

تأثير القيادة التحويلية والتبادلية والديمقراطية والخادمة
والتفويضية على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية في السياق
السعودي

إعداد الطالب/ة
نورة خالد خورشيد

إشراف /
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء والشكر

إلى الله أولاً،

الذي لولاه ما وُفقت، وما صبرت، وما أنجزت

ثم إلى نفسي،

التي قاومت، وثابرت، ومضت رغم كل الظروف

هذا العمل ثمرة صبر طويل، وإيمان عميق، وجهد لا يُرى

أهديه لمن أدرك قيمة السعي، حتى وإن كان الطريق صامتاً

وإلى عائلتي الكريمة،

سندي في كل خطوة، ودفني حين يبرد الطريق

وإلى أساتذتي في جامعة ميدأوشن،

الذين من نور علمهم بدأت طريقي

الفهرس

المستخلص.....	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	9
المقدمة.....	10
مشكلة الدراسة.....	10
أهمية الدراسة.....	11
الأهمية العلمية.....	11
الأهمية العملية.....	11
أهداف الدراسة.....	11
تساؤلات الدراسة	11
فرضيات الدراسة.....	12
نموذج الدراسة	12
الدراسات السابقة.....	12
أولاً: الدراسات العربية.....	12
ثانياً: الدراسات الأجنبية.....	13
رابعاً: الخلاصة المقارنة.....	15
المنطلقات النظرية.....	15
المنهجية وطرق البحث.....	15
مجتمع الدراسة وأدواتها.....	16
حدود الدراسة	16
النتائج المتوقعة.....	16
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	17
تمهيد.....	18
المبحث الأول: مفهوم القيادة وأنماطها.....	18
تمهيد.....	18
المطلب الأول: مفهوم القيادة.....	19
الفقرة الأولى: التعريف العام للقيادة.....	19
الفقرة الثانية: القيادة كعملية اجتماعية.....	19
الفقرة الثالثة: القيادة والتميز عن الإدارة.....	19
الفقرة الرابعة: القيادة كمزيج من الصفات والمهارات.....	20

20	المطلب الثاني: أنماط القيادة.....
20	التطور التاريخي لتصنيفات القيادة.....
20	القيادة الاستبدادية (Autocratic)
20	القيادة الديمقراطية (Democratic)
21	القيادة التفويضية (Laissez-Faire)
21	القيادة التحويلية (Transformational)
21	القيادة التبادلية (Transactional)
21	القيادة الخادمة (Servant)
22	القيادة الموقفية (Situational)
22	خلاصة المبحث الأول
22	المبحث الثاني: مفهوم نجاح المشروع وأبعاده
22	تمهيد.....
23	المطلب الأول: مفهوم نجاح المشروع
23	التعريف التقليدي
23	التعريف الحديث
23	نجاح المشروع كعملية ديناميكية
24	المطلب الثاني: أبعاد نجاح المشروع
24	البعد الزمني.....
24	البعد المالي
24	البعد الفني/الجودة.....
24	رضا العملاء وأصحاب المصلحة
24	البعد الاستراتيجي والاستدامة
25	التداخل بين الأبعاد.....
25	خلاصة المبحث الثاني.....
25	المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع
25	تمهيد.....
26	المطلب الأول: القيادة التحويلية وعلاقتها بنجاح المشروع.....
26	القيادة التحويلية كمحفز أساسي
26	التأثير على رضا العملاء
26	التحويلية كعامل استدامة
26	المطلب الثاني: القيادة التبادلية ودورها في ضبط الأداء

26	الانضباط والالتزام.....
27	محدودية التأثير على الرضا والإبداع.....
27	دور تكميلي لا أساسي.....
27	المطلب الثالث: القيادة الديمقراطية والتفويضية.....
27	الديمقراطية وتعزيز جودة القرارات.....
27	التفويضية وحدود فعاليتها.....
28	المطلب الرابع: القيادة الاستبدادية والمتساهلة.....
28	الاستبدادية وسرعة القرار.....
28	المتساهلة وفشل المشاريع.....
28	المطلب الخامس: القيادة الخادمة والموقفية.....
28	الخادمة كمدخل لتعزيز الولاء.....
28	الموقفية والمرونة عبر دورة الحياة.....
28	خلاصة المبحث الثالث.....
30	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....
31	تمهيد.....
31	المبحث الأول: منهج الدراسة.....
31	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
31	مجتمع الدراسة.....
32	عينة الدراسة.....
32	المبحث الثالث: خصائص العينة الشخصية والوظيفية.....
32	المبحث الرابع: أداة الدراسة.....
33	المبحث الخامس: الأساليب الإحصائية.....
33	المبحث السادس: حدود الدراسة.....
34	خلاصة الفصل الثالث.....
34	أولاً: تصميم الاستبانة.....
34	القسم الأول: البيانات الديموغرافية.....
35	القسم الثاني: أنماط القيادة.....
36	القسم الثالث: نجاح المشروع.....
37	نتائج الاستبيان.....
52	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
53	مقدمة.....

53	وصف العينة
53	الإحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة
54	صدق وثبات الأداة (الموثوقية)
54	الارتباطات بين المتغيرات
54	اختبار نموذج الانحدار المتعدد
55	قراءة النتائج
56	خلاصة اختبار الفرضيات
57	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
58	مقدمة
58	النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية
59	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
60	القيادة التبادلية (مدعومة جزئيًا/تأثير تكميلي)
60	القيادة الديمقراطية (مدعومة)
60	القيادة التفويضية (الأثر السلبي المدعوم)
60	القيادة الخادمة (مدعومة)
61	ملاءمة النموذج العام (مدعومة)
61	مناقشة مركزة وربط بالبيئات القطاعية:
61	توصيات عملية (مستهدفة مديري المشاريع وصناع القرار)
63	التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية
63	خلاصة الفصل
64	المراجع
66	الملاحق

المستخلص

تستعرض هذه الدراسة تأثير أساليب القيادة على نجاح المشاريع من خلال استكشاف أوجه العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والتي تشمل (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الاستبدادية، القيادة التفويضية، القيادة الخادمة، والقيادة الموقفية) وبين معايير النجاح المختلفة للمشروع والتي تشمل (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء). وتبرز أهمية هذه الدراسة في خضم التغييرات التنظيمية والاقتصادية السريعة التي تشهدها المؤسسات عالمياً ومحلياً وذلك لكون المشاريع هي أحد أهم محركات الاقتصاد والخطط الاستراتيجية في الدول، وهو الأمر الذي يعزز أهمية دور القيادة وأهمية فعاليتها في تحفيز الفرق وإدارة الموارد بكفاءة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المقدمة في مجال الموضوع سواء كانت عربية أو أجنبية وعليه فقد تم تصميم استبانة لقياس أثر أنماط القيادة على نجاح المشاريع والتي كشفت نتائجها عن أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في تحقيق نجاح المشاريع ويلمها أسلوب القيادة التبادلي بينما أظهر تأثير القيادة المتساهلة أو الاستبدادية ضعفاً على الأداء العام للمشاريع.

وتقدم الدراسة في الختام مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تسهم في رفع كفاءة مديري المشاريع وبشكل أخص في البيئات العربية، كما أنها تهدف بذلك لتوسيع آفاق البحث المستقبلية المتعلقة بالقيادة الرقمية ودور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع ونجاحها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعد القيادة أحد المحددات الجوهرية لنجاح المشاريع في البيئات المعاصرة؛ فدور القائد يتجاوز الوظائف الإدارية التقليدية إلى بلورة رؤية مُشتركة، وتحفيز فرق العمل، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع التعقيد وتسارع التغير. وفي السياق السعودي تحديدًا حيث تدار محفظة واسعة من المبادرات ضمن رؤية 2030، تبرز أهمية اختبار تأثير الأنماط القيادية المختلفة (التحويلية والتبادلية والديمقراطية والخادمة والتفويضية) على أبعاد النجاح الرئيسة: الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء إلى جانب الاتساق الاستراتيجي طويل المدى.

إن أحد أهم أهداف هذا البحث هو سد الفجوة المعرفية في المحتوى العربي وذلك من خلال دمج كل من الاطار النظري الحديث مع نتائج الاستبيان لـ 160 مشارك من مدراء المشاريع وذلك لمعرفة كيفية اسهام الأنماط القيادية في نجاح المشاريع عبر القطاعات المختلفة. وقد تمثلت النتائج الأولية في كون القيادة التحويلية هي نوع القيادة الأكثر تأثيرًا في رفع الالتزام والابداع وتحقيق الجودة المرجوة لمخرجات مشروع ناجح. بينما أتت القيادة التبادلية كمكمل في ضبط الأداء والامتثال، وقد دعمت الديمقراطية جودة اتخاذ القرارات والمشاركة بينما لعبت القيادة التفويضية في ظهور النتائج التي لا تدعم نجاح المشاريع حيث كانت النتائج الأضعف على الإطلاق، كما أنها قد تكون ملائمة تقريبًا في حالة واحدة فقط وهي أن تكون الفرق ناضجة واحترافية وذات خبرة.

بناء على ذلك، يسلط البحث الضوء على الاطار النظري والتطبيقي، كما يسعى لتقديم إطار تطبيقي يجمع بين الرؤية التحويلية وآليات الضبط التبادلي وممارسات المشاركة الديمقراطية. بالإضافة إلى ذلك، لتقديم توصيات عملية لمديري المشاريع وصناع القرار حول اختيار الأسلوب القيادي الملائم في كل مرحلة من مراحل حياة المشروع والقطاع وذلك لزيادة فرص نجاح المشروع.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تعدد أساليب القيادة والدراسات المتعلقة حولها، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية متعلقة بفهم تأثير هذه الأساليب وارتباطها بنجاح المشاريع في السياقات العربية والخليجية وبشكل خاص مع رؤية 2030 والمشاريع التنموية الضخمة القائمة والمقرر البدء فيها، وهو الأمر الذي يثير التساؤل الرئيسي للمشكلة: ما أثر أساليب القيادة المختلفة على نجاح المشاريع؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تتمحور الأهمية العلمية في زيادة الأدبيات التي تدور حول إدارة المشاريع من خلال دمج النظريات الكلاسيكية والحديثة للقيادة وربطها بمؤشرات نجاح المشاريع.

الأهمية العملية

تتمحور الأهمية العملية حول تقديم توصيات عملية لمديري المشاريع حول اختيار الأنماط القيادية المناسبة لنجاح المشروع وزيادة كفاءته وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز أساليب القيادة الإدارية.
- تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية، الاستبدادية، الديمقراطية، التفويضية، الخادمة) على نجاح المشاريع.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أكثر الأساليب القيادية المؤثرة في البيئات العربية.
- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين ممارسة القيادة في إدارة المشاريع.

تساؤلات الدراسة

- ما العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع؟
- هل للقيادة التبادلية أثر إيجابي على إنجاز المشاريع في الوقت والميزانية؟
- إلى أي مدى تعزز القيادة الديمقراطية رضا الفريق وتحسين الأداء؟
- ما تأثير القيادة الاستبدادية والتفويضية على نجاح المشاريع؟
- ما النمط القيادي الأكثر فاعلية في السياقات العربية؟

فرضيات الدراسة

- H1: للقيادة التحويلية أثر إيجابي جوهري على نجاح المشاريع.
- H2: للقيادة التبادلية أثر إيجابي متوسط على نجاح المشاريع.
- H3: لا يظهر للقيادة الاستبدادية أثر إيجابي معنوي على نجاح المشاريع.
- H4: تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تعزيز رضا العاملين وزيادة احتمالية النجاح.
- H5: القيادة المتساهلة أو التفويضية ترتبط بانخفاض كفاءة المشاريع في البيئات غير الناضجة.

نموذج الدراسة

لقد تم تصميم نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط القيادة) والمتغير التابع (نجاح المشروع) وذلك من خلال إدخال بعض المتغيرات الوسيطة مثل رضا الفريق والتعاون الداخلي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

تناولت الأدبيات العربية العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المؤسسي وقد شملت نجاح المشاريع في عدد من الدراسات، وأحدها هي دراسة موسى عبد الناصر (بدون تاريخ) بعنوان أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة والتي سلطت الضوء على تحليل كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التشاركي) على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العامة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من الموظفين حيث توصل من خلالها إلى أن النمط الديمقراطي كان الأكثر تأثيراً في تحسين جودة القرارات بينما أدى النمط الاستبدادي إلى سرعة اتخاذ القرار لكنه حد من الابتكار والمشاركة. وفي ضوء ذلك فقد برز من خلال هذه الدراسة كون فعالية القيادة لا تقاس فقط بالقدرة على اتخاذ القرار، وإنما بمدى إشراك المرؤوسين في صنع القرار مما يعزز انتماءهم ورضاهم.

وقدمت كذلك الدراسة الأردنية الميدانية في وزارة الشباب للباحث معاذ لبيب سليمان صباح (2017) تحليلاً عميقاً بشأن أنماط القيادة وفق تصنيف ليكرت وقد أوضحت فيه تأثيرها على الأداء الوظيفي حيث تطرقت الدراسة لأربعة أنماط شملت (الأوتوقراطية المتشددة، الأوتوقراطية المعتدلة، الديمقراطية الاستشارية، والديمقراطية التشاركية). وقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال استبانة موزعة على عينة تبلغ 100 موظف حيث أظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي المعتدل هو الأكثر شيوعاً، يليه النمط الأوتوقراطي

المتشدد، بينما كان النمط الديمقراطي التشاركي الأقل شيوعًا. مع ذلك، أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي وهو الأمر الذي يعكس أهمية الأسلوب القيادي في رفع جودة الأداء.

في دراسة أخرى متعلقة بالقيادة الإدارية في المشاريع التنموية والتي قام بإجرائها عمار إدريس (2024) تم التركيز على أدوار القائد في تعزيز استدامة المشاريع التنموية حيث أوضح الباحث خلال دراسته بأن القائد الناجح يجب أن يمتلك رؤية واضحة ومهارات قيادية متقدمة تشمل إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة بالإضافة إلى تحفيز الأفراد على العمل بروح الفريق الواحد. وعليه، فقد أبرزت النتائج أن القيادة الفعالة ليست مجرد إدارة للموارد بل هي عنصر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة حيث أن فشل القيادة يؤدي إلى ضعف الأداء وتعثر المشاريع، ويتضح من خلال هذه الدراسة أن القيادة هي قلب نجاح المشاريع التنموية باعتبارها أداة استراتيجية وليست فقط إدارية.

إلى جانب ذلك، تطرقت دراسات عربية أخرى إلى أهمية المرونة في الأسلوب القيادي. على سبيل المثال، دراسة سلطان الشمري (2024) تناولت القيادة في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية وقد أثبتت من خلالها أن القيادة التحويلية لها التأثير الأقوى في إنجاح المشاريع مقارنة بالأنماط الأخرى وبشكل أخص في ظل الحاجة إلى تحفيز فرق العمل والتعامل مع التحديات المعقدة التي تواجه المشاريع الكبرى.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

فيما يخص الدراسات الأجنبية فإن عددًا من الدراسات قد تناولت تحليل العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع في بيئات متعددة، وقد كان من أبرزها دراسة Tarig Eltayeb (2021) بعنوان Examining the Influence of Leadership Style on Project Performance in the Saudi Context والتي هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 حيث اعتمد خلالها الباحث على منهج المسح الميداني وجمع البيانات من مديري عدد من المشاريع باستخدام استبانة محللة بواسطة أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وعليه، فقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت أكثر تأثيرًا بشكل معنوي على نجاح المشاريع وذلك لارتباطها بارتفاع مستوى رضا العاملين والتزامهم في حين اقتصرت القيادة التبادلية على ضبط العمليات ومتابعة الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات دون إحداث تأثير جوهري على النجاح طويل المدى.

