاؤل، ورفع الروح المعنوية، وتحفيزهم على مواجهة التحديات. (آل هذلول، ٢٠١٣)

١٠.١ المنطلقات النظرية للدراسة

• **نظرية القيادة التحويلية:** توضح كيفية تأثير القادة على فرق العمل من خلال الإلهام والتحفيز والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمشروع وتشمل العناصر الرئيسية للقيادة التحويلية:

- التأثير المثالي: قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به.
- التحفيز الإلهامي: إلهام الموظفين لتحقيق أهداف المشروع والطموحات المشتركة.
- الاستثارة الفكرية: تشجيع التفكير النقدي والابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة.
- الاعتبارات الفردية: الاهتمام باحتياجات ومهارات كل فرد من أعضاء الفريق.
- نظرية كفاءة إدارة المشاريع: تتناول العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع بما يشمل الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة، وكيف يمكن أن تساهم القيادة الفعالة في رفع كفاءة هذه المؤشرات.
- نظرية الدافعية والتحفيز: تؤكد على أهمية تحفيز أعضاء الفريق وتمكينهم باعتبار ذلك عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء، زيادة الالتزام، وتحفيز الابتكار والإنتاجية ضمن المشروع.
- نظرية الثقافة التنظيمية: توضح دور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوكيات فرق العمل وأدائهم، وكيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز من تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المشروع تدعم التعاون والابتكار.
- نظرية السلوك الإبداعي: تركز على العوامل التي تعزز أو تعيق السلوكيات الابتكارية لدى أعضاء الفريق، حيث تعتبر القيادة التحويلية عاملاً محفزاً لتبني أفكار جديدة وتحسين أساليب التنفيذ في المشاريع.

١١.١ دراسة حالة شركة الإسكان الوطنية (NHC)

تُعد الشركة الوطنية للإسكان (NHC) أكبر مطور وطني في قطاع الإسكان في المملكة العربية السعودية وهي الذراع التنفيذي لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في تطوير المشاريع السكنية والضيافة والبنية التحتية الداعمة للمجتمعات العمرانية الحديثة، وقد تأسست الشركة بهدف رفع معدلات تملك المواطنين للمساكن وزيادة جودة الحياة من خلال تطوير أحياء ومشاريع سكنية ذات معايير عالمية إضافة إلى تمكين المطورين العقاريين ورفع كفاءة القطاع العقاري في المملكة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتتولى الشركة إدارة وتنفيذ عدة مشروعات استراتيجية تعتمد على أعلى معايير التخطيط الحضري وتعمل على دمج التقنيات الحديثة في البناء وإدارة المشاريع والتشغيل لتعزيز كفاءة الأداء وتحسين تجربة السكان والمستفيدين، ويُعد مشروع "وجهة الغروب" في المدينة المنورة أحد أبرز المشاريع العمرانية التي تشرف عليها الشركة الوطنية للإسكان وهو مشروع سكني متكامل يستهدف إنشاء مجتمع حضري حديث يوفر بيئة معيشية عالية الجودة من خلال بنية تحتية متقدمة، ومساحات خضراء، ومرافق خدمية متنوعة ويتميز المشروع بتبني أساليب حديثة في إدارة المشاريع والتحكم بالجودة والالتزام بالجدول الزمني، إضافة إلى تطبيق أنماط قيادة إدارية تدعم الابتكار ورفع كفاءة الإنجاز.

ولجميع هذه الأسباب فإن مشروع "وجهة الغروب" يُعد نموذجاً مناسباً لدراسة أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع حيث يتطلب حجم المشروع وطبيعته المتطورة أساليب قيادة قادرة على التوجيه، وتحفيز فرق العمل، وإحداث التحولات التنظيمية اللازمة لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه التشغيلية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة التحويلية

١.٢ مقدمة

تُعد القيادة التحويلية مفهوماً أساسياً في إدارة المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير التفاعل والتواصل بين أعضاء الفرق العاملة ويركز هذا النمط القيادي على دعم الموظفين وتشجيعهم على المساهمة بطرق مبتكرة ومستدامة لتحقيق أهداف المنظمة مع تعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات واستثمار الفرص الجديدة بفعالية.

وتكتسب القيادة التحويلية أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا حيث تمثل بديلاً مرناً للهياكل التقليدية، ويعد القائد التحويلي محور العملية إذ يجب أن يمتلك مهارات اتصال قوية، وقدرة على بناء علاقات مؤثرة، وتحفيز الفرق لتحقيق أهداف مشتركة، مع تطوير رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة. وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى استعراض مفهوم القيادة التحويلية، خصائصها، أبعادها، ووظائف القائد التحويلي، إلى جانب دورها في تحفيز الابتكار وتحسين الأداء داخل المؤسسات.

١.١.٢ مفهوم ونشأة القيادة التحويلية

تركز القيادة التحويلية على تعزيز وعي المرؤوسين بحاجاتهم وتحويل هذا الوعي إلى طموحات وتوقعات تشجع على النمو الشخصي والمهني ويبدأ هذا النمط القيادي من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد بدلاً من التركيز على تبادل المصالح فقط (Bass, 1990).

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد بيرنز (١٩٧٨) الذي ميز بين القادة الذين يبنون علاقات تحفيزية مع مرؤوسيه وبين القادة الذين يعتمدون على تبادل المنافع لتحقيق النتائج وعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها عملية تحفيز القادة والتابعين معاً للارتقاء بمستوياتهم الشخصية والمهنية، وتعزيز الدافعية والقيم الأخلاقية ويعتبر القائد التحويلي صاحب رؤية واضحة يسعى لتطوير أساليب قيادية مرنة تتكيف مع التطورات العالمية ويعزز العمل الجماعي وبناء فرق فعالة، ويوفر بيئة إدارية صحية تعتمد على الحوار والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية (محمد، ٢٠٠٦).

كما يرى كونجر (٢٠٠٢) أن القيادة التحويلية تتجاوز الحوافز المادية إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً. بينما يؤكد كولفن (١٩٩٩) على تعزيز القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين لتحقيق أهداف كبيرة، ويشير فيرا وكروسان (٢٠٠٥) إلى أن القائد التحويلي يلهم الأفراد ويحفزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح رؤية أوسع للمنظمة.

وعرفت القيادة التحويلية على أنها نمط يقود من خلال رؤية واضحة للمستقبل وأهداف محددة، ويشجع الأفراد على المشاركة في وضع رؤية طويلة الأمد للمؤسسة مع السعي المستمر للتطوير والتغيير الإداري،

وخلق بيئة عمل مرنة ومتوافقة مع التحولات العالمية مع التركيز على العمل الجماعي وبناء فرق فعّالة. تستخدم القيادة التحويلية الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لتحفيز القائد والمرؤوسين على أعلى مستويات التفكير والابتكار، ورفع الروح المعنوية، ودفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. تسعى القيادة التحويلية إلى رفع كفاءة المرؤوسين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، وتنمية الجماعات والمنظمات وتحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة المنظمة وأهدافها مع التركيز على استثمار طاقات الأفراد بعيداً عن الحوافز المادية مقابل الأداء فقط، وتحقيق تغيير تحويلي في مسار المنظمة. (اللاوي وطبيب، ٢٠١٧)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها:

- نمط قيادي يركز على التطوير والتحفيز.
- بناء رؤية واضحة وأهداف محددة للمنظمة.
- دمج اهتمامات الأفراد مع أهداف المنظمة.
- استخدام أهداف القائد والجماعة معاً في خدمة المنظمة.
- تنمية وتطوير الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.
- إشباع حاجات الأفراد لاستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم.
- عدم التركيز على الحوافز مقابل الأداء فقط، بل الاعتماد على التحفيز الفكري والتأثير الإيجابي.
- إحداث تغيير تحويلي في مسار المنظمة بما يتماشى مع استراتيجيتها.

٢.١.٢ أهمية القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في المنظمات كونها تسهم في تطوير أداء المرؤوسين وتعزيز كفاءة العمل من خلال ممارسات السلوك التحويلي بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وتكمن أهمية هذا النمط القيادي بشكل خاص في الشركات الحديثة نظراً لما يتميز به من صفات وممارسات تعزز قدرات المرؤوسين وتشجع على الابتكار والإبداع في إنجاز المهام، ويكتسب هذا النوع من القيادة أهمية مضاعفة في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل والتحديات المتزايدة، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز القوى الإبداعية لدى المرؤوسين، مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (آل هذلول، ٢٠١٣)

٣.١.٢ أبعاد القيادة التحويلية

طور باس وأفوليو (١٩٩٤) استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس القيادة التحويلية حيث تركز القيادة التحويلية على تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة والتي تتألف من أربعة أبعاد رئيسية تعرف بالأربعة آيات وهي: (الزعبي، ٢٠١٢)

١. التأثير المثالي (Idealized Influence): يكون القائد نموذجاً يُحتذى به ويشير الثقة والولاء والاحترام.

٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يوفر القائد محفزات غير اعتيادية ترفع روح الفريق وتشجع على الابتكار.
٣. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): يشجع القائد التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيز الأفراد على تقديم حلول مبتكرة.
٤. الاعتبار الفردية (Individualized Consideration): يظهر القائد اهتماماً فردياً بكل عضو في الفريق، مع مراعاة اختلافاتهم وتطوير قدراتهم.

٤.١.٢ خصائص القيادة التحويلية

- تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص الرئيسية التي تعزز الابتكار والتفاعل داخل المنظمة ومن أبرز هذه الخصائص (Kouzes & Posner, 2013):
- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspiring a Shared Vision): تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تعزز الالتزام الجماعي.
 - تحدي العملية (Challenging the Process): البحث عن الفرص الجديدة وتجربة أساليب مبتكرة للعمل.
 - النمذجة للأقوال والأفعال (Modeling the Way): تقديم القائد نفسه كنموذج يحتذى به في السلوك والقيم.
 - تمكين الآخرين (Enabling Others to Act): إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتمكينهم من المشاركة الفاعلة.
 - التشجيع (Encouraging): تحفيز الفريق مادياً ومعنوياً لتحقيق أداء أفضل.

