

اثر القيادة التحويلية على أداء ودقة تنفيذ المشاريع

" بالتطبيق على شركة المراعي السعودية "

إعداد الطالب /

معتز خالد مسلم

الرقم الجامعي

252000436

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Contents

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
5	أولاً: الأهمية العلمية
6	ثانياً: الأهمية العملية
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
7	فرضيات الدراسة:
7	الفرضية الرئيسية
7	الفرضيات الفرعية
8	المنطلقات النظرية:
11	الدراسات السابقة:
16	منهجية وطرق البحث:
16	أولاً: منهج البحث
16	ثانياً: مجتمع الدراسة
16	ثالثاً: عينة الدراسة
16	رابعاً: طريقة جمع البيانات
17	مصادر البيانات:
17	أولاً: البيانات الأولية
20	الأساليب الإحصائية المستخدمة
20	نموذج الدراسة:
21	حدود الدراسة:
22	المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال العالمية في العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضتها التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتنافسية الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، مما جعل المؤسسات في مختلف القطاعات مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية متقدمة تضمن لها الاستمرار والنمو، وفي هذا السياق أصبحت إدارة المشاريع أحد الأعمدة الرئيسة التي تستند إليها المنظمات الحديثة في تنفيذ مبادراتها التطويرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل المشاريع الأداة الفاعلة لترجمة الخطط إلى واقع عملي ملموس، وقد ازدادت أهمية إدارة المشاريع تحديداً مع توسع الشركات الكبرى ونمو حجم عملياتها، الأمر الذي يفرض تحديات تتعلق بتعقيد المهام، وتعدد الأطراف المشاركة، وزيادة الحاجة إلى الدقة والانضباط في الوقت والتكلفة والجودة.

وتُعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تشهد تحولاً اقتصادياً واسعاً مدفوعاً برؤية المملكة 2030 الأمر الذي انعكس على مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وخصوصاً القطاع الصناعي والغذائي، وقد أدى هذا التحول إلى توسع نطاق المشروعات داخل كبرى الشركات السعودية، ما يستلزم اعتماد أنماط قيادية قادرة على مواكبة هذا التطور وقيادة فرق العمل بكفاءة، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية أصبحت القيادة الفعالة عنصراً حاسماً في ضمان نجاح المشاريع، ليس فقط من حيث تحقيق أهدافها التشغيلية، وإنما أيضاً من حيث دقة التنفيذ والالتزام بالمعايير الزمنية والمالية.

ويأتي نمط القيادة التحويلية كأحد أبرز الاتجاهات القيادية التي لاقت اهتماماً واسعاً في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظراً لما يمتاز به من قدرة على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم الفكرية والإبداعية، مما ينعكس على مستوى أدائهم وولائهم التنظيمي، فالقيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة المهام بطريقة مباشرة، وإنما تتجاوز ذلك إلى التأثير في القيم والمعتقدات، وتحويل ثقافة العمل نحو الإبداع والتميز، وتشير العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن هذا النمط القيادي يمثل عاملاً مهماً في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقليل الأخطاء، وتحسين القدرة على حل المشكلات، ورفع مستوى الالتزام لدى فرق المشروع.

وفي الإطار المحلي تُعد شركة المراعي السعودية من أكبر الشركات المتخصصة في الصناعات الغذائية في منطقة الشرق الأوسط، وتتميز بمنظومة مشاريع متشعبة تشمل التوسع الإنتاجي، والتطوير التقني، وسلاسل التوريد

المتقدمة، وفي مثل هذه البيئة الصناعية الواسعة، يصبح نجاح المشاريع ودقة تنفيذها عنصرين جوهريين لضمان استدامة التنافسية والمحافظة على الجودة التي تتمتع بها الشركة، ومن ثم فإن دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء المشاريع داخل شركة بهذا الحجم والتنوع تمثل مسعى علمياً وتطبيقياً ذا قيمة عالية، لما يتيح من فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين السلوك القيادي ونتائج المشاريع.

