

تأثير القيادة التحولية على نجاح المشاريع الإدارية في القطاع الخاص: بالتطبيق العملي

للمشاريع في الشركات الخاصة

إعداد:

مراد عبدالله السقاف

التخصص: ماجستير إدارة المشاريع – جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني: murad.alsaggaf@gmail.com

بإشراف:

أد. الفیصل عبدالحمید محمد

أد. فايز علي جراد

**The Impact of Transformational Leadership on the Success of
Administrative Projects in the Private Sector: An Applied Study on
Projects in Private Companies**

Prepared by:

Murad Abdullah Al-Saqqaf

Master of Project Management – Midocean University

E-MAIL: : murad.alsaggaf@gmail.com

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

فهرس الموضوعات

3	المقدمة.....
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة.....
6	أهداف الدراسة.....
7	تساؤلات الدراسة.....
8	فروض الدراسة.....
9	الدراسات السابقة.....
15	المنطلقات النظرية للدراسة.....
16	المنهجية وطرق البحث.....
17	أدوات الدراسة.....
18	حدود الدراسة.....
20	المراجع.....

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة في المملكة العربية السعودية، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني أساليب قيادية متجددة قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والابتكار. فلم تعد القيادة مجرد عملية إدارية تقليدية تقتصر على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل تحولت إلى عنصر حاسم في تمكين الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب استجابات سريعة وفعالة للتحديات اليومية والفرص المتاحة. وأمام هذه التحديات، لم يعد القادة التقليديون قادرين وحدهم على إدارة التغيير وقيادة الفرق نحو التميز، مما أدى إلى تصاعد الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة أكثر مرونة وتأثيرًا وفي هذا السياق، برزت القيادة التحولية كأحد أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تعنى بإحداث تغيير إيجابي في ثقافة العمل، من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والتنمية للأفراد، وتعزيز روح المبادرة والإبداع والعمل الجماعي.

وتتميز القيادة التحولية بقدرتها على تحفيز العاملين نفسيًا وفكريًا بما يفوق توقعاتهم، من خلال بناء علاقة ثقة وإلهام، وتوجيههم نحو رؤية مستقبلية مشتركة تخلق لديهم الالتزام والرغبة في الإنجاز (Burns, 1978)

تقوم القيادة التحولية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وهي أبعاد تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين ومواقفهم، وتتعاكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي. ونظرًا لأهمية المشروعات الإدارية كأدوات تنفيذية لتحقيق أهداف المنظمات وترجمتها إلى واقع عملي، فإن إدارة هذه المشاريع تتطلب قيادة فعالة تتجاوز الجوانب التنظيمية التقليدية، نحو تمكين الفرق وتحفيزها للتفوق في الأداء، ومواجهة العقبات بمرونة وابتكار ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير

القيادة التحولية على نجاح المشاريع الإدارية داخل المؤسسات، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة التحولية ومؤشرات نجاح المشروع، وتحديد مدى قدرة هذه القيادة على تحسين أداء فرق العمل وتعزيز فرص النجاح، إلى جانب تقديم آليات مقترحة لتطبيق القيادة التحولية داخل بيئات المشاريع بما يضمن فاعلية أكبر واستدامة في النتائج. ومن خلال ذلك، تسعى الدراسة للإسهام في تطوير الفكر القيادي المرتبط بإدارة المشاريع، بما يدعم التوجهات الحديثة في تحسين جودة الأداء الإداري ورفع كفاءة المشاريع بمختلف أنواعها (Bass & Riggio, 2006)

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في النظريات الإدارية والقيادية وتزايد الاهتمام بتطبيقها في بيئات العمل الحديثة، لا تزال العديد من المشاريع الإدارية تعاني من مشكلات متكررة تؤدي إلى تعثرها أو فشلها في تحقيق أهدافها المرجوة. فقد كشفت تقارير ومتابعات الأداء في قطاعات مختلفة عن نسب مرتفعة من المشاريع التي لم تستكمل ضمن المدى الزمني المحدد أو تجاوزت الميزانيات المقررة أو افتقرت إلى تحقيق القيمة المتوقعة منها. ويعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف الجوانب القيادية داخل فرق المشروع، وغياب التحفيز، وافتقار فرق العمل لرؤية موحدة وأسلوب قيادة فعال قادر على توجيه الجهود نحو الإنجاز (Alzahrani, 2019)

