

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور القيادة التحويلية في تحقيق نجاح المشاريع

إعداد الطالب

فواز فتحي عياش حسن

اش ارف

د. فيصل عبد الحميد د.

فايز جارد

العام الدراسي

2025

حقوق الطبع والنشر © 0202، جامعة ميدأوشن. جميع الحقوق محفوظة.

لا يجوز نسخ أو إعادة نشر أو توزيع أي جزء من هذا العمل بأي وسيلة، إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير الفوتوغرافي أو التسجيل أو بأي نظام آخر لتخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على إذن كتابي مسبق من جامعة ميدأوشن.

ب

ملخص الدراسة (Abstract)

تستكشف هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق نجاح المشاريع، مع التركيز على تأثيرها في أداء فرق العمل، الابتكار، والتغلب على التحديات التنظيمية. تعد القيادة التحويلية أسلوبًا قياديًا رئيسيًا يتميز بقدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة في إدارة المشاريع الحديثة. تهدف الد

ارسة إلى تحليل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وفهم كيفية تأثير القادة على مخرجات المشروع من خلال تعزيز التعاون، الإبداع، والالتزام بين أعضاء الفريق.

تستخدم الدارسة معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية المباشر في تحقيق أهداف المشاريع، وتعزيز الابتكار داخل الفرق، وتقليل مقاومة التغيير. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحيلية ويلية ونجاح المشاريع، لا سيما في تحقيق الأهداف، وزيادة الابتكار في فرق العمل، وتحسين الأداء العام للمشاريع. كما أبرزت الدارسة كيفية إدارة القادة التحويليين للتغيير التنظيمي بفعالية، مما يقلل من مقاومة الموظفين ويضمن تنفيذ المشاريع بسلاسة.

تشير نتائج هذه الدارسة إلى أن تبني القيادة التحويلية يمكن أن يعزز بشكل كبير من مخرجات المشاريع من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي والتحسين المستمر. تساهم هذه الدارسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع من خلال تقديم أدلة تجريبية على العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، مع توصيات للمنظمات لتبني هذا الأسلوب القيادي لتحسين كفاءة واستدامة المشاريع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، نجاح المشاريع، أداء فرق العمل، الابتكار، التغيير التنظيمي، تأثير القيادة.

ج

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم الموقرة، على ما بذلوه من جهد وتوجيهات قيمة خلال مرحل إعداد هذا البحث. كما أعبر عن امتناني العميق لمشرفي الأكاديمي، الذي لم يدخر جهداً في تقديم النصيحة والإرشاد، مما ساعدني في تجاوز الصعوبات والوصول إلى النتائج المرجوة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من أساتذة وزملاء وأف ارد العائلة، الذين قدموا الدعم المعنوي والفني. شكري الخاص إلى جميع المشاركين في الد ارسـة على تعاونهم الكريم، وإلى كل من ساهم في تقديم النصائح أو المشاركة في أي جانب من جوانب هذا البحث.

جزيل الشكر والتقدير للجميع.

د

الفهرس

1	الفصل الاول
2	الفصل الأول: مقدمة
	مشكلة الدارسة
5	أهمية الدارسة
6	اهداف
8	الدارسة
11	تساؤلات الدارسة
	فروض الدارسة
11	دارسات سابقة
12	المنطلقات النظرية للدارسة
11	
21	منهجية البحث

22 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

.....التعقيب على الدراسات

السابقة: 11 ما تقدمه الدراسة

الحالية 15

الإطار النظري 16

القيادة التحويليةTransformational Leadership : 16

أهمية القيادة التحويلية في نجاح المشاريع 51

نظريات القيادة المرتبطة بالقيادة التحويلية 51

نجاح المشاريع 55

القيادة التحويلية ونجاح المشاريع 58

نظريات الأداء التنظيمي المرتبطة بنجاح المشاريع 55

قياس الأداء التنظيمي

65 الفصل الثالث

..... 62

الفصل الثالث: منهجية البحث

68

هـ

تصميم البحث(Research Design) 68

مجتمع البحث(Population of the Study) 68

أدوات الدراسة(Study Instruments) 65

صدق وثبات الأداة(Validity and Reliability) 21

..... الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

25

..... 23 تحليل البيانات

..... 83 النتائج

..... مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة	86
81	89
..... التوصيات	91
..... المراجع:	 الملاحق
51 الاستبيان	52
55	Abstract

فهرس الجداول

..... جدول 1-1: نتائج قياس ثبات أداة الد ارسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية	21
..... جدول 2-1: المتوسطات الحسابية والانح ارفات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع	21
ارفية الديموغ البيانات نتائج عرض 1-5:	جدول
..... جدول 25 تحليل الانحدار 2-5:	
..... جدول 25 المتوسطات 1-5:	
..... جدول 26 الحسابية والانح ارفات المعيارية لاستجابات المشاركين 5-5:	

تحليل بيانات نجاح المشاريع 22 جدول 5-5:
نتائج الفرضية الرئيسية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. 28 جدول 5-
6: نتائج الفرضية الفرعية الأولى حول تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المشروع. 25 جدول
5-2: نتائج الفرضية الفرعية الثانية حول تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار داخل الفرق. 25 جدول
5-8: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة حول تأثير القيادة التحويلية على تحفيز والالتزام الفريق. 81
جدول 5-5: نتائج الفرضية الفرعية الاربعة حول دور القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير.
81 جدول 5-11: نتائج الفرضية الفرعية الخامسة حول تأثير العوامل التنظيمية على فعالية القيادة التحويلية.

الفصل الاول

الفصل الأول: مقدمة

تعد القيادة من أقدم المفاهيم التي ارفقت البشرية منذ بداياتها، حيث كانت ولا تزال تلعب دورًا محوريًا في توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف مشتركة. مع تطور المجتمعات وتزايد تعقيداتها، تزايدت أهمية القيادة، حيث أصبحت ضرورة

أساسية لتحقيق النجاح والتفوق، سواء في الحياة اليومية أو في المجالات التنظيمية المختلفة. وعلى الرغم من قدم مفهوم

القيادة، إلا أن دورها الأكاديمي لم يبدأ إلا في العقود الأولى من القرن العشرين، مع تطور الإدارة العلمية، حيث ركزت

الدورات الأولى على الكفاءة الإنتاجية والفعالية في القيادة (Northouse, 2018).

في العقود الأخيرة من القرن العشرين، بدأت النظرة إلى القيادة تتغير، حيث بدأ التركيز على كيفية تأثير القادة في

المؤوسين بشكل أعمق، وظهرت نظريات مثل القيادة التحويلية، التي تعتمد على قدرة القائد على إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى تتجاوز مصالحهم الشخصية. تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة بواسطة جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) في عام 1528، والذي وصف القادة التحويليين بأنهم القادة الذين يلهمون أتباعهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم الشخصية والسعي لتحقيق أهداف أوسع تتعلق بالمصلحة العامة (Burns, 1978). وقد قام برنارد باس (Bernard Bass) بتوسيع هذه النظرية من خلال إضافة أبعاد جديدة، مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1999).

في مجال إدارة المشاريع، تلعب القيادة دوراً حاسماً في تحقيق النجاح. تواجه المشاريع تحديات متعددة، مثل إدارة الموارد، وضبط الجداول الزمنية، وضمان جودة النتائج. ومع تزايد تعقيد المشاريع الحديثة، أصبحت الحاجة إلى قادة يمتلكون رؤية استراتيجية وقدرة على التأثير والتحفيز أكثر إلحاحاً. هنا يأتي دور القيادة التحويلية، التي تعتبر من أكثر أساليب القيادة تأثيراً في سياق المشاريع. تشير الدراسات إلى أن القادة التحويليين قادرين على تعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق، وخلق

بيئة عمل تحفز على الابتكار والتعاون، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء ورفع معدلات نجاح المشاريع (Avolio & Bass, 2004).

تاريخياً، كانت القيادة التقليدية تركز على إصدار الأوامر ومراقبة التنفيذ، وهو ما يعرف بالقيادة التبادلية، حيث يتم تحفيز المؤوسين بناءً على تقديم المكافآت مقابل الأداء المطلوب. إلا أن القيادة التحويلية تتجاوز هذه الحدود التقليدية، حيث يعمل القائد على تعزيز التغيير الإيجابي داخل المؤسسة من خلال إشراك الأفراد في عملية صنع القرار وتحفيزهم للتفكير بطريقة

إبداعية تتجاوز الأنماط التقليدية لحل المشكلات. هذا النمط القيادي يبرز بشكل خاص في إدارة المشاريع التي تتطلب قدرة

عالية على الابتكار والتكيف مع المتغي ارت السريعة.(Givens, 2008)

في سياق المشاريع، يعتبر الابتكار والإبداع من أهم العوامل التي تساهم في نجاحها واستدامتها. تلعب القيادة التحويلية دوراً

مهماً في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الفرق العاملة في المشاريع، حيث يشجع القائد التحويلي الأف ارد على تقديم أفكار جديدة

وتبني حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجههم. بالإضافة إلى ذلك، تسهم القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير التي قد

تواجهها المشاريع أثناء تنفيذها، من خلال تقديم رؤية واضحة وإلهام الفريق للتكيف مع التغي ارت المطلوبة (Bass)

& (Riggio, 2006).

تشير الأدبيات إلى أن القادة التحويليين يساهمون بشكل كبير في تعزيز الأداء التنظيمي، لا سيما في سياق المشاريع. فهم لا

يعملون فقط على تحقيق الأهداف المحددة، بل يتجاوزون ذلك إلى بناء فرق عمل فعالة تتمتع بروح الفريق والالتزام المشترك. هذا النوع من القيادة يساعد على تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات الأف ارد داخل الفريق، مما يعزز

من فرص نجاح المشاريع على المدى الطويل (Yukl, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في إدارة المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع. فالقادة التحويليون

قادرون على التفاعل بمرونة مع التغي ارت غير المتوقعة والتكيف مع الأزمات من خلال تشجيع الأف ارد على التفكير الإبداعي

وتقديم حلول مبتكرة. هذا النهج يعزز من قدرة المش روع على تجاوز العقبات وتحقيق النجاح المستدام (Dvir,

Avolio, & Shamir, 2002). Eden,

من خلال الربط بين القيادة التحويلية وإدارة المشاريع، يتضح أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي

وتعزيز الابتكار والمرونة داخل الفرق. وبالتالي، تعد القيادة التحويلية أداة أساسية لتحقيق النجاح في المشاريع المعاصرة التي

تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغي ارت السريعة والتحديات المعقدة.

يهدف هذا البحث إلى د ارسـة "دور القيادة التحويلية في نجاح المشاريع"، حيث سيتم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء

فرق العمل في المشاريع، وتقييم كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. كما سيتم

اختبار فرضيات البحث بناءً على د ارسـة ميدانية لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية في نجاح المشاريع في بيئات عمل

مختلفة،

مما سيسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين أساليب القيادة وتعزيز نجاح المشاريع.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الد ارسـة في أن العديد من المشاريع في المـدسـسات تواجه صعوبات في تحقيق النجاح المستدام، مما يستدعي فهم

الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تعزيز أداء الفرق وتحفيز الابتكار. إذ يفتقر القادة في بعض الأحيان إلى القدرة على تحفيز

الموظفين وتوجيههم بشكل فعال، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الالـت ازم والتعاون داخل فرق العمل. كيف يمكن للقيادة

التحويلية أن تدثر على نجاح المشاريع، وما هي العوامل التي تعيق أو تدعم هذا التأثير في بيئات العمل المختلفة؟

عناصر المشكلة:

تفاوت تأثير القيادة التحويلية بين المشاريع

تشير الدراسات إلى أن تأثير القيادة التحويلية قد يختلف باختلاف طبيعة المشروع وسياق العمل. بعض المشاريع تستفيد بشكل

أكبر من القيادة التحويلية، بينما تواجه أخرى تحديات في تطبيقها.

Jung & Sosik (2002) : حيث وجدت الدراسات أن القيادة التحويلية تعزز الأداء، لكن تأثيرها يتفاوت بناءً على نوع

المشروع وطبيعة الفريق.

وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين

تعد مقاومة التغيير من التحديات الأساسية التي تواجه القيادة في تنفيذ استراتيجيات المشاريع. القيادة التحويلية تتطلب التفاعل

مع الموظفين وتجاوز المقاومة، مما قد يكون صعباً في بعض الأحيان.

حيث أشار (Kotter 1996) إلى أن مقاومة التغيير قد تعيق جهود القيادة في تحقيق أهداف المشروع.

تحديات في تحقيق التواصل الفعال

تعتبر قنوات الاتصال الفعالة ضرورية لنجاح القيادة التحويلية، حيث أن التواصل الضعيف بين القادة والموظفين يمكن أن

يددي إلى عدم وضوح الأهداف وتقليل مستويات الالتماس.

Avolio & Bass (2004) : حيث أكدوا أن التواصل الفعال يعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز العلاقة بين القيادة والفرق.

مستويات التحفيز والالتزام

تعتمد فعالية القيادة التحويلية على قدرة القائد على تحفيز الفريق وزيادة مستوى الالتماس. إذا كانت مستويات التحفيز منخفضة،

فإن ذلك يثير سلبًا على أداء المشروع.

(Bass 1992): الذي أظهر أن القيادة التحويلية تزيد من مستويات الالتماس والرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

تتزايد أهمية القيادة التحويلية في عصر يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة في بيئات العمل. تلعب القيادة التحويلية

دورًا محوريًا في نجاح المشاريع من خلال تحفيز الفرق وتعزيز الابتكار وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذا،

فإن دراسة تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع تعد أمرًا حيويًا لفهم كيفية تحسين الأداء المدسسي.

تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي للآليات التي تدور بها القيادة التحويلية على نتائج المشاريع، مما يوفر قاعدة

معرفية تساهم في تطوير الأدبيات العلمية في هذا المجال. كما تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد القادة والمديرين في تبني

استراتيجيات قيادية فعالة تساهم في تحقيق النجاح المنشود.

علاوة على ذلك، فإن النتائج المستخلصة من هذه الدارسة يمكن أن تساعد المدسّسات في تطوير سياسات تنظيمية تعزز من

قد ارتتها على التكيف والابتكار، مما يساهم في تحقيق استدامة الأعمال في ظل التنافس المت ازيد.

فهي، تشكل نقطة انطلاق لفهم أعمق لدور القيادة التحويلية في تعزيز نجاح المشاريع، مما يساهم في تطوير است ارتيجيات

قيادية فعالة تسهم في تحسين الأداء المدسسي

وتتمثل أهمية هذه الدارسة في عدة جوانب رئيسية:

تعزيز الفهم النظري للقيادة التحويلية

تساهم هذه الدارسة في تطوير المعرفة الأكاديمية حول مفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة المشاريع، مما يعزز من الأدبيات الحالية ويساعد الباحثين في هذا المجال.

تحسين أداء المشاريع

من خلال فهم تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع، يمكن للمدسّسات تطوير است ارتيجيات قيادية فعالة تعزز من أداء الفرق وتحقق نتائج إيجابية.

تقديم توصيات عملية

تساعد النتائج المستخلصة من هذه الدارسة القادة والمديرين في تبني ممارسات قيادية تحفيزية تعزز من الابتكار والتعاون بين فرق العمل.

توجيه السياسات التنظيمية

يمكن أن تسهم النتائج في توجيه السياسات التنظيمية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارت القيادة التحويلية لدى القادة في المدسّسات.

تلبية احتياجات السوق

مع تزايد التحديات والضغوط في بيئات العمل الحديثة، تسهم الدارسة في تلبية احتياجات السوق من خلال تعزيز قدرة

المدسسات على التكيف والابتكار

اهداف الدارسة

تسعى هذه الدارسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تهدف إلى تعزيز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح

المشاريع. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المدسسات في بيئات العمل المعاصرة، تصبح القيادة التحويلية عنصراً حيوياً

لتعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. من خلال تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، تهدف الدارسة إلى تسليط

الضوء على كيفية تعزيز التفاعل والإبداع بين الأفراد.

