

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

تأثير أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال على نجاح المشاريع في
الشركات الكبرى (دراسة تطبيقه على شركة المراعي)

إعداد الطالبة

وفاء عمر العطاس

إشراف

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات:

2	فهرس المحتويات:
5	قائمة الجداول :
6	فهرس الأشكال:
7	المستخلص Abstract:
8	الفصل الأول
9	1.1. المقدمة:
10	1.2. مشكلة الدراسة.
11	1.3. أهمية الدراسة.
11	1.3.1. الأهمية النظرية:
11	1.3.2. الأهمية العملية:
12	1.4. أهداف الدراسة.
12	1.5. تساؤلات الدراسة.
13	1.6. فروض الدراسة.
13	1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.
15	الفصل الثاني
15	الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة.
16	2.2. الدراسات السابقة.

16	2.2.1. الدراسات باللغة العربية
23	2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية
28	2.3. الإطار النظري
28	2.3.1. مفهوم نمط القيادة
29	2.3.2. تعريف نمط القيادة
29	2.3.3. أهمية نمط القيادة
30	2.3.4. مهارات القيادة
31	2.3.5. أنماط القيادة
34	2.3.6. نظريات القيادة
36	2.3.7. نشأة القيادة التحويلية
37	2.3.8. مفهوم القيادة التحويلية
38	2.3.9. أهمية القيادة التحويلية
39	2.3.10. أهداف القيادة التحويلية
40	2.3.11. خصائص القائد التحويلي
41	2.3.12. عناصر القيادة التحويلية
42	2.3.13. وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية
43	2.3.14. وظائف القيادة التحويلية
59	الفصل الثالث
59	منهجية الدراسة
60	3.1. مقدمة
60	3.2. المنهجية وطرق البحث
60	3.3. مجتمع البحث
61	3.4. حدود البحث

62.....	الفصل الرابع
62.....	منهجية الدراسة
63.....	4.1. تحليل البيانات
63.....	4.1. صدق الأداة
64.....	4.2. ثبات الأداة
70.....	4.3. النتائج
71.....	4.4. التوصيات
73.....	المراجع
73.....	المراجع العربية
80.....	المراجع الأجنبية
82.....	الملاحق

قائمة الجداول :

- جدول 1 خصائص العينية.....61
- جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.....63
- جدول 3 مستوى صدق الاداة.....63
- جدول 4 يوضح معامل الفا كرونباخ.....64
- جدول 5 يوضح نتائج البعد أنماط القيادة.....65
- جدول 6 يوضح نتائج الاتصال الفعال.....66
- جدول 7 يوضح نتائج أهداف المشاريع.....68

فهرس الأشكال:

شكل 1 متغيرات الدراسة.....13

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة وأساليب الاتصال الفعّال على نجاح المشاريع في الشركات الكبرى. يركز على كيفية تأثير القيادة والتواصل في تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق هذه الأساليب لضمان نجاح المشاريع. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 فرداً يعملون في شركات كبرى. بعد ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة وأساليب الاتصال ونجاح المشاريع. أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التي تعتمد على وضوح الأهداف والتواصل المفتوح تساهم بشكل كبير في تحقيق نجاح المشاريع. كما أن التحفيز المستمر والتغذية الراجعة الإيجابية كان لهما دور كبير في تحسين أداء الفرق وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، كان تأثير تحديد الأولويات محدوداً في بعض الحالات، لكنه يظل عاملاً مؤثراً في تحقيق الأهداف الرئيسية. التوصيات تشير إلى أهمية تبني القادة لأهداف واضحة ومحددة منذ بداية المشروع، وتعزيز التواصل المفتوح والمباشر بين أعضاء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يجب تقديم التحفيز المستمر، سواء كان معنوياً أو مادياً، لتعزيز رضا وإنتاجية الفريق. التغذية الراجعة الدائمة تعتبر أيضاً أداة حيوية لتحسين الأداء، وينبغي على القادة تقديم ملاحظات مستمرة لأعضاء الفريق. أخيراً، يجب التركيز على تحديد الأولويات بشكل استراتيجي لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الأكثر أهمية. تشير هذه النتائج إلى أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على فعالية القيادة والتواصل، حيث يُعدّ الوضوح في الأهداف والتواصل المستمر وتحفيز الفريق عناصر رئيسية لزيادة فرص تحقيق النجاح.

الفصل الأول

1.1. المقدمة:

تلعب أساليب القيادة والتواصل الفعالة دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المشروع بنجاح. في ظل بيئة الأعمال الديناميكية وسريعة التوتيرة اليوم، أصبحت المشاريع أكثر تعقيدًا، مما يتطلب تنسيقًا فعالًا بين الفرق المتنوعة وأصحاب المصلحة. للتغلب على هذه التحديات ودفع المشاريع نحو النجاح، من الضروري أن يمتلك القادة مجموعة من المهارات القيادية وأن يستخدموا استراتيجيات اتصال فعالة (يونس، 2015، ص 15).

القيادة، باعتبارها القدرة على إلهام وتحفيز وتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك، تلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشاريع. القائد الفعال يفهم تعقيدات إدارة المشاريع ويمتلك الكفاءات الضرورية لقيادة الفريق بكفاءة. من خلال تقديم رؤية واضحة وتحديد أهداف واقعية، ووضع خريطة طريق لتحقيق تلك الأهداف، يعمل القائد على خلق إحساس بالهدف، وبناء الثقة، وتعزيز بيئة عمل تعاونية ومثمرة (بوعكاز، 2016، ص 30).

من جهة أخرى، يعد التواصل الفعال شريان الحياة لأي مشروع. فهو يضمن أن جميع المشاركين يفهمون أهداف المشروع، وأدوارهم، ومسؤولياتهم، وتوقعاتهم. التواصل الفعال يساهم في تبادل الأفكار والمعلومات والتعليقات بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والعملاء. من خلال توضيح وتبسيط الرسائل، يمكن منع سوء الفهم، وتقليل الصراعات، وتعزيز التوافق مع أهداف المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التواصل الجيد للقادة تقديم توجيه في الوقت المناسب، معالجة التحديات، الاحتفال بالإنجازات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية داخل الفريق. تأثير القيادة الفعالة والتواصل على تحقيق أهداف المشروع متعدد الأوجه. أولاً، القادة الفعالون ينشئون رؤية مشتركة ويبلغونها للفريق، مما يضمن فهم كل عضو لدوره وأهداف المشروع (فرح، 2017، ص 28).

ثانيًا، القادة الفعالون يخلقون خطوط اتصال مفتوحة وشفافة، يستمعون بنشاط لأعضاء فريقهم، ويشجعون مداخلاتهم، ويقدمون أفكارهم. من خلال تعزيز بيئة تواصل مفتوحة، يوفر القادة فرصًا للابتكار

وحل المشكلات والتحسين المستمر. كما يقدمون تحديثات منتظمة حول تقدم المشروع، ويتناولون المخاوف، ويقدمون تعليقات، مما يضمن أن الجميع على دراية ومشاركة في تطوير المشروع.

علاوة على ذلك، يتكيف القادة الفعالون مع أساليب الاتصال لتناسب الأفراد والمواقف المختلفة. يدركون أن لكل عضو في الفريق نقاط قوة وتفضيلات واحتياجات تواصل فريدة. باستخدام نهج مرن في الاتصال، يمكن للقادة تخصيص رسائلهم ولغتهم لضمان أقصى فهم ومشاركة. هذه القدرة على التكيف تعزز التعاون الفعال، وتشجع المشاركة، وتخفف من الصراعات المحتملة الناتجة عن فجوات الاتصال (طياره، 2018، ص 32).

في الختام، لا يمكن المبالغة في تقدير تأثير القيادة الفعالة وأساليب الاتصال على تحقيق أهداف المشروع. القادة الماهرون الذين يظهرون كفاءات قيادية قوية ويستخدمون استراتيجيات اتصال فعالة يخلقون بيئة مشروع إيجابية ومنتجة. من خلال الاستثمار في تطوير مهارات القيادة والتواصل، يمكن للمؤسسات تعزيز نتائج مشاريعها بشكل كبير وتحقيق النجاح في المشهد التنافسي الحالي

1.2. مشكلة الدراسة.

تُعتبر أساليب القيادة والتواصل الفعالة ضرورية لتحقيق أهداف المشاريع، ولكن العديد من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في تحسين هذه المجالات، مما يعرقل نجاح المشاريع والأداء التنظيمي. تكمن إحدى المشكلات الرئيسية في عدم وضوح وتنسيق الأهداف والمهام، حيث يؤدي التواصل غير الكافي من القيادة إلى عدم وضوح حول أهداف المشروع وأدوار الأفراد وتوقعاتهم، مما يسبب ارتباكًا وعدم كفاءة بين أعضاء الفريق. غياب قنوات الاتصال المفتوحة والشفافة يقلل من تبادل الأفكار والمعلومات، مما يحد من الابتكار، ويعوق حل المشكلات، ويؤثر سلبًا على أداء الفريق (بني سلامة، 2020، ص 18). بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الاتصال غير المتسق أو غير الفعال إلى تأخير تدفق المعلومات المهمة، مما يسبب إعادة العمل وضياع الفرص، ويسهم في سوء الفهم والصراعات وفقدان الثقة داخل الفريق. كما تشكل المشاركة المحدودة لأصحاب المصلحة تحديًا آخر، حيث يمكن أن يؤدي عدم كفاية التواصل إلى نقص الدعم والتأييد للمشروع، مما قد يتسبب في مقاومة أو تقليل التعاون، أو حتى فشل المشروع. علاوة على ذلك، قد يؤدي عدم القدرة على تكيف أساليب الاتصال لتناسب احتياجات وتفضيلات الأفراد المختلفة إلى ضعف التفاهم والمشاركة (بني سلامة، 2020، ص 18). تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه المشكلات وتقديم حلول عملية لتحسين القيادة والتواصل

في إدارة المشاريع. من خلال تحليل المشكلات التي تعوق فعالية القيادة والتواصل، وتقديم توصيات قائمة على تحليل حالة معينة، تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير تحسين هذه المجالات على نتائج المشاريع وتوفير إطار عمل يمكن للمنظمات استخدامه لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح.

1.3. أهمية الدراسة.

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. إن دراسة تأثير القيادة الفعالة وأساليب الاتصال على تحقيق أهداف المشروع يساهم في الفهم النظري للقيادة في سياق إدارة المشروع. فهو يوفر نظرة ثاقبة لسلوكيات القيادة المحددة واستراتيجيات الاتصال التي تعزز نجاح المشروع، وإثراء نظريات وأطر القيادة الحالية.
2. يساعد البحث حول أساليب الاتصال الفعالة في إدارة المشاريع على تطوير نظرية الاتصال من خلال تحديد العناصر والممارسات الأساسية التي تسهل نتائج المشروع الناجحة. ويسلط الضوء على دور التواصل في تعزيز التعاون والحد من الصراعات وتعزيز المشاركة بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة.

1.3.2. الأهمية العملية:

1. إن فهم تأثير القيادة الفعالة وأساليب الاتصال على تحقيق أهداف المشروع يقدم إرشادات عملية لمديري وقادة المشروع. تمكنهم هذه المعرفة من تطوير وتطبيق سلوكيات القيادة واستراتيجيات الاتصال المناسبة لتعزيز أداء المشروع وزيادة الكفاءة وتقليل المخاطر.
2. تساهم القيادة والتواصل الفعال في تحسين التعاون الجماعي، وتعزيز بيئة عمل إيجابية حيث ينخرط أعضاء الفريق بنشاط، ويتبادلون الأفكار، ويعملون معًا لتحقيق هدف مشترك. من خلال تنفيذ ممارسات القيادة والتواصل الفعالة، يمكن للمؤسسات تحسين ديناميكيات الفريق، وتشجيع الابتكار، وتعظيم إمكانات فرق المشروع الخاصة بهم.
3. يمكن أن يؤدي عدم كفاية القيادة والتواصل إلى مخاطر المشروع مثل التأخير وسوء الفهم والصراعات. ومن خلال التأكيد على أهمية القيادة والتواصل الفعالين، يمكن للمؤسسات تحديد المخاطر المحتملة ومعالجتها في وقت مبكر، مما يضمن التنفيذ السلس للمشروع وتقليل احتمالية حدوث انتكاسات مكلفة.

4. تلعب أساليب القيادة والتواصل الفعالة دورًا حاسمًا في إشراك أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع. ومن خلال تنفيذ استراتيجيات لإشراك أصحاب المصلحة وإعلامهم، يمكن للمؤسسات بناء الثقة والحصول على الدعم وزيادة رضا أصحاب المصلحة. وهذا بدوره يعزز احتمالية نجاح المشروع ويعزز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

5. البحث عن القيادة الفعالة وأساليب الاتصال يوفر رؤى قيمة لبرامج تنمية المهارات القيادية. يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه المعرفة لتصميم وتقديم برامج تدريبية مستهدفة تزود القادة بالمهارات والكفاءات اللازمة للقيادة والتواصل بشكل فعال في سياق إدارة المشاريع

1.4. أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي

1. يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال على نجاح المشاريع. من هذا الهدف الرئيسي، تنبثق مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى إلى تحقيقها، وهي:

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشاريع
2. التعرف على تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع
3. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشاريع

1.5. تساؤلات الدراسة

لتوجيه البحث نحو تحقيق أهدافه، يتمحور البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال على نجاح المشاريع في الشركات الكبرى؟

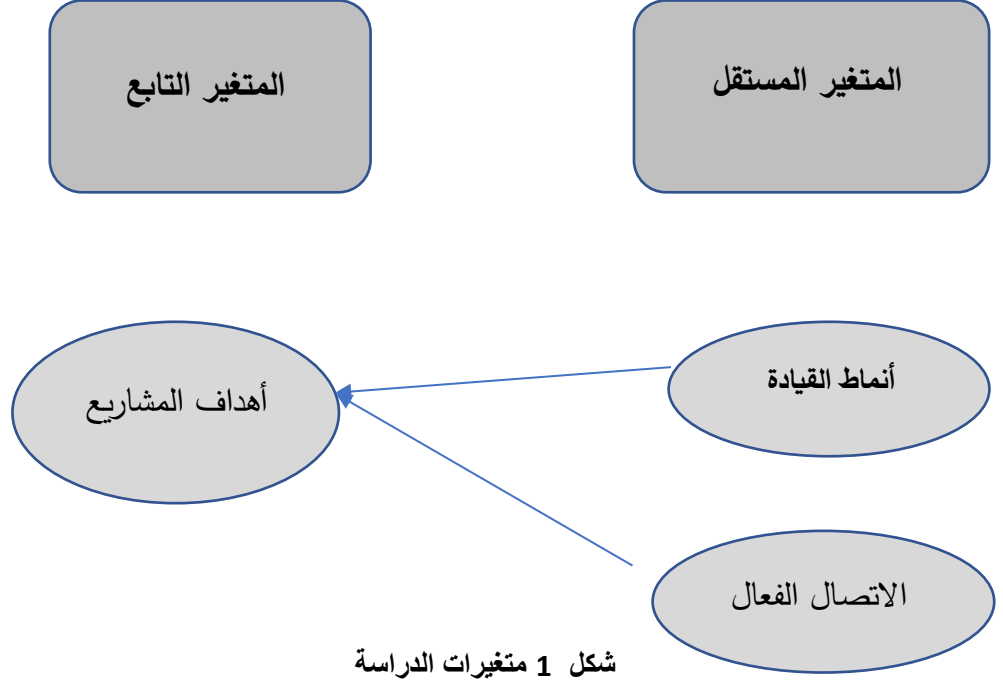
التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع؟
2. ما تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع؟
3. ما التحديات التي تواجه تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع؟

1.6. فروض الدراسة

المتغيرات في تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع هي

- المتغير المستقل: أنماط القيادة ،الاتصال الفعال
- المتغير التابع: أهداف المشاريع



شكل 1 متغيرات الدراسة

تبين لنا من خلال هذا الشكل أن البحث الحالي يحاول في تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع، ومن ثم فإن البحث الحالي يقوم على الفرضيات التالية:

✓ الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال ونجاح المشاريع.

✓ الفروض الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أنماط القيادة ونجاح المشاريع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أساليب الاتصال الفعال ونجاح المشاريع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تطبيق أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال ونجاح المشاريع.

