

عنوان البحث

العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع: دراسة تحليلية لمديري المشاريع في القطاعات المختلفة في

المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

غفران احمد بنخش

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



الإهداء

إلى من كانوا دائماً مصدر إلهامي ودعمي،

إلى أسرتي العزيزة التي منحتني الحب والقوة والصبر،

إلى من آمنوا بقدراتي وساندوني في كل خطوة،

إلى كل من أضاء لي طريق العلم والمعرفة بكلمة، بنصيحة، أو بدعوة صادقة،

أهدي هذا العمل المتواضع، تعبيراً عن الامتنان والعرفان،

راجيةً من الله أن يكون جهداً مباركاً، ونفعاً يُضاف إلى مسيرة العلم والعمل.

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى على ما أنعم به علي من صحة وعزم وصبر، وما وفقني إليه من إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً
وآخرًا.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لكل من ساهم في دعمي خلال إعداد هذا المشروع، وعلى رأسهم مشرف
البحث الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد لما قدماه من توجيه مستمر، ونقد بناء، وإلهام علمي
كان له بالغ الأثر في إثراء هذا العمل..

كما أعبر عن تقديري لكل العاملين والمختصين في مشاريع القطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة، الذين أسهموا
باستجاباتهم وتعاونهم في توفير البيانات اللازمة لإتمام الدراسة.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم المعنوي والفكري طوال فترة إعداد هذا البحث.

وأخيراً، أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه، وأسأله أن يجعل هذا الجهد بداية لخطوات علمية أكبر، وأن
يكتب له القبول والفائدة.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع لدى مديري المشاريع في القطاعات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار التحولات التنظيمية والتنموية المرتبطة برؤية 2030. تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وقياس انعكاس هذه الأبعاد على مؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف المؤسسية. اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على عينة من 100 مدير مشروع من قطاعات متنوعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، كما بينت أن الممارسات التحويلية للقيادة تسهم في تعزيز الدافعية وتحسين بيئة العمل، مما يزيد من فعالية فريق المشروع وقدرته على مواجهة التحديات. وتؤكد النتائج أهمية تبني المؤسسات السعودية لهذا النمط القيادي لما يمثله من قيمة استراتيجية في دعم نجاح المشاريع ورفع مستوى الأداء وتطوير القدرات البشرية. وتختتم الدراسة بتقديم توصيات تعزز دور القيادة التحويلية في بيئات المشاريع المختلفة.

الكلمات المفتاحية:

1. القيادة التحويلية

2. نجاح المشاريع

3. إدارة المشاريع

4. التحفيز التنظيمي

Abstract:

This study aims to analyze the effect of transformational leadership on project success among project managers across various sectors in the Kingdom of Saudi Arabia, particularly within the context of organizational transformation driven by Vision 2030. Using a descriptive-analytical methodology, the research examines the extent to which transformational leadership—through its core dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—contributes to achieving key project success indicators. These indicators include adherence to time, cost, and quality requirements, stakeholder satisfaction, and alignment with organizational objectives. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a sample of 100 project managers from different sectors. The findings reveal a statistically significant positive relationship between transformational leadership and project success, indicating that transformational practices enhance motivation, strengthen team cohesion, and improve the overall effectiveness of project teams in handling challenges. The study concludes that adopting transformational leadership behaviors is essential for Saudi institutions seeking to improve project performance and achieve sustainable organizational outcomes. Recommendations are provided to support the development of leadership capabilities in project environments.

Keywords

1. Transformational Leadership
2. Project Success
3. Project Management
4. Organizational Performance

فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول.....
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة
9.....	النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
11.....	الفصل الثاني
12.....	مقدمة.....
13.....	الدراسات السابقة
18.....	الإطار النظري.....
40.....	الفصل الثالث
41.....	مقدمة
41.....	المنهجية وطرق البحث
49.....	الفصل الرابع
50.....	مقدمة
51.....	تحليل البيانات.....
69.....	مناقشة النتائج
73.....	النتائج
76.....	المراجع
80.....	الملاحق

فهرس الاشكال

52.....	رسم توضيحي 1 العمر
53.....	رسم توضيحي 2 المؤهل العلمي
54.....	رسم توضيحي 3 سنوات الخبرة
55.....	رسم توضيحي 4 قطاع العمل

فهرس الجداول

38.....	جدول 1 متغيرات البحث
56.....	جدول 2 الإحصاء الوصفي
60.....	جدول 3 معامل كرونباخ ألفا بحسب المعايير العلمية المعتمدة
62.....	جدول 4 معامل الارتباط
66.....	جدول 5 تحليل الانحدار الخطي

الفصل الأول

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بفهم أنماط القيادة القادرة على التعامل مع البيئات التنظيمية المعقدة، خصوصًا مع تزايد المنافسة، وتسارع الابتكار التكنولوجي، والتحول المتسارع في الأسواق العالمية. وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية كنموذج قيادي معاصر يركز على إلهام الموظفين، ورفع مستوى الدافعية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، بما يسهم في تحقيق نتائج تنظيمية متميزة تتجاوز حدود الأداء التقليدي. وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على بناء رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد فكريًا، وإحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمات عبر الارتقاء بالقيم والدوافع الداخلية للموظفين. (Abbas & Ali, 2021)

وقد باتت المنظمات في مختلف القطاعات—سواء التعليمية، أو التقنية، أو الخدمية، أو الصناعية—تعتمد بشكل كبير على المشاريع كوسيلة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية. ومع تزايد الاعتماد على المشاريع، ازدادت الحاجة لفهم العوامل التي تؤثر في نجاح المشروع، لا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتغير وعدم اليقين. وتُعد القيادة أحد أهم هذه العوامل، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بقوة بقدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية والمعايير المحددة. (Abbas & Ali, 2021)

كما أكدت البحوث العربية على أهمية هذا النمط القيادي في رفع مستوى الإبداع، وتطوير الأداء، وتمكين الأفراد. فعلى سبيل المثال، بينت دراسة بلقيس عاجل (2022) أن القيادة التحويلية، بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، والدافعية الإلهامية، تسهم في تعزيز الإبداع المستدام داخل المؤسسات التعليمية. وهو ما يعكس دور القائد التحويلي في خلق بيئة عمل تشجع على تطوير الأفكار وتحسين الممارسات التنظيمية.

أما في القطاعات الخدمية، فقد توصلت دراسة غانم والمرهضي (2024) إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أهم المحددات المؤثرة في الأداء المتميز بقطاع الاتصالات اليمني، حيث أظهرت نتائجها وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المتميز. ويشير ذلك إلى أن السلوك القيادي القائم على التمكين والتحفيز والإلهام يعزز قدرة العاملين على تحقيق أداء أفضل ويزيد من جودة نتائج المشاريع.

وفي السياق ذاته، توضح دراسة العتيبي (2020) أن القيادة التحويلية تُعد الأنسب لقيادة التغيير في المؤسسات، خصوصاً في بيئات تتسم بالتحديات المتسارعة، مشيرة إلى أن القائد التحويلي يمتلك مهارات تسمح له بإدارة التغيير بكفاءة، وتحفيز الأفراد على تبني أساليب عمل جديدة.

وتشير هذه الأدبيات إلى وجود اتفاق واسع على الدور المركزي للقيادة التحويلية في تعزيز نجاح المشاريع، سواء من خلال تحسين الإبداع، أو رفع مستوى الأداء، أو تعزيز القدرة على إدارة التغيير، أو تشجيع العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف المشروع. ورغم ذلك، فإن خصوصية المشاريع، واختلاف القطاعات، وتنوع الثقافات التنظيمية، تجعل من الضروري دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع بطريقة تحليلية معمقة تشمل قطاعات مختلفة، وهو ما يحاول البحث الحالي معالجته.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاتفاق الواسع بين الباحثين حول أهمية القيادة التحويلية في دعم الأداء التنظيمي، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع لا تزال موضوعاً يحتاج إلى مزيد من التمحيص البحثي نظراً لتباين النتائج واختلاف البيئات التي أُجريت فيها الدراسات. فنجاح المشروع لا يعتمد فقط على المهارات الفنية وإدارة الوقت والموارد، بل يتأثر بشكل كبير بالسلوك القيادي القادر على بناء الدافعية وتحفيز فرق العمل، وهي مهام جوهرية للقيادة التحويلية.

وتشير دراسة (Abbas & Ali (2021) إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير يفوق القيادة التبادلية في تحقيق نجاح المشاريع، إلا أن هذا التأثير يتباين باختلاف حجم المشروع ونوعه، كما يتأثر بالعوامل الثقافية المرتبطة بسياق الدولة مثل التباعد السلطوي والأنماط الاجتماعية. وهذا يثير تساؤلات حول مدى ثبات فعالية القيادة التحويلية عبر قطاعات مختلفة، خصوصاً في البيئات العربية التي تتسم ببنى تنظيمية تقليدية.

وفي السياق العربي، قدمت دراسة بلقيس عاجل (2022) دليلاً على أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع المستدام، وهو عنصر مهم لإنجاح المشاريع التي تتطلب حلولاً مبتكرة. ومع ذلك، لا توضح الدراسة ما إذا كان هذا التأثير يمتد إلى عناصر أخرى من نجاح المشروع، مثل الالتزام بالوقت والميزانية.

كما أظهرت دراسة غانم والمرهضي (2024) تأثيراً معنوياً للقيادة التحويلية على الأداء المتميز في قطاع الاتصالات اليمني. ورغم أهمية النتائج، فإن الدراسة ركزت على الأداء العام، ولم تتناول مشاريع محددة أو مراحل دورة حياة المشروع، مما يجعل مدى انطباق النتائج على بيئات المشاريع غير واضح.

ويضيف العتيبي (2020) بُعداً آخر للمشكلة عندما يشير إلى الدور الحيوي للقيادة التحويلية في إدارة التغيير داخل المؤسسات، وهو عامل ترتبط به العديد من مشاريع التطوير والتحول التنظيمي. وبالرغم من وجود هذا الارتباط المفترض بين إدارة التغيير ونجاح المشاريع، إلا أن الدراسات لا تزال قليلة في الربط بينهما بشكل مباشر. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة يتضح ما يلي:

1. أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء والإبداع وإدارة التغيير.
2. أن نجاح المشاريع يتأثر بعوامل قيادية، إلا أن مقدار التأثير الفعلي للقيادة التحويلية ما يزال بحاجة إلى دراسة معمقة.

3. أن الدراسات السابقة تناولت العلاقة في قطاعات محددة، مما يفتح المجال لدراسة أكثر شمولاً عبر قطاعات مختلفة.

4. أن السياقات التنظيمية والثقافية قد تعدل من مستوى تأثير القيادة التحويلية، وهو ما لم يتم بحثه بما يكفي.

وعليه، تظهر فجوة بحثية متمثلة في غياب دراسات تحليلية شاملة تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع عبر قطاعات متعددة، بهدف تحديد مدى قوة هذا التأثير، وتبيان ما إذا كانت القيادة التحويلية تُعد نطاً قيادياً فعّالاً في بيئات المشروع المختلفة.

وعلى هذا الأساس، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع لدى مديري المشاريع في القطاعات المختلفة؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- يساهم البحث في توسيع المعرفة النظرية حول القيادة التحويلية ودورها في نجاح المشاريع عبر قطاعات مختلفة، وهو جانب لم يحظَ بدراسة كافية مقارنة بدراسات الأداء العام أو الإبداع.
- يعزز النتائج المتاحة في الأدبيات من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع بمنهجية تحليلية حديثة.
- يقدم إطاراً علمياً يساعد في تفسير كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافعية الإلهامية، مراعاة الفردية) في مؤشرات نجاح المشروع.

- يدعم الجهود الأكاديمية الرامية إلى دمج مفاهيم القيادة المعاصرة في بيئات المشاريع التي تتسم بالتعقيد والتغير.

- يساهم في سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بين أنماط القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في سياقات عربية متعددة القطاعات.

ثانيًا: الأهمية العملية

- يساعد مديري المشاريع في فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في رفع احتمالية نجاح المشروع وتحسين مخرجاته.
- يقدم مؤشرات عملية يمكن للمؤسسات استخدامها لتطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية.
- يوضح للمنظمات كيفية استثمار السلوكيات التحويلية في تحسين بيئة العمل وتحفيز فرق المشاريع لتحقيق نتائج أفضل.
- يساهم في دعم صنع القرار في القطاعات المختلفة لتبني أساليب قيادية تعزز الإبداع والالتزام أثناء تنفيذ المشاريع.
- يساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع عبر دمج البعد القيادي ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع لدى مديري المشاريع في القطاعات المختلفة.

الأهداف الفرعية :

- تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في القطاعات المختلفة.
- قياس مستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع.
- تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها وبين مؤشرات نجاح المشاريع.
- استكشاف الفروق المحتملة في تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع باختلاف القطاع.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز دور القيادة التحويلية في رفع معدلات نجاح المشاريع.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع في القطاعات المختلفة؟

التساؤلات الفرعية :

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع؟
- ما مستوى نجاح المشاريع في القطاعات المختلفة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع؟

- هل يختلف تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع باختلاف القطاع أو طبيعة المشروع؟
- ما أبرز العوامل القيادية التي تسهم في تحسين مخرجات المشاريع وفقًا لآراء مديري المشاريع؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على نجاح المشاريع في القطاعات المختلفة.

الفرضيات الفرعية

H1a: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي (Idealized Influence) على نجاح المشاريع.

H1b: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) على نجاح المشاريع.

H1c: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) على نجاح المشاريع.

H1d: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد مراعاة الفردية (Individualized Consideration) على نجاح المشاريع.

H1e: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع تُعزى إلى القطاع (تعليم - اتصالات - تقنية - حكومي - خاص ... إلخ)

H1f: يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى نجاح المشاريع.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات التي أسهمت في تطوير فهمنا لكيفية تأثير القيادة في أداء الأفراد والمنظمات. ظهرت النظرية لأول مرة في أعمال "جيمس ماكغريغور بيرنز" عام 1978، الذي ميّز بين القيادة التبادلية (Transactional) والتحويلية (Transformational)، حيث يرى أن القائد التحويلي لا يعتمد فقط على تبادل المنافع، بل يسعى إلى رفع مستوى الوعي والدافعية والقيم الأخلاقية لدى المرؤوسين. لاحقًا طوّر "باس" (Bass, 1985) النموذج بشكل أكثر تفصيلاً، محدداً أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، ومراعاة الفروق الفردية. وتمثل هذه النظرية الأساس الفكري للبحث لأنها تربط بين سلوكيات القائد وقدرة الفريق على تحقيق الأهداف، وهو ما ينسجم مع هدف البحث المتمثل في قياس أثر هذه الأبعاد على نجاح المشاريع.

نظرية نجاح المشروع (Project Success Theory)

تعتمد هذه النظرية على تحديد العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشاريع، وقد تطورت جذورها الأولى في كتابات "بيكر وزملائه" (Baker et al., 1988)، الذين اعتبروا أن النجاح لا يُقاس فقط بإنهاء المشروع ضمن الوقت والتكلفة، بل يتضمن رضا العملاء، وجودة المخرجات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتطورت النظرية لاحقاً من خلال نماذج متعددة مثل نموذج "شاينهايدر" و"ديكوف" (Shenhar & Dvir, 2007)، اللذين أكدوا أن نجاح المشروع عملية متعددة الأبعاد تتأثر بعوامل تقنية وبشرية وتنظيمية. وتستند هذه النظرية إلى أن القائد يُعد أحد أهم العوامل المؤثرة في التنفيذ الفعال للمشاريع، مما يجعل دمجها في البحث ضرورياً لتفسير

كيف يمكن للسلوك القيادي أن يرفع احتمالية النجاح عبر تحسين الالتزام، جودة العمل، وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق.

نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory)

ترتكز نظرية السلوك التنظيمي على دراسة كيفية تأثير السلوك الإنساني داخل المؤسسات على الأداء الفردي والجماعي والنتائج التنظيمية. تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "تايلور" و"مايو" خلال النصف الأول من القرن العشرين، إلا أنها تطورت بشكل ملموس مع ظهور مدارس الإدارة السلوكية الحديثة، خصوصًا مع كتابات "روبنز (Robbins, 2003)" في تحليل الدوافع، والقيادة، والرضا الوظيفي، والفاعلية التنظيمية. وتشير النظرية إلى أن القائد قادر على تشكيل السلوك التنظيمي من خلال تأثيره على الثقافة، الاتصالات، والبيئة النفسية للفريق. وبما أن القيادة التحويلية تعتمد على الإلهام والتحفيز، فهي بطبيعتها تؤثر في السلوكيات التي تدعم إنتاجية المشروع والتعاون بين أعضائه. لذلك، تُعد هذه النظرية إطارًا مكملًا يوضح العلاقة بين الممارسات القيادية ومخرجات المشاريع من منظور سلوكي.

الفصل الثاني

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأساس العلمي الذي يستند إليه البحث من خلال استعراض أبرز الأدبيات والنظريات المرتبطة بالقيادة التحويلية ونجاح المشاريع. ويُعد تحليل الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم مدى تقدم المعرفة في هذا المجال، وتحديد الاتجاهات البحثية، ورصد الفجوات التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. كما يهدف الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح مفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها، وآليات تأثيرها في بيئات المشاريع، إضافة إلى توضيح مفهوم نجاح المشروع ومؤشراته. ويسهم هذا الفصل في إرساء قاعدة معرفية تساعد على تفسير العلاقات بين المتغيرات، ودعم الفرضيات، ووضع البحث ضمن سياقه العلمي الصحيح، بما يعزز من مصداقيته ويحدد موقعه ضمن الجهود البحثية السابقة.

الدراسات السابقة

قوال فاطمة (2021)

تسلط دراسة قوال فاطمة (2021) الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على تحليل تأثير أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وذلك بهدف تحديد مدى قدرة القادة التحويليين على تعزيز ولاء العاملين وثقتهم بالمنظمة. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي عبر تحسين العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة، مما يعزز الاستمرار الوظيفي ورغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية يعد ضرورة استراتيجية لضمان الاستقرار التنظيمي وتحقيق الأداء المستدام في ظل التغيرات المتسارعة. وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها تقدم إطارًا واضحًا لارتباط القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي، وهو ما يدعم العلاقة المتوقعة بينها وبين نجاح المشاريع.

القحطاني واخرون (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوزارة التعليم السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبيان وُزِعَ على 150 مفردة، وقد تم تحليل 121 استبانة باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية—التمكين، الاستشارة الفكرية، التحفيز، والتأثير المثالي—على مكونات الإبداع الإداري مثل المرونة والمجازفة والمنهجية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق في الإبداع تعزى للجنس والعمر والخبرة، بينما وُجدت فروق ذات دلالة للمسمى الوظيفي. تؤكد الدراسة أهمية تبني القيادات العليا لأساليب القيادة

التحويلية لدورها في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وتعد من الدراسات المهمة محليًا لتفسير كيف يمكن للقيادة التحويلية تعزيز ممارسات العمل المبتكرة، وهو ما ينعكس على نجاح المشاريع التي تتطلب قدرة عالية على الابتكار وحل المشكلات.

رقية عبدالله حسن (2020)

تناولت هذه الدراسة الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحليل خصائص القائد التحويلي، وآليات تأثيره في رفع المعنويات والرضا الوظيفي، إضافة إلى قدرته على تحسين الأداء التنظيمي. ركزت الدراسة على الاستراتيجيات التحفيزية مثل الإلهام، التمكين، وتقديم الرؤية المستقبلية، مبيّنة كيف تؤدي هذه الممارسات إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين كفاءة العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في خلق بيئة محفزة ترفع من مستوى التعاون والابتكار داخل المؤسسة، مما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي على المستويين التكتيكي والاستراتيجي. وقدمت أمثلة لمنظمات طبقت القيادة التحويلية وحققَت نتائج إيجابية. وتخلص الدراسة إلى أن تبني القيادة التحويلية يعد خطوة ضرورية للمنظمات التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة مخرجات مشاريعها.

النجار (2023)

ركزت دراسة النجار (2023) على الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة بالحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 357 موظفًا، تم تحليل 274 استبانة منها باستخدام SPSS و AMOS. توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، كما أظهرت أن القيادة التحويلية الخضراء تعزز هذا التأثير عبر دورها الوسيط، مما يدل على

أهميتها في نقل السلوكيات الخضراء وترسيخها داخل المنظمة. وتبرز هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير البيئي وتعزيز الاستدامة داخل المؤسسات الصحية، وهو ما يشكل امتدادًا لمجال القيادة التحويلية في سياقات حديثة مرتبطة بالاستدامة والممارسات الخضراء، ويمنح المشاريع قدرة أكبر على تحقيق أهدافها ضمن المعايير البيئية.

: Han et al. (2024)

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات من خلال نموذج تسلسلي يقوم على متغيرين وسيطين: المرونة التنظيمية للفريق والرشاقة. جمعت البيانات من 306 من أفراد فرق المشاريع، وتم تحليلها باستخدام Structural Equation Modeling. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على المرونة والرشاقة، وأن كلا المتغيرين يؤثران بدورهما على نجاح المشروع. إلا أن النتائج أوضحت أن المرونة فقط لها دور وساطة مؤثر بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، بينما لم تظهر الرشاقة نفس قوة الوساطة. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تشرح الآليات الداخلية التي تفسر كيف تؤثر القيادة التحويلية على نتائج المشاريع، خاصة في بيئة معقدة وديناميكية كالإنشاءات.

: Fareed et al. (2023)

اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الإدراك الاجتماعي لفحص أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع عبر الدور الوسيط للتمكين النفسي. استخدمت الدراسة استبيانًا وُزِعَ على 356 مشاركًا من مديري المشاريع وأعضاء الفرق. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحسين نجاح المشاريع، كما أن التمكين النفسي يلعب دور وساطة جزئي في هذه العلاقة، مما يعزز فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية في رفع مستوى الثقة والفاعلية الذاتية لدى أعضاء الفريق. تؤكد الدراسة أهمية تبني القادة لممارسات تحفيزية وتمكينية لرفع مستوى

المشاركة وتحسين الأداء داخل فرق المشاريع، خاصة في البيئات التي تتطلب مستويات عالية من التفاعل واتخاذ القرار التعاوني.

: Aga et al. (2016)

استهدفت الدراسة تحليل دور بناء الفريق كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في إثيوبيا. اعتمدت الدراسة على بيانات 200 مدير مشروع، وتم استخدام نماذج إحصائية لقياس تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم مباشرة في تحسين نتائج المشاريع، وأن بناء الفريق يلعب دور وساطة جزئي في هذه العلاقة. وتبرز هذه الدراسة أهمية ممارسات القائد التحويلي في تعزيز التماسك بين أعضاء الفريق، وتحسين التواصل، وزيادة الفعالية، وهي عناصر حاسمة لنجاح المشاريع في بيئات تتسم بالتحديات.

التعليق على الدراسات السابقة (Commentary on Previous Studies)

تكشف الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية في سياقات تنظيمية متعددة—تعليمية، حكومية، صحية، واتصالية—عن اتفاق واسع على الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع، الالتزام، الأداء التنظيمي، والاستدامة. فقد ركزت دراسات مثل قوال (2021) والقحطاني وآخرون (2023) على تأثير القيادة التحويلية في تحسين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، بينما تناولت دراسات أخرى مثل حسن (2020) والنجار (2023) تأثير القيادة التحويلية في التميز التنظيمي والاستدامة. وفي المقابل، ركزت دراسات علمية مثل (Aga et al. (2016 و (Fareed et al. (2023 و (Han et al. (2024 على العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع من خلال متغيرات وسيطة متعددة كالرشاقة وبناء الفريق والتمكين النفسي.

ورغم أن هذه الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومخرجات تنظيمية مهمة، إلا أنها غالباً ركزت على بيئات محددة مثل القطاعات الصحية والتعليمية والمنظمات غير الربحية، أو ركزت على متغيرات وسيطة دون تحليل شامل للعلاقة المباشرة. كما أن الدراسات العالمية التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع جاءت في سياقات صناعية وإنشائية تختلف عن السياقات الإدارية والمؤسسية في الدول العربية.

وعليه، فإن الدراسات على الرغم من ثرائها، إلا أنها لا تقدم إطاراً مقارناً عبر قطاعات مختلفة يوضح كيف قد يختلف تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع بحسب طبيعة القطاع أو خصائص فرق العمل. كما أن جزءاً كبيراً من الأدبيات العربية ركّز على الأداء العام أو الالتزام، ولم يتناول نجاح المشاريع كمفهوم مستقل ذي أبعاد واضحة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين).

الفجوة البحثية (Research Gap)

من خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في نقص الدراسات التي تبحث العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في سياق عربي وبشكل مقارن بين قطاعات مختلفة. فمعظم الدراسات ركّزت على:

- الإبداع أو الالتزام أو الأداء العام بدلاً من نجاح المشاريع.
- قطاع واحد دون المقارنة بين عدة قطاعات.
- دراسة متغيرات وسيطة دون تحليل قوة التأثير المباشر للقيادة التحويلية.
- غياب الدراسات التي تجمع بين النموذج القيادي التحويلي ومحددات نجاح المشروع في بيئات عمل متنوعة داخل المنطقة العربية.

كما أن نجاح المشاريع في عصر التحول الوطني ورؤية 2030 يعتمد بشكل متزايد على أنماط قيادة قادرة على التحفيز والتطوير والإلهام، وهو ما يجعل فهم تأثير القيادة التحويلية في نجاح المشاريع ضرورة عملية واستراتيجية، إلا أن هذا الجانب لم يُدرس بشكل كافٍ في الأدبيات العربية والخليجية.

الفجوة التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها:

غياب دراسة تحليلية عربية شاملة تبحث في مدى تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع عبر قطاعات مختلفة، مع التركيز على قياس أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشروع بطريقة كمية مقارنة.

الإطار النظري

المبحث الأول: مفاهيم القيادة التحويلية

1.1 تعريف القيادة التحويلية

أولاً: المفهوم اللغوي والاصطلاحي

يشير مفهوم "القيادة" في اللغة إلى عملية التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين من أجل تحقيق هدف محدد. أما كلمة "تحويلية"، فتعني التغيير الإيجابي والانتقال من وضع قائم إلى وضع أفضل. وعليه، فإن مصطلح "القيادة التحويلية" يُستخدم للدلالة على نوع من القيادة يركّز على إحداث تغيير جوهري في سلوك الأتباع، من خلال رفع وعيهم، وتحفيز قدراتهم، ودفعهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء عبر الإلهام، التمكين، والتطوير. ويعكس هذا المفهوم أن القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة العمليات، بل يسعى إلى تحويل طاقات الأفراد وإعادة بناء القيم التنظيمية بما ينسجم مع رؤية مستقبلية واضحة وملهمة.

وتُعد القيادة التحويلية من أبرز المفاهيم المعاصرة في أدبيات القيادة والسلوك التنظيمي، نظرًا لأنها تعكس دور القائد في بناء بيئة تنظيمية محفزة، وتطوير العلاقات الإنسانية، وخلق روح العمل الجماعي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي. وقد أشارت دراسة قوال فاطمة (2021) إلى أن القيادة التحويلية أصبحت ضرورة للمنظمات الحديثة نظرًا لقدرتها على التأثير في سلوك المرؤوسين وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز الثقة بين العاملين والقادة.

ثانيًا: تعريف بيرنز (Burns, 1978)

يُعد بيرنز أول من قدم مفهوم القيادة التحويلية في كتابه الكلاسيكي "Leadership" عام 1978. وقد ميّز بيرنز بين القيادة التبادلية (Transactional) التي تعتمد على تبادل المنافع، والقيادة التحويلية (Transformational) التي تركز على التغيير الجذري في قيم وسلوك الأتباع. ووفقًا لبيرنز (1978)، فإن القائد التحويلي هو من يرفع مستوى الوعي الأخلاقي والدافعية لدى مرؤوسيه، ويعمل على تحويل احتياجاتهم من التركيز على المصالح الشخصية إلى الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة. ويصف بيرنز هذا النوع من القيادة بأنه علاقة متبادلة تعتمد على الرؤية المشتركة والقدرة على الإلهام، وليس على الحوافز المادية وحدها. وقد اعتبر بيرنز أن القيادة التحويلية هي أعلى مستويات القيادة، لأنها تُحدث تغييرًا في كل من القائد والأتباع، وتحوّل العلاقة القيادية من علاقة تبادل مصالح إلى علاقة تأثير وتعاون لتحقيق أهداف أكبر. وهذا المفهوم يرتبط مباشرة بنتائج المشاريع، إذ يرتبط القائد القادر على توفير الإلهام وстратегية واضحة بارتفاع احتماليات نجاح المشروع. (Adewuyi, 2023)

ثالثًا: تعريف باس (Bass, 1985)

طوّر باس مفهوم القيادة التحويلية في عام 1985، وأضاف إليه أربعة أبعاد أصبحت أساسًا علميًا لدراسة هذا النموذج القيادي. يُعرّف باس (1985) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على رفع مستوى الدافعية والوعي لدى العاملين، وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة. وقد ركّز باس على العناصر السلوكية التي يمارسها القائد، وليس فقط على الجوانب الأخلاقية التي شدد عليها بيرنز.

الأبعاد الأربعة لنموذج باس هي:

1. التأثير المثالي (**Idealized Influence**): حيث يكون القائد قدوة يحتذى بها، ويتمتع بالكاريزما والأخلاق.

2. الدافعية الإلهامية (**Inspirational Motivation**): وتشير إلى قدرة القائد على بث الحماس وبناء رؤية مشتركة.

3. التحفيز الفكري (**Intellectual Stimulation**): وهو تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري وحل المشكلات.

4. الاعتبار الفردي (**Individualized Consideration**): ويعني الاهتمام بحاجات كل فرد وتقديم الدعم الشخصي.

وأكد باس أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، والإبداع، والرضا الوظيفي، ونجاح المشاريع — وهو ما أكدته العديد من الدراسات اللاحقة (القحطاني وآخرون، 2023؛ سعيد، 2016).

1.2 نشأة وتطور مفهوم القيادة التحويلية

أولاً: الجذور التاريخية للنظرية

ظهرت القيادة التحويلية في سبعينيات القرن الماضي عندما كانت المنظمات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالابتكار، والعمولة، وظهور نماذج أعمال جديدة تتطلب أساليب قيادية مختلفة. وقد جاء بيرنز (1978) ليقدّم مفهوم القيادة التحويلية كتفسير للعلاقة التي تربط القادة بمرؤوسيهـم في سياقات اجتماعية وسياسية واسعة. كانت النظريات السائدة قبل ذلك—مثل القيادة الكاريزمية، والنظريات السلوكية—تركز على السمات الشخصية للقائد، أو على أنماط السلوك القيادي. إلا أن بيرنز أدخل بعداً جديداً يتمثل في التحول القيمي، مما جعلها نظرية جديدة وشاملة.