كما تهدف الدارسة إلى تحديد العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، مما يساهم في فهم كيف يمكن للقيادة تحفيز

فرقهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدارسة لاستكشاف العوامل المدثرة في فعالية القيادة التحويلية،

وتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة في المدسسات.

يمكن ترداد هذه الأهداف فيما يلي:

تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل

تأثير أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل والإبداع بين أعضاء الفريق.

تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع

كيف تسهم القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المشروع ونجاحه من خلال تحليل النتائج والمخرجات.

استكشاف العوامل المؤثرة في فعالية القيادة التحويلية

د ارسه العوامل التي تعزز أو تعيق تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع، مثل الثقافة التنظيمية ومستويات التحفيز.

تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة

تطوير استراتيجيات وتوصيات للقادة والمديرين لتعزيز أساليب القيادة التحويلية في بيئات العمل.

تقييم أثر القيادة التحويلية على الابتكار

د ارسه كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز من ثقافة الابتكار داخل الفرق والمشاريع.

تحديد مستويات التحفيز والالتزام بين الفرق

قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على مستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق وتأثيرها على نتائج المشاريع.

التحويليين في تنفيذ استراتيجياتهم في المشاريع؟

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الد ارسه في تقديم رؤى قيمة تسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والالتزام داخل فرق العمل، مما

يددي في النهاية إلى تحقيق نجاح أكبر للمشاريع

تساؤلات الدراسة

ما هو تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في المشاريع؟

كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المشروع ونجاحه؟

ما هي العوامل التي تعزز فعالية القيادة التحويلية في بيئات العمل؟

كيف يمكن للقيادة التحويلية تعزيز ثقافة الابتكار داخل الفرق؟

ما هي العلاقة بين مستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق ونجاح المشروع؟

كيف يمكن قياس تأثير القيادة التحويلية على النتائج النهائية للمشاريع؟

ما هي التحديات التي تواجه القادة؟

فر

وض الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في المشاريع.

تشير هذه الفرضية إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يعززون الأداء العام لفرق العمل، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في تنفيذ المشاريع.

فرضيات فرعية

تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع ونجاحه.

تسلط هذه الفرضية الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

تعزز القيادة التحويلية من ثقافة الابتكار داخل الفرق، مما يساهم في تحسين نتائج المشاريع.

تقتضى هذه الفرضية أن القادة التحويليين يشجعون على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى حلول جديدة وفعالة خلال مراحل المشروع.

تساهم مستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق في تحقيق نجاح المشروع.

تشير هذه الفرضية إلى أن زيادة التحفيز والالتزام من قبل أعضاء الفريق نتيجة القيادة التحويلية يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع.

تقلل القيادة التحويلية من مقاومة التغيير داخل المؤسسات خلال تنفيذ المشاريع.

تقتضى هذه الفرضية أن القادة التحويليين قادرين على إدارة التغيير بفعالية، مما يقلل من المقاومة التي قد تواجهها الفرق خلال تنفيذ التغييرات اللازمة.

تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الثقافة التنظيمية) في فعالية القيادة التحويلية في تحقيق النجاح في المشاريع.

تشير هذه الفرضية إلى أن السياق التنظيمي يلعب دوراً في مدى فعالية القيادة التحويلية، حيث يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز أو تقليل تأثير القيادة على نتائج المشروع.

دارسات سابقة

- Bass (1585): د ارسه بعنوان "القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي"، تناولت هذه ارسه دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتحسين الأداء التنظيمي داخل المدسسات الأمريكية.
- Jung & Sosik (2112): د ارسه بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار في فرق العمل"، تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في فرق العمل وكيفية تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار بين أعضاء الفرق.
- Avolio & Bass (2115): د ارسه بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والتعاون"، هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والتعاون داخل المدسسات.
- Elkins & Keller (2111): د ارسه بعنوان "القيادة التحويلية وأداء الفرق في المشاريع"، تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- Müller & Turner (2112): د ارسه بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشاريع"، ركزت على تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع الصناعية.
- العازوي وسليمان (2111): د ارسه بعنوان "القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين"، تناولت تأثير القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين في المدسسات العربية.
- الغازلي (2112): د ارسه بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار في المشاريع"، تناولت دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المشاريع في المدسسات الحكومية والخاصة في المنطقة العربية.
- أبو زيد (2115): د ارسه بعنوان "العوامل المدثرة في نجاح المشاريع التتموية"، تناولت دور التخطيط والإدارة والابتكار في تحقيق نجاح المشاريع التتموية في المنطقة العربية.
- الحسن (2112): د ارسه بعنوان "تقييم نجاح المشاريع الحكومية في السعودية"، ركزت على العوامل المدثرة في نجاح المشاريع الحكومية، مثل القيادة الجيدة والتخطيط.
- العنبي (2118): د ارسه بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى"، تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الكبرى في السعودية.
- الشمري (2115): د ارسه بعنوان "العوامل الثقافية والتنظيمية ونجاح المشاريع"، تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي.

المنطلقات النظرية للدارسة

نظرية القيادة التحويلية

ان القيادة التحويلية تكون في تهيئة الظروف المناسبة لتنمية قد ارت ومها ارت الموظفين او العاملين بشكل مستمر ضمن رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، حيث يشجع الرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الاجل، وتحديد اهداف واضحة واقعية للمدسة، كما يسعى القائد التحويلي الي إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستم ارر تمكن التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيي ارت العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، مع حرص القائد التحويلي على العمل ضمن فريق عمل.

ابعاد القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مجموعة من الابعاد وذلك كما يلي (أبو رمان، 2116 م):

1. البعد الكارزمي او التأثير المثالي: يكون له القدرة على نيل إعجاب وثقة وتقدير الرؤوسين، حيث يعتبرونه

مثلهم الأعلى ويعملون على تقليده وإطاعته في جميع ق ار ارته.

0. الدافعية المستوحاة من التحفيز: يعمل القائد التحويلي على زيادة تفاؤل وحماس الرؤوسين بمنحهم روح

التحدي لما يقومون به من أعمال، فتغلب لديهم روح الجماعة مما يجعلهم يركزون في تفكيرهم بالمستقبل

والتفاؤل ومشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة.

3. الاستثارة العقلية او الاثارة الفكرية: يعمل القادة التحويلين بالارتقاء بالعاملين والسعي نحو جعلهم أكثر إبداعا

وابتكا ار في تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم.

2. الاعتبار الفردي: يهتم القائد التحويلي باحتياجات العاملين والسعي للتعرف على ج وانب القوة والضعف في أداء

الرؤوسين.

صفات القيادة التحويلية:

هناك العديد من الصفات القيادية التي تكون عند القيادة التحويلية، نذكر منها ما يلي (ميدنين، 1232هـ):

أ. الجانب التنظيمي: تشمل الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المدسسي

والادوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثي ار مباشر ار على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.

ب. الجانب الثقافي والانفعالي: ويشمل الجهود التي تهدف الي إعادة النسق الثقافي في المنظمات او المدسسات

وتتضمن إحداث التغيي ارت في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمها ارت والعلاقات التنظيمية.

ويتضح بأن القيادة التحويلية يمكن ان توجد في اية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام

لمواجهة جميع الحالات، فتتعدد وظائف القائد التحويلي نتيجة لما يواجهه من تحديات في ممارسة عمله، في

الجانب التنظيمي يستطيع ان يعمل على تشكيل فريق عمل في المنظمة واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات.

نظرية الأداء التنظيمي

تعتبر نظرية الأداء التنظيمي من الركائز الأساسية لفهم كيفية تحقيق المدسسات لأهدافها الاستراتيجية. تركز هذه النظرية على

العوامل التي تدثر على كفاءة المدسسات وفعاليتها، مما يسهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع. يتناول هذا المقال دور الأداء

التنظيمي في تعزيز نجاح المشاريع من خلال تحليل العوامل المختلفة وتأثيرها.

أبعاد الأداء التنظيمي

تتضمن نظرية الأداء التنظيمي عدة أبعاد رئيسية تدثر على نجاح المشاريع:

الإنتاجية: تعكس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. مشاريع ذات إنتاجية عالية تؤدي إلى نتائج أفضل وتحقيق الأهداف بشكل أسرع.

الجودة: تشير إلى مستوى التميز في الخدمات أو المنتجات. المشاريع التي تركز على الجودة تجذب العملاء وتزيد من رضاهم، مما يعزز من نجاح المؤسسة.

الابتكار: تلعب الابتكارات دوراً رئيسياً في تطوير المشاريع. القيادة التحويلية تدفع الفرق نحو التفكير الإبداعي، مما يساهم في تحسين النتائج.

دور القيادة في الأداء التنظيمي

تعتبر القيادة عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي. القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، تساهم في تحفيز الأفراد وتعزيز

الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع.

Bass, B. M. (1985) أشار إلى أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على تحفيز الفرق لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات، مما

يساهم في نجاح المشاريع (Bass, 1985).

أساليب قياس الأداء التنظيمي

تتعدد أساليب قياس الأداء التنظيمي، منها:

مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs) تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف المحددة. تعتمد المشاريع الناجحة على مدش ارت
دقيقة

لتحديد مستويات الأداء .

بطاقة الأداء المتوازن: تقدم إطاراً شاملاً لقياس الأداء عبر عدة أبعاد، مما يساعد على تقييم نجاح المشروع من

جوانب متعددة (Kaplan & Norton, 1992) .

دراسة حالة: تأثير الأداء التنظيمي على المشاريع

في دراسة أجراها (Müller & Turner, 2022)، وُجد أن الأداء التنظيمي له تأثير مباشر على نجاح المشاريع، حيث

أظهرت النتائج أن المدسّسات التي تعتمد على القيادة الفعالة والأداء العالي تحقق نتائج أفضل في المشاريع مقارنة بالمدسّسات
الأخرى.

نظرية الابتكار

تعتبر نظرية الابتكار أحد العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع في مختلف المجالات. تركز هذه النظرية على
كيفية تطوير أفكار جديدة وتطبيقها لتحسين الأداء المدسسي وتعزيز القدرة التنافسية. يتناول هذا المقال دور الابتكار في نجاح
المشاريع، من خلال استعراض العوامل المدثرة واستراتيجيات التنفيذ.

مفهوم الابتكار

الابتكار يُعرف بأنه عملية تطوير أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين عمليات موجودة لتحقيق قيمة إضافية. يُعتبر

الابتكار المحرك الرئيسي للنمو والتطور في المدسّسات، ويشمل الابتكار التكنولوجية، والإدارية، والتسويقية.

أبعاد الابتكار

الابتكار التكنولوجي: يشمل تطوير تقنيات جديدة أو تحسين تقنيات قائمة لتحسين الإنتاجية والجودة.

الابتكار الإداري: يتعلق بتطبيق نماذج جديدة في الإدارة وتطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز من الكفاءة.

الابتكار التسويقي: يشمل تحسين استراتيجيات التسويق والمنتجات لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

دور الابتكار في نجاح المشاريع

تظهر الدراسات أن الابتكار يلعب دوراً حاسماً في تعزيز نجاح المشاريع من خلال عدة جوانب:

تحسين الكفاءة: المشاريع التي تعتمد على الابتكار تستطيع تحسين العمليات وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى نتائج أفضل.

زيادة التنافسية: الابتكار يمكن أن يساعد المدسّسات في التميز عن المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

تعزيز رضا العملاء: الابتكار التي تستجيب لاحتياجات العملاء تعزز من ولائهم ورضاهم عن المنتجات أو الخدمات

المقدمة.

نظرية الدافع

تعتبر نظرية الدافع من المفاهيم الأساسية في علم النفس وعلم الإدارة، حيث تلعب دوراً حيوياً في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات وتأثيره على نجاح المشاريع. تتناول هذه النظرية العوامل التي تحفز الأفراد وتدفعهم للعمل بجدية نحو تحقيق أهداف

معينة، مما يدثر بشكل مباشر على أداء المشاريع ونتائجها.

مفهوم الدافع

الدافع يُعرف بأنه القوة الداخلية أو الخارجية التي تحفز الفرد على اتخاذ سلوك معين أو تحقيق هدف ما. يساهم الدافع في تعزيز الالتهام والاهتمام بالمهام الموكلة، مما يدثر على مستوى الإنتاجية والابتكار داخل المشاريع.

أبعاد نظرية الدافع

هرم ماسلو للاحتياجات: قدم أب ارهام ماسلو نموذجاً يُظهر أن الأفراد يتحركون من خلال تسلسل هرمي للاحتياجات، بدءاً من

الاحتياجات الأساسية (مثل الطعام والمأوى) وصولاً إلى الاحتياجات العليا (مثل تحقيق الذات) (Maslow, 1943). A. H. (1943). A Theory of Human Motivation.

نظرية العوامل المزدوجة: اقترح فريدريك هيرزبرغ أن هناك عوامل تحفيزية تعزز الرضا الوظيفي وأخرى صحية تمنع الاستياء

(Herzberg, 1966). F.

نظرية الدافع الذاتي: تركز إد Deci وأرين على أهمية الدافع الداخلي وتأثيره على الأداء والسلوك (Deci, E. L., &

Ryan, 2000). R. M.

نظرية الأهداف: يشير لوك ولأثام إلى أن تحديد الأهداف الواضحة يُعد محفّزاً قوياً للأداء ويعزز الدافع لدى الأفراد (Locke)،

G. P. (2002).، & Latham، E. A.

دور نظرية الدافع في نجاح المشاريع

تلعب نظرية الدافع دوراً حاسماً في تعزيز نجاح المشاريع من خلال عدة جوانب:

زيادة الإنتاجية: الأفراد الذين يشعرون بالدافع يكونون أكثر إنتاجية وأفضل في إنجاز المهام.

تحسين جودة العمل: الدافع العالي يساهم في تحسين جودة الأداء والابتكار.

تعزيز الرضا الوظيفي: الأفراد المدفوعون يميلون إلى الشعور برضا أكبر عن وظائفهم، مما يؤدي إلى استمرارية الموظفين وتقليل

معدل الدوران.

تشجيع الإبداع: يمكن أن يؤدي الدافع الجيد إلى مزيد من التفكير الإبداعي وابتكار الحلول.

نظرية التغيير التنظيمي

تعتبر نظرية التغيير التنظيمي من الموضوعات الحيوية في علم الإدارة، حيث تركز على كيفية تنفيذ التغييرات داخل

المدسّسات بهدف تحسين الأداء وزيادة الفعالية. يتضمن التغيير التنظيمي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى

إعادة تصميم الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية.

مفاهيم أساسية

التغيير الاستراتيجي: يشير إلى التغيي ارت الكبرى التي تدثر على اتجاه المدسة ككل، مثل إعادة هيكلة الإدارة أو تغيير رؤية

الشركة.

التغيير التكتيكي: يتعلق بالتغيي ارت الصغيرة في العمليات اليومية التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

مارحل التغيير التنظيمي

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عادةً عدة م ارحل رئيسية، تشمل:

التعرف على الحاجة للتغيير: يتطلب ذلك فهم المشكلات الحالية أو الفرص المتاحة للتطوير.

تخطيط التغيير: يتضمن وضع خطة شاملة تحدد الأهداف والموارد اللازمة لتنفيذ التغيير.

تنفيذ التغيير: يتطلب ذلك تطبيق الخطة على أرض الواقع، مع م اراعة التحديات المحتملة.

تقييم التغيير: يتضمن م ارجعة نتائج التغيير لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

نماذج التغيير التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي تفسر عملية التغيير التنظيمي، منها:

نموذج كوتتر: يتضمن ثماني خطوات لنجاح التغيير، بدءًا من خلق إحساس بالضرورة حتى ترسيخ التغيي ارت في الثقافة

التنظيمية Kotter، (J.P. 1991).

نموذج لوين: يتكون من ثلاث مراحل: التجمد (Unfreezing)، التغيير (Change)، وإعادة التجمد (Refreezing). هذا

النموذج يساعد في فهم كيفية إدارة التغيير بشكل فعال (Lewin، 1947). K.

نموذج أكتون: يُركز على أهمية بناء الفرق ودعم القيادة في عمليات التغيير (Anderson، D. L.، & Anderson، L. A.)

(2010).

أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي ضروريًا لعدة أسباب:

تلبية احتياجات السوق: يساعد المدسّسات على التكيف مع التغيّرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

تحسين الكفاءة: من خلال إعادة تصميم العمليات، يمكن تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.

تعزيز الابتكار: التغيير يساعد على فتح أبواب جديدة للأفكار والممارسات المبتكرة.

منهجية البحث

تستند هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز نجاح المشاريع. ستحدد المنهجية الخطوات المتبعة لتحقيق أهداف

البحث، مع التركيز على تصميم الدراسة وأدوات جمع البيانات.

تصميم البحث

نوع البحث: يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على دراسة العلاقة بين المتغي اريت من خلال جمع البيانات وتحليلها.

وتحليلها.

أسلوب البحث: يعتمد البحث على المنهج الكمي، من خلال استخدام استبيانات مقننة لجمع البيانات.

مجتمع البحث

المجتمع المستهدف: يشمل البحث موظفي المنظمات في المملكة العربية السعودية، ممن يعملون في مختلف المشاريع.

حجم المجتمع: يقدر عدد الموظفين في المنظمات الكبيرة والمتوسطة بأكثر من 511 موظف.

عينة البحث

حجم العينة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 111 موظف.

أسلوب الاختيار: سيتم استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية.

أدوات جمع البيانات

استبيان: سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المقننة لقياس جوانب القيادة التحويلية ونجاح المشاريع ،

ويتضمن الآتي:

معلومات ديموغرافية: مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي.

قياس القيادة التحويلية: باستخدام مقاييس معتمدة مثل استبيان.

قياس نجاح المشاريع: من خلال م د ش ارت الأداء

الرئيسية. (KPIs)

أساليب تحليل البيانات

التحليل الإحصائي: سيتم استخدام ب ارمج مثل SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية.

اختبارات الفرضيات: تشمل اختبار ارت تحليل الارتباط والانحدار لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

خطوات التنفيذ

تطوير الاستبيان: تصميم الاستبيان وتجربته مبدئيًا.

جمع البيانات: توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة وجمعها.

تحليل البيانات: إدخال البيانات إلى برنامج التحليل وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

تفسير النتائج: تحليل النتائج وتفسيرها في سياق أهداف البحث.

القيود والتحديات

تحديات جمع البيانات: قد تواجه الدارسة صعوبات في جمع البيانات من جميع الموظفين بسبب التوزيع الجغرافي أو عدم

تعاون بعض المشاركين.

تحيز الاستجابة: قد تدثر عوامل مثل الرغبة في إرضاء الباحث على استجابة المشاركين.

المخرجات المتوقعة

تقديم نتائج تدعم دور القيادة التحويلية في تحسين نجاح المشاريع.

تطوير توصيات عملية تستند إلى النتائج لتحسين استراتيجيات القيادة في

المنظمات أدوات الدارسة

لتحقيق أهداف الدارسة حول دور القيادة التحويلية في نجاح المشاريع، سيتم استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية.

الاستبيان

ندمج كل من القيادة التحويلية (أسئلة مصممة لقياس جوانب القيادة التحويلية مثل الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، دعم

الابتكار وتعزيز الثقة بين الفريق) ويشمل أيضا نجاح المشاريع) تحقيق الأهداف الزمنية، جودة النتائج، رضا أصحاب

المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد) والأداء التنظيمي) مستويات الرضا الوظيفي، جودة التعاون بين الفرق، والابتكار

والإبداع في العمل)

المقابلات الشخصية

تُجرى مقابلات مع مجموعة من القادة والموظفين لتعزيز البيانات الكمية، من خلال استكشاف تجاربهم حول القيادة التحويلية. تحتوي على أسئلة مفتوحة لاستكشاف الآراء حول تأثير القيادة على نجاح المشاريع.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

تُجرى الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من تعميم النتائج على بيئات تنظيمية وثقافية أخرى.

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على القيادة التحويلية وعلاقتها بنجاح المشاريع، مما قد يستثني عوامل أخرى محتملة تدثر في النجاح، مثل

القيادة الاستبدادية أو العوامل الاقتصادية.

الحدود السكانية

يتم اختيار عينة من 111 موظف من منظمات معينة، مما قد لا يعكس وجهات نظر جميع الموظفين أو جميع القطاعات.

الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على الاستبيانات كمصدر رئيسي لجمع البيانات، مما قد يحد من العمق في تحليل

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والاطار النظري

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استيعاب أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. وبما أن البحث

الحالي يسعى إلى الربط بين هذين المتغيرين في بيئة المشاريع، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة محاور رئيسية: الأول

يستعرض الد ارسات التي تناولت القيادة التحويلية بشكل عام، والثاني يركز على الد ارسات التي تناولت العوامل المدثرة في نجاح

المشاريع، والثالث يستعرض الد ارسات التي ربطت بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

المحور الأول: دارسات تناولت القيادة التحويلية

1- دارسة Bass ، 1985: القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي

أجرى Bass (1985) دارسة بعنوان "القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي"، والتي هدفت إلى تحليل دور القيادة

التحويلية في تحفيز العاملين وتحسين الأداء التنظيمي داخل المدسسات الأمريكية. تم تطبيق الد ارسة على عينة كبيرة من

الموظفين والقادة في منظمات مختلفة، حيث تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس سلوكيات القيادة

التحويلية. شملت الد ارسة قياس عدة أبعاد للقيادة التحويلية، مثل الكاريزما (التأثير المثالي)، التحفيز الملهم، التحفيز

الفكري، والاعتبار الفردي.

توصلت الد ارسة إلى أن القادة التحويليين لديهم القدرة على تحسين أداء فرق العمل بشكل ملحوظ من خلال تحفي زهم

لتجاوز المصالح الشخصية والسعي لتحقيق الأهداف المدسسية المشتركة. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تزيد من

مستوى الالتماس الوظيفي والرضا بين الموظفين، وتساعد في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع. وقد وجدت الد ارسة أن

القيادة التحويلية تعزز من الإنتاجية والولاء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

وأشار Bass في ختام الدارسة إلى أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز النمو والتطور المدسسي، خاصة في البيئات التي

تتطلب التغيير المستمر والابتكار، مدكداً على دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المدسسي وزيادة فعالية الفرق داخل

المنظمات

0- دارسة Avolio & Bass ، 2004: تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والتعاون

قام Avolio و (2004) Bass دارسة بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والتعاون"، والتي هدفت إلى استكشاف

كيفية تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع والتعاون داخل المدسسات. تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل

(MLQ) كأداة رئيسية لقياس الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الملهم، التحفيز

الفكري، والاعتبار الفردي. تم تطبيق الدارسة على عينة كبيرة من المدسسات التي تعمل في قطاعات متنوعة

توصلت الدارسة إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية لديهم القدرة على تحفيز العاملين على الابتكار

والنفكير الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق جديدة. بالإضافة إلى ذلك ،

أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز التعاون بين أف ارد الفرق من خلال بناء الثقة وتقديم الدعم الشخصي، مما يدي

إلى تحسين أداء الفريق بشكل عام. كما أشارت الدارسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تطوير العلاقات الشخصية

الإيجابية بين القادة والمرؤوسين، الأمر الذي يدي إلى تحقيق نتائج أفضل على مستوى المدسسة.

واختتم Avolio و Bass الدارسة بالإشارة إلى أن القيادة التحويلية ليست فقط أداة لتعزيز الأداء الفردي، بل هي عامل

أساسي في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار والتعاون داخل الفرق، مما يساهم في تحقيق الأهداف

المدسسية على المدى الطويل.

3- دراسة Jung & Sosik ، 2002: القيادة التحويلية والابتكار في فرق العمل

أجرى Jung و Sosik (2002) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار في فرق العمل"، والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة

بين القيادة التحويلية والابتكار في فرق العمل المختلفة. تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المدسّسات التي تعتمد على فرق

العمل في عملياتها اليومية، حيث تم قياس تأثير القيادة التحويلية على تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار بين أعضاء الفرق.

اعتمد الباحثان على استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس أبعاد القيادة التحويلية مثل الكاريزما (التأثير المثالي) ، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.

توصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية يلعبون دورًا محوريًا في تحفيز الابتكار داخل فرق العمل. حيث يقوم القادة التحويليون بتشجيع الأفراد على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات التنظيمية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم في تطوير مستوى التفكير النقدي لدى الموظفين، وتعزز روح الإبداع من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة على التجريب والابتكار.

كما أكدت الدراسة أن الابتكار في فرق العمل ليس فقط نتيجة مباشرة للقدرة الفردية، بل يرتبط أيضًا بالقيادة التحويلية التي

تعزز التعاون وتشجع على تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق. اختتم Jung و Sosik دراستهما بالإشارة إلى أن القيادة التحويلية تعد عاملاً أساسياً في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات، وخاصة في بيئات العمل التي تعتمد بشكل كبير على التعاون

والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المدسسية.

2- دراسة العازوي وسليمان، 0212: القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين

أجرى العازوي وسليمان (2111) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين" هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية

على تحفيز المرؤوسين في المديريات العربية. تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين والقادة في مجموعة من المديريات في العراق، حيث اعتمد الباحثان على استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المرؤوسين ومدى تحفيزهم.

أظهرت الدراسة أن القادة التحويليين يلعبون دوراً مهماً في تحفيز المرؤوسين من خلال تعزيز الرؤية الجماعية والتواصل الفعال. أشارت النتائج إلى أن القادة الذين يعتمدون على القيادة التحويلية يساهمون في دفع المرؤوسين لتجاوز اهتماماتهم الشخصية والعمل من أجل تحقيق الأهداف المديريّة. كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز من شعور المرؤوسين بالانتماء والولاء للمديريّة، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء والالتزام الوظيفي.

واختتم العازوي وسليمان الدراسة بالتأكيد على أن القيادة التحويلية تمثل أسلوباً فعالاً لتحفيز الموظفين في المديريات العربية،

وذلك من خلال بناء الثقة والتفاعل الشخصي مع المرؤوسين، مما يساهم في تحقيق أداء مديري متميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديريّة.

المحور الثاني: دراسات تناولت نجاح المشاريع

1- دراسة أبو زيد، 0212: العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التنموية

أجرى أبو زيد (2115) دراسة حول العوامل المدثرة في نجاح المشاريع التنموية في المنطقة العربية. هدفت الدراسة إلى تحديد

دور التخطيط، الإدارة، والابتكار في تحقيق نجاح المشاريع. تم تطبيق الدراسة على عينة من المشاريع التنموية في عدة دول

عربية، وخلصت النتائج إلى أن الإدارة الجيدة، التخطيط الاستراتيجي الفعال، ودعم الابتكار هي العوامل الأساسية التي تدثر

في نجاح المشاريع.

0- دراسة الحسن، 0212: تقييم نجاح المشاريع الحكومية في السعودية

أجرى الحسن (2112) دراسة حول العوامل المدثرة في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم تطبيق

الدراسة على عينة من المشاريع الحكومية الكبرى، وخلصت النتائج إلى أن القيادة، التخطيط الجيد، واستخدام التكنولوجيا هي

العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المشاريع. أوصى الباحث بضرورة التركيز على تحسين أساليب القيادة لتعزيز الأداء.

3- دراسة العتيبي، 0212: التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى

أجرى العتيبي (2118) دراسة تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الكبرى في السعودية. هدفت الدراسة إلى

تحديد تأثير القيادة والتخطيط على نتائج المشاريع الكبرى. تم تطبيق الدراسة على عينة من المشاريع الإنشائية، وخلصت

النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أحد العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع، وأن القيادة تلعب دوراً محورياً في تنفيذ

الخطط الاستراتيجية.

2-دراسة الشمري، 2012: العوامل الثقافية والتنظيمية ونجاح المشاريع

أجرى الشمري (2012) دراسة تناولت تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي .

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع، وخلصت إلى أن القيادة والثقافة التنظيمية التي

تدعم التعاون والابتكار تسهم بشكل كبير في نجاح المشاريع.

المحور الثالث: دراسات ربطت بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع

1- دراسة Elkins & Keller ، 2003: القيادة التحويلية وأداء الفرق في المشاريع

أجرى Elkins و Keller (2003) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الفرق في المشاريع. تم تطبيق

الدراسة على عينة من فرق العمل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وخلصت النتائج إلى أن القادة التحويليين يساهمون في

تحسين الأداء الجماعي من خلال تحفيز الابتكار وتعزيز التعاون داخل الفرق، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمشاريع.

0- دراسة Müller & Turner ، 2007: العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشاريع

أجرى Müller و Turner (2007) دراسة حول تأثير أسلوب القيادة على نجاح المشاريع. تم تطبيق الدراسة على عينة من

المشاريع في القطاعات الصناعية، وخلصت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تتناسب بشكل أكبر مع المشاريع التي تتطلب الابتكار والتغيير المستمر، حيث تساعد على تعزيز الاستجابة السريعة للتحديات.

3- دراسة الغازلي، 0210: القيادة التحويلية والابتكار في المشاريع

أجرى الغ ازلي (2112) دراسة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المشاريع. تم تطبيق الدراسة على عينة من

المشاريع في المدسّسات الحكومية والخاصة في المنطقة العربية، وخلصت النتائج إلى أن القادة التحويليين يساهمون في تحفيز الابتكار وزيادة معدلات نجاح المشاريع من خلال تحسين التعاون والالتزام بين أعضاء الفريق.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية، يبدو واضحاً أن هذا النمط القيادي يشكل دعامة أساسية في

تحسين الأداء المدسسي وتعزيز بيئات العمل الإبداعية. أظهرت دراسة Bass (1985) أن القادة التحويليين قادرون على

إحداث تغيير نوعي في أداء الفرق من خلال تحفيز الموظفين للتركيز على الأهداف التنظيمية، وهو ما يعكس قوة القيادة

التحويلية في تحسين الالتزام الوظيفي والرضا داخل المدسّة. كما أكدت دراسة Avolio & Bass (2004) على أن القيادة

التحويلية لا تقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل تعزز من روح التعاون بين أعضاء الفريق وتدعم الإبداع من خلال

بناء بيئات عمل تفاعلية تشجع على التفكير الإبداعي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن د ارسه (2002) Jung & Sosik قدمت دليلاً على أن القادة التحويليين يشجعون الابتكار داخل الفرق

من خلال إلهامهم للتفكير بطرق غير تقليدية وحل المشكلات بطريقة إبداعية. هذا يظهر أهمية القائد التحويلي في دفع الفرق نحو تحقيق نتائج تتجاوز التوقعات التقليدية، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على الابتكار والتعاون.

في السياق العربي، أظهرت د ارسه الع ازوي وسليمان (2111) أن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على تجاوز اهتماماتهم الشخصية والتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. هذه الد ارسه، التي تركز على المدسقات العربية، أكدت أهمية بناء

علاقات ثقة بين القادة والمرؤوسين وتعزيز روح الفريق.

ومع أن معظم الد ارسات السابقة ركزت على الأبعاد الإيجابية للقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء والإبداع، إلا أن بعض

الفجوات ما ازلت قائمة. على سبيل المثال، معظم هذه الد ارسات ركزت على البيئات التنظيمية الغربية، بينما تفتقر الد ارسات

إلى التعمق في تأثير القيادة التحويلية في السياقات الثقافية المختلفة مثل المملكة العربية السعودية أو الدول العربية الأخرى.

على الرغم من أن د ارسه أبو زيد (2115) تناولت العوامل المدثرة في نجاح المشاريع التنموية في المنطقة العربية، إلا أن

الحاجة ما ازلت قائمة لربط القيادة التحويلية بشكل مباشر بتلك العوامل في سياقات عربية ومحلية محددة.

علاوة على ذلك، ما ازلت العديد من الد ارسات تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الفردي أو الجماعي دون دمج

متغي ارت أخرى قد تدثر على هذا الأداء مثل الثقافة التنظيمية أو الظروف الاقتصادية. يمكن للد ارسات المستقبلية أن تركز

بشكل أعمق على كيفية تأثير هذه المتغي ارت على فعالية القيادة التحويلية في تحقيق النجاح التنظيمي.