1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تقوم هذه الدراسة على إطار نظري مستند إلى عدة نظريات في مجال القيادة والاتصال التنظيمي، والتي تساهم في تفسير العلاقات بين أساليب القيادة وفعالية الاتصال وتأثيرهما على نجاح المشاريع في الشركات الكبرى. تهدف هذه النظريات إلى تحليل السلوك القيادي وأثره على أداء الفرق والمشاريع، بالإضافة إلى دور التواصل الفعال في تعزيز التنسيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. تُعد القيادة أحد العوامل المحورية في تحديد مسار المشاريع ونجاحها، ومن بين النظريات التي تفسر دور القيادة في إدارة المشاريع: نظرية القيادة التحويلية التي تركز على تأثير القادة في تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم لتحقيق أداء أفضل، ونظرية القيادة التبادلية التي تركز على العلاقة المتبادلة بين القائد والموظفين من خلال مكافأة الأداء الجيد ومعاقبة الأداء الضعيف، ونظرية القيادة الموقفية التي توضح أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تغيير أسلوبه بناءً على الظروف المختلفة التي تواجهه في بيئة المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يُعد الاتصال داخل المؤسسات من العوامل الأساسية لضمان تدفق المعلومات بشكل سليم وتنفيذ العمليات بسلاسة. يساهم التواصل الفعال بين القادة وأفراد الفريق في توضيح الأهداف وتجنب سوء الفهم وتعزيز التفاعل بين الأفراد. تشير نظرية تدفق المعلومات إلى أهمية تدفق المعلومات بشكل متوازن بين مستويات الهيكل التنظيمي، في حين تركز نظرية الاتصال التنظيمي على دور الهياكل التنظيمية في تنظيم تدفق المعلومات وفعالية التواصل داخل المؤسسة. تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وأساليب الاتصال الفعال وتأثيرهما على نجاح المشاريع. وقد تعتمد الدراسة على فرضيات علمية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وأهمية الاتصال الفعال في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء، وكذلك تأثير التوافق بين أساليب القيادة والاتصال في تعزيز أداء الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية. لتحقيق أهداف البحث، سيتم استخدام أدوات كمية مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من موظفي الشركات الكبرى، وسيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل SPSS و PLS-SEM لقياس العلاقة بين أنماط القيادة وأساليب الاتصال ونجاح المشاريع. من خلال تحليل هذه البيانات، سيتم توضيح مدى قوة تأثير القيادة والاتصال الفعال على أداء المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين استراتيجيات القيادة والتواصل داخل الشركات الكبرى بما يساهم في تحقيق نجاح أكبر للمشاريع وضمان استدامتها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تلعب أنماط القيادة والاتصال الفعّال دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المشاريع، إذ أن القيادة تعتبر القوة الدافعة التي توجه الفرق نحو النجاح وتحفز الأفراد على الأداء بأقصى قدراتهم. تختلف أنماط القيادة من قائد لآخر، وتتراوح بين القيادة التحويلية التي تلهم الفريق وتدفعهم للتفكير الإبداعي، والقيادة التوجيهية التي تركز على التخطيط والتنظيم. لكل نمط أثره المميز على أداء الفريق وتحقيق الأهداف المرجوة. وفي الوقت ذاته، يُعد الاتصال الفعّال عنصرًا لا غنى عنه في أي مشروع ناجح، حيث يعمل كجسر يربط بين الرؤية الاستراتيجية للقيادة والتنفيذ العملي للأفراد. من خلاله يتم تبادل الأفكار والمعلومات بشكل يضمن الوضوح والتفاهم بين جميع أعضاء الفريق. يؤثر الاتصال الفعّال بشكل مباشر على تنسيق الجهود وتجنب الأخطاء، مما يساهم في تسريع وتيرة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة. عندما يتم دمج أنماط القيادة الملائمة مع استراتيجيات اتصال فعّالة، يتم تعزيز بيئة العمل التعاونية والمحفزة. هذه الديناميكية تؤدي إلى تحسين إنتاجية الفريق وتحقيق الأهداف بشكل يتجاوز التوقعات، حيث يجد الموظفون في القائد مصدر إلهام ودعم، ويشعرون بأن تواصلهم مع القيادة يتم بسلاسة ووضوح، مما يخلق جوًا من الثقة والتعاون المثمر.

2.2. الدراسات السابقة

2.2.1. الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (بن عمراني وآخرون، 2021) بعنوان "تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي" (رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية-أدرار).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة المختلفة على تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على دور القادة في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة داخل المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبيانات تم توزيعها على عينة مكونة من موظفي عدد من المؤسسات العامة والخاصة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر في تحقيق التميز التنظيمي، حيث ساهم هذا النمط في تشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التوجيهية كانت فعالة

في توفير إطار تنظيمي واضح يعزز من الالتزام وتحقيق الأهداف، إلا أن تأثيرها كان محدودًا مقارنة بالقيادة التحويلية. وأكدت الدراسة أن التحسين المستمر في الأنماط القيادية يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في العمل.

2. دراسة (إسمهان وقرزه) بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري" (SNTR رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة، مثل القيادة التحويلية والتوجيهية، ومدى تأثيرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على عينة مكونة من العاملين في الشركة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر في تعزيز سلوكيات المواطنة، حيث إن هذا النمط القيادي ساعد في تحفيز العاملين على تجاوز مهامهم الرسمية والإسهام بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. كما بينت الدراسة أن القيادة التوجيهية كانت فعالة في بعض الجوانب، ولكنها لم تكن بنفس مستوى تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة. وأوصت الدراسة بتبني مزيد من الممارسات القيادية التحويلية لتعزيز الأداء المؤسسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. دراسة (بريكة بوخملة وصالح عفاف، 2023) بعنوان "أنماط القيادة وتأثيرها على الاتصال التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات. ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتشاركية من جهة والاتصال التنظيمي الفعّال من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من الموظفين في المؤسسات الجزائرية. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي كبير على تحسين الاتصال التنظيمي، حيث يعزز هذا النمط القيادي من الحوار المفتوح والتواصل الفعّال بين جميع المستويات الإدارية. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين جودة الاتصال من خلال تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والمشاركة في صنع القرار. أوصت الدراسة

بضرورة تبني أنماط قيادية تشاركية وتحويلية لتعزيز فعالية الاتصال داخل المؤسسات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

4. دراسة (صلاح عبد القادر النعيمي وغيداء حميد محمد، 2018) بعنوان "تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية: بحث ميداني في دائرة مدينة الطب" (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(108)، 34-34).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مهارات التفكير الإبداعي على أنماط القيادة الإدارية في دائرة مدينة الطب. ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين الإبداع القيادي وتحقيق الأداء الفعّال في المؤسسة، حيث اعتمدت على المنهج الميداني من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين في دائرة مدينة الطب. أظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بمهارات التفكير الإبداعي لديهم القدرة على تطبيق أساليب قيادية متنوعة مثل القيادة التحويلية والقيادة الموجهة نحو الإنجاز، مما أدى إلى تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين. كما بينت الدراسة أن مهارات التفكير الإبداعي تسهم في تعزيز التواصل المفتوح والقدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، وهو ما انعكس إيجابًا على الكفاءة الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين لتحقيق أقصى استفادة من هذه المهارات في تحسين الأداء المؤسسي.

5. دراسة (محمود عبد الشافي، أشرف صلاح الدين، الصباغ، شوقي محمد، رضوان، وعلاء فرج، 2023) بعنوان "دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية" (المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة المختلفة في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية. اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من العاملين في هذه الشركات بهدف قياس تأثير القيادة التحويلية، التوجيهية، والمشاركة على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في تعزيز التميز التنظيمي من خلال تشجيع الابتكار وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف أعلى من التوقعات. كما أظهرت القيادة التوجيهية دورًا في تحسين عمليات التنظيم والتخطيط، إلا أن تأثيرها كان أقل مقارنة بالقيادة التحويلية. وأكدت الدراسة أن مشاركة القادة مع موظفيهم في اتخاذ القرارات ساهمت في خلق بيئة عمل تفاعلية ورفع مستوى الأداء.

المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني مزيد من ممارسات القيادة التحويلية لدعم الابتكار والتميز في قطاع المقاولات المصري.

6. دراسة (غالب الشريف، 2024) بعنوان "دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية" (مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(1)).

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسة أنماط القيادة الإدارية على تحسين الأداء في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مكتب التعليم بمحافظة رنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من موظفي المكتب لتحليل تأثير الأنماط القيادية المختلفة مثل القيادة التحويلية والقيادة التوجيهية على الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها التأثير الأكبر في تحسين أداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتعزيز شعورهم بالانتماء والإبداع. كما أظهرت الدراسة أن القيادة التوجيهية تسهم في تحسين التنظيم الداخلي وتوجيه الموظفين بشكل فعال، لكنها ليست بنفس فعالية القيادة التحويلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط القيادة التحويلية في الإدارات الحكومية لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

7. دراسة (عبد المالك، 2017) بعنوان "تأثير أنماط القيادة على سلوك العاملين في المكتبات الجامعية" (رسالة دكتوراه).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على سلوك العاملين في المكتبات الجامعية، حيث ركزت على استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتوجيهية والمشاركة وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانات وزعت على عينة من العاملين في المكتبات الجامعية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوكيات الإبداع والانتماء الوظيفي بين العاملين، حيث ساعد هذا النمط القيادي في خلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم. من ناحية أخرى، أظهرت القيادة التوجيهية بعض التأثيرات الإيجابية في تحسين التنظيم والانضباط، ولكنها لم تكن بنفس فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الحافز والإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أنماط القيادة التحويلية بشكل أكبر لتطوير بيئة عمل فعالة وإيجابية في المكتبات الجامعية.

8. دراسة (آل رشيد، ومحمد حسن، 2011) بعنوان "تأثير نمط القيادة الأمنية على الرضا الوظيفي" (رسالة دكتوراه).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير نمط القيادة الأمنية على مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في المؤسسات الأمنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين في المؤسسات الأمنية لقياس تأثير نمط القيادة المتبع على مستوى الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن نمط القيادة الأمنية القائم على الانضباط الصارم والتحكم في السلوك كان له تأثير متفاوت على الرضا الوظيفي؛ حيث أبدى بعض العاملين رضاهم عن هذا النمط نظرًا لتحقيقه الانضباط والكفاءة، بينما شعر آخرون بانخفاض الرضا الوظيفي نتيجة للتوجيهات الصارمة والمحدودة. كما أظهرت الدراسة أن القادة الذين يمارسون قدرًا أكبر من المرونة في التعامل مع الموظفين يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات قيادية أكثر توازنًا بين الصرامة والمرونة لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

9. دراسة (باهة، فتيحة، 2015) بعنوان "تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي - المركز الجامعي تيسمسيلت" (رسالة ماجستير).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المركز الجامعي تيسمسيلت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين لقياس تأثير أنماط القيادة التحويلية، التوجيهية، والمشاركة على مستوى الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث ساهمت في تعزيز الشعور بالانتماء والتحفيز لدى العاملين. كما بينت الدراسة أن القيادة التوجيهية ساهمت في تحسين الأداء التنظيمي والانضباط، ولكن تأثيرها على الرضا الوظيفي كان أقل مقارنة بالقيادة التحويلية. أشارت الدراسة إلى أن نمط القيادة المشاركة يعزز من تفاعل العاملين ويزيد من رضاهم الوظيفي من خلال إشراكهم في صنع القرارات. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادة التحويلية والمشاركة لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق بيئة عمل إيجابية في المؤسسات الجامعية.

10. دراسة (مسعودي، حمدوي، حروشي، وعبد السلام، 2022) بعنوان "أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" (رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية-أدرار).

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر أنماط القيادة المختلفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، حيث ركزت على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية، التوجيهية، والمشاركة ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين في المؤسسات لتحليل تأثير هذه الأنماط القيادية على الأداء الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال تحفيز الابتكار ودعم التعاون بين الموظفين. كما بينت الدراسة أن القيادة التوجيهية كانت فعالة في تحقيق التنظيم والالتزام بالأهداف المؤسسية، لكنها لم تكن بنفس قوة القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة على تبني الأنماط التحويلية والمشاركة لتعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات وتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

11. دراسة (عبد الرؤوف مجدلاوي، وفداء، 2023) بعنوان "الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين" (مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 39(7)، 206-225).

هدفت الدراسة إلى تحليل الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية بفلسطين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على عينة من المعلمين والمديرين، بهدف قياس تأثير القدرات القيادية للمديرين على تحفيز المعلمين نحو تحقيق الإنجاز الأكاديمي. أظهرت النتائج أن الجدارات القيادية لدى مديري المدارس، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والتواصل الجيد، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. كما بينت الدراسة أن المديرين الذين يمتلكون مهارات قيادية قوية يساهمون في تعزيز بيئة تعليمية محفزة تشجع المعلمين على تحسين أدائهم. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز الجدارات القيادية لدى مديري المدارس لرفع مستوى الإنجاز لدى المعلمين وتحسين جودة التعليم.

12. دراسة (عائشة يوسف الشميلي، 2017) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. (Al Manhal)"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتأثيرها على فعالية الأداء المؤسسي، حيث ركزت على أربعة محاور رئيسية تشمل التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة

الإبداعية، والرقابة والحوكمة. اعتمدت الدراسة على تحليل مفاهيمي لممارسات الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، وأن القيادة الإبداعية تساهم بشكل فعال في تحفيز الابتكار والتطوير المستمر داخل بيئة العمل. كما بينت الدراسة أهمية الرقابة والحوكمة في ضمان الالتزام بالمعايير وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات في بيئات الأعمال المتغيرة.

13. دراسة (القحطاني، 2019) بعنوان "تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في الشركة. أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والمساندة كانت الأكثر تأثيراً إيجابياً في تعزيز الولاء الوظيفي بين الموظفين، حيث أسهمت في زيادة شعورهم بالانتماء وتحفيزهم على تحقيق أهداف الشركة. من ناحية أخرى، أظهرت القيادة التوجيهية تأثيراً محدوداً على الولاء الوظيفي، حيث كانت أكثر ارتباطاً بالالتزام بالتعليمات دون تعزيز الروابط العاطفية مع المؤسسة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية التحويلية والمساندة لرفع مستوى الولاء الوظيفي وتحقيق استدامة أداء الموظفين على المدى الطويل.

✓ التعليق على الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة

من خلال العرض السابق لعدد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، يتبين عدم وجود دراسة تناولت المتغيرات الثلاثة (أنماط القيادة، الاتصال الفعال، وتحقيق أهداف المشروع) معاً بشكل متكامل. كما أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والاتصال الفعال في سياق تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن بين الدراسات السابقة، نجد أن دراسة (بن عمراني، 2021) تناولت تأثير أنماط القيادة على التميز التنظيمي وأشارت إلى أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فعالية في تحفيز الإبداع. بينما تناولت دراسة (القحطاني، 2019) تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي وخلصت إلى أن القيادة التحويلية والمساندة لهما التأثير الأكبر في تعزيز الولاء الوظيفي، كما أظهرت أن القيادة التوجيهية كانت أقل فعالية في هذا السياق. وفي المقابل، أشارت دراسة (إسمهان وقرزه) إلى العلاقة بين

القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأكدت على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على تعزيز سلوكيات المواطنة. من خلال هذه الدراسات، يتضح أن الأنماط القيادية التي تعزز التحفيز والابتكار لها التأثير الأكبر على تحسين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.

2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010) بعنوان "Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes".

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط القيادة وأسلوب التواصل لدى القادة وتأثير ذلك على مشاركة المعرفة ونتائج القيادة في بيئة الأعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين والقادة في المؤسسات. أظهرت النتائج أن أسلوب التواصل الذي يتبعه القادة يرتبط بشكل كبير بنمط القيادة المتبع. القادة الذين يتمتعون بأسلوب تواصل مفتوح وشفاف يميلون إلى استخدام أساليب القيادة التحويلية، مما يعزز مشاركة المعرفة ويؤدي إلى نتائج قيادية أفضل. بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة إيجابياً بمستويات أعلى من رضا الموظفين وتبادل المعرفة، بينما كان أسلوب القيادة التبادلية أقل تأثيراً في هذا الجانب. وأوصت الدراسة بتعزيز أساليب التواصل الفعال بين القادة وفرق العمل لزيادة مشاركة المعرفة وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية.

2. دراسة (Yang, Huang & Wu, 2011) بعنوان "The association among project manager's leadership style, teamwork and project success".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة لدى مديري المشاريع وأداء الفريق ونجاح المشروع. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على مديري المشاريع وأعضاء الفرق في مجموعة من المشاريع. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلي لمدير المشروع كان له تأثير إيجابي واضح على تحسين العمل الجماعي وزيادة فعالية الفريق، مما انعكس بشكل مباشر على نجاح المشروع. كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز من التواصل بين أعضاء الفريق وتحفزهم على تقديم أداء أفضل. أما القيادة التبادلية فقد أظهرت تأثيراً أقل في تعزيز العمل الجماعي والنجاح العام للمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع لدعم التعاون الجماعي وزيادة فرص نجاح المشاريع.

3. دراسة (Müller & Turner, 2010) بعنوان "Leadership competency profiles of successful project managers".

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية التي تميز مديري المشاريع الناجحين، حيث اعتمدت على تحليل بيانات جمعها من عدة مشاريع في قطاعات مختلفة. أظهرت الدراسة أن الكفاءات القيادية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع، وأن مديري المشاريع الناجحين يتسمون بمهارات قيادية محددة مثل التواصل الفعّال، اتخاذ القرارات السريعة، والقدرة على التحفيز. أشارت النتائج إلى أن مديري المشاريع الذين يمتلكون مهارات قيادية تحويلية يحققون أداءً أفضل على مستوى فرق العمل ويزيدون من فرص نجاح المشروع. كما تبين أن مديري المشاريع الذين يجمعون بين الكفاءات الفنية والقيادية يحققون نتائج أفضل من أولئك الذين يركزون فقط على جانب واحد. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتحسين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع لضمان تحقيق نجاح المشاريع.

4. دراسة (Anantatmula, 2010) بعنوان "Project manager leadership role in improving project performance".

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة لدى مدير المشروع في تحسين أداء المشروع. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على مديري المشاريع في مختلف الصناعات لتحليل تأثير أنماط القيادة على أداء المشروع. أظهرت النتائج أن القادة الذين يعتمدون على القيادة التحويلية يحققون أداءً أعلى للمشاريع، حيث يتمكنون من تحفيز فرق العمل وزيادة التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والالتزام بالجدول الزمني والميزانيات. كما بينت الدراسة أن القيادة التبادلية، رغم دورها في إدارة الأنشطة الروتينية، كانت أقل فعالية في تعزيز الأداء العام للمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات القيادية التحويلية لمديري المشاريع من أجل تحقيق أداء أفضل وزيادة نجاح المشاريع.

5. دراسة (Voon, Lo, Ngui & Ayob, 2011) بعنوان "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية في ماليزيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على موظفين في القطاع العام لتحليل العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والتبادلية، ومستوى رضاهم الوظيفي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين،

حيث ساعدت في تحفيزهم وتعزيز شعورهم بالتقدير والمشاركة في صنع القرار. على النقيض، كانت القيادة التبادلية أقل تأثيراً في هذا الجانب، حيث ركزت أكثر على إنجاز المهام اليومية دون إيلاء اهتمام كبير لاحتياجات الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية لتحسين مستويات الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين.

