



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور القيادة التحويلية في تحقيق نجاح المشاريع

إعداد الطالب

فواز فتحي عياش حسن

إشراف

د. فيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي 2025

الفصل الاول

الفصل الأول: مقدمة

تعد القيادة من أقدم المفاهيم التي رافقت 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 دراسته الأكاديمية لم تبدأ إلا في العقود الأولى من القرن العشرين، مع تطور الإدارة العلمية، حيث ركزت الدراسات الأولية على الكفاءة الإنتاجية والفعالية في القيادة (Northouse, 2018).

في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بدأت النظرة إلى القيادة تتغير، حيث بدأ التركيز على كيفية تأثير القادة في المرؤوسين 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 1978، 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، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1999).

في مجال إدارة المشاريع، تلعب القيادة دورًا حاسمًا 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 إلحاحًا. هنا يأتي دور القيادة التحويلية، التي تعتبر من أكثر أساليب القيادة تأثيرًا

في سياق المشاريع. تشير الدراسات إلى أن القادة التحويليين قادرون 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).

تاريخيًا، كانت القيادة التقليدية تركز على إصدار الأوامر ومراقبة التنفيذ، وهو ما يعرف بالقيادة التبادلية، حيث يتم تحفيز

المروسين 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 المتغيرات السريعة (Givens, 2008).

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

مهمًا في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الفرق العاملة في المشاريع، حيث يشجع القائد التحويلي الأفراد 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 التغييرات 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 الأفراد داخل الفريق، مما يعزز

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

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

قادرون على التفاعل بمرونة مع التغيرات غير المتوقعة والتكيف مع الأزمات من خلال تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي

وتقديم حلول مبتكرة. هذا النهج يعزز من قدرة المشروع على تجاوز العقبات وتحقيق النجاح المستدام (Dvir, Eden, 2002).

(Avolio, & Shamir, 2002).

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 التغيرات السريعة والتحديات المعقدة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة "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 دراسة 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 الدراسة في أن العديد من المشاريع في المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق النجاح المستدام، مما يستدعي فهم الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تعزيز أداء الفرق وتحفيز الابتكار. إذ يفنقر القادة في بعض الأحيان إلى القدرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم بشكل فعال، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام والتعاون داخل فرق العمل. كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر 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 الدراسة 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 صعبًا 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

يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وتقليل مستويات الالتزام.

: (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 الالتزام. إذا كانت مستويات التحفيز منخفضة،

فإن ذلك يؤثر سلبًا على أداء المشروع.

(Bass 1990): الذي أظهر أن القيادة التحويلية تزيد من مستويات الالتزام والرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

تتزايد أهمية القيادة التحويلية في عصر يتسم بالتغيرات السريعة 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 المؤسسي.

تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي للآليات التي تؤثر 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 الدراسة يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير سياسات تنظيمية تعزز من قدراتها على التكيف والابتكار، مما يساهم في تحقيق استدامة الأعمال في ظل التنافس المتزايد.

فهي، تشكل نقطة انطلاق لفهم أعمق لدور القيادة التحويلية في تعزيز نجاح المشاريع، مما يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية:

تعزيز الفهم النظري للقيادة التحويلية

تساهم هذه الدراسة 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 للمؤسسات تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من أداء الفرق وتحقيق نتائج إيجابية.

تقديم توصيات عملية

تساعد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة 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 مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في المؤسسات.

تلبية احتياجات السوق

مع تزايد التحديات والضغوط في بيئات العمل الحديثة، تسهم الدراسة في تلبية احتياجات السوق من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار.

اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تهدف إلى تعزيز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، تصبح القيادة التحويلية عنصرًا حيويًا لتعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. من خلال تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تعزيز التفاعل والإبداع بين الأفراد.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، مما يسهم في فهم كيف يمكن للقادة تحفيز فرقهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة لاستكشاف العوامل المؤثرة في فعالية القيادة التحويلية، وتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة في المؤسسات.

يمكن ثرد 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

دراسة 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 للقيادة والمديرين لتعزيز أساليب القيادة التحويلية في بيئات العمل.