٥.١.٢ وظائف ومهام القائد التحويلي

- يقوم القائد التحويلي بعدة مهام أساسية لضمان نجاح التغيير وتحقيق أهداف المنظمة (المراد، ٢٠٠٥):
- إدراك الحاجة للتغيير وفهم أهمية التغيير وتوضيح رؤيته للفريق.
 - صياغة الرؤية والرسالة من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف محددة، وتحديد قيم المنظمة.
 - اختيار نموذج التغيير وتحديد النموذج الأنسب للمرحلة الحالية للمنظمة.
 - تكوين الاستراتيجية الجديدة ووضع خطة استراتيجية متوافقة مع الرؤية والرسالة الجديدة.
 - تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة وتعزيز الالتزام بالرؤية من خلال قيم وثقافة مشتركة.
 - إدارة المرحلة الانتقالية من خلال توجيه الأفراد خلال فترة التحول لضمان نجاح التغيير واستدامته.
- (Kotter, 1998)

٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية

تُعد استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية عنصراً أساسياً لتحقيق الأداء الأمثل في المؤسسات وخاصة

الحكومية منها تبدأ هذه الاستراتيجيات بتطوير خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التحول الثقافي والإداري داخل المنظمة وتتضمن هذه الخطة تحديد الرؤية والأهداف طويلة الأمد، ووضع معايير واضحة لقياس التقدم مع ضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية والموظفين لضمان توافق الأهداف مع الخطط التنفيذية، كما يُستحسن أن تتضمن الخطة تحليلاً بيئياً لتحديد الفرص والتحديات مما يسهل التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. (عبد الحليم وأحمد، ٢٠٢٥)

٧.١.٢ قياس تأثير القيادة التحويلية

يعتبر قياس تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي عملية أساسية لفهم مدى فعاليتها، إذ يتطلب ذلك اعتماد مؤشرات أداء رئيسية تعكس التحولات الناتجة عن تطبيق هذه القيادة وتشمل قياس مستوى التفاعل بين الأفراد، ورضا الموظفين، ونتائج تقييم الأداء، إضافة إلى مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وينبغي أن تكون هذه المؤشرات متسقة مع أهداف المنظمة العامة، ومصممة لقياس آثار القيادة التحويلية مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. (عبد الحليم وأحمد، ٢٠٢٥)

٨.١.٢ أدوات قياس القيادة التحويلية

تشكل أدوات القياس جزءاً مهماً من استراتيجيات القيادة التحويلية حيث توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وتتنوع هذه الأدوات بين الكمية والنوعية مثل الاستبيانات والمقابلات التي تسهم في جمع معلومات حول تصورات الموظفين ورضاهم عن القيادة. تشمل أسئلة الاستبيانات عناصر محددة مثل التواصل، والتعاون، والتوجيه الاستراتيجي بما يعكس مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين أداء المنظمة. (عبد الحليم وأحمد، ٢٠٢٥)

ثانياً: كفاءة إدارة المشاريع

تمهيد

ازداد الاهتمام بإدارة المشاريع منذ خمسينيات القرن الماضي الأمر الذي دفع الباحثين والممارسين إلى تطوير هذا المجال وتنظيمه ضمن منظومة متكاملة من العمليات التي تشكل ما يُعرف بنظام إدارة المشاريع. ويقوم هذا النظام على معالجة مدخلات المشروع بمختلف موارده البشرية والمادية والمالية لتحويلها إلى مخرجات ملموسة تمثل النتائج النهائية للمشروع كما تشارك في هذا النظام مجموعة من الأطراف ذات الأدوار المتداخلة، التي تؤثر بشكل مباشر في معايير نجاح المشروع، خاصة في ظل بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستويات المخاطر.

ومع اتساع حجم المشروعات وتعقدتها برزت الحاجة إلى تبني تقنيات وأساليب علمية ترفع من مستوى كفاءة إدارة المشاريع وقد أسهم التطور التكنولوجي ولا سيما ظهور الحواسيب والبرمجيات المتخصصة في تعزيز استخدام شبكات الأعمال وأدوات التخطيط والتحليل التي تُمكن مديري المشاريع من التعامل مع المهام المتشابكة والعمليات المعقدة التي يصعب إدارتها يدوياً وتظهر أهمية هذه الأساليب من خلال منهجياتها المنظمة التي توفر إجابات دقيقة حول المشكلات المتعلقة بجدولة الأنشطة وتحديد الزمن المتوقع لإنجاز المشروع، وتقدير تكاليفه مما يجعلها عنصراً رئيسياً في رفع كفاءة إدارة المشاريع وضمان تحقيقها لأهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

١.٢.٢ التطور التاريخي لإدارة المشاريع وأهميته في السياق المعاصر

شهد علم الإدارة تطوراً متسارعاً منذ بدايات القرن العشرين حيث أسهم عدد من العلماء والباحثين في ترسيخ مبادئه ووضع أسسه العلمية ومن أبرزهم فريدريك تايلور وهنري فايول وهنري جانت الذين أسهمت أعمالهم في بناء منهجيات واضحة لتنظيم العمل وتطوير الأداء ومع اتساع حجم المشروعات وتعقد عملياتها بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت الحاجة إلى أساليب منهجية أكثر دقة لإدارة الوقت والموارد مما أدى إلى تطوير أدوات ريادية مثل أسلوب المسار الحرج (CPM) وطريقة تقييم ومراجعة المشروع (PERT)، اللتين شكّلتا الأساس العلمي لإدارة المشاريع الحديثة، وفي عام ١٩٦٩ تم إنشاء معهد إدارة المشاريع (PMI) الذي أسهم في توحيد المعايير من خلال دليل PMBOK، مما عزز مهنية الممارسات ورفع جودة الأداء في المشاريع بمختلف أنواعها. (فؤاد وأبو القمصان، ٢٠٢٤)

وتكتسب إدارة المشاريع أهمية كبيرة في الاقتصادات الحديثة ومنها الاقتصاد السعودي حيث أصبحت المشروعات وخاصة في قطاعات الإسكان والبنية التحتية أداة رئيسية لخلق فرص العمل وتحقيق التنمية المستدامة، وقد تزايد الاهتمام بإدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة مع اتساع نطاق المشروعات الضخمة ما جعل كفاءة إدارتها عاملاً حاسماً في نجاحها وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية والجودة المحددة وفي ظل هذا التطور أصبحت القيادة وخاصة القيادة التحولية عنصراً محورياً في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع لما لها من دور في تحفيز العاملين، وتعزيز الإبداع، ورفع مستوى الالتزام، وتحسين الأداء العام للمشروعات.

٢.٢.٢ نظام إدارة المشاريع

تُجز المشاريع داخل بيئة تتفاعل معها باستمرار إذ تعتمد القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد على متطلبات المشروع واحتياجاته في حين تفرض البيئة المحيطة به مجموعة من القيود والمتغيرات التي تؤثر في طريقة تنفيذه ومن أجل إدارة هذا التفاعل بكفاءة يتم الاعتماد على نظام إدارة المشاريع (Project System Management – PSM)، وهو الإطار الذي يوجه كيفية تنفيذ المشروع عبر مراحله المختلفة من بدايته إلى نهايته من خلال مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتداخلة.

ترتبط عمليات نظام إدارة المشاريع ارتباطاً مباشراً بما يُعرف بدورة حياة المشروع والتي تختلف من مشروع لآخر وفقاً لطبيعته ومجاله وحجم أنشطته، وتتضمن دورة الحياة مراحل تبدأ بفكرة المشروع ثم تخطيطه وتنفيذه وصولاً إلى إنجازه وتسليم مخرجاته ويعكس ذلك العلاقة بين المدة الزمنية للمشروع ومستوى الجهد المبذول وتكلفته فالجهد يكون منخفضاً في البداية ثم يرتفع تدريجياً ليبلغ ذروته في مرحلة التنفيذ بينما تأخذ التكلفة منحى تصاعدياً مرتبطاً بحجم الأنشطة والأفراد المشاركين فيها.

أما المخاطر فتكون في أعلى مستوياتها خلال المراحل الأولى نظراً لغموض المعلومات لتتناقص تدريجياً كلما تقدم المشروع واتضحت ملامحه ويُحدد نظام إدارة المشروع بناءً على نطاقه وخصائصه ويمكن اعتباره عملية تحويل للمدخلات مثل الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية عبر سلسلة من العمليات المنظمة للوصول إلى مخرجات تحقق الهدف المتفق عليه ضمن قيود محددة للوقت والتكلفة والجودة، ويمثل نطاق المشروع الذي يتم تحديده في وثيقة بيان نطاق المشروع حجر الأساس الذي تُبنى عليه جميع عمليات إدارة المشروع فرغم اختلاف طبيعة المشاريع إلا أنها جميعاً تتطلب تنفيذ مجموعة أساسية من العمليات التي تضمن الوصول إلى النتائج بكفاءة وفعالية وتشمل: (اعراب، ٢٠٢١)

١. التأسيس: تُحدد في هذه المرحلة معالم المشروع، بما في ذلك نطاقه، وأهدافه، والمخاطر المحيطة به، إضافة إلى تحديد الأنشطة الرئيسية والموارد المطلوبة. وتمثل هذه العملية الإطار العام الذي تُبنى عليه إدارة المشروع.

٢. التخطيط: تُوضح فيها طريقة تنفيذ المشروع من خلال تفصيل الأنشطة، توزيع المسؤوليات، تقدير الموارد وتكاليفها، وجدولة الأعمال ضمن المدة المتوقعة للإنجاز. وتُعد هذه المرحلة أساس نجاح التنفيذ لأنها تحدد المسار العام الذي سيتبع.

٣. التنفيذ: وهي المرحلة التي تتحول فيها الخطط إلى أعمال فعلية. يتم خلالها قيادة فرق العمل، تنفيذ الأنشطة، وتسجيل نسب الإنجاز بشكل دوري والحصول على المخرجات المطلوبة.

٤. التحكم والمراقبة: تُعد هذه العملية جوهر نجاح المشروع؛ إذ يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، بهدف تقليل الأخطاء ومنع تراكم المشكلات التي قد تؤثر على المدة المحددة أو جودة المخرجات.

٥. الإنهاء: يتم فيها استكمال الأعمال المتبقية وتصحيح المخرجات غير المطابقة، وأرشفة وثائق المشروع،

ثم تسليم المخرجات للزبون أو المستفيد الذي يقوم بدوره ببدا عملية الاستخدام ويُعد رضا الزبون الهدف النهائي الذي تسعى إليه إدارة المشاريع. ورغم أن عمليات إدارة المشروع تُعرض عادة بشكل متسلسل إلا أنها في الواقع تتداخل فيما بينها فالتأسيس يرتبط مباشرة بالتخطيط والتنفيذ غالباً ما يبدأ قبل اكتمال التخطيط بشكل كامل بينما تستمر عملية الرقابة طوال دورة حياة المشروع.

٣.٢.٢ مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي

يمثل مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي أحد المحاور الرئيسة في الدراسات الإدارية، نظراً لدوره في تحديد قدرة المؤسسة على توظيف مواردها البشرية والمادية والمالية بصورة مثلى لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات والمشاريع تعتمد على قدرة الإدارة على تنفيذ سياسات فعالة، وتطبيق آليات تنظيمية واضحة تضمن تحسين العمليات التشغيلية ورفع مستوى الإنجاز (Khalifa et al., 2025).

ويُنظر إلى الأداء المؤسسي من زاويتين أساسيتين:

- الأداء كحصيلة: التركيز على النتائج والمخرجات القابلة للقياس مثل الالتزام بالميزانية، جودة المنتج النهائي، رضا العملاء، ونسب الإنجاز الفعلي للمشروعات.
 - الأداء كعملية: وهو الاهتمام بالإجراءات والعمليات والاستراتيجيات التي تُنفذ للوصول إلى تلك النتائج، مثل التخطيط، إدارة الفريق، توزيع الموارد، والتحسين المستمر للعمليات (Moumin, 2024).
- وتشير الدراسات إلى أن كفاءة الأداء المؤسسي تجمع بين الكفاءة استخدام الموارد بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية والفاعلية مدى تحقيق الأهداف مما يجعلها عنصراً جوهرياً في نجاح مشاريع التطوير العمراني الكبرى مثل مشروع وجهة الغروب التابع للشركة الوطنية للإسكان.