6. دراسة (Al Rahbi, Khalid & Khan, 2017) بعنوان "The effects of leadership styles on team motivation".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحفيز الفرق في بيئات العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على فرق العمل في مؤسسات مختلفة لتحليل العلاقة بين أساليب القيادة، مثل القيادة التحويلية والتبادلية، ومدى تأثيرها على تحفيز الفريق. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فعالية في تحفيز الفريق، حيث أسهمت في تعزيز الإبداع والتعاون بين أعضاء الفريق، مما زاد من مستويات الدافعية والالتزام. على النقيض، كانت القيادة التبادلية تركز على تحقيق الأهداف المحددة، ولكنها لم تكن فعالة بنفس القدر في تحفيز الفرق على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بتشجيع القادة على تبني أساليب القيادة التحويلية لزيادة دافعية الفرق وتعزيز الأداء الجماعي في المؤسسات.

7. دراسة (Al Khajeh, 2018) بعنوان "Impact of leadership styles on organizational performance".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على مجموعة من الموظفين والقادة في عدة مؤسسات لتحليل العلاقة بين أساليب القيادة، مثل القيادة التحويلية والتبادلية، ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي، حيث ساهمت في تعزيز الابتكار، تطوير المهارات، ورفع مستويات الإنتاجية داخل المؤسسة. في المقابل، كانت القيادة التبادلية أقل تأثيراً على الأداء، حيث ركزت على الأهداف قصيرة الأجل دون تحقيق نفس مستوى التحسين المستدام في الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة التحويلية داخل المؤسسات لزيادة فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

8. دراسة (Goleman, 2017) بعنوان "Leadership that gets results".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحقيق النتائج داخل المؤسسات. ركزت الدراسة على تحليل ستة أنماط قيادية، بما في ذلك القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، والقيادة الديمقراطية، وتأثير كل منها على الأداء والنتائج. أظهرت النتائج أن القادة الذين يجمعون بين عدة أنماط قيادية ويتكيفون مع احتياجات الفريق والوضع الراهن يحققون أفضل النتائج. وأشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فعالية في تعزيز الابتكار والمرونة، بينما كانت القيادة التوجيهية مفيدة في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحازمة. أوصت الدراسة بأن يتبنى القادة مرونة في استخدام الأنماط القيادية المختلفة لتحقيق نتائج أفضل في سياقات متنوعة، مع التركيز على القيادة التحويلية لتعزيز الأداء العام.

9. دراسة (Obiwuru, Okwu, Akpa & Nwankwere, 2011) بعنوان "Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة بمنطقة "إيكوسي-كيتو" في ولاية لاغوس، نيجيريا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على مجموعة من الموظفين والقادة في مؤسسات صغيرة لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وأداء المؤسسات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والتفاني في العمل. بينما كانت القيادة التبادلية أقل تأثيرًا على الأداء، حيث ركزت على تنفيذ المهام الروتينية دون تعزيز الإبداع أو النمو المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات الصغيرة على تبني القيادة التحويلية لتحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

10. دراسة (Abbas & Ali, 2023) بعنوان "Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review"

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة تحليلية شاملة (ميتا-تحليل) لمقارنة تأثير أسلوبَي القيادة التحويلية والتبادلية على نجاح المشاريع. استندت الدراسة إلى تحليل نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه الأنماط القيادية ونجاح المشاريع في قطاعات مختلفة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فعالية في تحقيق نجاح المشاريع، حيث ساهمت في تعزيز روح الفريق، الابتكار، والتكيف مع التحديات الجديدة، مما أدى إلى تحسين النتائج بشكل عام. في المقابل، كانت

القيادة التبادلية فعالة في إدارة العمليات اليومية وضمان تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لكنها لم تحقق نفس مستوى التأثير المستدام مثل القيادة التحويلية. أوصت الدراسة بتبني القيادة التحويلية كاستراتيجية أساسية لمديري المشاريع لتحقيق نجاح مستدام في المشاريع.

11.دراسة (Oh, Lee & Zo, 2021) بعنوان " The effect of leadership and teamwork on ISD "project success".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة والعمل الجماعي على نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات (ISD). اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على مديري المشاريع وأعضاء الفرق في مؤسسات تعمل في مجال تطوير نظم المعلومات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق نجاح المشاريع، حيث ساعدت في تحفيز الفريق وتعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء. كما بينت الدراسة أن العمل الجماعي المتماسك كان عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، إذ عزز من قدرة الفريق على التغلب على التحديات الفنية والمعوقات الزمنية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية لتعزيز العمل الجماعي وزيادة فرص نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات.

12.دراسة (Bhatti, Kiyani, Dust & Zakariya, 2021) بعنوان " The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على نجاح المشاريع، مع التركيز على دور الثقة ومشاركة المعرفة كعوامل وسيطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على مديري المشاريع وأعضاء الفرق في قطاعات متعددة. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تسهم بشكل كبير في تعزيز نجاح المشاريع، حيث إن القادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً يعززون الثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين مشاركة المعرفة والتعاون الفعال. أشارت الدراسة أيضاً إلى أن الثقة ومشاركة المعرفة كان لهما دور وسيط قوي في تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونجاح المشروع. وأوصت الدراسة بتبني القادة أساليب القيادة الأخلاقية لتعزيز الثقة ومشاركة المعرفة داخل الفرق، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع.

✓ التعليق على الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

من خلال استعراض الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات قد ركزت بشكل كبير على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي ونجاح المشاريع. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية مثل (De Vries et al., 2010) و (Anantatmula, 2010) أكدت بشكل واضح أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء ونجاح المشاريع، حيث تعمل على تعزيز التواصل الفعال، تحفيز الفريق، وتشجيع الابتكار. الدراسات المتعلقة بالقيادة التبادلية مثل (Müller & Turner, 2010) أظهرت أن القيادة التبادلية، رغم أنها تسهم في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وإدارة العمليات اليومية، إلا أنها لا تعزز بنفس القدر من الابتكار والتحفيز مقارنة بالقيادة التحويلية. الدراسة الميتا-تحليلية (Abbas & Ali, 2023) دعمت هذا الاستنتاج، حيث أشارت إلى أن القيادة التحويلية تتفوق بشكل واضح على القيادة التبادلية في تعزيز النجاح المستدام للمشاريع. الدراسات المتعلقة بالعمل الجماعي مثل (Yang et al., 2011) و (Oh et al., 2021) ركزت على أهمية العمل الجماعي كعامل مهم في نجاح المشاريع، وأظهرت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق مما يزيد من فرص نجاح المشروع. أما فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية، فقد تناولت دراسة (Bhatti et al., 2021) دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقة وتعزيز مشاركة المعرفة، مؤكدة أن القيادة الأخلاقية تعزز نجاح المشاريع من خلال تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق

2.3. الإطار النظري

مما لا شك فيه أن القيادة الفعالة والاتصال الجيد هما من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف أي مؤسسة أو مشروع. فالاستثمار في تطوير المهارات القيادية والاتصالات الفعالة يعتبر جزءاً أساسياً من تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فرص النجاح. هذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء على تأثير أنماط القيادة المختلفة، ودور الاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشروع، حيث يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث من خلال عرض المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

2.3.1. مفهوم نمط القيادة

عرفت القيادة من قبل عدد من الباحثين، نوجزها في الآتي:

- عرفت من قبل (العميان، 2005، ص: 257) على أنها " عملية التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة".
- كما عرفها (عباس، 2012، ص: 136) على أنها " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".
- كما عرفت من قبل (Hemphill) على أنها " سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك " (هاشم، 2010، ص: 10).
- كما عرفها (Stogdill) على أنها " عملية تأثير يمارسها شخص على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة" (صالح، وموسى، 2014، ص: 291).
- وعرفها (Hayward, 2006, p:21) بأنها " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء".

2.3.2. تعريف نمط القيادة

عرف الباحثين نمط القيادة من خلال عدد من التعريفات، ومنها:

- عرفها (مصطفى، 2010، ص: 232) على أنها " مجموعة من الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير حينما يوجه نشاط مرؤوسيه نحو هدف مشترك".
- عرفت على أنها " الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيههم" (عبد الكريم، 2011، ص: 17).
- عرفها (عباس، 2012، ص: 136) على أنها " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".
- عرفها (بن سعيد، 2015، ص: 296) على أنها " السلوك المتكرر للقائد كما يراه الآخرين، ويكون للشخص أنماط متعددة طبقاً للمواقف المختلفة، ولكن يبقى دائماً نمط عام غالب للشخصية".

2.3.3. أهمية نمط القيادة

هناك عدد من الأهمية التي تكتسبها القيادة والتي منها:

1. تعتبر حلقة وصل بين كلاً من القائد والأشخاص الذين يعملون معه، كما أن من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

2. يتحقق من خلالها التكامل المطلوب بين كلاً من مصالح العاملين والمصالح التي تسعى إليها المنظمة.

3. يتم من خلالها مواكبة التغيرات المتسارعة.

4. يتم من خلالها تطوير المنظمة من خلال اكتساب القائد المهارات الجديدة التي بحاجة إلى تطويرها المنظمة.

5. من خلالها يتم دعم المورد البشري باعتباره هو المورد الأساسي داخل المنظمة (القطاونة، 2020، ص: 12).

وتجد الإشارة إلى أهمية نمط القيادة تظهر من خلال أهمية القائد الذي يمارس دور القيادة والوظيفة التي يقوم بها؛ حيث إن مصطلح القيادة يشير إلى القدرة على القيام بالاستراتيجيات التي تسعى إليها المنظمة من أجل تحقيقها، وكذلك القدرة على تحفيز العاملين والتأثير على سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها. وتعتمد رؤية المنظمة ومدى تحقيقها وتحقيق الأهداف التي تم وضعها على الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسين الذين يرأسهم وعلى الأسلوب الذي يتبعه من أجل معالجة المواقف والمشكلات التي من الممكن أن تواجهه، ومن هنا تظهر أهمية النمط القيادي باعتبار أنه الأكثر تأثيراً في سير العمل وكذلك الدور الكبير الذي يقوم به داخل المؤسسة والذي يظهر من خلال طريقة عمله وتفاعله مع من يرأسهم (عيسى، 2020، ص: 16).

2.3.4. مهارات القيادة

هناك عدد من المهارات التي لا بد أن يتمتع بها القائد الناجح، والتي تساعده على زيادة قدرته على انسجام العاملين الذين يرأسهم مع بيئة العمل ومن ثم زيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ومن ثم يجب على القائد أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تميزه عن غيره من الأفراد، ومن هذه المهارات:

- أ. **المهارات الإنسانية:** والتي تشير إلى تمتع القائد بمهارات من أجل التعامل مع المرؤوسين بشكل إنساني من أجل بث روح التعاون بينهم.
- ب. **المهارات الفنية:** هي قدرة القائد على القيام بالعمل، وتحمل المسؤوليات المطلوبة منه.
- ج. **المهارات التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة القائد على فهم الأمور والقواعد الخاصة بالمنظمة من حيث الأهداف التي تسعى إليها، والخطط المطلوب تنفيذها.

د. المهارات الذاتية: والتي تعني الخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد (عبد الحكيم، 2016، ص:39).

2.3.5. أنماط القيادة.

هناك عدد من الأنماط الخاصة بالقيادة والتي يتبعها القائد خلال ممارسته للقيادة داخل منظمة ما، ومن هذه الأنواع:

🚩 أولاً: نمط القيادة الديكتاتوري

يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية؛ حيث يعتمد القائد في هذا النوع على السلطة التي يمتلكها وصلاحياته التي تعطيها له المنظمة، وتعتبر القيادة الديكتاتورية يتم استخدامها من قبل قائد متسلط يتحكم في الأشخاص الذي يرأسهم من أجل تنفيذ العمل والمتطلبات التي يطلبها، كما أنه لا يهتم بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع الموظفين ويتمسك هذا القائد بالقوانين والأنظمة الرسمية التي تضعها المؤسسة والتي تفرض الطاعة التامة من قبل العاملين لقواعد وقوانين المنظمة، وهذا الشخص لا يرغب في تفويض السلطة مطلقاً لأي أحد غيره، كما أن هناك مجموعة من الصفات التي تغلب على هذا القائد كالكبرياء والثقة بذاته، والتفاخر بالإنجازات التي يقوم بتحقيقها، كما أنه يتصف بعدم الاكتراث بمشاعر الآخرين، كما أنه دائم إلقاء اللوم على الآخرين ومن ثم له تأثير سلبي على الأفراد الذين يعملون معه والذي بدوره يؤثر على أدائهم (عواد، 2013، ص: 85).

1. إيجابيات القيادة الديكتاتورية.

هناك بعض الإيجابيات التي تنتج عن القيادة الديكتاتورية، ومنها:

1. يسهم هذا النوع من القيادة في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات بشكل سريع دون استشارة العاملين وبشكل خاص في الأعمال التي تكون بحاجة إلى وجود نوع من القيادة القوية من أجل إنجاز المهام المطلوبة بشكل سريع ومنجز.
2. تحقق هذه القيادة في نجاح في بعض الأزمات التي من الممكن أن تمر بها المنظمات، وفي المواقف التي تتطلب الحزم نتيجة بعض الفوضى.
3. تكون القيادة الديكتاتورية لها دور ناجح مع الموظفين الذين لا يمتلكون خبرة في العمل من حيث إنجاز الأعمال التي تطلب منهم.

4. تنجح هذه القيادة في التعامل مع العاملين ذوي الخبرة القليلة، أو الذين لا يتحملون المسؤولية.
5. هذه القيادة لديها القدرة على التعامل في حالات الضغط كالنزاعات العسكرية وغيرها (عيسى، 2020، ص: 17).

2. سلبيات القيادة الديكتاتورية.

هناك العديد من السلبيات التي تتعلق بالقيادة الديكتاتورية، ومنها:

1. اعتماد المرؤوسين بشكل كلي على هذا القائد.
2. عدم وجود روح معنوية بين العاملين.
3. عدم وجود نوع من التفهم بين هذا القائد ومرؤوسيه.
4. المناخ العام يسوده نوع من التوتر والاضطراب النفسي.
5. وجود مشاعر سلبية بين العاملين نظرًا لشعورهم بالاستبداد والتحكم (عيسى، 2020، ص: 18).

ثانيًا: نمط القيادة الحرة

خلال هذا النمط يتبع القائد إعطاء حرية كبيرة للأشخاص الذين يرأسهم من أجل القيام بالأنشطة والأعمال الخاصة بهم، وكذلك اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التي تلائمهم خلال العمل وذلك إيمانًا منه أن هذا النوع من القيادة يسهم في تنمية قدرات العاملين معه، ولكن خلال هذا النوع من القيادة يكون دور القائد سلبي بينما دور الأشخاص العاملين إيجابي حيث من الممكن أن تصل درجة حرية الفرد إلى قيامه بذاته لمباشرة عمله، كما أن القائد خلال هذا النمط يقوم بإسناد الأعمال والواجبات التي يقوم بها العاملين بشكل غير محدد وذلك إيمانًا منه أن إعطاء التعليمات للعاملين لا تجعل الموظف يعتمد على ذاته، ونجد هنا أن نوع السلطة خلال هذا النمط جعل عملية صنع القرار لمجموعة العمل (منير، 2008، ص: 41).

1. إيجابيات القيادة الحرة.

هناك بعد المزايا والإيجابيات للقيادة الحرة، ومنها:

1. لديه القدرة على التكيف مع مختلف المرؤوسين.
2. من الممكن أن يؤدي هذا النوع من القيادة إلى نتائج جيدة، إذا كان هذا القائد يمتلك المهارات اللازمة.

3. هذا النوع من القيادة يؤدي إلى نجاحات كبيرة مع الأشخاص الذين يمتلكون مستوى تعليمي ومهني عالي، نتيجة تفويض السلطة لهم على نطاق كبير ومن ثم المساهمة في إصدار القرارات والتعليمات اللازمة.

2. سلبيات القيادة الحرة.

1. تؤدي الحرية الزائدة للعاملين إلى نتائج سلبية تنعكس على نتائج العمل، والعاملين مما قد يؤدي إلى فقدان الروح المعنوية بين الفريق.
2. هذا النوع من القيادة في الغالب لا كيان له، ومن ثم يكون الضبط داخل فريق العمل منعدم.
3. في الغالب يكون الجو العام المسيطر داخل المجموعة غير منظم، ويعتمد على الروح الفردية (فرح، 2017، ص: 48 - 49).

🚩 ثالثاً: نمط القيادة الديمقراطي

هذا النمط من القيادة يركز على ثلاث أركان أساسية وهي العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يبني علاقات إنسانية جيدة بينه وبين العاملين معه والتي من خلالها يتم إشباع العاملين بالحاجات اللازمة لهم وبالتالي خلق روح التعاون بينهم، والقدرة على حل المشكلات التي من الممكن أن تواجههم، ولهذا النوع من القيادة القدرة على الإقناع، وبناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وكذلك الاستفادة من آرائهم وأفكارهم والتي تساهم في تطوير المنظمة، كما أن هذا النوع من النمط يعمل على توزيع المهام بين العاملين من أجل خلق علاقة ودية بينهم، كما أنه يسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ولذلك يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط القيادة فعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (بني سلامة، 2020، ص: 14).

3. إيجابيات القيادة الديمقراطية.

هناك عدد من الإيجابيات والمزايا التي تمتلكها القيادة الديمقراطية، ومنها:

1. تحقق نوع من الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه من خلال المشاركة.
2. تحقق نوع من المناخ السوي والملائم للتشجيع والتطوير.
3. مساعدة الأفراد في تطوير وصقل مهاراتهم.
4. تأهيل الأفراد لتولي القيادة من خلال الإيمان بالمشاركة والتشاور.

5. تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة إقبالهم على العمل.

4. سلبيات القيادة الديمقراطية.

1. قد تؤخذ على المشاركة التي تتم من قبل القائد لأنها تشكل تنازل القائد عن بعض المهام التي يقوم بها والتي تتعلق بمنصبه.

2. قد يؤخذ على أسلوب الاسترشاد الذي يقوم به القائد مع مرؤوسيه نتيجة تبادل الآراء معهم ويوصف بأنه أسلوب غير عملي (فرح، 2017، ص: 45 - 46).