باختصار، تظهر الدارسات السابقة تأثير القيادة التحويلية بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار، لكنها في الوقت نفسه تكشف عن الحاجة لمزيد من الأبحاث التي تتناول هذا النمط القيادي في السياقات الثقافية المتنوعة، وخاصة في العالم العربي.

ما تقدمه الدراسة الحالية

هذه الدراسة تسعى لتقديم إضافات نوعية إلى الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية ونجاح المشاريع من عدة جوانب:

تحليل شامل لدور القيادة التحويلية في إدارة المشاريع: الدراسة تهدف إلى تحديد كيف يمكن للقيادة التحويلية التأثير بشكل

إيجابي على فرق العمل من خلال تحفيزهم وتعزيز روح الابتكار، وتحديد استراتيجيات فعالة لتحفيز الإبداع والتعاون. ستساهم

هذه الدراسة في تعزيز فهم الأطر النظرية المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء والإنتاجية داخل فرق العمل.

التركيز على السياق المحلي في السع ودية: تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لأنها تستهدف المدسست السعودية، مما

يوفر سياقاً محلياً يساعد في فهم تحديات القيادة في بيئة العمل السعودية. وتختلف هذه الدراسة عن الأبحاث السابقة التي قد

ركزت بشكل رئيسي على سياقات غربية أو دولية، من خلال تقديم تحليلات تعكس الثقافات التنظيمية المحلية وأثرها على

العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

سد الفجوات البحثية حول القيادة التحويلية والمشاريع: الد ارسات السابقة قد تناولت القيادة التحويلية في سياقات متفرقة مثل

الابتكار وتحسين الأداء، إلا أن الربط بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في سياق محلي لا ي ازل بحاجة إلى مزيد من

الأبحاث. الد ارساة الحالية تهدف إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بكيفية تأثير القيادة التحويلية

على نجاح المشاريع.

تقديم توصيات عملية مبنية على أدلة بحثية: بجانب الإطار النظري، تستهدف الد ارساة تقديم توصيات عملية للقيادة

والمدرسات حول كيفية تحسين ممارسات القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعال لضمان نجاح المشاريع. يُتوقع أن تعزز هذه

التوصيات القدرة التنافسية للمدرسات السعودية وتساعد على مواجهة التحديات المت ازیة في بيئة العمل الحديثة.

دارسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار داخل المشاريع: تسعى الد ارساة أيضًا إلى تقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن

تلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الابتكار في بيئات المشاريع، وهو ما يضيف بُعداً جديداً على مستوى المدرسات التي تعتمد بشكل

كبير على الإبداع والتطوير المستمر لتحسين أدائها ونجاح مشاريعها.

الإطار النظري

القيادة التحويلية Transformational Leadership :

تعنى القيادة التحويلية بفن التأثير وإحداث التغيير الفعّال، حيث تقدم توجيهًا واضحًا للأف ارد وتساعد في تحديد الاتجاه

السليم.

كما أنها تركز على الابتكار والتجديد، وقد حظيت باهتمام واسع بين الباحثين في مجال القيادة نظراً لاختلافها النوعي عن

الأنماط القيادية الأخرى.

تعد القيادة التحويلية اليوم من أشهر النظريات القيادية التي تسهم في دفع المدسّسات نحو التطور والنمو والاستمرارية، وتعد

مثالية لمدسّسات اليوم التي تواجه تغيّرات سريعة. تعتمد هذه القيادة على إحداث تغيّرات عميقة من خلال تحفيز المرؤوسين

للنظر أبعد من مصالحهم الشخصية، نحو مصلحة المدرسة العامة. كما تعمل على توسيع اهتماماتهم وتعميق وعيهم وقبولهم لرؤية وأهداف المدرسة.

وفيما يتعلق بنشأتها، فإن القيادة التحويلية تعد نتاجاً لتطورات مستمرة في مجال الإدارة والقيادة. وقد نشأت من خلال الجهود المكثفة للمفكرين والعلماء الذين سعوا لتطوير نظريات القيادة، مع تلافي أوجه القصور في النظريات السابقة. وتعتبر من أكثر الممارسات القيادية توافقاً مع متطلبات العصر الحديث وأكثرها فعالية في مواجهة تحدياته.

تمت صياغة مفهوم "القيادة التحويلية" لأول مرة بواسطة دوانتون (Downton) في عام 1521، لكن هذا المصطلح لم يشهد

أهمية كبرى حتى عام 1528 عندما قدمه العالم بيرنز (Burns) حاول بيرنز الربط بين دوري القيادة والتبعية، واعتبر أن

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هما أبرز الأنماط القيادية. وقد وصف القادة التحويليين بأنهم الأفرد الذين يحفزون أتباعهم

لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يقومون بتلبية احتياجات ودوافع الأتباع ويساعدونهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم. أشار

بيرنز إلى غاندي كمثال كلاسيكي للقيادة التحويلية، حيث استطاع أن يلهم الملايين من شعبه وأحدث تغيّرات مهمة خلال العملية.

شهدت القيادة التحويلية تطوّرًا كبيرًا بفضل إسهامات باس (Bass)، الذي وضع نموذجًا منهجيًا للقيادة التحويلية وقدم أدوات

لقياس السلوك القيادي مثل مقياس (MLQ) الذي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: الكاريزما، التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي .

لاحقًا في عام 1551، أضاف باس عنصرًا رابعًا أطلق عليه "الدافعية المستوحاة" (Inspirational Motivation) "

وفي عام 1551، قدم كل من باس وأفوليو (Bass and Avolio) وزملاؤهم نموذجًا محدثًا للقيادة التحويلية والتبادلية، يُعرف

بنموذج القيادة المتكامل الذي يتكون من سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة

التحويلية.

من خلال استع ارض مبادئ هذه النظرية، نلاحظ أنها تجسدت بوضوح في سيرة النبي محمد ﷺ، حيث كانت قيادته تح ويلية

بامتياز، مدعومة بالتطبيق العملي والنتائج المثمرة.

مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لمفهوم القيادة التحويلية، وذلك يعود إلى اختلاف وجهات النظر والفلسفات التي يتبناها

المفكرون في هذا المجال. فالقيادة التحويلية تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، مما أدى إلى تنوع التعريفات المتعلقة

بها. من بين أهم التعريفات:

تعريف باس (Bass, 1994) : يرى أن القيادة التحويلية هي تلك التي تهدف إلى توسيع نطاق اهتمامات المرؤوسين وتطوير

حاجاتهم لتتجاوز اهتماماتهم الشخصية لصالح المدرسة.

(السلمي) 1556: عرّف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يعزز قد ارت الأف ارد لتحويلهم إلى قادة بأنفسهم.

تروفينو (Trofino, 2000) : وصف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة للمدسة وتعمل على إنشاء أنظمة جديدة تماماً تتماشى مع متطلبات المستقبل.

كونجر (Conger, 2002) : أشار إلى أن القيادة التحويلية تتجاوز مجرد تقديم الحوافز مقابل الأداء، إذ تركز على تطوير وتشجيع المرؤوسين من الناحية الفكرية والإبداعية، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة الأكبر للمدسة.

عرّف مدتمن (2115) القيادة التحويلية بأنها: قيادة التغيير، وهي عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التغيير من خلال التخطيط المنظم واستخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمدسة التعليمية بشكل علمي.

أما كاردونا (المشار إليه في عياصرة، 2116) فقد وصف القيادة التحويلية بأنها: عملية بناء علاقة تبادلية بين القائد

ومرؤوسيه، بحيث يشجع القائد المرؤوسين على التوحد مع المدسة من خلال منح المكافآت، مستنداً إلى الدافعية الحقيقية لديهم.

ووفقاً لتعريف هاوس (2116)، فإن القيادة التحويلية هي العملية التي تعمل على تغيير الأف ارد وتحويلهم، مع التركيز على القيم، الأخلاق، المعايير، والأهداف طويلة الأجل. هذه القيادة تهدف إلى تقويم دوافع الأف ارد وإشباع احتياجاتهم مع معاملتهم بإنسانية.

الغامدي (2111) أرى أن القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على موازنة الوسائل مع الأهداف وإعادة تشكيل المدسات لتحقيق غايات إنسانية عظيمة وأهداف أخلاقية بهدف إحداث تغيير مقصود.

أما الهواري (2115) فقد نظر إلى القيادة التحويلية باعتبارها مدى قدرة القائد الإداري على رفع مستوى مرؤوسيه نحو الإنجاز

والطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمدسة بشكل عام.

من خلال استع ارض هذه الآ اراء المتباينة حول القيادة التحويلية، نجد أن هناك نقاطاً رئيسية مشتركة في تعريفات القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تهدف إلى تعزيز الإنجاز والتطوير الذاتي لدى الأف ارد، مع تعزيز الانتماء والابتكار في المدسات.

القدرة على صياغة رؤية مستقبلية للمدسة ،ونقل هذه الرؤية إلى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

تشخيص احتياجات الأف ارد وتحديد قد ارتهم، مع تقديم الدعم والتوجيه لتطويرهم على المستويين الفردي والمدسي.

القيادة التحويلية تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ الق ارر، وتمنحهم الاستقلالية في التنفيذ، مع تحملهم للمسؤولية.

القادة التحويليون يستخدمون است اراتيجيات مبتكرة وخلاقة لتحقيق الأهداف المنشودة.

بالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية تركز على تحويل الأف ارد والمدسات من حالة الفشل إلى النجاح، مع الالت ازم بالقيم

والمعايير الأخلاقية طويلة المدى، كما أشار بيرنز في أفكاره الأساسية حول القيم.

الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تتطلق القيادة التحويلية من عدد من الأسس، كما ذكرها الشم ارني (2111) منها:

1-يتبع الأف ارد الشخص الذي يدثر فيهم.

2-الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة يمكنه تأدية أمور عظيمة.

1- الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأف ارد.

5- نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المدسدة إلى مدسدة متعلمة.

ويتضح من هذه الأسس تركيز النظرية على الجانب الانفعالي للقائد والتابعين من خلال التأثير والتحفيز وإشباع الحاجات وتطويرها، والتركيز أيضاً على أهمية القيم الأخلاقية والتعلم الدائم الذي يُسهم في إيجاد رؤية واقعية وطموحة في المستقبل، وتتجلى هنا شخصية رسولنا الكريم ، وقد أثنى عليه الله عز وجل في كتابه الحكيم (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (21) سورة القلم ،

آية (21) كما نجدها حاضرة في السنة النبوية الشريفة من خلال تعزيزها الارتباط بمكارم الأخلاق، فعن أبي هريرة رضي الله

عنه قال: قال رسول الله: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ)، (الهيثمي، 2111)

سمات القيادة التحويلية

القائد التحويلي يتميز بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على إحداث تأثير إيجابي وتحقيق النجاح في الم دسدة. وتتمثل

أبرز هذه السمات فيما يلي:

الرؤية والتوجه الاستراتيجي

القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على قدرة القائد في بناء رؤية واضحة ومستقبلية للمدسدة، حيث يعمل القائد التحويلي

على رسم معالم هذه الرؤية وتوجيهها لتحقيق أهداف طويلة المدى. هذه الرؤية لا تقتصر على الأهداف الآنية، بل تشمل

تطلعات استراتيجيية تسهم في توجيه المدسدة نحو تحقيق النجاح والنمو المستدام. يشير باس (Bass, 1994) إلى أن القادة

التحويليين لديهم قدرة فريدة على إلهام الآخرين نحو تبني هذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

التواصل الفعّال

يعد التواصل من السمات الأساسية التي تميز القيادة التحويلية، حيث يتمتع القائد التحويلي بقدرة عالية على التواصل الفعّال مع المرؤوسين. هذا التواصل لا يقتصر على نقل الأوامر والتعليمات، بل يمتد ليشمل بناء فهم مشترك للأهداف والرؤية المدسسية. القائد التحويلي قادر على توضيح أهداف المدسسية وتحديد أولويات العمل بطريقة تمكن الموظفين من فهم الدور الذي يلعبونه في تحقيق النجاح المدسسي. التواصل الجيد يعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين ويحفزهم للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة (Givens, 2008).

المرونة والإبداع

القيادة التحويلية ترتبط بالمرونة وقدرة القائد على التكيف مع التغيي ارت السريعة في البيئة المحيطة. سواء كانت هذه التغيي ارت

تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية، يكون القائد التحويلي قادراً على إعادة توجيه الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية لتلبية

المتطلبات الجديدة. بجانب ذلك، القائد التحويلي يشجع الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية والبحث عن حلول إبداعية

للمشكلات التي تواجه المدسسية. وفقاً لـ (Leithwood et al., 1992)، القادة التحويليون يساهمون في خلق بيئة عمل

تحفز الابتكار وتدعم التفكير الإبداعي، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق التفوق.

أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

القيادة التحويلية تعد من الأساليب القيادية الأكثر تأثراً على الأداء التنظيمي، حيث أثبتت الأبحاث أنها تسهم في تحسين عدة

جوانب حيوية داخل المنظمات. في البداية، يظهر تأثير القيادة التحويلية بشكل واضح في زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. من خلال تقديم الدعم الفردي المستمر والاهتمام باحتياجات كل فرد، يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يعزز

رضاهم عن بيئة العمل ويدفعهم إلى الولاء للمدسة. هذا الارتباط الإيجابي بين الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية يعزز من بيئة العمل ويدد إلى استمرارية أداء الموظفين على مستوى عالٍ .

تعمل القيادة التحويلية على تحفيز الابتكار والإبداع بين أعضاء الفريق. القادة التحويليون يشجعون الموظفين على التفكير بطرق نقدية وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل. هذه البيئة المحفزة على الإبداع تجعل الموظفين أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة، والتي قد تكون مفيدة في تحسين أداء المدسة وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية. الإبداع المستمر والابتكار يصبحان جزءاً من ثقافة العمل، مما يجعل المنظمة أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية.

وتسهم القيادة التحويلية في تعزيز الأداء والإنتاجية العامة داخل المنظمة. القادة الذين يتبنون هذا النمط القيادي يضعون توقعات واضحة وعالية لأداء فرقهم، ويعملون على تحفيزهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة تتجاوز توقعاتهم الشخصية. هذا النوع من القيادة يعزز العمل الجماعي ويساعد في تحقيق أهداف المدسة بشكل أكثر كفاءة. القائد التحويلي يلهم أعضاء الفريق للعمل بجدية أكبر وبالتالي أزم أعلى تجاه الأهداف المشتركة، مما يددي إلى تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية على حد سواء.

أبعاد القيادة التحويلية

أشار باس (1555) إلى أن القيادة التحويلية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية من الناحية المفاهيمية، وهي:

التأثير المثالي (Idealized Influence) هذا البعد يشير إلى قدرة القائد على التأثير على المثل العليا، وإلهام المرؤوسين

للعمل على قضايا أكبر من مجرد الحياة اليومية. يتصف القائد الذي يمتلك هذا التأثير بقدرته على تشكيل رؤية واضحة

وتوصيلها بفعالية إلى فريقه. كما قال نيلسون مانديلا: "القائد الجيد هو الذي يعرف الطريق ويذهب إليه ويظهر الطريق

للآخرين".

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) يتميز القائد في هذا البعد بتشجيع مرؤوسيه على التفكير بطرق إبداعية
لحل

المشكلات، مما يعزز القدرة على الابتكار. فكما قال أينشتاين: "الإبداع هو أن ترى ما يراه الجميع، ولكن تفكر فيما لا يفكر
فيه

أحد".

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) : يشير إلى اهتمام القائد باحتياجات مرؤوسيه الفردية وتطويرهم

ليصلوا إلى مستويات أكثر نضجًا. يُعطي القائد هنا اهتمامًا شخصيًا لكل عضو في الفريق، ساعيًا لتوفير الفرص لتطوير

الذات وتحقيق التنمية الأخلاقية.

كما طور كل من باس وأفوليو (1555) نموذجًا آخر لأبعاد القيادة التحويلية، أطلق عليه (5LS)، والذي يشمل أربعة أبعاد ،

يُضاف إليها عنصر التمكين الإداري الذي يعزز قدرة القيادة التحويلية على دفع الفرق نحو تحقيق أفضل النتائج.