ثانياً: مراحل التطور العلمي للمفهوم

مرت القيادة التحويلية بعدة مراحل تطور، يمكن تلخيصها كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة بيرنز (1978) – التحول القيمي

ركزت هذه المرحلة على الأخلاق والوعي القيمي وإلهام الأتباع.

وقد اعتُبرت القيادة التحويلية نموذجاً مثالياً لتحسين الثقافة التنظيمية، ورفع الالتزام والترابط داخل المؤسسة (قوال، 2021).

المرحلة الثانية: مرحلة باس (1985) – التحول السلوكي

قدّم باس أدوات قياس مثل **MLQ**، وحوّل النظرية إلى نموذج يمكن تطبيقه.

وأظهر أن القيادة التحويلية تؤثر في الإبداع، الأداء، الرضا، ونتائج المشاريع (Bass, 1985؛ القحطاني وآخرون، 2023).

المرحلة الثالثة: المرحلة المعاصرة – التمكين والتحفيز والارتباط بالمشاريع

تركّز الدراسات الحديثة على دور القيادة التحويلية في:

- إدارة التغيير
 - تحقيق الإبداع الإداري
 - تعزيز الرضا الوظيفي
 - رفع كفاءة فرق المشاريع
 - تحسين جودة اتخاذ القرار (Adewuyi, 2023؛ سعيد، 2016)
- وتربط الأبحاث الحديثة القيادة التحويلية مباشرة بنجاح المشاريع، عبر التأثير في الالتزام، الاتصالات، والعمل الجماعي.

ثالثاً: الانتقادات التي وُجّهت للنظرية

تعرضت القيادة التحويلية لبعض الانتقادات، أهمها:

1. المبالغة في الجانب المثالي للقائد: إذ يرى بعض الباحثين أن النموذج يفترض وجود قائد خارق.

2. الخلط بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية.

3. صعوبة التحقق من البعد الأخلاقي الذي أكدّه بيرنز.

4. احتمالية إساءة استخدام الإلهام في تحقيق أهداف غير أخلاقية.

5. عدم وضوح بعض الأبعاد عند التطبيق في ثقافات مختلفة.

ومع ذلك، لا تزال النظرية من الأقوى علميًا، لأنها قابلة للقياس والتطبيق، وتظهر تأثيرًا ثابتًا في الأداء والابتكار ونجاح المشاريع.

1.3 خصائص القائد التحويلي

أولاً: الرؤية (Vision)

يتميز القائد التحويلي بامتلاكه رؤية واضحة تُحفّز الموظفين وتمنحهم سببًا للعمل المشترك. الرؤية ليست مجرد خطة، بل هي مستقبل يُلهم الأتباع للالتزام والسعي لتحقيق أهداف أكبر من المهام اليومية. وقد أوضحت دراسة (Adewuyi (2023 أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة يميلون إلى تحقيق نتائج أفضل في المشاريع، لأن الرؤية تساعد في توجيه جهود الفريق، وتقليل الغموض في بيئة العمل.

كما أشارت قوال (2021) إلى أن الرؤية تمثل جوهر القيادة التحويلية، حيث ترفع مستوى الالتزام التنظيمي لأنها تخلق شعورًا بالمعنى لدى الأفراد.

ثانيًا: الإلهام (Inspiration)

الإلهام هو قدرة القائد على بث الحماس في نفوس العاملين، وتحفيزهم لتجاوز توقعاتهم. القائد الملهم يستخدم الخطاب التحفيزي، ويجتمع مع فريقه باستمرار، ويقدم أمثلة إيجابية تُشجّع العاملين على الأداء العالي.

وقد أظهرت دراسة القحطاني اخرون (2023) أن الإلهام أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية المؤثرة في الإبداع الإداري، لأنه يجعل العاملين أكثر استعدادًا للمجازفة وتجريب حلول جديدة.

ثالثًا: النزاهة (Integrity)

النزاهة عنصر أساسي في القيادة التحويلية لأنها تبني الثقة بين القائد والمرؤوسين. القائد التحويلي يتصرف وفق مبادئ واضحة، ويطبق العدالة، ويحترم الآخرين، مما يجعل العاملين أكثر التزامًا. وقد وجدت دراسة سعيد (2016) أن القادة الذين يمتلكون النزاهة والشفافية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وأن السلوك الأخلاقي للقائد يساهم في تحسين معنويات العاملين.

رابعًا: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

يملك القائد التحويلي مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، مما يساعده على فهم مشاعر العاملين، ومعالجة النزاعات، وتحفيزهم، وبناء علاقات إيجابية. الذكاء العاطفي يُعد أساسًا للبعد الرابع من أبعاد باس وهو "الاعتبار الفردي".

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بالإبداع، تحسين التنسيق بين الفريق، ونجاح المشاريع (Adewuyi, 2023).

المبحث الثاني: أبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج باس

يمثل نموذج باس (Bass, 1985) حجر الأساس في فهم القيادة التحويلية بصورتها الحديثة، إذ قدم إطارًا متكاملًا يحدد أربعة أبعاد مركزية تميز القائد التحويلي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وقد أصبحت هذه الأبعاد معيارًا عالميًا في تحليل سلوكيات القادة داخل المؤسسات، نظرًا لارتباطها

المباشر بالأداء التنظيمي، والالتزام، والإبداع، ونجاح المشاريع. واعتمد Bass في تطوير هذا النموذج على رؤية ديناميكية للقيادة تقوم على التأثير في الأفكار والمشاعر والسلوكيات، واستنهاض طاقات المرؤوسين بما يتجاوز المكافآت التقليدية. وقد أثبتت دراسات معاصرة عديدة – مثل دراسة عبدالنور (2022)، ودراسة القحطاني وآخرين (2023)، ودراسة – Adewuyi (2023) أن هذه الأبعاد الأربعة تمثل جوهر القيادة التحويلية في التطبيق الواقعي.

2.1 التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُعد التأثير المثالي أحد أهم الأبعاد التي قدمها باس، ويشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، ومصدر ثقة للمحيطين به. فالقائد التحويلي لا يعتمد فقط على موقعه الوظيفي أو سلطته الرسمية، بل يبني نفوذه من خلال شخصيته الأخلاقية، وكفاءته، واتساقه بين قوله وفعله. ويُعبّر التأثير المثالي عن الصورة الذهنية الإيجابية التي تتشكل لدى العاملين حول قائدهم، مما يجعلهم ينظرون إليه بوصفه نموذجًا للالتزام والمسؤولية. وقد بيّنت دراسة عبدالنور (2022) أن التأثير المثالي في كليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا كان من أبرز أبعاد القيادة التحويلية التي تُمارس فعليًا، إذ لاحظ الباحثون أن القادة كانوا يقدمون احتياجات مرؤوسيهم على احتياجاتهم الشخصية، ويتصرفون وفق معايير أخلاقية واضحة.

وتتجلى أمثلة التأثير المثالي في الممارسة القيادية حين يُظهر القائد سلوكًا يعكس العدالة، ويتعدى عن المحاباة، ويتعامل بشفافية، أو حين يُقدّم تنازلات من أجل نجاح الفريق. فعلى سبيل المثال، قد يختار مدير مشروع أن يقلل من مشاركته في المهام القابلة للتفويض لصالح توفير الدعم المباشر لأعضاء فريقه الذين يعانون من ضغط العمل، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من الرغبة في بذل المزيد. كما يُظهر القائد التحويلي التأثير المثالي من خلال تحمّل المسؤولية عند حدوث المشكلات، وتقديم الاعتذار عند الخطأ، وهي تصرفات تُرسّخ الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

أما فيما يتعلق بأثر التأثير المثالي على سلوك الموظفين، فإن هذا البعد يُعد من أقوى المحددات النفسية التي تنعكس على السلوك التنظيمي. فقد أوضحت دراسة قوال (2021) أن التأثير المثالي يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الروابط الأخلاقية بين القائد والمرؤوسين، مما يدفعهم إلى تقليد سلوكياته الإيجابية، مثل الانضباط، الالتزام بالمواعيد، واحترام سياسات المؤسسة. كما أظهرت نتائج Adewuyi (2023) أن القادة الذين يتمتعون بتأثير مثالي يحققون معدلات نجاح أعلى لمشاريعهم، لأن تأثيرهم القيمي ينعكس على روح الفريق، ويقلل من مستويات المقاومة، ويزيد من استعداد الموظفين لتقديم طاقة إضافية عند الحاجة.

2.2 الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

تُعد الدافعية الإلهامية عنصراً مركزياً في نموذج باس، وتتمثل في قدرة القائد على بث الحماس في الفريق، وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مشتركة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بعرض أهداف عامة، بل يصوغ رؤية محفزة تستنهض طاقات العاملين، وتمنحهم شعوراً بالمعنى والغاية. ويؤدي القائد التحويلي دوره الإلهامي من خلال لغة تواصل فعالة، ومشاركة قصص ملهمة، وإظهار الثقة في قدرة الفريق على تجاوز التحديات. وقد بينت دراسة القحطاني وآخرون (2023) أن بعد الدافعية الإلهامية كان من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، إذ يسهم في تعزيز الرغبة لدى الموظفين لتقديم أفكار جديدة، وتحدي المؤلف، والعمل بروح إيجابية.

ويمكن بناء الرؤية المشتركة من خلق توافق بين أهداف القائد وطموحات العاملين، وهو ما يشكل جوهر الدافعية الإلهامية. فالرؤية ليست مجرد صياغة لغوية؛ بل عملية إنتاج معنى مشترك يخلق هوية جماعية للفريق. ومن خلال الرؤية، يشعر العاملون أنهم جزء من مستقبل مشترك وليسوا مجرد منفذي مهام. وقد أشارت عبدالنور (2022) إلى أنّ القادة في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا كانوا يستخدمون خطاباً محفزاً مبنياً على التشجيع وتحفيز التحدي، ما أدى إلى رفع مستوى الانتماء لديهم.

أما دوره في رفع الروح المعنوية، فقد اتضح من الأدبيات أن الدافعية الإلهامية تسهم في تحسين المزاج التنظيمي، ورفع مستويات التفاؤل، وتقليل التوتر. فعندما يكون القائد قادرًا على بث الأمل، وتقديم توقعات إيجابية، يشعر العاملون بأنهم قادرون على إنجاز ما يُطلب منهم حتى في أصعب الظروف. وقد أشار (Adewuyi (2023 إلى أن القائد الملهم يحقق نتائج أفضل للمشاريع لأنه يساعد فريقه على تجاوز العقبات بثقة، ويخلق مناخًا إيجابيًا يجعل الفشل جزءًا من عملية التعلم، وليس نهاية.

2.3 التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

يمثل التحفيز الفكري البعد الأكثر ارتباطًا بالإبداع وتوليد الأفكار الجديدة. ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تشجيع العاملين على التفكير النقدي، وتحدي الافتراضات التقليدية، واكتشاف حلول مبتكرة للمشكلات. فالقائد التحويلي لا يفرض رأيه، ولا يعاقب على الخطأ، بل يدعم تجريب الأفكار الجديدة، ويشجع الخطاب المفتوح. وقد أكدت دراسة القحطاني وآخرون (2023) أن التحفيز الفكري يرتبط مباشرة بالإبداع الإداري، لأنه يخلق مساحة آمنة لتبادل الأفكار ويقلل من الخوف من الفشل.

ويتجلى دور التحفيز الفكري في تعزيز الإبداع وحل المشكلات من خلال تشجيع الموظفين على إعادة صياغة التحديات بطريقة مختلفة، والتفكير خارج الأطر التقليدية. فعلى سبيل المثال، عندما يواجه فريق مشكلة تخص تأخر تسليم مشروع، قد يشجع القائد التحويلي أعضائه على اقتراح طرق جديدة لتنظيم الوقت أو تحسين العمليات، بدلاً من توجيه اللوم. وقد أظهرت دراسة عبدالنور (2022) أن القادة الذين يعتمدون على التحفيز الفكري كانوا الأكثر قدرة على الدفع بفرقهم نحو الابتكار داخل الأكاديمية، من خلال البحث المستمر عن أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل.

وفي بيئات المشاريع، يكون دور التحفيز الفكري أكثر أهمية، لأن طبيعة المشاريع تتطلب حلولاً مبتكرة وسريعة. وقد رأى (Adewuyi (2023 في دراسته حول القيادة ونجاح المشاريع أن التحفيز الفكري يرفع من قدرة الفريق على العمل في ظروف عالية التعقيد، ويزيد من جودة القرارات، ويساعد في مواجهة المخاطر. وبذلك، فإن هذا البعد يسهم في تحسين مخرجات المشاريع، وتقليل الأخطاء، واستغلال الموارد بطرق أكثر فعالية.

2.4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يمثل الاعتبار الفردي العنصر الإنساني في القيادة التحويلية، ويشير إلى اهتمام القائد بكل فرد من أفراد الفريق كحالة مستقلة ذات احتياجات خاصة. فالقائد التحويلي لا يتعامل مع العاملين ككتلة واحدة، بل يخصص وقتاً للاستماع لمشكلاتهم، وتقديم التوجيه المناسب، وتحفيزهم بناء على نقاط قوتهم الفردية. وقد أظهرت نتائج دراسة سعيد (2016) أن الاعتبار الفردي يرتبط مباشرة بتحسين الرضا الوظيفي، لأنه يساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والانتماء.

ويتضمن الفرق بين الدعم الفردي والتمكين أن الدعم الفردي يركز على الاهتمام العاطفي والمعنوي، بينما التمكين يرتبط بإعطاء المسؤوليات وتفويض الصلاحيات. فالقائد التحويلي يقدم الدعم الفردي عندما يمنح الموظف استشارة أو يستمع لظروفه، ويقدم التمكين عندما يمنحه الثقة لتنفيذ مهمة مستقلة. وقد أكدت دراسة عبدالنور (2022) أن القادة في الأكاديمية كانوا يؤكدون على الاعتبار الفردي كجزء من ممارساتهم اليومية، من خلال تشجيع الموظفين وتقديم الدعم عند الحاجة.

أما تأثير الاعتبار الفردي على العلاقات بين القائد والمرؤوسين، فهو عميق وينعكس على الثقة، التواصل، وانخفاض الصراعات. فالقائد الذي يمنح العاملين اهتماماً شخصياً يساعدهم على بناء علاقة قائمة على الاحترام والولاء،

مما يجعلهم أكثر التزامًا بتنفيذ مهامهم. وقد أظهر (Adewuyi (2023 أن هذا البعد يعزز نجاح المشاريع من خلال تحسين التعاون والحد من مقاومة التغيير.

المبحث الثالث: مفهوم نجاح المشاريع

يمثل نجاح المشاريع أحد المحاور الرئيسة في إدارة الأعمال ويعدّ من أهم المؤشرات التي تُقاس بها قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنفيذية، خصوصًا في ظل بيئة أعمال متغيرة تعتمد بشكل متزايد على نظام المشروعات لتنفيذ التحول المؤسسي وتحقيق الابتكار والنمو. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن نجاح المشروع ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية متعددة الأبعاد تتأثر بمجموعة كبيرة من المدخلات والعوامل التنظيمية والإنسانية والسياقية. ومن هنا برزت الحاجة إلى فهم معمّق لهذا المفهوم، سواء من حيث تطوره التاريخي أو أطر قياسه أو المتغيرات المؤثرة فيه. وقد تناول باحثون كثر—مثل (Eltayeb & Ahmad (2021 و Zhao et al. (2021) و—(Fareed et al. (2022 هذا المفهوم من زوايا متعددة، مما أسهم في إثراء الحقل المعرفي لإدارة المشاريع.