2.3.6. نظريات القيادة

تعددت نظريات القيادة التي حاولت تفسير الأنماط المختلفة للقيادة، ومن أهم هذه النظريات:

✚ أولاً: نظرية الرجل العظيم

وتعتبر هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، ومن أهم روادها "فرنسيس جالتون" والذي أكد على أن هناك دور أساسي للعامل الوراثي في نمط القيادة الذي يتخذه الشخص، وقد أكد بعض أنصار هذه النظرية أن هناك عدد قليل من الأفراد الذين يمتلكون القدرات التي تؤهلهم لأن يكونوا قادة، كما أن هذه النظرية تميز بين الأشخاص وبعضهم البعض وفقاً لفئات وطبقات معينة والتي منها طبقة القادة. فهذه النظرية تفترض أن هناك بعض الصفات التي تميز المدير لأن يصبح قائد ناجح وهذه الصفات هي في الغالب صفات موروثية وليست مكتسبة (بوعكاز، 2016، ص: 33).

✚ النقد الموجه إلى نظرية الرجل العظيم

واجهت هذه النظرية عدد من الانتقادات التي وجعت إليها والتي منها:

1. العنصرية: اعتبر البعض أن هذه النظرية تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة.

2. تجاهل أهمية التدريب: يرى بعض العلماء أن هذه النظرية قد أهملت جانب أساسي وهو التدريبات التي يتلقاها القائد وكذلك اكتسابه لبعض المهارات والقدرات من خلال عملية التأهيل؛ حيث إنها اقتصر فقط على الصفات الموروثة.

3. تجاهل العوامل البيئية: مما لا شك فيه أن القيادة لا تتوقف فقط على امتلاك الفرد لبعض الصفات التي يرثها؛ حيث إن هذه الصفات لا تكفي وحدها، ولكن هناك العديد من العوامل التي

تتعلق بالبيئة التي نشأ بها، وظروف المجتمع من حوله والتي تلعب أيضًا دور هام في هذا الفرد (آل قماش، 2020، ص: 405).

➤ ثانيًا: نظرية السمات

وتستند هذه النظرية على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يمتلكها الفرد داخل المجموعة التي ينتمي إليها والتي تؤهله إلى أن يكون قائد هذه المجموعة. وتفترض هذه النظرية أن الفعالية في القيادة تعتمد على بعض السمات والخصائص التي يتمتع بها شخصية القائد عن غيره من الأفراد، وأن وجود هذه السمات في هذا الشخص جعلت منه قائد فعال، ولذلك نجد أن مؤيدي هذه النظرية حاولوا الكشف عن السمات التي تميز هؤلاء القادة الفعالين ووجدوا أنه منها أن يكونوا طوال القامة، وأضخم في الحجم، ويمتلك جسمًا صحيًا، ومظهرًا جذابًا، وقدرة عقلية عالية، وامتلاك مستوى عالي من الثقة بالنفس (طياره، 2018، ص: 16).

➤ النقد الموجه إلى نظرية السمات

هناك بعض الانتقادات التي وجهت أيضًا إلى هذه النظرية، والتي منها:

1. أن هذه النظرية لم تستطيع تقديم قائمة شاملة متفق عليها تتضمن على السمات والخصائص التي يجب توافر في الشخص القيادي.
2. لم تستطيع هذه النظرية الربط بين عناصر القيام أي القادة وباقي فريقه.
3. لم تتمكن هذه النظرية من أخذ تأثير المواقف على عملية القيادة.
4. تعتبر هذه النظرية ليست له جدوى في عملية تدريب وتنمية مهارات القائد؛ حيث إنها تعتمد إلى حد كبير على الخصائص الثابتة التي يمتلكها الفرد والتي تعتبر غير قابلة للتغيير (آل قماش، 2020، ص: 405).

➤ ثالثًا: النظرية الموقفية

تتناول هذه النظرية مفهومًا ديناميكيًا للقيادة؛ حيث إنها لا تنظر إلى القيادة من ناحية السمات الشخصية للفرد فقط، بل تحاول ربطها بالموقف الإداري باعتبار أن الموقف والعوامل التي ترتبط به هي التي من خلالها يتحدد السمات التي يجب أن يمتلكها الشخص لكي ينجح. ليس ذلك فقط، بل تحاول هذه النظرية أيضًا أن تقدم مفهوم ديمقراطي للقيادة والذي من خلاله لا يتم حصر القيادة في بعض الأفراد الذين يمتلكون بعض السمات المحددة فقط، بل أنها تحاول أن تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث

يمكن لأي فرد أن يكون قائد في بعض المواقف. وتتنظر هذه النظرية إلى الوظائف التي تمتلكها القيادة، والسلوك الذي يقوم به الشخص في موقف ما على أنها القيادة؛ حيث تعمل على ربط السلوك الذي يقوم به الشخص القيادي بالموقف والظرف الذي يتم فيه (طياره، 2018، ص: 17).

🚩 النقد الموجه إلى نظرية الموقفية

أ. نقاط القوة:

تمتلك النظرية الموقفية بعض نقاط القوة، والتي منها:

1. تعتبر من نظريات القيادة التي لاقت تأييد من مختلف العلماء، ومن ثم تعتبر من نظريات القيادة المعترف بها في مختلف الدول.
2. تتميز بأنها ذات طابع عملي من الممكن أن يتم فهمه وكذلك تطبيقه.
3. قدمت بشكل واضح بعض الإرشادات التي توضح تصرف بعض القادة.

ب. نقاط الضعف

لاقت أيضًا النظرية الموقفية بعض الانتقادات والتي منها:

1. بعض الباحثين أشاروا إلى وجود بعض العيوب في أفكار ومبادئ هذه النظرية ومنهم القحطاني (2008).
2. تتطلب هذه النظرية وجود بعض القادة الذين يتميزون ببعض السمات التي تطلبها بعض المواقف، ومن ثم فإن بعض القادة الذين لا يتوفر لديهم هذه السمات قد لا يستطيعون الاستجابة للموقف.
3. لا يوجد اتفاق بين مختلف الباحثين حول عناصر الموقف ومدى ملاءمتها لنمط القيادة (آل قماش، 2020، ص: 417).

2.3.7. نشأة القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز Burns ، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز

من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغير والتجديد، ومن ثم قام باس وافوليو Bass and Avolio بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985 ، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي (ابو مازن، 2015)

2.3.8. مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات، فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (خلف، 2010)

وعلى الرغم من تعدد تعريف القيادة التحويلية، إلا أن مؤسسها بيرنز (Burns, 1979) عرفها بأنها "حث القادة للأتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق أهداف معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات، والاحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة والتابعين". ويعرفها (شقورة، 2013)، القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي". ويعرفها (زياني، 2013) بأنها: "القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية". بينما عرفها (كنعان، 2014) بأنها: القيادة التي تحول الأفراد للأفضل، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل". وعرفها (ناصر، 2016)، بأنها: "تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وطريقة التفكير بالعاملين وطبيعة العملية التعليمية". ويعرفها (أبو عيد، 2016) بأنها: "القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين، لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكملات لأهدافهم".

بينما يعرفها (الشوابكة وآخرون، 2018) بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب ، لبناء الولاء للمنظمة

التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم"، وبناء على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي القيادة التي يتم من خلالها السعي إلى التغيير، بالاعتماد على خطط بعيدة المدى، والعمل على إثارة وتحفيز المعلمين، والتعامل معهم ضمن القيم الأخلاقية، حتى تصبح أهم هدف من أهدافهم هو السعي إلى تطوير المدرسة ، والوصول إلى إنجازات أفضل.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها: ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل، وقت، وجهد، وتكلفة.

2.3.9. أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة، والخبرة، فضلا عن تطلبها من القائد أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل، وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقا، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي، و نظراً لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقادة بهدف الحفاظ على فعالية التميز (Seidman& McCauley, 2011)

وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية، التي تمارسها على الأفراد، والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التعاملية، فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى، وهي السلطة المستمدة من الأخلاق التي يمارسها القائد التحويلي، تلك السلطة التي تستمد من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة، كالعدل، والاستقامة، والحكمة، والصدق، وفي نفس الوقت قيادة تأخذ على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية في إحداث نقله نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (النصر، 2010)

وقد أشارت (الروسان، 2015) إلى أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية كبيرة وضرورية في المنظمات، فهي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وهذا بالضبط ما تحتاجه المؤسسات لتحسين الأداء، وتسهم في وضع معايير للأداء المؤسسي، ضمن نسق متكامل ومتربط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والارجية، وتضع قيماً للمؤسسة، وتدعمها وتحديث

تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وأن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية، ونشرها بين جميع العاملين، وهذا يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي لإحداث تغيير في المغزى، فهي تستجيب للتغييرات التي تحدث في مناخ العمل، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وأهدافهم ، وكذلك المتعاملين مع المؤسسة التربوية، فضلاً عن رفع ثقة العاملين في المؤسسة وإشعارهم بالولاء والانتماء لها، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وتقوم على توفير الوقت والجهد، فهي تقوم على التعاون والعطاء والمشاركة بين جميع الأعضاء داخل المؤسسة، كما تعمل على إيجاد قائد متحد ومغامر، لا يكتفي ببقاء الأمور على حالها، حتى ولو كانت جيدة، بل يسعى دائماً إلى التطوير والتجديد نحو الأفضل.

كما تعمل القيادة التحويلية على وضع معايير للمؤسسات وخاصة التربوية، بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيير الذي يحدث، سواء كان هذا التغيير في البيئة الخارجية، أو النظام الداخلي للمؤسسة، كما أنها قيادة تتطلب أساليب فنية ذات أهمية لرفع مستوى أداء المؤسسة، وتستطيع من خلال هذه الأساليب رفع ثقة العاملين، وإشعارهم بالرضا الوظيفي، ويمكن عرض عدة نقاط لأهمية القيادة التحويلية فيما يلي (الديب، 2012):

1. السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة .
2. تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.
3. تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها.
4. يستطيع إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
5. تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة، من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.
6. تطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها

ويرى الباحث من خلال ما سبق، أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً وكبيراً في العديد من المنظمات وخاصة الشركات التي تقدم خدمات وحلول في عالم الأعمال، لما لها من مميزات تساعد في تحسين الوضع القائم وتطويره والمساعدة في تطبيق نظرية التحسين المستمر ويعرف هذا المنهج بالـ "كايزن" وهي مهارة تطلق على عملية التحسين المستمر مع مرور الوقت. وكما نلاحظ أنها تعد أحد أبرز أنواع القيادة السهلة التطبيق، حيث إنها لا تحتوي على أي نوع من أنواع التعقيد.

2.3.10. أهداف القيادة التحويلية:

1- مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.

2- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة (الروسان، 2015).

3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواء كانت تعزيز معنوي أم تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، ويشعرون أنهم جزء منها.

2.3.11. خصائص القائد التحويلي:

خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو الآتي:

1. القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب، بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها (بني سلامة، 2020).

2. تحمل المخاطر:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض

الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة، حتى لو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

3. الثقة بالنفس والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم Empowerment عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات .

4. احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل إن كثيراً من جهوده تضاعف بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد (فرح، 2017) .

5. القدرة على الاتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله .

6. الاحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

12.3.2. عناصر القيادة التحويلية:

يشير (بوعكاز، 2016)) إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها القيادة التحويلية، وهي أن عملية اتخاذ القرار تكون باتباع أسلوب تعاوني بين الأفراد، أي أنها عملية تشاركية يقوم بها جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتقوم على التركيز على كفاءات، ومهارات، ومؤهلات المعلمين في المدرسة،

والعمل على تقوية هذه الكفاءات وإظهارها بصورة تعكس قيادتهم لأنفسهم، حيث يتم استثمار جميع هذه المهارات لتحقيق أفضل مستوى من مستويات الإتقان، كما تعمل على تقبل مشترك للتغيير الذي لا بد أن يحدث داخل المدرسة، والذي يعد الهدف منه التقدم والتطوير، متمثلاً في:

1. قدرة القائد على التأثير في العاملين معه، وإقناعهم أن يغيروا ويطوروا من أنفسهم.
2. ما هي الأساليب التي يمكن اتباعها بحيث تتناسب مع أهداف الشركة.
3. العمل على التركيز على الشركة ككل متكامل، بحيث ألا يتم التركيز على جزء معين فقط.
4. المتابعة والاستمرارية في التطوير والتقدم وعدم الوقوف.
5. تعزيز الانتماء والولاء للشركة، والعمل على تقوية العلاقة بها.
6. يجب على القائد التحويلي تكوين فرق عمل، والعمل معهم على تحقيق المهام المطلوبة .

2.3.13. وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليين قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم .ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح .والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة.

3. اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة. ويؤكد أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال (عبد الحكيم، 2016).

4. صياغة الاستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين (عواد، 2013).

5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة استراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. (منير، 2008).

2.3.14. وظائف القيادة التحويلية:

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي، لتساعد في الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها (القحطاني، 2019)

1- إدارة التنافس:

وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات التربوية، باستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها، وتتمثل بوضع معايير شاملة للتميز، ووضع نظام معلومات متكامل سواء كانت معلومات شخصية أو مؤسسية، ونظام لتوصيل المعلومات إلى الشخص المعني داخل المؤسسة، ونظام لتحليل الأعمال لمعرفة أحداث التنافس.

2- إدارة التعقيد:

وتشير إلى قدرة القائد التحويلي، على التعامل مع كثرة التغيرات التي تحدث في الوقت نفسه، بغض النظر عن درجة ومستوى هذا التغير، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون القائد قادرًا على إدارة العلاقات بين الأفراد، وأن يكون لديه الحدس في حال غياب المعلومات لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بينهم (أمد، 2017).

3- إدارة فريق العمل:

تشكيل فريق عمل، لديه رؤية مشتركة وهدف واضح يسعون إلى الوصول إليه، وفريق يمتلك جميع التخصصات والمجالات المختلفة، حتى يكون هناك تنوع في الخبرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف من قبل المؤسسة.

4- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:

حيث يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف، من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجه عالمي بكل الأبعاد والمستويات، بالإضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتتلاءم مع التطورات الارجية.

5- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

يجب أن يكون هناك نظام تعليمي وتربوي، يساعد في تنمية قدرات العاملين ويطور من مهاراتهم، للوصول إلى أعلى مستويات الإتقان، بحيث تساعد المؤسسة في الحفاظ على استمراريته، وقدرتها على تحقيق التنافس مع المؤسسات المحيطة بها. ويمكن القول مما سبق أن القيادة التحيلية، عملية تحتاج إلى قدرات قيادية، وإدارية، وفنية، ومهارات ذات مستوى عالي، حتى يستطيع القائد الارتقاء بالبيئة الحالية للمؤسسة، والوصول إلى ما هو مخطط له، لتحسين واقع المؤسسة نحو الأفضل.

2.3.15. مفهوم الاتصال الفعال

يُعد الاتصال الفعّال من أهم الأدوات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل. يُعرّف الاتصال الفعّال بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بشكل واضح وصحيح بين الأطراف المختلفة لتحقيق التفاهم والتفاعل المشترك. الاتصال الفعّال لا يتوقف عند إرسال الرسائل، بل يتضمن التأكد من فهم المستقبل لها بالشكل المطلوب وتقييم ردود الفعل. المؤسسات التي تعتمد على الاتصال الفعّال تنجح في تقليل الأخطاء وسوء الفهم، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية (عبد الله، 2016).

2.3.16. أشكال الاتصال الفعال

تتعدد أشكال الاتصال الفعّال داخل المؤسسات وتختلف حسب نوع البيئة التنظيمية والهدف المرجو من التواصل. هذه الأشكال تسهم بشكل مباشر في تحسين التفاعل بين الأفراد، تعزيز التعاون، وتحقيق الأهداف المؤسسية. يمكن تصنيف أشكال الاتصال الفعّال إلى الأنواع التالية:

1. الاتصال الشفهي

يُعد الاتصال الشفهي من أقدم وأبسط أشكال الاتصال وأكثرها شيوعاً. يتم عبر الحوار المباشر بين الأفراد سواء في الاجتماعات، المقابلات، أو المناقشات اليومية. الاتصال الشفهي يُعتبر فعالاً في نقل الأفكار والمعلومات بسرعة، ويوفر تفاعلاً فورياً بين الأطراف، مما يساعد على تقديم تغذية راجعة فورية والتأكد من فهم الرسالة. إلا أن التحدي الأكبر في الاتصال الشفهي هو أنه يعتمد على الذاكرة الفورية، وبالتالي لا يوفر مرجعاً يمكن العودة إليه لاحقاً.

2. الاتصال الكتابي

الاتصال الكتابي يتمثل في الرسائل الإلكترونية، المذكرات، التقارير، والمراسلات المكتوبة الأخرى. هذا النوع من الاتصال يُعتبر أكثر رسمية ويوفر وثائق يمكن الرجوع إليها في المستقبل، مما يجعله مناسباً للمواقف التي تتطلب توثيق المعلومات وتحديد المسؤوليات بوضوح. كما يتميز الاتصال الكتابي بالدقة، حيث يمكن للمرسل أن يأخذ وقتاً كافياً لصياغة الرسالة بشكل ملائم. من أمثلة هذا النوع من الاتصال: البريد الإلكتروني، الرسائل المكتوبة، التقارير، والعقود (بن نوار، 2004).

3. الاتصال الإلكتروني

مع التقدم التكنولوجي، أصبح الاتصال الإلكتروني أحد أهم أشكال الاتصال الفعّال في المؤسسات الحديثة. يُعد البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، ومنصات التواصل المؤسسية مثل Slack و Microsoft

Teams أدوات رئيسية في هذا النوع من الاتصال. توفر هذه الوسائل التواصل السريع بين الأفراد على مستوى الفرق المختلفة بغض النظر عن المسافات الجغرافية. الاتصال الإلكتروني يتيح مشاركة المعلومات بسرعة، ويساعد في التنسيق بين الأفراد والمجموعات بشكل أفضل، كما يُستخدم للتواصل الفوري في فرق العمل عن بعد.