ومع تزايد الضغوط التنافسية والتحديات التي تواجه المؤسسات، يبرز التساؤل حول قدرة أنماط القيادة الحديثة، وبشكل خاص القيادة التحولية، على تحسين أداء المشاريع ورفع معدلات نجاحها من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم، وبناء علاقات تقوم على الثقة والإلهام، وتشجيع الابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية (العتيبي، 2021)

وانطلاقاً من ذلك، تطرح الدراسة تساؤلها الرئيسي :إلى أي مدى تسهم القيادة التحولية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الإدارية

وتحقيق أهدافها؟ وما إذا كان هذا النمط القيادي يعد عاملاً حاسماً في التغلب على التحديات المرتبطة بإدارة فرق العمل،

وتنسيق الجهود، وتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة ضمن إطار المشروع

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة في إدارة مشاريعها وتحقيق

أهدافها بكفاءة وفعالية. فمع التغيرات المستمرة في بيئة العمل والتقدم التكنولوجي السريع وارتفاع حدة التنافس في الأسواق، لم

يعد كافياً الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، بل أصبح من الضروري البحث عن أنماط قيادية قادرة على التكيف مع

هذه التحولات، ودعم الفرق التنفيذية لتحقيق أقصى درجات الأداء. من هنا تنبع أهمية التركيز على القيادة التحولية كنموذج

معاصر يظهر فاعلية متزايدة في تمكين الأفراد وتحفيزهم وتحقيق أهداف المشاريع الإدارية

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى الربط بين الجانب النظري للقيادة التحولية والتطبيق العملي لها داخل بيئة

المشاريع، حيث إن الكثير من الدراسات تناولت القيادة بشكل عام، لكن القليل منها ركز على علاقتها المباشرة بنجاح المشاريع

الإدارية من خلال تحليل مدى تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،

الاعتبار الفردي) على عناصر نجاح المشروع مثل تحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد، وضبط الميزانية، وتحقيق جودة

النتائج، ورضا فريق العمل

كما تكتسب الدراسة أهمية من جهة مساهمتها في تقديم رؤية تحليلية شاملة يمكن أن تفيد أصحاب القرار في المؤسسات الإدارية عند اختيار أو إعداد القادة المؤهلين لإدارة المشاريع. إذ توفر لهم فهماً أعمق لكيفية الاستفادة من الأساليب التحولية في تحفيز فرق العمل وتجاوز العقبات وتحقيق النتائج المطلوبة. وتعد نتائج هذه الدراسة بمثابة أداة إرشادية لصناع السياسات الإدارية في المؤسسات التي تسعى لتعزيز فعالية مشاريعها وتقليل نسب الإخفاق وال فشل التي ترتبط غالباً بضعف القيادة وتسهم الدراسة كذلك في إغناء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع، خاصة باللغة العربية، من خلال إضافة بعد تحليلي جديد حول العلاقة بين نمط القيادة التحولية ونجاح المشاريع. كما يمكن أن تستخدم نتائجها كمرجع علمي في إعداد برامج التدريب القيادي وتطوير المهارات الإدارية للمديرين التنفيذيين ومشرفي المشاريع، بما يعزز بناء جيل قيادي قادر على الاستجابة لمتطلبات المستقبل بثقة ومرونة

ومن ناحية عملية، تقدم الدراسة مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن تفعيلها داخل بيئات المشاريع لدعم القيادة التحولية، مما يساعد المؤسسات على تحويل هذه المفاهيم إلى ممارسات ملموسة تؤثر إيجاباً على الأداء وتحسن بيئة العمل بشكل عام (حداد، 2023)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية ونجاح المشاريع الإدارية، من خلال تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لهذا النمط القيادي على مختلف جوانب المشروع، سواء ما يتعلق بأداء فريق العمل أو الالتزام بالمواعيد