تقييم أثر القيادة التحويلية على الابتكار

دراسة 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 الدراسة في تقديم رؤى قيمة تسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والالتزام داخل فرق العمل،

مما يؤدي 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؟

فروض 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 يسهم في تحسين نتائج المشاريع.

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.

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.

القادة التحويليين قادرون 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.

السياق التنظيمي يلعب دورًا في مدى فعالية القيادة التحويلية، حيث يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز أو تقليل تأثير

القيادة على نتائج المشروع

دراسات سابقة

- Bass (1985): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي"، تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الأمريكية.
- Jung & Sosik (2002): دراسة 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 (2004): دراسة بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والتعاون"، هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والتعاون داخل المؤسسات.
- Elkins & Keller (2003): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وأداء الفرق في المشاريع"، تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- Müller & Turner (2007): دراسة بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشاريع"، ركزت على تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع الصناعية.
- العزاوي وسليمان (2010): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين"، تناولت تأثير القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين في المؤسسات العربية.
- الغزالي (2012): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار في المشاريع"، تناولت دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المشاريع في المؤسسات الحكومية والخاصة في المنطقة العربية.
- أبو زيد (2014): دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التنموية"، تناولت دور التخطيط والإدارة والابتكار في تحقيق نجاح المشاريع التنموية في المنطقة العربية.
- الحسن (2017): دراسة بعنوان "تقييم نجاح المشاريع الحكومية في السعودية"، ركزت على العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، مثل القيادة الجيدة والتخطيط.
- العتيبي (2018): دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى"، تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الكبرى في السعودية.
- الشمري (2019): دراسة بعنوان "العوامل الثقافية والتنظيمية ونجاح المشاريع"، تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية القيادة التحويلية

ان القيادة التحويلية تكون في تهيئة الظروف المناسبة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين او العاملين بشكل مستمر ضمن رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، حيث يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الاجل، وتحديد اهداف واضحة واقعية للمؤسسة، كما يسعى القائد التحويلي الي إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار تمكن التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات 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، 2016 م):

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

مثلهم الأعلى ويعملون على تقليده وإطاعته في جميع قراراته.

2. الدافعية المستوحاة من التحفيز: يعمل القائد التحويلي على زيادة تفاؤل وحماس المرؤوسين 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 التحويليين بالارتقاء بالعاملين والسعي نحو جعلهم أكثر إبداعا

وابتكارا في تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم.

4. الاعتبار الفردي: يهتم القائد التحويلي باحتياجات العاملين والسعي للتعرف على جوانب القوة والضعف في

أداء المرؤوسين.

صفات القيادة التحويلية:

هناك العديد من الصفات القيادية التي تكون عند القيادة التحويلية، نذكر منها ما يلي (ميدنين، 1434هـ):

1. **الجانب التنظيمي:** تشمل الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي

والادوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيرا مباشرا على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.

2. **الجانب الثقافي والانفعالي:** ويشمل الجهود التي تهدف الى إعادة النسق الثقافي في المنظمات او المؤسسات

وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية.

نظرية الأداء التنظيمي

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

العوامل التي تؤثر على كفاءة المؤسسات 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

هنالك عدة أبعاد رئيسية تؤثر 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، تُساهم 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): تُستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف المحددة. تعتمد المشاريع الناجحة على مؤشرات دقيقة

لتحديد مستويات الأداء.

بطاقة الأداء المتوازن: تقدم إطارًا 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 2007)، وُجد أن الأداء التنظيمي له تأثير مباشر على نجاح المشاريع، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة الفعالة والأداء العالي تحقق نتائج أفضل في المشاريع مقارنة بالمؤسسات 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 المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. يتناول هذا المقال دور الابتكار في نجاح المشاريع، من خلال استعراض العوامل المؤثرة 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 المؤسسات، ويشمل الابتكارات 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 دورًا حاسمًا 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 المؤسسات في التميز عن المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

تعزيز رضا العملاء: الابتكارات 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 دورًا حيويًا 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 يؤثر 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 الالتزام والاهتمام بالمهام الموكلة، مما يؤثر على مستوى الإنتاجية والابتكار داخل المشاريع.