4. الاتصال المرئي

الاتصال المرئي يتمثل في الاجتماعات الافتراضية عبر منصات مثل Zoom و Google Meet. هذا النوع من الاتصال أصبح شائعًا بشكل كبير في العصر الرقمي، خاصة مع انتشار العمل عن بُعد. الاتصال المرئي يُعد فعالًا لأنه يدمج بين المزايا الصوتية والبصرية، مما يساعد على تعزيز التفاعل بين الأفراد. يُعتبر مفيدًا في الاجتماعات الجماعية والحوارات التي تحتاج إلى إظهار العروض التقديمية أو مشاركة الملفات أثناء الحديث. أيضًا، الاتصال المرئي يُعزز الشعور بالتواصل الشخصي ويقلل من الحواجز التي قد يفرضها التباعد الجغرافي.

5. الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي يحدث خارج إطار القنوات الرسمية داخل المؤسسة، وغالبًا ما يتم في الأماكن غير الرسمية مثل الأماكن المشتركة أو عبر الدردشة العفوية بين الزملاء. رغم أنه غير رسمي، إلا أنه يلعب دورًا مهمًا في بناء العلاقات وتعزيز التعاون بين الأفراد. الاتصال غير الرسمي يساعد في تحسين العلاقات الشخصية ويُعزز من الروح الجماعية داخل المؤسسة، حيث يمكن مناقشة الأفكار والمقترحات بشكل غير تقليدي. هذا النوع من الاتصال يساهم أيضًا في حل المشكلات بسرعة بعيداً عن الإجراءات الرسمية (البسكري، 2019).

6. الاتصال غير اللفظي

يتم الاتصال غير اللفظي من خلال لغة الجسد، تعابير الوجه، والإيماءات. هذا النوع من الاتصال غالبًا ما يصاحب الاتصال الشفهي أو المرئي، ويمكن أن يعزز أو يعوق الرسالة التي يرغب الفرد في نقلها. على سبيل المثال، يمكن أن تكون تعابير الوجه ونبرة الصوت مؤشرات على المشاعر الحقيقية للفرد، وتساهم في تفسير الرسالة بشكل أعمق. الاتصال غير اللفظي يلعب دورًا مهمًا في الاجتماعات والمحادثات الشخصية حيث يعكس مدى اهتمام الشخص الآخر بالموضوع ومدى استعداده للتفاعل.

2.3.17. أهمية تنوع أشكال الاتصال الفعال

استخدام المؤسسات لمجموعة متنوعة من أشكال الاتصال يعزز التفاعل بين الموظفين ويزيد من الكفاءة العامة. المؤسسات التي تعتمد على وسائل متعددة للاتصال تكون قادرة على تلبية احتياجات فرق العمل المختلفة، سواء كانوا في نفس المكان أو يعملون عن بعد. كما أن تنوع وسائل الاتصال يتيح خيارات مرنة للتواصل حسب طبيعة الموضوع أو الموقف، مما يسهم في تحقيق فعالية أكبر وتجنب التأخير أو سوء الفهم.

باختصار، يعتمد اختيار الشكل الأنسب للاتصال على الموقف والهدف المطلوب. الاتصال الشفهي يكون مثاليًا للتفاعل الفوري، بينما الاتصال الكتابي يناسب توثيق المعلومات. أما الاتصال الإلكتروني والمرئي فيسهمان في التواصل السريع بين الفرق المتباعدة جغرافيًا.

تنوع أشكال الاتصال الفعال يُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف التنظيمية. يتيح هذا التنوع مرونة في اختيار الأنسب لكل موقف أو حاجة داخل بيئة العمل، مما يعزز من الكفاءة، ويقلل من احتمالية حدوث سوء فهم أو تأخير في تنفيذ المهام.

أولاً، تلبية احتياجات الفرق المختلفة: تتنوع طبيعة العمل داخل المؤسسة، فمنها ما يتطلب تواصلًا سريعًا ومباشرًا كالاجتماعات الشفهية، ومنها ما يتطلب توثيقًا رسميًا مثل التقارير والرسائل المكتوبة. وجود أشكال متعددة للاتصال يتيح لكل قسم أو فريق اختيار الوسيلة الأنسب لاحتياجاته. على سبيل المثال، يُفضل استخدام الاتصال الشفهي في حالات التوجيه الفوري، بينما يُفضل الاعتماد على الاتصال الكتابي في المراسلات التي تحتاج إلى توثيق رسمي (البسكري، 2019).

ثانيًا، تعزيز التفاعل بين الفرق المتباعدة: في ظل التوسع في استخدام فرق العمل عن بُعد والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على وسائل الاتصال الإلكتروني والمرئي مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية. هذا يساعد في التغلب على التحديات الجغرافية وضمان استمرار التواصل والتفاعل بين الأعضاء على الرغم من وجودهم في أماكن متباعدة.

ثالثًا، تقليل فرص سوء الفهم: من خلال استخدام وسائل متنوعة، يمكن ضمان وضوح الرسائل وتجنب سوء الفهم. في كثير من الأحيان، قد لا يكون الاتصال الشفهي كافيًا، لذا فإن الاتصال الكتابي يوفر مستوى أعلى من الوضوح والدقة. في الوقت نفسه، الاتصال المرئي والشفهي يسهم في تقديم الرسائل بأسلوب شخصي يُعزز من التفاعل و يتيح فرصًا للتوضيح الفوري.

رابعًا، زيادة فاعلية العمل الجماعي: تنوع أشكال الاتصال الفعال يساعد على تحسين العمل الجماعي داخل المؤسسات. الاتصال الأفقي، على سبيل المثال، يعزز من التواصل بين أعضاء الفريق ويساعد

على تبادل الأفكار بحرية، بينما الاتصال الرأسي يسهل توجيه العمل من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية. هذا التنوع يخلق بيئة عمل ديناميكية تتيح للجميع المشاركة الفعالة وتحقيق أهداف الفريق بشكل منسجم (بن نوار، 2004).

خامساً، تحسين العلاقات داخل المؤسسة: الأشكال غير الرسمية من الاتصال، مثل المحادثات العفوية أو التواصل غير الرسمي بين الزملاء، تساهم في بناء علاقات قوية داخل بيئة العمل. هذا النوع من التواصل يعزز من روح الفريق ويزيد من الشعور بالانتماء بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والإنتاجية.

2.3.18. أنماط الاتصال الفعال

أنماط الاتصال الفعال في المؤسسات تلعب دوراً أساسياً في تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وبين الإدارة، ما يساهم في تحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. يختلف نمط الاتصال المستخدم حسب البيئة التنظيمية للمؤسسة ومستوى الأفراد الذين يتم التواصل معهم. فيما يلي أبرز أنماط الاتصال الفعال:

1. الاتصال الرأسي:

الاتصال الرأسي يتم بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويشمل الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

■ الاتصال من الأعلى إلى الأسفل:

يحدث عندما تقوم الإدارة العليا بنقل التعليمات والأهداف والتوجيهات إلى الموظفين في المستويات الأدنى. هذا النمط من الاتصال ضروري لضمان وضوح التوجيهات واستمرارية العمل بما يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. مثال على ذلك، إرسال إدارة الشركة بريداً إلكترونياً إلى الموظفين لإبلاغهم بخطط جديدة أو سياسات محدثة (بن نوار، 2004).

■ الاتصال من الأسفل إلى الأعلى:

يحدث عندما يقوم الموظفون بإبلاغ الإدارة بالمشاكل أو تقديم تغذية راجعة. يعد هذا النمط حيوياً لضمان أن يتمكن الموظفون من مشاركة آرائهم وتقديم ملاحظاتهم حول سير العمل. على سبيل المثال، يمكن للموظفين رفع تقارير الأداء أو اقتراح تحسينات إلى الإدارة العليا.

2. الاتصال الأفقي:

الاتصال الأفقي يتم بين الأفراد أو الأقسام الموجودة على نفس المستوى التنظيمي داخل المؤسسة. هذا النوع من الاتصال يهدف إلى تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بين الفرق والزملاء في الأقسام المختلفة. مثال على ذلك، التواصل بين فرق التسويق والمبيعات لتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. الاتصال الأفقي يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية، حيث يساعد على تنسيق الجهود وحل المشكلات بشكل أسرع.

كما يعزز هذا النمط من التواصل روح الفريق ويسهم في تسهيل العمل الجماعي بين مختلف الوحدات أو الأقسام، مما يؤدي إلى تحقيق تكامل في الأنشطة وتحسين الأداء العام.

3. الاتصال الرسمي:

- الاتصال الرسمي يتم عبر القنوات الرسمية المعتمدة داخل المؤسسة، ويتضمن السياسات والمراسلات الرسمية مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات المنظمة، والتقارير.
- الرسائل الرسمية، مثل المذكرات والإعلانات الداخلية، تستخدم لتوثيق القرارات وتحديد المسؤوليات.

- الاجتماعات الرسمية تُعقد لتبادل المعلومات والقرارات الهامة، ويكون لها جدول أعمال محدد يتم اتباعه.

الاتصال الرسمي مهم لضمان الشفافية والمصادقية، وتوفير وثائق مرجعية يمكن العودة إليها عند الحاجة. كما يضمن أن جميع المعلومات التي يتم تبادلها موثقة، وهو ما يساعد في الحفاظ على النظام في المؤسسة.

4. الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي يحدث بعيداً عن القنوات الرسمية ويعتبر من الأنماط الطبيعية في بيئات العمل.

- يحدث هذا النمط غالباً في المحادثات العفوية بين الموظفين، سواء خلال فترات الاستراحة أو في الممرات. الاتصال غير الرسمي يُعزز من بناء العلاقات الشخصية ويقوي الروابط بين الزملاء (بوشاهد وآخرون، 2023).

- على الرغم من كونه غير رسمي، إلا أن هذا النمط يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وزيادة رضا الموظفين. كما أنه يُسهل تدفق المعلومات بين الموظفين بطريقة غير مقيدة بالهيكل الرسمية.

5. الاتصال الصاعد والهابط

الاتصال الصاعد والهابط هو نمط من الاتصال الرأسي، حيث يُستخدم للتواصل بين الإدارة العليا والموظفين على المستويات المختلفة.

▪ الاتصال الهابط:

يُستخدم لنقل التعليمات من الإدارة العليا إلى الموظفين، بما في ذلك السياسات الجديدة أو التغييرات التنظيمية.

▪ الاتصال الصاعد:

يتمثل في رفع تقارير من الموظفين إلى الإدارة، حيث يُسهل في تحسين الشفافية وبتيح للإدارة فرصة تلقي التغذية الراجعة وتقييم الأوضاع من قاعدة العمل.

الاتصال الصاعد والهابط يُسهل في خلق قناة تواصل دائمة تتيح للإدارة متابعة سير العمل وتوجيه الموظفين بشكل مستمر (نسمة وطيلب، 2018).

6. الاتصال الشخصي وغير الشخصي

▪ الاتصال الشخصي:

يتم بشكل مباشر بين الأفراد وجهاً لوجه، مثل الاجتماعات الشخصية أو اللقاءات المباشرة بين المدير والموظف. هذا النمط من الاتصال يتيح فرصة لقراءة تعابير الوجه ونبرة الصوت، ما يساعد على تعزيز التفاهم والتفاعل.

▪ الاتصال غير الشخصي:

مثل الرسائل الإلكترونية أو التقارير، يُستخدم في الحالات التي لا تستلزم التفاعل الفوري. هذا النوع من الاتصال يُستخدم في الأمور التي تحتاج إلى توثيق مثل إرسال إعلانات رسمية أو توجيهات إدارية (دريد وضحي، 2022).

✓ أهمية الأنماط المختلفة في الاتصال الفعال

كل نمط من أنماط الاتصال الفعال يخدم غرضًا معينًا في المؤسسة. الاتصال الرأسي يساعد في توجيه العمل وتحديد الأهداف، بينما الاتصال الأفقي يعزز التعاون بين الفرق. الاتصال الرسمي يضمن أن المعلومات تُنقل بشكل موثوق ومرجع، في حين أن الاتصال غير الرسمي يساهم في بناء العلاقات الشخصية ويعزز من رضا الموظفين. من خلال استخدام مزيج من هذه الأنماط، يمكن للمؤسسات تحقيق تواصل فعال يساهم في تحسين الأداء ويعزز من الانسجام بين الأفراد داخل بيئة العمل.

تعتبر جميع هذه الأنماط ضرورية لتعزيز بيئة عمل مثمرة ومتراصة، حيث يتعاون الجميع لتحقيق أهداف مشتركة ويتفاعلون بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج (دريد وضحي، 2022).

2.3.19. استراتيجيات الاتصال الفعال

الاتصال الفعال هو عامل أساسي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز التعاون بين الأفراد. تعتمد المؤسسات على تطبيق عدة استراتيجيات لضمان أن المعلومات تنتقل بشكل دقيق وفعال بين أفرادها. من أبرز هذه الاستراتيجيات:

✓ الاجتماعات الدورية: تساهم الاجتماعات الدورية في تبادل المعلومات بشكل منتظم، وتعد وسيلة فعالة لمراجعة تقدم العمل، مناقشة المشاكل، والتخطيط للأهداف المستقبلية. يفضل أن تكون الاجتماعات قصيرة وموجهة بجدول أعمال محدد لتجنب إضاعة الوقت.

✓ التغذية الراجعة المستمرة: تعد التغذية الراجعة من أهم أدوات تحسين الأداء. من خلال تقديم ملاحظات بناءة، يتمكن الموظفون من معرفة مواطن القوة والضعف في أدائهم، مما يعزز فرص تطوير مهاراتهم ويساهم في تحسين العمل بشكل عام (نسيمة وطيلب، 2018).

✓ استخدام التكنولوجيا: مع التطور التكنولوجي، أصبحت أدوات الاتصال الرقمي وسيلة رئيسية لتحسين التواصل داخل المؤسسات. البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الرقمي مثل Slack أو Microsoft Teams، والاجتماعات الافتراضية عبر Zoom أو Teams تساهم في تسريع عملية التواصل وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

✓ الوضوح والدقة في الرسائل: لضمان فعالية الاتصال، يجب أن تكون الرسائل واضحة ومحددة. ذلك يقلل من فرص سوء الفهم ويضمن أن المعلومات تصل بالشكل المطلوب. الرسائل غير الواضحة قد تؤدي إلى ارتباك أو تأخير في تنفيذ المهام.

✓ التحفيز على التواصل المفتوح: تعزيز بيئة من التواصل المفتوح يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، مما يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع، ويزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة (البسكري، 2019).

2.3.20. دور الشركات والمؤسسات في دعم الاتصال الفعال

تلعب الشركات والمؤسسات دورًا محوريًا في دعم الاتصال الفعال، حيث يعد التواصل السليم داخل بيئة العمل أمرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الإنتاجية. من خلال تهيئة بيئة تواصلية مفتوحة، وتوفير الأدوات المناسبة للتفاعل بين الأفراد، يمكن للمؤسسات ضمان تحقيق الفهم المتبادل بين الموظفين وتحسين الأداء. إليك بعض الطرق التي تدعم بها الشركات والمؤسسات الاتصال الفعال:

1. توفير قنوات اتصال متعددة: تعمل الشركات الناجحة على توفير قنوات متنوعة للتواصل، سواء كان ذلك من خلال الاجتماعات الدورية، البريد الإلكتروني، أو منصات التواصل الداخلي مثل Slack و Microsoft Teams. هذه القنوات تتيح للموظفين سهولة الوصول إلى المعلومات وتبادلها بشكل فعال.

2. تعزيز بيئة العمل المفتوحة: تشجيع الموظفين على التفاعل بشكل مفتوح وصريح مع بعضهم البعض ومع الإدارة يعزز من الشفافية ويساعد في بناء الثقة. المؤسسات التي تدعم ثقافة الحوار المفتوح تساهم في تمكين الموظفين من طرح أفكارهم وحل المشكلات بشكل مشترك، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية.

3. تقديم برامج تدريبية على مهارات التواصل: تساهم المؤسسات التي توفر برامج تدريبية للموظفين في تطوير مهارات التواصل لديهم، مثل كيفية التحدث بوضوح، الاستماع الفعال، والتعامل مع النزاعات. هذه البرامج تساعد على بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على التعامل مع المواقف المختلفة بفعالية (سنون ولطيفة، 2023).

4. استخدام التكنولوجيا الحديثة: تعتمد العديد من المؤسسات على الأدوات التكنولوجية الحديثة لدعم الاتصال الفعال. أنظمة الاجتماعات الافتراضية، والتطبيقات التي تسهل تبادل المعلومات والملفات، تعد جزءًا أساسيًا من بنية التواصل داخل المؤسسات الكبرى. هذه الأدوات توفر الوقت وتقلل من الفجوات الجغرافية بين الفرق المتباعدة.

5. التقييم الدوري والتغذية الراجعة: الشركات التي توفر قنوات منتظمة للتقييم الدوري والتغذية الراجعة تساعد الموظفين على معرفة مدى تقدمهم وتقديم التوجيهات اللازمة لتحسين الأداء. التغذية الراجعة

المنتظمة تمكن الأفراد من تصحيح المسار وتعزيز نقاط القوة لديهم، مما يؤدي إلى تحسين العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

6. تشجيع التواصل غير الرسمي: رغم أهمية قنوات الاتصال الرسمية، إلا أن التواصل غير الرسمي بين الموظفين في فترات الاستراحة أو خارج بيئة العمل يساهم في بناء علاقات قوية ويعزز من روح الفريق. المؤسسات التي تدعم هذا النوع من التواصل غالبًا ما تشهد فرق عمل متماسكة وتعاونًا أفضل بين الأفراد.

7. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات: المؤسسات التي تشجع موظفيها على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الأفراد. من خلال الاتصال الفعّال، يمكن للإدارة الحصول على آراء وتوصيات الموظفين، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفائدة (فاضل، 2019).