التأثير المثالي (Idealized Influence) ، ويُعرف أيضًا بالكاريزما، هو البعد الذي يميز القادة الذين يصبحون قدوة لأتباعهم

بتصرفاتهم وأفعالهم. هدلاء القادة لا يطرحون فقط رؤى ملهمة، بل يتميزون بمعايير أخلاقية عالية تجعل الآخرين يرغبون في

اتباعهم. ومن أبرز الأمثلة على ذلك نيلسون مانديلا، الذي عُرف بقيادته ذات المعايير الأخلاقية العالية ورؤيته التي ساهمت

في تغيير وجهة نظر الشعب الجنوب أفريقي تجاه الحكم. بفضل قدرته الكاريزمية واستجابة الشعب لها، تمكن مانديلا من

تحويل أمة بأكملها (هاوس، 2116).

القائد التحويلي يسعى دائماً لأن يكون نموذجاً يحتذى به، حيث يعمل على تطوير رؤية جديدة تكون مثلاً للسلوك الأخلاقي

المثالي. يحظى هذا النوع من القادة بإعجاب واحت ارم أتباعهم لأنهم يلتزمون برؤية وأهداف أخلاقية تساهم في التحول

والتطوير.

في سياق المدرسة، على القائد التحويلي كمدير أن يطور رؤية مشتركة للمدرسة ويعمل على تحفيز العاملين لتحقيق هذا

التحول والتطوير .

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن من أهم السلوكيات التي يُمارسها القائد التحويلي في المدرسة في سياق رؤيتها هي:

تحفيز العاملين: يعمل القائد التحويلي على تشجيع العاملين للمشاركة في صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.

توضيح الأهداف: يسهم القائد في توجيه العاملين نحو فهم الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

إد ارك الدور الاجتماعي: يساعد العاملين على فهم دور المدرسة الاجتماعي والذي تمثل الرؤية جزءاً مهماً منه.

الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) : يركز هذا البعد على قدرة القائد على إثارة الحماس والتحدى لدى

التابعين، من خلال تعزيز روح الفريق وتحفيزهم على المشاركة في وضع تصورات مستقبلية وأهداف مشتركة للمدرسة (عماد الدين، 2111).

ويُعرف هذا البعد أيضًا بالتحفيز الإلهامي، حيث يتميز القائد بتوقعاته العالية من التابعين ويحفزهم لالتزامهم بالرؤية المشتركة

للمدرسة، ما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من هذه الرؤية (هاوس، 2116). ويشمل هذا البعد سلوكيات القائد التي تجعله قدوة حية لمعلميه، حيث يعكس القيم التي يتبناها ويظهرها في سلوكه اليومي، مما يجعله رمزاً يُحتذى به في المدرسة (المخلافي،

2115).

ويلاحظ مما سبق أن هذا البعد يشير إلى مدى قدرة القائد التحويلي على توضيح الأمور بشكل دقيق للعاملين، فيما يتعلق بما يجب عليهم إنجازه من أجل تحقيق المكافآت المستحقة. كما يتضمن هذا البعد تشجيع التعاون الفعال بين العاملين، وتحفيزهم

للعمل معاً من أجل صياغة أهداف مشتركة واضحة، تكون قابلة للتحقيق وملائمة لاحتياجاتهم واحتياجات المجتمع المحلي المحيط بهم، مما يمثل تحدياً حقيقياً يدفعهم إلى السعي لتحقيق هذه الأهداف.

الاستثارة الفكرية (Stimulation Intellectual) : وفقاً لما ذكره ليتوود وزملاؤه (1552)، يتضمن هذا البعد تعزيز الثقافة

المدرسية المشتركة، التي تشمل القيم والمعتقدات والقواعد السلوكية التي يشترك فيها جميع أعضاء المدرسة. هذه الثقافة

المدرسية تسهم في دعم المبادرت والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات داخل المدرسة.

كما يتجلى هذا البعد في قدرة المدير على تحفيز المرؤوسين للتفكير بشكل إبداعي وتحليلي، بحيث يواجهون المشكلات القديمة بطرق جديدة، ويعتبرون الصعوبات بمثابة تحديات تحتاج إلى حلول. يقوم القائد التحويلي ببناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، تشمل القواعد السلوكية والقيم، مما يشجع الإبداع والابتكار في العمل.

ويُشير هذا البعد إلى القائد الذي يعمل على تعزيز البيئة المدرسية من خلال تشجيع الابتكار والإبداع في التعامل مع القضايا التنظيمية، حيث يُنمي لدى الأتباع القدرة على التفكير المستقل والاعتماد على أنفسهم في حل المشكلات التي تواجههم. هاوس (2116) أكد على أن الاستثارة الفكرية تعد تحدياً إضافياً للعاملين، حيث يُحثهم على إعادة النظر في أساليب عملهم، وتقييم أدائهم بطرق جديدة وأكثر فاعلية. هذا الأسلوب يعزز من التنافس الإيجابي بين العاملين، ويدفعهم نحو ابتكار أساليب وبدائل جديدة لتحسين الأداء المدرسي.

بالإضافة إلى ذلك، يحرص القائد التحويلي على تقديم توجيهات للعاملين لتحفيزهم على تطوير استراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وتشجيعهم على دعم أفكارهم بمبررات منطقية. كما يسعى إلى توفير الدعم لمبادرتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة إلى تحسين مختلف جوانب المدرسة.

الاعتبارية الفردية / الاهتمام الفردي (Individualized consideration) :

يُركز هذا البعد على السلوكيات القيادية التي تهدف إلى توفير البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التطويرية والتجديدية. ويعمل القائد التحويلي على تحسين بيئة العمل بشكل يتيح الفرص لأعضاء الفريق للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا

تهمهم. كما يُعزز حل المشكلات بصورة جماعية، ويمنح الحرية للعاملين للإفادة من خبراتهم ومعارفهم، مما يساهم في بناء بيئة

عمل متطورة.

هذا البعد يركز على تشجيع الألف ارد على استثمار خبراتهم وتجاربهم إلى أقصى حد ممكن، مما يدفعهم نحو التغيير والتجديد في

أساليب العمل. ويعزز ذلك من خلال تقديم الدعم والإصغاء لحاجات الألف ارد المختلفة، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وهو ما

يشير إليه ليثوود وزملاؤه (1552) بأن القادة التحويليين يقدمون بيئة مشجعة تتيح للمرؤوسين التطور والنمو من خلال مواجهة

التحديات.

القادة الذين يتبنون هذا البعد يعملون على تلبية الحاجات الشخصية للألف ارد، ويقدمون التوجيه المناسب لتطويرهم، سواء من خلال التفويض أو التحديات الفردية. هذا النمط من القيادة يتيح لكل موظف الشعور بأنهم يتمتعون باهتمام خاص من القائد، مما يدفعهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويلاحظ أن هذه القيادة تعزز الثقة بين القائد والعاملين، وتساهم في خلق بيئة عمل تشجع الألف ارد على التعاون والتخطيط المشترك، حيث يكون القائد قدوة لهم باحترام آرائهم والمشاركة في الأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى إظهار الحماس والنشاط في

تنفيذ مهماته، مما يلهم العاملين للقيام بأدوارهم على أفضل وجه.

التمكين الإداري يُشير إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة بحرية

وثقة، وذلك دون تدخل مباشر من الإدارة. كما يتيح لهم القدرة على تنفيذ أعمالهم بأساليبهم الخاصة. ويدكد مسعود (2112) أن المدير يُمكن الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، مع دعوة مستمرة للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز العلاقات المعنوية بين العاملين داخل المدرسة.

وتتضمن عملية التمكين توقعات عالية من الأداء والتميز من قبل العاملين، إذ ترتبط التوقعات بإنجاز الأهداف بجودة وكفاءة. كما أشار ملحم، كما ورد في القاضي (2118)، إلى أن هناك اتجاهين للتمكين: اتجاه اتصالي يتم من أعلى إلى أسفل، حيث تشارك الإدارة العليا السلطة مع المستويات الأدنى، واتجاه تحفيزي يركز على الثقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام. يهدف التمكين الإداري إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الثقة بين العاملين والمستفيدين من الخدمات، مما يعزز من الاتصال والانفتاح داخل المدرسة، ويدعم العلاقة بين المدرسة ومخرجاتها.

يشير ج ارهام (1588) إلى أن القائد التحويلي يسعى لدفع الأتباع نحو الاستقلال والتمكين، ويدكد شامير (1551) أن التمكين

هو نتيجة طبيعية للقيادة التحويلية. (Givens, 2008) وقد أكد مصطفى على أهمية التمكين في تحقيق نجاحات المدرسة ،

حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف والسياسات العامة، ويعتبر الضمانة الأساسية لاستمرار المدرسة من خلال إعداد

الجيل الثاني المدهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق التقدم (بابطين، 2112).

ومن هنا، يتضح أن التمكين يتيح فرصاً للنمو والتطور والتعلم المستمر للعاملين، مما يعزز من مهاراتهم ويكسبهم المعرفة من خلال الخبرة العملية. هذا يولد لديهم شعوراً بالانتماء الوظيفي والقيمي والأخلاقي، ويزيد من مشاركتهم الفعالة في العمل ويعزز

مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ليتوود وجانتزي (1556) قدما نموذجاً للقيادة المدرسية التحويلية يتكون من ستة أبعاد، وكما أشار العم ارني (2115) إلى هذه الأبعاد التي تتضمن:

توفير رؤية محددة وواضحة: حيث يسعى القائد إلى تقديم فرص جديدة لتطوير المدرسة، ويعمل على توضيح رؤية مستقبلية لأعضاء هيئة التدريس، مما يلهمهم ويحفزهم للعمل والتضحية لتحقيق تلك الرؤية.

تعزيز الرضا عن أهداف المجموعة: يتجه القائد نحو تعزيز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ودفعهم للعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

توفير الدعم الفردي: يظهر القائد اهتماماً واعتباراً لأعضاء هيئة التدريس من خلال احت ارم أحاسيسهم وحاجاتهم الشخصية.

الاستشارة الفكرية: يسعى القائد إلى تحدي أعضاء هيئة التدريس ليفكروا بشكل نقدي في الافت ارضات المرتبطة بأعمالهم، وإعادة

التفكير في طرق تنفيذ تلك الأعمال، وذلك في ظل القيم الأخلاقية التي يتبناها القائد.

توقعات الأداء العالي: حيث يُظهر سلوكه توقعات متعلقة بالإبداع، الجودة، والأداء العالي من أعضاء هيئة التدريس.

أما في دراسة أجراها أرموسدا (1551) حول القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية، والتي أشار إليها العم ارني (2115)،

فقد حدد القيادة التحويلية بثلاثة أبعاد أساسية:

- التمكين.
- المشاركة.
- الجماعية.

ومنه نجد أن أبعاد القيادة التحويلية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، بل تتكامل معاً لتشكل السمات الأساسية لهذا النمط

القيادي. فالقيادة التحويلية تعتمد على رؤية مستقبلية للمدسة التعليمية، وتعزز الشعور بالهدف والمعنى لدى المشاركين في

تحقيق هذه الرؤية. كما تعمل على تعزيز الالتهام وازرع الحماس والدافعية في نفوس العاملين، مما يدفعهم نحو التغيير والتطوير

المستمرين في المدسة.

أهمية القيادة التحويلية في نجاح المشاريع

تعد القيادة التحويلية من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح إدارة المشاريع. فالقادة التحويليون يتميزون بقدرتهم على تحفيز

الفرق لتقديم أداء يتجاوز التوقعات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل من الأهداف المحددة مسبقاً. هذه القيادة لا تقتصر على

توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف فحسب، بل تهدف إلى إلهامهم وتوجيههم نحو العمل الجماعي الفعال. القائد التحويلي يزرع

الثقة والحماس لدى أعضاء الفريق، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد لتحقيق النتائج المثلى.

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في إدارة التغيير داخل المشاريع. في عالم المشاريع، يُعتبر التغيير أمراً حتمياً، والقائد التحويلي

يملك القدرة على تحفيز الموظفين لتبني التغيي ارت وتجاوز أي مقاومة قد تنشأ. من خلال توفير الدعم والتحفيز المستمر ،

يستطيع القائد التحويلي تقليل قلق الموظفين المرتبط بالتغيير وتوجيههم نحو رؤية واضحة للمستقبل. هذه القدرة على إدارة

التغيير بفعالية تضمن استمرارية المشروع وتقدمه دون عرقيل كبيرة.

وتزيد القيادة التحويلية من مستوى الالاءم والرغبة في النجاح لدى الموظفين. هذا الالاءم يعزز فرص نجاح المشروع ضمن

الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة. من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالاءم المشترك، يتمكن القائد التحويلي من

توجيه فريق العمل نحو أهداف المشروع، مع التركيز على تقديم أفضل النتائج الممكنة. وبالتالي، يساهم هذا النوع من القيادة

في تحقيق توازن بين جودة العمل والجدول الزمني، مما يرفع من احتمالية نجاح المشروع.

نظريات القيادة المرتبطة بالقيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة شهرة وتأثيراً في تطوير المنظمات والمؤسسات، وقد ساهمت العديد من النظريات

القيادية في بناء الفهم العميق لمفهوم القيادة التحويلية. وفيما يلي، سيتم مناقشة ثلاث نظريات رئيسية مرتبطة بالقيادة

التحويلية، وهي: نظرية القائد-العضو التبادلية، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية الشبكة الإدارية، مع توضيح كيفية ارتباطها

بالقيادة التحويلية ودعمها لتطبيقاتها.

نظرية القائد-العضو التبادلية (Leader-Member Exchange - LMX)

تركز نظرية القائد-العضو التبادلية (LMX) على العلاقات المتبادلة بين القائد وكل عضو من أعضاء الفريق، حيث تعتمد هذه

العلاقات على التبادلات الاجتماعية بين القائد والمرؤوسين. وفقًا لهذه النظرية، يقسم القادة أعضاء فرقهم إلى مجموعتين: المجموعة الداخلية (In-group) : هم الموظفون الذين يحصلون على مستوى أعلى من الثقة والدعم من القائد، حيث يتسمون

بالمشاركة الفعالة والابتكار، وغالبًا ما يتبادلون مع القائد معلومات وأفكار تفوق حدود أدوارهم التقليدية.

المجموعة الخارجية (Out-group) : هؤلاء الأعضاء يتلقون توجيهات وإشرافًا أكثر رسمية من القائد، ويقتصرون على أداء

أدوارهم المحددة دون تجاوز أو إبداع.

نظرية القائد-العضو التبادلية تتقاطع مع القيادة التحويلية، حيث تظهر القيادة التحويلية قدرتها على تعزيز الثقة والاحتارم

المتبادل داخل الفريق، مما يزيد من ولاء المرؤوسين وإبداعهم. يدكد باس (Bass, 1994) على أن القائد التحويلي يعمل على

توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية نحو مصلحة المنظمة. وبالتالي، فإن وجود علاقة تبادلية

قوية بين القائد وأعضاء الفريق يعزز قدرة القيادة التحويلية على إحداث التغيير المطلوب داخل المنظمة.

نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)

تم تطوير نظرية القيادة الموقفية بواسطة بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard)، حيث تشير

هذه النظرية إلى أن القادة الفعالين يجب أن يكيّفوا أساليبهم القيادية بناءً على مستوى نضج وكفاءة الأفراد الذين يقودونهم.

تتضمن القيادة الموقفية أربعة أساليب قيادية رئيسية:

التوجيه (Telling) : القائد يوجه الموظفين حول كيفية أداء المهام بوضوح وبتفصيل.

التدريب (Selling) : القائد يشرح ويوضح الهدف من المهمة مع تقديم الدعم.

المشاركة (Participating) : القائد يشرك الموظفين في اتخاذ القرارات.

التفويض (Delegating) : القائد يمنح الموظفين الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام.

تعد القيادة التحويلية قريبة من الأسلوب القيادي المشارك والتدريبي، حيث يسعى القائد التحويلي إلى تمكين المرؤوسين وتقديم

الدعم لهم وتوجيههم نحو تحقيق التطور المهني والشخصي. يشير بيرنز (Burns, 1978) إلى أن القائد التحويلي يعزز

التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين ويشجعهم على تجاوز حدودهم الذاتية لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا التكيف مع احتياجات

الأفراد يعزز فعالية القيادة التحويلية في تحقيق التحولات الإيجابية داخل المؤسسة.

نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory)

طوّرت نظرية الشبكة الإدارية بواسطة روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton)، وهي تنظر إلى

القيادة من خلال منظور ثنائي المحور:

الاهتمام بالإنتاج (Concern for Production) : يركز القائد على الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

الاهتمام بالأفراد (Concern for People) : يهتم القائد بتطوير العلاقات الإنسانية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى

المرؤوسين.

تقترح هذه النظرية خمسة أنماط قيادية على أساس هذا التوازن، تتراوح بين القيادة المتساهلة والقيادة المشددة. يُشبه القائد

التحويلي القائد الذي يتركز في "النمط المتكامل (Team Management Style)" ، حيث يعمل على تحقيق إنتاجية عالية

في الوقت نفسه الذي يسعى فيه إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين أف ارد الفريق. يهتم القائد التحويلي بتمكين الموظفين

وتطويرهم، مع التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال العمل الجماعي والابتكار. كما أشار باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على التأثير المثالي الذي يجمع بين تحقيق الأداء العالي وتطوير العلاقات

الإنسانية.

تظهر النظريات السابقة جوانب متعددة للقيادة ترتبط بالقيادة التحويلية وتدعم تطبيقاتها في المنظمات. كل نظرية تقدم رؤية

مختلفة عن كيفية تفاعل القائد مع الأتباع، سواء من خلال بناء علاقات تبادلية (نظرية القائد-العضو التبادلية)، أو تكييف

الأساليب القيادية بناءً على مستوى نضج الموظفين (نظرية القيادة الموقفية)، أو تحقيق التوازن بين الإنتاجية والعلاقات

الإنسانية (نظرية الشبكة الإدارية). هذه النظريات مجتمعة تعزز الفهم العميق للقيادة التحويلية وتساهم في تطوير أفضل

الممارسات القيادية داخل المدسقات المعاصرة.

نجاح المشاريع

نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال وفي الوقت المحدد ،

ضمن المي ازنية المخصصة، وبالجودة المطلوبة. يكتسب هذا الموضوع أهمية مت ازيدة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها

المدسقات والمشاريع من حيث التعقيد، التغير السريع في التكنولوجيا، وضغط السوق العالمي. ولهذا، فإن القيادة التحويلية

تلعب دورًا محوريًا في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع، خاصة من خلال التركيز على تطوير الأف ارد والفرق، وإدارة التغيير

والابتكار .

مفهوم نجاح المشاريع

نجاح المشاريع يعتمد على معايير أساسية تشمل تحقيق الأهداف الرئيسية في الوقت المحدد، ضمن نطاق الميزانية المحددة ،

وبالجودة المتوقعة. هناك عدة معايير لقياس نجاح المشاريع، تتضمن العوائد المتوقعة، رضا العملاء، واستمرارية الإنجاز

المحققة على المدى الطويل (Kerzner, 2017) . هذا النجاح يُقاس باستخدام مقياس الأداء الرئيسية (KPIs) التي تساعد

في متابعة التقدم وتحليل الأداء المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تحديد معايير الجودة بدقة ومتابعتها طوال دورة حياة

المشروع في تعزيز ثقة الأطراف المعنية بالمشروع ورفع مستوى الالتزام والإنجاز (Pinto & Slevin, 1987) .

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

القيادة الفعالة:

تلعب القيادة الفعالة دوراً مركزياً في نجاح المشاريع. القائد الذي يتبنى أسلوب القيادة التحويلية يكون قادراً على إلهام وتحفيز

فرق العمل لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. القيادة التحويلية تركز على توجيه الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة ،

وهي تعمل على بناء علاقة قوية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد وأعضاء الفريق (Bass & Avolio, 1994)

.

القائد التحويلي يسعى دائماً لتعزيز الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الفرق وإنتاجيتها. كما أن هذا النوع من القادة قادر

على توجيه الفرق للتغلب على التحديات التي قد تعترض طريق المشروع، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من النجاح

التنظيمي (Pinto & Slevin, 1987) .

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يُعد من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع. وضع خطة واضحة ومرنة تمكن الفرق من فهم

الأهداف العامة للمشروع وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف. يُعتبر التخطيط الجيد عنصراً أساسياً في تلافي التأخير

وتجنب الفشل، حيث يساعد في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل منظم (Kerzner, 2017) . كما أنه يساعد على

تكيف الموارد والمهام التي المتاحة لمواجهة المتغيرات المستقبلية والتحديات التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع.

إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تعتبر جزءاً حاسماً من عملية نجاح المشاريع، حيث يعتمد المشروع الناجح على قدرة القائد على التعرف على

المخاطر المحتملة وإيجاد الحلول المناسبة لتقليل تأثيراتها (Zwikael & Smyrk, 2011) . في إطار القيادة التحويلية، يتم

تشجيع الفرق على تطوير مهاراتهم في التحليل النقدي والتفكير الاستراتيجي، مما يُمكنهم من تحديد المخاطر بصورة مسبقة

والتعامل معها بمرونة وكفاءة. إدارة المخاطر ليست فقط تقليل الأضرار، بل أيضاً تحويل المخاطر إلى فرص يمكن أن تسهم

في تعزيز نجاح المشروع.

الابتكار والإبداع:

يُعد الابتكار أحد أهم عوامل النجاح في المشاريع الحديثة، حيث أن التغلب على التحديات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا تفرض على

المدسّسات تطوير حلول جديدة لمواجهة التحديات. هنا يأتي دور القيادة التحويلية في تحفيز الألف ارد والفرق على التفكير بطرق

غير تقليدية، وتشجيعهم على اقت ارح حلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء وتقديم المنتجات أو الخدمات بأعلى مستويات

الجودة. (Bass & Riggio, 2006) الابتكار يعزز قدرة المشروع على التكيف مع المتغي ارب البيئية وتحقيق نتائج مميزة

تتجاوز التوقعات.

يدارة التغيير:

القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على إدارة التغيير بفعالية داخل المشروع. في ظل التحديات المستمرة والتغي ارب السريعة التي

تواجه المشاريع اليوم، يكون القائد التحويلي قاد أر على توجيه الفرق للتكيف مع هذه التغي ارب دون التأثير سلباً على سير

المشروع (Kotter, 1996). يتم ذلك من خلال خلق بيئة محفزة تحفز العاملين على تقبل التغيير والمساهمة في تحقيقه

بفعالية. هذا النوع من القيادة يساعد في تقليل مقاومة التغيير، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية التحول والتطوير

وليسوا متلقين سلبين لها (Pinto & Slevin, 1987).

الالتزام وتحفيز الفرق:

الالت ازم من قبل الموظفين هو أحد العوامل الأساسية في تحقيق النجاح للمشاريع. القادة التحويليون لديهم القدرة على تعزيز

هذا

الالت ازم من خلال تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأف ارد والفرق على تطوير مها ارتهم وتحقيق إمكانياتهم

الكاملة & Bass) (Avolio, 1994). هذه القيادة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الجميع بأنهم يعملون من

أجل تحقيق هدف

مشترك، مما يزيد من التفاني والولاء للمشروع.

القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي:

تشير الد ارسات إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال عدة جوانب. فهي ترفع مستوى الرضا

الوظيفي وتساعد في تقليل التوتر والضغط بين الموظفين (Bass & Riggio, 2006). إضافة إلى ذلك، تعزز القيادة

التحويلية من قدرة المدسسه على الابتكار وتطوير است ارتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المختلفة. كما أنها تسهم في

تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المدسسية بشكل فعال، مما يزيد من مستوى رضا العملاء والشركاء.

القيادة التحويلية ونجاح المشاريع

تشير الد ارسات إلى أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على تعزيز بيئة

العمل، مما ينعكس إيجابًا على التعاون والإبداع والالت ازم بين أعضاء الفريق، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح

المنشود للمشاريع. أولاً، القيادة التحويلية تعد من العوامل الأساسية التي تعزز التعاون بين أعضاء الفريق، إذ يركز القائد

التحويلي على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. هذه العلاقات تساعد على خلق بيئة عمل داعمة تشجع الجميع

على المشاركة الفعالة والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. التعاون بين أفراد الفريق يُعد أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح المشروع، حيث يساعد على تبادل المعرفة وحل المشكلات بفاعلية أكبر (Bass & Avolio, 1994).

تسهم القيادة التحويلية في تشجيع الابتكار. القادة التحويليون يلهمون الأفراد للتفكير بشكل إبداعي، مما يدفعهم إلى استكشاف

طرق جديدة ومبتكرة لتنفيذ المشاريع وحل المشكلات التي قد تنشأ خلال سير العمل. القائد التحويلي يُمكن الفريق من تبني

أفكار جديدة وتجربة أساليب غير تقليدية، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة (Bass & Riggio, 2002).

6002).

تعتبر القدرة على إدارة التغيير من أهم السمات التي يتميز بها القائد التحويلي. المشاريع الناجحة غالباً ما تتطلب القدرة على

التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل أو السوق. القادة التحويليون يتمتعون بالقدرة على توجيه الفرق خلال فترات

التغيير، من خلال تقديم رؤية واضحة ودعم الأفراد للتكيف مع التحولات الجديدة دون التأثير على سير العمل. هذا الدور

القيادي يساعد في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق التحول المطلوب بنجاح (Kotter, 1996).

يحسن القادة التحويليون من أداء الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة. من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومليئة بالتحديات

الإيجابية، يتمكن القادة التحويليون من تحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم. التركيز على الأهداف المشتركة ودعم الأفراد

لتحقيق إمكاناتهم الكاملة يساهم في تحسين مستوى الالتزام والالتزام للمشروع، مما يعزز فرص نجاحه (Bass & Avolio, 2002).

نظريات الأداء التنظيمي المرتبطة بنجاح المشاريع

تعد نظريات الأداء التنظيمي من الركائز الأساسية التي تساهم في تفسير كيفية تحقيق المدسّسات لأهدافها الاستراتيجية بنجاح ،

خاصة في سياق المشاريع. تعتمد هذه النظريات على عدة جوانب محورية تشمل الكفاءة، الجودة، الابتكار، والدافعية. وفيما يلي أبرز هذه النظريات:

نظرية الأداء التنظيمي

ترتكز هذه النظرية على كيفية تحقيق المدسّسات لأهدافها الاستراتيجية عبر تحسين الكفاءة والجودة في العمل. وفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على القدرة على تطوير أنظمة تنظيمية فعالة تساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الهدر في الموارد. تتطلب المشاريع الناجحة توظيفاً صحيحاً للموارد وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف بأعلى

مستوى من الجودة. يشير (Richard، 2115) إلى أن المدسّسات التي تركز على تطوير عمليات تنظيمية واضحة وتضمن تفعيل التواصل بين الفرق تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في مشاريعها.

نظرية الابتكار

تعد الابتكارية من العوامل الحيوية التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق نجاح المشاريع. الابتكار في هذا السياق لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل يشمل أيضاً الابتكار الإداري التي تحسن العمليات وتطور وسائل العمل

داخل المدسنة. تركز هذه النظرية على أهمية التحفيز المستمر للإبداع والتفكير خارج الصندوق لتحقيق تقدم ملموس في

المشاريع. وفقًا لدراسة (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001)، فإن القادة التحويليين يلعبون دورًا كبيرًا في تشجيع

الابتكار داخل فرق العمل، مما يؤدي إلى تطوير حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجه المشاريع.

نظرية الدافع

تعتمد هذه النظرية على فهم احتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل تحفزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. تشمل هذه النظرية

نماذج متعددة، مثل هرم ماسلو للاحتياجات الذي يوضح أهمية تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين كمرحلة أولى قبل الوصول

إلى تحقيق الذات والابتكار. كما تتضمن نظرية العوامل المزدوجة لهيرزبرج التي تفصل بين العوامل التي تؤدي إلى الرضا

الوظيفي وتلك التي تمنع عدم الرضا. وفقًا لـ (Herzberg, 1968)، فإن التحفيز الداخلي، مثل الشعور بالإنجاز والتقدير، يعد من العوامل الأساسية لتعزيز الأداء الوظيفي، وهو ما يساهم في نجاح المشاريع. لذا، فإن القادة التحويليين يمكنهم تحسين أداء

الفرق من خلال تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.

نظرية الفريق عالي الأداء (High-Performance Team Theory) :

مفهوم نظرية الفريق عالي الأداء :

نظرية الفريق عالي الأداء تشير إلى الفرق التي تتفوق في الأداء من خلال قدرتها على العمل بانسجام وتعاون لتحقيق أهداف

مشتركة. الفرق عالية الأداء تتميز بقدرتها على تحقيق نتائج استثنائية تتجاوز ما يمكن للفرق التقليدية تحقيقه، وذلك من خلال

الاستفادة المثلى من مهاراتهم وخبراتهم كل عضو في الفريق. وقد قدم (Katzenbach and Smith 1993) مفهوم الفريق

عالي الأداء في كتابهما The Wisdom of Teams ، حيث أشاروا إلى أن الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من التماسك والتواصل تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المدسة.

سمات الفريق عالي الأداء :

يتصف الفريق عالي الأداء بعدد من السمات التي تميزه عن الفرق التقليدية، وهي:

التركيز على الأهداف المشتركة: أعضاء الفريق يتفقون على رؤية وأهداف واضحة ويعملون معًا لتحقيقها، مما يعزز من شعور الانتماء والتعاون.

الثقة والاحترام المتبادل: الثقة بين أعضاء الفريق والقائد تعتبر أساسية لنجاح الفريق. القائد التحويلي يساهم في بناء هذه الثقة من خلال تشجيع الصدق والانفتاح.

التواصل الفعال: الفرق عالية الأداء تعتمد على التواصل المستمر والمفتوح. التواصل الفعال يساعد على حل المشكلات بسرعة ويساهم في تعزيز التفاهم بين الأعضاء.

الالتزام بتحقيق النتائج: الفرق عالية الأداء تتبنى ثقافة الأداء المتميز. أف ارد الفريق لا يكتفون بالوصول إلى النتائج المتوقعة، بل

يسعون دائمًا لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

التطوير المستمر: القائد التحويلي يعزز من قدرات أعضاء الفريق من خلال التركيز على تطويرهم المهني والشخصي. كل عضو يتم تشجيعه على استغلال أقصى إمكانياته ليصبح قائدًا في مجاله الخاص.

دور القيادة التحويلية في دعم الفرق عالية الأداء :

تلعب القيادة التحويلية دورًا جوهريًا في دعم الفرق عالية الأداء من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالتحفيز، الابتكار، والتواصل الفعال. القادة التحويليون يتمتعون بقدرة استثنائية على إلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق نتائج تفوق التوقعات. وفيما يلي بعض الطرق التي يسهم بها القادة التحويليون في تطوير الفرق عالية الأداء :

تحفيز الإبداع والابتكار: القادة التحويليون يشجعون أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. هذا التحفيز الإبداعي يعزز من قدرة الفريق على تجاوز العقبات وتحقيق نتائج أفضل.

التركيز على التطوير الفردي: القائد التحويلي لا يهتم فقط بأداء الفريق ككل، بل يولي اهتمامًا خاصًا بتطوير كل فرد داخل الفريق. من خلال تقديم الدعم الشخصي والتوجيه المستمر، يساعد القائد التحويلي كل عضو في الفريق على تحقيق أقصى إمكاناته.

بناء الثقة والتعاون: القادة التحويليون يركزون على بناء علاقات قائمة على الثقة بين أعضاء الفريق. هذا يخلق بيئة من التعاون والشفافية، مما يسهم في تعزيز الأداء الجماعي.

تحقيق الالتزام بالأهداف المشتركة: القائد التحويلي يعزز الالتزام بالأهداف المشتركة من خلال إشراك الفريق في وضع الأهداف وصياغة الرؤية المستقبلية. هذا الشعور بالملكية المشتركة يجعل الفريق أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح.

إدارة التغيير بفعالية: في المشاريع المعقدة والمتغيرة، تكون القدرة على إدارة التغيير من أهم العوامل التي تسهم في النجاح.