وانطلاقاً من ذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى دقة تنفيذها في شركة المراعي، وذلك من خلال إطار نظري متكامل تدعمه دراسات تطبيقية عربية ودولية، وتسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي معمق للعلاقة بين المتغيرات القيادية ومؤشرات الأداء المشروع، بما يعزز من فرص تبني ممارسات قيادية أكثر فعالية داخل الشركات الصناعية السعودية، ويفتح المجال أمام توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي العام.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من امتلاك شركة المراعي السعودية منظومة متقدمة في إدارة المشاريع تعتمد على إجراءات تشغيلية واضحة وأنظمة متطورة للتخطيط والمتابعة، إلا أن تقارير الأداء الدورية تشير إلى وجود تحديات متكررة في بعض المشاريع، تتمثل في تأخر الإنجاز، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وتفاوت مستويات الجودة، وضعف التنسيق بين فرق العمل.

وتشير البيانات التشغيلية في الشركات الصناعية المشابهة إلى أن ما بين 25% إلى 40% من المشاريع قد تتعرض إلى تأخير جزئي أو كلي في مراحل التنفيذ، وأن نسبة التجاوز في الميزانيات قد تصل إلى 15%-22% في المشروعات ذات التعقيد العالي، كما تُظهر تقارير الأداء في القطاع الصناعي السعودي أن أكثر من 30% من فرق المشاريع تواجه صعوبات في التواصل وتنسيق المهام، مما يؤثر بشكل مباشر على دقة التنفيذ وكفاءة الأداء.

وبالنظر إلى طبيعة شركة المراعي التي تشرف على شبكات تشغيلية واسعة ونطاق مشاريع متنوع يشمل الإنتاج، والخدمات اللوجستية، والتقنيات التشغيلية، فإن أي خلل في جودة القيادة أو أساليب التوجيه يُحتمل أن ينعكس بشكل مباشر على الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وجودة مخرجات المشروع، وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن

نمط القيادة يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، إذ يؤثر على الحافزية، والالتزام، والتواصل، وحل المشكلات داخل فرق العمل.

من هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة في وجود مؤشرات أداء متباينة داخل بعض مشاريع الشركة، مما يُثير تساؤلات حول مدى تأثير القيادة التحويلية بوصفها أحد أكثر الأنماط القيادية فعالية في بيئات المشاريع على تحسين الأداء ودقة التنفيذ، كما أن غياب مراجعات بحثية سابقة حول هذا الموضوع داخل بيئة شركة المراعي يجعل من الضروري فحص هذه العلاقة بشكل علمي ممنهج.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر القيادة التحويلية على أداء المشاريع ودقة تنفيذها في شركة المراعي السعودية؟"

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجمع بين موضوعين محوريين في الإدارة الحديثة، هما: القيادة التحويلية وإدارة المشاريع فمع تعاظم دور المشاريع في تنفيذ الخطط التشغيلية والاستراتيجية لدى الشركات الكبرى، أصبحت القيادة عاملاً حاسماً في ضمان نجاحها، كما أن قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الشركات الصناعية السعودية وبشكل خاص في شركة بحجم شركة المراعي يجعل من هذه الدراسة إضافة معرفية وتطبيقية مهمة تخدم الباحثين وصنّاع القرار على حد سواء.

أولاً: الأهمية العلمية

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدب الإداري من خلال توسيع قاعدة المعرفة العلمية المرتبطة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المشاريع، وهي علاقة ما زالت بحاجة إلى المزيد من التفكيك والتحليل في السياق العربي والخليجي، وتأتي أهمية الدراسة العلمية من كونها تقدم نموذجاً بحثياً مطوراً يربط بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات دقة التنفيذ والأداء التشغيلي للمشاريع، مما يساهم في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات، ويعطي للباحثين إطاراً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية أكثر عمقاً، كما تساهم الدراسة في إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي، من خلال تحويل ثقافة العمل نحو الإبداع والالتزام والمبادرة، وهي عناصر تعتبر

اليوم من أساسيات التميز المؤسسي، وبذلك فإن القيمة العلمية لهذه الدراسة لا تقتصر على إضافة نتائج جديدة، بل تمتد لتقديم فهم أعمق لطبيعة التأثير القيادي في بيئات المشاريع الصناعية الكبرى.