النهائية أو جودة النتائج. ففهم هذه العلاقة يمكن صناع القرار من تطوير استراتيجيات إدارية تركز على القيادة كعنصر فاعل

في تحسين كفاءة المشروع ورفع احتمالات نجاحه

كما تسعى الدراسة إلى التعرف على أبرز ممارسات القيادة التحويلية التي تؤثر بشكل إيجابي في إدارة المشاريع، وذلك من

خلال دراسة الأبعاد الأربعة الأساسية لهذا النوع من القيادة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار

الفردى. وسيتم التركيز على كيفية تجلي هذه الأبعاد داخل بيئة المشاريع، ودورها في تحفيز فرق العمل وتوجيههم نحو الإبداع

والالتزام وتحقيق الأهداف المحددة (الطيب، 2020)

ومن بين الأهداف العملية للدراسة أيضًا اقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات لدعم القيادة التحويلية داخل بيئات المشاريع،

بما يساعد المؤسسات على تحويل هذا النموذج القيادي من مجرد إطار نظري إلى واقع عملي ملموس. وتشمل هذه الآليات

أساليب التدريب والتطوير المهني للقادة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تدعم التغيير، وآليات تواصل فعالة بين القائد والفريق، مما

يسهم في تعزيز روح الانتماء وتحقيق نتائج طويلة المدى (Bass & Riggio, 2006)

من خلال هذه الأهداف، تأمل الدراسة أن تقدم إضافة معرفية وعملية للمجالين الأكاديمي والتطبيقي، وتدعم التوجهات الحديثة

نحو بناء قيادات إدارية تمتلك الرؤية والقدرة على إحداث تغيير حقيقي ومستدام في أداء المشاريع ونجاحها

تساؤلات الدراسة

- ما مدى تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع الإدارية؟

وهو التساؤل الرئيسي الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليه من خلال التحليل الكمي والنوعي لأنماط القيادة ومدى

انعكاسها على مؤشرات نجاح المشروع مثل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، الالتزام بالميزانية، رضا فريق العمل،

وجودة المخرجات

• ما هي أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف المشروع؟

حيث تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كان التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي أو الاستثارة الفكرية أو الاعتبار الفردي له

التأثير الأكبر في تعزيز فعالية فرق العمل، وزيادة معدلات النجاح، وتحسين بيئة المشروع بشكل عام

• ما العوامل التي تعزز فعالية القيادة التحويلية في بيئة المشاريع؟

ويشمل ذلك عوامل مثل ثقافة المنظمة، الدعم المؤسسي، قدرة الفريق على الاستجابة للتغيير، ووجود بيئة تنظيمية مرنة

تساعد على تطبيق المبادئ التحويلية بشكل فعال. هذا التساؤل يساعد على تحديد الشروط اللازمة لنجاح تطبيق القيادة

التحويلية داخل المؤسسات

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية ونجاح المشاريع الإدارية، مما يشير إلى

أن تبني هذا النمط القيادي يساهم في تحسين مؤشرات النجاح مثل الالتزام بالوقت والميزانية وجودة النتائج ورضا فرق العمل.

تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا على أداء فرق العمل داخل المشاريع الإدارية من خلال تعزيز روح المبادرة، وتحفيز الأفراد،

وزيادة الانتماء والانخراط في تحقيق أهداف المشروع.

تختلف فاعلية القيادة التحولية باختلاف طبيعة المشروع وحجمه، حيث تكون أكثر تأثيراً في المشاريع ذات الطابع الابتكاري والعمل الجماعي والبيئات الديناميكية.

يمثل البعد "التحفيز الإلهامي" في القيادة التحولية العامل الأكثر تأثيراً في تحسين أداء فرق المشاريع مقارنة ببقية الأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

تؤدي القيادة التحولية إلى تحسين جودة التواصل الداخلي في فرق المشروع، مما يسهم في رفع مستوى التنسيق وتقليل نسب الأخطاء والارتباك أثناء التنفيذ.