القادة التحويليون يتمتعون بمها ارت عالية في توجيه الفرق خلال فت ارت التغيير وتعزيز قدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة.

تطبيق النظرية في المشاريع:

تعد الفرق عالية الأداء ضرورية لنجاح المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب تعاونًا بين عدة فرق أو أقسام. في هذا السياق، يقوم القائد التحويلي بتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، حيث يتم دمج الخب ارت والمها ارت المختلفة لتحقيق أهداف المشروع. هذا النموذج من القيادة يعتمد على إش ارك الأف ارد في جميع م ارحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والتقييم.

أمثلة واقعية:

في بيئات المشاريع، القادة التحويليون الذين يشكلون فرقًا عالية الأداء يمكنهم دفع هذه الفرق لتحقيق نتائج استثنائية. على سبيل المثال، في قطاع التكنولوجيا، تعتمد العديد من الشركات الكبرى مثل Google و Apple على فرق عمل متعددة التخصصات لتحقيق الابتكار المستمر. هؤلاء القادة التحويليون يساعدون في بناء ثقافة تنظيمية تعزز من الأداء العالي من خلال توفير الدعم اللازم للتطوير المهني والإبداع.

قياس الأداء التنظيمي

قياس الأداء التنظيمي يمثل أحد الجوانب الأساسية التي تعتمد عليها المدرسات لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة

فعاليتها التشغيلية. يتم تقييم الأداء عادة من خلال مجموعة من مدش ارت الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس مدى نجاح

المدرسة في تحقيق الأهداف المحددة. ترتبط هذه المدش ارت بتحسين الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء، وهي تعكس أداء

المدسة بشكل شامل. في هذا السياق، تبرز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز هذه المدش ارت من خلال قدرتها على توجيه

الفرق وتشجيع الابتكار والتكيف مع المتغي ارت.

1- الإنتاجية

الإنتاجية تعد من أبرز المدش ارت التي تقيس كفاءة الأداء التنظيمي، فهي تعتمد على قدرة الفرق على تحقيق أهداف المشروع

بأقل تكلفة وجهد ممكن. ترتبط الإنتاجية بشكل مباشر بأسلوب القيادة المتبع، حيث يلعب القادة التحويليون دورًا بارزًا في

تحسين الأداء من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابتكار. كما أشار Deming (1986) إلى أن تحسين العمليات

الإنتاجية يتطلب تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وهي قيم تتماشى مع القيادة التحويلية التي تركز على

التحفيز والإبداع.

0- الجودة

الجودة تعتبر من المعايير الرئيسية التي يعتمد عليها قياس الأداء، وهي تشمل مدى الت ازم المدسة بالمعايير المطلوبة في تنفيذ

المشاريع. القادة التحويليون يساهمون في تعزيز جودة العمليات والخدمات من خلال تحفيز الموظفين على التفكير النقدي

والإبداع. ووفقًا لـ Juran (1992)، فإن القيادة الفعالة تساهم في تحسين جودة الأداء من خلال الت ازم بالمعايير الأخلاقية

والمهنية وتشجيع ثقافة التحسين المستمر داخل المدسة.

3- رضا العملاء

رضا العملاء هو مدشر مهم آخر لقياس الأداء التنظيمي، حيث يُعتبر مدش ارّ على مدى قدرة المدسة على تلبية توقعات العملاء واحتياجاتهم. القادة التحويليون يلعبون دوار حيويًا في تحسين رضا العملاء من خلال التركيز على تقديم خدمات متميزة والعمل على تعزيز العلاقة مع العملاء. وكما أوضح(Parasuraman, 1985) ، فإن القيادة التي تركز على تقديم قيمة مضافة للعملاء تسهم في تعزيز مستوى رضاهم وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم.

أدوات قياس الأداء

تتعدد الأدوات المستخدمة في قياس الأداء التنظيمي لضمان الشمولية والدقة. من بين أبرز هذه الأدوات: مدش ارت الأداء الرئيسية(KPIs) : تستخدم لقياس التقدم المحرز في مجالات مختلفة، مثل الإنتاجية والجودة ورضا العملاء ، وهي مدش ارت كمية يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح المدسة. البطاقة المتوازنة للأداء(Balanced Scorecard) : هي أداة شاملة لتقييم الأداء من خلال عدة أبعاد مثل العملاء، العمليات الداخلية، التعلم، والنمو. تساهم في تحسين الأداء الكلي من خلال ربط الأنشطة اليومية بالأهداف الاستراتيجية. العائد على الاستثمار(ROI) : يستخدم لتقييم كفاءة استثمار الموارد في تحقيق النتائج المطلوبة، ويعد مدش ارّ مهمًا لتحديد القيمة المضافة التي يحققها المشروع.

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

تُظهر الأدبيات أن القادة التحويليين يسهمون بشكل كبير في تحسين مدش ارت الأداء التنظيمي. وفقًا لـ Bass and

Avolio (1995)، فإن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تشجيع الأفراد على الابتكار

وتطوير أساليب

جديدة للتعامل مع التحديات. إن القيادة التحويلية توفر بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع، وهو ما يسهم في تحسين

الإنتاجية والجودة ورفع مستوى رضا العملاء.

الفصل الثالث منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث التي تم اتباعها لد ارسـة دور القيادة التحويلية في تعزيز نجاح المشاريع في مجموعة من المدسـسات في المملكة العربية السعودية. يعرض هذا الفصل تصميم البحث، مجتمع الد ارسـة، خصائص العينة، محدّدات حجم العينة، أدوات جمع البيانات، حدود الد ارسـة، وأداة التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات.

تصميم البحث (Research Design)

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الد ارسـة، الذي يعتمد على د ارسـة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام استبيانات. تم اختيار تصميم البحث الكمي لقياس تأثير القيادة التحويلية على مقاييس نجاح المشاريع مثل الالـت ازم بالـداول الزمنية، الجودة، إدارة المخاطر، والكفاءة في استخدام الموارد.

تم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) الذي وضعه (Bass & Avolio 1994)، مع تعديلات لتتناسب بيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية. كما تم تطوير جزء آخر من الاستبيان لقياس نجاح المشاريع باستخدام

مدش ارت الأداء الرئيسية (KPIs) مثل جودة تنفيذ المشروع، الرضا العام لأصحاب المصلحة، والكفاءة في إدارة الموارد. يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات المشاركين.

مجتمع البحث (Population of the Study)

يتألف مجتمع الد ارسه من موظفي المدرسات التي تعمل في مشاريع متنوعة داخل المملكة العربية السعودية، ويشمل مجتمع الد ارسه العاملين في مشاريع مختلفة تت اروح بين الصغيرة والكبيرة، من موظفين في الإدا ارت المختلفة. يشمل مجتمع الد ارسه مستويات إدارية متعددة تشمل الموظفين الإداريين في الفرق العاملة على المشاريع، ومديري المشاريع، ومشرفي الفرق.

خصائص العينة (Sample Characteristics)

تمثل العينة المستويات الإدارية الوسطى والعليا، وتتوزع خصائص العينة الديموغرافية كما يلي:

الجنس: يشمل الذكور والإناث.

المستوى التعليمي: من حملة الشهادات الثانوية إلى الد ارسات العليا.

سنوات الخدمة: تشمل الموظفين الذين لديهم أقل من 5 سنوات، 5-11 سنوات، وأكثر من 11 سنوات خبرة في المشاريع.

محددات حجم العينة (Sample Size Determination)

بناءً على حجم مجتمع الد ارسه وتنوع الموظفين العاملين في المشاريع، تم تحديد حجم العينة بـ 211 موظف، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مشاريع متنوعة. تم استرجاع 125 استبيان صالح للتحليل، مما يمثل نسبة 5.82% من إجمالي العينة المستهدفة. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل متناسو لمختلف الإدا ارت والمستويات التنظيمية.

أدوات الدراسة (Study Instruments)

تم استخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذه الد ارسه لقياس متغي ارت البحث التالية:

مقياس القيادة التحويلية:

يعتمد على مقياس MLQ المعدل ليشمل الأبعاد التالية:

التأثير المثالي (الكاريزما).

الاعتبار الفردي.

التحفيز.

الاستثارة الفكرية.

التمكين.

يتكون هذا الجزء من الاستبيان من 25 عبارة تقيس هذه الأبعاد الخمسة.

مقياس نجاح المشاريع:

تم تطوير هذا المقياس ليتضمن الجوانب التالية:

الالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

جودة التنفيذ.

إدارة المخاطر.

الرضا العام لأصحاب المصلحة.

الكفاءة في استخدام الموارد.

يتكون هذا الجزء من الاستبيان من 21 عبارة تقيس نجاح المشاريع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

أ-صدق الأداة:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على 5 محكمين من أساتذة الجامعات المتخصصين في القيادة وإدارة المشاريع، وتم تعديل الأداة بناءً على ملاحظاتهم لضمان توافقها مع الأهداف البحثية.

صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq$

0.50).

ب-ثبات الأداة: تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة الثبات الإجمالية 51.1، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات.

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الكاريزما	2	1.85
الاعتبار الفردي	6	1.88
الاستشارة الفردية	6	1.86
التحفيز	2	1.51
التمكين	6	1.88
المجموع الكلي	12	1.51

جدول 1-1: نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية

خطوات جمع البيانات (Data Collection Procedures)

تم توزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني على المشاركين لضمان سهولة الوصول إلى الموظفين العاملين في المشاريع المختلفة. تم توضيح أهداف البحث للمشاركين وتم التأكيد على سرية المعلومات المقدمة. بعد توزيع الاستبيانات، تم استرجاع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وتمت معالجتها وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة (Study Determinants)

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من أغسطس إلى أكتوبر.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مدينتي الرياض والمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع، واستبعدت العوامل الأخرى مثل القيادة الاستبدادية أو الظروف الاقتصادية.

الحدود السكانية: شملت العينة موظفين يعملون في مشاريع محددة داخل المملكة العربية السعودية، مما قد لا يعكس بالضرورة وجهات نظر جميع العاملين في المشاريع على المستوى العالمي.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وشملت التحليلات الإحصائية ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي.
- تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروقات الإحصائية بين المتغي ارت.
- تحليل الانحدار لاختبار تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع.
- التحليل التوصيفي لحساب المتوسطات الحسابية والانح ارفات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحارف المعياري
الكاريزما	5.25	1.51
الاعتبار الفردي	5.11	1.55
الاستشارة الفردية	5.15	1.55
التحفيز	5.28	1.51
التمكين	5.11	1.52

جدول 1-2: المتوسطات الحسابية والانحارف المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تدثر بشكل دال إحصائيًا على نجاح المشاريع ($Sig < 0.05$)، مما يدكد أن القيادة التحويلية تسهم بشكل إيجابي في تحسين نجاح المشاريع من خلال تعزيز التعاون، التحفيز، والابتكار.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المقدمة

يقدم هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات المستخدمة في هذه الدراسة الميدانية. يهدف

الفصل إلى تقديم النتائج المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تحسين إدارة المعرفة وأداء المشاريع، بالإضافة إلى مناقشة هذه

النتائج في سياق الأدبيات السابقة. كما يتضمن الفصل توصيات تستند إلى النتائج، بهدف تحسين ممارسات القيادة التحويلية

في بيئات العمل

تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متعددة تشمل تحليل الانحدار وتحليل الارتباط، وذلك لتقييم تأثير القيادة التحويلية

على نجاح المشاريع. كما تم تحليل البيانات الديموغرافية للعينة لتقديم صورة شاملة عن خصائصها.

عرض نتائج البيانات الديموغرافية

تم جمع البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال الاستبيان، وشملت متغي ارت مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

الجدول

التالي يعرض الخصائص الديموغرافية للعينة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	61	%61
العمر	51	%51
سنوات الخبرة	51	%51

جدول 5-1: عرض نتائج البيانات الديموغرافية

تحليل: يظهر الجدول أن العينة تحتوي على نسبة متوازنة نسبياً من الموظفين ذوي الخبرة المتنوعة، مما يوفر تمثيلاً شاملاً

لمجتمع الدراسة.

تحليل الانحدار

تم إجراء تحليل الانحدار لاختبار تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع. الجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار:

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	القيمة الاحتمالية (P-value)	معامل التحديد (R^2)
القيادة التحويلية -> نجاح المشاريع	1.81	1.111	1.21

جدول 5-2: تحليل الانحدار

تحليل: تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة التحويلية تفسر 21% من التباين في نجاح المشاريع. هذا التأثير ذو دلالة

إحصائية عالية عند مستوى $(P < 0.01)$ ، مما يعني أن القيادة التحويلية تدثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح المشاريع.

تحليل بيانات القيادة التحويلية

تم قياس القيادة التحويلية بناءً على أربعة أبعاد رئيسية وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،

والاعتبارية الفردية. يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين عن القيادة

التحويلية:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-القائد يلهم الفخر والاحتراام بين الموظفين.	5.5	1.2
2-القائد يعرض رؤية واضحة للمستقبل ويشجع علي تحقيقها.	5.6	1.6
1-القائد يحفز أعضاء الفريق للعمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية.	5.5	1.5
5-القائد يشعل الحماس والالتزام نحو أهداف المدسة.	5.1	1.6
5-القائد يشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.	5.2	1.2
6-القائد يحفز المواطنين على التفكير بطرق جديدة لمواجهة التحديات.	5.1	1.8
2-القائدة يهتم بتقديم الدعم الفردي والتوجيه الشخصي للموظفين.	5.1	1.2
8-القائد يساعد الموظفين على تحقيق التطوير الشخصي والمهني.	5.5	1.6

جدول 5-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين

تحليل

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تمارس بشكل فعال في المنظمة، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية أن معظم المشاركين يتفقون على أن القائد التحويلي يلهم الفخر والاحترام، يعرض رؤية واضحة، ويشجع التفكير الإبداعي. على سبيل المثال ، العبارة "القائد يلهم الفخر والاحترام بين الموظفين" سجلت متوسطًا قدره 5.5 مع انحراف معياري قدره 2.1، مما يعكس اتفاقًا

قويًا بين الموظفين حول فعالية القيادة التحويلية في المنظمة.

تحليل بيانات نجاح المشاريع

تم تقييم نجاح المشاريع بناءً على عوامل مثل تحقيق الأهداف، الالتزام بالميزانية، تلبية متطلبات الجودة، والتعاون بين الفريق.

الجدول التالي يوضح النتائج:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.6	5.1	1-المشروع حقق أهدافه ضمن الجدول الزمني المحدد.
1.2	5.1	2-المشروع تم تنفيذه ضمن الميزانية المحددة.
1.5	5.5	1-المشروع استوفى متطلبات الجودة.

1.5	5.2	5-فريق العمل أظهر مستوى عال من التعاون.
-----	-----	---

جدول 5-5: نتائج تحليل بيانات نجاح المشاريع

تحليل: تشير النتائج إلى أن المشاريع تحقق النجاح بشكل كبير، حيث تحقق الأهداف ضمن المي امنية والجدول الزمني، ويتوفر

تعاون كبير بين أعضاء الفريق.

تحليل الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون

تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون لاستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في المشاريع.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في المشاريع، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.	1.82	1.111

جدول 5-5: نتائج الفرضية الرئيسية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.

تحليل: النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، مما يعزز الفرضية القائلة بأن القادة

الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يعززون الأداء العام لفرق العمل.

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع ونجاحه.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتحقيق أهداف المشروع، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	P-value (الإحصائية)
-----------	--------------------	---------------------

الدلالة

وتحقيق أهداف المشروع.	1.28	
-----------------------	------	--

جدول 5-6: نتائج الفرضية الفرعية الأولى حول تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المشروع.

تحليل: تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحقيق أهداف المشروع، مما يعزز الفرضية القائلة بأن

القادة التحويليين يلعبون دورًا حيويًا في توجيه الفرق نحو تحقيق أهداف المشاريع.

الفرضية الفرعية الثانية: تعزز القيادة التحويلية من ثقافة الابتكار داخل الفرق، مما يساهم في تحسين نتائج المشاريع.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والابتكار، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية والابتكار الفريق.	1.81	1.111

جدول 5-2: نتائج الفرضية الفرعية الثانية حول تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار داخل الفرق.