أبعاد نظرية الدافع

هرم ماسلو للاحتياجات: قدم أبراهام 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، 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، F. (1966)).

نظرية الدافع الذاتي: تركز إد Deci وراين على أهمية الدافع الداخلي وتأثيره على الأداء والسلوك (Deci، E. L. & Ryan، R. M. (2000)).

نظرية الأهداف: يشير لوك ولاثام إلى أن تحديد الأهداف الواضحة يُعد محفزاً قوياً للأداء ويعزز الدافع لدى الأفراد (Locke، E. A. & Latham، G. P. (2002)).

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 يسهم في تحسين جودة الأداء والابتكار.

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

المؤسسات 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 التغييرات الكبرى التي تؤثر على اتجاه المؤسسة ككل، مثل إعادة هيكلة الإدارة أو تغيير رؤية

الشركة.

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

مراحل التغيير التنظيمي

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عادةً عدة مراحل 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 مراعاة التحديات المحتملة.

تقييم التغيير: يتضمن مراجعة نتائج التغيير لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

نماذج التغيير التنظيمي

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

نموذج كوتنر: يتضمن ثماني خطوات لنجاح التغيير، بدءًا من خلق إحساس بالضرورة حتى ترسيخ التغييرات في الثقافة

التنظيمية (Kotter، J.P). (1996).

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

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

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 المؤسسات على التكيف مع التغيرات 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 المتغيرات من خلال جمع البيانات

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 500 موظف.

عينة البحث

حجم العينة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 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 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

أساليب تحليل البيانات

التحليل الإحصائي: سيتم استخدام برامج مثل SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية.

اختبارات الفرضيات: تشمل اختبارات 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 الدراسة صعوبات في جمع البيانات من جميع الموظفين بسبب التوزيع الجغرافي أو عدم

تعاون بعض المشاركين.

تحيز الاستجابة: قد تؤثر 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 الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة 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 يؤثر على تعميم النتائج على بيئات تنظيمية وثقافية أخرى.

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على القيادة التحويلية وعلاقتها بنجاح المشاريع، مما قد يستتني عوامل أخرى محتملة تؤثر في النجاح، مثل القيادة الاستبدادية أو العوامل الاقتصادية.

الحدود السكانية

يتم اختيار عينة من 100 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 يؤدي إلى تحيز الاستجابة ويحد من العمق في تحليل الآراء.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والاطار النظري

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض 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 الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية بشكل عام، والثاني يركز على الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة

في نجاح المشاريع، والثالث يستعرض الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة التحويلية

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

أجرى Bass (1985) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي"، والتي هدفت إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الأمريكية. تم تطبيق الدراسة على عينة كبيرة من الموظفين والقادة في منظمات مختلفة، حيث تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس سلوكيات القيادة التحويلية. شملت الدراسة قياس عدة أبعاد للقيادة التحويلية، مثل الكاريزما (التأثير المثالي)، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.

توصلت الدراسة إلى أن القادة التحويليين لديهم القدرة على تحسين أداء فرق العمل بشكل ملحوظ من خلال تحفيزهم لتجاوز المصالح الشخصية والسعي لتحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تزيد من مستوى الالتزام الوظيفي والرضا بين الموظفين، وتساعد في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع. وقد وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز من الإنتاجية والولاء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. وأشار Bass في ختام الدراسة إلى أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز النمو والتطور المؤسسي، خاصة في البيئات التي تتطلب التغيير المستمر والابتكار، مؤكداً على دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية الفرق داخل المنظمات.

2- دراسة Bass، Avolio 2004: تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والتعاون

قام Avolio و Bass (2004) بدراسة بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والتعاون"، والتي هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع والتعاون داخل المؤسسات. 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 الدراسة على عينة كبيرة من المؤسسات التي تعمل في قطاعات متنوعة توصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية لديهم القدرة على تحفيز العاملين على الابتكار والتفكير 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 أفراد الفرق من خلال بناء الثقة وتقديم الدعم الشخصي، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق بشكل عام. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في تطوير العلاقات الشخصية الإيجابية بين القادة والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على مستوى المؤسسة.