ثانياً: الأهمية العملية

على المستوى التطبيقي تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تقدم أدوات تشخيصية وتحليلية يمكن لشركة المراعي الاستفادة منها في تقييم الأداء القيادي داخل إدارات المشاريع، فمن خلال قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتحليل علاقتها بدقة التنفيذ وكفاءة الأداء، يمكن للشركة تطوير برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تحسين قدرات مديري المشاريع وتعزيز مهاراتهم في التحفيز، والتواصل، وحل المشكلات، وإدارة فرق العمل، كما أن نتائج الدراسة من شأنها دعم صناع القرار في تصميم سياسات إدارية أكثر فعالية تضمن رفع جودة التنفيذ وتقليل التأخير والحد من تجاوز التكاليف، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الكلي للشركة.

إضافة إلى ذلك تمتد أهمية الدراسة العملية لتشمل الشركات الصناعية الأخرى ذات البيئة التشغيلية المشابهة، إذ يمكن الاستفادة من نتائجها في تبني ممارسات قيادية فعالة تسهم في تحسين أداء المشاريع على مستوى القطاع الصناعي ككل.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

قياس أثر القيادة التحويلية على أداء ودقة تنفيذ المشاريع في شركة المراعي.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية.
2. قياس مستوى أداء المشاريع من حيث الوقت والجودة والتكلفة.
3. تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على أداء المشاريع.
4. تحليل أثر القيادة التحويلية على دقة تنفيذ المشاريع.

5. تقديم مقترحات تطبيقية لتحسين الأنماط القيادية داخل الشركة.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

1. ما أثر القيادة التحويلية على أداء المشاريع ودقة تنفيذها في شركة المراعي؟

أسئلة فرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في شركة المراعي؟
2. ما مستوى أداء المشاريع في الشركة من حيث الوقت والجودة والتكلفة؟
3. ما أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على أداء المشاريع؟
4. ما أثر القيادة التحويلية على دقة تنفيذ المشاريع في شركة المراعي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

• H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستشارة

الفكرية- الاعتبار الفردي) على أداء المشاريع ودقة تنفيذها في شركة المراعي.

الفرضيات الفرعية

1. H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي (Idealized Influence) على أداء المشاريع في شركة المراعي.

2. H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) على أداء المشاريع في

شركة المراعي.

3. H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) على أداء المشاريع في

شركة المراعي.

4. H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي (Individualized Consideration) على أداء المشاريع في شركة المراعي.

5. H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على دقة تنفيذ المشاريع.

6. H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموظفين حول مستوى القيادة التحويلية وأداء المشاريع تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

المنطلقات النظرية:

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم القيادة، وقد ظهرت بوصفها نموذجاً قادراً على إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات عبر تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم بما يتجاوز حدود الأداء التقليدي، ويرى "باس" و"أفوليو" أن القيادة التحويلية تركز على إلهام الأفراد، وتعزيز الثقة بينهم وبين القائد، وتنمية الالتزام التنظيمي، الأمر الذي ينعكس على رفع الأداء وزيادة الإنتاجية، كما تُعد القيادة التحويلية نمطاً تشاركياً يعمل على توجيه الموظفين نحو رؤية مشتركة، مع بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين والتطوير المستمر ويُنظر إلى هذا النمط القيادي بوصفه أساساً لنجاح المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية وتتطلب مستويات عالية من الابتكار والالتزام، مثل شركة المراعي السعودية.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج Bass

اعتمد Bass (1985) نموذجاً رباعي الأبعاد يوضح كيفية ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في سلوك العاملين. وتُعد هذه الأبعاد أساساً علمياً لدراسة القيادة في مختلف البيئات التنظيمية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على تمثيل قدوة أخلاقية ومهنية يُحتذى بها، بحيث يحظى بالاحترام والثقة من قبل العاملين. ويظهر التأثير المثالي عبر سلوكيات مثل النزاهة، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات العادلة، مما يجعل القائد نموذجاً ملهماً.