٤.٢.٢ أهمية كفاءة الأداء المؤسسي في إدارة المشاريع

تزداد أهمية كفاءة الأداء المؤسسي في مشاريع التطوير والإسكان نظراً لحجم الموارد المستثمرة وضغط الالتزام بالجدول الزمني، وتوقعات العملاء والسكان والشركاء الاستراتيجيين وتبرز أهمية هذه الكفاءة في التالي (عبد النبي وبن نامي، ٢٠٢٤):

- تحديد قدرة المشروع على استثمار موارده بكفاءة لضمان تحقيق أعلى قيمة ممكنة.
- التنبؤ بنجاح المشروع أو التحديات التي قد تعيق تقدمه، بما يساعد في تعديل الخطط والقرارات.
- قياس مدى قدرة الفريق الإداري على تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن الجدول الزمني والميزانية.
- تحديد نقاط الضعف والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ خلال مراحل المشروع المختلفة.
- توفير مؤشرات دقيقة تعكس كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية داخل المشروع.
- قياس كفاءة الأداء المؤسسي في مشاريع التطوير والإسكان

وتولي المؤسسات الحديثة ومن ضمنها المشروعات العمرانية الكبرى اهتماماً متزايداً بقياس الأداء المؤسسي بهدف تحسين جودة المخرجات وضمان استدامة الموارد، ويُعرّف قياس الأداء بأنه عملية مستمرة لرصد خطط المشروع ومتابعة تقدمها نحو تحقيق الأهداف (أبو ماضي، ٢٠١٨).

وتتفاوت أدوات ومقاييس الأداء في مشاريع التطوير العمراني بين الكمي والنوعي وتشمل: (الشهري، ٢٠٢٦)

- مقاييس المدخلات: مثل الموارد المالية، عدد العاملين، حجم المعدات المستخدمة.
 - مقاييس العمليات: تتعلق بسير العمل، سرعة الإنجاز، جودة التخطيط، مدى الالتزام بالإجراءات.
 - مقاييس المخرجات: جودة وحدات المشروع، نسبة الإنجاز الفعلية مقارنة بالمستهدفة، رضا العملاء.
 - مقاييس التأثير: مثل أثر المشروع على المجتمع، على شركة الإسكان، وعلى البيئة العمرانية.
 - مقاييس السلوك المؤسسي: مستوى التزام فرق العمل، فعالية التواصل، رضا الموظفين.
- ومن خلال هذه المقاييس يمكن تحديد مدى كفاءة إدارة مشروع وجهة الغروب في تحقيق أهدافه ومواجهة التحديات التشغيلية.

٣.٢ علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بإدارة المشاريع

في ظل بيئة الأعمال الحديثة المتغيرة والمتسارعة أصبح مفهوم المشروع أداة رئيسية لتطوير الأسواق والمنتجات ويتطلب ذلك اعتماد أنماط تنظيمية وإدارية مرنة تتوافق مع هذه التغيرات وتساهم في تحسين إدارة المشاريع وتكتسب القيادة التحويلية أهمية كبيرة في هذا السياق إذ يُعد أداء المنظمة مرآة لقدرتها على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشاريع ويُعتبر القائد الفعال عنصراً محورياً في هذا الإطار لما له من تأثير مباشر على المورد البشري وهو أهم الموارد التي تملكها المنظمة. (العلي، ٢٠٢٥)

وتعكس القيادة التحويلية القدرة على وضع رؤية واضحة وخطط استراتيجية لتحقيق أهداف المشاريع بما يعزز التنسيق بين الأفراد وتوجيههم نحو إنجاز المهام ضمن قيود محددة من حيث الزمن والتكلفة والجودة مما يجعلها أسلوباً محورياً لإدارة المشاريع الحديثة، كما أن جودة إدارة المشاريع ترتبط مباشرة بكفاءة أداء الموارد البشرية، والقيادة الفعالة ترفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتنعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. (اللاوي وطبيب، ٢٠١٧)

• تأثير التأثير المثالي (الكاريزما) على إدارة المشاريع

تُظهر القيادة التحويلية الكاريزمية قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها من خلال وضع رؤية واضحة للمشاريع مع استخدام أساليب مهنية دقيقة في التخطيط وتحديد الأولويات، وإدارة التغيرات والمشكلات الطارئة أثناء تنفيذ المشاريع، كما يعزز القائد الكاريزمي الثقة المتبادلة بينه وبين فريق العمل ويحفزهم على تقديم جهود إضافية طوعية مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ويسهم في رفع الأداء العام للمنظمة كما أن ميل القائد إلى المخاطرة بحكمة يعزز الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع، ويخلق بيئة تنظيمية داعمة لتطوير قدرات العاملين وتحقيق نتائج متفوقة.

- **تأثير التحفيز الإلهامي (الدافعية الملهمة) على إدارة المشاريع**

يمتلك القائد التحويلي القدرة على نقل رؤيته المستقبلية للمشاريع بطريقة تلهم المرؤوسين وتدفعهم للالتزام بها والسعي نحو تحقيقها ويعتمد في ذلك على استخدام الرموز والإشارات لتوجيه الجهود وتركيز الطاقة على الأهداف الرئيسية مع بناء علاقات قوية ومتفاعلة بين أعضاء الفريق. ويعمل هذا الأسلوب على تعزيز روح التحدي والمنافسة البناءة، وتحفيز الابتكار، ورفع مستوى الأداء في مختلف مراحل المشروع بما يضمن استغلال قدرات الأفراد بشكل أمثل وتحقيق نتائج عالية الجودة.

- **تأثير الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) على إدارة المشاريع**

تسعى القيادة التحويلية من خلال الاستشارة الفكرية إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات القائمة في المشاريع مع تبني أساليب مبتكرة ومنطقية للتعامل مع التحديات، ويتيح هذا النمط القيادي للعاملين فرصة التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يعزز روح الفريق ويحفز الإبداع ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع، كما يساهم القائد في توجيه التفكير النقدي وتوفير الأدلة والبراهين اللازمة لتطوير حلول عملية وفعّالة.

- **تأثير الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين) على إدارة المشاريع**

يشير الاعتبار الفردي إلى حرص القائد على فهم الفروق الفردية بين أعضاء الفريق، والتعامل مع كل موظف بما يتناسب مع احتياجاته وقدراته، وتقديم التوجيه والتدريب المناسب لتنمية مهاراته، ويساهم هذا الاهتمام في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام مما يعزز الالتزام والولاء ويحفز الأفراد على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المشاريع، كما يعمل القائد على تفويض المهام وتمكين المرؤوسين من المشاركة الفعّالة في التخطيط والتنظيم والمراقبة وتحويل نقاط الضعف إلى فرص للنمو والتطوير بما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي والارتقاء بكفاءة إدارة المشاريع. (آل هذلول، ٢٠١٣)

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الدراسة الحالي وقد تم استكشاف مجموعة من هذه الدراسات وسوف يتم تناول هذه الدراسات مرتبة من الاحدث إلى الاقدم كما يلي:

دراسة (محيلان وعثمان، ٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين)، على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي التسويق في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك المبحوثة تتمتع بقيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين، كما اتفقت إجابات المشاركين على درجة عالية من الموافقة على وجود هذه الأبعاد مما يدل على أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له أثر ملموس على المتغير التابع (الإبداع التسويقي)، وعليه قدمت الدراسة عدة توصيات كان من أبرزها ضرورة نشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، بالإضافة إلى إتاحة الفرص وتمكين الموظفين المتميزين من تولي مواقع تناسب إمكانياتهم، بما يعود بالنفع على بنوكهم.

دراسة (حاجي ودولي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٥٦ موظفاً في الشركة واستخدم برنامج SPSS، والنمذجة الهيكلية كأدوات للتحليل، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية كانت لها تأثيرات ملحوظة على الرضا الوظيفي للعاملين، وكان بُعد التمكين هو الأكثر تأثيراً، يليه التأثير المثالي، ثم التحفيز الإلهامي، وأخيراً بُعد الاعتبارات الفردية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين أسلوب القيادة التحويلية للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة: (العتيبي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وجودة تنفيذ المشاريع في شركات المقاولات بالمدينة المنورة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لموظفي شركات المقاولات وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة وجودة التنفيذ، مع ملاحظة ضعف بعض الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، مما يشير إلى الحاجة لتبني أساليب قيادية أكثر تطوراً لتحسين كفاءة إدارة المشاريع العقارية.

دراسة: (الزعبي، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الحديثة على فعالية فرق العمل في القطاع العام، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وتحليل إحصائي لمجموعة من الموظفين، وأشارت النتائج إلى أن تبني أسلوب

القيادة التحويلية يعزز الأداء الجماعي ويقوي التفاعل التنظيمي بين أعضاء الفرق، مما يبرز أهمية هذا النمط القيادي في تحسين كفاءة العمل المؤسسي في البيئات العربية.

دراسة: (Alsulami et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر أنماط القيادة المختلفة على كفاءة مشاريع البنية التحتية في دول الخليج، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانات ميدانية وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعد الأكثر فاعلية في المشاريع المعقدة، حيث تسهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف، مما يوفر قاعدة مقارنة مناسبة لدراسة مشاريع المملكة العربية السعودية.

دراسة: (Alzahrani, 2020)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام استبانات ميدانية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء العام للمشروع، الالتزام بالجدول الزمني، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.

دراسة: (البلوشي وآخرون، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام أداتين الأولى: استبانة القيادة التحويلية وتكونت من (٣٣) مفردة لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي، والثانية مقياس (OHI - E)، وتكون من (٣٧) مفردة لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين وتم توزيع أداتي الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٥٠٤) معلماً ومعلمة، وبعد تحليل البيانات أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كبيرة وأن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي مرتفع وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم.

دراسة: (Masood & Afsar, 2018)

ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري التمريض في بعض المؤسسات الصحية الأمريكية وسلوك العمل المبتكر للممرضات التابعات لتلك المؤسسات، وإلى اختبار تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين وقدراتهم الفطرية على الابتكار بالإضافة إلى دراسة أثر الثقة في المشرفين على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المبتكر، وقد اعتمدت الدراسة على نهج تفاعلي حيث افترضت أن هناك تفاعلاً بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وتجنب عدم اليقين مما يؤثر على سلوك العمل المبتكر، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بسلوك العمل المبتكر لدى الممرضات اللواتي يتمتعن بمستويات عالية من الثقة وتجنب الشك، كما وجدت الدراسة أن الكفاءة الذاتية الابتكارية تلعب دوراً وسيطاً في هذا التفاعل الثلاثي بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وتجنب عدم اليقين

على سلوك العمل المبتكر، وتوصلت النتائج إلى أن الجمع بين القيادة التحويلية والثقة في المشرف يمكن أن يؤدي إلى تعزيز سلوك العمل المبتكر حيث يصبح التغلب على الغموض والمخاطر، والقلق والخوف من المجهول المرتبط بسلوك العمل المبتكر ممكناً عندما تتوفر القيادة التحويلية والثقة.

دراسة: (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وتم تصميم استبيان تكونت من ٢٩ عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على برمجية الإحصاء الوصفي SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها وقد استنتجت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وأظهر العاملون في الدائرة ارتباطاً ملحوظاً بالالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني العاملين الذين يتمتعون بسمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القادة الجدد توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم.