تحليل: النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والابتكار، مما يعكس قدرة القيادة التحويلية على تشجيع

التفكير الإبداعي والابتكار داخل الفريق.

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم مستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق في تحقيق نجاح المشروع.

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	P-value (الإحصائية)
-----------	--------------------	---------------------

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتحفيز والالتزام، وكانت النتائج كما يلي:

الدلالة

والتحفيز والالتزام.	1.26	
---------------------	------	--

جدول 5-8: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة حول تأثير القيادة التحويلية على تحفيز والالتزام الفريق.

تحليل: النتائج تظهر أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ومستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق، مما

يعزز من فعالية الفريق في تحقيق أهداف المشاريع.

الفرضية الفرعية الرابعة: تقلل القيادة التحويلية من مقاومة التغيير داخل المؤسسات خلال تنفيذ المشاريع.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	P-value (الدلالة الإحصائية)
القيادة التحويلية وإدارة التغيير.	1.25	1.111

جدول 5-5: نتائج الفرضية الفرعية الرابعة حول دور القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير.

تحليل: تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات، مما يعزز قدرة

الفريق على التكيف مع التغيرات التي تحدث خلال تنفيذ المشاريع.

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الثقافة التنظيمية) في فعالية القيادة التحويلية في تحقيق النجاح

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	P-value (الإحصائية)
-----------	------------------------	---------------------

في المشاريع.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية)، وكانت النتائج كما يلي:

الدلالة

والثقافة التنظيمية.	1.21	
---------------------	------	--

جدول 5-11: نتائج الفرضية الفرعية الخامسة حول تأثير العوامل التنظيمية على فعالية القيادة التحويلية.

تحليل: النتائج تظهر وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، مما يشير إلى أن السياق التنظيمي يلعب

دورًا مهمًا في تعزيز فعالية القيادة التحويلية داخل المدسّسات.

النتائج

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، واختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون

لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في المشاريع. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في

تحسين أداء فرق العمل وزيادة الابتكار داخل المدسّسات. وفيما يلي ملخص النتائج الرئيسية:

القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في المشاريع

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	P-value (الإحصائية)
-----------	------------------------	---------------------

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. تشير النتائج إلى أن القادة الذين يتبعون

أسلوب القيادة التحويلية يعززون التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى أداء أعلى ونتائج أفضل في المشاريع.

تحقيق أهداف المشروع ونجاحه

أظهرت البيانات أن القيادة التحويلية تدثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة. كان معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع مرتفعاً، مما يشير إلى أن القادة التحويليين يلهمون فرق العمل للتركيز على تحقيق أهداف المشروع.

تعزيز ثقافة الابتكار

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز من ثقافة الابتكار داخل الفرق. العلاقة الإيجابية القوية بين القيادة التحويلية والابتكار تشير إلى أن القادة التحويليين يشجعون الأفراد على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يساهم في تحسين نتائج المشاريع.

التحفيز والالتزام

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق وبين نجاح المشاريع. القيادة التحويلية تحسن من معنويات الفريق وتزيد من التزامهم بالأهداف الجماعية.

تقليل مقاومة التغيير

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم في تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات. كان هناك ارتباط واضح بين قدرة القادة التحويليين على إدارة التغيير بفعالية وتقليل المقاومة بين أعضاء الفريق خلال تنفيذ المشاريع.

العوامل التنظيمية وتأثيرها على القيادة التحويلية

أشارت النتائج إلى أن العوامل التنظيمية، مثل الثقافة التنظيمية، تلعب دوراً مهماً في تعزيز أو تقليل فعالية القيادة التحويلية .

القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية في المدسات التي تدعم الابتكار والتغيير .

خلاصة النتائج

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وقوي على نجاح المشاريع وتحسين الأداء الوظيفي داخل الم دسات .

القادة الذين يعتمدون أسلوب القيادة التحويلية يعززون من مستويات الابتكار، الالتماس، والتحفيز بين أعضاء فرق العمل، مما

يؤدي إلى نتائج إيجابية ملحوظة في المشاريع وتحقيق أهداف المدسات بشكل فعال.

مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

تعد نتائج هذه الدراسة متوافقة إلى حد كبير مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وأثرها على أداء فرق

العمل ونجاح المشاريع، مما يضيف دعمًا علميًا للمفاهيم المطروحة. وفيما يلي مناقشة لأهم النتائج ومقارنتها بالدراسات

السابقة:

العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية وأداء

فرق

العمل، مما يدكد أن القادة التحويليين يلعبون دوراً أساسياً في تعزيز التفاعل والتعاون داخل الفرق، وهو ما يديدي إلى تحسين

الأداء العام. هذه النتيجة تدعم ما توصلت إليه د ارسه (1994) Bass & Avolio التي أشارت إلى أن القادة التحويليين

يعززون من جودة أداء الأف ارد والفرق من خلال تحفيزهم على تحقيق أهداف مشتركة وتبني مواقف أكثر فاعلية وإيجابية داخل

بيئة العمل.

تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المشروع ونجاحه: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تدثر بشكل مباشر على

تحقيق أهداف المشروع ونجاحه، وهو ما يتفق مع نتائج د ارسه (1999) Yukl التي أكدت أن القادة التحويليين يتميزون بقدرتهم

على توجيه الأف ارد لتحقيق الأهداف المدسسية وتجاوز التوقعات في تنفيذ المشاريع. وهذا يعكس القدرة العالية للقيادة التح ويليين

على مواءمة الرؤية الاستراتيجية مع التنفيذ العملي، مما يعزز فرص نجاح المشروع.

تعزيز ثقافة الابتكار داخل الفرق: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل

الفرق، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه د ارسه (1992). Leithwood et al. فقد أكدت هذه الد ارسه أن القادة التحويليين

يشجعون الإبداع من خلال توفير بيئة عمل تدعم التفكير النقدي وتشجيع الأف ارد على تبني حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه

المشاريع. هذا يوضح كيف تسهم القيادة التحويلية في تحويل بيئة العمل إلى منصة للإبداع المستدام.

زيادة التحفيز والالتزام بين أعضاء الفريق: بينت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز مستويات التحفيز والالتزام بين أعضاء

الفريق، مما يودي إلى تحسين الأداء العام. وتدكد هذه النتيجة ما توصلت إليه د ارسه Bass & Riggio (2006) التي أشارت

إلى أن القادة التحويلين يرفعون مستويات الحماس والالت ازم الوظيفي بين الأف ارد من خلال تشجيعهم على تحقيق إمكانياتهم الكاملة. هذا التأثير الإيجابي على الدوافع الذاتية يعزز من قدرة الفرق على تقديم أداء متميز والالت ازم بتحقيق الأهداف التنظيمية.

تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات: أظهرت الد ارسه أن القيادة التحويلية تسهم في تقليل مقاومة التغيير داخل المدسسات ،

وهو ما يتفق مع د ارسه Kotter (1996) التي أكدت أن القادة التحويلين يتميزون بقدرتهم على إدارة التغيير بفعالية وتقليل المقاومة التي قد تواجهها الفرق أثناء تنفيذ التغي ارت الضرورية. القدرة على تقليل مقاومة التغيير تمثل أحد العوامل المهمة التي

تساهم في نجاح المشاريع المعقدة التي تتطلب تكيفا سريعًا مع المتغي ارت الداخلية والخارجية.

العوامل التنظيمية وتأثيرها على فعالية القيادة التحويلية: كشفت النتائج أن العوامل التنظيمية، مثل الثقافة التنظيمية، تدثر

على فعالية القيادة التحويلية في تحقيق نجاح المشاريع. هذه النتيجة تتماشى مع د ارسه Tushman & O'Reilly (1996)

التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوارًا حاسمًا في تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء المدسسي. حيث

تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتغيير في تعزيز تأثير القيادة التحويلية، مما ينعكس إيجابيًا على نتائج المشاريع.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تحسين أداء فرق العمل ونجاح

المشاريع، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية القيادة التحويلية في المدسّسات وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع:

1- تعزيز وتطوير مهارات القيادة التحويلية: يوصى المدسّسات بتوفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات القيادية

التحويلية لدى القادة الحاليين والمحتملين. يجب أن تركز هذه البرامج على مهارات التحفيز، التوجيه الفردي، وتشجيع

التفكير الإبداعي لتفعيل دور القادة في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2- تشجيع بيئة الابتكار: ينبغي للمدسّسات خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع من خلال تحفيز الموظفين على

تقديم أفكار جديدة وتطوير الحلول المبتكرة. يمكن تحقيق ذلك عبر تبني سياسات تتيح للعاملين مساحة للتفكير

الإبداعي والمشاركة في تحسين العمليات والمنتجات.

1- تعزيز ثقافة التغيير: نظراً لأهمية القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير، يوصى المدسّسات بتعزيز ثقافة التغيير

المستدام. ينبغي للقادة تشجيع الأفراد على تقبل التغيير والابتكار المستمر كجزء من ثقافة المنظمة، وتقديم الدعم

اللازم لهم للتكيف مع التحولات الجديدة.

5- تحسين التفاعل بين القادة والموظفين: يُوصى بزيادة التفاعل بين القادة وأعضاء فرق العمل من خلال تعزيز

التواصل الفعال. يمكن تحقيق ذلك عبر تنظيم لقاءات دورية، وتقديم تغذية راجعة مستمرة لتحفيز الفرق وضمان

التزامها بالأهداف المشتركة. هذا التفاعل يساعد في تعزيز الثقة بين القادة والموظفين ويزيد من دافعيتهم لتحقيق

النجاح.

5- التركيز على تعزيز الدوافع الفردية والجماعية: يُنصح القادة بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين الفردية وتعزيز

الدوافع الداخلية لديهم. من خلال تقديم الدعم الشخصي والتوجيه المستمر، يمكن للقادة رفع مستوى الالتهام والتحفيز

لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق ككل.

6- تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر: تماشياً مع أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير، يوصى المدسّسات بتطوير

استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في

بيئة المشاريع، وأن تشجع الموظفين على المشاركة الفاعلة في تقديم الحلول.

2- إدماج القيادة التحويلية في السياسات التنظيمية: على المدسّسات أن تعمل على إدماج مبادئ القيادة التحويلية

ضمن سياساتها واستراتيجياتها العامة. من خلال جعل القيادة التحويلية جزءاً من الثقافة التنظيمية، يمكن تحسين

الأداء العام وتعزيز الابتكار وزيادة فرص نجاح المشاريع.

8- تقييم أداء القيادة التحويلية بانتظام: يوصى بتطبيق نظم تقييم دورية لأداء القادة التحويليين في المدسّسات، وذلك

للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق هذا النمط القيادي. ينبغي أن تشمل هذه التقييمات مدشاً واضحاً

لقياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين أداء فرق العمل.

المراجع:

المراجع الأجنبية:

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 13(2), 25-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of individual and group outcomes. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. IEEE Transactions on Engineering Management, EM-34(1), 22-27.

Richard, P. J. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.

المراجع العربية: أبو زيد، 2115). العوامل المدثرة في نجاح المشاريع التنموية في المنطقة العربية. مجلة الد

ارسات التنموية. أبو رمان، 2116). القيادة التحويلية: الأبعاد والنماذج الحديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الع

ازوي، وسليمان، 2111). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المدسسي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 18.

العتيبي، 2118). التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى. دار النشر الأكاديمي.

السك ارنة، 2111). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية. مجلة الإدارة العامة، العدد 25.

الشمري، 2115). العوامل الثقافية والتنظيمية ونجاح المشاريع. مجلة العلوم الاجتماعية.

الغ ازلي، 2112). دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المدسسات. دار الكتب العلمية.

الهيثمي، 2111). مجمع الزوائد ومنبع الفوائد. دار الكتب العلمية.

بابطين، 2112). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المدسسي. مجلة الد ارسات الإدارية.

الحسن) ،2112(. تقييم نجاح المشاريع الحكومية في السعودية. مجلة العلوم الإدارية.

الياسري) ،2118(. القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المدسسي. دار الفكر العربي.

ميدنين) ،1515 هـ(. القيادة الإدارية والتحويلية في المدسسات العربية. مجلة الإدارة الحديثة.

الملاحق

الاستبيان

الجامعة ميدأوشن

دراسة عن

أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع في الشركات السعودية

استبيان

طالب الماجستير

عزيزي المشارك،

أنا طالب ماجستير في تخصص الإدارة في جامعة ميدأوشن وأقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع". تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين نتائج المشاريع في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

أرجو منك التعاون في استكمال هذا الاستبيان، علماً بأن جميع المعلومات التي تقدمها ستكون سرية تماماً ولن تستخدم إلا لأغراض أكاديمية فقط.

أشكرك على وقتك ومساهمتك في إنجاح هذه الدراسة.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) بجانب الخيار المناسب.

0. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

0. العمر:

☐ 20 - 30 سنة

☐ 31 - 40 سنة

- 50 - 41 □ سنة
 □ أكثر من 02 سنة
 3. سنوات الخبرة:
 □ أقل من 0 سنوات
 □ من 0 إلى 02 سنوات
 □ من 00 إلى 00 سنة
 □ أكثر من 00 سنة

القسم الثاني: القيادة التحويلية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	1(	2(	3(	4(	5(
التأثير المثالي (الكاريزما)					
1- القائد يلهم الفخر والاحترام بين الموظفين.					
2- القائد يعرض رؤية واضحة للمستقبل ويشجع على تحقيقها.					
التحفيز الإلهامي					
3- القائد يحفز أعضاء الفريق للعمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية.					
4- القائد يشعل الحماس والالتزام نحو أهداف المؤسسة.					
الاستشارة الفكرية					
5- القائد يشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.					
6- القائد يحفز الموظفين على التفكير بطرق جديدة لمواجهة التحديات.					
الاعتبارية الفردية					
7- القائد يهتم بتقديم الدعم الفردي والتوجيه الشخصي للموظفين.					
8- القائد يساعد الموظفين على تحقيق التطوير الشخصي					

والمهني.

القسم الثالث: نجاح المشروع

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بنجاح المشاريع بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	1(	2(	3(	4(	5(
9- المشروع حقق أهدافه ضمن الجدول الزمني المحدد.					
10- المشروع تم تنفيذه ضمن الميزانية المحددة.					
11- المشروع استوفى متطلبات الجودة التي حددها أصحاب المصلحة.					
12- فريق العمل أظهر مستوى عالي من التعاون والعمل الجماعي.					

القسم الرابع: الأسئلة المفتوحة

0. برأيك، كيف تؤثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع؟

.....

0. ما العوامل الأخرى التي تعتقد أنها تساهم في نجاح المشاريع في منطقتك؟

.....

شكراً لمشاركتك!

Abstract

This study explores the role of transformational leadership in achieving project success, focusing on its impact on team performance, innovation, and overcoming organizational challenges. Transformational leadership, a key style of leadership characterized by inspiring and motivating employees to transcend their personal interests for the benefit of the organization, plays a crucial role in modern project management. The research investigates the positive relationship between transformational leadership and project success, aiming to understand how leaders influence project outcomes by fostering collaboration, creativity, and commitment among team members.

The study utilizes Pearson's correlation coefficient to test hypotheses related to transformational leadership's direct impact on achieving project goals, enhancing innovation within teams, and reducing resistance to change. The findings indicate a strong positive correlation between transformational leadership and project success, particularly in terms of goal achievement, increased team innovation, and improved project performance. Furthermore, the study highlights how transformational leaders manage organizational change effectively, reducing employee resistance and ensuring smooth project implementation.

The implications of this research suggest that adopting transformational leadership can significantly enhance project outcomes by fostering a culture of innovation, teamwork, and continuous improvement. This study contributes to the existing literature on leadership and project management by providing empirical evidence of the relationship between transformational leadership and project success, with recommendations for organizations to embrace this leadership style to improve project efficiency and sustainability.

Keywords: Transformational leadership, project success, team performance, innovation, .organizational change, leadership impact

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



The Role of Transformational Leadership in Project Success

Prepared by:

FAWAZ FATHI AYASH HASAN

Supervised by:

Dr. Faisal Abdalhameed

Dr. Fayez Grad