2. التحفيز الالهامي (Inspirational Motivation)

يركز هذا البعد على قدرة القائد على خلق رؤية واضحة ومشتركة، وإلهام العاملين لتبنيها والعمل نحو تحقيقها ويسهم التحفيز الالهامي في رفع الروح المعنوية وتعزيز الطموح، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام والفاعلية في تنفيذ المشاريع.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يعنى هذا البعد بتشجيع القائد للابتكار والتفكير الإبداعي، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفكار جديدة وحلول غير تقليدية، ويسهم هذا الأسلوب في تحسين عمليات العمل ودعم التطوير المستمر، ما ينعكس على جودة مخرجات المشاريع.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يتضمن هذا البعد اهتمام القائد بالفروق الفردية بين الموظفين، وتقديم الدعم والإرشاد والتدريب بما يتناسب مع احتياجاتهم، ويؤدي الاعتبار الفردي إلى تعزيز الولاء والانتماء وتحسين أداء العاملين على مستوى الفريق والمشروع.

ثالثاً: مفهوم أداء المشاريع

يُعدّ أداء المشاريع من أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على تنفيذ مشروعات تطويرية أو إنتاجية مثل شركة المراعي، ويتحدد أداء المشاريع استناداً إلى مجموعة من المعايير المعتمدة في أدبيات إدارة المشاريع، أبرزها:

- الالتزام بالوقت: درجة الوفاء بالمواعيد المقررة لإنجاز مراحل المشروع.
 - الالتزام بالتكاليف: قدرة المشروع على البقاء ضمن الميزانية المحددة دون تجاوزات تؤثر على العائد أو الجدوى.
 - الجودة في التنفيذ: مدى مطابقة مخرجات المشروع للمعايير الفنية والجودة المتفق عليها.
 - التواصل وإدارة المخاطر: فاعلية التنسيق بين فرق العمل وقدرتهم على توقع المخاطر والتعامل معها.
- ويُنظر إلى أداء المشاريع بوصفه نتاجاً لتفاعل عوامل تنظيمية وإدارية، يأتي على رأسها نوع القيادة الممارسة داخل بيئة المشروع.

رابعاً: مفهوم دقة تنفيذ المشاريع

تُعد دقة التنفيذ مؤشراً نوعياً يكشف مدى التزام المشروع بخطة التشغيلية، ويعتمد هذا المفهوم على عدد من العناصر المحورية، منها:

- الالتزام بالجدول الزمني التفصيلي: ليس فقط الالتزام بالتاريخ النهائي بل أيضاً بالمراحل الزمنية الداخلية.
 - دقة تقدير الموارد: مدى مطابقة استخدام الموارد الفعلية للخطة الموضوعة، بما يعكس كفاءة الإدارة والتحكم.
 - فاعلية الرقابة: كفاءة آليات المتابعة والتقييم، وقدرتها على ضبط الانحرافات أولاً بأول.
 - جودة المخرجات النهائية: درجة التطابق بين النتائج المحققة والمواصفات الفنية المتفق عليها.
- وتُعد دقة التنفيذ عنصراً حاسماً في الشركات الكبرى، إذ إن أي انحراف قد يسبب خسائر تشغيلية أو تأخيرات تؤثر على سلسلة الإنتاج.

خامساً: العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وأداء المشاريع

تُشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي والمشاريع، وقد أكدت العديد من النماذج النظرية أنَّ القيادة التحويلية:

- تعزز الإبداع عبر تشجيع التفكير الحر وطرح الحلول الجديدة، مما يساعد في تجاوز التحديات الفنية في المشاريع.
- ترفع مستوى الالتزام من خلال إلهام العاملين ودمجهم في رؤية واضحة تدفعهم لأداء أعلى.
- تقلل مقاومة التغيير بفضل بناء الثقة والتواصل الفعال، وهو ما يُعد ضرورياً في بيئات المشاريع الديناميكية.
- تسهم في جودة تنفيذ المهام من خلال التمكين وتطوير القدرات الفردية، مما ينعكس على دقة التنفيذ وجودة المخرجات.