الدراسات السابقة

1. دراسة العتيبي (2021) "دور القيادة التحولية في نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي"

تناولت موضوع دور القيادة التحولية في نجاح المشاريع داخل القطاع الحكومي السعودي، وهدفت إلى استكشاف مدى تأثير هذا النمط القيادي على فعالية إدارة المشاريع من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية ونجاح المشروع من حيث الجودة والوقت والتكلفة ورضا أصحاب المصلحة. وقد استخدمت الدراسة منهجاً كمياً معتمداً على نماذج المعادلات الهيكلية لجمع البيانات من عدد من مديري المشاريع وفرق العمل في مؤسسات حكومية متنوعة داخل المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحولية تمثل عاملاً حاسماً في رفع أداء المشاريع، حيث وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني هذا النمط من القيادة وتحقيق مؤشرات النجاح في المشاريع الإدارية. وأبرزت الدراسة أن القادة الذين يتسمون بالتأثير المثالي، ويحفزون فرقهم إلهامياً، ويشجعون التفكير الإبداعي، ويمنحون الاعتبار الفردي للعاملين، يكونون أكثر

قدرة على مواجهة تحديات العمل، وتحقيق أهداف المشروع بفعالية. كما أشارت إلى أن القيادة المعاملاتية كانت أقل فاعلية في هذا السياق، مما يعزز من أهمية التركيز على التحولية في برامج إعداد القادة في القطاع الحكومي. وقد خلصت الدراسة إلى توصية بضرورة تعزيز هذا النمط القيادي في المؤسسات الحكومية، وربطه بالخطط التدريبية والتنموية، لما له من دور في تحسين الأداء وزيادة كفاءة المشاريع ونجاحها على المدى البعيد. (العتيبي 2021)

2. دراسة الطيب (2020) "تأثير القيادة التحولية على أداء فرق المشاريع"

دراسة الطيب (2020) ركزت على استكشاف مدى تأثير القيادة التحولية على أداء فرق المشاريع، وزادت من وضوح العلاقة بين نمط القيادة هذا وجودة العمل الجماعي ونجاح المشروع. أجريت الدراسة في سياق الصناعات تأثيراً، حيث جمعت البيانات من عدة فرق مشاريع وقياداتها، وتم تحليلها باستخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل تحليل المعادلات الهيكلية لتحديد تأثير القيادة التحولية على جودة العمل الجماعي، وما إذا كانت هذه الجودة تتوسط العلاقة بين القيادة التحولية ونتائج المشروع أظهرت النتائج أن القيادة التحولية لها تأثير مباشر وقوي على نجاح المشروع، كما أنها تعزز بشكل واضح جودة العمل الجماعي ضمن الفرق، مما يرفع من فرص تحقيق الأهداف المحددة للمشروع من حيث الجدول الزمني والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة ولم تقتصر أهمية هذه القيادة على التأثير المباشر، بل كانت جودة العمل الجماعي بمثابة وسيط فعال في هذه العلاقة، إذ إن الفرق التي تتمتع بالتنسيق والتواصل الجيد، والدعم المتبادل، والتناغم في الأدوار تسهم بشكل أكبر في إنجاح المشاريع .

وبحسب تحليل الباحث، فإن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة—وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي—قد أثبتت فاعليتها في تحسين مخرجات العمل الجماعي للأفرقة. فالقادة الذين يعتمدون هذه الأساليب يشجعون التفكير الإبداعي، ويدعمون مبادرات الأفراد، ويعززون الشعور بالانتماء داخل الفريق، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المشروع ككل أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية ليست فقط من العوامل المباشرة التي تسهم في نجاح المشروع، بل تعمل أيضًا عبر تعزيز جودة العمل الجماعي كقوة داعمة ومكبرة لهذا التأثير. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني هذه القيادة في بيئات المشاريع، خاصة في قطاعات تتطلب تعاونًا عالي المستوى بين الأفراد لضمان تنفيذ ناجح وفعال للمشاريع.