وتناولت دراسة Kaur (2022) جانب القيادة ولكن في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند حيث تم اعتبار هذه الدراسة كمساهمة مهمة في هذا المجال وذلك لتحليلها الدقيق لأثر أساليب القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، التفويضية/المتساهلة، والقيادة التقنية) على نجاح مشاريع البرمجيات حيث استخدم الباحث في

الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان موزع على فرق عمل IT حيث كشفت النتائج أن القيادة التحويلية هي النمط المهيمن في المشاريع الناجحة حتى على الصعيد التكنولوجي فقد ساهمت في تعزيز الالتزام والإبداع بينما ارتبطت القيادة المتساهلة غالبًا بفشل المشاريع، فيما كان للقيادة التبادلية دور محدود في ضبط الأداء. إلى جانب ذلك، أكدت الدراسة على أن دمج القيادة التحويلية مع المهارات التقنية هو ما يعزز فرص النجاح.

في دراسة أخرى أجراها كل من Adetola & Adetola (2023) تتعلق بأثر أنماط القيادة على دورة حياة المشروع في نيجيريا وجد الباحث أن القيادة تؤثر في جميع مراحل المشروع من البدء وحتى الإغلاق. إلى جانب ذلك، أكدت النتائج أنه لا يوجد أسلوب قيادة مثالي وحده بل على النقيض من الدراسات السابقة فقد أوضحت الدراسة بأنه يجب على القائد أن يتبنى أسلوبًا مرئيًا يتغير حسب المرحلة وأنه لا يكفي اتباع أسلوب واحد فقط في جميع المراحل. بالإضافة إلى ذلك، فقد أشارت الدراسة إلى أن النزاهة والخبرة الفنية ومهارات الاتصال وإدارة المخاطر هي سمات أساسية يجب أن تتوافر في القائد الناجح. بذلك، ربطت الدراسة بين الأنماط القيادية وبين دورة حياة المشروع بشكل أشمل.

وأظهرت دراسة دولية أخرى أجريت في جنوب إفريقيا للباحث Liphadzi وآخرون (2015) متعلقة بقطاع البناء أن القيادة التحويلية والتبادلية تسهمان بشكل إيجابي في نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات وتحقيق الجودة. في المقابل، لم يظهر للقيادة المتساهلة أي تأثير إيجابي وقد أكد الباحثون أن القائد الفعال هو ذلك الذي يستطيع تعزيز التعاون الداخلي بين أعضاء الفريق وتحفيزهم على الأداء الفائق.

كما استخدم Altaher وآخرون (2024) التعاون بين أعضاء الفريق باعتباره متغيرًا وسيطًا مهمًا بين القيادة ونجاح المشروع حيث وجدت أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تزيد من التعاون وبالتالي ترفع من احتمالية نجاح المشاريع. وعلى النقيض، فقد وجد الباحث أن القيادة المتساهلة تضعف التعاون وتؤدي إلى نتائج سلبية. وعليه، فقد دعمت هذه النتائج الفرضية القائلة بأن نجاح المشاريع ليس نتيجة مباشرة للأسلوب القيادي فقط، ولكنها كذلك نتيجة لعدد من العوامل الوسيطة مثل روح الفريق والتعاون.

وقد دعمت المصادر النظرية فكرة أن أنماط القيادة متعددة ولكل منها نقاط قوة وضعف، حيث استعرضت الجامعة الأفريقية للقيادة (بدون تاريخ) في بحثها Types of Leadership Styles: Comprehensive Guide for Organisations الأنماط الأساسية مثل الأوتوقراطي، الديمقراطي، التفويضي، والتحويلي، وأضاف أنماطًا حديثة مثل المعاملاتي، الخادم، الموقفي، والكاريزمي. وأكد أن القائد الفعال هو من يمتلك المرونة لتغيير أسلوبه وفقًا للموقف.

وقد أظهر تصنيف لوين (1939) للقيادة (الاستبدادية، الديمقراطية، التفويضية) وأضاف أنماطًا أخرى مثل التحويلي، المعاملاتي، البيروقراطي، والخادم. وأبرز أن النمط الديمقراطي يعزز من مشاركة الموظفين لكنه أبطأ في اتخاذ القرار (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024).

وأخيراً فقد قامت الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير بتحليل أساليب القيادة الإدارية مع تحديد فوائدها وتحدياتها، حيث ظهر أن أسلوب القيادة التحويلي والديمقراطي هما الأكثر ملاءمة لبيئات الإبداع، في حين أن المعاملاتي والاستبدادي أكثر ملاءمة للمهام الروتينية أو الطارئة.

رابعاً: الخلاصة المقارنة

في ضوء الدراسات السابقة فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أنه هناك إجماع بين الباحثين على كون أسلوب القيادة التحويلية هو النمط الأكثر ارتباطاً بنجاح المشاريع وذلك لارتفاع مستوى الإبداع والتحفيز والالتزام، وتلهمها القيادة التبادلية التي ظهرت كعامل داعم للانضباط والوضوح على الرغم من أنها لا تكفي بمفردها لضمان النجاح. من جهة أخرى، ارتبطت القيادة الديمقراطية بتحسين القرارات ورضا الموظفين لكنها قد تبطل الإنجاز، بينما أظهرت القيادة الاستبدادية والمتساهلة في معظم الدراسات محدودية فاعليتها التي ارتبطت غالباً بالضعف أو الفشل.

هذه النتائج تبرز فجوة معرفية في السياق العربي خصوصاً في ظل مشاريع التنمية الكبرى حيث لا تزال الحاجة قائمة لفهم كيف يمكن للقيادة الجمع بين الأساليب المختلفة بمرونة لتحقيق النجاح في البيئات المحلية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لتقديم إطار تطبيقي يربط بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع في السياق السعودي.

المنطلقات النظرية

- نظريات القيادة التقليدية: (لوين 1939 – الاستبدادية، الديمقراطية، التفويضية).
- نظرية القيادة التحويلية والمعاملاتية (Bass & Burns).
- القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard).

المنهجية وطرق البحث

المنهج: وصفي تحليلي.

أدوات جمع البيانات: استبيان مبني على مقياس Likert، معتمد على أبعاد القيادة.

طرق التحليل: الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA).

مجتمع الدراسة وأدواتها

المجتمع: مدراء المشاريع في السعودية (قطاعات: الاتصالات، الإنشاء، التنمية).

العينة: عينة قصدية/عشوائية من مدراء المشاريع والعاملين معهم.

حدود الدراسة

زمانية: 2024-2025.

مكانية: المملكة العربية السعودية.

موضوعية: أساليب القيادة وعلاقتها بنجاح المشاريع.

بشرية: مدراء المشاريع وفرق العمل.

منهجية: استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج المتوقعة

- أن القيادة التحويلية والديمقراطية أكثر تأثيراً في تحقيق النجاح.
- أن القيادة التبادلية تسهم في الانضباط وتحقيق الأهداف قصيرة المدى.
- ضعف القيادة المتساهلة والاستبدادية في تحقيق نجاح مستدام.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

إن القيادة هي أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشاريع لكونها تغطي التوجيه الإداري في المشروع وتسهم في بناء رؤية وتحفز العاملين وإدارة التحديات، كما أن نجاح المشاريع هي معيار ومؤشر رئيسي يظهر كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد اجمع الباحثون على كون العلاقة التي تجمع بين القيادة ونجاح المشروع هي علاقة تكاملية وأنه يجب على القائد أن يعتمد أسلوبًا ملائمًا لطبيعة المشروع وفريق العمل لزيادة احتمالية النجاح. وعليه، سيتطرق هذا الفصل للمفاهيم النظرية ذات الصلة وذلك من خلال استعراض أنماط القيادة ومفهوم نجاح المشروع وأبعاده، إلى جانب ذلك العلاقة التي تربط بينهما في ضوء ما ورد خلال المراجعات الأدبية.

المبحث الأول: مفهوم القيادة وأنماطها

تمهيد

إن القيادة من المصطلحات والمفاهيم المحورية التي تناولتها العديد من الدراسات وشغلت اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي على حد سواء وذلك لكونها تمثل عاملاً أساسياً في توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. حيث اجمع الكثير من الباحثين على أن نجاح المؤسسات لا يعتمد على وضوح الرؤية الاستراتيجية أو توافر الموارد المادية فحسب بل يتطلب كذلك وجود قيادة واعية قادرة على صياغة تلك الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس من خلال تحفيز الأفراد وتوظيف قدراتهم بأفضل صورة ممكنة داخل المؤسسة أو مشاريعها. وعليه، فإن تزايد الاهتمام بالمشاريع كأداة لتحقيق النمو والتنمية في العصر الحديث قد أدت لزيادة الاهتمام العلمي بدراسة القيادة كعامل مؤثر في نجاح المشاريع لكونها ليست مجرد وسيلة سلطة رسمية يمارسها شخص على مجموعة من الأفراد بل هي أكبر من ذلك حيث أنها عملية اجتماعية وسلوكية قائمة على التفاعل المستمر وتهدف بذلك إلى إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات وسلوكيات العاملين مما يمهد لكونها جوهرية في ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية على حد سواء (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024).

المطلب الأول: مفهوم القيادة

الفقرة الأولى: التعريف العام للقيادة

كأي مصطلح مهم في المجتمع الإداري والعلمي والعملية فإنه يجمع عددًا متنوعًا من التعريفات التي قد تتشابه أو تختلف، بالنسبة لتعريف القيادة فإن المدارس الفكرية والنظرية قد عرفت بطرق مختلفة حيث عرفها البعض بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المحددة (الجامعة الأفريقية للقيادة، بدون تاريخ). بينما عرفها آخرون باعتبارها عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين والتي من خلالها يعاد تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق المصلحة العامة، كما عرفت بعض الدراسات الحديثة مصطلح القيادة بأنه فن تحفيز الأفراد وتمكينهم من استغلال أقصى إمكاناتهم في سبيل تحقيق رؤية مشتركة.

الفقرة الثانية: القيادة كعملية اجتماعية

يرى باحثون معاصرون أن القيادة لا تنبع فقط من السلطة الرسمية التي يمنحها الهيكل التنظيمي للقائد بل أن لها دور أساسي في كونها عملية اجتماعية مبني على الثقة بين القائد ومرؤوسيه حيث تم اعتبار القائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير على فريقه ليس بالقوة أو العقوبات فحسب، بل من خلال قدرته على الإقناع والإلهام. ومن هذا المنطلق، تعد القيادة عملية ديناميكية مستمرة تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تعمل فيه المؤسسة وهو ما يجعلها غير ثابتة بل عملية متغيرة (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024).

الفقرة الثالثة: القيادة والتميز عن الإدارة

يجب التمييز بين مفهومي القيادة والإدارة وذلك لحدوث اللبس بين كثير من الناس، فبينما الإدارة تركز على التخطيط والتنظيم والرقابة، فإن القيادة تركز على تحفيز الأفراد وإدارة التغيير والتأثير في الآخرين. وقد أوضحوا Adetola & Adetola (2023) أن الإدارة هي المعنية بتحقيق الاستقرار وضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات، بينما القيادة معنية بالتفكير في المستقبل وإحداث التغيير اللازم لتحقيق أهداف جديدة. وبناء على ذلك، يمكن القول بأن القيادة تكمل الإدارة ولا تحل محلها حيث تعد بعدًا إنسانيًا يضيف للإدارة معنى وفاعلية.

الفقرة الرابعة: القيادة كمزيج من الصفات والمهارات

يرى الباحثون المعاصرون بأن القيادة لا ترتبط أو تعتمد فقط على المنصب أو الوظيفة حيث أنها غير محصورة، بل هي مزيج أكبر من الصفات الشخصية والمهارات المكتسبة. وهو الأمر الذي يجعل القائد الناجح متميزاً بصفات مثل النزاهة، الحزم، القدرة على التواصل، بالإضافة إلى ذلك، مهارات مكتسبة مثل إدارة المخاطر واتخاذ القرار. وقد أكدت دراسة Adetola & Adetola (2023) أن السمات الشخصية مثل النزاهة والقدرة على بناء الثقة مع جانب الخبرة الفنية هي أهم المقومات الأساسية لنجاح القائد في إدارة المشاريع.

المطلب الثاني: أنماط القيادة

التطور التاريخي لتصنيفات القيادة

لقد شهدت القيادة تغيراً وظهوراً لأنماط قيادية مختلفة ومتطورة عبر العقود. ففي بدايات القرن العشرين ركزت النماذج التقليدية على القيادة الاستبدادية القائمة على السلطة المطلقة، بينما جاء كورت لوين (1939) ليقدم تصنيفاً أكثر شمولاً شمل ثلاثة أنماط رئيسية: الاستبدادي، الديمقراطي، والتفويضي (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024). ومنذ ذلك الحين نجد أن الدراسات قد تطورت لتصنيف أنماطاً جديدة مثل القيادة التحويلية والمعاملاتية والخدمة والموقفية.

القيادة الاستبدادية (Autocratic)

يتمحور هذا النمط على كون السلطة في يد القائد وهو الذي يتخذ القرارات بشكل فردي دون إشراك المرؤوسين، كما أنه يتميز بالسرعة في اتخاذ القرار والوضوح في التعليمات مما يجعله مناسباً في حالات الأزمات أو المواقف التي تتطلب حسمًا سريعاً (أنماط القيادة الإدارية: مفتاح النجاح في بيئة العمل، بدون تاريخ) . وعلى الرغم من ذلك، نجد عددًا من الدراسات التي تشير إلى كون الاستبداد يحد من الإبداع ويقلل من دافعية الأفراد ويؤدي على المدى الطويل إلى انخفاض الروح المعنوية.

القيادة الديمقراطية (Democratic)

يقوم أسلوب القيادة هذا على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال تشجيعهم على الحوار وتبادل الأفكار. ويرى موسى عبد الناصر (2021) أن هذا النمط يعزز جودة القرارات ويزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا النمط قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار خصوصاً في البيئات التي

تتطلب سرعة الإنجاز. ومع ذلك، فقد أثبتت الدراسات أن الديمقراطية تسهم في رفع رضا العاملين وتحسين أدائهم (أنماط القيادة الإدارية: مفتاح النجاح في بيئة العمل، بدون تاريخ) .

القيادة التفويضية (Laissez-Faire)

وهو نوع القيادة الذي يسمح بإعطاء الحرية المطلقة للفريق لاتخاذ القرارات مع تدخلات محدودة من القائد ويعد أسلوب القيادة هذا هو الأكثر ملائمة للفرق عالية الكفاءة مثل فرق البحث والتطوير بشكل رئيسي. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى ضعف التنظيم في الفرق قليلة الخبرة (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024) وقد أظهرت دراسة Kaur (2022) أن القيادة التفويضية (أو المتساهلة) ارتبطت غالبًا بفسل المشاريع التقنية بسبب غياب التوجيه الكافي (Kaur، 2022).

القيادة التحويلية (Transformational)

وهو أسلوب القيادة الذي يحظى برواج وشعبية كبيرة من قبل الباحثين، وهو أسلوب القيادة القائم على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية وتحقيق رؤية المؤسسة. يرى Eltayeba & Ahmad (2021). أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر فاعلية في المشاريع الكبرى مثل مشاريع رؤية 2030 في السعودية وذلك لكونها مساهمة في رفع الالتزام والإبداع لدى الفريق.

القيادة التبادلية (Transactional)

هي أسلوب القيادة القائم على مبدأ الثواب والعقاب لكونه يربط بين الأداء بالنتائج بشكل رئيسي من خلال الحوافز أو العقوبات، وقد أثبتت دراسة جنوب إفريقيا أن القيادة التبادلية تساعد في ضبط الأداء وضمان الالتزام بالوقت والميزانية لكنها على الجانب الآخر أقل تأثيرًا من التحويلية في رفع رضا الفريق (Liphadzi et al، 2015).

