

## دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع

اسم الطالب / صالح بن غريب جعوني

مشروع نهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف/

د/ عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

تاريخ التقديم ٢٠٢٥/١٢/١٠م

## جدول المحتويات

|    |                              |
|----|------------------------------|
| ٤  | فهرس الأشكال                 |
| ٥  | فهرس الجداول                 |
| ٦  | المقدمة                      |
| ٧  | مشكلة البحث                  |
| ٨  | أهمية البحث                  |
| ٨  | الأهمية النظرية              |
| ٨  | الأهمية التطبيقية            |
| ٩  | أسئلة البحث                  |
| ٩  | أهداف البحث                  |
| ٩  | فرضيات البحث                 |
| ٩  | نموذج البحث                  |
| ١١ | نطاق التطبيق المقترح         |
| ١١ | نبذة عن شركة أرامكو السعودية |
| ١١ | الإدارة المختارة             |
| ١١ | أسباب اختيار إدارة المشاريع  |
| ١٢ | منهجية البحث                 |
| ١٢ | تصميم البحث                  |
| ١٢ | طرق جمع البيانات             |
| ١٢ | اختيار العينة                |
| ١٢ | تحليل البيانات               |
| ١٣ | الاعتبارات الأخلاقية         |
| ١٣ | ملاءمة المنهجية              |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ١٤ | ..... هيكل المشروع                                   |
| ١٥ | ..... الدراسات السابقة                               |
| ٢٣ | ..... التحليل النقدي للدراسات السابقة                |
| ٢٤ | ..... العلاقة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي     |
| ٢٥ | ..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة                   |
| ٢٥ | ..... ١.٣ المقدمة                                    |
| ٢٦ | ..... ٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث         |
| ٢٦ | ..... ٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحث)                   |
| ٢٦ | ..... ٤.٣ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات       |
| ٢٧ | ..... ٥.٣ طريقة جمع البيانات                         |
| ٢٧ | ..... ٦.٣ أنواع البيانات                             |
| ٢٨ | ..... ٧.٣ إجراءات التحليل الإحصائي                   |
| ٢٨ | ..... ٣.٨ الخاتمة                                    |
| ٢٨ | ..... الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج |
| ٢٨ | ..... ٤,١ المقدمة                                    |
| ٢٩ | ..... ٤,٢ توصيف عينة الدراسة                         |
| ٣٢ | ..... ٤,٣ اختبارات الصدق والثبات                     |
| ٣٣ | ..... ٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث              |
| ٣٦ | ..... ٥,٤ اختبار الفرضيات                            |
| ٣٧ | ..... ٦,٤ مناقشة وتفسير النتائج                      |
| ٣٩ | ..... ٧,٤ الخاتمة                                    |
| ٤٠ | ..... المراجع                                        |
| ٤٠ | ..... المراجع العربية                                |
| ٤١ | ..... المراجع الأجنبية                               |

الملاحق ..... ٤٣

ملحق ١: أداة الدراسة ..... ٤٣

ملحق ٢: الاستبيان ..... ٤٣



## فهرس الأشكال

- شكل 1 العلاقة بين متغيرات الدراسة ..... ١٠
- شكل ٢ توزيع عينة الدراسة حسب النوع ..... ٣٠
- شكل 3 توزيع أفراد العينة على حسب الفئة العمرية ..... ٣٠
- شكل ٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ..... ٣١
- شكل ٥ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ..... ٣١



## فهرس الجداول

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ٢٩ | جدول 1 التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة .....       |
| ٣٣ | جدول ٢ معامل ألفا كرونباخ .....                      |
| ٣٣ | جدول 3 الإحصاء الوصفي لأساليب القيادة .....          |
| ٣٤ | جدول 4 الإحصاء الوصفي لأداء فرق العمل .....          |
| ٣٥ | جدول 5 الإحصاء الوصفي للتحول الرقمي .....            |
| ٣٦ | جدول 6 نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ..... |



## المقدمة

تُعد القيادة من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات، حيث تلعب دورًا حيويًا في توجيه الأداء الفردي والجماعي داخل فرق العمل. فالقيادة ليست مجرد دور إداري تقليدي يقتصر على التوجيه والإشراف، بل هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحفيز الأفراد لتحقيق رؤية المؤسسة المشتركة وتعزيز الإنتاجية والكفاءة (الكريمي والحلواني، ٢٠٢٣). ومع تطور مفاهيم القيادة ونظرياتها عبر الزمن، أصبح من الواضح أن القيادة تؤثر بشكل مباشر على ديناميكيات فرق العمل، حيث ركزت الدراسات على تحليل الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها على تحقيق الأهداف المؤسسية (عبد الحسين وهاشم، ٢٠٢٢).