3. دراسة أشرف عبد الرحمن (2019) - "أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية" (الأكاديمية العربية

للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية)

استهدفت قياس أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، عبر توزيع استبانة على كامل موظفي الأكاديمية وعددهم 103 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي كبير للقيادة التحويلية في تعزيز تنفيذ الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها خلال الفترة من 2018 إلى 2020، مما يعكس أهمية هذا النوع من القيادة في بيئة مؤسسية تعليمية وإدارية

4. شيماء رشاد حداد (2023) - "تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر" (بنوك القاهرة)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية العاملة بالقاهرة، مع التركيز على دور "صياغة الوظيفة" كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين القيادة وسلوك الابتكار. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 384 موظفًا يعملون في قطاعات مختلفة داخل البنوك، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة شاملة. أظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية بلغ حوالي 3.43 من أصل 5، في حين بلغ متوسط سلوك العمل المبتكر 3.78، وهو ما يعكس وجود وعي واهتمام لدى الموظفين بتوليد الأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها. كما أكدت النتائج صحة النموذج المفترض للدراسة، حيث تم إثبات الفروض الأربعة، وأبرزها وجود تأثير مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية على الابتكار الوظيفي من خلال صياغة الوظيفة، مما يؤكد أهمية تمكين الموظفين وإعطائهم مساحة أكبر لإعادة تشكيل أدوارهم بما يحقق نتائج إبداعية داخل بيئة العمل المصرفي.

5. دراسة المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا (2022) - "أثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في الأداء التنظيمي"

أجريت دراسة المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا عام 2022 تحت عنوان "أثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في الأداء التنظيمي" على عينة مكونة من 320 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة بهدف استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومكونات التميز التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال قدرتها على التأثير في عدة مؤشرات استراتيجية. فقد تبين أن أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري تفسر ما نسبته 38.01% من التغير في تنمية القدرات التنظيمية، وهي نسبة تعكس مدى مساهمة القادة التحويليين في تحسين المهارات والموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن هذه الأبعاد تؤثر بنسبة 27.89% في تحسين الإدارة المرنة، مما يشير إلى أن القادة الذين يتبعون الأسلوب التحويلي يساهمون في خلق بيئة

عمل أكثر تكيفًا مع المتغيرات. كذلك أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرًا واضحًا للقيادة التحويلية على بناء مستقبل مستدام بنسبة بلغت 24.08%، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التخطيط طويل المدى وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل رافعة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات النفطية في بيئات العمل ذات الطابع الديناميكي مثل ليبيا.

6. دراسة محمود عبد العزيز والقحطاني (2025) - "أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية في شركة تأجير سيارات في السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تعزيز الرقابة التنظيمية في إحدى شركات تأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثان على عينة مكونة من 197 موظفًا، واستخدما برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) وبين الرقابة التنظيمية، مما يشير إلى أن نمط القيادة التحويلية يسهم بشكل كبير في رفع مستوى القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأداء التنظيمي المرن. وبلغ متوسط درجة تطبيق القيادة التحويلية 4.01 من 5، في حين بلغ متوسط الرقابة التنظيمية 3.98، وهو ما يعكس قوة تأثير هذه القيادة في بيئات العمل المتغيرة والمرنة.

7. دراسة محمود عبد العزيز والقحطاني (2025) في المملكة العربية السعودية تناولت أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية في شركة تأجير سيارات، باستخدام عينة من 197 موظفًا وتحليل SPSS. أظهرت الدراسة

معاملات ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار

الفردى، الحافز الإلهامى، والاستثارة الفكرية) والرشاقة التنظيمية. كما بلغ متوسط تطبيق القيادة 4.01 ومتوسط

الرشاقة التنظيمية 3.98، ما يؤكد الدور الإيجابي القوي للقيادة التحويلية في تنظيم مؤسسات ديناميكية ومتغيرة

8. دراسة Alzahrani, 2019 "The Impact of Transformational Leadership on Project

Success in Saudi Construction Sector"