وبناءً على ذلك تُعد القيادة التحويلية إطاراً مناسباً لتحسين أداء المشاريع في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي المعقد، مثل شركة المراعي السعودية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الغويري، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، مع تطبيقها على مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بوصف ظاهرة القيادة التحويلية وتحليل علاقاتها بأداء الموظفين بشكل دقيق.

وقام الباحث بتطوير أداة جمع البيانات خصيصاً لهذا الغرض، وتمثلت في استبانة تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل على جميع موظفي ومدراء المديرية البالغ عددهم (120) موظفًا وموظفة، وقد تم استرجاع (70) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة بلغت (58.3%)، وهو ما وفر قاعدة بيانات مناسبة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي) سواء مجتمعة أو منفردة، على أداء الموظفين، كما بينت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر نحو (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين، مع وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة استمرار مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء بتنمية بُعد الاستثارة الفكرية لدى القيادات، نظرًا لأثره الكبير في تحسين أداء الموظفين، مع التركيز على تعزيز التحفيز الإلهامي ورفع مستوى التأثير المثالي للقيادة، لما له من دور مباشر في رفع مستوى الالتزام والكفاءة الوظيفية داخل المديرية.

2. دراسة (صالح، 2022)

كشفت هذه الورقة عن أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، والتي تتطلب فهمًا مستندًا إلى ثلاثة محاور رئيسية: تطوير وتعزيز الإمكانات البشرية، تعزيز التأثير التنظيمي، والتنمية الاجتماعية الشاملة، تُعتبر هذه المبادئ الثلاثة بمثابة ركائز أساسية لضمان استقرار وكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت الإطار العام للقيادة التحويلية، متضمنة مفهوم القيادة وأنماطها المختلفة، مع التركيز على تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية باعتبارها إحدى الدعائم

الأساسية في تحديد مستويات الأداء والكفاءة المؤسسية، وأوضحت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يساهم في رفع فعالية الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

وتشير الورقة إلى أن مخططات الموارد البشرية تظل بلا قيمة فعلية إذا لم يتم تطبيقها عملياً على أرض الواقع، مهما بُذل في إعدادها من جهد ووقت وموارد مالية، إذ إن تخزينها فقط في أذهان القادة أو قواعد البيانات الحاسوبية لا يكفل الاستفادة منها لذا، فإن نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على ربط القيادة التحويلية بالعمل الميداني لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

3. دراسة (بلحاج، 2024)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (140) موظف من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (133) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (94%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطاً، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات.

4. دراسة (البركاني، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المستشفى العام، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ

القرارات، مع التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحسين جودة القرارات وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات الصحية.

تبرز أهمية الدراسة في تقديم إضافة علمية للمكتبات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات المهتمة بالقيادة واتخاذ القرار في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية وجود قائد تحويلي قادر على نشر الثقافة التنظيمية الإيجابية بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز جودة عملية صنع القرار.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين المتغيرات بدقة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 152 موظفًا وموظفة من العاملين في المستشفى العام، واسترجاع البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على فاعلية اتخاذ القرارات، كما بينت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية ترتبط مباشرة بتحسين جودة القرارات وكفاءة الأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية هذا النوع من القيادة في تعزيز الفاعلية التنظيمية داخل المستشفيات.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية، مع التركيز على تطوير جميع أبعادها، وربط القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية لتعزيز المشاعر والانفعالات الإيجابية بين الموظفين، كما أوصت بتطوير برامج تدريبية للقادة بهدف تنمية مهارات القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل عملي لتحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى فاعلية اتخاذ القرارات.

5. دراسة (حريش، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لهذا النمط القيادي، وتأتي أهمية الدراسة من كون القيادة التحويلية أحد الأنماط الحديثة التي ظهرت نتيجة التقدم العلمي والتطور التقني، وتتميز بقدرتها على قيادة المنظمة

لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، عبر منحهم المجال وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة.

واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيرات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بدقة، وتم تحديد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة التعليمية، حيث تم اختيار عدد مناسب من الموظفين يمثل شرائح مختلفة لضمان تمثيل النتائج بدقة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في زيادة الالتزام الوظيفي وتحفيز العاملين على المبادرة والسلوك الإيثاري، مما يعزز الفعالية التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية، مع التركيز على تطوير جميع أبعادها، والعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تشجع على السلوك الإيثاري والمبادرة بين الموظفين، كما أوصت بتطوير برامج تدريبية للقادة تهدف إلى تنمية مهارات القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل عملي، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

6. دراسة (الخريسات، 2024)

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط المرونة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشاريع الطاقة المتجددة التابعة لوزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن وعددهم (220) موظفاً وموظفة في (15) مشروعاً، وتم اختيار جميع أفراد المجتمع (220) فرداً لعينة الدراسة (أسلوب المسح الشامل) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعديد من الأساليب الإحصائية المتوسطة الحسابية الانحدار البسيط).

وتوصلت الدراسة وجود إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن الأهمية النسبية الريادة الاعمال بأبعادها الابتكار، والمبادرة والمخاطرة)، وأداء المشاريع، ومرونة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة دلت النتائج إلى وجود

أثر الريادة الأعمال في أداء المشاريع، في حين يوجد أثر الريادة الأعمال في مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بينما يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية لتوسط مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية أثر ريادة الأعمال وأداء المشاريع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل طريقة مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن في جمع المعلومات عن المنافسين بما يطور من الخدمات المقدمة.

7. دراسة (الشيخ، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر زيادة الوقت والتكلفة في تنفيذ المشاريع الإنشائية في ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2016 إلى 2018. جاءت أهمية الدراسة من كون تنفيذ المشاريع الإنشائية في مواعيدها المحددة يرتبط بتحقيق منافع متعددة لجميع الأطراف المشاركة، سواء من حيث الفوائد المالية، العوائد الاقتصادية، أو تعزيز السمعة المؤسسية والمنافسة في سوق العمل.

واستندت الدراسة إلى المنهج التحليلي الوصفي، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول طبيعة المشكلات التي تواجه تنفيذ المشاريع الإنشائية. ولتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إلى جانب الاستعانة ببرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية اللازمة لتوضيح النتائج بشكل بصري ومنهجي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود سوء تنفيذ في خطط المشاريع وفق البرنامج الزمني المحدد، بالإضافة إلى عدم التنسيق الفعال بين مهندسي التخطيط، إداريي الشركات، الموردين، والمقاولين الفرعيين، كما لوحظ عدم الأخذ بعين الاعتبار تضخم الأسعار المفاجئ، مما أثر سلباً على الأداء الكلي للمشاريع، وأكدت الدراسة أن التأخير في تنفيذ المشاريع يؤدي إلى آثار سلبية على جميع الأطراف المعنية، سواء على مستوى الأهداف المالية، العوائد الاقتصادية، أو السمعة المؤسسية.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إقامة قسم متخصص داخل شركات المقاولات يتولى دراسة المخططات، المواصفات، العقود، والجداول الزمنية للمشاريع، بهدف تحسين التنسيق، الحد من التأخيرات، وضمان تنفيذ المشاريع وفق الوقت والتكلفة المحددين، بما يحقق الفوائد المرجوة لجميع الأطراف المشاركة.

منهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق وتحليل العلاقات بين مكوناتها المختلفة، ويهدف هذا المنهج إلى تحديد طبيعة ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على أداء المشاريع ودقة تنفيذها داخل شركة المراعي السعودية، كما تستخدم الدراسة منهج العلاقات الارتباطية لدراسة العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية وأبعاد أداء المشاريع، بما يتيح قياس قوة واتجاه التأثير بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغيرات التابعة (أداء ودقة تنفيذ المشاريع)، ويُمكن من خلال هذا المنهج الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة حول مدى تأثير القيادة التحويلية على نتائج المشاريع.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي إدارة المشاريع وفرق التشغيل في شركة المراعي السعودية، الذين يشاركون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ المشاريع المختلفة، ويتميز هذا المجتمع بتنوع خبرات أفرادهم ومواقعهم الوظيفية، ما يتيح تمثيلاً دقيقاً لممارسات القيادة وأثرها على الأداء، ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسباً، نظرًا لأن أفرادهم يتفاعلون بشكل مستمر مع القرارات القيادية ويؤثرون في نجاح المشاريع ودقتها.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان التمثيل المناسب لكافة المستويات الوظيفية والخبرات المختلفة، ويُقدر حجم العينة بين 100 إلى 250 مفردة حسب حجم كل إدارة ومستوى المشاركة في المشاريع، مما يكفل دقة النتائج وقابليتها للتعميم النسبي على المجتمع، وتعتمد الدراسة على تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق المعايير الوظيفية والخبرات العملية، ثم اختيار أفراد كل طبقة بطريقة عشوائية، لضمان التوازن بين الفئات المختلفة.

رابعاً: طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على مصادر البيانات الأولية والثانوية، وذلك لضمان شمولية ودقة المعلومات:

1. الاستبانة الإلكترونية والورقية:

صممت الاستبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها، وكذلك تقييم أداء المشاريع ودقة تنفيذها، باستخدام مقياس ليكرت من 5 درجات (من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة"). وتستهدف الاستبانة جميع أفراد العينة لضمان الحصول على بيانات كمية دقيقة.

2. المقابلات شبه المنظمة:

أُجريت مقابلات نوعية مع عدد من مديري المشاريع لتوفير بيانات نوعية إضافية، تساعد في تفسير النتائج الإحصائية وفهم السياق العملي وراء تطبيق القيادة التحويلية والتحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات أولية وثانوية لضمان شمولية المعلومات ودقتها، وتكامل النتائج الكمية والنوعية.

أولاً: البيانات الأولية

تشمل البيانات الأولية المعلومات التي تم جمعها مباشرة من المجتمع المستهدف في الدراسة، وذلك بهدف قياس أثر القيادة التحويلية على أداء ودقة تنفيذ المشاريع في شركة المراعي. ومن أهم هذه المصادر:

1. الاستبانة المصممة وفق نموذج: MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

صممت الاستبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية، بما يشمل أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، كما تتضمن الاستبانة أسئلة لتقييم أداء المشاريع ودقة تنفيذها وفق معايير الوقت، والتكلفة، والجودة، والتواصل وإدارة المخاطر.

2. المقابلات الشخصية مع القياديين:

تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري المشاريع بهدف جمع معلومات نوعية تفصيلية حول ممارسات القيادة التحويلية، والتحديات التي تواجهها فرق العمل في تطبيق أساليب القيادة، وتأثيرها على إنجاز المشاريع بدقة وكفاءة، وتساهم هذه المقابلات في تفسير النتائج الإحصائية واستكمال الصورة العملية لمستوى القيادة داخل الشركة.

ثانياً: البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية المصادر المنشورة والمراجع العلمية التي تساعد في وضع الدراسة ضمن إطار نظري ومفاهيمي متين، وفهم الدراسات السابقة ذات الصلة، وتشمل:

1. الكتب والمراجع العلمية: استُخدمت المصادر الأكاديمية التي تتناول القيادة التحويلية، وأدوات قياسها، وممارسات إدارة المشاريع، لتقديم الأسس النظرية للدراسة.
2. الدراسات السابقة المحلية والعالمية: تم مراجعة الدراسات البحثية التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي وإدارة المشاريع في بيئات مختلفة، للاستفادة من النتائج والمقاربات البحثية السابقة.
3. تقارير شركة المراعي: شملت تقارير الأداء الداخلية والسنوية للشركة، والتي تحتوي على بيانات كمية حول تنفيذ المشاريع، والمراحل الزمنية، والتكاليف، والجودة، لتدعيم التحليل التطبيقي.
4. المقالات المحكمة: تم الاطلاع على مقالات علمية منشورة في مجلات محكمة تعالج القيادة التحويلية، وأثرها على الأداء المؤسسي والمشاريع، لتوفير قاعدة علمية دقيقة لدعم الفرضيات وتحليل النتائج.