دراسة: (بوميمز وشطابي، ٢٠١٦)

سعت الدراسة إلى فهم دور القيادة في تخفيف تأثير الصراع التنظيمي على رضا الوظائف ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المسح الشامل لجميع موظفي مستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال في جامعة محمد الصديق بن يحيى حيث شمل عدد الأفراد ٣٩١ عامل تم جمع ٣٤١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والذي تم تنفيذه باستخدام تحليل الانحدار الخطي مع تطبيق النموذج الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن صراع المهام يؤثر إيجاباً على صراع العلاقات، وبالمثل يؤثر صراع العلاقات سلباً على رضا الوظائف، كما أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تعدل تأثير كل من صراع المهام وصراع العلاقات على رضا الوظائف، ولم تجد الدراسة أي دليل إحصائي على دور بارز للقيادة التبادلية في تخفيف تأثير الصراع التنظيمي على رضا الوظائف.

دراسة: (أيلين، ٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة الابتدائية والبيئة المدرسية ومستويات التحصيل العلمي للطلاب في المدرسة، وقد تم جمع البيانات من خلال عينة هادفة من مديري المدارس الابتدائية، وباستخدام مقياس القيادة التحويلية (MLQ) لقياس درجة تصورات المعلمين لممارسات المديرين للقيادة التحويلية واستخدام مقياس المناخ المدرسي (SCT-R)، لقياس تصورات المعلمين للمناخ المدرسي وأشارت النتائج إلى: وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عوامل القيادة التحويلية، وأبعاد المناخ المدرسي، ومع ذلك لم تكن هنالك علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في الرياضيات، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في القراءة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت موضوع القيادة التحويلية وأثرها على متغيرات الأداء والسلوك التنظيمي في بيئات عمل مختلفة منها البنوك، المؤسسات التعليمية، المستشفيات، وشركات المقاولات والخدمات، وقد أظهرت هذه الدراسات أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي والسلوكي للموظفين فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة محيلان وعثمان (٢٠٢٤) أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية، بينما أظهرت دراسة حاجي ودولي (٢٠٢٢) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات. كما أظهرت دراسات العتيبي (٢٠٢٢) والزرعي (٢٠٢١) و Alsulami et al (2021) و Alzahrani (2020) أهمية القيادة التحويلية في تحسين جودة التنفيذ وتعزيز كفاءة فرق العمل في المشاريع والبنية التحتية بما يعكس فعالية هذا النمط القيادي في السياقات العملية العربية والخليجية.

الفجوة البحثية

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها على الرغم مما توصلت إليه من نتائج إيجابية إلا أن أغلب الدراسات ركزت على النتائج السلوكية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو الإبداع، ولم تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة إدارة المشاريع التشغيلية بشكل مباشر خصوصاً في المشاريع العقارية المتكاملة، وكذلك لم تستهدف الدراسات السابقة مشروعاً محدداً داخل المملكة العربية السعودية مما يترك فجوة معرفية وتطبيقية فيما يتعلق بتحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء التنفيذي للمشاريع المعقدة محلياً وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة مشروع تطوير عقاري محدد وهو "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان في المدينة المنورة مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.

الاستفادة من الدراسات السابقة

أشارت الدراسات السابقة على أهمية البحث وموضوعه وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من كونها ساهمت في إثبات أهمية موضوع الدراسة إلى جانب صياغة وتحديد المفاهيم النظرية والمتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى بلورة وتوضيح مشكلة الدراسة بشكل دقيق مع تحديد مبررات إجرائها وأهميتها العلمية والتطبيقية.

علاوة على ذلك وجهت الدراسات السابقة الباحث نحو تحديد الإطار المنهجي وخطة الدراسة المناسبة وساعدت في الكشف عن العديد من مصادر المعلومات والمراجع الضرورية التي تثري الجانب النظري وتدعم التحليل العلمي لنتائج الدراسة.

الفصل الثالث:

طريقة الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

١.٣ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط. (العساف، ١٤٣٣هـ)

٢.٣ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بعملية تنفيذ وإدارة مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان في المدينة المنورة والذين يشغلون وظائف مختلفة ضمن فرق العمل والإشراف وإدارة المشروع.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر أسلوب القيادة التحويلية المتبع في المشروع على كفاءة إدارة المشروع وذلك من خلال قياس مؤشرات الكفاءة مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.

٣.٣ عينة الدراسة

تُعد عينة الدراسة جزءاً من مجتمعها يتم اختياره لتمثيل المفردات الأساسية للمجتمع الأصلي سواء بطريقة احتمالية أو غير احتمالية بهدف استخلاص النتائج حول المجتمع الذي سُحبت منه العينة، وفي هذا البحث وبالنظر إلى أن مجتمع الدراسة من العاملين في مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة داخل المشروع، وبناءً على ذلك تم اختيار عينة مكونة من (١٠٧) فرداً من الكوادر العاملة - ذكوراً وإناثاً - في المشروع وذلك لقياس أثر أسلوب القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشروع بدقة وموضوعية.

٤.٣ أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان بهدف التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشروع في مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان، وقد قام الباحث بإعداد الاستبيان من خلال مراجعة

الأدبيات المتعلقة بهدف البحث وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية حيث يتكون الاستبيان مما يلي:

• **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي)

• **الجزء الثاني:** ويتكون من (٢٠) فقرة عبارة عن أسئلة تم توجيهها إلى عينة الدراسة لمعرفة آرائهم عن موضوع الدراسة، ويتكون من محورين كما يلي:

▪ **المحور الأول:** القيادة التحويلية وسلوك القائد ويتكون من (١٠) عبارات.

▪ **المحور الثاني:** كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية ويتكون من (١٠) عبارات.

وبعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة كالتالي: الدرجة (١) (غير موافق بشدة)، والدرجة (٢) (غير موافق)، والدرجة (٣) (محايد)، والدرجة (٤) (موافق)، والدرجة (٥) (موافق بشدة)، وعلى حسب مقياس ليكرت الخماسي يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤ - ٢,٦١	٢,٦ - ١,٨	١,٨ - ١

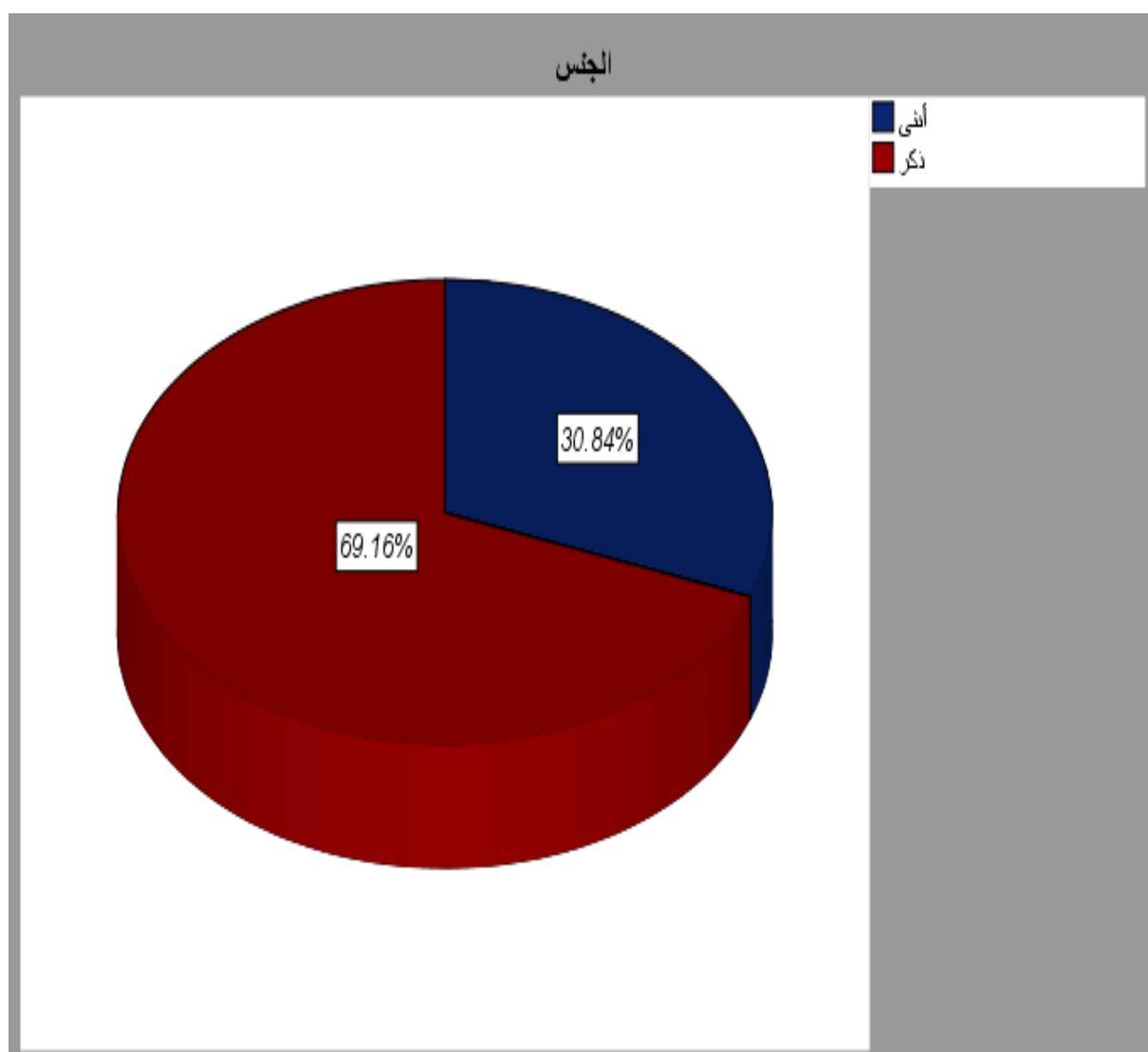
أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

١. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (١.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

التركرات	%	
٧٤	٦٩.٢%	ذكر
٣٣	٣٠.٨%	أنثى
١٠٧	١٠٠%	الإجمالي

يوضح جدول رقم (٣) توزيع العينة بحسب متغير الجنس، حيث يتضح انه نحو ٦٩.٢% من افراد العينة من الذكور، ونحو ٣٠.٨% من افراد العينة من الاناث، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:

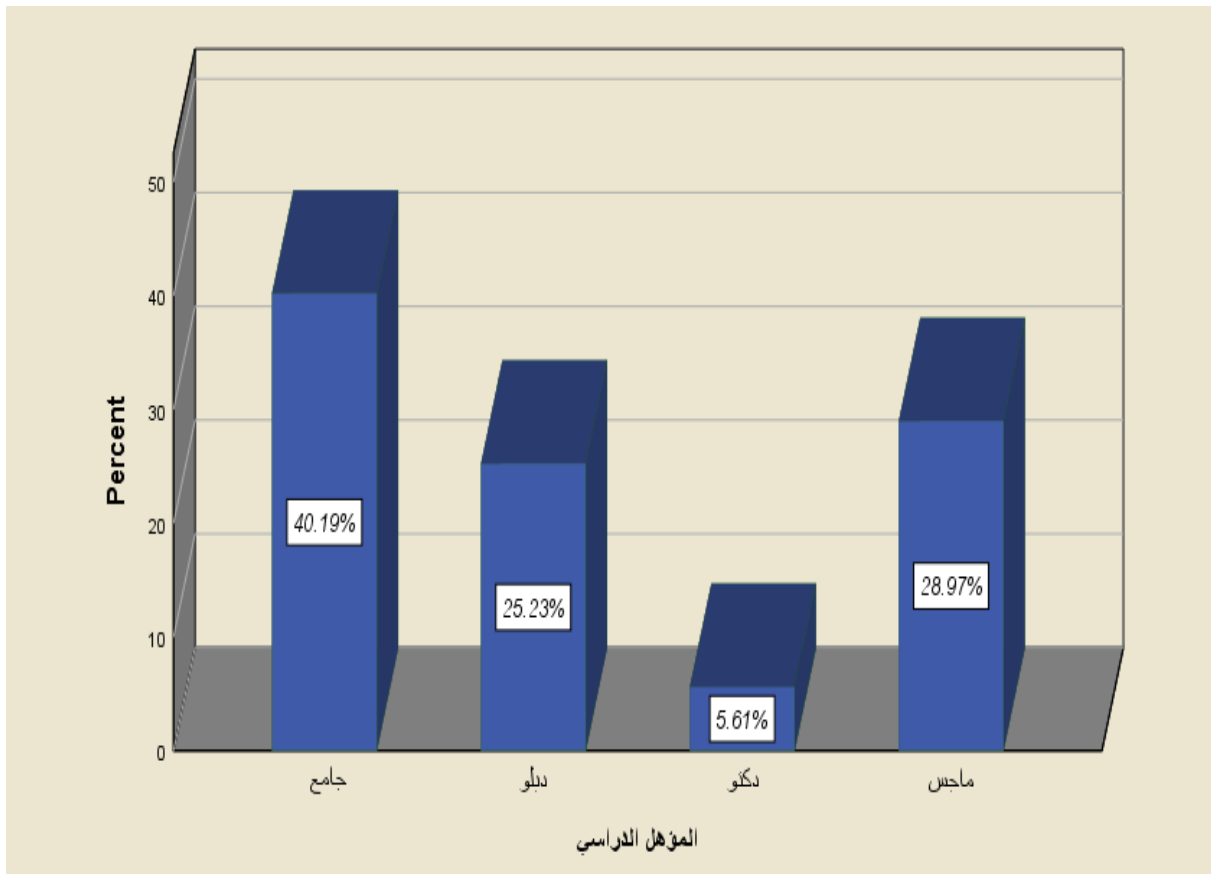


شكل رقم (١.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

٢. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي
جدول رقم (٢.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

التركرارات	%	
متوسط	٢٧	٢٥.٢%
جامعي	٤٣	٤٠.٢%
ماجستير	٣١	٢٩%
دكتوراة	٦	٥.٦%
الإجمالي	١٠٧	١٠٠%

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر كانت للموظفين حاملي شهادات البكالوريوس الجامعي بنسبة (٤٠.٢%)، ثم حاملي شهادة الماجستير بنسبة (٢٩%)، تليها فئة المؤهل الدراسي لحاملي شهادة متوسطة دبلوم بنسبة (٢٥.٢%)، وأخيراً حاملي الدكتوراه بنسبة (٥.٦%)، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:

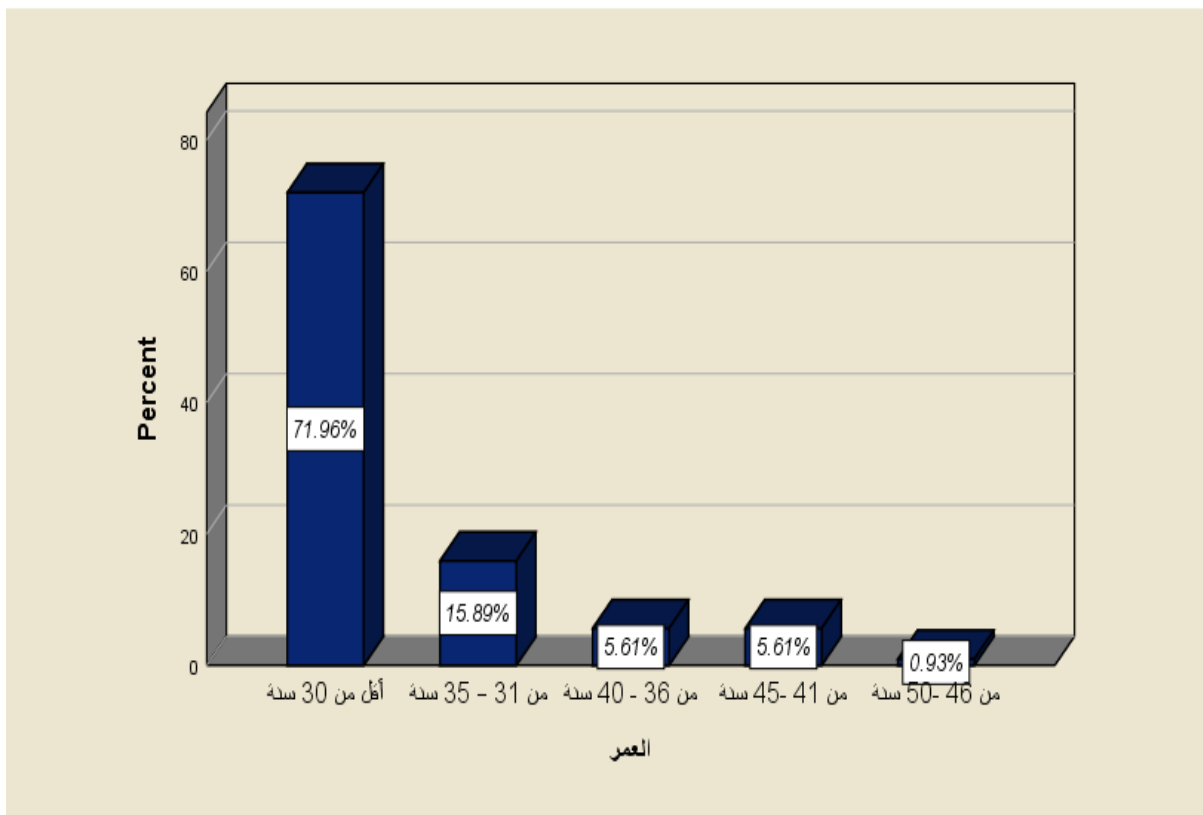


شكل رقم (٢.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

٣. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
جدول رقم (٣.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

%	التكرارات	
٧٢٪	٧٧	أقل من ٣٠ سنة.
١٥.٩٪	١٧	من ٣١ - ٣٥ سنة
٥.٦٪	٦	من ٣٦ - ٤٠ سنة
٥.٦٪	٦	من ٤١ - ٤٥ سنة
٠.٩٪	١	من ٤٦ - ٥٠ سنة
١٠٠٪	١٠٧	الإجمالي

يوضح جدول رقم (٣) توزيع العينة بحسب متغير العمر حيث يتضح انه نحو ٧٢٪ من افراد العينة في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، ونحو ١٥.٩٪ في الفئة العمرية من ٣١ - ٣٥ سنة، ونحو ٥.٦٪ من افراد العينة في الفئة العمرية لكل من الفئة العمرية من ٣٦ - ٤٠ سنة، من ٤١ - ٤٥ سنة، وأخيراً نسبة ٠.٩٪ للفئة العمرية من ٤٦ - ٥٠ سنة، كما يبينها الشكل التالي:

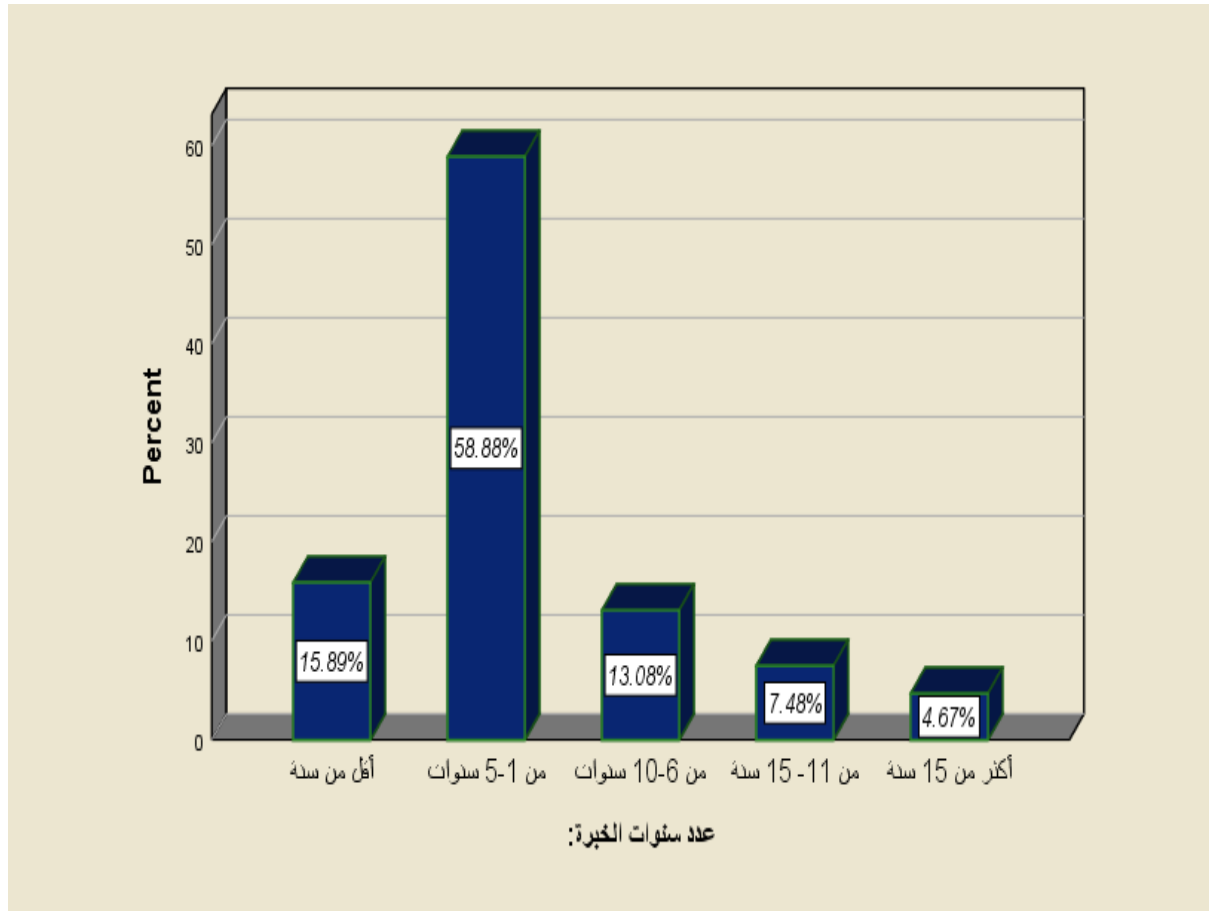


شكل رقم (٣.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

٤. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
جدول رقم (٤.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

التركرارات	%	
أقل من سنة	١٧	١٥.٩%
من ١-٥ سنوات	٦٣	٥٨.٩%
من ٦-١٠ سنوات	١٤	١٣.٨%
من ١١-١٥ سنة	٨	٧.٢%
أكثر من ١٥ سنة	٥	٤.٢%
الإجمالي	١٠٧	١٠٠%

يوضح جدول رقم (٤) توزيع العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة حيث يتضح انه نحو ٥٨.٩% من افراد العينة من ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات، ونحو ١٥.٩% من افراد العينة ذوي الخبرة أقل من سنة، نحو ١٣.٨% خبرة من ٦ - ١٠ سنة، ونحو ٧.٢% من ذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة، وأخيراً الفئة من ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٤.٢%، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:

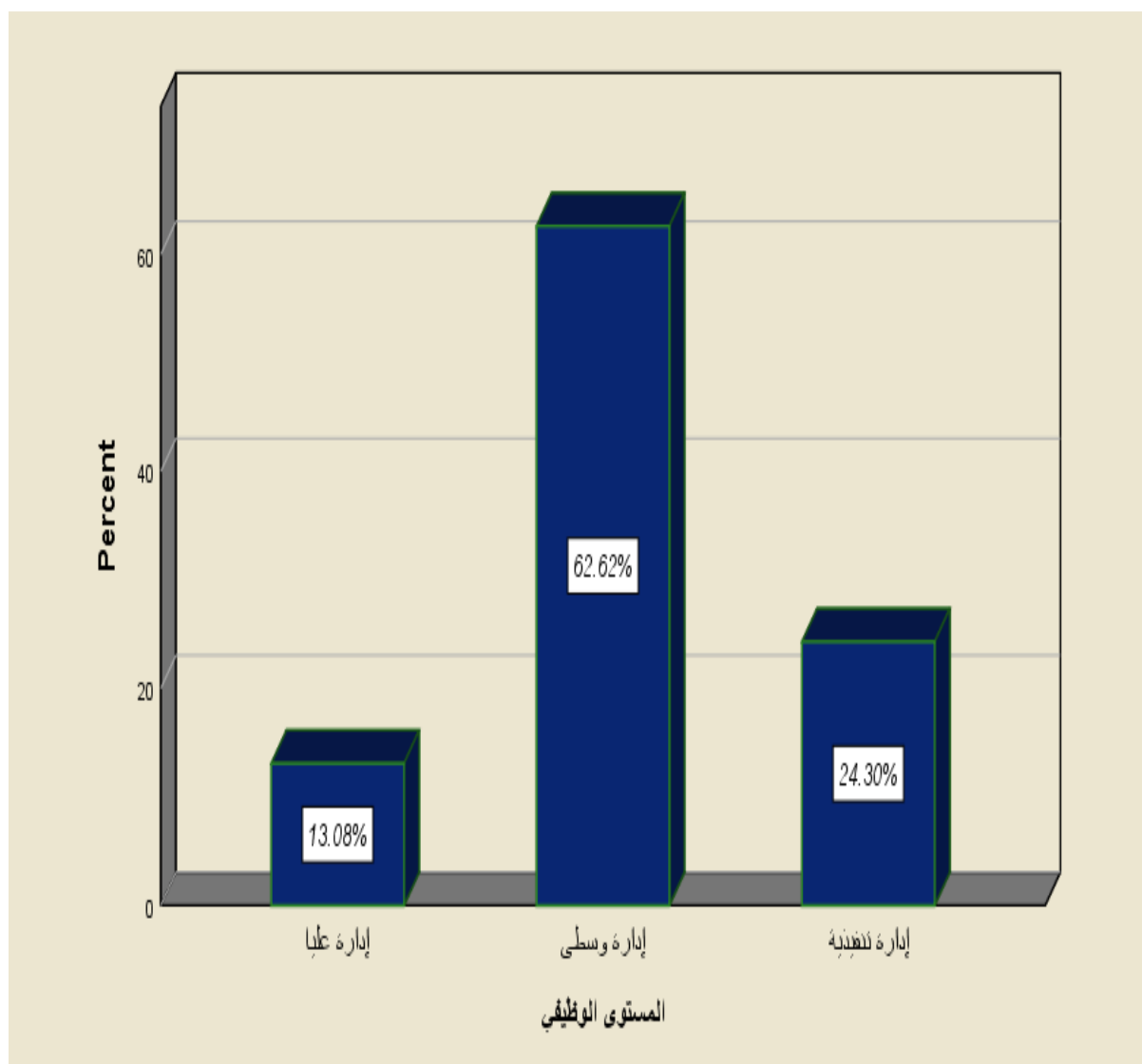


شكل رقم (٤.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

٥. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
جدول رقم (٥.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

التركرارات	%	
١٤	١٣.١%	إدارة وسطى
٦٧	٦٢.٦%	إدارة وسطى
٢٦	٢٤.٣%	إدارة تنفيذية
١٠٧	١٠٠%	الإجمالي

يوضح جدول رقم (٥) توزيع العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي، حيث يتضح انه نحو ٦٢.٦% من افراد العينة من إدارة وسطى، ونحو ٢٤.٣% من افراد العينة من إدارة تنفيذية، وأخيراً المستوى الوظيفي إدارة عليا بنسبة ١٣.١%، والشكل التالي يوضح تلك النسب كما يلي:



شكل رقم (٥.٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

ثانياً: حساب صدق وثبات أداة الدراسة.

تم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام الطرق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

استمدت الاستبانة صدقها الظاهري من خلال صدق المحكمين بعد اعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها على الأستاذ المشرف والأخذ بملاحظاته وتعديلاته بغرض عرض الصورة المعدلة على الأساتذة المحكمين والطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون. جدول (٦.٣) معامل ارتباط بيرسون لمحاوِر الاستبانة والدرجة الكلية.

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد.	١٠	.899**
المحور الثاني: كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية.	١٠	.881**

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية وحساب قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حساب قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمى إليه هذه العبارة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة. جدول (٧.٣) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
١	يمتلك قائد المشروع رؤية واضحة حول مخرجات "وجهة الغروب" ويحفّز الفريق لتحقيقها.	.991**	0.000
٢	يشجع قائد المشروع أعضاء الفريق على تقديم أفكار وحلول مبتكرة لتحسين مراحل تنفيذ المشروع.	.992**	0.000
٣	يهتم قائد المشروع بتنمية مهارات العاملين ويدعم تطوير قدراتهم بما يخدم نجاح المشروع.	.682**	0.000
٤	يحرص قائد المشروع على الاستماع لملاحظات الفريق ويأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	.689**	0.000
٥	يعامل قائد المشروع جميع أعضاء الفريق بعدالة ويعمل على توفير بيئة عمل إيجابية.	.699**	0.000

٦	يقوم قائد المشروع بتوضيح أهداف المشروع ومعايير الفنية والإدارية بشكل دقيق.	.595**	0.000
٧	يشجع قائد المشروع ثقافة التعاون والعمل الجماعي لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة.	.595**	0.000
٨	يتعامل قائد المشروع مع المشكلات والصراعات بطريقة بناءة تسهم في استمرارية العمل.	.899**	0.000
٩	يظهر قائد المشروع مرونة في التعامل مع التغييرات دون الإخلال بخطط إدارة المشروع.	.695**	0.000
١٠	يحول قائد المشروع العقبات والتحديات التي تظهر أثناء التنفيذ إلى فرص للتحسين والابتكار.	.899**	0.000

** دالة إحصائية عند ٠.٠٥ مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية وسلوك القائد، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١ , ٠,٠٥)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور. جدول (٨.٣) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية)

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
١	أسلوب القيادة المتبع يساعد في الالتزام بالجدول الزمني المحدد لمراحل المشروع.	.691**	0.000
٢	يساهم أسلوب القائد في ضبط التكاليف ومنع حدوث تجاوزات مالية خلال تنفيذ المشروع.	.674**	0.000
٣	ينعكس أسلوب القيادة التحويلية إيجاباً على جودة الأعمال المنفذة في المشروع.	.743**	0.000
٤	يساهم القائد في ضمان تنفيذ الأعمال وفقاً للمواصفات الفنية المطلوبة.	.715**	0.000
٥	يعزز أسلوب القيادة التحويلية رضا أصحاب المصلحة عن سير المشروع.	.722**	0.000
٦	يؤدي الأسلوب القيادي المتبع إلى تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المشروع.	.660**	0.000
٧	يساعد الأسلوب القيادي في مواجهة المخاطر والتحديات بشكل استباقي ومهني.	.752**	0.000

٨	يساهم قائد المشروع في رفع مستوى أداء الأفراد بما ينعكس على تقدم المشروع.	.881**	0.000
٩	أسلوب القيادة التحويلية يقلل من التأخير الناتج عن سوء التواصل أو سوء التوجيه.	.652**	0.000
١٠	يساهم أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المشروع التشغيلية ضمن الوقت والتكلفة المحددين.	.781**	0.000

** دالة إحصائية عند ٠.٠٥ مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والخاص بكفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١), (٠,٠٥)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور.

ثبات أداة الدراسة.

سوف يتم التحقق من ثبات أداة البحث:

▪ طريقة ألفا كرونباخ:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية وتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ وذلك بالنسبة للاستبانة ولكل مجال من مجالاتها.

جدول (٩.٣) معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	ثبات المحور	عدد العبارات
المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد	0.855	10
المحور الثاني: كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية.	0.952	10
الثبات العام	0.928	20

يتضح من الجدول رقم (٩) أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ نحو ٠.٩٢٨، وبلغ معامل ثبات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد) نحو ٠.٨٥٥، فيما بلغ ثبات المحور الثاني (كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية) نحو ٠.٩٥٢، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة حيث أن الحد الأدنى للثبات هو ٠.٧٠.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

اولاً: نتائج وتحليل عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد)

جدول (١٠.٣) لعبارات المحور الأول (القيادة التحويلية وسلوك القائد)

المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد				
الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يمتلك قائد المشروع رؤية واضحة حول مخرجات "وجهة الغروب" ويحفز الفريق لتحقيقها.	4.28%	0.737	2
٢	يشجع قائد المشروع أعضاء الفريق على تقديم أفكار وحلول مبتكرة لتحسين مراحل تنفيذ المشروع.	4.29%	0.740	1
٣	يهتم قائد المشروع بتنمية مهارات العاملين ويدعم تطوير قدراتهم بما يخدم نجاح المشروع.	4.27%	0.747	4
٤	يحرص قائد المشروع على الاستماع لملاحظات الفريق ويأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	4.28%	0.762	3
٥	يعامل قائد المشروع جميع أعضاء الفريق بعدالة ويعمل على توفير بيئة عمل إيجابية.	4.18%	0.737	9
٦	يقوم قائد المشروع بتوضيح أهداف المشروع ومعايير الفنية والإدارية بشكل دقيق.	4.22%	0.756	7
٧	يشجع قائد المشروع ثقافة التعاون والعمل الجماعي لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة.	4.26%	0.757	5
٨	يتعامل قائد المشروع مع المشكلات والصراعات بطريقة بناءة تساهم في استمرارية العمل.	4.23%	0.796	6
٩	يظهر قائد المشروع مرونة في التعامل مع التغييرات دون الإخلال بخطة إدارة المشروع.	4.10%	0.743	10
١٠	يحول قائد المشروع العقبات والتحديات التي تظهر أثناء التنفيذ إلى فرص للتحسين والابتكار.	4.19%	0.726	8
المتوسط العام للمحور الأول.		4.23%	0.750	أوافق بشدة

من خلال جدول (١٠)، يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة تعكس تقييماً إيجابياً عالياً لممارسات القيادة

التحويلية المتبعة في إدارة مشروع "وجهة الغروب"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٤.٢٣) بدرجة موافقة مرتفعة "أوافق بشدة"، وهو ما يدل على أن قائد المشروع يمارس بدرجة مرتفعة خصائص القيادة التحويلية التي تدعم نجاح مراحل المشروع المختلفة، كما تُظهر النتائج أن المشاركين يرون أن قائد المشروع يطبق ممارسات قيادية تسهم في رفع مستوى التنسيق ودعم الفريق وتحسين بيئة العمل، وهو ما يعد عاملاً مؤثراً في تعزيز كفاءة إدارة المشروع.