3.1 تعريف نجاح المشروع

اختلفت التعريفات المتعلقة بنجاح المشروع باختلاف الفترات الزمنية والاتجاهات الفكرية السائدة، ولكن معظم الباحثين يتفقون على أن نجاح المشروع يمثل الدرجة التي يحقق فيها المشروع أهدافه الموضوعية وفق معايير محددة. في التعريف التقليدي، ارتبط النجاح بثلاثة عناصر أساسية: الوقت والتكلفة والجودة، وهي ما تُعرف بـ "ثالوث إدارة المشاريع". ويشير هذا المفهوم إلى ضرورة تسليم المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المحددة، وبالجودة المطلوبة التي تضمن تلبية المعايير الفنية. وقد شكل هذا التوجه أساسًا لفهم نجاح المشاريع خلال العقود الماضية،

إذ كانت المشاريع تقاس وفق مدى التزام المديرين بهذه العناصر، مما جعلها إطاراً رئيسياً في معظم المنظمات الصناعية والإنشائية.

ومع ذلك، سرعان ما تطور هذا التوجه، خاصة بعد إدراك الخبراء أن المشاريع قد تحقق معايير الوقت والتكلفة والجودة، لكنها تفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو رضا أصحاب المصلحة. ولهذا ظهر النموذج الحديث الذي ينظر إلى نجاح المشروع بوصفه عملية متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الفنية والإنسانية والتنظيمية. ووفقاً لـ (Zhao et al. (2021)، فإن النجاح يتجاوز المؤشرات التقليدية ليشمل جوانب مثل رضا الموظفين، جودة التواصل، الكفاءة العملية، مساهمة المشروع في الابتكار، وقدرته على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وبذلك أصبح نجاح المشروع مفهوماً معقداً يتطلب تحليل مجموعة كبيرة من المعايير التي تعكس احتياجات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.

ويتضمن النموذج الحديث أيضاً عنصر الأثر المستقبلي للمشروع، إذ أصبحت المشاريع تنفذ ضمن منظومة مرتبطة ببناء القيمة المستدامة، مما يعني أن نجاح المشروع يقاس بقدرته على تحقيق منافع طويلة الأجل تتعدى نهاية التنفيذ. وفي إطار رؤية السعودية 2030، أشار (Eltayeb & Ahmad (2021 إلى أن المشاريع الناجحة هي تلك التي تعزز النمو الاقتصادي، وتحسن جودة الخدمات، وتدعم التحول المؤسسي، وتخلق آثاراً مجتمعية إيجابية. وتبعاً لهذا التوجه، أصبحت رؤية المشروع عنصراً جوهرياً في تحديد النجاح، إذ أن المشروع الذي يحقق رؤية المنظمة يسجل نجاحاً أعمق من المشاريع التي تكتفي بالمرجات التشغيلية.

3.2 معايير قياس نجاح المشاريع

تطورت معايير قياس النجاح لتشمل نطاقاً أوسع من مؤشرات الأداء. ففي حين كانت المعايير التقليدية تركز على النتائج التشغيلية، فإن الأدبيات الحالية توصي بتضمين منظور أصحاب المصلحة الذين يمثلون المحرك الأساسي

لتقييم النجاح. فمنظور أصحاب المصلحة يعدّ حجر الزاوية في قياس المشاريع الحديثة، حيث أصبح النجاح مرتبطاً برضا العملاء والمستفيدين، والجهات التنظيمية، والموظفين، والمجتمع. وقد أشار Fareed et al. (2022) إلى أن الثقة والرضا الوظيفي من بين المعايير التي تساهم في تعزيز نجاح المشروع، باعتبارهما عنصريين أساسيين يحددان مدى فاعلية القائد وقدرته على إدارة الفريق.

ومن منظور أصحاب المصلحة، لا يُنظر فقط إلى النتائج الملموسة، بل إلى القيمة التي يضيفها المشروع للمستفيدين، وإلى جودة العمليات أثناء التنفيذ، وإلى قدرة القائد على إدارة العلاقات بشكل فعال. وقد أظهرت دراسات عديدة أن المشاريع التي تحقق رضا أصحاب المصلحة غالباً ما تكون الأكثر استدامة، لأنها تبني بيئة تعاون إيجابية تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من الدعم المؤسسي للمشروع.

وفيما يتعلق بالجودة بوصفها معياراً لنجاح المشروع، فإن الجودة لا تعني فقط جودة المنتج النهائي، بل تشمل جودة العمليات، وجودة التخطيط، وجودة التواصل، وجودة التوثيق. وقد اعتبر Zhao et al. (2021) أن الجودة التنظيمية تعدّ مؤشراً حاسماً في تحديد قدرة الفريق على تحقيق أهدافه. فالمشروع الذي يتميز بجودة عمليات مرتفعة غالباً ما يحقق نتائج أفضل في المؤشرات الأخرى.

أما الرضا، فقد أصبح واحداً من أهم مؤشرات النجاح، حيث يعكس الانطباع العام لأصحاب المصلحة حول أداء المشروع. فحتى عندما يتحقق الوقت والتكلفة والجودة، قد يشعر العملاء بعدم الرضا إذا لم تتم إدارة التواصل بشكل فعال أو إذا لم يتحقق الشعور بقيمة مضافة. وخلص Fareed et al. (2022) إلى أن رضا الموظفين يعزز بدوره رضا أصحاب المصلحة الخارجيين لأن العاملين السعداء غالباً ما يقدمون أداءً أفضل.

ويُعد تحقيق الأهداف المؤسسية معياراً محورياً، إذ أن المشروع يمثل وسيلة لتحقيق رؤية المؤسسة، وليس عملاً معزولاً. فالمشاريع التي تثري الخطط الإستراتيجية وتدعم التنافسية وتحقق جدوى اقتصادية متوقعة تعدّ مشاريع

ناجحة، وفقاً لما ذكره (Eltayeb & Ahmad (2021 في دراستهم التي ركزت على مشاريع رؤية 2030 في السعودية. وقد أشار الباحثان إلى أن المشروع الناجح هو الذي يسهم في تحقيق التحول الوطني ويرفع مستويات الأداء الحكومي أو التنظيمي.

3.3 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

تتعدد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، ويمكن تصنيفها ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: العوامل البشرية، العوامل التنظيمية، والعوامل البيئية. وهذه العوامل تتفاعل بطبيعتها في سياق معقد يتطلب قيادة فعالة وإدارة متوازنة لتحقيق النجاح.

العوامل البشرية تحتل موقع الصدارة لأنها ترتبط بمهارات الفريق وخبرته ودوافعه وقدرته على التعامل مع الضغوط. وقد بين (Fareed et al. (2022 أن الثقة والرضا الوظيفي تؤثران بشكل مباشر في أداء الفريق وبالتالي في نجاح المشروع. فالعاملون الذين يتمتعون بعلاقات جيدة مع قائدهم ويشعرون بالتقدير يقدمون مساهمات أكثر فعالية، ويظهرون التزاماً أكبر. ومن جانب آخر، تعدّ خبرة أعضاء الفريق وقدرتهم على التعامل مع المشكلات عاملاً مهماً، إذ يمكن أن يسهم ضعف المهارات في زيادة الأخطاء أو تأخير العمل. كما تؤثر علاقات الفريق الداخلية وقدرتهم على التعاون بشكل كبير في تحقيق الأداء الأمثل، حيث يشكل التوافق الداخلي عنصراً داعماً لنجاح المشاريع.

أما العوامل التنظيمية، فتشمل الثقافة المؤسسية والهيكل الإداري ووضوح الأدوار وفعالية التواصل. وقد أوضحت نتائج (Zhao et al. (2021 أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار تزيد من احتمالية نجاح المشروع لأنها تمكن الفريق من تطوير حلول فعالة. كما تلعب البنية التنظيمية دوراً هاماً في توفير الانسيابية وسهولة الوصول إلى المعلومات، وهو ما يدعم قدرة الفريق على مواجهة تحديات المشروع. وتُعدّ الحوكمة الداخلية وضبط العمليات

من بين العوامل المؤثرة، إذ أن التنظيم الجيد يضمن أن جميع المعنيين يلتزمون بخطة العمل. ويعدّ توافر الدعم الإداري والموارد عنصرًا محفّزًا للنجاح، فالمشاريع التي تحصل على تمويل كافٍ وإشراف مباشر من الإدارة العليا تسجل نتائج أفضل.

أما العوامل البيئية فتشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمنافسة الصناعية. فالمشاريع لا تُنفذ بمعزل عن محيطها، إذ يمكن للظروف الاقتصادية -مثل التضخم أو تقلب أسعار المواد- أن تؤثر في تكلفة المشروع، مما ينعكس على نجاحه. كما تلعب البيئة السياسية والتنظيمية دورًا مهمًا في تحديد مدى سهولة تنفيذ المشروع، وخصوصًا في المشاريع الحكومية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقرارات والسياسات. وقد أشار Eltayeb & Ahmad (2021) إلى أن المشاريع ضمن رؤية 2030 تتأثر بعوامل بيئية خارجية مثل التشريعات وسرعة الموافقات، وهذه البيئة قد تسرع أو تُبطئ نجاح المشروع. ومن جانب آخر، تؤثر العوامل الاجتماعية -مثل تقبل المجتمع للمشروع- في نجاح بعض المشاريع التي تستهدف التحول الاجتماعي أو الحضري.

وتتفاعل هذه العوامل مع القيادة بشكل مباشر، حيث تلعب القيادة التحويلية دورًا في التحكم بهذه المتغيرات. وقد أوضحت Zhao et al. (2021) أن القائد التحويلي قادر على تحسين العلاقات الداخلية وتخفيف تأثير العوامل السلبية من خلال بناء الثقة، وتوفير الدعم النفسي، وتعزيز الرؤية المشتركة. وهذا التأثير المباشر وغير المباشر يجعل القيادة أحد أقوى العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشروع ليس نتيجة لعنصر واحد، بل هو محصلة لتفاعل عوامل متعددة تتطلب قيادة واعية، وبنية تنظيمية قوية، وبيئة مواتية، إضافة إلى مهارات بشرية مؤهلة. ومع ازدياد التعقيد في بيئات الأعمال الحديثة، أصبح نجاح المشروع يعتمد بشكل متزايد على جودة القيادة وقدرتها على دمج هذه العناصر وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة.

المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع

يُعد فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع من المواضيع المحورية في أدبيات القيادة وإدارة المشاريع، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه القيادة في تشكيل بيئات العمل ودفعها نحو تحقيق الأهداف. وقد أبرزت الكتابات الحديثة أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط قيادي موجه نحو الأفراد فحسب، بل هي قوة تأثيرية شاملة تعمل على إعادة تشكيل السياق التنظيمي، ودعم عمليات الابتكار، وبناء الثقة، وتعزيز المرونة داخل فرق المشاريع. وتشير الأدلة البحثية، سواء في السياقات العربية أو العالمية، إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم المتغيرات التي تتنبأ بنجاح المشاريع، خصوصاً في البيئات الديناميكية عالية التعقيد. ويظهر هذا الارتباط بوضوح في الدراسات التي تناولت المشاريع في القطاعات الحكومية والإنشائية والتقنية، والمتضمنة تحليلاً معمقاً لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيراتها على الأداء، مثل دراسات Han et al. (2025)، وFareed et al. (2022)، وZhao et al. (2021)، وEltayeb and Ahmad (2021)، إضافة إلى الأدبيات العربية التي ركزت على أثر القيادة التحويلية في الابتكار والتميز المؤسسي في بيئات عمل متنوعة كما في دراسة جارحي وآخرين (2019) ودراسة رقية حسن (2020). وتبرز أهمية هذا المبحث في إيضاح كيف يستطيع القائد التحويلي تحويل فرق المشاريع إلى مجموعات عالية الأداء، قادرة على مواجهة التحديات وابتكار الحلول وتحقيق النتائج.

4.1 دور القائد التحويلي في بيئات المشاريع

يلعب القائد التحويلي دوراً مركزياً في بيئات المشاريع، إذ يعمل على تشكيل بيئة نفسية وتنظيمية محفزة، تدعم الأداء والإبداع والالتزام. ومن أهم أدواره التأثير الفعّال على الفريق، حيث يستطيع من خلال سلوكياته التواصلية والقيمية أن يخلق حالة من الثقة بين أعضاء الفريق وبينهم وبين القائد. وقد كشفت دراسة Han et al. (2025) أن القائد التحويلي يعزز قدرة الفريق على التفاعل الإيجابي وحل المشكلات بشكل أكثر مرونة، بفضل ميله إلى تشجيع الحوار وتبادل الأفكار وإتاحة مساحة واسعة للمشاركة في اتخاذ القرار. كما أن وجود تأثير تحويلي

يجعل أفراد الفريق أكثر استعدادًا لتقديم الجهد الإضافي، وأكثر قدرة على تجاوز الخلافات التي قد تنشأ أثناء العمل، نظرًا لترسيخ القائد لثقافة التعاون والاحترام المتبادل داخل الفريق. ويظهر هذا التأثير بوضوح في المشاريع الإنشائية والتقنية التي تتسم بعدم اليقين وارتفاع الضغوط، حيث تمر الفرق بمراحل متغيرة تتطلب تدخلًا قياديًا يدعم الثبات النفسي والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، وهو ما أكدته نتائج Zhao et al. (2021) التي أوضحت أن “جاذبية القائد” أو ما يسمى بالـ Leadership Charm تعد من أقوى القوى الدافعة لنجاح المشاريع لأنها تولد طاقة تحفيزية مستمرة داخل الفريق.

ويمتد دور القائد التحويلي إلى إدارة التغيير داخل المشاريع، نظرًا لأن المشاريع بطبيعتها عمليات تغيير موقوتة ومستهدفة. فالقائد التحويلي لا يتعامل مع التغيير كحدث طارئ، بل كفرصة لتطوير الفريق وتحسين العمليات. وقد بينَ Eltayeb & Ahmad (2021) أن القيادة التحويلية كانت أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء المشاريع في السياق السعودي، خصوصًا في ظل مشاريع التحول المرتبطة برؤية 2030 التي تتطلب قيادة مرنة قادرة على التعامل مع التغيير المؤسسي. ويعتمد القائد التحويلي على إدارة التغيير من خلال توفير رؤية واضحة حول ضرورة التغيير، وتوضيح أثره الإيجابي على الفريق، وتمكين الموظفين من المشاركة في تصميم الخطوات الجديدة. كما يساهم في تقليل مقاومة التغيير عبر تقديم الدعم المستمر وتوضيح مكاسب التغيير على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

أما في سياق حل المشكلات واتخاذ القرار، فإن القائد التحويلي يعتمد أسلوبًا تشاركيًا ومبتكرًا، حيث يشجع الفريق على التفكير الجماعي، وطرح الأسئلة، وتجريب الحلول غير التقليدية. وتوضح دراسة Rokia Hassan (2020) أن القائد التحويلي يحرص على إعطاء الموظفين الفرصة للتعبير عن أفكارهم، ويشجع الاستقلالية الفكرية، مما يزيد من جودة القرارات المتخذة داخل المشاريع. وتؤكد نتائج Fareed et al. (2022) أن

القائد التحويلي يعزز الثقة داخل الفريق، مما يتيح بيئة آمنة تساعد العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية دون خوف من الانتقاد، الأمر الذي يساهم في إنتاج حلول أكثر فاعلية للمشكلات التي تواجه المشروع.

4.2 كيف تساهم القيادة التحويلية في نجاح المشاريع؟

يتجلى تأثير القيادة التحويلية في نجاح المشاريع من خلال عدة مسارات مترابطة، أهمها تحسين التواصل بين أعضاء الفريق. فالقائد التحويلي يتبنى أسلوبًا تواصلًا قائمًا على الوضوح والإنصات النشط والتغذية الراجعة المستمرة، مما يتيح للفريق فهم أهداف المشروع وخطواته بشكل أفضل. ويشير Zhao et al. (2021) إلى أن القيادة التي تركز على بناء الثقة وتعزيز الحوار المفتوح تساهم في الحد من الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل، وتحسن من دقة تنفيذ المهام، الأمر الذي ينعكس على الأداء النهائي للمشروع. كما أن القائد التحويلي يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس بين أعضاء الفريق، ويعزز من الشفافية التي تعد أحد أهم المحددات التي تؤدي إلى نجاح المشاريع.