✓ دور الاتصال الفعّال في تقييم الأداء وتحفيز الموظفين

يلعب الاتصال الفعّال دورًا حيويًا في عملية تقييم الأداء وتحفيز الموظفين. من خلال توفير قنوات مفتوحة للتواصل بين المديرين والموظفين، يتمكن القادة من تقديم التغذية الراجعة التي تساعد في تحسين الأداء وتوجيه الموظفين نحو الأهداف المطلوبة. هذا النوع من الاتصال يعزز من الشفافية ويخلق بيئة يسودها الثقة بين الجميع. بالإضافة إلى ذلك، الاتصال الفعّال يساهم في تحفيز الموظفين من خلال تقديم الدعم اللازم والتوجيه المستمر، حيث يشعر الموظف بتقدير جهوده ويدفعه للعمل بجدية أكبر لتحقيق المزيد من النجاح.

2.3.21. العلاقة بين أنماط القيادة الفعالة وتحقيق أهداف المشروع

تلعب أنماط القيادة الفعالة دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المشروع، حيث يؤثر نمط القيادة الذي يتبعه المدير على أداء الفريق، التواصل بين الأعضاء، وسير العمل نحو تحقيق النتائج المرجوة. تختلف أنماط القيادة من قائد لآخر، ويتناسب كل نمط مع ظروف وأهداف المشروع بشكل مختلف. فيما يلي العلاقة بين بعض أنماط القيادة الفعالة وتحقيق أهداف المشروع:

1. القيادة التحويلية: يعتبر هذا النمط من القيادة من أكثر الأنماط تأثيرًا في تحقيق أهداف المشروع. القائد التحويلي يعتمد على تحفيز الفريق ودعمه للإبداع والابتكار، ويشجع الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من خلال رؤيته الطموحة وإلهامهم. القادة التحويليون يعززون من التفاعل والتعاون بين

أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تماسك الفرق وسرعة حل المشكلات. هذا النوع من القيادة يكون فعالاً بشكل خاص في المشاريع التي تحتاج إلى الابتكار وتغيير جذري (فاضل، 2019).

2. القيادة التبادلية: تركز القيادة التبادلية على المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء. يتم استخدام هذا النمط لتحقيق أهداف المشروع من خلال توجيه الفريق بشكل دقيق نحو المهام المحددة والمطلوبة. القائد التبادلي يقوم بمراقبة أداء الفريق بشكل مستمر، ويقدم المكافآت عندما يتم تحقيق الأهداف أو العقوبات عندما يُخفق الفريق في تلبية التوقعات. هذا النمط يمكن أن يكون فعالاً في المشاريع التي تتطلب إنجازاً دقيقاً وفقاً للخطط الزمنية المحددة دون الكثير من الحاجة للإبداع.

3. القيادة التوجيهية: في هذا النمط، يعتمد القائد على تقديم التوجيهات والإرشادات الدقيقة لفريق العمل، ويكون القائد هو المصدر الأساسي للقرارات. القائد التوجيهي يناسب المشاريع التي تحتاج إلى رقابة دقيقة ووضوح في التعليمات، حيث يساعد هذا النمط في تحقيق أهداف المشروع من خلال تنظيم العمل وتحديد الأدوار بوضوح. يكون هذا النمط فعالاً في المشاريع التي تتطلب تنفيذاً دقيقاً وخطوات واضحة.

4. القيادة المشاركة: في هذا النمط، يقوم القائد بإشراك أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرار. يتم تشجيع الجميع على المساهمة في تحديد الأهداف وحل المشكلات. القيادة المشاركة تساعد على تحسين روح الفريق وزيادة الشعور بالانتماء، مما يساهم في رفع مستويات التحفيز والدافعية لتحقيق أهداف المشروع. هذا النمط يعد مناسباً للمشاريع التي تتطلب تعاوناً كبيراً بين الأفراد أو تحتاج إلى إبداع مشترك.

5. القيادة الموقفية: يطبق القائد في هذا النمط أسلوباً مرناً يتكيف مع الظروف المختلفة للمشروع واحتياجات الفريق. ينتقل القائد بين الأنماط المختلفة حسب متطلبات الموقف، مما يساعد في تحقيق التوازن بين التحفيز والتنظيم والتوجيه. القيادة الموقفية تعد فعالة في المشاريع التي تواجه تحديات متنوعة وتحتاج إلى تكيف مستمر مع التغيرات (أنور، 2023).

✓ تأثير القيادة الفعالة على تحقيق أهداف المشروع

القادة الذين يعتمدون على أنماط القيادة الفعالة يساهمون في تعزيز التعاون بين أفراد الفريق، وزيادة رضا الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء لديهم. القيادة التحويلية مثلاً تساعد في تحقيق المشاريع التي تتطلب الابتكار والتغيير، في حين تضمن القيادة التبادلية الالتزام بالمعايير والمواعيد النهائية. من خلال القيادة التوجيهية، يتم تحقيق الوضوح والتنظيم الذي يساهم في تجنب الأخطاء وضمان تنفيذ المهام بكفاءة.

علاوة على ذلك، فإن القيادة المشاركة تعمل على تعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد، مما يساهم في حل المشكلات بسرعة وزيادة الرغبة في النجاح الجماعي. في النهاية، فإن القائد الذي يتمكن من تبني النمط القيادي المناسب وفقاً لظروف المشروع، يكون قادراً على ضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

2.3.22. تحديات تطبيق الاتصال الفعال

على الرغم من أهمية الاتصال الفعال في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقه. هذه التحديات يمكن أن تؤثر سلباً على جودة التواصل بين الموظفين والإدارة، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم، تأخير العمل، وتراجع الإنتاجية. فيما يلي أبرز التحديات التي تعوق تطبيق الاتصال الفعال:

1. سوء الفهم الثقافي

في بيئات العمل متعددة الثقافات، يمكن أن تكون الاختلافات الثقافية عقبة أمام الاتصال الفعال. اللغة، العادات، وطريقة التعبير قد تؤدي إلى سوء تفسير الرسائل أو عدم فهمها بالشكل الصحيح. على سبيل المثال، يمكن أن تكون بعض الأساليب المباشرة في التواصل مقبولة في ثقافات معينة، بينما تُعتبر غير لائقة في ثقافات أخرى، مما يؤدي إلى سوء الفهم بين الزملاء أو الإدارة والموظفين (نسيمة وطيلب، 2018).

3. الافتقار إلى الوضوح

عدم وضوح الرسائل هو واحد من أكبر العوائق التي تواجه الاتصال الفعال. عندما تكون التعليمات أو المعلومات غير محددة أو غامضة، يزيد احتمال حدوث أخطاء وسوء تنفيذ المهام. يتطلب الاتصال الفعال وضوح الرسائل وتحديد الهدف بدقة، حتى يتمكن المستقبل من فهم الرسالة والتصرف بناءً عليها بالشكل المطلوب.

3. الحواجز التكنولوجية

على الرغم من أن التكنولوجيا تُعد من أهم أدوات تعزيز الاتصال، إلا أن استخدامها يمكن أن يمثل تحدياً إذا كانت البنية التحتية التكنولوجية ضعيفة. على سبيل المثال، بطء الإنترنت أو تعطل الأنظمة يمكن أن يعوق التواصل الفوري بين الأفراد، خاصة في فرق العمل عن بعد. بالإضافة إلى ذلك، عدم إلمام بعض الأفراد بالتقنيات الحديثة قد يؤثر على قدرتهم على استخدام أدوات الاتصال بشكل صحيح.

4. ضعف الاستماع الفعّال

الاستماع الفعّال هو جزء مهم من عملية الاتصال، إلا أن تجاهله يُعد تحديًا كبيرًا في الكثير من بيئات العمل. ذا لم يُعرّ المستقبّل اهتمامًا كافيًا للرسالة أو لم يتفاعل معها بالشكل المطلوب، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المعلومات الأساسية أو إساءة فهمها. ضعف مهارات الاستماع يمكن أن يتسبب في تفويت التفاصيل المهمة أو في عدم حل المشكلات بفعالية (حسن وعبد الحليم، 2022).

5. التسلسل الهرمي الصارم

الهيكل التنظيمي الصارم قد تخلق حواجز أمام الاتصال الفعّال. في المؤسسات التي تعتمد على التسلسل الهرمي الصارم، يمكن أن يواجه الموظفون صعوبة في إيصال آرائهم أو تقديم ملاحظات للإدارة. هذا النوع من العوائق يمكن أن يؤدي إلى تجاهل أو قمع الأفكار الجديدة أو المشكلات التي تتطلب الحل، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة.

6. الازدحام المعلوماتي

في بعض الأحيان، قد يؤدي تدفق كميات كبيرة من المعلومات في وقت قصير إلى ما يُعرف بـ "الازدحام المعلوماتي". في مثل هذه الحالات، يصبح من الصعب على الأفراد استيعاب أو فرز المعلومات المهمة من غير المهمة. هذا الازدحام يمكن أن يؤدي إلى إغفال التفاصيل الضرورية أو إلى الشعور بالإرهاق، مما يضعف فعالية الاتصال.

7. المقاومة للتغيير

بعض الموظفين قد يبدون مقاومة تجاه التغيير في أساليب الاتصال، خاصة إذا كانوا معتادين على طرق تقليدية في التواصل. هذه المقاومة قد تعوق اعتماد أدوات وأساليب جديدة تُسهم في تحسين الاتصال. قد يشعر البعض بعدم الراحة باستخدام التكنولوجيا الحديثة أو المشاركة في أساليب التواصل الجديدة مثل الاجتماعات الافتراضية أو منصات التعاون الرقمي (بوشاهد وآخرون، 2023).

8. نقص التدريب على مهارات الاتصال

عدم تدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعّال يُعد أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات. تتطلب بيئة العمل الفعّالة تدريب الأفراد على أساليب التحدث، الاستماع، وإدارة النزاعات. عندما لا يتلقى

الموظفون التدريب الكافي في هذا المجال، قد يؤدي ذلك إلى ضعف التفاعل بين الأفراد وصعوبة في حل المشكلات بشكل فعال.

✓ كيفية التغلب على تحديات الاتصال الفعال

لتجاوز هذه التحديات، يتعين على المؤسسات اتخاذ خطوات لتعزيز الاتصال الفعال، مثل:

- تقديم برامج تدريبية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين.
- تبني تقنيات متطورة تتناسب مع بيئة العمل وتقديم الدعم الفني اللازم.
- تعزيز ثقافة الاستماع الفعال والتفاعل الإيجابي بين الأفراد.
- خلق بيئة عمل مرنة تسمح بالتواصل المفتوح بين جميع المستويات.
- تشجيع التفاعل الثقافي وتبادل الأفكار لتقليل سوء الفهم الثقافي.

بالتغلب على هذه التحديات، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الاتصال الداخلي والخارجي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء العام.

تحقيق أهداف المشروع هو عملية تعتمد بشكل كبير على جودة القيادة وكفاءة الاتصال داخل المنظمة. يلعب القادة دوراً حيوياً في توجيه فرق العمل وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يُعد الاتصال الفعال أداة رئيسية في ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع، مما يساهم في تحقيق تناغم وتنسيق بين الجهود. في هذا السياق، يستعرض هذا المحور كيفية تأثير القيادة والاتصال على تحقيق أهداف المشروع، ويحلل العوامل التي تساهم في النجاح أو تلك التي تعرقل تحقيق الأهداف التنظيمية.

تتمثل جودة القيادة في قدرة القائد على توجيه وتنسيق فريق العمل، حيث يساعد القائد الفعال على تحديد الأهداف بوضوح ويضمن أن كل فرد في الفريق يفهم دوره ومسؤوليته في تحقيق هذه الأهداف. القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية على وجه الخصوص، يستطيعون تحفيز الفرق على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف بشكل أسرع. من ناحية أخرى، يُساهم القيادة التبادلية في ضمان الالتزام بالمواعيد النهائية والمعايير المحددة للمشروع.

من جانب آخر، كفاءة الاتصال تلعب دوراً محورياً في ضمان سلاسة العمليات وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة. الاتصال الواضح والدقيق يضمن أن المعلومات تُنقل بطريقة صحيحة وسريعة، مما يقلل

من فرص سوء الفهم والأخطاء التي قد تعرقل تحقيق الأهداف. التواصل الفعال يعزز الشفافية و يتيح للجميع متابعة تقدم المشروع والتفاعل الفوري مع التحديات والمستجدات.

من خلال هذا الإطار النظري، سيتم استعراض الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة، الاتصال الفعال، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك بهدف تقديم فهم أعمق حول كيفية تفاعل هذه المتغيرات وتأثيرها على نجاح المؤسسات والمشاريع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة.

في هذا الفصل، سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم اتباعها خلال البحث، بما في ذلك المنهجية المستخدمة وتفاصيل العينة التي تم تطبيقها. كما سيتم تقديم وصف شامل ودقيق للأداة المستخدمة، موضحين طريقة إعدادها ومدى صلاحيتها وموثوقيتها. سيتم أيضًا توضيح الأساليب والمعالجات الإحصائية الأساسية التي تم اعتمادها لتحليل فرضيات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

3.2. المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي دراسة تأثير أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال على نجاح المشاريع، التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشاريع، التعرف على تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع، التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشاريع.

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم تم إجراء تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج العلمية.

- **البيانات الثانوية:** والتي تتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة والتي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمقالات البحثية المنشورة والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة

3.3. مجتمع البحث

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. حيث كان الاستبيان يتم التقديم إلكترونياً عبر مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على عينة الدراسة، وعينة الدراسة تكونت من (50) فرداً

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة.

جدول 1 خصائص العينة

المتغير	ك	%
الجنس	ذكر	38
	أنثي	62
العمر	أقل من 25 سنة	27
	من 26 الي 30 سنة	23
	من 31 الي 35 سنة	16
	من 36 سنة فأكثر	31
المؤهل العلمي	بكالوريوس	9
	ماجستير	34
	دكتوراه	54
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13
	من 6 إلى 10 سنوات	43
	من 11 إلى 15 سنه	20
	من 16 سنة فأكثر	23
الإجمالي	50	%100

3.4. حدود البحث

- **الحدود الموضوعية :** دراسة تأثير أنماط القيادة وأساليب الاتصال الفعال على نجاح المشاريع، التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشاريع، التعرف على تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع، التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق أنماط القيادة والاتصال الفعال في تحقيق أهداف المشاريع
- **الحدود البشرية :** سيتم إجراء هذا البحث على عدد من العاملين في شركة المراعي.
- **الحدود المكانية :** سيتم اجراء هذا في شركة المراعي .
- **الحدود الزمانية :** سيتم هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول عام 2024

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يناقش هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها. وتتكون من مجموعة من العمليات التحليلية التي يتم اتباعها للحصول على معلومات ونتائج علمية واضحة وهادفة تحقق أهداف الدراسة وتجب على تساؤلاتها البحثية

4.1. تحليل البيانات

تكونت أداة الدراسة من استبيان، مكون من قسمين كالتالي:

- الأول: عبارة عن البيانات الأساسية الخاصة بكلا من أفراد العينة، والتي تضمنت (المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والعمر).
- الثاني: وهو عبارة عن البنود الأساسية للاستبيان والتي تكونت من (22) بند

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقًا للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

مستويات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4.1 صدق الأداة

تم استخدام الاتساق الداخلي لقياس صدق الأداة، حيث قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم هنا استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من تلك الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور التابع لها، وذلك كما يبينه الجدول التالي: -

جدول 3 مستوي صدق الاداة

مستوي الصدق

أنماط القيادة			الاتصال الفعال			أهداف المشاريع		
1	0.702	0.000	1	0.682	0.000	1	0.621	0.000
2	0.763	0.000	2	0.540	0.000	2	0.376	0.000
3	0.683	0.000	3	0.634	0.000	3	0.675	0.000
4	0.391	0.000	4	0.544	0.000	4	0.474	0.000
5	0.675	0.000	5	0.652	0.000	5	0.716	0.000
6	0.717	0.000	6	0.632	0.000	6	0.426	0.000
7	0.738	0.000	7	0.681	0.000	7	0.660	0.000
			8	0.679	0.000			

ومن خلال هذا الجدول يتبين أن جميع الفقرات لها معاملات ارتباط تتراوح بين 0.376 إلى 0.763، وكانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات.

4.2 ثبات الأداة

جدول 4 يوضح معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الأنماط القيادية	7	0.78
الاتصال الفعال	8	0.74
أهداف المشاريع	7	0.75

يوضح الجدول السابق أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان من 0.74 إلى 0.76. وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي أن النتائج متسقة في كل مرة يتم فيها تطبيق المقياس. ولذلك يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان لتعميم النتائج.