تأتي أهمية دراسة القيادة بشكل خاص في سياق المشاريع التي تتسم بالتعقيد والتحديات المتزايدة. تُعتبر فرق العمل العنصر الأساسي في نجاح المشاريع، وعندما يتم توجيه هذه الفرق بشكل فعال من خلال قادة يتمتعون بالكفاءة والمهارات القيادية، يمكن تحقيق أداء متميز. أظهرت دراسة النعيمات وأبو زيد (٢٠٢١) أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في تحسين أداء فرق العمل، إذ تركز على التحفيز الإلهامي والتمكين الذي يعزز قدرة الفرق على مواجهة التحديات بكفاءة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات معرفية تتطلب استكشافًا أعمق لفهم التأثيرات الدقيقة لأنماط القيادة المختلفة على ديناميكيات فرق العمل (السلمي وحداد، ٢٠٢٤).

تبرز القيادة التحويلية كأحد المحاور الرئيسية التي يمكن أن تُحدث تغييرًا إيجابيًا في أداء فرق العمل، خاصة في أوقات الأزمات. فقد بينت دراسة السلمي وحداد (٢٠٢٤) أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز قدرة الفرق على الاستجابة بفعالية للتحديات غير المتوقعة، من خلال التركيز على عناصر مثل التمكين والتحفيز الفكري. علاوة على ذلك، أشارت دراسة الحديدي (٢٠٢٠) إلى أن القيادة الفعالة تُعد عنصرًا استراتيجيًا في إدارة المشاريع، حيث تُمكن القادة من تصميم استراتيجيات متكاملة تجمع بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الفرق العاملة، مما يعزز المرونة التنظيمية والابتكار.

تمتد تأثيرات القيادة إلى البيئات الرقمية والافتراضية، التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من بيئة العمل الحديثة. في هذا السياق، أشارت دراسة أيت طالب (٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي فرض على القادة تطوير مهارات جديدة تلائم إدارة الفرق الافتراضية، حيث برزت تحديات مثل بناء الثقة بين أعضاء الفريق، وإدارة التنوع الثقافي، وتعزيز قنوات الاتصال الافتراضي. كما أظهرت دراسة آل سعود (٢٠١٨) أن نجاح قيادة الفرق الافتراضية يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على التعامل مع التحديات التي تفرضها هذه البيئات، مثل صعوبات التواصل وضعف التفاعل الاجتماعي.

إضافة إلى ذلك، تناولت الدراسات الأبعاد الإنسانية للقيادة، مثل القيادة الروحية التي تركز على تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الأفراد. بينت دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة الروحية تساهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال التركيز على القيم الإنسانية، مثل الإيثار والرؤية المشتركة. وأشارت الدراسة إلى أن هذه القيم تعزز الالتزام التنظيمي، مما يساعد الفرق العاملة على تحقيق رؤى مشتركة بشكل فعال.

ومن جهة أخرى، أوضحت دراسة عبد الحسين وهاشم (٢٠٢٢) أن القيادة الاستراتيجية تُعد أداة فعّالة لتمكين القادة من تكييف المؤسسات مع البيئة الداخلية والخارجية. وأبرزت الدراسة الدور الحاسم للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال التركيز على الكفاءة والفاعلية، مما يجعلها ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي. كما أظهرت دراسة الغامدي (٢٠١٥) أن القادة الذين يمتلكون مهارات تخطيط وإدارة فرق العمل يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسات التعليمية، مما يعكس أهمية إعداد القادة عبر برامج تدريبية فعّالة.

لا تقتصر أهمية القيادة على الإدارة المباشرة للفرق، بل تمتد لتشمل إدارة المشاريع الابتكارية. فقد أشارت دراسة عابدي وزنادي (٢٠١٧) إلى أن القيادة الفعّالة تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق التميز في مشاريع الابتكار، من خلال تعزيز ديناميكيات التعاون بين القائد وأعضاء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة قاسم وأبو النصر (٢٠٠٥) على أهمية بناء فرق العمل وإدارتها بشكل فعال لتحقيق التميز التنظيمي.

في ضوء هذه الدراسات، يتضح أن القيادة لا تُعد مجرد أداة لتحقيق الأهداف المؤسسية، بل هي أيضًا وسيلة لتعزيز الالتزام والمشاركة بين أعضاء الفريق. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل، مع التركيز على الأنماط القيادية المختلفة وأسسها النظرية، بهدف سد الفجوات المعرفية والإسهام في تطوير فهم شامل لهذا المجال الحيوي.

### مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير الذي شهدته مفاهيم القيادة ونظرياتها، إلا أن هناك فجوات معرفية ملحوظة تتعلق بفهم الأثر الدقيق لأنماط القيادة المختلفة على ديناميكيات فرق العمل، خاصة في سياق المشاريع التي تتسم بالبيئات الديناميكية والتحديات المتزايدة. تُظهر الممارسات الحالية أن العديد من القادة يواجهون صعوبات في تحقيق التوازن بين متطلبات القيادة الفعّالة واحتياجات فرق العمل، سواء في البيئات التقليدية أو الافتراضية. وفي ظل التحول الرقمي الذي أضاف تحديات جديدة تشمل إدارة الفرق عن بُعد وبناء الثقة في البيئات الافتراضية، يتبادر التساؤل حول كيفية تأثير الأنماط القيادية

المختلفة، مثل القيادة التحويلية والاستراتيجية والروحية، على تحسين أداء فرق العمل في سياقات المشاريع التقليدية والافتراضية؟

## أهمية البحث

### الأهمية النظرية

- إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بمجال القيادة وأثرها على فرق العمل من خلال دراسة وتحليل الأنماط القيادية المختلفة مثل القيادة التحويلية، الاستراتيجية، والروحية .
- سد الفجوات المعرفية المتعلقة بكيفية تأثير الأنماط القيادية المتنوعة على ديناميكيات فرق العمل في سياقات متعددة، سواء في المشاريع التقليدية أو الافتراضية .
- تعزيز الإطار النظري لفهم دور القيادة في التعامل مع تحديات البيئات التنظيمية الديناميكية، بما في ذلك التحول الرقمي وإدارة الفرق عن بعد .
- تقديم فهم متعمق لتأثير القيادة على تحسين الأداء الجماعي من خلال ربط النظريات القيادية بالممارسات العملية وتحليل الدراسات السابقة .
- توسيع النقاش الأكاديمي حول القيادة كعامل استراتيجي يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية، مما يساهم في بناء مرجع أكاديمي مهم للباحثين.

### الأهمية التطبيقية

- تقديم توصيات عملية للقادة ومديري المشاريع لتحسين أداء فرق العمل باستخدام الأنماط القيادية المختلفة بما يتناسب مع طبيعة المشاريع وسياقاتها .
- إبراز أهمية تبني القيادة التحويلية التي تعتمد على التحفيز الإلهامي والتمكين لتحقيق نتائج إيجابية في بيئات المشاريع المتسمة بالتعقيد والتحديات .
- تسليط الضوء على أهمية تطوير مهارات القيادة الرقمية لمواجهة التحديات التي تواجه القادة في إدارة الفرق الافتراضية، مثل بناء الثقة وتعزيز التواصل وإدارة التنوع الثقافي .
- توفير حلول عملية تساعد المؤسسات على التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق الأداء المتميز في ظل المتغيرات الحديثة .
- دعم المؤسسات من خلال تقديم رؤى مبتكرة لتحسين استراتيجيات القيادة، مع التركيز على تطوير برامج تدريبية تعزز مهارات القيادة لدى القادة الحاليين والمستقبليين.

## أسئلة البحث

- ١) ما دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع؟
- ٢) ما الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على أداء فرق العمل؟
- ٣) كيف تساهم القيادة التحويلية في تعزيز ديناميكيات فرق العمل؟
- ٤) ما تأثير التحول الرقمي على أساليب القيادة وإدارة فرق العمل الافتراضية؟

## أهداف البحث

- ↪ تحليل دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع.
- ↪ استكشاف الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على ديناميكيات فرق العمل.
- ↪ دراسة تأثير القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة وإنتاجية فرق العمل.
- ↪ تقييم دور التحول الرقمي في تغيير أساليب القيادة وإدارة فرق العمل الافتراضية.

## فرضيات البحث

فرضية رئيسية: تفترض الدراسة أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً رئيسياً في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع.

### فرضيات فرعية

١. هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في المشاريع.
٢. تؤثر الأنماط القيادية المختلفة بشكل مباشر على ديناميكيات فرق العمل.
٣. التحول الرقمي يعزز من أساليب القيادة ويسهم في تحسين إدارة الفرق الافتراضية.
٤. القيادة الاستراتيجية تُساعد في تحقيق أداء متميز لفرق العمل داخل المشاريع.