تناولت دراسة (Alzahrani 2019) أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع في قطاع البناء بالسعودية، مع التركيز على

الدور الوسيط لجودة العمل الجماعي. اعتمدت الدراسة على بيانات جمعت من مهنين وعاملين في فرق مشاريع البناء،

حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر وقوي للقيادة التحويلية على نجاح المشاريع، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر

يتمثل في تعزيز جودة العمل الجماعي الذي يعمل كوسيط حاسم بين القيادة ونتائج المشروع وقد أظهرت المعادلات

الهيكليّة أن القادة الذين يمارسون التأثير المثالي، ويحفزون إلهامياً، ويشجعون التفكير النقدي والإبداعي، ويعيرون اهتماماً

فردياً بفريقهم، يساهمون في رفع مستوى التنسيق والتعاون داخل الفريق، ما ينتج عنه تحسينات ملموسة في الجدول

الزمني، والجودة، والميزانية، ورضا أصحاب المصلحة. وأكدت الدراسة أهمية تبني المؤسسات السعودية لهذا النمط

القيادي، خصوصاً في المشاريع الإنشائية الكبرى التي تتطلب تعاوناً عالي المستوى بين أعضاء الفريق لضمان نجاح

متكامل ومستدام للمشروع

9. دراسة Bass & Riggio, 2006 "Transformational Leadership"

دراسة (Bass & Riggio (2006 تعد مرجعًا شاملاً وناضجًا في مجال القيادة التحولية، إذ وسع المؤلفان مفهوم Burns الأصلي من خلال تطوير نموذج Full Range Leadership الذي يضم القيادة التحولية في أقواها، متضمنة للقيادة المعاملاتية بأساليبها التقليدية، والقيادة المتراخية (laissez-faire) على الطيف نفسه ويعتمد النموذج بشكل أساسي على أربعة أبعاد تعرف بـ "الأربعة: I" التأثير المثالي (Idealized Influence) الذي يجعل القائد قدوة يحتذى بها ويكسب احترام المتبنيين، والتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) عبر بناء رؤية واضحة وملهمة تشجع الالتزام والطموح، والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) من خلال تحفيز الإبداع وتشجيع التفكير النقدي، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الذي يراعي احتياجات الأفراد ويعمل على تنميتهم كمساعد ومدرّب يؤكد المؤلفان أن القائد التحولي لا يكتفي بالعلاقة التبادلية المبنية على المكافآت والعقاب، بل يعمل على رفع مستوى دوافع المرؤوسين نحو مستوى أعلى من الأداء والولاء التنظيمي، من خلال إلهامهم لرؤية مشتركة تتجاوز مصالحهم الفردية.

وتظهر الأدبيات التي أدرجوها اعتماد مقياس المقياس متعدد العوامل للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) لقياس مدى تبني القيادة التحولية، حيث يرتبط ارتفاع مستويات القيادة التحولية بنتائج إيجابية واضحة مثل الالتزام، والرضا الوظيفي، والانتماء، وتحسين أداء الفرق والمؤسسات على اختلاف أنواعها. كما تناول الكتاب مسببات ونتائج القيادة التحولية، وأثرها في تقليل التوتر، وتعزيز ثقافة تنظيمية مبتكرة، وتوسيع استخدام نمط القيادة في بيئات متنوعة، مع تركيز خاص على الفرق كعامل بديل عندما يكون القائد غير فعال مباشرةً

يقدم Bass & Riggio نموذجًا تطبيقيًا متماسكًا يجمع بين الجانب النظري الغني والأبعاد العملية للتنمية القيادية، مشيرين إلى أنه بالرغم من فعالية القيادة التحولية في العديد من السياقات، فإن فعاليتها يمكن أن تتأثر بعوامل تنظيمية أو بيئية، كما أن

النوعية الشخصية للقائد (مثل المصداقية، الانفتاح، والتنظيم الذاتي) تعد عاملاً مؤثراً في مستوى تأثير القيادة التحويلية على