➤ المحور الأول : الأنماط القيادية

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك وفقاً للأبعاد التالية:

جدول 5 يوضح نتائج البعد أنماط القيادة

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أسلوب القيادة التحفيزي يزيد من التزام الفريق بتحقيق أهداف المشروع	3.85	0.799	1
2	لتواصل الواضح بين القادة والفريق يسهم في تحسين الأداء العام للمشروع.	3.63	1.069	3
3	القائد الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على توجيه مسار المشروع نحو النجاح.	3.85	0.881	2
4	أسلوب القيادة الديمقراطي يعزز من مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات	3.35	1.088	8
5	تواصل القائد المستمر مع الفريق يساهم في تقليل الأخطاء	3.44	1.131	6
6	القائد الذي يوفر توجيهات واضحة يزيد من فعالية تنفيذ المهام	3.62	0.976	4
7	الأنماط القيادية المختلفة تؤثر على قدرة الفريق على التعاون لتحقيق الأهداف	3.56	1.061	5

تم تحليل الأنماط القيادية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف فهم تأثير هذه الأنماط على التزام الفريق، أدائه، وتوجهه نحو تحقيق أهداف المشروع. تم تنظيم النتائج بناءً على تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة، حيث تشير المتوسطات الحسابية الأعلى إلى أن هذا النمط القيادي كان له تأثير أكبر على المشاركين في الدراسة. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحفيزي حصل على أعلى تقييم بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.799، مما يشير إلى أن القيادة التحفيزية تعزز بشكل كبير التزام الفريق وتحفيزه لتحقيق أهداف المشروع. يأتي هذا الأسلوب في مقدمة الأنماط التي يعتقد المشاركون أنها فعالة في بيئة العمل. يمكن تفسير هذا بأن القادة التحفيزيين ينجحون في خلق بيئة عمل مشجعة وملهمة تدفع الفريق لبذل المزيد من الجهد. في المرتبة الثانية، جاء القائد الاستراتيجي الذي يؤثر بشكل إيجابي على توجيه مسار المشروع نحو النجاح، حيث حصل على نفس المتوسط الحسابي 3.85، ولكن بانحراف معياري أعلى قليلاً بلغ 0.881، مما يعني وجود بعض الاختلافات في

آراء المشاركين. ومع ذلك، يظل القائد الاستراتيجي له تأثير ملحوظ على نجاح المشاريع من خلال توجيهها بخطط واضحة ومدرسة. من جهة أخرى، كان التواصل الواضح بين القادة والفريق في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.069، مما يؤكد أن وضوح التواصل يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء العام للفريق. التواصل الجيد يضمن فهم الفريق لتوقعات القائد ويزيد من فعالية العمل الجماعي. ولكن الاختلاف في الآراء حول هذه النقطة كان ملحوظاً أكثر من البُعدين السابقين. أما توجيهات القائد الواضحة فحصلت على متوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري 0.976، مما يشير إلى أن التوجيهات الواضحة تزيد من فعالية تنفيذ المهام. القائد الذي يقدم تعليمات واضحة ومحددة يساعد الفريق على أداء مهامه بكفاءة أكبر، ويقلل من احتمالات الخطأ. وبمتوسط حسابي بلغ 3.56، يظهر أن الأنماط القيادية المختلفة تؤثر على قدرة الفريق على التعاون لتحقيق الأهداف، حيث كان التأثير معتدلاً إلى حد ما، مع وجود بعض التفاوت في آراء المشاركين (انحراف معياري 1.061). هذا يشير إلى أن القائد الذي يستخدم أساليب مختلفة يمكنه تحسين تعاون الفريق إلى حد ما، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر في هذا الجانب. أما تواصل القائد المستمر مع الفريق، فكان تأثيره أقل نسبياً بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.131. التواصل المستمر مع الفريق يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الأداء، ولكن الفوائد ليست ملموسة بنفس القدر الذي تقدمه الأنماط القيادية الأخرى مثل التحفيز أو التوجيه الاستراتيجي. أخيراً، جاء أسلوب القيادة الديمقراطي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.088، حيث أظهرت النتائج أن هذا الأسلوب يعزز من مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات، لكن بدرجة أقل مقارنة بالأنماط الأخرى. قد يكون ذلك بسبب تباين الآراء حول فعالية القيادة الديمقراطية في سياقات معينة، حيث يمكن أن تكون مفيدة في بعض الحالات، ولكنها ليست دائماً الخيار الأفضل لتحفيز الفريق. أظهرت هذه الدراسة أن أساليب القيادة التحفيزية والاستراتيجية هما الأكثر تأثيراً في تعزيز التزام الفريق وتوجيهه نحو النجاح. في المقابل، كانت القيادة الديمقراطية أقل فعالية في تحسين مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات. يشير ذلك إلى أن اختيار الأسلوب القيادي المناسب يعتمد بشكل كبير على أهداف المشروع واحتياجات الفريق.

➤ المحور الثاني : الاتصال الفعال

جدول 6 يوضح نتائج الاتصال الفعال

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
-----	-------	-----------------	-------------------	---------

1	التواصل الفعّال بين القائد والفريق يحد من الصراعات الداخلية	3.63	1.024	4
2	القيادة التوجيهية تساهم في تحسين الالتزام بمواعيد التسليم.	3.65	0.976	3
3	إدارة التواصل الفعّال تساهم في تحسين جودة العمل المنجز داخل المشروع.	3.51	1.091	7
4	التأخير في اتخاذ القرارات يؤثر سلبًا على نجاح المشروع	3.60	1.087	5
5	القيادة التشاركية تزيد من رضا الفريق وتعزز التعاون	3.44	1.145	8
6	التواصل غير الفعال بين الفريق وأصحاب المشروع يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف	3.81	1.024	1
7	توافر قنوات اتصال فعّالة بين القائد والفريق يحسن من سرعة اتخاذ القرارات.	3.65	1.176	2
8	قلة التواصل بين القائد والفريق تؤثر سلبًا على سير العمل.	3.55	1.178	6

تم تحليل المحور الثاني المتعلق بالاتصال الفعّال في بيئة العمل والمشاريع، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى تأثيره على مختلف جوانب الأداء داخل الفرق والمشاريع. النتائج كشفت عن أن التواصل الفعّال يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز نجاح المشروع، وتوضحت الفروق بين التأثيرات المختلفة لكل جانب من جوانب الاتصال. في المرتبة الأولى، أظهرت الدراسة أن التواصل غير الفعال بين الفريق وأصحاب المشروع كان له التأثير الأكثر سلبية على تحقيق الأهداف، حيث حصل على متوسط حسابي 3.81، مما يعكس أهمية بناء قنوات تواصل مستمرة وفعّالة بين الفريق والإدارة لضمان سير العمل بشكل سلس وتحقيق الأهداف المرجوة. توافر قنوات اتصال فعّالة بين القائد والفريق جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.65، حيث أظهر أن وجود هذه القنوات يسهم بشكل كبير في تحسين سرعة اتخاذ القرارات. يشير ذلك إلى أن سرعة الاتصال تؤثر مباشرة على مرونة وفعالية الإدارة واتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس إيجابًا على إدارة المشروع. في المرتبة الثالثة، كان تأثير القيادة التوجيهية على الالتزام بمواعيد التسليم ملحوظًا بمتوسط حسابي 3.65 أيضًا، مما يوضح أهمية التوجيه المستمر من قبل القيادة لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة. هذه النتائج تعكس فعالية القيادة التوجيهية في توجيه الفريق بشكل واضح ومحدد نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب. أما التواصل الفعّال بين القائد والفريق فكان له دور بارز في الحد من الصراعات الداخلية، حيث حصل على متوسط

حسابي 3.63. توضح هذه النتيجة أن التواصل الفعال داخل الفريق يسهم في خلق بيئة عمل متناغمة ويقلل من الخلافات، مما يسهل التعاون بين الأعضاء ويعزز أداء الفريق. في المرتبة الخامسة، كانت التأخير في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر سلباً على نجاح المشروع بمتوسط حسابي 3.60، مما يشير إلى أن التأخير في اتخاذ القرارات يمكن أن يعوق تقدم المشروع ويؤثر على النتائج النهائية.

أما قلة التواصل بين القائد والفريق، فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.55، مما يعكس أن نقص التواصل بين القيادة والفريق قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على سير العمل. التواصل المستمر هو عنصر أساسي لضمان سير العمل بسلاسة. إدارة التواصل الفعال حصلت على متوسط حسابي 3.51، مما يشير إلى أن التواصل الجيد يسهم في تحسين جودة العمل داخل المشروع، وإن كان تأثيره في هذا الجانب أقل وضوحاً مقارنةً بالعناصر الأخرى. أخيراً، أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية، على الرغم من أنها تعزز من رضا الفريق وتزيد من التعاون، إلا أن تأثيرها كان الأقل بمتوسط حسابي 3.44. ربما يعود ذلك إلى أن الفريق لا يعتمد بشكل كامل على هذا الأسلوب مقارنةً بالأنماط الأخرى الأكثر توجيهاً وحسماً. أوضحت هذه النتائج أن غياب التواصل الفعال له تأثير كبير على فشل المشروع، بينما توفر قنوات تواصل جيدة يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات والحد من الصراعات. يؤكد ذلك على أن القيادة الجيدة تعتمد على التواصل المستمر والواضح لضمان تحقيق أفضل النتائج في المشاريع.

➤ المحور الثالث : أهداف المشاريع

جدول 7 يوضح نتائج أهداف المشاريع

رقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	القيادة بالأهداف تساعد على تحقيق إنجازات ملموسة في المشروع	3.82	0.866	3
2	القائد الذي يقدم تغذية راجعة باستمرار يساعد في تحسين الأداء الفردي للفريق.	3.62	1.019	6
3	اسلوب القيادة الذي يعتمد على التشجيع يزيد من رضا الفريق عن العمل.	3.76	0.929	4
4	القائد الذي يضع أهدافاً واضحة ومحددة يسهم في إنجاز المشروع بشكل أكثر فعالية.	3.93	0.843	1
5	تحديد أولويات واضحة من قبل القيادة يساهم في تحقيق الأهداف الأكثر أهمية في المشروع.	3.36	1.222	7

6	القيادة القائمة على التحفيز تساهم في زيادة إنتاجية الفريق وبالتالي تحقيق الأهداف.	3.75	0.931	5
7	القيادة التي تشجع على التواصل المفتوح تقلل من الأخطاء وتسرع تحقيق الأهداف	3.89	0.838	2

في المحور الثالث حول "أهداف المشاريع"، تم تحليل البيانات لفهم تأثير الأنماط القيادية على تحقيق أهداف المشروع من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. تُظهر النتائج كيفية تأثير القيادة على الإنجازات وتحديد الأولويات داخل الفريق، مع ترتيب البنود وفقاً لأهميتها وتأثيرها. في المرتبة الأولى، كان القائد الذي يضع أهدافاً واضحة ومحددة هو الأكثر تأثيراً على إنجاز المشاريع، حيث حصل على متوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.843. هذا يدل على أن وضوح الأهداف ودقتها يؤدي إلى أداء أكثر فعالية للفريق ويعزز الإنجازات المحققة في المشروع. تأتي القيادة التي تشجع على التواصل المفتوح في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.838، مما يشير إلى أن التواصل المفتوح بين القائد والفريق يقلل من الأخطاء ويساهم في تسريع تحقيق الأهداف. هذه النتيجة تؤكد على أهمية التواصل الواضح والمباشر لضمان سير العمل بشكل صحيح ودون عوائق. في المرتبة الثالثة، القيادة بالأهداف التي تساعد على تحقيق إنجازات ملموسة في المشروع جاءت بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.866. القيادة بالأهداف تعزز من تركيز الفريق على الإنجازات المحددة وتساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة وفعالة أما أسلوب القيادة الذي يعتمد على التشجيع، فقد حصل على متوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.929، وجاء في المرتبة الرابعة. يُظهر ذلك أن التشجيع والتحفيز يزيدان من رضا الفريق عن العمل، مما يعزز الأداء العام ويخلق بيئة عمل إيجابية. في المرتبة الخامسة، كان تأثير القيادة القائمة على التحفيز على زيادة إنتاجية الفريق وبالتالي تحقيق الأهداف واضحاً بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.931. هذه النتائج تشير إلى أن القادة الذين يركزون على تحفيز فريقهم يزيدون من إنتاجيته، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية. بالنسبة إلى القائد الذي يقدم تغذية راجعة باستمرار، فقد حصل على متوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.019، مما يضعه في المرتبة السادسة. على الرغم من أن تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر يحسن من الأداء الفردي للفريق، إلا أن تأثيره كان أقل مقارنة بالعناصر الأخرى في الجدول. أخيراً، حصل تحديد أولويات واضحة من قبل القيادة على أقل تأثير بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.222، حيث تشير النتائج إلى أن تحديد الأولويات، رغم أهميته، لم يكن

العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف بالمقارنة مع العوامل الأخرى مثل الوضوح في الأهداف والتواصل الفعال. توضح هذه النتائج أن وضوح الأهداف والتواصل المفتوح هما من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق أهداف المشاريع. القيادة التي تقدم أهدافاً واضحة ومحددة وتخلق بيئة تشجع على التواصل الفعال هي الأكثر قدرة على دفع الفريق نحو تحقيق الإنجازات بكفاءة عالية. في المقابل، تحديد الأولويات والتغذية الراجعة المستمرة يعتبران عوامل مهمة، لكنها أقل تأثيراً في تحقيق الأهداف بالمقارنة مع العوامل الأخرى.

4.3. النتائج

النتائج النظرية تُبنى عادةً على أساس المراجعة الأدبية والتحليل النظري للمفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع البحث. في سياق بحثك حول "أهداف المشاريع وتأثير الأنماط القيادية"، يمكن أن تتناول النتائج النظرية الأبعاد القيادية المختلفة وتفاعلها مع أداء الفرق والمشاريع، بناءً على ما تم مناقشته في الجوانب العملية (المتوسطات والانحرافات المعيارية). إليك إطاراً مقترحاً للنتائج النظرية:

1. النظريات القيادية تُشير إلى أن القادة الذين يعتمدون على وضع أهداف واضحة ومحددة يساهمون بشكل كبير في نجاح المشاريع. النظرية الموقفية، على سبيل المثال، تؤكد على أن وضوح الأهداف يساعد الفرق على فهم توقعات القيادة والعمل بفعالية لتحقيق هذه التوقعات. هذه النتيجة تدعمها الدراسات التي أشارت إلى أن الغموض في الأهداف يؤدي إلى فشل في التنفيذ.
2. من خلال نظريات التواصل القيادي، يُعتبر التواصل المفتوح والفعال عاملاً حاسماً في تقليل الأخطاء وتحسين التعاون داخل الفريق. تتفق نظرية القيادة التحويلية مع هذه النتيجة، حيث يشدد القادة التحويليون على أهمية التواصل المفتوح لتعزيز الثقة والفهم المتبادل بين القيادة وأعضاء الفريق. هذه النظرية تعزز النتيجة العملية التي أظهرت أن التواصل المفتوح يقلل من الأخطاء ويسرع في تحقيق الأهداف.
3. تدعم نظرية القيادة بالأهداف (Goal-Setting Theory) فكرة أن وضع الأهداف المحددة والمحفزة يزيد من الإنتاجية والفعالية في العمل. تؤكد هذه النظرية أن القادة الذين يضعون أهدافاً واضحة وملموسة يعطون فريقهم توجيهات دقيقة حول كيفية تحقيق النتائج المرجوة. هذا التوجه النظري يتوافق مع النتائج العملية التي أظهرت أن القيادة بالأهداف تساهم في تحقيق إنجازات ملموسة في المشروع.

4. تدعم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs) وكذلك نظرية التحفيز (Motivation Theory) النتائج التي تشير إلى أن التحفيز يزيد من إنتاجية الفريق ورضاه عن العمل. القادة الذين يوفرّون تحفيزاً معنوياً ومادياً لأعضاء الفريق يساهمون في تحسين الرضا وزيادة الجهد المبذول لتحقيق الأهداف. هذه النظريات تبرز أهمية التحفيز كأداة فعّالة في القيادة لتحقيق الأهداف المرجوة.

5. وفقاً لنظرية التغذية الراجعة (Feedback Theory)، فإن القائد الذي يقدم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء فريقه يعزز من تحسن الأداء الفردي. التغذية الراجعة تتيح للفريق تحسين أدائه وتحديد الأخطاء بشكل مبكر. ورغم أن التغذية الراجعة ليست العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المشاريع بحسب النتائج العملية، إلا أنها تبقى أداة مهمة لتحسين الأداء الفردي وتوجيه الجهود.

6. من خلال نظرية اتخاذ القرار (Decision-Making Theory)، يُعتبر تحديد الأولويات من قبل القادة عاملاً مهماً لضمان توجيه الجهود نحو الأهداف الأكثر أهمية. رغم أن النتائج العملية أظهرت أن تحديد الأولويات كان الأقل تأثيراً، إلا أن النظريات القيادية تشير إلى أن تحديد الأولويات في السياقات المناسبة قد يكون له تأثير كبير على نجاح المشاريع، خصوصاً في المشاريع الكبيرة والمعقدة.

7. تعكس النتائج النظرية دور الأنماط القيادية المختلفة في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف بفعالية. النظريات القيادية تدعم أن وضوح الأهداف، التواصل المفتوح، والتحفيز تعتبر أدوات حيوية للقادة لزيادة الإنتاجية والالتزام في المشاريع. كما أن التغذية الراجعة المستمرة وتحديد الأولويات لها دور هام، وإن كان تأثيرها يعتمد على السياق الذي يتم تطبيقها فيه.