كما يتضح من الجدول أن ترتيب العبارات الخاصة بهذا المحور جاءت كما يلي: حيث حصلت عبارة: "يشجع قائد المشروع أعضاء الفريق على تقديم أفكار وحلول مبتكرة لتحسين مراحل تنفيذ المشروع" على أعلى متوسط (٤.٢٩)، وهذا يشير إلى وجود دعم واضح من القائد للابتكار مما يعكس بيئة عمل تسمح بإيجاد حلول تطويرية تسهم في رفع جودة التنفيذ وتقليل المشكلات أثناء سير المشروع.

تليها عبارة: "يمتلك قائد المشروع رؤية واضحة حول مخرجات المشروع ويحفّز الفريق لتحقيقها" بمتوسط (٤.٢٨)، ويُعد ذلك مؤشراً مهماً على قدرة القائد على رسم رؤية استراتيجية واضحة للمشروع، إضافة إلى دوره في تحفيز الفريق لتحقيق الأهداف التشغيلية ضمن إطار المشروع.

كما حصلت عبارة: "يحرص قائد المشروع على الاستماع لملاحظات الفريق ويأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات" على متوسط مرتفع (٤.٢٨)، وهذا يعكس وجود قناة تواصل فعّالة بين القائد والفريق، وهو عامل محوري في نجاح إدارة المشاريع التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار وتعديل الخطط عند الحاجة.

كما جاءت عبارة: "يظهر قائد المشروع مرونة في التعامل مع التغييرات دون الإخلال بخطط إدارة المشروع" بأقل متوسط (٤.١٠)، ويشير ذلك إلى أن بعض المشاركين يرون وجود تحديات في مدى قدرة القائد على تحقيق التوازن بين الالتزام بخطة المشروع والاستجابة للتغييرات الطارئة وهي نقطة مهمة في مشاريع التطوير العمراني التي غالباً ما تواجه متغيرات فنية وميدانية.

كما حصلت عبارة: "يعامل قائد المشروع جميع أعضاء الفريق بعدالة ويعمل على توفير بيئة عمل إيجابية" على متوسط (٤.١٨)، وهو ما قد يدل على وجود اختلاف بسيط في إدراك العاملين لممارسات العدالة داخل بيئة المشروع رغم أن تقييمهم العام لازال إيجابياً.

ومن جانب آخر بلغ الانحراف المعياري العام للمحور (٠.٧٥٠)، وهو ما يعكس درجة توافق مرتفعة بين آراء المشاركين تجاه أداء القائد وهذا التوافق يدل على أن العاملين يشتركون في نظرة موحدة تقريباً حول ممارسات القيادة التحويلية داخل المشروع مما يعزز مصداقية النتائج ويشير إلى استقرار إدراك العاملين للدور القيادي وتأثيره في تنفيذ المشروع.

ثانياً: نتائج وتحليل عبارات المحور الثاني (كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية)
جدول (١١.٣) لعبارات المحور الثاني (كفاءة إدارة المشروع في ضوء القيادة التحويلية)

المحور الثاني: تعزيز كفاءة إدارة المشروع.				
الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أسلوب القيادة المتبع يساعد في الالتزام بالجدول الزمني المحدد لمراحل المشروع.	4.36%	0.861	2
٢	يساهم أسلوب القائد في ضبط التكاليف ومنع حدوث تجاوزات مالية خلال تنفيذ المشروع.	4.37%	0.864	1
٣	ينعكس أسلوب القيادة التحويلية إيجاباً على جودة الأعمال المنفذة في المشروع.	4.26%	0.828	4
٤	يساهم القائد في ضمان تنفيذ الأعمال وفقاً للمواصفات الفنية المطلوبة.	4.31%	0.936	3
٥	يعزز أسلوب القيادة التحويلية رضا أصحاب المصلحة عن سير المشروع.	4.25%	0.902	8
٦	يؤدي الأسلوب القيادي المتبع إلى تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المشروع.	4.36%	0.768	7
٧	يساعد الأسلوب القيادي في مواجهة المخاطر والتحديات بشكل استباقي ومهني.	4.36%	0.768	5
٨	يساهم قائد المشروع في رفع مستوى أداء الأفراد بما ينعكس على تقدم المشروع.	4.28%	0.762	6
٩	أسلوب القيادة التحويلية يقلل من التأخير الناتج عن سوء التواصل أو سوء التوجيه.	4.19%	0.831	10
١٠	يساهم أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المشروع التشغيلية ضمن الوقت والتكلفة المحددين.	4.23%	0.824	9
المتوسط العام للمحور الثاني.		4.29%	0.834	أوافق بشدة

تشير نتائج جدول (١١) إلى وجود تأثير واضح لأسلوب القيادة التحويلية المتبع في إدارة مشروع "وجهة الغروب" على تعزيز كفاءة إدارة المشروع حيث جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتبطة بهذا المحور

ضمن مستوى مرتفع وبلغ المتوسط العام (٤.٢٩)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين مؤشرات الأداء المتعلقة بزمان التنفيذ، وضبط التكاليف، وجودة العمل، ورضا أصحاب المصلحة، ويتضح من النتائج أن أعلى متوسط حسابي ظهر في العبارة الخاصة بدور القيادة في ضبط التكاليف ومنع التجاوزات المالية (٤.٣٧)، مما يشير إلى قدرة القائد التحويلي على إدارة الموارد المالية بكفاءة وتوجيه فرق العمل نحو الاستخدام الأمثل للميزانية، كما جاءت العبارة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمني في مرتبة متقدمة بمتوسط (٤.٣٦)، وهو ما يدل على قدرة القائد التحويلي على متابعة مراحل التنفيذ، وتذليل العقبات، وتوجيه الفريق لضمان الالتزام بخطة المشروع.

وتؤكد النتائج كذلك أن القيادة التحويلية تسهم في رفع جودة التنفيذ حيث بلغت قيمة المتوسط للعبارة المرتبطة بجودة العمل والالتزام بالمواصفات الفنية (٤.٢٦-٤.٣١)، مما يعكس أهمية الدور الإشرافي للقائد في ضمان تحقيق المعايير المطلوبة خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز التنسيق الداخلي والتواصل بين فرق العمل بمتوسط (٤.٣٦)، وتساهم في إدارة المخاطر والتحديات بشكل استباقي بنفس المتوسط وهو ما يبرز دور القائد في خلق بيئة عمل منظمة وفعالة قادرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة خلال المشروع.

أما العبارات التي حصلت على متوسطات أقل نسبياً مثل دور القيادة في تقليل التأخير الناتج عن سوء التواصل (٤.١٩)، أو تحقيق الأهداف التشغيلية ضمن الوقت والتكلفة المحددين (٤.٢٣)، فهي تشير إلى وجود هامش لتحسين تطبيق القيادة التحويلية في بعض الجوانب التشغيلية، مما قد يحتاج إلى مزيد من التدريب أو التطوير التنظيمي.

كما تُظهر الانحرافات المعيارية (٠.٧٦٢-٠.٩٣٦) تقارباً في آراء المشاركين مما يدل على اتفاق عام على أن أسلوب القيادة التحويلية المتبع في مشروع "وجهة الغروب" له دور مهم في تعزيز كفاءة إدارة المشروع وتحقيق نتائج تنفيذية أفضل.

٥.٣ اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة تم تحليل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتبين النتائج كما يلي:

جدول (١٢.٣) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

القيادة التحويلية	تأثير القيادة على الرضا الوظيفي		
معامل الارتباط	.899**	.881**	مستوى كفاءة إدارة المشروع
الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
العدد	107	107	

يوضح الجدول وجود ارتباط قوي وإيجابي بين أسلوب القيادة التحويلية المطبق في مشروع "وجهة الغروب" ومستوى كفاءة إدارة المشروع فقد بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ومستوى كفاءة المشروع ٠.٨٩٩،

مما يشير إلى أن زيادة تبني أساليب القيادة التحويلية ترتبط بتحسين الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة، كما أظهر التحليل أن العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على رضا أصحاب المصلحة ومستوى الرضا العام للمشروع بلغت ٠.٨٨١، وهو ما يعزز فرضية الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء العام للمشروع، كما تبين أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى $0.000 > 0.005$ ، مما يؤكد معنوية النتائج ودعم صحة الفروض البحثية، وتوضح هذه النتائج أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري بل هي عامل رئيسي يسهم في رفع كفاءة إدارة المشروع.

٦.٣ النتائج العامة

تشير نتائج المحور الأول إلى أن قائد مشروع "وجهة الغروب" يمارس القيادة التحويلية بفعالية من خلال تعزيز الابتكار، وضوح الرؤية، التواصل مع الفريق، والاعتبار الفردي لأعضاء المشروع، وتتسق هذه النتائج مع دراسة محيلان وعثمان (٢٠٢٤) التي أظهرت أثر القيادة التحويلية على الإبداع المؤسسي، ومع دراسة Masood & Afsar (٢٠١٨) التي أكدت ارتباط القيادة التحويلية بسلوكيات العمل المبتكر عند وجود ثقة متبادلة بين القائد والفريق، كما تدعم النتائج دراسة حاجي ودولي (٢٠٢٢)، فيما يتعلق بالاعتبار الفردي والاستماع لملاحظات الموظفين لتعزيز الرضا الوظيفي، ودراسة العتيبي (٢٠٢٢) حول أهمية وضوح الرؤية الاستراتيجية للقائد في تحسين جودة تنفيذ المشاريع.

كما تشير نتائج المحور الثاني إلى أن القيادة التحويلية في مشروع "وجهة الغروب" تساهم بشكل واضح في رفع كفاءة إدارة المشروع من خلال الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، تحسين جودة التنفيذ، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة Alzahrani (٢٠٢٠) ودراسة Alsulami et al (٢٠٢١) التي أكدت على أثر القيادة التحويلية في تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف في المشاريع. كذلك تدعم نتائج هذه الدراسة دراسة العتيبي (٢٠٢٢) التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة وجودة تنفيذ المشاريع حيث ساهمت القيادة التحويلية في تحسين التنسيق بين فرق العمل وضمان الالتزام بالمواعيد الفنية، بالإضافة إلى ذلك تتفق النتائج مع دراسة الزعبي (٢٠٢١) حول تعزيز الأداء الجماعي والتفاعل التنظيمي بين أعضاء الفريق مما ينعكس إيجاباً على تقدم المشروع، وتتسق النتائج أيضاً مع حاجي ودولي (٢٠٢٢) و محيلان وعثمان (٢٠٢٤) فيما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والتحفيز حيث أسهم أسلوب القائد في رفع التزام الفريق، تعزيز روح التعاون وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، وهو ما انعكس في متوسطات العبارات المرتفعة المتعلقة بأداء الأفراد ورضا أصحاب المصلحة. ومن خلال محوري الدراسة يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة جاءت منسجمة بشكل كبير مع مجمل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية سواء في سياق جودة التنفيذ، أو كفاءة المشاريع، أو الأداء التنظيمي، أو فعالية فرق العمل، وتؤكد النتائج أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في مشروع "وجهة الغروب" ساهم بوضوح في تحسين كفاءة إدارة المشروع، وضبط تكاليفه، وتحقيق جودة عالية في التنفيذ، إلى جانب دعم التنسيق الداخلي ورضا أصحاب المصلحة، وهو ما يعزز أهمية تبني هذا النمط القيادي في المشاريع.

الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات

١.٤ الخاتمة

في ختام هذه الدراسة تبين أن كفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب" تتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة التحويلية وقد أظهرت النتائج:

- وجود ارتباط إيجابي قوي بين تبني أساليب القيادة التحويلية ونجاح المشروع في الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، وضمان جودة التنفيذ.
- أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للفريق، ما يعزز من التفاعل الإيجابي بين أعضاء المشروع ويزيد من التزامهم بمسؤولياتهم.
- أن تطوير مهارات القادة وتدريبهم على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين التنسيق الداخلي، رفع مستوى الأداء، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.
- وجود بعض التحديات مثل مقاومة التغيير أو ضعف التواصل التنظيمي، والتي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية، يستدعي وضع استراتيجيات دعم مستدامة لتعزيز هذا الأسلوب القيادي بالمؤسسة.
- بناءً على ذلك يُستنتج أن الاستثمار في القيادة التحويلية يمثل أداة فعالة لرفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها التشغيلية بنجاح.

٢.٤ التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تساعد في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال تبني أسلوب القيادة التحويلية منها:

- على قائد المشروع تبني أساليب القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الفريق، تعزيز روح التعاون، وتشجيع الابتكار، بالإضافة إلى تقديم رؤية واضحة لأهداف المشروع.
- توفير برامج تدريبية متخصصة للقادة ومديري المشاريع لتعزيز مهارات القيادة التحويلية خاصة فيما يتعلق بالتحفيز، التوجيه، وإدارة فرق العمل بشكل فعال.
- بيئة عمل داعمة ومرنة تتسم بالعدالة والشفافية مما يساهم في تعزيز التزام الفريق وتحقيق جودة عالية.
- تبني استراتيجيات تواصل فعالة مع أعضاء الفريق لضمان وضوح الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة شعور الانتماء للمشروع.
- وضع أنظمة تحفيزية عادلة ومتكاملة تشمل المكافآت المالية والمعنوية حيث يساهم التقدير المستمر في رفع أداء الفريق وتحقيق الالتزام بالأهداف.
- إجراء تقييمات دورية لقياس تأثير القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع والاستفادة من نتائجها في تحسين ممارسات القيادة والإدارة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابو ماضي، كامل أحمد. (٢٠١٨)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
- اعراب، ز، (٢٠٢١)، دور شبكات الاعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية: دراسة حالة مشروع ٧٤٨ سكن اجتماعي تساهمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير قسم العلوم الاقتصادية.
- آل هذلول، م. ع. م. (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (٥٢).
- الزعيبي، م. أ. (2021). دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة إدارة المشاريع العقارية: دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٨٥-١١٠.
- شركة الإسكان الوطنية. (2024). (NHC) التقرير التشغيلي الربعي - وجهة الغروب. وحدة متابعة الأداء الاستراتيجي، الرياض.
- الشهري، ع. ح. (٢٠٢٦). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. المجلة العربية للإدارة، ٤٦(٥).
- الشوابكة، زياد على والشلبي، فراس سليمان والخوالدة، رياض عبد الله، ٢٠١٨: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
- العازمي، محمد بزيح حامد تويلي، ٢٠٠٦: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- عبد العليم، ر. ع.، وأحمد، أ. ر. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٦(العدد الرابع)، ١٤٣ - ١٧٣.
- عبد اللاوي، ع.، وطبيب، ع. س. (٢٠١٧). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع: دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر، العدد الثامن، السنة الثامنة. ص ٣١٨ - ٣٤٠.
- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم؛ وبن نامي، موزي بنت سعد. (٢٠٢٤)، كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. المجلة الدولية للتنمية، ١٣ (٣)، ٢٩ - ٤٧.
- العتيبي، طارق بن موسى، ٢٠٠٦: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.

- العلي، أ. (٢٠٢٥). تأثير القيادة التحويلية والمعاملاتية على أداء المشروع والعوامل البشرية في شركات الإنشاءات السعودية متوسطة الحجم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية الدولية للأعمال في سويسرا (IBAS).
- فؤاد، م و أبو القمصان، لينا. (٢٠٢٤)، إدارة المشروعات وعلاقتها بالتدريب والتعليم لرفع الوعي والكفاءة المهنية. (دراسة مطبقة لرؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠). أطروحة دكتوراه غير منشورة. أكاديمية بناء المستقبل الدولية.
- فيرا، دوسيا، كروسان، ماري، ترجمة الشهري عجلان، ٢٠٠٥: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي للإدارة العامة، المجلد ٤٥، العدد الثاني.
- محمد، محمد عبد المقصود، ٢٠٠٦: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي.
- محيلان، محمد حيدر صادق، عثمان، محمد على يحيي. (٢٠٢٤)، أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٤، ع ٥، ص ٩٧ - ١١٨.
- المراد، حسين، ٢٠٠٥: تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير-دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- ناجي، جواد شوقي، ٢٠٠٠: إدارة الأعمال منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النويقة، عطا الله، (٢٠١٥). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن، دراسات العلوم الإدارية، ٤٢ (١)، ص ٤٥ - ٦٣.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

- Alzahrani, A. S. (2020). Transformational Leadership and Project Success in Saudi Arabia
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M., (1990), From Transformational-to-Transformational Leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3
- Khalifa, Gamal S. A.; Alkheyi, Abdulla A. S. A.; Hossain, Alneadi, M.; Khaled M.; El-Aidie, Safaa; Alhaj Baharu K. (2025). Organizational performance from a resource-based view. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 15 (1), 90- 109
- Kotter, J. P, 1998, Cultures, and coalitions, in Gibson, R. (ed), *rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world*, Nicholas Brealey, London.
- Moumin, I. (2024). Organizational performance: A comprehensive literature review of modern models and Approaches. *International Journal of Entrepreneurship*, 28 (4),1-5.
- PMI – Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.

الاستبانة

أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة حالة مشروع "وجهة الغروب"
التابع للشركة الوطنية للإسكان بالمدينة المنورة.

السيدات والسادة الافاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

أنا الطالب/

أقوم بإجراء دراسة بعنوان: أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة حالة مشروع "وجهة الغروب" التابع للشركة الوطنية للإسكان بالمدينة المنورة، وإيماناً بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع الفعلي مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة به، ولكون الموضوع يختص بمؤسساتكم التي تمثل إحدى مؤسسات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية، لذا فإن نجاح هذا الدراسة يركز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع أريكم.

وأشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة، وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الطالب:

الايميل:

أولاً: البيانات الديموغرافية:

الجنس:

- ذكر
 - أنثى
-

العمر:

- من ٢٥ - ٣٠
 - من ٣١ - ٣٥
 - من ٣٦ - ٤٠
 - فوق ٤٠
-

المؤهل العلمي

- متوسط
 - بكالوريوس
 - ماجستير
 - دكتورة
-

عدد سنوات الخبرة في الشركة:

- ١ - ٥ سنوات
 - ٦ - ١٠ سنوات
 - ١٠-١٥ سنة
 - أكثر من عشر سنوات
-

المستوى الوظيفي

- إدارة عليا.
- إدارة وسطى.
- إدارة تنفيذية.

ثانياً: عبارات الاستبيان

المحور الأول: القيادة التحويلية وسلوك القائد					
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	يملك قائد المشروع رؤية واضحة حول مخرجات "وجهة الغروب" ويحفّز الفريق لتحقيقها.				
٢	يشجع قائد المشروع أعضاء الفريق على تقديم أفكار وحلول مبتكرة لتحسين مراحل تنفيذ المشروع.				
٣	يهتم قائد المشروع بتنمية مهارات العاملين ويدعم تطوير قدراتهم بما يخدم نجاح المشروع.				
٤	يحرص قائد المشروع على الاستماع لملاحظات الفريق ويأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.				
٥	يعامل قائد المشروع جميع أعضاء الفريق بعدالة ويعمل على توفير بيئة عمل إيجابية.				
٦	يقوم قائد المشروع بتوضيح أهداف المشروع ومعايير الفنية والإدارية بشكل دقيق.				
٧	يشجع قائد المشروع ثقافة التعاون والعمل الجماعي لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة.				
٨	يتعامل قائد المشروع مع المشكلات والصراعات بطريقة بناءة تسهم في استمرارية العمل.				
٩	يظهر قائد المشروع مرونة في التعامل مع التغييرات دون الإخلال بخطط إدارة المشروع.				
١٠	يحول قائد المشروع العقبات والتحديات التي تظهر أثناء التنفيذ إلى فرص للتحسين والابتكار.				
المحور الثاني: كفاءة إدارة مشروع "وجهة الغروب"					
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	أسلوب القيادة المتبع يساعد في الالتزام بالجدول الزمني المحدد لمراحل المشروع.				
٢	يساهم أسلوب القائد في ضبط التكاليف ومنع حدوث تجاوزات مالية خلال تنفيذ المشروع.				

					٣	ينعكس أسلوب القيادة التحويلية إيجابًا على جودة الأعمال المنفذة في المشروع.
					٤	يساهم القائد في ضمان تنفيذ الأعمال وفقًا للمواصفات الفنية المطلوبة.
					٥	يعزز أسلوب القيادة التحويلية رضا أصحاب المصلحة عن سير المشروع.
					٦	يؤدي الأسلوب القيادي المتبع إلى تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المشروع.
					٧	يساعد الأسلوب القيادي في مواجهة المخاطر والتحديات بشكل استباقي ومهني.
					٨	يساهم قائد المشروع في رفع مستوى أداء الأفراد بما ينعكس على تقدم المشروع.
					٩	أسلوب القيادة التحويلية يقلل من التأخير الناتج عن سوء التواصل أو سوء التوجيه.
					١٠	يساهم أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المشروع التشغيلية ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership style on project management efficiency through its application to the "Al Ghuroob Destination" project affiliated with the National Housing Company (NHC) in Madinah. The study was motivated by the pivotal role of transformational leadership in modern work environments, particularly in the real estate development sector, which is witnessing significant expansion under the Kingdom's Vision 2030. There is an increasing need for leadership models capable of innovation, team support, and performance enhancement to ensure project success.

The study adopted a descriptive-analytical approach, with data collected through a questionnaire directed at employees in the "Al Ghuroob Destination" project. The sample consisted of 107 individuals representing various functional categories within the project. The instrument included two main axes:

Transformational leadership and leader behavior.

Project management efficiency, represented by adherence to timelines, cost control, execution quality, and stakeholder satisfaction.

After data analysis, the results revealed a high level of transformational leadership practice by the project leader, particularly in team motivation, vision clarity, encouragement of innovation, and individual consideration. The results also indicated a strong positive correlation between transformational leadership and project management efficiency, where this leadership style contributed to improving work quality, timeline adherence, cost control, and increasing stakeholder satisfaction levels.

Keywords: Transformational leadership, project management efficiency, Al Ghuroob Destination project, National Housing Company.

**The Impact of Transformational Leadership on Project Management
Efficiency: A Case Study of the "Al Ghuroob Destination" Project
Affiliated with the National Housing Company in Madinah.**

Prepared by:

Yones Almadani

251000313

Supervised by:

Dr. / Faisal Abdul Hamad Muhammad

Dr. / Fayez Ali Jarad

Year:2025