واختتم Bass و Avolio الدراسة 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 المؤسسية 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 المؤسسات 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 تسهم 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 للقدرات 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 تُعد عاملاً أساسيًا في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات، وخاصة في بيئات العمل التي تعتمد بشكل كبير على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المؤسسية.

4- دراسة العزاوي وسليمان، 2010: القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين

أجرى العزاوي وسليمان (2010) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين" هدفت إلى تحليل تأثير القيادة

التحويلية على تحفيز المرؤوسين في المؤسسات العربية. تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين والقادة في مجموعة من

المؤسسات 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 المؤسسية. كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز من شعور المرؤوسين بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء والالتزام الوظيفي.

واختتم العزاوي وسليمان الدراسة بالتأكيد على أن القيادة التحويلية تمثل أسلوباً فعالاً لتحفيز الموظفين في المؤسسات العربية، وذلك من خلال بناء الثقة والتفاعل الشخصي مع المرؤوسين، مما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المحور الثاني: دراسات تناولت نجاح المشاريع

1- دراسة أبو زيد، 2014: العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التنموية

أجرى أبو زيد (2014) دراسة حول العوامل المؤثرة 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 تؤثر في نجاح المشاريع.

2- دراسة الحسن، 2017: تقييم نجاح المشاريع الحكومية في السعودية

أجرى الحسن (2017) دراسة حول العوامل المؤثرة 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، 2018: التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى

أجرى العتيبي (2018) 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 دورًا محوريًا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

4-دراسة الشمري، 2019: العوامل الثقافية والتنظيمية ونجاح المشاريع

أجرى الشمري (2019) 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.

2- 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 الغزالي، 2012: القيادة التحويلية والابتكار في المشاريع

أجرى الغزالي (2012) دراسة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المشاريع. تم تطبيق الدراسة على عينة من المشاريع في المؤسسات 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 المؤسسي 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 المؤسسة. 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 دراسة (Jung & Sosik 2002) 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 دراسة العزاوي وسليمان (2010) أن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على تجاوز اهتماماتهم الشخصية والتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. هذه الدراسة، التي تركز على المؤسسات العربية، أكدت أهمية بناء علاقات ثقة بين القادة والمرؤوسين وتعزيز روح الفريق.

ومع أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الأبعاد الإيجابية للقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء والإبداع، إلا أن بعض الفجوات ما زالت قائمة. على سبيل المثال، معظم هذه الدراسات ركزت على البيئات التنظيمية الغربية، بينما تفتقر الدراسات إلى التعمق في تأثير القيادة التحويلية في السياقات الثقافية المختلفة مثل المملكة العربية السعودية أو الدول العربية الأخرى.

على الرغم من أن دراسة أبو زيد (2014) تناولت العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التنموية في المنطقة العربية، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لربط القيادة التحويلية بشكل مباشر بتلك العوامل في سياقات عربية ومحلية محددة.

علاوة على ذلك، ما زالت العديد من الدراسات تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الفردي أو الجماعي دون دمج متغيرات أخرى قد تؤثر على هذا الأداء مثل الثقافة التنظيمية أو الظروف الاقتصادية. يمكن للدراسات المستقبلية أن تركز بشكل أعمق على كيفية تأثير هذه المتغيرات على فعالية القيادة التحويلية في تحقيق النجاح التنظيمي.

باختصار، تُظهر الدراسات 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 السعودية: تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لأنها تستهدف المؤسسات 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: الدراسات السابقة قد تناولت القيادة التحويلية في سياقات متفرقة مثل

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

الأبحاث. الدراسة 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 الدراسة تقديم توصيات عملية للقيادة والمؤسسات

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

القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية وتساعد على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة.

دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار داخل المشاريع: تسعى الدراسة أيضاً إلى تقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تلعب

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

على الإبداع والتطوير المستمر لتحسين أدائها ونجاح مشاريعها.