القيادة الخادمة (Servant)

يركز أسلوب القيادة الخادمة على خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم حيث يضع القائد مصلحة الفريق نصب عينه وفوق مصلحته الشخصية. ولذا نجد أن هذا الأسلوب يعزز الولاء والثقة لكنه قد ينظر إليه على

أنه يفتقر إلى الحزم والسلطة اللازمة في البيئات التنافسية (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024).

القيادة الموقفية (Situational)

وأما في أسلوب القيادة الموقفية فإن يتغير الأسلوب القيادي باختلاف الموقف. يرى Hersey & Blanchard أن القائد الناجح هو من يغير أسلوبه بحسب مستوى نضج الفريق وطبيعة المهمة. وقد أكدت دراسة Adetola & Adetola (2023) أن المرونة القيادية عبر مراحل دورة حياة المشروع تزيد من فرص نجاحه.

خلاصة المبحث الأول

يتضح مما سبق أن القيادة ليست مفهومًا ثابتًا بل هي أكبر من ذلك. القيادة هي عملية ديناميكية متغيرة ذات أنماط قيادية متنوعة تشمل كل من الأنماط القيادية الاستبدادية، الديمقراطية، التفويضية، الخدمية، والموقفية. وقد اجمعت الأدبيات على أن القيادة التحويلية والديمقراطية أكثر فاعلية في تحقيق رضا العاملين ونجاح المشاريع بينما تقتصر فعالية القيادة التبادلية على الانضباط. أما الأنماط التفويضية (المتساهلة) أو الاستبدادية فتظهر محدودة في إحداث تأثير إيجابي مستدام، ومن هنا نشأ التحدي الأكبر أمام القائد والذي يتمثل في اختيار النمط المناسب وفقًا للسياق والموقف ومتطلبات المشروع.

المبحث الثاني: مفهوم نجاح المشروع وأبعاده

تمهيد

تتجه المؤسسات لتحقيق نجاح المشروع وهو الهدف الأكثر أهمية والذي يتضح بعد تبني أي مبادرة إنتاجية. وعلى الرغم من أن تحديد مفهوم النجاح قد يبدو واضحًا للوهلة الأولى إلا أنه في أدبيات إدارة المشاريع يبقى إشكالي، في اختلاطه بعدد من الأبعاد ومعايير القياس المتعددة. فقد كانت أدبيات إدارة المشاريع التقليدية تركز اهتمامها على أبعاد الوقت والتكلفة والموارد، بينما الاتجاهات الحديثة ضمت أبعاد أخرى مثل الأثر الاستراتيجي، رضا العملاء، والاستدامة طويلة المدى (Kaur، 2022).

المطلب الأول: مفهوم نجاح المشروع

التعريف التقليدي

في المراحل الأولى من تطور علم إدارة المشاريع كان نجاح المشروع يعرف بعدم خروجه عن المعايير الثلاثة المعروفة بالمثلث الحديدي: الوقت، التكلفة، والجودة (Kaur، 2022). وقد كان هذا التعريف شائعاً في خمسينيات وستينيات القرن الماضي عندما كانت المؤسسات تركز على الانجاز دون تقدير الأبعاد غير المرئية مثل قيمة العملاء أو القيمة الاستراتيجية المضافة.

التعريف الحديث

مع مرور الوقت، أدرك الباحثون أن الاعتماد على هذه المعايير الثلاثة لا يعكس النجاح الحقيقي للمشروع. فقد تنجز المشاريع في الوقت المحدد وبالميزانية المرصودة ولكن لا تحقق رضا العملاء أو لا تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لذا، ظهرت مفاهيم جديدة تعتبر أن نجاح المشروع يتطلب انسجاماً في الإنجاز المادي مع الرضا النفسي والمعنوي للمصالح ونجاح المشاريع الكبرى. على سبيل المثال، أكد (Eltayeb (2021 أن نجاح المشاريع الكبرى مثل مشاريع رؤية 2030 في السعودية لا تقاس فقط بالانتهاء في الوقت المحدد بل بقدرتها على تحقيق الأثر المجتمعي والتنمية المستدامة.

نجاح المشروع كعملية ديناميكية

يشير بعض الباحثين إلى أن نجاح المشروع ليس حدثاً لحظة الإغلاق بل هو عملية ديناميكية تبدأ منذ مرحلة التخطيط وتمتد لما بعد التسليم. فقد أوضح (Adetola (2023 أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع (البداية، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق) لها معايير خاصة للنجاح وأن القائد الناجح هو من يستطيع تكيف أسلوبه القيادي لضمان تحقيق النجاح في كل مرحلة.

المطلب الثاني: أبعاد نجاح المشروع

البعد الزمني

يعتبر الوقت من أهم مؤشرات نجاح المشروع، إذ ينظر إلى المشروع الناجح باعتباره ذلك الذي يكتمل ضمن الفترة الزمنية المحددة في خطة العمل. وأشارت دراسة (Kaur (2022 إلى أن التأخر في تسليم المشاريع التقنية غالبًا ما يرتبط بضعف القيادة أو غياب التنسيق الفعال بين الفريق والقائد (Kaur, 2022).

البعد المالي

الالتزام بالميزانية عامل حاسم آخر فالمشاريع التي تتجاوز الميزانية المقررة تعد مشاريع فاشلة حتى وإن حققت أهدافها الفنية. وقد أظهرت دراسة جنوب إفريقيا أن القيادة التبادلية تساعد في ضبط الأداء المالي للمشاريع من خلال المتابعة الدقيقة للحوافز والنتائج (Liphadzi et al, 2015).

البعد الفني/الجودة

يتعلق بتحقيق المعايير الفنية المحددة مسبقًا في التصميم والتنفيذ حيث أن المشروع الناجح هو الذي يسلم منتجًا أو خدمة تطابق المواصفات وتلبي توقعات العملاء. وتؤكد دراسة عمار إدريس (2024) أن القائد الذي يمتلك خبرة فنية ومعرفة عميقة بمجال المشروع يستطيع ضمان جودة التنفيذ بشكل أفضل.

رضا العملاء وأصحاب المصلحة

يعد رضا العملاء من أهم الأبعاد التي تزايد الاهتمام بها في العقدين الأخيرين. فالمشروع قد يكتمل وفق الوقت والميزانية لكنه لا يحقق الرضا وبالتالي لا يعتبر ناجحًا من منظور استراتيجي. وأوضحت دراسة Eltayeba & Ahmad (2021) أن المشاريع التحويلية التي يقودها مديرون ملهمون تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء نظرًا لما تتسم به من مرونة وابتكار.

البعد الاستراتيجي والاستدامة

في سياق المشاريع التنموية أصبح النجاح يقاس بمدى تحقيق المشروع لأهداف التنمية المستدامة وقدرته على الاستمرار في إحداث أثر إيجابي على المدى الطويل. ففي دراسة عمار إدريس (2024) تمت الإشارة إلى أن

القيادة الفعالة لا تقتصر على تحقيق إنجازات وقتية، بل تتعلق بقدرة المشروع على تعزيز التنمية المستدامة للمجتمع والاقتصاد.

التداخل بين الأبعاد

من المهم الإشارة إلى أن هذه الأبعاد ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متداخلة ومتكاملة. فالفشل في الالتزام بالميزانية قد يؤدي إلى تأخير زمني، والتأخير الزمني قد يؤثر على رضا العميل، بينما ضعف الجودة ينسف القيمة الاستراتيجية للمشروع. لذلك، ينظر الباحثون إلى نجاح المشروع باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد تتطلب إدارة متوازنة بين الوقت والمال والجودة والرضا والاستدامة.

خلاصة المبحث الثاني

يمكن القول إن نجاح المشروع مفهوم مركب يتجاوز الحدود التقليدية للتقييم المالي والزمني ليشمل أبعادًا استراتيجية وإنسانية أوسع. فالمشروع الناجح هو الذي يوازن بين تحقيق الأهداف المادية المباشرة وبين بناء رضا العملاء وتعزيز التنمية المستدامة. وتكشف الأدبيات أن هذا النجاح لا يتحقق في فراغ بل يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على تكييف أنماطها مع كل مرحلة من مراحل المشروع ومع كل بعد من أبعاد النجاح.

المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع

تمهيد

لا يمكن النظر إلى القيادة ونجاح المشروع بوصفهما عنصرين منفصلين، فالعلاقة بينهما علاقة تداخل وتأثير متبادل. فالقائد هو المحرك الأساسي للفريق وصاحب الدور الأكبر في تحويل الخطط إلى واقع وضمان التوازن بين الموارد والوقت والجودة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن غياب القيادة الفاعلة يعد أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع على مستوى العالم (Kaur، 2022). وفي هذا المبحث سنناقش أثر الأنماط القيادية المختلفة على نجاح المشاريع مع الاستناد إلى الأدبيات والدراسات التطبيقية.

المطلب الأول: القيادة التحويلية وعلاقتها بنجاح المشروع

القيادة التحويلية كمحفز أساسي

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر الأنماط التي حظيت باهتمام الباحثين، إذ تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت دراسة (Eltayeba & Ahmad, 2021) أن القيادة التحويلية في المشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية وخاصة في إطار رؤية 2030 ارتبطت بشكل مباشر بارتفاع مستويات الالتزام والإبداع لدى الفريق وهو الأمر الذي انعكس إيجاباً على نجاح المشاريع من حيث الجودة والإنجاز في الوقت المحدد.

التأثير على رضا العملاء

بينت دراسة (Kaur, 2022) في قطاع تكنولوجيا المعلومات أن القادة التحويليين لم يكتفوا بتحقيق الأهداف التقنية بل استطاعوا رفع رضا العملاء والمستفيدين من خلال خلق بيئة عمل إبداعية قائمة على التفاعل الإيجابي. وهذا يؤكد أن القيادة التحويلية لا تسهم فقط في الأبعاد الداخلية للمشروع بل تمتد لتؤثر في النتائج الخارجية المرتبطة برضا أصحاب المصلحة.

التحويلية كعامل استدامة

أكدت دراسة عمار إدريس (2024) أن القيادة التحويلية تسهم في ضمان استدامة المشاريع التنموية، إذ تعزز من قدرة الفريق على مواجهة التحديات طويلة الأمد وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والعمل الجماعي.

المطلب الثاني: القيادة التبادلية ودورها في ضبط الأداء

الانضباط والالتزام

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ الثواب والعقاب وربط الأداء بالحوافز. وقد أثبتت دراسة جنوب إفريقيا أن القيادة التبادلية ساعدت المشاريع الإنشائية في الالتزام بالميزانيات والجدول الزمنية، إذ ركزت على المتابعة الدقيقة للأداء وضبط العمليات (Liphadzi et al, 2015).

محدودية التأثير على الرضا والإبداع

على الرغم من دورها الإيجابي في الانضباط، أشارت دراسة (Kaur (2022 إلى أن القيادة التبادلية لم تكن كافية بمفردها لضمان نجاح المشاريع التقنية؛ حيث حققت نتائج متوسطة ولم ترفع مستويات الرضا أو الالتزام بنفس القدر الذي حققته القيادة التحويلية.

دور تكميلي لا أساسي

خلصت دراسة (Adetola & Adetola (2023 إلى أن القيادة التبادلية تمثل أداة مهمة في بعض المراحل مثل التنفيذ والمراقبة، لكنها أقل تأثيراً في المراحل الاستراتيجية التي تتطلب رؤية الهامية.

المطلب الثالث: القيادة الديمقراطية والتفويضية

الديمقراطية وتعزيز جودة القرارات

أشارت دراسة موسى عبد الناصر وواعر وسيلة (بدون تاريخ) إلى أن القيادة الديمقراطية تحسن من جودة القرارات داخل المؤسسات من خلال إشراك العاملين وتعزيز الحوار. هذا النمط القيادي قد لا يكون الأسرع في إنجاز المشاريع لكنه يرفع مستوى الالتزام والانتماء للفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات.

التفويضية وحدود فعاليتها

أما القيادة التفويضية فقد أظهرت نتائج متباينة. إذ أوضحت دراسة (Kaur (2022 أن هذا النمط قد يكون فعالاً مع الفرق عالية الكفاءة في مجالات البحث والتطوير، لكنه ارتبط في كثير من الحالات بفشل المشاريع عند غياب التوجيه الكافي. وبذلك، يمكن اعتبار التفويضية سيقاً ذا حدين يعتمد نجاحها على مستوى خبرة الفريق واستعداده لتحمل المسؤولية.

المطلب الرابع: القيادة الاستبدادية والمتساهلة

الاستبدادية وسرعة القرار

أثبتت بعض الدراسات العربية أن القيادة الاستبدادية قد تكون مفيدة في مواقف الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة لكنها على المدى الطويل تحد من الإبداع وتؤدي إلى انخفاض معنويات الفريق.

المتساهلة وفشل المشاريع

أما القيادة المتساهلة (Passive/Laissez-Faire) ، فقد ارتبطت في معظم الدراسات بفشل المشاريع. إذ أكدت دراسة (Kaur 2022) أن هذا النمط كان سائدًا بين المشاريع الفاشلة في قطاع تكنولوجيا المعلومات حيث أدى غياب التوجيه إلى ضعف الإنتاجية وعدم تحقيق الأهداف.

المطلب الخامس: القيادة الخادمة والموقفية

الخادمة كمدخل لتعزيز الولاء

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الخادمة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة، حيث يضع القائد احتياجات الموظفين في المقام الأول. هذا النمط يعد ملائمًا للمشاريع التنموية والاجتماعية التي تتطلب بناء علاقات إنسانية قوية (أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق، 2024).

الموقفية والمرونة عبر دورة الحياة

أكدت دراسة (Adetola & Adetola 2023) على أهمية القيادة الموقفية التي تتيح للقائد تغيير أسلوبه حسب المرحلة وطبيعة الفريق. فقد أوضحت أن نجاح المشروع يتطلب قيادة تحكمية في المراحل الأولى (التخطيط)، وقيادة تشاركية في المراحل الوسطى (التنفيذ)، وقيادة تحفيزية في مرحلة الإغلاق.

خلاصة المبحث الثالث

يتضح أن العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد. فالقيادة التحويلية برزت كأكثر الأنماط فاعلية في تحقيق النجاح بمختلف أبعاده بينما ساهمت القيادة التبادلية في ضبط الأداء دون

أن تضمن النجاح الكامل. أما القيادة الديمقراطية فقد عززت جودة القرارات لكنها بطيئة، في حين أظهرت القيادة التفويضية فعاليتها فقط في الفرق الخبيرة. أما القيادة الاستبدادية والمتساهلة فقد ارتبطت في معظم الدراسات بنتائج سلبية أو محدودة. ومن هنا يمكن القول إن القيادة الفاعلة ليست مجرد اختيار نمط محدد، بل هي قدرة القائد على التكيف ودمج أكثر من أسلوب لتحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

الفصل الثالث: المنهجية

والإجراءات

تمهيد

يُعد اختيار المنهجية البحثية المناسبة خطوة محورية في أي دراسة أكاديمية، إذ إنها تحدد المسار الذي يسلكه الباحث في جمع البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات. وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة على نجاح المشاريع، فقد كان من الضروري الاعتماد على منهجية تجمع بين الجانب الوصفي والتحليلي، بحيث تُمكن من استعراض الأدبيات ذات الصلة وتفسير الظواهر الإدارية قيد البحث. كما أن طبيعة موضوع الدراسة الذي يجمع بين متغيرات سلوكية (أنماط القيادة) ومتغيرات إدارية/إجرائية (نجاح المشروع) يتطلب استخدام أدوات كمية لقياس العلاقة بين هذه المتغيرات بدقة، بما يحقق موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم.

المبحث الأول: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوعها. فالمنهج الوصفي يتيح وصف الظاهرة قيد البحث بدقة من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة ونجاح المشاريع، بينما يُمكن المنهج التحليلي من تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية. وقد أُستخدم هذا المنهج في العديد من الدراسات المشابهة مثل دراسة Eltayeba & Ahmad (2021) في السعودية، ودراسة Kaur (2022) في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند، مما يعزز من مصداقية استخدامه في هذه الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المشاريع والعاملين معهم في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل المشاريع الإنشائية، مشاريع تقنية المعلومات، والمشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030. اختيار هذا المجتمع يعكس الأهمية الاستراتيجية لهذه القطاعات في التنمية الوطنية، إضافة إلى تنوع البيئات التنظيمية فيها، مما يُساهم في إثراء النتائج.