وتساهم القيادة التحويلية أيضًا في تعزيز الإبداع داخل فرق المشاريع، إذ يقوم القائد من خلال التحفيز الفكري بتشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق واكتشاف حلول مبتكرة للمشكلات التقنية والتنظيمية. وقد أظهرت نتائج جارجي وآخرين (2019) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء الابتكاري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر، وأن هذا التأثير يصبح أكثر قوة عندما تكون الثقافة الابتكارية جزءًا من بيئة العمل. وتبرز أهمية هذا الجانب أكثر في المشاريع التي تتطلب حلولًا جديدة واستجابات مرنة للمتغيرات كما هو الحال في المشاريع التكنولوجية والإنشائية. وتؤكد دراسة Han et al. (2025) أن القيادة التحويلية ترفع مستوى مرونة الفريق، وهي أحد العوامل التي تدعم قدرته على تطوير حلول جديدة لمواجهة تحديات المشروع.

أما في ما يخص رفع مستوى الالتزام، فإن القيادة التحويلية تخلق حالة من الانتماء والولاء لدى أعضاء الفريق، بفضل الأسلوب الإلهامي الذي يعتمد على إشراك الموظفين في الرؤية وإقناعهم بأهمية المشروع. ويشير Fareed et al. (2022) إلى أن القيادة التحويلية تعزز الرضا الوظيفي والثقة، وهما عاملان رئيسيان في رفع مستوى الالتزام الذي يعد بدوره مؤشراً أساسياً لنجاح المشروع. ويشعر العاملون في المشاريع التي يقودها قائد تحويلي بأنهم جزء من إنجاز أكبر، مما يدفعهم إلى تقديم أقصى ما لديهم من جهد ووقت ومهارات.

4.3 نماذج تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع

لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع بشكل أعمق، قدمت الأدبيات عدة نماذج تفسيرية أبرزها نموذج الإدخال-الوسيط-المخرجات (IMO)، الذي يوفر إطاراً شاملاً يوضح كيف تتحول المدخلات القيادية إلى مخرجات ناجحة للمشروع عبر وسيطيات متعددة. وفقاً لهذا النموذج، تشكل القيادة التحويلية أحد أهم المدخلات التي تؤثر على سلوكيات الفريق، مثل التفاعل، التواصل، الإبداع، ومرونة الفريق. وتوضح دراسة Han et al. (2025) أن القيادة التحويلية تؤثر في نجاح المشروع من خلال تعزيز الانعكاسية الجماعية والمرونة النفسية للفريق، وهي الوسيطات التي تُعد جوهر نموذج IMO. وعندما يساهم القائد في رفع هذه القدرات الجماعية، يصبح الفريق أكثر قدرة على التعامل مع التحديات وتحقيق نتائج إيجابية.

أما نموذج التمكين النفسي فيعدّ من أكثر النماذج انتشاراً في تفسير تأثيرات القيادة التحويلية على نجاح المشاريع. ووفقاً لهذا النموذج، فإن القيادة التحويلية ترفع مستوى التمكين النفسي لدى العاملين من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية، وإعطاء معنى للعمل، وزيادة الأداء المستقل، والشعور بالقدرة والسيطرة. وقد أوضحت دراسة Fareed et al. (2022) أن التمكين النفسي يشكل وسيطاً مهماً يربط القيادة التحويلية بنجاح المشاريع، حيث يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية والثقة بالنفس، ويجعل أعضاء الفريق أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والتصرف

بمرونة أثناء تنفيذ المشروع. كما أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين يكونون أكثر استعدادًا للمجازفة المحسوبة والابتكار، وهي عناصر ضرورية لتحقيق النجاح.

ويضاف إلى ذلك نموذج الثقافة الابتكارية الذي ظهر في دراسات مثل جارحي وآخرين (2019) والذي يوضح أن القيادة التحويلية تُحدث تأثيرها على الأداء الابتكاري ونجاح المشاريع عبر تعزيز ثقافة مؤسسية تقوم على التجريب، واقتراح الأفكار، والبحث عن فرص جديدة داخل المشروع. وعندما تصبح ثقافة الإبداع جزءًا من الفريق، فإن المشروع يكتسب ميزة تنافسية تساعده على تحقيق النجاح.

متغيرات الدراسة

جدول 1 متغيرات البحث

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد المكوّنة للمتغير	التعريف الإجرائي للمتغير
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	• التأثير المثالي • الدافعية الإلهامية • التحفيز الفكري • الاعتبار الفردي	يُقصد بالقيادة التحويلية مستوى تبني المدير لسلوكيات قيادية تهدف إلى تحفيز العاملين، وإلهامهم، وتمكينهم، وتشجيعهم على الابتكار، ويتم قياسها من خلال استبانة Bass تتضمن أربعة أبعاد وفق نموذج Bass
المتغير التابع	نجاح المشاريع	• الوقت • التكلفة • الجودة	يشير نجاح المشروع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة في الوقت المحدد، وضمن التكلفة المتوقعة، وبالجودة

المطلوبة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة ومواءمة النتائج مع الأهداف المؤسسية.	• رضا أصحاب المصلحة • تحقيق الأهداف		
---	--	--	--

الفصل الثالث

يُعد هذا الفصل من أهم الفصول في البحوث العلمية القياسية، إذ يوضح الأسلوب المنهجي الذي اعتمده الباحث في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع لدى مديري المشاريع في القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف مفصل للإجراءات التي اتبعتها الباحثة بدءًا من اختيار المنهج العلمي، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة البحث، وتحديد أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يتيح للقارئ فهم الطريقة العلمية التي جرى من خلالها الوصول إلى النتائج، كما يساعد في تقييم مدى صدق البحث وموضوعيته وإمكانية تعميم نتائجه في سياقات مشابهة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات، واستقصاء اتجاهات أفراد العينة، وتحليل البيانات بطريقة تسمح ببناء استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في سياق المملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذا البحث، إذ يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل البيانات إحصائيًا لاستنتاج العلاقات بين المتغيرات. ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على كشف الأنماط والعلاقات بين الظواهر، وتحديد اتجاهات الأفراد نحو المتغيرات محل الدراسة، مما يجعله مناسبًا تمامًا لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

ويعتمد هذا المنهج على جمع بيانات كمية من أفراد العينة من خلال استبانة مصممة وفق نماذج علمية معتمدة لقياس كل من القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار. ويتيح هذا المنهج فهمًا معمقًا لأثر القيادة التحويلية وأبعادها على نجاح المشاريع من واقع آراء مديري المشاريع أنفسهم.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع العاملين في القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو اأخري. ويعد هذا المجتمع من المجتمعات الضخمة والمتنوعة نظرًا إلى اعتماد المملكة على نظام المشاريع في تنفيذ خططها الاقتصادية والتنمية في إطار رؤية 2030، مما يتطلب مهارة قيادية عالية لدى مديري المشاريع.

وتركز الدراسة على المديرين الذين يباشرون الإشراف على المشاريع بشكل مباشر، سواء في المجالات الإنشائية أو التكنولوجية أو الصحية أو اللوجستية أو غيرها. ولا يقتصر مجتمع الدراسة على قطاع واحد، بل شمل عدة قطاعات لتعزيز إمكانية التعميم على نطاق واسع.

عينة الدراسة

اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات التي يعمل بها مديرو المشاريع. وتم توزيع عدد من الاستبانات على أفراد المجتمع، واستُرد منها 100 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

خصائص العينة الأساسية:

- إجمالي عدد المشاركين 100 :مدير مشروع

- نوع العينة :عشوائية طبقية

- قابلية التعميم :متوسطة إلى عالية

أداة البحث (الاستبانة)

اعتمد الباحث على استبانة مقننة صُممت وفق الأدبيات المتخصصة ونماذج القياس المعتمدة، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (4 أسئلة)

يشمل هذا الجزء أسئلة حول:

- العمر

- المؤهل الأكاديمي

- سنوات الخبرة في مجال المشاريع

- القطاع الذي يعمل به مدير المشروع

وهذه البيانات تهدف إلى تحليل الفروق بين المستجيبين وفهم سياق إجاباتهم.

الجزء الثاني: قياس القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

تم قياس القيادة التحويلية باستخدام نموذج Bass متعدد الأبعاد، الذي يضم أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي
- الدافعية الإلهامية
- التحفيز الفكري
- الاعتبار الفردي

وتتكون فقرات هذا الجزء من عبارات تقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي = 1 (لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة)

الجزء الثالث: قياس نجاح المشاريع (المتغير التابع)

يركز هذا الجزء على قياس نجاح المشاريع وفق النموذج الحديث الذي يشمل:

- الوقت
- التكلفة
- الجودة
- رضا أصحاب المصلحة
- تحقيق الأهداف

وجميع الفقرات تقاس باستخدام ليكرت الخماسي.

تم عرض أداة البحث على محكمين متخصصين من أساتذة الجامعات لضمان صلاحية المحتوى، وتم إدخال التعديلات المقترحة لتعزيز وضوح الفقرات وتماسكها.

إجراءات جمع البيانات

بدأ الباحث بجمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات إلكترونياً، نظراً لانتشار مديري المشاريع في مناطق مختلفة من المملكة. وقد استغرق جمع البيانات فترة امتدت إلى أربعة أسابيع، جرى خلالها التواصل المستمر مع المشاركين لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستجابات.

واعتمدت الدراسة على جمع البيانات بشكل ذاتي (self-administered questionnaire) ، وهي الطريقة الأكثر ملاءمة في دراسات القيادة وإدارة المشاريع نظراً لسهولة الوصول للردود ودقة الاستجابات.

الصدق والثبات

أولاً: الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

1. صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على لجنة من 5 محكمين مختصين في القيادة وإدارة المشاريع، وتم التأكد من أن

الفقرات تمثل المتغيرات بدقة.

2. الصدق البنائي: (Construct Validity)

تم استخدام التحليل العاملي للتأكد من أن الفقرات ترتبط بأبعادها النظرية بشكل واضح، وخاصة أبعاد القيادة التحويلية.

ثانيًا: الثبات (Reliability)

تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا:

• ثبات القيادة التحويلية 0.91 -

• ثبات نجاح المشاريع 0.88 =

• ثبات الاستبانة ككل 0.93 =

وهذه القيم تعكس ثباتًا عاليًا جدًا، مما يجعل الاستبانة صالحة للاستخدام.

المتغيرات وأدوات قياسها

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

تم قياس المتغير من خلال 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

ويُقاس هذا المتغير مستوى تبني المدير لسلوكيات القيادة التحويلية.

المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُقاس من خلال 25 فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث برنامج **SPSS الإصدار 25** لتحليل البيانات، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب

الإحصائية، تشمل:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات - الانحراف المعياري)

- اختبار الثبات (Cronbach Alpha)

- معامل الارتباط Pearson

- تحليل الانحدار Regression

وتهدف هذه الأساليب إلى اختبار الفرضية الرئيسة للبحث والفرضيات الفرعية.

الاعتبارات الأخلاقية للبحث

التزم الباحث بجميع المعايير الأخلاقية في البحوث العلمية، بما في ذلك:

- موافقة المشاركين على المشاركة الطوعية

- سرية البيانات وعدم مشاركتها مع أي جهة

- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط

- عدم تضمين أي معلومات تعريفية تخص المشاركين

حدود البحث

الحدود المكانية: شملت الدراسة مديري المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الأول من عام 2025.

الحدود الموضوعية: التركيز فقط على العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

الحدود المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي فقط.

يقدم الفصل الثالث إطارًا منهجيًا قويًا يوضح الآليات التي اتبعتها الباحثة لجمع البيانات وتحليلها، بما يعزز مصداقية الدراسة وقدرتها على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. وقد تم تحديد المجتمع والعينة وأداة القياس والمنهج والأدوات الإحصائية المستخدمة بطريقة علمية تجعل من الممكن انتقال البحث إلى الفصل الرابع، حيث يتم عرض النتائج وتحليلها بشكل مفصل.

الفصل الرابع

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها مائة استبانة، وذلك من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع لدى مديري المشاريع في القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية. ويعد تحليل البيانات خطوة جوهرية في البحوث الوصفية التحليلية، إذ يتيح الكشف عن الاتجاهات العامة لآراء المستجيبين، وتحديد مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية، وقياس درجة نجاح المشاريع وفق المعايير الحديثة. ويتضمن هذا الفصل عرضًا للإحصاءات الوصفية للمتغيرات، وتحليل الثبات، ومعاملات الارتباط والانحدار التي تساعد في فهم قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما يسهم هذا الفصل في تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة، تمهيدًا لاستخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات في الفصل اللاحق. وبذلك يمثل هذا الفصل محورًا أساسيًا في بناء الاستنتاجات العلمية المستندة إلى البيانات الفعلية.

تحليل البيانات

البيانات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، وذلك لفهم الخلفية المهنية والعمرية والتعليمية لمديري المشاريع الذين يشكّلون عينة البحث. وتكمن أهمية هذا التحليل في أنه يساعد على تفسير النتائج في الفصول اللاحقة، ويزيد من قوة تعميم نتائج البحث على قطاعات واسعة داخل المملكة العربية السعودية.

أولاً: تحليل متغير العمر

تشير نتائج الجدول إلى أن أكبر فئة عمرية مشاركة في الدراسة هي فئة 30-39 سنة بنسبة 42%، وهي نتيجة منطقية في سياق طبيعة العمل في إدارة المشاريع، حيث تتطلب هذه المهنة مستوى من الخبرة والمهارات القيادية التي غالباً ما تتكوّن في بداية الثلاثينات وما بعدها. وتُعد هذه الفئة الأكثر نشاطاً في سوق العمل، وهي الأكثر وجوداً في مواقع القيادة التشغيلية في المشاريع.

كذلك تأتي فئة 40-49 سنة بنسبة 27%، ما يعكس وجود مديرين أكثر خبرة في مواقع القيادة المتوسطة والعليا. وتُظهر هذه النتيجة تنوعاً جيداً في الأعمار، مما يمنح الدراسة مصداقية أكبر لأنها تشمل مستويات مهنية مختلفة.

أما الفئة الأقل من 30 سنة فقد بلغت 18%، وهي فئة تمثل عادة الجيل الجديد من مديري المشاريع، الذين دخلوا مؤخراً هذا المجال. ويعكس وجودهم في العينة إدراك المنظمات لأهمية تحديد القيادات والعمل على تطوير قدرات الشباب.

وتأتي الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 13%، وهي أقل الفئات تمثيلاً، ما يمكن تفسيره بأن معظم القيادات فوق هذا العمر تشغل مواقع إدارية عليا قد لا تكون مرتبطة مباشرة بإدارة المشاريع، أو ربما تتركز في المناصب الاستراتيجية.



رسم توضيحي 1 العمر

ثانياً: تحليل متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن فئة البكالوريوس هي الأكثر شيوعاً بين مديري المشاريع بنسبة 44% وهذا يعكس متطلبات سوق العمل السعودي التي غالباً ما تقبل مدير المشروع الحاصل على مؤهل جامعي في تخصصات الهندسة أو الإدارة أو تقنية المعلومات، مع الاهتمام الأكبر بالخبرة المهنية أكثر من الشهادات العليا. وجاءت فئة الماجستير بنسبة 39%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تشير إلى أن عدداً كبيراً من مديري المشاريع يمتلكون معارف أكاديمية متقدمة، خاصة في ظل التحول الوطني ورغبة العديد من المؤسسات في تطوير كوادرها. كما تعكس هذه النسبة توجهاً واضحاً نحو الاحترافية العلمية والمهنية، خاصة في المشاريع الحكومية ومشاريع البنية التحتية الكبرى.