الإطار النظري

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

تُعنى القيادة التحويلية بفن التأثير وإحداث التغيير الفعّال، حيث تقدم توجيهًا واضحًا للأفراد وتساعدهم 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.

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

مثالية لمؤسسات اليوم التي تواجه تغيرات سريعة. تعتمد هذه القيادة على إحداث تغييرات عميقة من خلال تحفيز المرؤوسين

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

لرؤية وأهداف المؤسسة.

وفيما يتعلق بنشأتها، فإن القيادة التحويلية تُعد 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. وتُعتبر 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 1973، لكن هذا المصطلح لم يشهد

أهمية كبرى حتى عام 1978 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 الأفراد 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 تغييرات مهمة خلال

العملية.

شهدت القيادة التحويلية تطوراً كبيراً بفضل إسهامات باس (Bass)، الذي وضع نموذجاً منهجياً للقيادة التحويلية وقدم أدوات

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

لاحقاً في عام 1990، أضاف باس عنصراً رابعاً أطلق عليه "الدافعية المستوحاة" (Inspirational Motivation).

وفي عام 1993، قدم كل من باس وأفوليو (Bass and Avolio) وزملاؤهم نموذجاً محدثاً للقيادة التحويلية والتبادلية،

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

التحويلية.

من خلال استعراض مبادئ هذه النظرية، نلاحظ أنها تجسدت بوضوح في سيرة النبي محمد ﷺ، حيث كانت قيادته

تحويلية 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 يتبنّاها

المفكرون في هذا المجال. فالقيادة التحويلية تُعد 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 المرؤسين وتطوير

حاجاتهم لتتجاوز اهتماماتهم الشخصية لصالح المؤسسة.

السلمي (1996): عرّف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يعزز قدرات الأفراد لتحويلهم إلى قادة بأنفسهم.

تروفينو (Trofino, 2000): وصف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة للمؤسسة 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 للمؤسسة.

عرّف مؤتمن (2005) القيادة التحويلية بأنها: قيادة التغيير، وهي عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التغيير من

خلال التخطيط المنظم واستخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية بشكل علمي.

أما كاردونا (المشار إليه في عياصرة، 2006) فقد وصف القيادة التحويلية بأنها: عملية بناء علاقة تبادلية بين القائد

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

لديهم.

ووفقاً لتعريف هاوس (2006)، فإن القيادة التحويلية هي العملية التي تعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم، مع التركيز على

القيم، الأخلاق، المعايير، والأهداف طويلة الأجل. هذه القيادة تهدف إلى تقويم دوافع الأفراد وإشباع احتياجاتهم مع معاملتهم

بإنسانية.

الغامدي (2013) رأى أن القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على موازنة الوسائل مع الأهداف وإعادة تشكيل المؤسسات

لتحقيق غايات إنسانية عظيمة وأهداف أخلاقية بهدف إحداث تغيير مقصود.

أما الهواري (2014) فقد نظر إلى القيادة التحويلية باعتبارها مدى قدرة القائد الإداري على رفع مستوى مروسيه نحو

الإنجاز والطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة بشكل عام.

من خلال استعراض هذه الآراء المتباينة حول القيادة التحويلية، نجد أن هناك نقاطاً رئيسية مشتركة في تعريفات القيادة

التحويلية:

القيادة التحويلية تهدف إلى تعزيز الإنجاز والتطوير الذاتي لدى الأفراد، مع تعزيز الانتماء والابتكار في المؤسسات.

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

تشخيص احتياجات الأفراد وتحديد قدراتهم، مع تقديم الدعم والتوجيه لتطويرهم على المستويين الفردي والمؤسسي.

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

القادة التحويليون يستخدمون استراتيجيات مبتكرة وخلاقة لتحقيق الأهداف المنشودة.

بالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية تركز على تحويل الأفراد والمؤسسات من حالة الفشل إلى النجاح، مع الالتزام بالقيم

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

الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تنطلق القيادة التحويلية من عدد من الأسس، كما ذكرها الشمراني (2010) منها:

1- يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.

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

3-الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.