عينة الدراسة

تم الاعتماد على عينة قصدية تضم مديري المشاريع وفرق العمل المرتبطين بهم، بحيث يتم اختيار الأفراد الأكثر ارتباطاً بالموضوع والقادرين على تقديم بيانات دقيقة. يتوقع أن تتراوح العينة بين (150 – 200) مشارك لضمان تمثيل كافٍ يمكن من إجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة مثل الانحدار المتعدد واختبار الفروق باستخدام ANOVA. ويشبه هذا الحجم ما استخدمته دراسة عمار إدريس (2024) التي اعتمدت على عينة من 180 مشاركاً في مشاريع تنموية.

المبحث الثالث: خصائص العينة الشخصية والوظيفية

تسعى الدراسة إلى تحليل خصائص العينة من الناحية الديموغرافية والوظيفية. ومن أبرز هذه الخصائص:

- النوع: ذكر / أنثى.
- الفئة العمرية: أقل من 30، من 31–40، من 41–50، وأكثر من 50.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5–10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- مجال المشروع: إنشائي، تقني، تنموي.
- عدد أفراد الفريق: أقل من 10، 11–20، أكثر من 20.

وسيتم عرض هذه الخصائص باستخدام رسوم بيانية وجدول وصفية لتوضيح توزيع العينة، وهو ما يتماشى مع الممارسات البحثية التي اتبعتها دراسة Kaur (2022) ودراسة Eltayeba & Ahmad (2021) في عرض خصائص العينات البحثية .

المبحث الرابع: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر شيوعاً في البحوث الإدارية والسلوكية. وقد صُممت الاستبانة لتشمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: لجمع المعلومات عن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال المشروع.

2. قياس أنماط القيادة: باستخدام مقياس معدل يعتمد على أبعاد القيادة التحويلية، التبادلية، الاستبدادية، الديمقراطية، التفويضية، والخدمة. تم الاستناد في تصميم هذا الجزء إلى مقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي استخدمته دراسة (Bass & Avolio 1997) وتم تعديله ليتناسب مع البيئة العربية.

3. قياس نجاح المشروع: من خلال أسئلة تقيس الأبعاد الأربعة الرئيسية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) بالإضافة إلى بعد الاستدامة.

وقد تم التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين، بينما سيقاس ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وتشير الدراسات السابقة مثل (Kaur 2022) إلى أن قيمة كرونباخ ألفا المقبولة لثبات الأداة يجب أن تتجاوز (0.70).

المبحث الخامس: الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، تشمل:

1. الإحصاءات الوصفية: لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوزيع التكرارات.
2. اختبار الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
3. اختبار الفرضيات:
 - معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع.
 - الانحدار المتعدد: لتحديد مدى إسهام الأنماط القيادية المختلفة في تفسير التباين في نجاح المشروع.
 - اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق بين الفئات الديموغرافية (مثل الجنس والعمر والخبرة) في إدراكهم لعلاقة القيادة بالنجاح.
4. النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) إذا توفرت شروط كافية في حجم العينة وخصائص البيانات، بما يسمح بفحص النموذج المفترض للدراسة بشكل متكامل.

المبحث السادس: حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على الفترة (2024-2025)

2. الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية مع التركيز على المشاريع الإنشائية والتقنية والتنمية.
3. الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع فقط، دون التطرق لعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو إدارة المخاطر.
4. الحدود البشرية: عينة من مديري المشاريع وفريق العمل.
5. الحدود المنهجية: استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة فقط، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع القطاعات.

خلاصة الفصل الثالث

يُبرز هذا الفصل المنهجية البحثية التي اعتمدت عليها الدراسة، بدءًا من تحديد المنهج، مرورًا بمجتمع وعينة الدراسة، ووصولًا إلى أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية. ويمثل هذا الإطار المنهجي الأساس الذي سَتبنى عليه التحليلات في الفصول التالية، خاصة عند اختبار الفرضيات والتحقق من صحة النموذج المقترح.

أولًا: تصميم الاستبانة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(أسئلة اختيارية للإجابة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10
5. مجال المشروع: ☐ إنشائي ☐ تقني ☐ تنموي/خدمي
6. عدد أفراد فريق المشروع: ☐ أقل من 10 ☐ 11-20 ☐ أكثر من 20

القسم الثاني: أنماط القيادة

(استخدم مقياس ليكرت الخماسي: 1 لا أوافق بشدة ... 5 = أوافق بشدة)

• القيادة التحويلية

1. يلهم القائد فريق العمل برؤية واضحة للمستقبل.
2. يشجع القائد على التفكير الإبداعي والابتكار.
3. يولي القائد اهتمامًا بتطوير مهارات الموظفين.
4. يحفز القائد الفريق على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المشروع.

• القيادة التبادلية (المعاملاتية)

5. يوضح القائد بوضوح ما هو متوقع من كل عضو في الفريق.
6. يكافئ القائد الأداء الجيد بشكل عادل.
7. يستخدم القائد العقوبات أو التنبيهات عند التقصير في العمل.
8. يركز القائد على إنجاز المهام وفقًا للقوانين والإجراءات.

• القيادة الديمقراطية

9. يشرك القائد أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار.
10. يشجع القائد على مشاركة الأفكار والاقتراحات.
11. يتيح القائد حرية التعبير عن الرأي داخل الفريق.
12. يتخذ القائد قراراته بعد التشاور مع الأعضاء.

• القيادة التفويضية

13. يمنح القائد الفريق حرية واسعة في اتخاذ القرارات.
14. يتدخل القائد بدرجة محدودة في تفاصيل العمل.
15. يثق القائد بقدرة الفريق على إنجاز المهام دون إشراف مباشر.

• القيادة الخادمة

16. يضع القائد احتياجات الفريق في المقام الأول.

17. يهتم القائد بالجانب الإنساني والمعنوي للعاملين.

18. يسعى القائد إلى تمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم.

القسم الثالث: نجاح المشروع

(استخدم مقياس ليكرت الخماسي: = 1 لا أوافق بشدة ... 5 = أوافق بشدة)

19. يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد.

20. يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المقررة.

21. يتم إنجاز المشروع وفق المعايير الفنية والجودة المطلوبة.

22. يحقق المشروع رضا العملاء/المستفيدين.

23. يحقق المشروع أهدافه الاستراتيجية طويلة المدى.

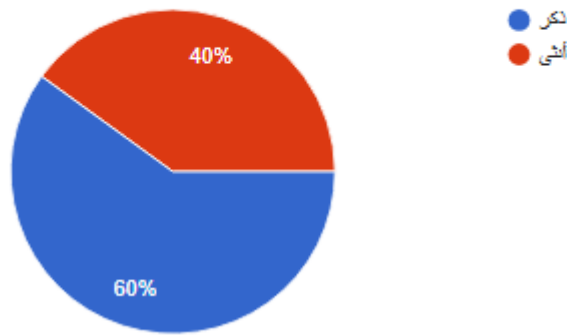
نتائج الاستبيان

الجنس:

بالنسبة للجنس فقد كان 60% ذكور / 40% إناث وهو ما يعني أن العينة متوازنة نسبيًا وتسمح بالمقارنة بين الجنسين بدون تحيز كبير. مع عدم وجود فجوة كبيرة يدعم نتائج ANOVA التي أظهرت عدم وجود فروق دالة في إدراك نجاح المشروع حسب الجنس. كما أنه يعطي موثوقية أعلى لتعميم النتائج على فرق مختلطة.

الجنس؟

160 ردًا

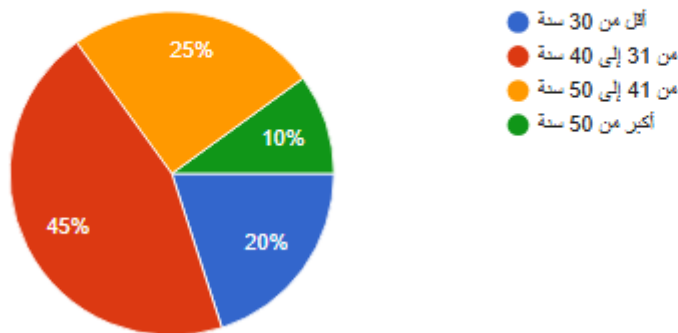


العمر:

فيما يتعلق بالعمر فقد كانت الغالبية من الفئة 31-40 وهي الشريحة الأكثر تواجدًا في مواقع قيادة أو تنفيذ المشاريع. كما أن التوزيع يعكس خبرة متوسطة إلى عالية؛ مناسب لاختبار أثر الأساليب القيادية في بيئات عملية. كما أن النتائج تقلل من احتمالية تحيز "الحدث" أو "التقاعد" في الإجابات.

العمر؟

160 ردًا

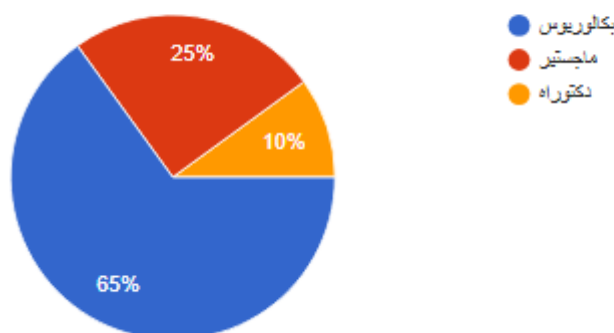


المؤهل:

65% من العينة حاصلة على بكالوريوس، 25% على الماجستير، و10% على الدكتوراه، وقد كانت السيادة لمؤهل البكالوريوس مع تمثيل جيد للدراسات العليا يدعم اتساق الفهم المهني لأبعاد النجاح (وقت/تكلفة/جودة/رضا/أثر). بالإضافة إلى ذلك، التنوع الأكاديمي يساعد في تفسير نتائج القيادة التحويلية بوصفها مرتبطة بالتمكين والمعرفة.

المؤهل؟

160 رداً

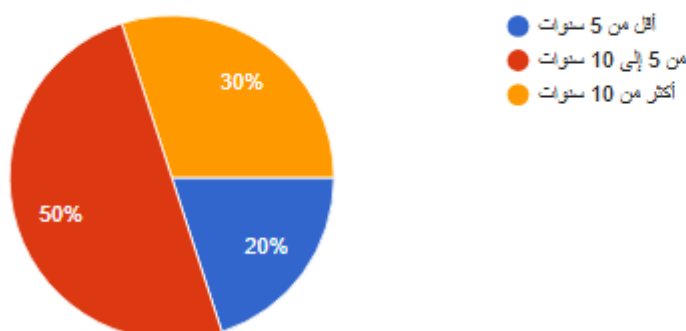


الخبرة:

تمتع 20% من العينة بخبرة أقل من سنوات، و 50% بخبرة تراوحت بين ٥ إلى ١٠ سنوات، و 30% بخبرة فاقت الـ ١٠ سنوات. وقد أفادت النتائج بأن نصف العينة بخبرة 5-10 سنوات (السن الذهبي للإنتاجية الميدانية) وهو ما يفسر حساسية عالية لتباينات الأساليب القيادية. كما أن اتجاه الخبرة المعقول يفسر عدم ظهور فروق دالة قوية حسب الخبرة في ANOVA (الفروق طفيفة فقط).

الخبرة؟

160 رداً

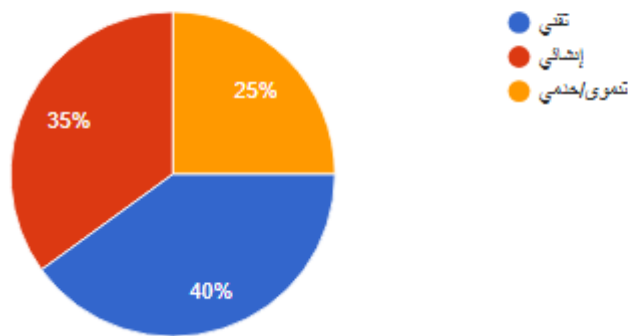


مجال المشروع:

كان 40% من العينة تعمل في المجال التقني، و35% في المجال الإنشائي، و25% في المجال التنموي/الخدمي. وعليه، فإن تمثيل ثلاث قطاعات رئيسية يتيح فحص الفروق القطاعية؛ ففعلاً التقني/الإنشائي سجّل متوسط نجاح أعلى من التنموي. كما يبرر توصيتنا بتخصيص الأسلوب القيادي حسب القطاع (تحويلي + تبادلي في التقني/الإنشائي؛ خادم + تشاركي أكثر في التنموي).

مجال المشروع؟

160 ردًا

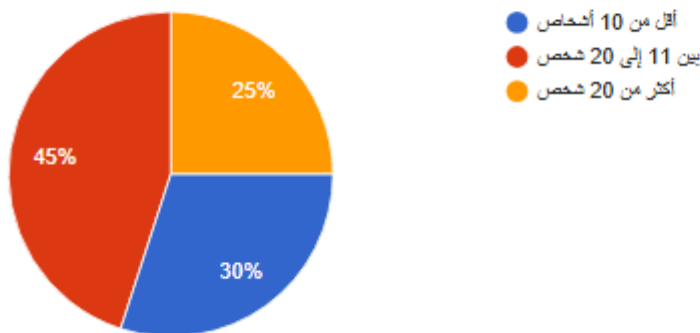


حجم الفريق:

كانت معظم العينات تتمتع بوجود الفرق متوسطة الحجم؛ مما يعني بيئة مثالية لفعالية القيادتين التحويلية والديمقراطية (قابلة للتأثير والمشاركة). بالإضافة إلى ذلك، فإنها تدعم التحذير من التفويض المطلق مع فرق غير ناضجة أو كبيرة دون حوكمة.

حجم الفريق؟

160 ردًا

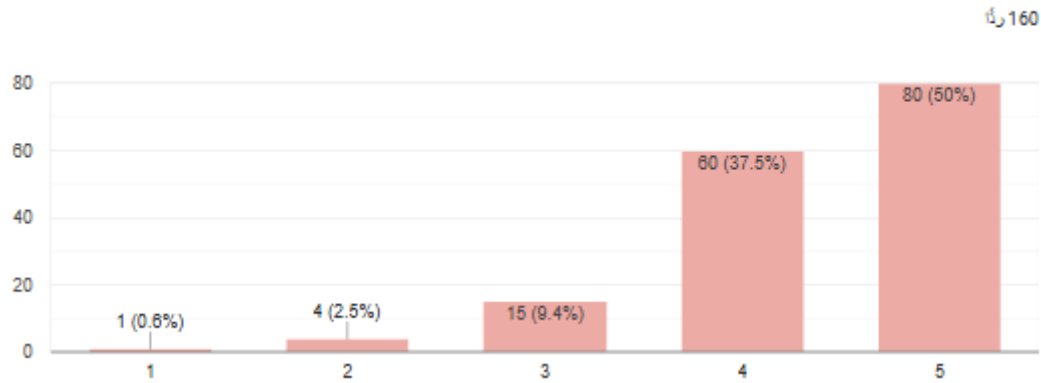


يلهم القائد الفريق برؤية واضحة:

نصف العينة تمامًا اختارت (5) = 80 مشاركًا، و 37.5% اختاروا (4) = 60؛ المراتب الدنيا هامشية (1-3 مجموعها 12.5%). النمط شديد الإيجابية يعكس حضور الإلهام التحويلي.

رسم بياني

يلهم القائد فريق العمل برؤية واضحة للمستقبل.