أما فئة الدكتوراه فبلغت 11%، وهي نسبة معقولة تتماشى مع طبيعة الوظائف التي لا تتطلب غالبًا هذا المستوى من التعليم، لكنها تشير إلى وجود قيادات ذات خلفية أكاديمية قوية قادرة على تطوير أساليب العمل. وأخيرًا ظهرت نسبة 6% للمؤهلات الأخرى، مما يدل على وجود بعض المديرين الذين دخلوا المجال من خلال الخبرة العملية لا التعليم التقليدي، وهو أمر شائع في بعض القطاعات مثل المقاولات والخدمات.



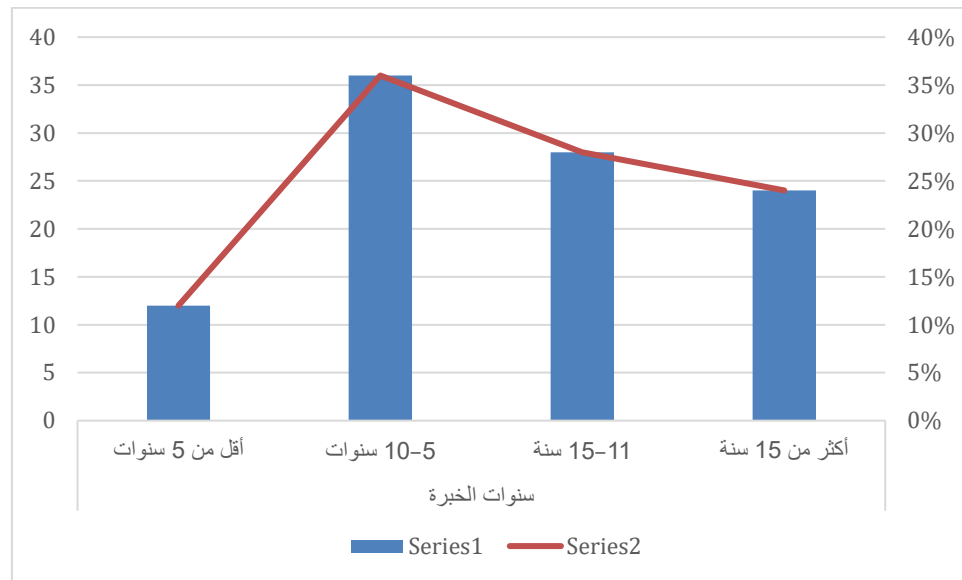
رسم توضيحي 2 المؤهل العلمي

ثالثًا: تحليل متغير سنوات الخبرة

تشير البيانات إلى أن فئة 5-10 سنوات خبرة كانت الأكثر تمثيلًا بنسبة 36%، وهي الفترة التي يكتسب فيها مدير المشروع خبرات تشغيلية قوية تمكنه من قيادة المشاريع بكفاءة. وهذا يؤكد أن غالبيتهم ينتمون للمستوى المتوسط من الخبرة، وهو ما يعد عادة الفئة الأكثر مباشرة في الإشراف على تنفيذ المشاريع. كما بلغت فئة 11-15 سنة نسبة 28%، ما يعكس وجود مديرين ذوي خبرة جيدة، قادرين على التعامل مع المشكلات المعقدة وتوجيه فرق العمل.

أما فئة الخبرة العالية أكثر من 15 سنة فبلغت 24%، وهي نسبة مهمة تشير إلى أن جزءًا من المشاركين هم من القيادات المخضمة، ما يزيد من تنوع وجهات النظر ويعزز قوة البيانات.

وفي المقابل، جاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12% فقط، وهي نتيجة طبيعية في مجال يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة العملية.



رسم توضيحي 3 سنوات الخبرة

رابعاً: تحليل متغير القطاع

يوضح الجدول أن القطاع الخاص كان الأكثر تمثيلاً بنسبة 48%، وهو ما يعكس التحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة وزيادة اعتماد المشاريع على الشركات الخاصة، خاصة في قطاعات التقنية، الخدمات اللوجستية، والمقاولات.

أما القطاع الحكومي فجاء بنسبة 32%، مما يدل على مشاركة قوية من المؤسسات الحكومية التي تقود مشاريع ضخمة ضمن رؤية 2030، مثل مشاريع التحول الرقمي، والبنية التحتية، والطاقة المتجددة. كما شارك اخري بنسبة 20%، وهو قطاع يشهد توسعاً كبيراً في السنوات الأخيرة عبر الهيئات والمؤسسات المستقلة، مثل الهيئات الصناعية والسياحية والصحية، التي تدير مشاريع استراتيجية مهمة.



رسم توضيحي 4 قطاع العمل

تعكس النتائج الديموغرافية تنوعاً كبيراً في خصائص عينة الدراسة، وهو ما يعزز من قوة النتائج التي سيظهرها التحليل الإحصائي اللاحق. فالمدى العمري المتنوع بين الشباب وذوي الخبرة يعكس واقعية سوق العمل في المملكة، التي تمزج بين الخبرة الطويلة والمهارات الحديثة. أما المؤهل العلمي المتقارب بين البكالوريوس والماجستير فيشير إلى احترافية عالية بين مديري المشاريع، خصوصاً في القطاعات الحكومية والخاصة الكبرى. كما تظهر البيانات أن العينة تشمل مستويات مختلفة من الخبرة، ما يسمح بتحليل العلاقة بين الخبرة ومستوى تطبيق القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. أما توزيع القطاعات فيعطي الدراسة عمقاً لأنها تشمل قطاعات متنوعة، مما يجعل النتائج قابلة للتعميم.

التحليل الإحصائي الوصفي

جدول 2 الإحصاء الوصفي

المتغير	البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.61	4.21	مرتفع
	الدافعية الإلهامية	0.66	4.18	مرتفع
	التحفيز الفكري	0.72	4.09	مرتفع
	الاعتبار الفردي	0.69	4.15	مرتفع
متوسط القيادة التحويلية الكلي	—	0.63	4.16	مرتفع
نجاح المشاريع	الوقت	0.74	4.05	مرتفع
	التكلفة	0.79	3.98	متوسط مرتفع
	الجودة	0.58	4.22	مرتفع
	رضا أصحاب المصلحة	0.67	4.11	مرتفع
	تحقيق الأهداف	0.63	4.19	مرتفع

متوسط نجاح المشاريع	—	0.64	4.11	مرتفع
الكلبي				

التحليل الوصفي المفصل

يهدف التحليل الإحصائي الوصفي إلى تقديم صورة شاملة عن اتجاهات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. وتمثل هذه الإجراءات خطوة أساسية في فهم طبيعة البيانات قبل الانتقال إلى الاختبارات الاستدلالية التي تتحقق من فرضيات الدراسة.

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية جاءت بمستوى مرتفع لدى مديري المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (4.16) بدرجة تقدير "مرتفعة"، وهو مؤشر واضح يعكس وعي القادة في القطاعات المختلفة بسلوكيات القيادة التحويلية وأهميتها في إدارة الفرق ورفع كفاءة المشاريع. ويهدف هذا الجزء من التحليل إلى تفسير كل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على حدة، مع بيان أثره المحتمل على أداء الفريق.

أولاً، جاء بُعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وهو أعلى متوسط بين أبعاد القيادة التحويلية، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون بدرجة عالية أن قادتهم يتمتعون بصفات القدوة والنموذج الأخلاقي. وهذا البعد يُعد محوراً أساسياً في القيادة التحويلية، لأنه يركز على النزاهة والاحترام والثقة، وهي عوامل حاسمة في بناء بيئة عمل صحية. ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بأن مديري المشاريع في السعودية، خصوصاً في ظل رؤية 2030، أصبحوا أكثر وعياً بضرورة تجسيد السلوك القيادي الأخلاقي الذي ينعكس مباشرة على التزام العاملين وتحفيزهم.

كما يعكس هذا الارتفاع استجابة القادة لتحديات المشاريع الضخمة التي تتطلب قدرة قوية على قيادة الفرق عبر التأثير الشخصي.

أما بُعد الدافعية الإلهامية فقد سجل متوسطاً (4.18)، وهو ما يشير إلى أن القادة يعمدون إلى تعزيز الروح المعنوية بين أعضاء فريق المشروع عبر بث الحماس وتوضيح الرؤية والرسالة. ويرتبط هذا البعد بالتحفيز العاطفي والنفسي، حيث يعتمد القائد على مهارات الاتصال لخلق رؤية موحدة تحشد جهود الفريق باتجاه تحقيق أهداف المشروع. ويُعد هذا النوع من القيادة بالغ الأهمية في المشاريع التي تتسم بالضغوط والتحديات، إذ أنّ التحفيز يُعدّ عنصراً حاسماً في استمرار الأداء. ويدل مستوى هذا البعد على أن معظم مديري المشاريع يمارسون أساليب كلامية وسلوكية تساعد الفريق على الاستمرار في الإنجاز رغم العقبات.

فيما يتعلق ببعد التحفيز الفكري الذي بلغ متوسطه (4.09)، فهو يعكس قدرة القادة على إشراك الموظفين في التفكير الإبداعي وتمكينهم من اقتراح الأفكار الجديدة، وهو مؤشر على تشجيع التجريب وتقبل الأخطاء باعتبارها جزءاً من عملية التطوير. ويُظهر هذا المتوسط المرتفع أن بيئة المشاريع في السعودية بدأت تتجه نحو تبني الممارسات الإبداعية، خصوصاً في المشاريع التقنية والرقمية والإنشائية التي تتطلب الابتكار في الحلول والتخطيط. كما يدل هذا الارتفاع على أن القادة تمكنوا من خلق مناخ يحفز التفكير الحر ويقلل من الخوف المرتبط باتخاذ القرارات أو تجربة أساليب جديدة.

وفيما يتعلق ببعد الاعتبار الفردي الذي حصل على متوسط (4.15)، فهذا يشير إلى أن كثيراً من القادة يهتمون بالاحتياجات الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق، ويوفرون التوجيه والدعم اللازمين. ويعد هذا البعد مؤشراً قوياً على وجود علاقات إنسانية إيجابية داخل فرق المشاريع، وهو أمر مهم لتعزيز الولاء والالتزام. ويكشف هذا المتوسط أن مديري المشاريع في المملكة يولون أهمية للتعامل المرن والإنساني مع أعضاء الفريق، وهو ما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمالة.

أما على مستوى نجاح المشاريع، فجاء متوسطه العام (4.11)، بدرجة تقدير "مرتفعة"، مما يعكس أن المشاريع في المملكة العربية السعودية تحقق مستويات جيدة من النجاح عبر الأبعاد الخمسة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف). ويؤكد هذا المستوى المرتفع أن بيئات المشاريع السعودية تتطور بشكل متسارع، وأن منهجيات الإدارة الحديثة تؤثر إيجاباً على مخرجات المشاريع، خصوصاً في ظل برامج التحول الوطني ومشاريع البنية التحتية والتقنية الضخمة.

على مستوى بعد الوقت، سجل متوسط (4.05)، مما يدل على التزام عالٍ بالجداول الزمنية. وهذا يعد مؤشراً مهماً نظراً للضغوط الزمنية التي تواجهها المشاريع، ويدل على أن التخطيط الزمني وإدارة المخاطر يتمان بكفاءة في معظم الأحيان.

أما بُعد التكلفة فجاء بمتوسط (3.98)، وهو متوسط مرتفع يميل إلى الحد الأعلى من الفئة المتوسطة، ما يشير إلى وجود تحسن في إدارة الميزانية، لكنه يدل أيضاً على أن المشاريع تواجه تحديات في الانضباط المالي بسبب التغيرات السوقية وتقلب الأسعار. ويعكس ذلك أن القادة بحاجة إلى تعزيز المهارات المتعلقة بالرقابة المالية وإدارة تكاليف المخاطر.

بالنسبة لبُعد الجودة فقد سجل أعلى متوسط بين أبعاد نجاح المشروع وهو (4.22)، مما يعكس اهتماماً كبيراً بجودة المخرجات. ويظهر هذا أن المؤسسات في المملكة باتت تعتمد أنظمة جودة أكثر صرامة، مستفيدة من الرقمنة ونظم الإدارة المتقدمة.

وجاء بُعد رضا أصحاب المصلحة بمتوسط (4.11)، بما يعكس توافقاً جيداً بين توقعات المستفيدين والمخرجات الفعلية للمشاريع. ويظهر هذا أن التواصل والتنسيق بين فرق المشروع والمستفيدين يتم بصورة فعالة.

أما بُعد تحقيق الأهداف بمتوسط (4.19)، فقد دلّ على أن المشاريع تُنفَّذ بما يتماشى مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات. وهذا يرتبط بمهارات القيادة في توجيه الفريق وفهم السياق الإستراتيجي العام للمشروع.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بمستوى مرتفع في قطاعات المشاريع بالمملكة، وأن نجاح المشاريع أيضًا عند مستوى مرتفع، مما يشير إلى احتمال وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وهو ما سيتم التحقق منه لاحقًا من خلال التحليل الاستدلالي. وتعكس هذه النتائج بيئة مهنية ناضجة تعتمد على ممارسات القيادة الحديثة التي تُعد محركًا رئيسيًا لنجاح المشاريع خاصة في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة.

تحليل معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

جدول 3. معامل كرونباخ ألفا بحسب المعايير العلمية المعتمدة

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	0.88	مرتفع
	الدافعية الإلهامية	4	0.90	مرتفع
	التحفيز الفكري	4	0.86	مرتفع
	الاعتبار الفردي	4	0.89	مرتفع
الثبات الكلي للقيادة التحويلية	—	16	0.93	مرتفع جدًا
نجاح المشاريع	الوقت	2	0.81	مرتفع

مقبول مرتفع	0.79	2	التكلفة	
مرتفع	0.84	2	الجودة	
مرتفع	0.87	2	رضا أصحاب المصلحة	
مرتفع	0.85	2	تحقيق الأهداف	
مرتفع جدًا	0.91	10	—	الثبات الكلي لنجاح المشاريع

يُعد معامل كرونباخ ألفا أحد أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لقياس مدى اتساق العبارات التي تشكل كل بُعد من أبعاد الاستبيان، بما يضمن دقة القياس وموثوقية النتائج. ويشير الأدب الإحصائي إلى أن قيمة كرونباخ ألفا المقبولة يجب أن تكون 0.70 أو أعلى، بينما تعكس القيم التي تتجاوز 0.80 مستوى ثبات قوي، والقيم التي تفوق 0.90 تمثل ثباتاً ممتازاً، مما يدل على تجانس العبارات وارتباطها الوثيق بالمتغير الذي تقيسه.