## نموذج البحث

تم بناء نموذج البحث في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل، مع تسليط الضوء على دور التحول الرقمي كمتغير وسيط. يتمثل المتغير المستقل في القيادة بأنماطها المختلفة، مثل القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، حيث أشارت دراسة عبدالدليمي (٢٠٢٣) إلى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، مثل التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية، على الأداء الوظيفي، وأكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. كما تناولت دراسة رشيد ومزهر (٢٠١٨) العلاقة بين القيادة التحويلية

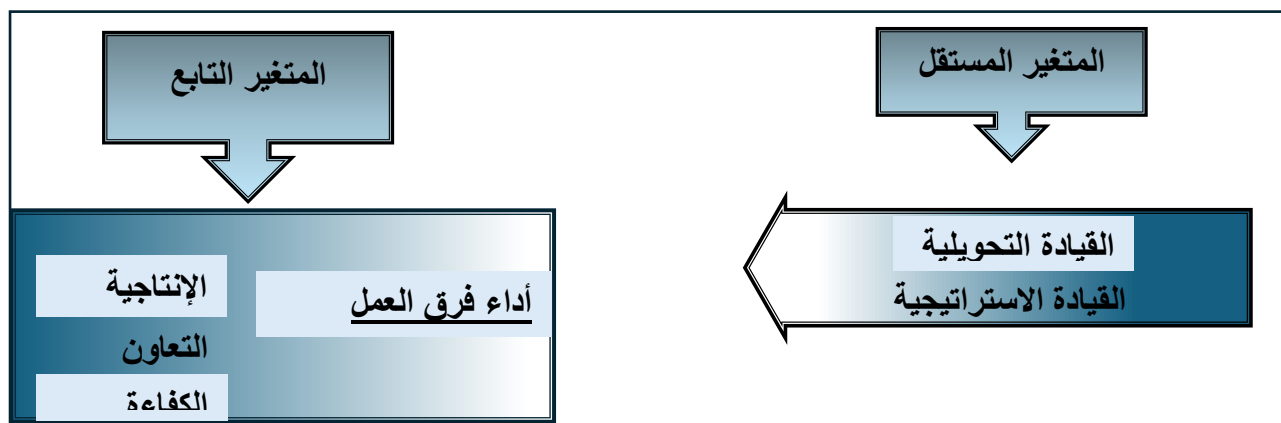
والكفاءة الذاتية، موضحة أن القيادات الجامعية التي تتبنى أساليب القيادة التحويلية يمكن أن تتبنى بمستويات عالية من الكفاءة الذاتية، مما يعزز أداء فرق العمل. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة زابي وبعيطيش (٢٠٢١) أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار في التحول الرقمي كعامل يعزز استراتيجيات القيادة.

يركز المتغير التابع في هذه الدراسة على أداء فرق العمل، والذي يشمل أبعادًا مثل الإنتاجية والكفاءة والتعاون. وقد دعمت دراسة عبدالدليمي (٢٠٢٣) هذا الجانب من خلال مناقشتها لأبعاد الأداء الوظيفي، مثل الدافعية والقدرات والإدراك، والتي يمكن تطبيقها على فرق العمل. كما أوضحت دراسة رشيد ومزهر (٢٠١٨) أن الأداء يعتمد بشكل كبير على تطوير الكفاءات الذاتية للعاملين، وهي أحد مخرجات القيادة الفعالة. هذه النتائج تعزز من أهمية القيادة كعامل رئيسي في تحسين الأداء الجماعي والتنظيمي.

يلعب التحول الرقمي دورًا وسيطًا في هذا النموذج، حيث أظهرت دراسة زابي وبعيطيش (٢٠٢١) أن التحول الرقمي يعزز العلاقة بين القيادة وأداء الفرق من خلال تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز التواصل وتوفير أدوات وتقنيات رقمية تدعم القيادة وتزيد من فعاليتها. وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق تكامل بين استراتيجيات القيادة ومتطلبات الأداء المؤسسي، مما يبرز أهميته في تحقيق نتائج إيجابية داخل بيئات العمل.

بناءً على ما سبق، يوضح نموذج البحث المقترح العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل ودور التحول الرقمي كمتغير وسيط. حيث تؤثر القيادة بأنماطها المختلفة بشكل مباشر على أداء فرق العمل من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة والتعاون، بينما يعزز التحول الرقمي هذا التأثير عبر تحسين أساليب القيادة وتوفير أدوات تكنولوجية تدعم تحقيق الأهداف.