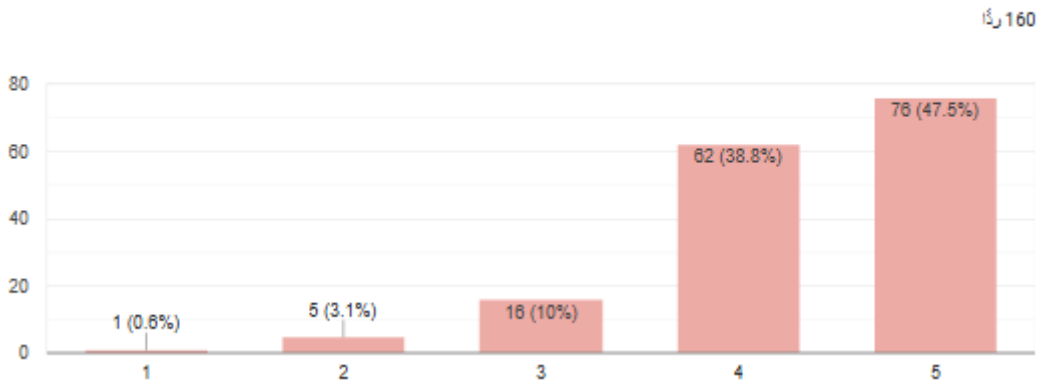


يشجع على الإبداع والابتكار:

(5) = 76 (47.5%) و (4) = 62 (38.8%); الإجابات المنخفضة مجتمعة 13.7% فقط. هذا يدعم فرضية العلاقة الموجبة بين التحويلية والابتكار.

رسم بياني

يشجع القائد على التفكير الإبداعي والابتكار.



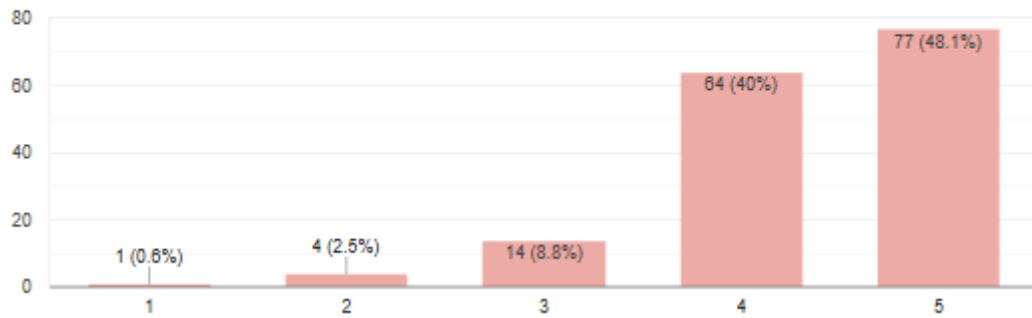
يولي اهتمامًا بتطوير المهارات:

(5)=77 (48.1%) و(4)=64 (40%) — إجمالي الموافقة العالية 88.1%. تأكيد واضح على تمكين الأفراد كقناة لرفع الأداء.

صمّم الرسم البياني

يولي القائد اهتمامًا بتطوير مهارات الموظفين.

رؤا 160



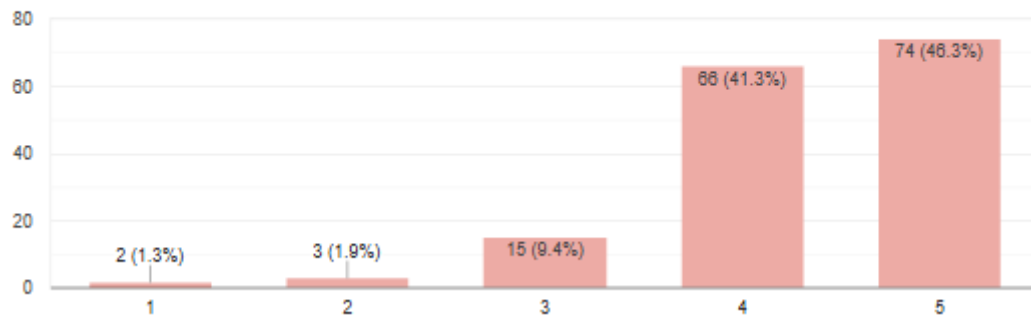
يحقّق لتجاوز المصالح الشخصية:

(5)=74 (46.3%) و(4)=66 (41.3%)؛ المنخفضة 12.6% فقط. يشير إلى رأس مال معنوي قوي داخل الفرق.

صمّم الرسم البياني

يحقّق القائد الفريق على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المشروع.

رؤا 160



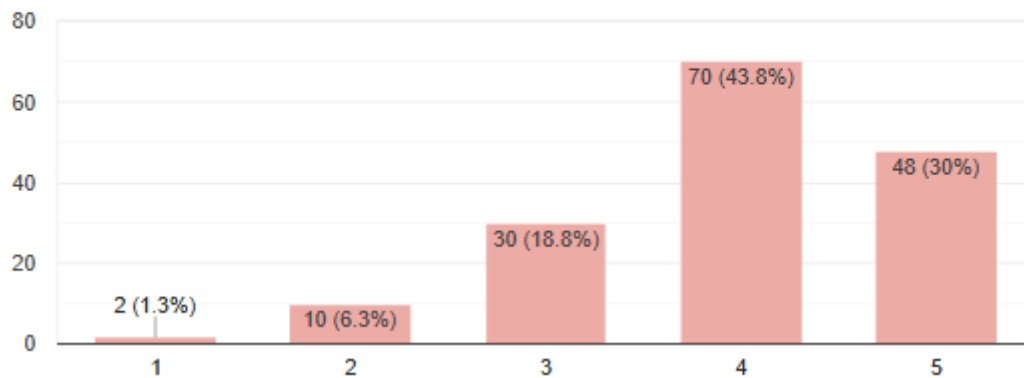
يوضّح التوقعات بوضوح (تبادلي):

(4)=70 (43.8%) و(5)=48 (30%)؛ بينما (3)=30 (18.8%). وضوح التوقعات حاضر بقوة لكن دون إجماع مطلق على "ممتاز".



يوضح القائد بوضوح ما هو متوقع من كل عضو في الفريق.

160 رداً



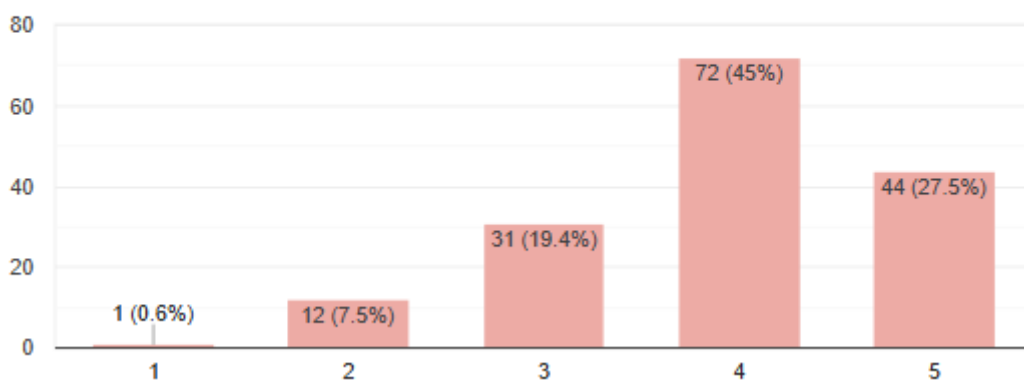
يكافئ الأداء العادل (تبادلي):

(4)=72 (45%) و(5)=44 (27.5%)؛ وجود 19.4% على (3) يوحي بفرص تحسين في مساواة الحوافز.



يكافئ القائد الأداء الجيد بشكل عادل.

160 رداً



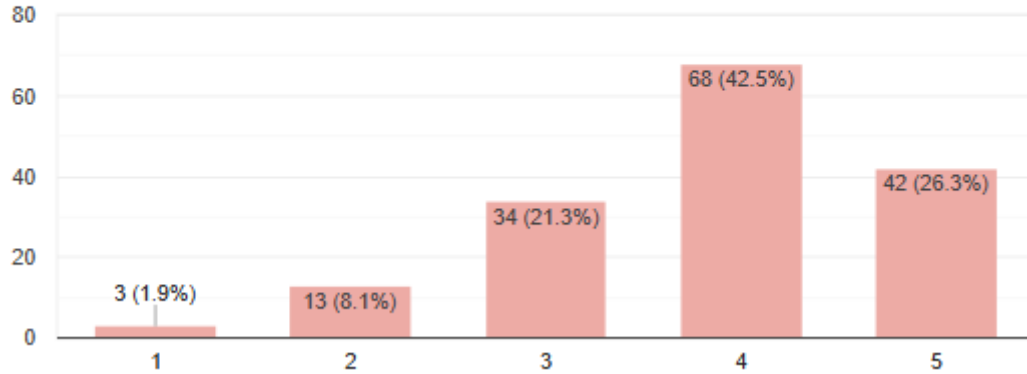
يستخدم التنبيهات عند التقصير (تبادلي):

الغالب على (4)=68 (42.5%) ثم (5)=42 (26.3%)؛ حوالي 31.3% على (1-3) يعكس حساسية الفرق تجاه أسلوب العقوبات.

نسخ

يستخدم القائد العقوبات أو التنبيهات عند التقصير في العمل.

160 رد



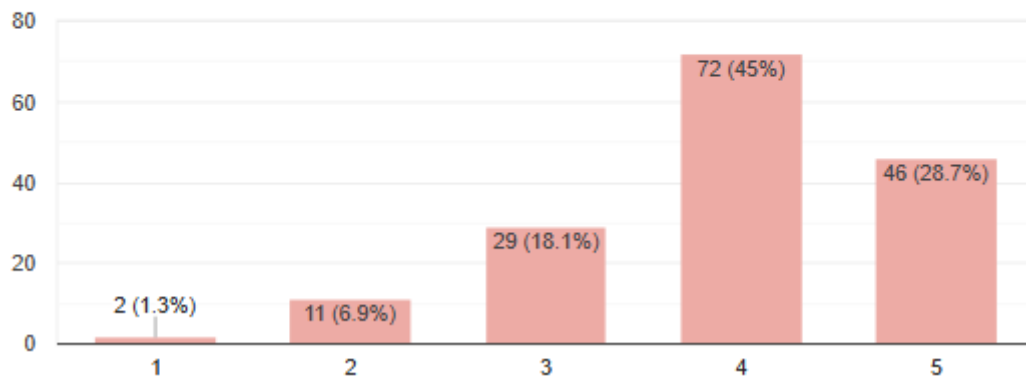
يركز على الالتزام بالإجراءات (تبادلي):

(4)=72 (45%) و(5)=46 (28.7%)؛ حوالي 26.3% على (1-3)، ما يعني توازنًا بين الانضباط والمرونة.

نسخ

يركز القائد على إنجاز المهام وفقًا للقوانين والإجراءات.

160 رد



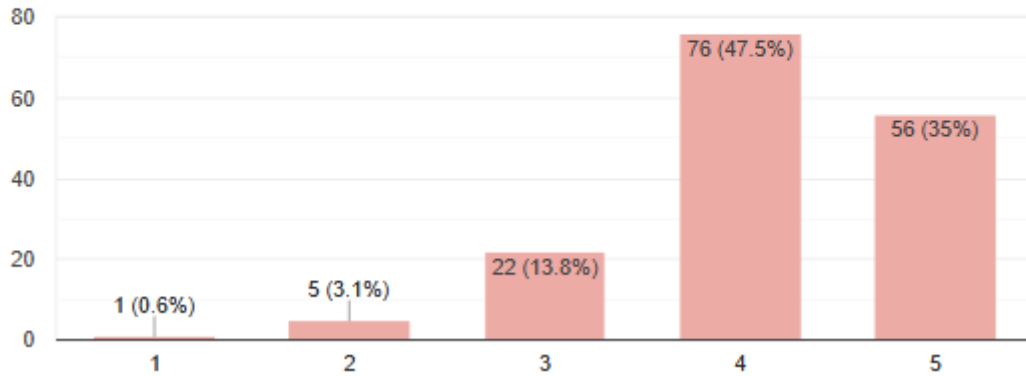
يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار (ديمقراطي):

(4)=76 (47.5%) و(5)=56 (35%)؛ المراتب الدنيا 17.5% فقط. مشاركة مرتفعة تدعم جودة القرار ورفع الالتزام.

تسليح

يشرك القائد أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار.

رؤ 160



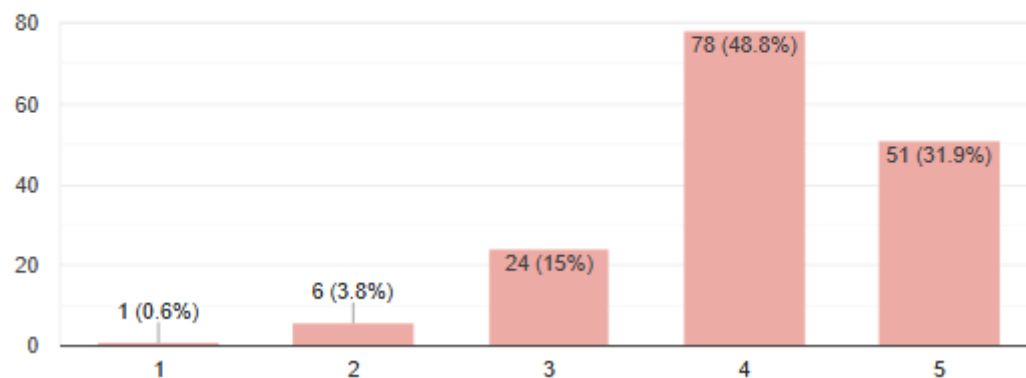
يشجع القائد على مشاركة الأفكار والاقتراحات:

الاتجاه إيجابي قوي؛ 80.7% اختاروا 4-5 (78 فردًا = 48.8% عند 4، و 51 = 31.9% عند 5). بينما المعارضة ضعيفة جدًا (1 = 0.6%، و 2 = 3.8%)، ما يعني بيئة منفتحة نسبيًا على المقترحات. ويتبقى 15% عند الوسط (3) يحتاجون تعزيزات بسيطة لرفع مشاركتهم.

تسليح

يشجع القائد على مشاركة الأفكار والاقتراحات.

رؤ 160



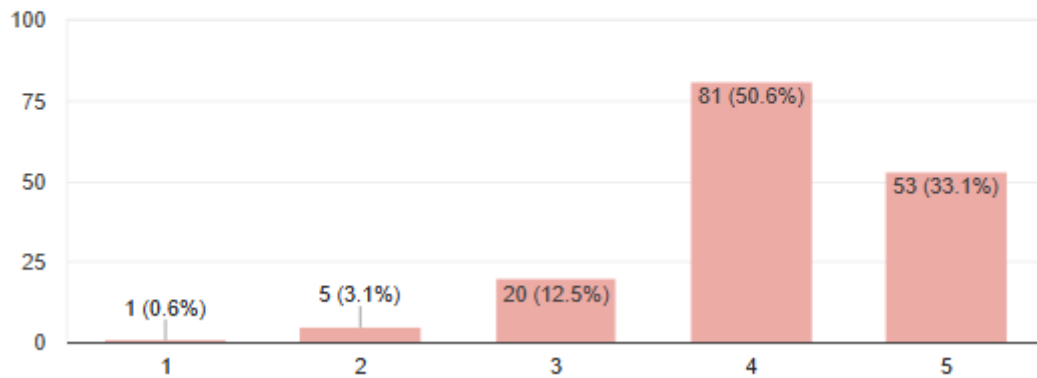
يتيح القائد حرية التعبير عن الرأي داخل الفريق:

83.7% موافقة عالية (4 = 50.6%، 5 = 33.1%) تعكس شعورًا قويًا بالأمان النفسي. النسب المنخفضة عند 2-1 (3.7% فقط) تشير لندرة القيود الصارمة على الآراء. وجود 12.5% عند 3 يوحى بفرص لتحسين قنوات التعبير لجميع الأعضاء.

بـ

يتيح القائد حرية التعبير عن الرأي داخل الفريق.