4.4. التوصيات

بناءً على النتائج النظرية والتحليل العملي لأنماط القيادة وتأثيرها على تحقيق أهداف المشاريع، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية القيادة وتحسين أداء المشاريع. هذه التوصيات تستند إلى النتائج المستخلصة من التحليل وتطبيق النظريات القيادية الملائمة:

- يُوصى بأن يعتمد القادة على تحديد أهداف واضحة ومحددة منذ بداية المشروع. القائد الذي يقدم رؤية واضحة للفريق حول الأهداف المطلوب تحقيقها يساعد في توجيه الجهود بشكل فعال، ويقلل من الغموض والارتباك الذي قد يعوق الإنجاز.
- على القادة تشجيع التواصل المفتوح والمباشر بين جميع أعضاء الفريق لضمان سير العمل بمرونة وكفاءة. قنوات التواصل الفعالة تساهم في تقليل الأخطاء، وتحسين التعاون، وتسريع اتخاذ القرارات. لذلك، يُوصى بإنشاء بيئة تواصلية تعتمد على الشفافية والثقة المتبادلة.
- يُوصى بتطبيق أساليب القيادة التحفيزية لزيادة إنتاجية الفريق ورفع معنوياته. سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً، فإنه يُعد من أهم الوسائل التي تدفع الفريق للعمل بجدية نحو تحقيق الأهداف. يُفضل أن يقوم القادة بتقديم التشجيع المستمر وتقدير الجهود المبذولة لتعزيز رضا الفريق عن العمل.
- يجب على القادة أن يقدموا تغذية راجعة بشكل منتظم لأعضاء الفريق لمساعدتهم على تحسين أدائهم الفردي. التغذية الراجعة الفعالة تمكن الأفراد من تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها. لذلك، يُوصى بأن تكون هذه التغذية الراجعة بناءة ومرتبطة بأهداف واضحة.
- على القادة التركيز على تحديد الأولويات الأكثر أهمية في المشروع، خصوصاً في المراحل الأولى. تحديد الأولويات يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الكبرى بدلاً من الانشغال بالتفاصيل الصغيرة التي قد تؤثر سلباً على سير المشروع.
- وُصِيَ بتطبيق أسلوب القيادة التشاركية لزيادة رضا الفريق وتعزيز التعاون. عندما يشعر الفريق بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات، فإن ذلك يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمشروع، مما يزيد من مستوى الالتزام والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف.
- يُنصح القادة بتبني أسلوب القيادة بالأهداف، حيث يتيح ذلك تركيز الجهود على النتائج المطلوبة. القادة الذين يضعون أهدافاً محددة وقابلة للقياس يمكنهم إدارة الفريق بشكل أكثر فاعلية من خلال تتبع تقدم المشروع وتعديل الخطط وفقاً للحاجة.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو رمان، ر. (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الرضا التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
2. إسمهان & قرزه. تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري (Doctoral dissertation, SNTR جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
3. آل رشيد، محمد بن صالح بن صمعان & السراء، محمد حسن مشرف. (2011). تأثير نمط القيادة الأمنية على الرضا الوظيفي. (Doctoral dissertation).
4. آل قماش، ع. ح. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 36(12)، 395-429.
5. أيمن أنور. (2023). دور مهارات التواصل الفعال في الارتقاء بالخدمات المكتبية بجامعة عين شمس: دراسة تطبيقية على مكتبة كلية الاداب. حوليات أداب عين شمس، 51(6)، 93-126.
6. باهة & فتيحة. (2015). تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي-المركز الجامعي تيسمسيلت.
7. بريكة بوخملة & صالح عفاف. (2023). أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي.
8. بن سعد، م. ع. (2015). أثر نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي على الرضا التنظيمي للعاملين بالدولة: دراسة حالة لوزارة الإسكان والمرافق بليبيا. مجلة البحوث المالية والتجارية، 2، 293-309.
9. بن عمراني، رقية، بوزيد، مسعودي & عبد الكريم/مؤطر. (2021). تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
10. بني سلامة، إ. م. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
11. بوشاهد، حدادة، بثينة، رضاني & رانية. (2023). استراتيجية الاتصال الفعال لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة.

12. بوعكاز، ل. (2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.
13. حسن، أ. أ. ز. ع. ا. &، أمل زكريا عبد الحليم. (2022). الصدق في التواصل الفعال بين الجاحظ وديل كارنيجي في ضوء علم اللغة الاجتماعي. *مجلة القراءة والمعرفة* -271, 22(243), 293.
14. ذياب، ر. (2024). أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان). *المجلة العربية للإدارة*, 1-18.
15. ربيع، م. (2016). الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 27, 121-142.
16. زيدان، أ. ف. ي.، أكرم فتحي يونس، الكندري & يوسف علي محمد أحمد محمد. (2022). أثر التواصل الفعال على فعالية استراتيجيات التعلم النشط لدى عينة من المعلمين الكويتيين The Effect of Effective Communication on Active Learning Strategy For Kuwaiti Teachers. *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة-جامعة المنصورة*. 850-893, 9(2),
17. سميرة المبروك البسكري. (2019). مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية. *مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية*. 6,
18. سنون & لطيفة. (2023). أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*. 16-37, 10(1),
19. الشعري، عبد الله بن سعد (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*, 5(12)، ص: 288 – 298.
20. شنوفي، نور الدين (2005). تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
21. صالح بن نوار. (2004). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية *Journal of Human Sciences*, 117-130.

22. صالح، ع. ك. (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو". مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 4(1)، 224-244.
23. صالح، عبد الكريم (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 4(ع1)، ص: 224 - 244.
24. صلاح الدين محمد الحلواني، ح.، & مصطفى محمد، م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(12)، 179-286.
25. صلاح عبد القادر النعيمي & غيداء حميد محمد. (2018). تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية" بحث ميداني في دائرة مدينة الطب *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(108), 34-34.
26. طياره، ع. م. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
27. طياره، عبيد محمد (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .
28. عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة*. Al Manhal .
29. عبادو، خديجة. (2015). الرضا التنظيمي لدى اساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (18)، ص49: 62.
30. العبادي، خالد محمود (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، 19(ع61)، ص: 381 - 402.
31. عباس، ع. م. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 129-157.

32. عباس، علي محمد (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(ع1)، ص: 129 - 157.
33. عباس، علي محمد (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (ع1)، ص: 129 - 157.
34. عبد الحكيم، ر. (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة العربي تبسة.
35. عبد الحكيم، ريموش (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العربي تبسة.
36. عبد الحميد محمد فاضل. (2019). الكفاءة السيكومترية لمقياس مهارات التواصل الفعال للشباب (م. ت. ف). مجلة البحث العلمي في التربية 20، (الجزء السادس)، 53-84.
37. عبد الرؤوف مجدلاوي، ف. &، فداء. (2023). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة كلية التربية (أسيوط). 39(7)، 206-225.
38. عبد الكريم، أ. س. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي (ماجستير). كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
39. عبد الكريم، أيمن سالم (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
40. عبد المالك. (2017). تأثير أنماط القيادة على سلوك العاملين في المكتبات الجامعية (Doctoral dissertation).
41. عبد النبي عبد الله الطيب. (2016). مهارات الاتصال الفعال. Al Manhal.
42. علي، حسن سليمان (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

43. العمري، محمد بن سعيد (2016). أثر ضغوط العمل على درجة الرضا التنظيم دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع39)، ص: 13 - 84.
44. العميان، م. س. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط5). دار وائل، عمان.
45. العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات لأعمال، ط5: دار وائل، عمان.
46. عواد، ف. أ. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
47. عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
48. عيسى، آيات علي (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
49. عيسى، آيات علي (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
50. غالب الشريف. (2024). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء (دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية) مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. (1)4 ,
51. فراحتية، العيد (2020). أثر التشارك المعرفي على الرضا التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، 20(ع1)، ص: 205 - 228.
52. فرح، علي الطيب (2017). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في القطاع الخاص: بالتطبيق على شركة العبيكان للتعليم في الفترة 2007: 2017، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
53. القحطاني، س. ع. (2019). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 6(1)، 189-215.

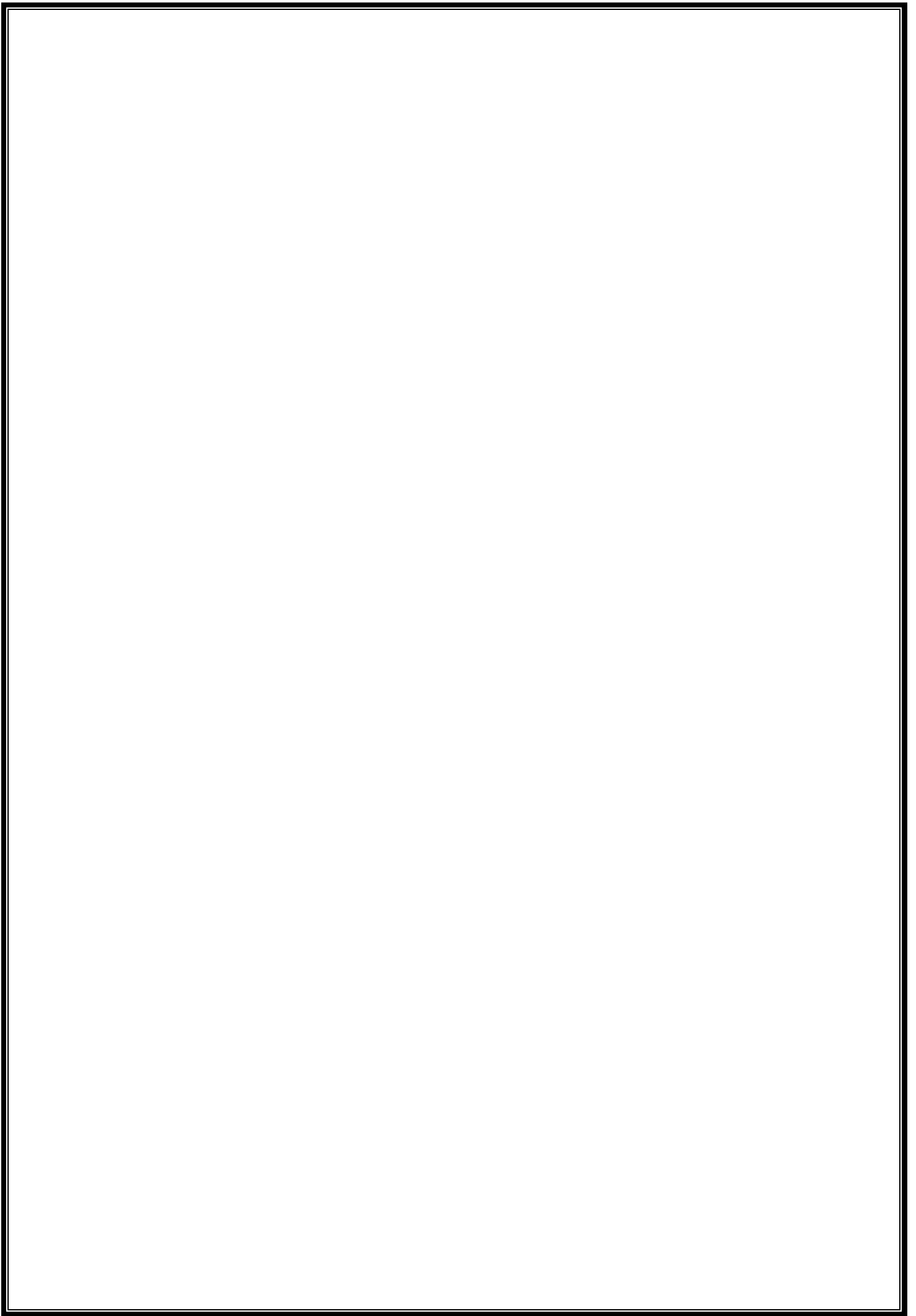
54. القحطاني، سعيد عايض (2019). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 6(ع1)، ص: 189 – 215.
55. القطاونة، أ. س. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
56. القطاونة، أيمن سليمان (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
57. كريب، محمد (2016). الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع27)، ص: 121 – 142.
58. لطفي، ه. م. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالرضا التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية – جامعة بنها، 29(116)، 44-90.
59. لطفي، هناء محمد (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالرضا التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية – جامعة بنها، 29(ع116)، ص: 44 – 90.
60. مبروك دريد & حياة ضحى. (2022). تأثير مهارات الاتصال الفعال في تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بوقرة بولعراس بكارية.
61. مبروك دريد & حياة ضحى. (2022). تأثير مهارات الاتصال الفعال في تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بوقرة بولعراس بكارية.
62. محمود عبد الشافي، أشرف صلاح الدين، الصباغ، شوقي محمد، رضوان & علاء فرج. (2023). دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*.
63. محمود، د. ك. (2016). النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 77، 460-475.

64. محمود، دينا كمال (2016). النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (77ع)، ص: 460 – 475.
65. مسعودي، الحسن، حمداوي، خالد، حروشي، جلول/مؤطر & ...، عبد السلام/مؤطر مساعد . (2022) أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
66. مشهدي، حسين خضر (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، 5(ع1)، ص: 385 – 404.
67. مصطفى، أ. س. (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
68. مصطفى، أحمد سيد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
69. منير، و. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. دار البداية، عمان.
70. منير، ويد (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان.
71. نسيمه & طييب. (2018). الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. 19, *Revue Académique des Études Sociales et Humaines*.
72. هاشم، ع. ع. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية، عمان.
73. هاشم، عادل عبد الرزاق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار اليازوري العلمية.
74. يونس، ج. (2015). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على رضاهم عن مهنتهم: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 31, 36-78.
75. يونس، جميلة (2015). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على رضاهم عن مهنتهم: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، (ع31)، ص: 36 – 78.
76. عيسى، أ. ع. (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة (ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

77. فرح، ع. الطيب. (2017). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في القطاع الخاص: بالتطبيق على شركة العبيكان للتعليم في الفترة 2007-2017 (رسالة ماجستير). معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية

المراجع الأجنبية

1. De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25, 367-380.
2. Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork, and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
3. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448.
4. Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering management journal*, 22(1), 13-22.
5. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International journal of business, management, and social sciences*, 2(1), 24-32.
6. Al Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-14.
7. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.
8. Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership perspectives* (pp. 85-96). Routledge.
9. Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian journal of business and management research*, 1(7), 100.
10. Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142.
11. Oh, J., Lee, H., & Zo, H. (2021). The effect of leadership and teamwork on ISD project success. *Journal of Computer Information Systems*.
12. Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B., & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982-998.



الملاحق

استبيان

أقوم حاليًا بإجراء استبيان ضمن رسالة الماجستير الخاصة بي بعنوان " تأثير أنماط القيادة والاتصال الفعال على تحقيق أهداف المشاريع ". يعد هذا البحث ضروريًا لتلبية متطلبات برنامجي الأكاديمي. ونظرًا لأهمية هذا الموضوع، فإن مشاركتك محل تقدير كبير. يرجى أخذ الوقت الكافي للإجابة على الاستبيان بإجابات مفصلة وموضوعية. ستكون مدخلاتك المتخصصة مفيدة في تحقيق نتائج دقيقة وذات مغزى، وبالتالي المساهمة في فهم أعمق لهذا الموضوع. كن مطمئنًا، سيتم استخدام البيانات التي تقدمها حصريًا لأغراض البحث العلمي. وسيتم التعامل مع جميع المعلومات بسرية تامة. إذا كنت مهتمًا، فسأشاركك بكل سرور نتائج الدراسة عند الانتهاء منها.

أشكركم على تعاونكم ومساهمتم القيمة..

الباحثة

البيانات الأساسية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

- أقل من 25 سنة ().
- من 26 - 30 سنة ().
- من 31 - 35 سنة ().
- من 36 سنة فأكثر ().

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس ().
- ماجستير ().
- دكتوراه ().

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ().
- من 6 - 10 سنوات ().
- من 11 - 15 سنة ().
- من 16 سنة فأكثر ().

برجاء الإجابة على البنود التالية:

التسلسل	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أنماط القيادة						
1	أسلوب القيادة التحفيزي يزيد من التزام الفريق بتحقيق أهداف المشروع					

					لتواصل الواضح بين القادة والفريق يسهم في تحسين الأداء العام للمشروع.	2
					القائد الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على توجيه مسار المشروع نحو النجاح.	3
					أسلوب القيادة الديمقراطي يعزز من مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات	4
					تواصل القائد المستمر مع الفريق يساهم في تقليل الأخطاء	5
					القائد الذي يوفر توجيهات واضحة يزيد من فعالية تنفيذ المهام	6
					الأنماط القيادية المختلفة تؤثر على قدرة الفريق على التعاون لتحقيق الأهداف	7

الاتصال الفعال

					التواصل الفعال بين القائد والفريق يحد من الصراعات الداخلية	1
					القيادة التوجيهية تساهم في تحسين الالتزام بمواعيد التسليم.	2
					إدارة التواصل الفعال تساهم في تحسين جودة العمل المنجز داخل المشروع.	3
					التأخير في اتخاذ القرارات يؤثر سلبًا على نجاح المشروع	4
					القيادة التشاركية تزيد من رضا الفريق وتعزز التعاون	5
					التواصل غير الفعال بين الفريق وأصحاب المشروع يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف	6
					توافر قنوات اتصال فعالة بين القائد والفريق يحسن من سرعة اتخاذ القرارات.	7
					قلة التواصل بين القائد والفريق تؤثر سلبًا على سير العمل.	8

أهداف المشاريع					
					1 القيادة بالأهداف تساعد على تحقيق إنجازات ملموسة في المشروع
					2 القائد الذي يقدم تغذية راجعة باستمرار يساعد في تحسين الأداء الفردي للفريق.
					3 أسلوب القيادة الذي يعتمد على التشجيع يزيد من رضا الفريق عن العمل.
					4 القائد الذي يضع أهدافاً واضحة ومحددة يساهم في إنجاز المشروع بشكل أكثر فعالية.
					5 تحديد أولويات واضحة من قبل القيادة يساهم في تحقيق الأهداف الأكثر أهمية في المشروع.
					6 القيادة القائمة على التحفيز تساهم في زيادة إنتاجية الفريق وبالتالي تحقيق الأهداف.
					7 القيادة التي تشجع على التواصل المفتوح تقلل من الأخطاء وتسرع تحقيق الأهداف

شكراً لتعاونكم معنا....

Abstract الملخص

This research aims to study the impact of different leadership styles and effective communication methods on the success of projects in large companies. It focuses on how leadership and communication influence the achievement of organizational goals, along with analyzing the challenges faced in implementing these approaches to ensure project success. The descriptive-analytical method was used to collect and analyze data, where a questionnaire was distributed to a sample of 50 individuals working in major companies. The data was then analyzed using statistical tools to determine the relationship between leadership styles, communication methods, and project success. The results showed that leadership styles, which rely on clear goals and open communication, significantly contribute to project success. Additionally, continuous motivation and positive feedback played a key role in improving team performance and increasing productivity. However, the impact of prioritization was limited in some cases, though it still remains a factor influencing the achievement of key objectives. The recommendations emphasize the importance of leaders adopting clear and defined goals from the beginning of the project and enhancing open and direct communication among team members. In addition, continuous motivation, whether moral or material, should be provided to enhance team satisfaction and productivity. Regular feedback is also considered a vital tool for improving performance, and leaders should provide ongoing feedback to team members. Lastly, the focus should be on strategically setting priorities to ensure efforts are directed towards achieving the most important objectives. These findings indicate that project success largely depends on the effectiveness of leadership and communication, where clarity of goals, continuous communication, and team motivation are key factors in increasing the chances of success.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title in English

**The Impact of Leadership Styles and Effective Communication Methods
on the Success of Projects in Large Companies (A Case Study on Almarai
Company)**

Prepared by:

Wafaa Omar Al-Attas

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year:2024