الأتباع والأداء العام

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى نظرية "باس (Bass, 1985) "في القيادة التحويلية والتي تعد من أبرز نظريات القيادة الحديثة، وقد

ساهمت بشكل كبير في تفسير كيفية تأثير القادة على سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيزهم وتطوير

قدراتهم. تركز النظرية على أربعة أبعاد جوهرية تمثل أساس القيادة التحويلية، وهي:

•التأثير المثالي: يعكس هذا البعد قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها، حيث يتسم بالأخلاق العالية، والنزاهة، والعدالة،

ما يجعل الموظفين يثقون به ويتبعونه طوعاً. القائد هنا لا يسعى فقط إلى تحقيق الأهداف بل يربطها بقيم ورسالة سامية.

•التحفيز الإلهامي: يتمثل في قدرة القائد على بث الحماس وتحفيز الأفراد من خلال توضيح رؤية واضحة وجذابة للمستقبل،

واستخدام لغة تلهم الموظفين وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من مشروع كبير وهادف.

•الاستشارة الفكرية: يشجع القائد من خلال هذا البعد الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، ومواجهة التحديات بأساليب غير

تقليدية، مع إتاحة الفرصة لتقديم الأفكار والمبادرات دون خوف من الخطأ.

•الاعتبار الفردي: يتجلى هذا البعد في اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتطويرهم المهني، من خلال الاستماع لهم

وتقديم الدعم والتدريب المناسب بما يتماشى مع قدراتهم وطموحاتهم.

من خلال هذه الأبعاد، ترى النظرية أن القيادة التحويلية لا تقتصر على إصدار الأوامر أو الإدارة التقليدية بل تهدف إلى

إحداث تغيير إيجابي عميق ومستدام في الأفراد والمؤسسة ككل (Bass & Riggio, 2006)

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي لإجراء البحث، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي

يهدف إلى وصف الواقع كما هو، وتحليل الظواهر المتعلقة بدرجة تبني نمط القيادة التحويلية داخل المشاريع في مؤسسات

القطاع الإداري بدولة الكويت. ويسهم هذا المنهج في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات

منطقية تسهم في تفسير العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

تم تنفيذ الدراسة باستخدام أدوات متعددة لتحقيق عمق في الفهم وتعدد في مصادر البيانات، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية

موجهة إلى عينة من مديري المشاريع والعاملين ضمن فرق العمل في عدد من المؤسسات الإدارية، بهدف قياس مدى تبني

القيادة التحويلية وأثرها على الأداء وتحقيق الأهداف. كما تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من قادة المشاريع للحصول

على رؤى أكثر تفصيلية وتفسيرية حول ممارسات القيادة والتحويلات الإدارية التي يشهدها واقع العمل. بالإضافة إلى ذلك، تم

تحليل محتوى عدد من الوثائق والتقارير الخاصة بمشاريع سابقة في المؤسسات ذاتها، وذلك لتقييم ما إذا كانت المبادئ

المرتبطة بالقيادة التحويلية قد تم تطبيقها فعلياً وانعكست على مخرجات تلك المشاريع.

تم اختيار العينة بطريقة قصدية لتشمل الأفراد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، مما يسمح بجمع بيانات دقيقة وواقعية. كما تم

التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والقيادة

التربوية للتأكد من ملاءمتها العلمية والإجرائية. (عبد الرحمن، 2019)

أدوات الدراسة

تم الاعتماد على ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة وقياس متغيراتها:

1. الاستبانة الإلكترونية

وظفت استبانة إلكترونية كأداة أساسية لقياس درجة تبني القيادة التحويلية داخل المشاريع. تم تصميم الاستبانة بعناية لتتضمن مجموعة من المحاور تغطي أبعاد القيادة التحويلية كما حددتها الأدبيات التربوية والإدارية، مثل: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين ومديري المشاريع في المؤسسات الإدارية داخل دولة الكويت، وتم التأكد من صدقها وثباتها من خلال اختبار أولي وتحكيم من متخصصين في مجال الإدارة.