4-نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة 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، 2001)

سمات القيادة التحويلية

القائد التحويلي يتميز بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على إحداث تأثير إيجابي وتحقيق النجاح في المؤسسة. وتتمثل أبرز هذه السمات فيما يلي:

الرؤية والتوجه الاستراتيجي

القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على قدرة القائد في بناء رؤية واضحة ومستقبلية للمؤسسة، حيث يعمل القائد التحويلي على رسم معالم هذه الرؤية وتوجيهها لتحقيق أهداف طويلة المدى. هذه الرؤية لا تقتصر على الأهداف الآنية، بل تشمل

تطلعات استراتيجية تسهم في توجيه المؤسسة 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

المؤسسية. القائد التحويلي قادر على توضيح أهداف المؤسسة وتحديد أولويات العمل بطريقة تمكن الموظفين من فهم الدور

الذي يلعبونه في تحقيق النجاح المؤسسي. 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 التغييرات السريعة في البيئة المحيطة. سواء كانت هذه التغييرات

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 المؤسسة. وفقاً لـليثوود (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 تأثيرًا 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 للمؤسسة. هذا الارتباط الإيجابي بين الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية يعزز من بيئة العمل ويؤدي 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 استعدادًا لتقديم أفكار جديدة، والتي قد تكون مفيدة في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية. الإبداع المستمر والابتكار يصبحان جزءًا 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 المؤسسة بشكل أكثر كفاءة. القائد التحويلي يلهم أعضاء الفريق للعمل بجدية أكبر وبالالتزام أعلى تجاه الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية على حد سواء.

أبعاد القيادة التحويلية

أشار باس (1999) 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 (1994) نموذجًا آخر لأبعاد القيادة التحويلية، أطلق عليه (4LS)، 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. هؤلاء 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، 2006).

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 واحترام 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.

إدراك 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 للمؤسسة

(عماد الدين، 2003).

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

للمؤسسة، ما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من هذه الرؤية (هاوس، 2006). 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 المؤسسة (المخلافي،

2009).

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 ليثوود وزملاؤه (1992)، يتضمن هذا البعد تعزيز

الثقافة المؤسسية المشتركة، التي تشمل القيم والمعتقدات والقواعد السلوكية التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة. هذه

الثقافة المؤسسية تسهم في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات داخل المؤسسة.

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 المؤسسة، 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 (2006) أكد على أن الاستثارة الفكرية تُعد 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 لمبادراتهم 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 يسهم في بناء بيئة عمل متطورة.

هذا البعد يركز على تشجيع الأفراد على استثمار خبراتهم وتجاربهم إلى أقصى حد ممكن، مما يدفعهم نحو التغيير والتجديد في أساليب العمل. ويعزز ذلك من خلال تقديم الدعم والإصغاء لحاجات الأفراد المختلفة، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وهو ما يشير إليه ليثوود وزملاؤه (1992) بأن القادة التحويليين يقدمون بيئة مشجعة تتيح للمرووسين التطور والنمو من خلال مواجهة التحديات.

القادة الذين يتبنون هذا البعد يعملون على تلبية الحاجات الشخصية للأفراد، 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 تُعزز الثقة بين القائد والعاملين، وتُساهم في خلق بيئة عمل تشجع الأفراد على التعاون والتخطيط المشترك، حيث يكون القائد قدوة لهم باحترام آرائهم والمشاركة في الأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى إظهار الحماس والنشاط في تنفيذ مهماته، مما يُلهم 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. ويؤكد مسعود (2012)

أن المدير يُمكن الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، مع دعوة مستمرة للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز العلاقات المعنوية بين العاملين داخل المؤسسة.

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 (2008)، 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 المؤسسة، ويدعم العلاقة بين المؤسسة ومخرجاتها.

يشير جراهام (1988) إلى أن القائد التحويلي يسعى لدفع الأتباع نحو الاستقلال والتمكين، ويؤكد شامير (1991) 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 لاستمرارية المدرسة من خلال إعداد

الجيل الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق التقدم (بابطين، 2012).

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.