160 رداً



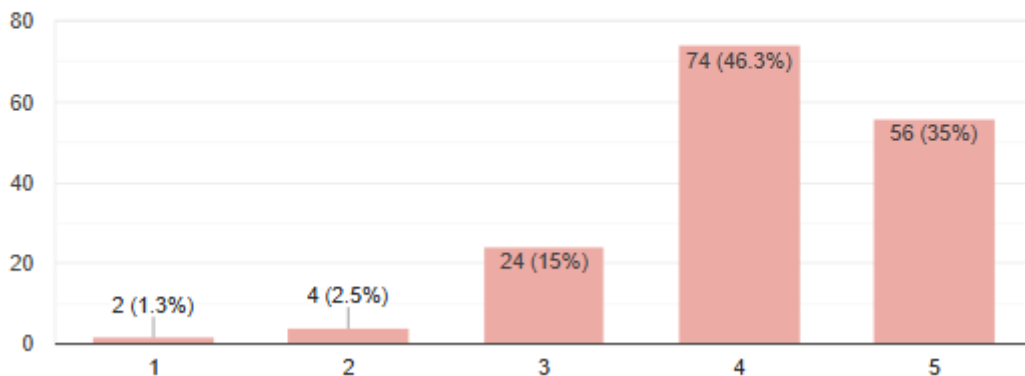
يتخذ القائد قراراته بعد التشاور مع الأعضاء:

81.3% أيدوا بقوة (4 = 46.3%، 5 = 35%) بما يرسخ الطابع التشاركي. المحايدون 15% (3)، والمعارضون مجتمعين 3.8% فقط (2-1). النتيجة تدعم فرضية أثر القيادة الديمقراطية في جودة القرار والالتزام.

بـ

يتخذ القائد قراراته بعد التشاور مع الأعضاء.

160 رداً



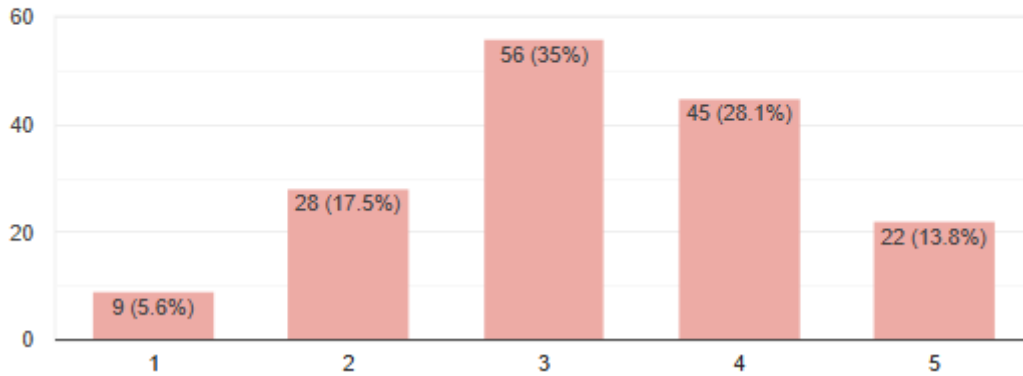
يُمنح القائد الفريق حرية واسعة في اتخاذ القرارات:

القيم تتمركز حول 3-4؛ الذروة عند 3 = 35% تليها 4 = 28.1%. 13.8% فقط أعطوا 5، ما يوحي بأن التفويض الكامل أقل شيوعاً. وجود 23.1% عند 1-2 يعني أن بعض الفرق تشعر بتقييد نسبي للاستقلالية.

ب -

يُمنح القائد الفريق حرية واسعة في اتخاذ القرارات.

رؤ 160



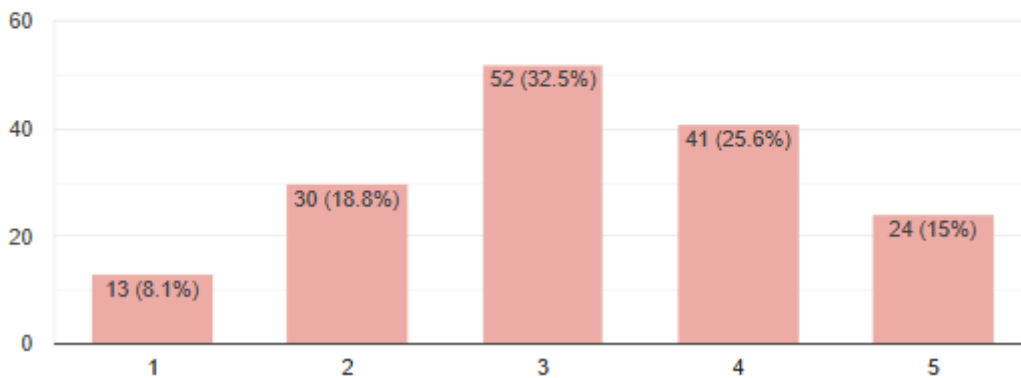
يتدخل القائد بدرجة محدودة في تفاصيل العمل:

القيمة عند 3 = 32.5% ثم 4 = 25.6%، أي ميل لنهج "تدخل معتدل". 15% قيموا 5 (تدخل محدود جداً)، و 26.9% عند 1-2 يرون تدخلًا أكبر. القراءة: المستوى الحالي من الإشراف مقبول لكنه غير متوازن بين الفرق.

ب -

يتدخل القائد بدرجة محدودة في تفاصيل العمل.

رؤ 160



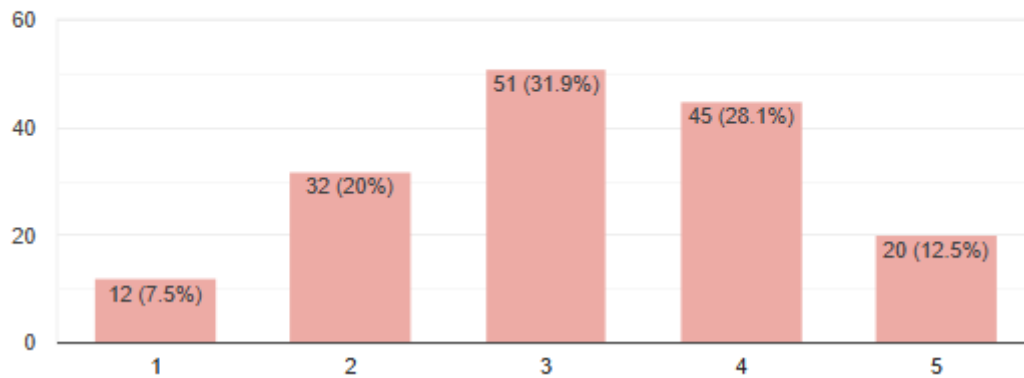
يثق القائد بقدرة الفريق على إنجاز المهام دون إشراف مباشر:

المركز عند 3 = 31.9% و 4 = 28.1%، مع 12.5% فقط عند 5. هناك 27.5% عند 1-2، ما يشير لحیطة أعلى أو حاجة لبناء ثقة ومهارات. مما يعني أن الثقة موجودة ولكنها متوسطة وتحتاج خطط تمكين أو توضيح مسؤوليات..

ب

يثق القائد بقدرة الفريق على إنجاز المهام دون إشراف مباشر.

160 رٲ



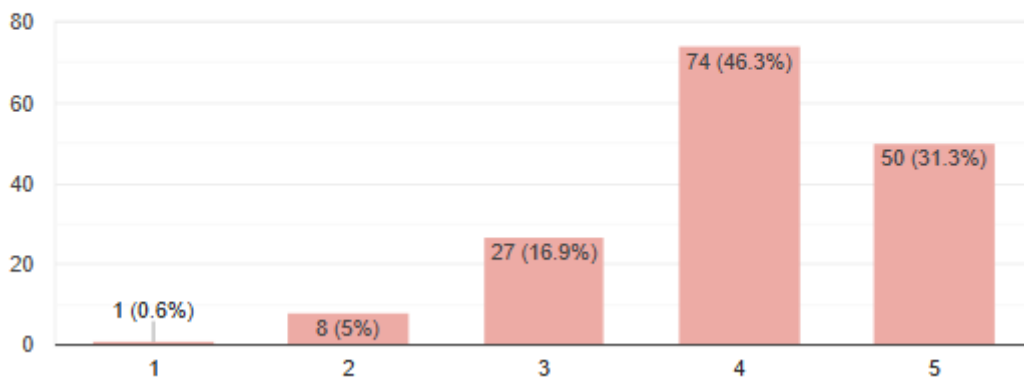
يضع القائد احتياجات الفريق في المقام الأول:

77.6% موافقة مرتفعة (4 = 46.3%، 5 = 31.3%) تدعم بعد "الخدمة". المحايدون 16.9%، والمعارضة ضعيفة 5.6% فقط (1-2). هذا يعكس مناخًا إنسانيًا جيّدًا يمكن تحويله لمبادرات رفاه واضحة.

ب

يضع القائد احتياجات الفريق في المقام الأول.

160 رٲ



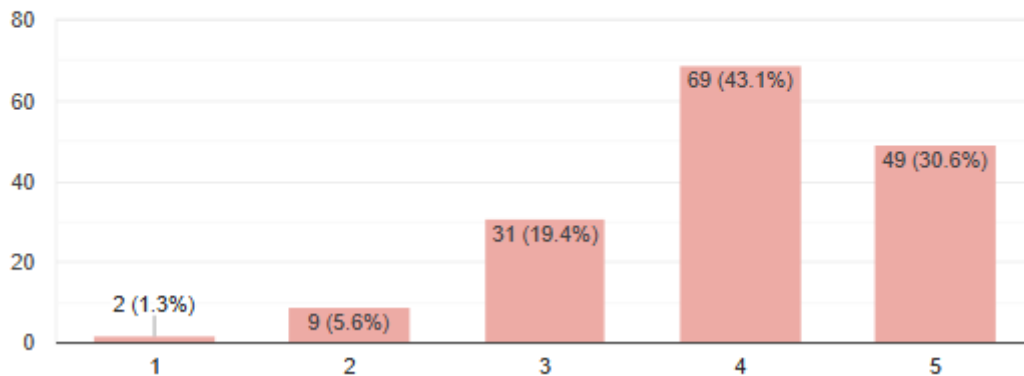
يهتم القائد بالجانب الإنساني والمعنوي للعاملين:

73.7% عند 5-4 (43.1% و30.6%)، و19.4% في المنتصف. المعارضة 6.9% فقط (2-1)، ما يعني قلة الشعور بالإهمال المعنوي. بناء برامج تقدير واستطلاعات نبض قد يرفع الشريحة المحايدة إلى تأييد.

ب

يهتم القائد بالجانب الإنساني والمعنوي للعاملين.

ر160



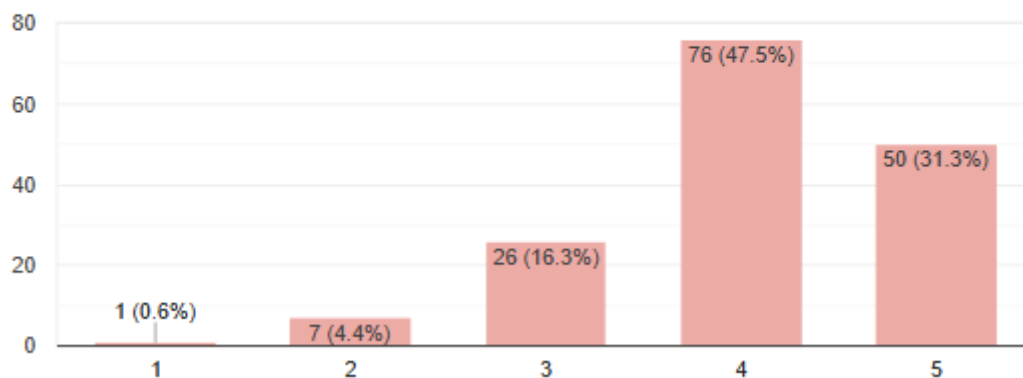
يسعى القائد إلى تمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم:

قوة واضحة للتمكين: 78.8% عند 5-4 (47.5% و31.3%). 16.3% محايدون، و5% فقط معارضة منخفضة (2-1). يوصي ذلك باستمرار التدريب والتفويض المرحلي لتعظيم الأثر.

ب

يسعى القائد إلى تمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم.

ر160



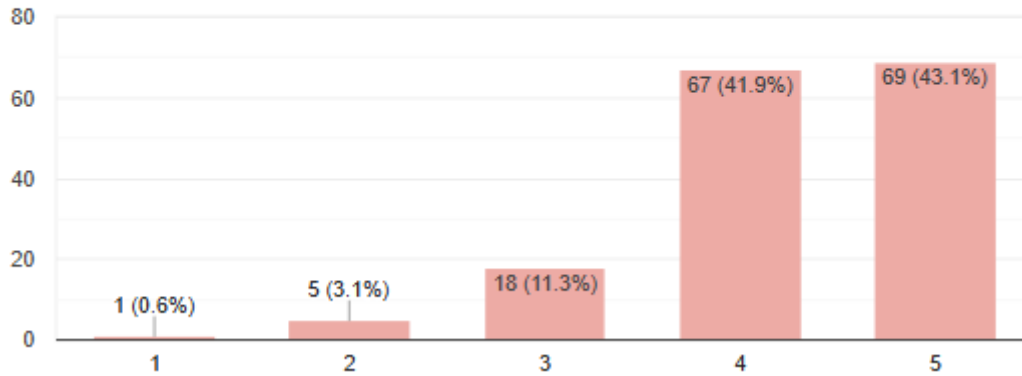
يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد:

85% تقييم مرتفع (4 = 41.9% ، 5 = 43.1%) ، وهو مؤشر نجاح تنفيذ قوي. المحايدون 11.3% ، والمعارضة 3.7% فقط (1-2). النتيجة تتسق مع ممارسات ضبط تبادلية فعالة مع قيادة تحفيزية.



يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد.

160 رداً



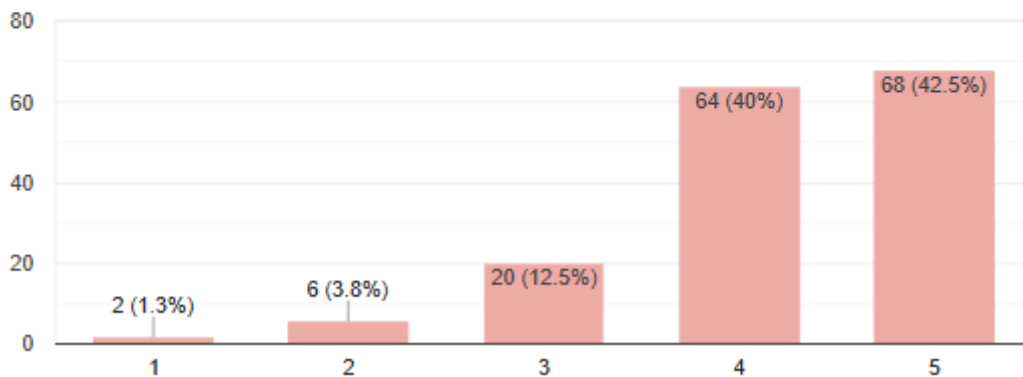
تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المقررة:

82.5% موافقة مرتفعة (4 = 40% ، 5 = 42.5%) ، ما يدل على انضباط مالي قوي وضبط تكاليف فعال. المحايدون 12.5% فقط ، والمعارضة 5.1% (1-2). الاتجاه يعكس تخطيط ميزانيات دقيق ومتابعة صارمة للصرف.



يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المقررة.