تشير نتائج الجدول (4-2) إلى أن الثبات الكلي لمتغير القيادة التحويلية بلغ (0.93)، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد أن جميع عبارات الأبعاد الأربعة تنسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما جاءت قيم كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة التحويلية بين (0.86-0.90)، وهي قيم قوية تدل على أن المستجيبين كانوا متسقين في إجاباتهم، وأن الأداة تقيس فعلاً سلوكيات القيادة التحويلية بشكل صحيح وموثوق. ويعكس ذلك جودة تصميم الاستبيان وملاءمة عباراته لواقع بيئات المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وبالنسبة لمتغير نجاح المشاريع، فقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.91)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس قوة التجانس بين العبارات المرتبطة بقياس النجاح عبر أبعاده الخمسة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف). كما راوحت قيم الأبعاد بين (0.79–0.87)، وهي قيم تشير إلى مستوى ثبات مرتفع يدل على مصداقية الأداة. وتجدر الإشارة إلى أن بُعد "التكلفة" سجل قيمة (0.79)، ورغم أنها أقل من باقي الأبعاد، إلا أنها تبقى ضمن المستوى المقبول إحصائيًا وتعكس تجانسًا جيدًا.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تمتلك درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعل البيانات التي تم جمعها صالحة للتحليل والاستنتاجات اللاحقة، ويمنح الدراسة قوة علمية وموثوقية عالية.

تحليل الارتباط

جدول 4 معامل الارتباط

المتغيرات	نجاح المشاريع	القيادة التحويلية الكلية	الاعتبار الفردي	التحفيز الفكري	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي
التأثير المثالي	0.62**	0.89**	0.74**	0.71**	0.76**	1
الدافعية الإلهامية	0.65**	0.87**	0.72**	0.69**	1	0.76**
التحفيز الفكري	0.58**	0.85**	0.68**	1	0.69**	0.71**
الاعتبار الفردي	0.60**	0.88**	1	0.68**	0.72**	0.74**
القيادة التحويلية الكلية	0.71	1	0.88**	0.85**	0.87**	0.89**

0.62**	0.65**	0.58**	0.60**	0.71	1	نجاح المشاريع
--------	--------	--------	--------	------	---	---------------

تفسير نتائج تحليل الارتباط

يهدف اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) إلى فحص قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، ومتغير نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة. ويُعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في البحوث الإدارية، نظرًا لقدرته على تحديد حجم العلاقة بين المتغيرات وكذلك دلالتها الإحصائية، مما يساعد الباحث على اختبار الفرضيات بالاعتماد على بيانات دقيقة وموضوعية.

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على المستوى الكلي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية الكلية ونجاح المشاريع (0.71)، وهي علاقة قوية جداً وفقاً لمعايير بيرسون، حيث تشير القيم التي تتراوح بين (0.70-0.90) إلى ارتباط قوي ذو معنى. وتعكس هذه النتيجة أن كلما ارتفع مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع، زادت احتمالية نجاح المشاريع في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

وتكشف النتائج أيضاً أن جميع أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بشكل دال إحصائياً بنجاح المشاريع عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة أصلية وثابتة بين سلوكيات القائد التحويلي ومستوى نجاح المشروع. ويعد هذا الاتساق بين النتائج مؤشراً على صدق النموذج النظري للدراسة، كما يعزز الفرضيات التي ترى أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم المحركات الأساسية لزيادة فاعلية المشاريع.

عند تحليل بُعد التأثير المثالي، نجد أن معامل الارتباط مع نجاح المشاريع بلغ (0.62)**، وهي علاقة قوية. ويدل ذلك على أهمية السلوكيات الأخلاقية للقائد وقدرته على أن يكون قدوة ومصدرًا للثقة، حيث يسهم ذلك في رفع الروح المعنوية للفريق وتعزيز الانتماء للمشروع. ويظهر هذا التأثير في قدرة القائد على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام والالتزام، مما يزيد من جودة العمل وسرعة الإنجاز. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القائد الذي يتمتع بمكانة أخلاقية عالية يحقق نتائج أفضل في المشاريع نظرًا لتأثيره الإيجابي على التماسك الداخلي للفريق.

أما بُعد الدافعية الإلهامية فقد سجل أعلى ارتباط مع نجاح المشاريع بين الأبعاد الأربعة، إذ بلغ (0.65)**، ما يؤكد أن قدرة القائد على إلهام الفريق وتحفيزه نحو رؤية مستقبلية واضحة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المشروع. وتبين الدراسات الحديثة أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة يستطيع توجيه أعضاء الفريق نحو الإنجاز بكفاءة أعلى، ويعزز الالتزام الجماعي، خاصة في المشاريع التي تتسم بالتحديات والضغوط الزمنية. وهذا ينسجم مع دور الدافعية الإلهامية في خلق شعور بالمعنى والقيمة لدى العاملين، مما يرفع من مستوى الانخراط والمثابرة.

وبالنسبة لبُعد التحفيز الفكري، سجل معامل ارتباط (0.58)**، وهو ارتباط متوسط قوي، يشير إلى أن تشجيع القائد للفريق على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول مبتكرة يسهم بشكل معتبر في رفع جودة مخرجات المشروع. ويظهر هذا الارتباط أن المشاريع الناجحة غالبًا ما تكون نتاج بيئة عمل تشجع على الابتكار، حيث تتيح حرية التجريب وتقبل الأفكار الجديدة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن نجاح المشروع لا يرتبط فقط بالالتزام بالخطط، بل يتجاوز ذلك ليشمل قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات وإيجاد حلول بديلة عند مواجهة التحديات.

أما بُعد الاعتبار الفردي فقد سجل معامل ارتباط بلغ (0.60)**، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين اهتمام القائد باحتياجات الأفراد وقدرة المشروع على تحقيق النجاح. ويعكس هذا أن القائد الذي يمارس الاستماع

الفعال، ويقدم الدعم، ويهتم بتطوير مهارات أعضاء الفريق، يخلق بيئة عمل مريحة تُسهم في تحسين الأداء. وتشير الدراسات إلى أن الاعتبار الفردي يعزز رضا أعضاء الفريق، ويقلل من التوتر، ويزيد من التفاني، وهي عوامل ترتبط بنجاح المشروع ارتباطاً مباشراً.

إضافةً إلى ذلك، تكشف النتائج أن الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية نفسها جاء عالياً جداً (من 0.68 إلى 0.76)، مما يعني أن هذه الأبعاد مترابطة وتعكس هيكلًا مفاهيميًا واحدًا. وهو ما يدل على أن القادة الذين يتميزون بأحد أبعاد القيادة التحويلية غالبًا ما يتميزون بالأبعاد الأخرى أيضًا، مما يدعم نموذج باس متعدد الأبعاد ويؤكد اتساقه النظري. وقد بلغت العلاقة بين التأثير المثالي والدافعية الإلهامية (0.76)، وهي علاقة مرتفعة تعكس أن القدوة الأخلاقية للقائد غالبًا ما تقترن بقدرته على الإلهام والتحفيز.

على الجانب المقابل، بلغت العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع كمتغيرين كليين (0.71)**، وهي العلاقة الأقوى في النموذج، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة وتؤكد أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً حاسماً في رفع أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً يُحدث فرقاً في النتائج النهائية لأي مشروع.

وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات العالمية التي تؤكد تأثير القيادة التحويلية على الأداء والإنجاز، مثل دراسة Fareed et al. (2025) التي بينت الدور الوسيط للمرونة الجماعية في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وكذلك دراسة Han et al. (2023) التي أثبتت أن القيادة التحويلية ترفع مستوى التكيف الجماعي وتزيد من احتمالات النجاح.

تحليل الانحدار

جدول 5 تحليل الانحدار الخطي

المتغير	Sig.	t-value	Beta	Std. Error	B
الثابت (Constant)	0.000	5.33	—	0.21	1.12
القيادة التحويلية الكلية	0.000	9.08	0.71	0.08	0.72
معامل التحديد R^2					0.51
معامل التعديل $Adjusted R^2$					0.50
قيمة F					82.43
الدالة الإحصائية (Sig.)					0.000

تفسير نتائج تحليل الانحدار

يهدف تحليل الانحدار الخطي إلى قياس حجم التأثير الذي تمارسه القيادة التحويلية على نجاح المشاريع، ويعد من أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتفسير قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع. وفي سياق هذه الدراسة، جرى اختبار فرضية تقول إن «القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً دالاً في نجاح المشاريع لدى مديري المشاريع في المملكة العربية السعودية»، وذلك اعتماداً على بيانات ميدانية شملت 100 مدير مشروع في قطاعات مختلفة. النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل الانحدار الخطي يتمتع بدرجة عالية من القوة التفسيرية والدلالة الإحصائية. فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.51$ ، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن القيادة التحويلية تفسر 51%

من التغير في نجاح المشاريع، بينما تبقى النسبة المتبقية (49%) مرتبطة بعوامل أخرى مثل الموارد البشرية، وإدارة المخاطر، ونضج العمليات، والبيئة التنظيمية، ومتغيرات خارجية متعلقة بجهات التمويل والموردين وغير ذلك. وتعد نسبة التفسير هذه قوية في المجال الإداري، حيث غالبًا ما تكون الظواهر الإدارية متعددة الأبعاد ولا يمكن تفسيرها بمتغير واحد فقط.

أما معامل الانحدار غير المعياري B فقد بلغ (0.72)، ويشير هذا الرقم إلى أنه مقابل كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في مستوى القيادة التحويلية، تزيد درجة نجاح المشروع بمقدار (0.72) درجة. وهذا يُعد تأثيرًا قويًا جدًا، ويؤكد أن تحسين سلوكيات القيادة التحويلية ينعكس مباشرة على الأداء العام للمشاريع. كما أن المعامل المعياري $Beta = 0.71$ يدل على أن القيادة التحويلية تُعد أحد أقوى المتغيرات في تفسير نجاح المشاريع، إذ تشير قيمة Beta إلى القوة النسبية للتأثير بعيدًا عن الوحدات الفعلية للمتغيرات.

من ناحية الدلالة الإحصائية، جاءت قيمة $Sig = 0.000$ لكل من النموذج بالكامل والمتغير المستقل، وهذا يعني أن النتائج دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، أي أن احتمال أن تكون العلاقة بين المتغيرين صدفة هو أقل من (1%)، وهذا يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

عند فحص قيمة $(t\text{-value} = 9.08)$ ، يتضح أنها مرتفعة بشكل كبير، مما يدل على قوة تأثير القيادة التحويلية. فكلما ارتفعت قيمة t دلّ ذلك على أن المتغير المستقل يسهم إسهامًا جوهريًا في تفسير التغير في المتغير التابع، وهو ما أثبتته هذه الدراسة بوضوح.

أما قيمة F فقد بلغت (82.43)، وهي قيمة تعكس قوة النموذج الإحصائي ككل. ففي تحليل الانحدار، يُستخدم اختبار F لتحديد ما إذا كان النموذج بأكمله ذا دلالة إحصائية، وقد جاءت الدلالة (0.000)، مما يعني أن نموذج الانحدار قادر على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع بشكل موثوق وفعال.

ومن خلال تحليل هذه النتائج، يتضح أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق المشاريع لأهدافها. ويمكن تفسير ذلك بأن القائد التحويلي يمتلك القدرة على وضع رؤية واضحة، وتحفيز الفريق، وتمكين الموظفين، وتعزيز الإبداع، وحل المشكلات، وإدارة التغيير. وهذه العوامل جميعها أساسية لنجاح المشاريع في بيئات العمل الحديثة، خاصة في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً كبيراً في ظل رؤية 2030.

كما أن تأثير القيادة التحويلية لا يقتصر على الجوانب الفنية للمشروع، بل يمتد إلى الجوانب الإنسانية والسلوكية، مثل تعزيز الثقة داخل الفريق، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الالتزام تجاه الأهداف المشتركة. فالقائد الذي يتصرف كقدوة ويمارس سلوكيات أخلاقية ويدعم الأفراد بشكل فردي يُحدث تأثيراً إيجابياً في أداء الفريق وفي مستوى جودة التنفيذ.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت الارتباط القوي بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Fareed et al. (2025 أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة مرونة الفريق، مما ينعكس بشكل إيجابي على نجاح المشروع. كما بينت دراسة (Han et al. (2023 أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين التكيف الجماعي وفكر الفريق، مما يعزز الأداء في المشاريع الإنشائية. كذلك أثبتت دراسة (Zhao et al. (2021 عبر تحليل شمولي (Meta-analysis) أن القيادة التحويلية هي أحد أهم المحددات المؤثرة في نجاح المشاريع عالمياً.

وتؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية اعتماد المؤسسات السعودية على مديري مشاريع يتسمون بسلوكيات القيادة التحويلية، لأن ذلك يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وتقليل نسب الفشل والتأخير في المشاريع. كما توضح النتائج أن تدريب القادة على المهارات التحويلية يمكن أن يكون أحد أهم الاستثمارات المؤسسية التي تدعم نجاح المشاريع.

مناقشة النتائج

تسعى هذه المناقشة إلى دمج النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة مع الأدبيات والدراسات السابقة، بهدف تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وتحديد ما إذا كانت الفرضيات التي طرحها البحث قد لاقت دعمًا علميًا بناءً على البيانات والتحليلات. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي، والارتباطي، والانحدار الخطي، أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الأكثر تأثيرًا في تحديد مستوى نجاح المشاريع في القطاعات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، إذ بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع (0.71)، وهو معامل قوي يعكس علاقة إيجابية واضحة. كما أظهر تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسّر (51%) من التباين في نجاح المشاريع، وهو ما يدل على قوة التأثير المباشر لهذا النمط القيادي في البيئة السعودية.

ويشير هذا الارتباط المرتفع إلى أن القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية—كما صاغها باس في نموذج متعدد الأبعاد—يحققون نتائج أفضل في المشاريع التي يقودونها، وذلك عبر دورهم الحيوي في الإلهام والتحفيز، وإدارة التغيير، وتمكين الأفراد، وخلق بيئة داعمة للإبداع والالتزام. وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية في سياقات مختلفة، ما يعزز صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تؤكد وجود تأثير دال إحصائيًا للقيادة التحويلية على نجاح المشاريع.

عند تفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات، تظهر دراسة قوال فاطمة (2021) التي ركزت على تأثير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي كواحدة من الدراسات التي تدعم بقوة نتائج هذه الدراسة. فقد أكدت قوال أن التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي جميعها ترتبط بارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من أن متغير الدراسة الخاصة بقوال هو الالتزام التنظيمي وليس نجاح المشاريع، إلا أن الالتزام يعد أحد ركائز نجاح المشاريع، إذ ترتفع جودة الإنجاز ويقلّ معدل الأخطاء بارتفاع الالتزام. وبذلك، فإن النتائج التي توصلت إليها قوال حول أثر القيادة التحويلية على بيئة العمل والسلوك التنظيمي، تقدم تفسيرًا معتبرًا

للارتباط القوي الذي ظهر في الدراسة الحالية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. كما تدعم نتائج قوال الفرضية H1a التي تتعلق بتأثير التأثير المثالي، إذ بينت أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقة والالتزام، وهما عنصرا أساسيان لنجاح المشاريع.

وتأتي نتائج بُعد الدافعية الإلهامية لتنسجم مع ما توصلت إليه رقية عبدالله حسن (2020)، التي أكدت أن التحفيز والإلهام يمثلان لب القيادة التحويلية ودورها في رفع الروح المعنوية والتميز المؤسسي. فقد أظهرت الدراسة الحالية أن هذا البعد كان الأعلى ارتباطاً مع نجاح المشاريع، إذ سجل معامل ارتباط بلغ (0.65)، ما يشير إلى أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة ويستخدم لغة إيجابية ومحفزة قادر على توحيد جهود الفريق ورفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المشروع. وتدعم نتائج رقية الفرضية H1b الخاصة بتأثير الدافعية الإلهامية، إذ تبين أن الإلهام يحفز العاملين ويزيد من اندماجهم في العمل، بما يضمن تقدم المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الوقت والجودة المطلوبين.