ليتنوود وجانتري (1996) قدما نموذجاً للقيادة المدرسية التحويلية يتكون من ستة أبعاد، وكما أشار العمراني (2004) 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 احترام أحاسيسهم وحاجاتهم الشخصية.

الاستشارة الفكرية: يسعى القائد إلى تحدي أعضاء هيئة التدريس ليفكروا بشكل نقدي في الافتراضات 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 (1993) حول القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية، والتي أشار إليها العمراني

(2004)، 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 للمؤسسة التعليمية، وتعزز الشعور بالهدف والمعنى لدى المشاركين في تحقيق هذه الرؤية. كما تعمل على تعزيز الالتزام وزرع الحماس والدافعية في نفوس العاملين، مما يدفعهم نحو التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

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 يمتلك القدرة على تحفيز الموظفين لتبني التغييرات 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 عراقيل كبيرة.

وتزيد القيادة التحويلية من مستوى الالتزام والرغبة في النجاح لدى الموظفين. هذا الالتزام يعزز فرص نجاح المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة. من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام 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

تُعد 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)

تُركز 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. وفقاً لهذه النظرية، يقسم القادة أعضاء فريقهم إلى مجموعتين: **المجموعة الداخلية (In-group)**: هم الموظفون الذين يحصلون على مستوى أعلى من الثقة والدعم من القائد، حيث يتسمون بالمشاركة الفعالة والابتكار، وغالباً ما يتبادلون مع القائد معلومات وأفكار تفوق حدود أدوارهم التقليدية.

المجموعة الخارجية (Out-group): هؤلاء الأعضاء يتلقون توجيهات وإشرافاً أكثر رسمية من القائد، ويقتصرون على أداء أدوارهم المحددة دون تجاوز أو إبداع.

نظرية القائد-العضو التبادلية تتقاطع مع القيادة التحويلية، حيث تُظهر القيادة التحويلية قدرتها على تعزيز الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق، مما يزيد من ولاء المرؤوسين وإبداعهم. يؤكد 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 المؤسسة.

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 الفعّالين يجب أن يكتفوا 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.

تُعد 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)

طُورت 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 المتشددة. 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 أفراد 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.

تُظهر 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 تكيف 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 المؤسسات المعاصرة.

نجاح المشاريع

نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال وفي الوقت المحدد، ضمن الميزانية المخصصة، وبالجودة المطلوبة. يكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المؤسسات والمشاريع من حيث التعقيد، التغير السريع في التكنولوجيا، وضغط السوق العالمي. ولهذا، فإن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع، خاصة من خلال التركيز على تطوير الأفراد 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 الإنجازات المحققة على المدى الطويل (Kerzner, 2017). هذا النجاح يُقاس باستخدام مؤشرات 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 الفعّالة:

تلعب القيادة الفعّالة 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 تلافى

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

على تكييف الموارد والمهارات المتاحة لمواجهة المتغيرات المستقبلية والتحديات التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع.

إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تُعتبر 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 التغيرات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا تفرض على المؤسسات تطوير حلول جديدة لمواجهة التحديات. هنا يأتي دور القيادة التحويلية في تحفيز الأفراد والفرق على التفكير بطرق غير تقليدية، وتشجيعهم على اقتراح حلول مبتكرة تُسهم في تحسين الأداء وتقديم المنتجات أو الخدمات بأعلى مستويات الجودة (Bass & Riggio, 2006). الابتكار يعزز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مميزة تتجاوز التوقعات.

إدارة التغيير:

القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على إدارة التغيير بفعالية داخل المشروع. في ظل التحديات المستمرة والتغيرات السريعة التي تواجه المشاريع اليوم، يكون القائد التحويلي قادراً على توجيه الفرق للتكيف مع هذه التغيرات 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 سلبيين لها (Pinto & Slevin, 1987).

الالتزام وتحفيز الفرق:

الالتزام من قبل الموظفين هو أحد العوامل الأساسية في تحقيق النجاح للمشاريع. القادة التحويليون لديهم القدرة على تعزيز هذا الالتزام من خلال تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأفراد والفرق على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم 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 الدراسات 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، تُعزز القيادة التحويلية من قدرة المؤسسة على الابتكار وتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المختلفة. كما أنها تساهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال، مما يزيد من مستوى رضا العملاء والشركاء.