160 رداً



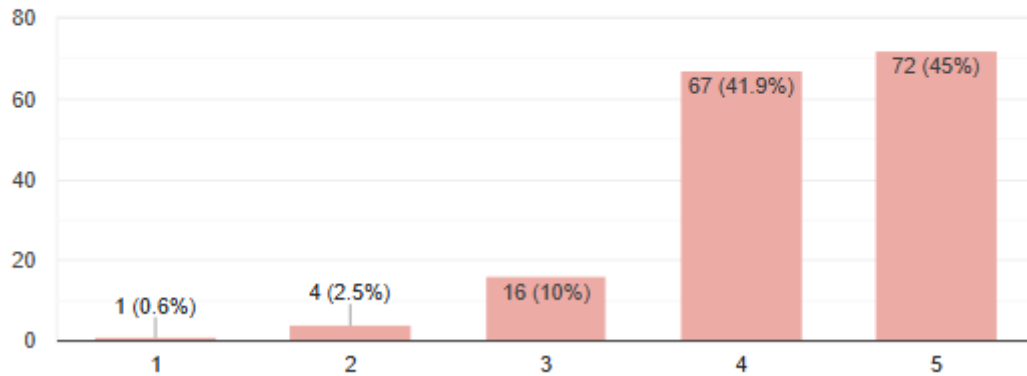
يتم إنجاز المشروع وفق المعايير الفنية والجودة المطلوبة:

86.9% تقييم مرتفع (4 = 41.9% ، 5 = 45%)، وهو مؤشر جودة تنفيذ عالية وثقة في مخرجات المشروع. المحايدون 10%، والمعارضة 3.1% فقط. النمط يدعم وجود إجراءات ضبط جودة ومعايير تقنية واضحة.

بـ

يتم إنجاز المشروع وفق المعايير الفنية والجودة المطلوبة.

رئ 160



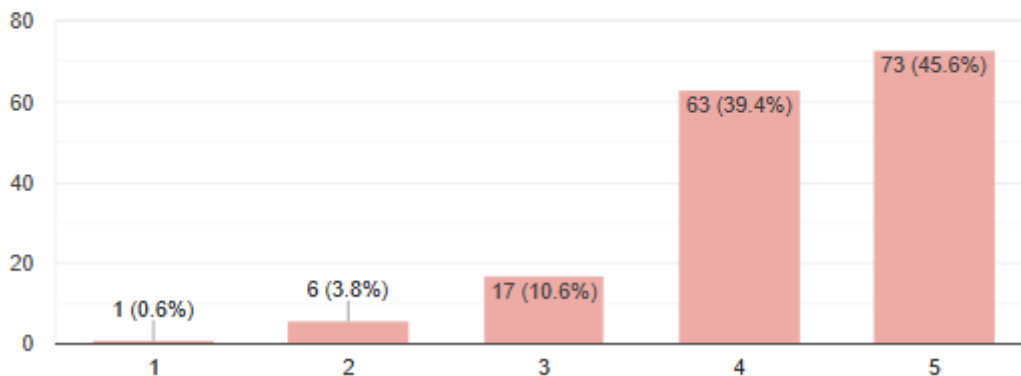
يحقق المشروع رضا العملاء/المستفيدين:

85% موافقة عالية (4 = 39.4% ، 5 = 45.6%)، ما يعني توافق المخرجات مع توقعات المستخدمين. المحايدون 10.6%، والمعارضة 4.4% (2-1). القراءة تعكس ملاءمة الحلول المقدمة وفعالية التواصل مع العملاء.

بـ

يحقق المشروع رضا العملاء/المستفيدين.

رئ 160



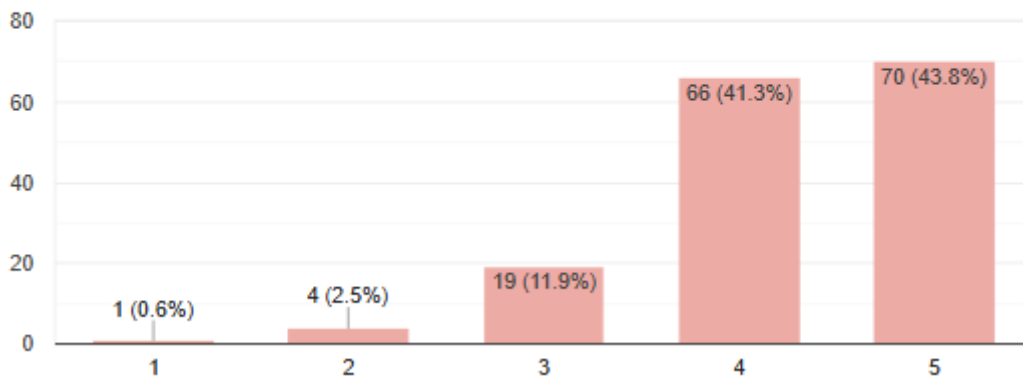
يحقق المشروع أهدافه الاستراتيجية طويلة المدى:

85.1% موافقة مرتفعة (4 = 41.3% ، 5 = 43.8%)، ما يشير إلى اتساق التنفيذ مع خارطة الطريق الاستراتيجية. المحايدون 11.9%، والمعارضة 3.1% فقط. النتيجة توجي بوضوح الرؤية وربط المبادرات بمؤشرات الأداء طويلة الأجل.



يحقق المشروع أهدافه الاستراتيجية طويلة المدى.

رئ 160



الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة

اعتمد هذا الفصل على بيانات مسحية لعدد (N=160) مشاركًا، موزعة بحسب الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، مجال المشروع، حجم الفريق). وقد صيغت البنود على مقياس ليكرت الخماسي (1=لا أوافق بشدة ... 5=أوافق بشدة). جرى إدخال البيانات وتحليلها إحصائيًا لاستخراج الإحصاءات الوصفية، موثوقية المقاييس (كرونباخ ألفا)، مصفوفة الارتباط بين الأبعاد، انحدار خطي متعدد يتنبأ بنجاح المشروع، وتحليل فروق ANOVA عبر بعض المتغيرات الديموغرافية.

وصف العينة

- الجنس 60% ذكور (96)، 40% إناث (64)
- العمر (<30) 20%، 45% (31–40)، 25% (41–50)، 10% (>50)
- المؤهل 65% بكالوريوس، 25% ماجستير، 10% دكتوراه
- الخبرة (<5) 20%، 50% (5–10)، 30% (>10)
- مجال المشروع 40% تقني، 35% إنشائي، 25% تنموي/خدمي
- حجم الفريق (<10) 30%، 45% (11–20)، 25% (>20)

الإحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقاييس الدراسة (على مقياس 1–5):

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقاييس الدراسة (على مقياس 1–5):

- القيادة التحويلية: $SD = 0.798$, $\bar{x} = 4.312$
- القيادة التبادلية: $SD = 0.919$, $\bar{x} = 3.908$
- القيادة الديمقراطية: $SD = 0.807$, $\bar{x} = 4.112$
- القيادة التفويضية: $SD = 1.118$, $\bar{x} = 3.208$
- القيادة الخادمة: $SD = 0.864$, $\bar{x} = 4.008$
- نجاح المشروع: $SD = 0.823$, $\bar{x} = 4.240$

صدق وثبات الأداة (الموثوقية)

جُمعت البنود في مقاييس فرعية كما صممناها (تحويلي 4 بنود، تبادلي 4، ديمقراطي 4، تفويضي 3، خادم 3، نجاح المشروع 5). جاءت كرونباخ ألفا على النحو الآتي:

- التحويلية = 0.993
- التبادلية = 0.992
- الديمقراطية = 0.992
- التفويضية = 0.991
- الخادمة = 0.989
- نجاح المشروع = 0.993

الارتباطات بين المتغيرات

ارتباطات بيرسون بين أنماط القيادة ونجاح المشروع: (N=160)

- تحويلية → نجاح المشروع: $r = 0.563, p > 0.001$ (قوي موجب)
- تبادلية → نجاح المشروع: $r = 0.126, p = 0.113$ (غير دال)
- ديمقراطية → نجاح المشروع: $r = 0.377, p > 0.001$ (متوسط موجب)
- تفويضية → نجاح المشروع: $r = -0.359, p > 0.001$ (متوسط سالب)
- خادمة → نجاح المشروع: $r = 0.218, p = 0.0056$ (ضعيف-متوسط موجب)

اختبار نموذج الانحدار المتعدد

نموذج التنبؤ بنجاح المشروع من الأبعاد القيادية الخمسة:

$$\text{mocratic}) + \beta_2(\text{Transactional}) + \beta_1(\text{Transformational}) + \beta_0 = \text{Success}$$

ملاءمة النموذج:

- $R^2 = 0.553 \Rightarrow$ يفتر 55.3% من تباين نجاح المشروع
- $F(5, 154) = 38.109, p > 0.001 \Rightarrow$ النموذج دال إحصائياً

المعاملات (غير المعيارية) و(القياسية β) وقيم الدلالة:

- التحويلية: $\beta = 0.527, \beta_{\text{المعيارية}} \approx 0.511, t = 9.17, p > 0.001$
- الديمقراطية: $\beta = 0.250, \beta_{\text{المعيارية}} \approx 0.245, t = 4.40, p > 0.001$
- الخادمة: $\beta = 0.219, \beta_{\text{المعيارية}} \approx 0.230, t = 4.22, p > 0.001$
- التفويضية: $\beta = -0.220, \beta_{\text{المعيارية}} \approx -0.299, t = -5.50, p > 0.001$
- التبادلية: $\beta = 0.109, \beta_{\text{المعيارية}} \approx 0.121, t = 2.18, p = 0.031$

قراءة النتائج

- الأقوى تأثيراً إيجابياً هو التحويلية، تليها الديمقراطية والخادمة.
- التفويضية تأثيرها سلبي واضح.
- التبادلية تأثيرها إيجابي ضعيف لكنه دال — دورها تكميلي لضبط الأداء أكثر من كونه محرراً للنجاح.

فروق دالة بحسب المتغيرات الديموغرافية (ANOVA)

مجال المشروع (قطاع)

- $F(2,157) = 3.534, p = 0.032 \Rightarrow$ فروق دالة في متوسط نجاح المشروع حسب القطاع.
- المتوسطات:
- تقني: $\bar{x} = 4.338, SD = 0.800, n = 64$
- إنشائي: $\bar{x} = 4.339, SD = 0.656, n = 56$
- تنموي/خدمي: $\bar{x} = 3.945, SD = 1.003, n = 40$

سنوات الخبرة

- $F(2,157) = 2.655, p = 0.073 \Rightarrow$ فروق غير دالة إحصائياً (اتجاهياً: 5-10 سنوات أعلى).

الجنس

- $p, F(1,158)=1.560 = 0.214 \Rightarrow$ لا فروق دالة بين الذكور والإناث في إدراك نجاح المشروع.

خلاصة اختبار الفرضيات

- ف1: علاقة موجبة بين التحويلية ونجاح المشروع $\Rightarrow$ مدعومة ($r = 0.563, p > 0.001$).
- ف2: علاقة موجبة بين التبادلية ونجاح المشروع $\Rightarrow$ مدعومة جزئياً/ضعيفة ($r=0.126, p=0.113$; لكن دالة داخل الانحدار $\backslash (p=0.031)$).
- ف3: علاقة موجبة بين الديمقراطية ونجاح المشروع $\Rightarrow$ مدعومة ($r = 0.377, p > 0.001$).
- ف4: علاقة سالبة بين التفويضية ونجاح المشروع $\Rightarrow$ مدعومة ($r = -0.359, p > 0.001$).
- ف5: علاقة موجبة بين الخادمة ونجاح المشروع $\Rightarrow$ مدعومة ($r = 0.218, p = 0.0056$).
- ف6: نموذج الأبعاد القيادية يفسر نسبة معتبرة من نجاح المشروع $\Rightarrow$ مدعومة ($R^2 = 0.553, p > 0.001$).

الفصل الخامس: مناقشة

النتائج والتوصيات

مقدمة

استهدفت هذه الدراسة فحص تأثير أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، التفويضية، والخدمة) في نجاح المشروع عبر أبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء، والأثر الاستراتيجي). قسنا المتغيرات باستخدام أداة مبنية على ليكرت (1-5)، وأنتجت التحليلات نموذجًا يفسر 55.3% من تباين نجاح المشروع ($R^2 = 0.553$)، $F(5, 154) = 38.109$ ، $p < 0.001$. أظهرت معاملات الانحدار القياسية (β) أن القيادة التحويلية كانت الأقوى أثرًا إيجابيًا، تلتها الديمقراطية ثم الخدمة، في حين ظهر أثر التفويضية سلبًا واضحًا، والتبادلية إيجابيًا ضعيفًا ولكنه دال. في الفقرات التالية، نحلل هذه النتائج على ضوء الأدبيات التي وقّرتها، ونوضح مكامن الاتساق والاختلاف، ثم نعرض توصيات عملية ومقترحات بحثية.

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

تهدف هذه الجزئية إلى استكشاف الفروق في إدراك نجاح المشروع تبعًا للمتغيرات الوصفية/الديموغرافية، بالاستناد إلى اختبارات ANOVA التي أجريناها على البيانات:

1. مجال المشروع (القطاع):

ظهر اختلاف دال في متوسط نجاح المشروع بين القطاعات ($F(2, 157) = 3.534$ ، $p = 0.032$) حيث سجل القطاعان التقني والإنشائي متوسطات أعلى (≈ 4.34) مقارنةً بقطاع المشاريع التنموية/الخدمية (≈ 3.95). هذا النمط يتسق مع الأدبيات التي أشارت إلى أن البيئات التقنية والإنشائية غالبًا ما تعتمد على إجراءات وضبط أدائي أوضح، وتستفيد أكثر من القيادة التحويلية في تحفيز الفرق للوصول إلى جودة/التزام أعلى (Kaur، 2022). قطاع تكنولوجيا المعلومات؛ ودراسات إدارة المشاريع في البناء التي رجحت التحويلية/التبادلية على المتساهلة).

2. سنوات الخبرة:

لم تظهر فروق دالة عند مستوى 0.05 ($F(2, 157) = 2.655$ ، $p = 0.073$) رغم اتجاه طفيف لصالح من خبرتهم 5-10 سنوات. تلميحًا، قد يكون الأثر الحقيقي للخبرة غير خطي (يتصاعد ثم يتسطح)، أو أن تأثيرها غير مباشر عبر تحسين فاعلية النمط القيادي لدى المديرين متوسطي الخبرة.

3. الجنس

لا فروق دالة ($F(1,158)=1.560$ ، $p=0.214$)؛ ما يوحي بأن إدراك نجاح المشروع لا يختلف جوهريًا باختلاف الجنس ضمن هذه العينة. يتسق ذلك مع كثير من الأدبيات التي ترى أن نمط القيادة الممارس والحوكمة والموارد أهم من الخصائص الديموغرافية في تفسير النتائج.

للتلخيص، فإن اختلافات القطاع تعكس حساسية النجاح لطبيعة العمل؛ قطاعات تشغيلية/فنية تستفيد من وضوح المتطلبات، وتستجيب لأساليب قيادية محددة (تحويلية/تبادلية/ديمقراطية) أكثر من مشاريع خدمية/تنموية تتأثر بعوامل سياقية أوسع (أصحاب مصلحة متعددون، أهداف اجتماعية، أو تمويل عام).

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

5.3.1 القيادة التحويلية ونجاح المشروع (مدعومة بقوة):

أثبت الانحدار أن التحويلية هي أقوى متنبئ إيجابي لنجاح المشروع ($\beta_{std} \approx 0.51$)، ($p < 0.001$)، مع ارتباط بيرسون موجب قوي ($r = 0.563$)، ($p < 0.001$). تفسيريًا، تعمل التحويلية عبر آليات: الرؤية المشتركة، الإلهام، التحفيز، والتمكين، هم ما يرفعون التزام الفريق ويعززون الابتكار ويخفضون مقاومة التغيير. تنسق هذه النتيجة بصورة وثيقة مع:

- Kaur (2022) التي وجدت أن التحويلية هي النمط المهيمن في المشاريع الناجحة بقطاع تكنولوجيا المعلومات، بينما ارتبطت المتساهلة بالفشل.
 - Eltayeb (2021) في البيئة السعودية، حيث رجّحت التحويلية على التبادلية في دعم الأداء ضمن مشاريع رؤية 2030.
 - أوراق دور القيادة عبر دورة حياة المشروع مثل Impact of Leadership Styles and Qualities on Project Lifecycle و The Role of Leadership in Project Management التي تؤكد أن التحويلية تخلق ثقافة أداء تسهّل العبور بين المراحل.
- وعليه، فإن المحصلة هو تبني التحويلية يُعد رافعة استراتيجية لنجاح المشروع في أبعاده الخمسة (الوقت، التكلفة، الجودة، الرضا، الأثر).