2. المقابلات شبه المنظمة

تم إجراء مجموعة من المقابلات شبه المنظمة مع عدد من قادة المشاريع بغرض الحصول على رؤى أعمق حول واقع تطبيق القيادة التحويلية، والتحديات التي يواجهها القادة، ووجهات نظرهم حول تأثير هذا النمط القيادي على فرق العمل ومخرجات المشاريع. وقد تم إعداد دليل للمقابلات يحتوي على أسئلة مفتوحة تسمح للمستجيبين بالتعبير بحرية عن تجاربهم الشخصية، مما أتاح جمع بيانات نوعية تدعم البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة.

3. تحليل الوثائق والتقارير السابقة

تمت الاستعانة بالوثائق والتقارير الخاصة بعدد من المشاريع السابقة المنفذة في المؤسسات الإدارية الكويتية، حيث تم

تحليلها لاستخلاص مؤشرات تطبيق القيادة التحولية وأثرها على مراحل تنفيذ المشروع. وشمل التحليل تقارير الأداء، وخطط العمل، وتقارير التقييم والمتابعة، بهدف رصد مدى وجود ممارسات قيادية ذات طابع تحويلي.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسات القطاع الإداري في دولة الكويت وهو ما يمنح الدراسة طابعاً محلياً ويركز على الخصوصية التنظيمية والإدارية التي تميز هذه المؤسسات مما يساعد في تعميم النتائج داخل هذا السياق دون الخروج إلى قطاعات أخرى مثل القطاع الخاص أو الصناعي أو الصحي
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال عام 2025 وهو ما يعني أن نتائجها تعكس الأوضاع والظروف الإدارية والتنظيمية السائدة خلال هذه الفترة الزمنية فقط وقد تتغير هذه الظروف بمرور الوقت مما قد يتطلب إعادة التقييم مستقبلاً
- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة فقط على القيادة التحولية باعتبارها نمطاً قيادياً محدداً دون التطرق إلى أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية أو القيادة الخادمة وهذا التحديد يسمح بالتركيز العميق على أبعاد القيادة التحولية وقياس مدى تأثيرها في بيئة العمل داخل المشاريع في المؤسسات المختارة

المراجع

1. العنزي، عادل. (2020). أثر أنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. مجلة جامعة الكويت للعلوم الإدارية، 38(2)، 145-172.
2. الزعبي، عمر محمد. (2016). أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(4)، 569-590.
- 3.. محمد، شيماء حسن. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام. مجلة البحوث الإدارية، 10(3)، 220-245.

4. الخلفي، ناصر .(2018). أثر القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الموظف الحكومي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية

في الكويت .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 40(1)، 85-108.

5. عبدالرحمن، أشرف .(2019). أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية

للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية .مجلة العلوم الإدارية JSO ، 37(1)، 279-317.

6. عطية، يوسف .(2018). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات: دراسة حالة من المنظمات. رسالة دكتوراه،

جامعة الجزائر 3.

7. عبد العزيز، محمود عبد العزيز أحمد، & القحطاني، نايف سعد عبدالله .(2025). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة

التنظيمية: تطبيق على شركة تأجير سيارات في المملكة العربية السعودية .مجلة RIJCS ،

8. البركاني، يوسف ضويحي .(2023). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المستشفى

العام .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. AJSRP

9. سودان، عبد الناصر عبدالرحمن، جلال، سعيد علي، & العرادة، عثمان سالم .(2023). أثر القيادة التحويلية في السلوك

الريادي: دور الدوافع الريادية كمتغير وسيط في شركات هائل سعيد أنعم .مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، 20(1)، 1

10. خميس، مني سعد علي محمد .(2023). أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين: الدور الوسيط للتمكين في شركات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمدينة السادس من أكتوبر .مجلة ZCOM ، 45(3)، 554-579-

11. Burns, J. M. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

12. Bass, B. M., & Riggio, R. E. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

13. Al-Harbi, A. S. Al-Harbi, A. S. (2021). Transformational leadership and organizational performance in public sector institutions in the Gulf region. Journal of Public Administration and Governance, 11(1), 102–121.