القيادة التحويلية ونجاح المشاريع

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

العمل، مما ينعكس إيجاباً على التعاون والإبداع والالتزام بين أعضاء الفريق، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح

المنشود للمشاريع. أولاً، القيادة التحويلية تُعد 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).

تُساهم 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 يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة (Bass & Riggio, 2006).

(2006).

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

التكيف مع التغييرات 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 القائد التحويلي من تحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم. التركيز على الأهداف المشتركة ودعم

الأفراد لتحقيق إمكانياتهم الكاملة يسهم في تحسين مستوى الالتزام والانتماء للمشروع، مما يعزز فرص نجاحه (Bass & Avolio, 1994).

نظريات الأداء التنظيمي المرتبطة بنجاح المشاريع

تعد نظريات الأداء التنظيمي من الركائز الأساسية التي تساهم في تفسير كيفية تحقيق المؤسسات 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 المؤسسات 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، 2009) إلى أن المؤسسات التي تركز على تطوير عمليات تنظيمية واضحة وتضمن تفعيل التواصل بين الفرق تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في مشاريعها.

نظرية الابتكار

تعد الابتكارات التنظيمية 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 الابتكارات الإدارية التي تحسن العمليات وتطور وسائل العمل

داخل المؤسسة. 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 لهيرزبيرج 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 مهارات وخبرات 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 المؤسسة.

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 تُعتبر أساسية لنجاح الفريق. القائد التحويلي يسهم في بناء هذه الثقة من خلال تشجيع الصدق والانفتاح.

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

الالتزام بتحقيق النتائج: الفرق عالية الأداء تتبنى ثقافة الأداء المتميز. أفراد 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:

للقيادة 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

إمكانياته.

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 بمهارات عالية في توجيه الفرق خلال فترات التغيير وتعزيز قدرتهم على التكيف مع الظروف

الجديدة.

تطبيق النظرية في المشاريع:

تُعد الفرق عالية الأداء ضرورية لنجاح المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب تعاوناً بين عدة فرق أو أقسام. في هذا السياق،

يقوم القائد التحويلي بتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، حيث يتم دمج الخبرات والمهارات المختلفة لتحقيق أهداف

المشروع. هذا النموذج من القيادة يعتمد على إشراك الأفراد في جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ

والتقييم.

أمثلة واقعية:

في بيئات المشاريع، القادة التحويليون الذين يشكلون فرقاً 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 تُعزز من الأداء العالي من

خلال توفير الدعم اللازم للتطوير المهني والإبداع.

قياس الأداء التنظيمي

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

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

المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة. ترتبط هذه المؤشرات بتحسين الكفاءة، الجودة، ورضا العملاء، وهي تعكس أداء

المؤسسة بشكل شامل. في هذا السياق، تبرز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز هذه المؤشرات من خلال قدرتها على توجيه

الفرق وتشجيع الابتكار والتكيف مع المتغيرات.

1- الإنتاجية

الإنتاجية تُعد من أبرز المؤشرات 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.

2- الجودة

الجودة تعتبر من المعايير الرئيسية التي يعتمد عليها قياس الأداء، وهي تشمل مدى التزام المؤسسة بالمعايير المطلوبة في تنفيذ

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

والإبداعي. ووفقاً لـ (Juran 1992)، فإن القيادة الفعّالة تساهم في تحسين جودة الأداء من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وتشجيع ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

3- رضا العملاء

رضا العملاء هو مؤشر مهم آخر لقياس الأداء التنظيمي، حيث يُعتبر مؤشراً على مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء واحتياجاتهم. القادة التحويليون يلعبون دوراً حيوياً 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 تساهم 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: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تُستخدم لقياس التقدم المحرز في مجالات مختلفة، مثل الإنتاجية والجودة ورضا العملاء، وهي مؤشرات كمية يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح المؤسسة.

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 مؤشراً مهماً لتحديد القيمة المضافة التي يحققها المشروع.

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

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

(1994))، 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.