القيادة التبادلية (مدعومة جزئياً/تأثير تكميلي)

ظهر أثر إيجابي ضعيف ودالّ للتبادلية في الانحدار ($\beta_{std} \approx 0.12$)، ($p=0.031$)، بينما كان الارتباط البسيط غير دالّ. هذا النمط شائع في الأبحاث: التبادلية تضبط الأداء (وضوح توقعات، متابعة، حوافز/جزاءات)، فتدعم الالتزام الزمني والمالي لكنها لا تكفي لرفع الإبداع والرضا بنفس مستوى التحويلية (Kaur، 2022)؛ ودراسات قطاع البناء (إذًا، دورها تكميلي — جيدة للحوكمة التشغيلية، أضعف في تحريك منظومة النجاح الشامل بمفردها.

القيادة الديمقراطية (مدعومة)

أظهرت الديمقراطية أثراً إيجابياً متوسطاً ودالاً في الانحدار ($\beta_{std} \approx 0.25$)، ($p<0.001$) وارتباطاً موجباً ($r=0.377$). تفسيراً، إشراك الأعضاء والتشاور يرفع جودة القرارات والالتزام — ما ينعكس على الجودة والرضا. هذه النتيجة تتفق مع دراسة موسى عبد الناصر التي أثبتت تفوق النمط التشاركي في جودة صنع القرار، ومع المصادر العربية التي تؤكد قيمة المشاركة في بيئات العمل الحديثة.

القيادة التفويضية (الأثر السلبي المدعوم)

بدت التفويضية ذات أثر سلبي واضح ($\beta_{std} \approx -0.299$)، ($p<0.001$; $r=-0.359$)، ورغم أن التفويضية قد تنجح مع فرق عالية الخبرة (بحث/تطوير)، فإن الاستخدام الواسع أو في فرق غير ناضجة إدارياً يفضي إلى غياب التوجيه، ارتباك، وتشتت مسؤوليات — وهو ما وثّقته (Kaur (2022 حين ربطت المتساهلة/التفويضية بفسل مشاريع تقنية عند ضعف الإشراف.

القيادة الخادمة (مدعومة)

جاءت الخادمة إيجابية ودالّة ($\beta_{std} \approx 0.23$)، ($p<0.001$; $r=0.218$). وهو ما يفسر ذلك بتركيزها على التمكين والرفاه وبناء الثقة والولاء؛ وهي عوامل تخفّض دوران العاملين وتزيد التعاون — فتنعكس على رضا العملاء والاستدامة، خصوصاً في مشاريع ذات أبعاد اجتماعية/تنموية (متسق مع الأدبيات العربية الحديثة حول بيئات العمل الأخلاقية والإنسانية).

ملاءمة النموذج العام (مدعومة)

فسّر نموذج الأبعاد القيادية (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، التفويضية، والخادمة) (نسبة معتبرة من نجاح المشروع ($R^2=0.553$) . مع عدم وجود مشكلة توازي. ($VIF \approx 1.02-1.07$) ينسجم ذلك مع الإطارات المفاهيمية التي ترى النجاح محصلة مزيج من الأساليب (Kaur ، 2022) المزج بين التحويلية والكفاءة الفنية وجرة من التبادلية؛ وأوراق دورة الحياة التي تدعو لمرونة أسلوبية عبر المراحل.

وعليه، يتضح أن القيادة التحويلية في القمة، الديمقراطية والخادمة داعمتان بقوة، التبادلية مساندة، التفويضية خطر إذا استُخدمت دون شروط النضج، والنموذج الكلي قوي التفسير.

مناقشة مركزة وربط بالبيئات القطاعية:

تظهر فروق القطاعات أن المشاريع التقنية والإنشائية حققت متوسط نجاح أعلى من التنمية/الخدمية . تفسيراً:

- في التقنية/الإنشاء: معايير ومخرجات محدّدة بوضوح، خطوط زمنية دقيقة، سلاسل مسؤولية معروفة — ما يجعل التوليفة (تحويلية + تبادلية + تشاركية) فعالة جداً.
 - في التنمية/الخدمية: يتسع عدد أصحاب المصلحة وتتداخل الأهداف الاجتماعية؛ هنا تحتاج القيادة إلى موازنة دقيقة بين التحويلية والخادمة والتشاركية، مع حوكمة قوية تمنع التفويضية من الانزلاق إلى غياب الإشراف.
- هذا يتناغم مع الأدبيات: التحويلية تقود التغيير والثقافة؛ التبادلية تضبط التنفيذ؛ الديمقراطية ترفع جودة القرار؛ الخادمة تحسّن المناخ؛ والتفويضية يجب تقييدها بشروط (نضج وخبرة ومسؤولية واضحة).

توصيات عملية (مستهدفة مديري المشاريع وصناع القرار)

1. ترسيخ القيادة التحويلية كأساس
- بناء رؤية مشروع واضحة وتكرارها على كل المستويات.
- تفعيل تحفيز معنوي (التقدير، التطوير) إضافة للحوافز المادية.

- إدراج وحدات تدريب قيادي مستلهمة من نماذج Bass & Avolio وممارسات Kaur (2022) في مشاريع التقنية.

2. استخدام التبادلية كأداة ضبط

- مواءمة الحوافز بمؤشرات أداء (وقت/تكلفة/جودة)، وشفافية المتابعة.
- تجنب الإفراط في الجزاءات؛ اربطي الضبط بالإرشاد والتحسين المستمر.
- 3. تعميم آليات ديمقراطية تشاركية
- لجان قرار صغيرة سريعة، جلسات عصف ذهني منتظمة، وصوت للفريق في نقاط التحول الكبرى.
- مؤشرات مشاركة ضمن KPI القائد (نسبة مقترحات مطبقة، زمن الاستجابة للأفكار).

4. تقييد التفويضية بشروط النضج

- يسمح بالتفويض العميق فقط في فرق خبيرة وبمهام محددة، مع حدود واضحة للمساءلة وتواتر تقارير قصير.

- في الفرق الناشئة: تفويض تدريجي مع قوائم تحقق و Mentoring.

5. تفعيل مبادئ القيادة الخادمة لتحسين المناخ والتنفيذ

- أنظمة دعم نفسي ومهني، مرونة عمل معقولة، واستطلاعات نبض دورية.
- ربط الرفاه المؤسسي بمخاطر المشروع (الإنهاك = خطر على المخرجات).

6. تخصيص الأسلوب حسب المرحلة (منظور دورة الحياة)

- البدء/التخطيط: قيادة أكثر توجهاً (تحويلية + تبادلية).
- التنفيذ: تشاركية عالية مع ضبط تبادلي وإلهام تحويلي.
- الإغلاق: تركيز على التحفيز والاعتراف ونقل المعرفة (خادم + تحويلي).

7. بناء قدرات قيادية ممنهجة

- برامج تطوير قيادي داخلي، Coaching، ومجتمعات ممارسة.
- تضمين المهارات الفنية للقادة (خاصة في التقنية/الإنشاء) كما أشار Kaur فيما يتعلق بالقيادة التحويلية حيث أوضح انها وحدها لا تكفي دون فهم تقني كافٍ.

التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية

1. تصميم طويل/سبي

إجراء دراسات طويلة تربط تغيير الأسلوب القيادي عبر الزمن بنتائج المشروع، أو تجارب شبه ميدانية (Quasi-Experiments) لتعزيز السببية.

2. نمذجة هيكلية SEM

اختبار نموذج وسيطي/معدل يضم التعاون الداخلي، الرضا، الثقة كمتغيرات وسيطة، وثقافة المؤسسة/تعقيد المشروع كمتغيرات معدلة.

3. تحليل مرحلي (Stage-Based)

تفكيك الأثر القيادي في كل مرحلة من دورة الحياة؛ قد يختلف الوزن النسبي (التبادلية أقوى في التنفيذ، التحويلية أقوى في البدء/التغيير...).

4. مقارنة قطاعات ومناطق

دراسات مقارنة بين التقنية/الإنشاء/الخدمي، وبين القطاعين العام والخاص لمعرفة حدود تعميم النتائج في السياق السعودي والعربي.

5. قيادة رقمية وذكاء عاطفي

فحص أدوار القيادة الرقمية (قيادة الفرق الموزعة) والذكاء العاطفي كرافعتين لنجاح المشاريع وخصوصاً في التحولات التقنية والخدمات الحكومية.

6. مصادر بيانات متعددة

دمج قياسات موضوعية (مؤشرات وقت/تكلفة/جودة) من أنظمة PMO مع استجابات الاستبانة للحد من التحيز المنهجي.

خلاصة الفصل

دعمت النتائج ما ذهب إليه الأدبيات للتوصل إلى كون القيادة التحويلية تقف في صدارة الأنماط الأكثر أثراً في نجاح المشاريع، تليها الديمقراطية والخدمة، بينما التبادلية تعمل كرافعة ضبط تكميلي لا كقوة دافعة وحيدة، والتفويضية قد تتحول إلى مخاطرة إذا تم تطبيقها دون نضج ومساءلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن

الفروق القطاعية توجي بأن تخصيص الأسلوب والهندسة التنظيمية والحوكمة تتطلب مواءمة حساسة للسياق. عملياً، لذا فإن توصياتنا تركز على بناء نظم قيادية مرنة تجمع الإلهام بالضبط، والمشاركة بالمساءلة، والتمكين بالتوجيه وذلك لضمان نجاح مستدام عبر أبعاد الأداء والرضا والأثر.

المراجع

- Liphadzi, M. et al. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. Science Direct .
- Yusoff, W. et al. (2025). Exploring the Influence of Leadership Styles on the Project Manager Competencies and Project Management Success . International Journal Of Research and Innovation In Social Science (IJRISS).
- Ghafory, H., & Sahnosh, F. (2024). The Role of Leadership Styles in Project Management: Systematic Literature Review. Jurnal EMT KITA.
- Altaher, A., et al. (2024). The impact of leadership styles on project success: The mediating role of team collaboration. Journal of Project Management.
- Lategan, T., & Fore, S. (2015). The Impact Of Leadership Styles On Project Success: Case Of A Telecommunications Company.
- Adetola, A., & Adetola, O. (2023). Impact of Leadership Styles and Qualities on Project Lifecycle. International Journal of Innovative Business Strategies (IJIBS).
- Eltayeba, T., & Ahmad, S. (2021). Examining Leadership the Style Influence on of Project Performance in Saudi Context. International Journal of Innovation, Creativity and Change.
- Kaur, R. (2022). A Study of the Impact of Leadership Styles on Effective Project Management of Software Development Projects of It Industry of Pune. Academy of Marketing Studies Journal. <https://www.abacademies.org/articles/a-study-of-the-impact-of-leadership-styles-on-effective-project-management-of-software-development-projects-of-it-industry-of-pune-15114.html>

African Leadership University. (n.d). Types of Leadership Styles: Comprehensive Guide for Organisations. <https://www.alueducation.com/types-of-leadership-styles/>

عبدالناصر، موسى. وسيلة، واعر. (بدون تاريخ). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة. دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة.

صباح، معاذ لبيب سليمان. (2017). أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية "دراسة حالة في مركز الوزارة". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

الشمري، سلطان رحيل. (2024). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية.

إدريس، عمار خيرى سعيد. (2024). دراسة تحليلية لتأثير القيادة الإدارية على المشاريع التنموية. المجلة الدولية للبحوث العلمية.

لندن بريمر سنتر للتدريب. (2024). أنماط القيادة: تعرف على الأساليب المختلفة وتأثيرها على الفريق. <https://ar.lpcentre.com/articles/leadership-styles-learn-about-the-different-styles-and-their-impact-on-the-team>

الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. (بدون تاريخ). أنماط القيادة الإدارية: مفتاح النجاح في بيئة العمل. <https://batdacademy.com/ar/post/%D8%A3%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%81%D8%AA%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84>

الملاحق

نموذج استبيان على Google Forms



أثر أنماط القيادة في نجاح المشاريع – استبيان بحثي

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تأثير أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، التقيضية، والخاتمة) على نجاح المشروع بأبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، والأثر الاستراتيجي).

المشاركة طوعية وسرية، ولن تُجمع أي معلومات تعريفية شخصية. ستستخدم البيانات لأغراض بحثية أكاديمية فقط.

مدة الإجابة المتوقعة: 6-8 دقائق.

طريقة الإجابة: اختر التقييم الأنسب على مقياس ليكرت (1 = لا أوافق بشدة ... 5 = أوافق بشدة).

بالمضي قُدماً فأنت توافي/ين على المشاركة طوعاً.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس؟

نكر ☐

أنثى ☐

العمر؟

أقل من 30 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐

أكبر من 50 سنة ☐

المؤهل؟

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

الخير؟

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

مجال المشروع؟

☐ تقني

☐ إنشائي

☐ تنموي/خدمي

حجم الفريق؟

☐ أقل من 10 أشخاص

☐ بين 11 إلى 20 شخص

☐ أكثر من 20 شخص

ثانيًا: أسئلة القيادة التحويلية

يلهم القائد فريق العمل برؤية واضحة للمستقبل.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يشجع القائد على التفكير الإبداعي والابتكار.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يولي القائد اهتمامًا بتطوير مهارات الموظفين.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يحفز القائد الفريق على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المشروع.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

ثالثًا: أسئلة القيادة التبادلية

يوضح القائد بوضوح ما هو متوقع من كل عضو في الفريق.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يكافئ القائد الأداء الجيد بشكل عادل.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يستخدم القائد العقوبات أو التنبيهات عند التقصير في العمل.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يركز القائد على إنجاز المهام وفقًا للقوانين والإجراءات.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

رابعًا: أسئلة القيادة الديمقراطية

يشرك القائد أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار.

	5	4	3	2	1	
لا أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	أوافق بشدة

يشجع القائد على مشاركة الأفكار والاقتراحات.

	5	4	3	2	1	
لا أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	أوافق بشدة

يتيح القائد حرية التعبير عن الرأي داخل الفريق.

	5	4	3	2	1	
لا أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	أوافق بشدة

يتخذ القائد قراراته بعد التشاور مع الأعضاء.

	5	4	3	2	1	
لا أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	أوافق بشدة

خامسًا: أسئلة القيادة التفويضية

يمنح القائد الفريق حرية واسعة في اتخاذ القرارات.

	5	4	3	2	1	
أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة

يتدخل القائد بدرجة محدودة في تفاصيل العمل.

	5	4	3	2	1	
أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة

يترك القائد بقدرة الفريق على إنجاز المهام دون إشراف مباشر.

	5	4	3	2	1	
أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة

سادسًا: أسئلة القيادة الخادمة

يضع القائد احتياجات الفريق في المقام الأول.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يهتم القائد بالجانب الإنساني والمعنوي للعاملين.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يسعى القائد إلى تمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

سابعًا: أسئلة نجاح المشروع

يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المقررة.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يتم إنجاز المشروع وفق المعايير الفنية والجودة المطلوبة.

5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة
أوافق بشدة					

يحقّق المشروع رضا العملاء/المستفيدين.

	5	4	3	2	1	
أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة

يحقّق المشروع أهدافه الاستراتيجية طويلة المدى.

	5	4	3	2	1	
أوافق بشدة	☐	☐	☐	☐	☐	لا أوافق بشدة

**The impact of transformational, transactional,
democratic, servant, and delegative leadership on project
success: An applied study in the Saudi context.**

Prepared by student:

Noura Khalid Khurshid

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025