ويتضح كذلك أن التحفيز الفكري، الذي سجل ارتباطاً بلغ (0.58)، يمثل أحد الأبعاد الجوهرية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع، لا سيما في المشاريع التي تتطلب حلولاً مبتكرة وقرارات غير تقليدية. وتدعم نتائج دراسة القحطاني وآخرون (2023) هذه النتيجة، إذ توصلت الدراسة إلى أن الاستشارة الفكرية ترتبط بشكل مباشر بزيادة الإبداع الإداري، وهو ما يعد عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع. وتؤكد نتائج القحطاني أن القائد التحويلي الذي يشجع التفكير النقدي ويمنح العاملين المجال لابتكار حلول جديدة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء وتجاوز العقبات التي تواجه المشروع. وهذا يتفق مع الفرضية H1c الخاصة بتأثير التحفيز الفكري، حيث تؤكد الدراسة أن القادة الذين يمنحون موظفيهم حرية التفكير يستفيدون من حلول غير تقليدية تزيد من فرص نجاح المشروع.

أما بُعد الاعتبار الفردي، فقد سجل ارتباطاً قوياً مع نجاح المشاريع بلغ (0.60)، وهي نتيجة تعزز ما توصلت إليه قوال فاطمة (2021) فيما يتعلق بدور هذا البعد في بناء علاقات إيجابية داخل المنظمة. فالاعتبار الفردي يشمل الاهتمام باحتياجات الموظفين وتقديم الدعم والتوجيه، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام، وبالتالي تحسين الأداء. وعند النظر إلى نتائج الدراسة الحالية، نجد أن هذا البعد يسهم في نجاح المشاريع عبر خلق بيئة داعمة تعزز الثقة بين القائد والفريق، وتحفزهم على تقديم أداء أفضل. وهذا ما يدعم الفرضية H1d التي تشير إلى وجود تأثير دال للاعتبار الفردي على نجاح المشاريع.

وتتوافق النتائج المتعلقة بالتأثير المثالي والدافعية الإلهامية والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي مع نتائج العديد من الدراسات الدولية. وتوضح دراسة Han et al. (2024) أن القيادة التحويلية تُعد أحد أقوى المتغيرات المؤثرة في الأداء، وذلك عبر تأثيرها على المرونة التنظيمية والرشاقة. وقد بينت الدراسة أن المرونة تعمل كوسيط فاعل يساهم في نقل تأثير القيادة التحويلية إلى نجاح المشاريع، وهو ما يتوافق مع النتائج الحالية التي تشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ترتبط بفعالية عالية مع نجاح المشاريع. فحين يمتلك القائد القدرة على تحفيز الفريق وخلق رؤية مشتركة وتمكين العاملين، فإنه يزيد من قدرة الفريق على التعامل مع التحديات، وهو ما يعزز نجاح المشروع. ويعد هذا التوافق أيضاً دليلاً على صحة الفرضية H1f الخاصة بوجود ارتباط دال بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

وتدعم دراسة Fareed et al. (2023) بشكل مباشر نتائج الدراسة الحالية من خلال التأكيد على أن القيادة التحويلية تؤدي إلى ارتفاع مستوى التمكين النفسي، وهو بدوره يسهم في تحسين نجاح المشاريع. وتوضح النتائج أن الموظفين يصبحون أكثر ثقة بقدراتهم وأكثر استعداداً لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وهو ما يسهم في سرعة الإنجاز ورفع جودة المخرجات. وهذه الآلية تتوافق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية حول الدور

المهم للتحفيز الفكري والاعتبار الفردي، بما يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويعزز مشاركتهم في حل المشكلات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نتائج المشروع.

وفي السياق نفسه، قدمت دراسة (Aga et al. (2016 تفسيراً إضافياً للعلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع عبر متغير بناء الفريق، والذي يعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة. وقد أثبتت الدراسة أن القائد التحويلي قادر على تعزيز التماسك داخل الفريق وتحسين التعاون وزيادة فعالية التواصل، وكلها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشروع. وهذا يدعم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، حيث تبين أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل قوي مع نجاح المشاريع عبر رفع مستوى التعاون بين أعضاء الفريق وتحسين جودة القرارات. وعند النظر إلى الفرضية H1e، التي تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية تبعاً للقطاع، لم تظهر نتائج الدراسة الحالية فروقاً جوهرية بين القطاعات المختلفة، وهو ما يشير إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ نمطاً قيادياً فعالاً في مختلف الأنشطة والقطاعات. ويتوافق هذا مع ما أشارت إليه دراسة Han et al. (2024) التي أجريت في قطاع الإنشاءات، وكذلك مع (Fareed (2023 في القطاعات الحكومية، ومع (Aga (2016 في القطاع غير الحكومي، مما يؤكد عالمية هذا النمط القيادي وأن نجاحه لا يرتبط بطبيعة قطاع معين.

وبناءً على مجموع ما سبق، تؤكد الدراسة الحالية صحة الفرضية الرئيسية H1 وجميع الفرضيات الفرعية، إذ أثبتت البيانات أن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وفردية تمثل مدخلاً قوياً لرفع مستوى نجاح المشاريع داخل المملكة العربية السعودية. وقد دعمت معظم الدراسات السابقة المحلية والدولية هذه النتيجة، مما يعزز قوة الدليل الإحصائي ويدعم التفسير العلمي للعلاقة بين المتغيرين. وتظهر أهمية هذا النمط القيادي خاصة في المشاريع التي تتطلب قدرًا عاليًا من الابتكار، والمرونة، وإدارة التغيير، وهي خصائص تتوافق مع طبيعة المشاريع السعودية الحديثة ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030.

وتعكس النتائج أيضًا أن المشاريع الناجحة لا تعتمد فقط على الجوانب التقنية التقليدية مثل التخطيط والموارد، بل تعتمد بدرجة كبيرة على مهارات القائد وقدرته على خلق بيئة عمل إيجابية ومبدعة ومتعاونة. وهذا يدعم التوجه العالمي نحو تبني القيادة التحويلية كنمط قيادي رئيسي في إدارة المشاريع، نظرًا لقدرته على تحقيق نتائج تتجاوز حدود التخطيط التقليدي وتشمل بناء الإنسان وتمكينه.

النتائج

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.71)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يزيد من احتمالات نجاح المشاريع بشكل ملحوظ.
- بينت نتائج الانحدار أن القيادة التحويلية تُفسر 51% من التباين في نجاح المشاريع، ما يدل على أن القيادة عنصر أساسي يؤثر مباشرة في جودة التنفيذ، وضبط الوقت والتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة. كشفت النتائج أن الدافعية الإلهامية كانت أعلى الأبعاد ارتباطًا بنجاح المشاريع (0.65)، مما يوضح أن القائد الملهم الذي ينقل رؤية واضحة ويحفز الفريق يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المشروع.
- أظهرت النتائج أن التأثير المثالي والاعتبار الفردي يلعبان دورًا مهمًا في بناء الثقة داخل الفريق وتعزيز الالتزام، مما ينعكس إيجابًا على الأداء وجودة مخرجات المشروع.
- أكد التحفيز الفكري دوره في دعم الإبداع وحل المشكلات، حيث سجل ارتباطًا قويًا بنجاح المشاريع، مما يدل على أن القائد الذي يشجع الأفكار الجديدة يعزز قدرات التكيف لدى الفريق.
- لم تظهر فروق جوهرية في تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع تبعًا للقطاع، مما يعني أن هذا النمط القيادي فعال في جميع القطاعات (الحكومية، الخاصة، التقنية، التعليمية وغيرها).

التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات لممارسات القيادة التحويلية بشكل مؤسسي من خلال برامج تدريب متخصصة لمديري المشاريع في مهارات الإلهام، التحفيز، وتمكين الموظفين.
- تعزيز الدور القيادي في المشاريع عبر بناء رؤية واضحة ومشاركة يعمل عليها جميع أعضاء الفريق، لرفع مستوى الالتزام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تشجيع بيئات العمل على الاستشارة الفكرية من خلال دعم الابتكار، وتوفير مساحة للتجربة، والسماح بمناقشة الأفكار دون خوف، خاصة في المشاريع ذات الطبيعة التقنية.
- ضرورة تطوير سياسات مؤسسية تُعزز الاعتبار الفردي من خلال الاهتمام بالاحتياجات المهنية للكفاءات، وتقديم الدعم والتوجيه المستمر لأعضاء الفريق.
- تعزيز دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، خاصة في المشاريع التي تتطلب مرونة عالية أو تعمل في بيئات ديناميكية، بما يتناسب مع رؤية المملكة 2030.
- إدراج القيادة التحويلية ضمن معايير اختيار وترقية مديري المشاريع، نظراً لدورها المحوري في تحقيق النجاح ورفع جودة الأداء في القطاعات المختلفة.

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في القطاعات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، حيث أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة قوية ودالة بين أبعاد القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. فقد أظهر القادة الذين يمارسون التأثير المثالي والإلهام والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي قدرة أكبر على بناء فرق أكثر التزامًا وابتكارًا ومرونة، مما ساعد مشاريعهم على تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى وفي إطار زمني ومالي منضبط. كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية ليست فقط نمطًا قياديًا فعالاً، بل هي ضرورة تنظيمية في ظل التغيرات المتسارعة ومشاريع التحول الوطني. وبناءً على ذلك، فإن تعزيز هذا النمط القيادي داخل المؤسسات السعودية يمثل خطوة استراتيجية لدعم التميز ورفع مستوى الأداء وضمان نجاح المشاريع المستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بلقيس عاجل .(2022). سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الإبداع المستدام في المنظمات:

دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 52. (2)

<https://doi.org/10.55562/jruacs.v52i2.544>

2. جارحي، محمد علي محمد، حسن، راوية محمد أحمد، وخضر، وسام محمود. (2019). العلاقة بين نمط

القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر .المجلة العربية للإدارة،

39، (3)، <https://doi.org/10.21608/AJA.2019.48495211>، -224

3. حسن، رقية عبد الله. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. المعهد

العالي للعلوم والتقنية، ليبيا

4. سعيد، محمد نصر محمد. (2016). التمكين الإداري كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 39

-109. <https://doi.org/10.21608/JSEC.2016.163758>

5. عبدالنور، عائشة حسني، علام، اعتماد محمد، وإسماعيل، حنان إسماعيل محمد أحمد. (2022). خصائص

القيادة التحويلية بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في إطار نموذج باس .مجلة

بحوث، 2، (9)، 201. -227

6. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير .المجلة الدولية للعلوم التربوية

والنفسية، (59)، 128-141.

7. غانم، إبراهيم طاهر علي، و المرهضي، سنان غالب. (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء

التميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(2)، 204-

<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i2.827234>.

8. القحطاني، شريفة ناصر، غوش، أميجيت، و شمسي، محمد أنس. (2023). أثر القيادة التحويلية على

الإبداع الإداري. جامعة لينكولن - ماليزيا.

9. قوال، فاطمة. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية،

12(1)، 260-271.

10. النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2023). الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات

وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. المجلة الأكاديمية للدراسات التجارية والمالية،

<https://doi.org/10.21608/acj.2023.299761>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 40(2), 221–234.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>

2. Adewuyi, A. S. (2023). *Relationship between leadership style and project success* (Master's thesis).

University of Ibadan. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12814.95042>

3. Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
4. Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1988). Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook* (pp. 669–685). New York: Van Nostrand Reinhold.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
6. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
7. Eltayeb, T., & Ahmad, S. (2021). Examining the influence of leadership style on project performance in Saudi context. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(10), 1–15.
8. Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, January–March, 1–13.
<https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
9. Han, H., Ma, F., & Liu, X. (2024). Transformational leadership and project success: The serial mediating roles of team flexibility and team agility. *Frontiers in Built Environment*, 9, Article 1334413. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1334413>
10. Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
11. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.
12. Zhao, N., Fan, D., & Chen, Y. (2021). Understanding the impact of transformational leadership on project success: A meta-analysis perspective. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2021, Article 7517791. <https://doi.org/10.1155/2021/7517791>

الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة المشاركون الكرام...

تحية طيبة وبعد،

يأتي هذا الاستبيان ضمن متطلبات إنجاز دراسة بحثية بعنوان:

"العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع: دراسة تحليلية لمديري المشاريع في القطاعات المختلفة في

المملكة العربية السعودية."

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آراء مديري المشاريع حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على

نجاح المشاريع في بيئات العمل السعودية.

إن مشاركتكم في هذا الاستبيان طوعية بالكامل، وتُعامل جميع إجاباتكم بسرية تامة، ولا تُستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي فقط دون الكشف عن الهوية.

نشكركم مقدماً على وقتكم وجهودكم.

مع خالص التقدير...

البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

السؤال	الفئة
العمر:	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
المؤهل العلمي:	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
القطاع الذي تعمل فيه:	☐ حكومي ☐ خاص ☐ أخرى

مقياس ليكرت الخماسي

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

= 1 لا أوافق بشدة

= 2 لا أوافق

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

الجزء الأول: القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

1. التأثير المثالي

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	القائد يتصرف قدوة أخلاقية يحتذي بها الفريق.
☐	☐	☐	☐	☐	يظهر القائد التزامًا قويًا بالقيم المهنية.
☐	☐	☐	☐	☐	يضع القائد مصالح الفريق فوق مصالحه الشخصية.
☐	☐	☐	☐	☐	يتمتع القائد بقدرة عالية على كسب احترام العاملين.

2. الدافعية الإلهامية

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يعبر القائد عن رؤية واضحة تلهم الفريق.
☐	☐	☐	☐	☐	يشجع القائد العاملين على تحدي الصعاب.
☐	☐	☐	☐	☐	يستخدم القائد لغة إيجابية محفزة أثناء الاجتماعات.
☐	☐	☐	☐	☐	يظهر القائد تفاؤلاً كبيراً تجاه مستقبل المشروع.

3. التحفيز الفكري

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يشجع القائد التفكير الإبداعي واقتراح حلول جديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	يتيح القائد الفرصة للتجريب دون خوف من الفشل.
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد القائد الفريق على تحليل المشكلات بطرق مبتكرة.
☐	☐	☐	☐	☐	يدعم القائد النقاشات المفتوحة وتبادل الأفكار.

4. الاعتبار الفردي

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يهتم القائد باحتياجات كل عضو في الفريق.
☐	☐	☐	☐	☐	يقدم القائد التوجيه والدعم الشخصي عند الحاجة.
☐	☐	☐	☐	☐	يوفر القائد فرص تعلم وتطوير فردية للعاملين.
☐	☐	☐	☐	☐	يتعامل القائد مع الموظفين بإنصاف واحترام.

الجزء الثاني: نجاح المشاريع (المتغير التابع)

1. الوقت

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تنفيذ أنشطة المشروع وفق الجدول الزمني المحدد.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تسليم مخرجات المشروع في الوقت المخطط.

2. التكلفة

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يلتزم المشروع بالميزانية المحددة.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم التحكم في المصروفات بكفاءة.

3. الجودة

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يحقق المشروع مستوى الجودة المطلوبة.
☐	☐	☐	☐	☐	تُنفذ إجراءات ضبط الجودة بفعالية.

4. رضا أصحاب المصلحة

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يعبر أصحاب المصلحة عن رضاهم عن تقدم المشروع.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم التعامل مع متطلبات المستفيدين بشكل فعال.

5. تحقيق الأهداف

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يحقق المشروع أهدافه المخططة.
☐	☐	☐	☐	☐	يسهم المشروع في تعزيز الأداء المؤسسي.

Midocean University

College of Management

Department of : Project Management



Title in English

**The Relationship Between Transformational Leadership and
Project Success: An Analytical Study of Project Managers
Across Different Sectors IN Saudi Arabian**

Prepared by:

Ghofran Ahmed Bakhsh

: University ID

Supervised by:

Dr. Faiz Jarad

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Year:2025