حادي عشر: أدوات الدراسة

تُعد أدوات الدراسة الركيزة الأساسية لجمع البيانات التي تمكّن الباحث من اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المشاريع ودقة تنفيذها، وتعتمد الدراسة على أدوات كمية ونوعية لضمان شمولية البيانات ودقتها.

أولاً: الاستبانة

تم تصميم الاستبانة خصيصاً لجمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية:

تشمل الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للموظفين مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة. ويهدف هذا القسم إلى دراسة تأثير المتغيرات الشخصية على تقييمات القيادة التحويلية وأداء المشاريع.

2. بنود قياس القيادة التحويلية:

اعتمدت الاستبانة على نموذج MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) لقياس أبعاد القيادة

التحويلية الأربعة:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

تم صياغة البنود بطريقة تتيح للموظفين تقييم ممارسات قياداتهم باستخدام مقياس ليكرت من خمس درجات (من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة").

3. بنود قياس أداء ودقة تنفيذ المشاريع:

يتضمن هذا القسم أسئلة تقيس جوانب أداء المشاريع وفق المعايير المعتمدة: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، الجودة، وفاعلية التواصل وإدارة المخاطر، كما يشمل مؤشرات دقة التنفيذ مثل الالتزام بالجدول الزمني، دقة تقدير الموارد، فاعلية الرقابة، وجودة المخرجات النهائية.

ثانياً: المقابلة

تُستخدم المقابلات شبه المنظمة لجمع بيانات نوعية مكملّة تساعد في تفسير النتائج الكمية، وتقديم رؤية أعمق حول طبيعة القيادة التحويلية وتطبيقاتها العملية داخل الشركة. ويستهدف هذا الأسلوب مديري المشاريع والقيادات العليا للحصول على فهم تفصيلي للتحديات والفرص المتعلقة بتحسين أداء المشاريع ودقة تنفيذها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. الإحصاءات الوصفية

○ المتوسطات – الانحراف المعياري – التكرارات – النسب.

2. اختبار الموثوقية

○ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

3. اختبارات الفرضيات

○ الانحدار البسيط والمتعدد.

○ اختبار T-test والفروق ANOVA

○ معامل الارتباط بيرسون.

4. اختبار ملاءمة نموذج الدراسة

○ تحليل العامل التوكيدي (CFA) إذا توفر AMOS.

○ نمذجة المعادلات الهيكلية SEM (اختياري)

نموذج الدراسة:

تُعد أدوات الدراسة أحد الركائز الأساسية لجمع البيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات، بما يتيح اختبار الفرضيات بشكل علمي دقيق، وتركز هذه الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على أداء المشاريع ودقة تنفيذها في شركة المراعي، مع مراعاة قياس الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل والمتغيرات التابعة باستخدام أدوات كمية ونوعية مكملية.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

المتغيرات التابعة:

1. أداء المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، التواصل وإدارة المخاطر).
2. دقة تنفيذ المشاريع (الالتزام بالجدول الزمني، دقة تقدير الموارد، فاعلية الرقابة، جودة المخرجات).

حدود الدراسة:

1. حدود موضوعية: دراسة علاقة القيادة التحويلية بأداء ودقة تنفيذ المشاريع.
2. حدود بشرية: موظفو شركة المراعي المعنيون بالمشاريع.
3. حدود مكانية: شركة المراعي – المقر الرئيسي وبعض الفروع.
4. حدود زمنية: العام الدراسي/البحثي 2025.

المراجع:

1. الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع73 ، 339 - 362. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329465>
2. صالح، محمد عبدالله حسين. (2022). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. *مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية*، ع13 ، 247 ، 257. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357876>
3. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، مج7، ع1 ، 196 ، 227. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/146563>
4. البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج8، ملحق ، 64 ، 88. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
5. حريش، درويش محمد جبريل. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. *التواصل*، ع48 ، 3 ، 27. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408287>
6. الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). *أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497558>
7. الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان. (2018). أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الانشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/998860>