يوضح الشكل التالي نموذج البحث المقترح الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة:



شكل 1 العلاقة بين متغيرات الدراسة

## نطاق التطبيق المقترح

### نبذة عن شركة أرامكو السعودية

تُعد شركة أرامكو السعودية (شركة الزيت العربية السعودية) واحدة من أكبر شركات الطاقة المتكاملة في العالم، حيث تخصص في إنتاج النفط الخام، الغاز الطبيعي، والمنتجات البترولية المكررة. تأسست الشركة عام ١٩٣٣، ومنذ ذلك الحين أصبحت لاعبًا رئيسيًا في سوق الطاقة العالمي. يقع مقرها الرئيسي في مدينة الظهران بالمملكة العربية السعودية، وتُعد الشركة محركًا رئيسيًا للاقتصاد الوطني، كما أنها تلعب دورًا محوريًا في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي والاستدامة. تتميز أرامكو ببيئة عمل متنوعة وديناميكية تضم موظفين من خلفيات ثقافية وعلمية متعددة، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة القيادة وأداء فرق العمل.

### الإدارة المختارة

تم اختيار إدارة المشاريع في شركة أرامكو السعودية كنطاق لتطبيق هذه الدراسة. تُشرف هذه الإدارة على تنفيذ المشاريع الضخمة التي تشمل التنقيب، التكسير، مشاريع الطاقة المتجددة، والبنية التحتية. تُعد هذه البيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل بسبب طبيعة عملها الديناميكية التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والتعاون.

### أسباب اختيار إدارة المشاريع

- تشرف الإدارة على مشاريع ضخمة ومعقدة تتطلب قيادة فعالة لضمان تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة.
- تتكون فرق العمل في الإدارة من كوادرات متعددة التخصصات والخلفيات الثقافية، مما يبرز أهمية القيادة في تحقيق التعاون والإبداع.
- تعتمد الإدارة بشكل كبير على تقنيات التحول الرقمي في تخطيط وتنفيذ المشاريع، مما يجعلها بيئة غنية لدراسة العلاقة بين القيادة وأداء الفرق.
- تعد الإدارة عنصرًا محوريًا في نجاح الشركة، حيث أن أدائها يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف أرامكو الاستراتيجية.

اختيار شركة أرامكو وإدارة المشاريع على وجه التحديد يعكس أهمية القيادة في بيئة عمل معقدة وملينة بالتحديات. كما أن نتائج الدراسة ستوفر رؤى قيمة حول كيفية تحسين أداء فرق العمل، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل واحدة من أكثر الإدارات تأثيرًا في الشركة.

## منهجية البحث

### تصميم البحث

سيتم استخدام تصميم البحث الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل في إدارة المشاريع بشركة أرامكو السعودية. هذا التصميم مناسب لأنه يهدف إلى تقديم فهم شامل للظاهرة المدروسة من خلال وصف وتحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الفرق. كما يتيح هذا النوع من البحث تحليل تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

### طرق جمع البيانات

ستستخدم الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. سيتم تصميم استبيان بعناية ليشمل عدة أقسام تغطي المتغيرات التالية:

- أساليب القيادة: لقياس مستوى القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية في إدارة المشاريع.
  - أداء فرق العمل: لتقييم إنتاجية الفرق ومستوى التعاون بينهم.
  - التحول الرقمي: لمعرفة مدى تأثير التقنيات الرقمية على أداء الفرق وطريقة القيادة.
- سيوزع الاستبيان على عينة من موظفي إدارة المشاريع في أرامكو السعودية، وسيتم تصميم الأسئلة بطريقة مغلقة (اختيار من متعدد) لسهولة تحليل النتائج.

### اختيار العينة

ستتمثل العينة المستهدفة في عدد محدد من موظفي إدارة المشاريع داخل أرامكو السعودية. سيتم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة لضمان التمثيل العادل لجميع فئات الموظفين داخل الإدارة، بما يشمل:

- القادة والمشرفين.
  - أعضاء فرق العمل من مختلف المستويات الوظيفية.
- سيتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين في الإدارة لضمان جمع بيانات كافية لتحليلها بشكل موثوق.

### تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم إجراء تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، مثل برنامج SPSS، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. سيشمل التحليل مرحلتين رئيسيتين: المرحلة الأولى هي التحليل الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم نظرة عامة عن خصائص العينة المشاركة في الدراسة، مثل

التوزيع الديموغرافي ومعدلات الاستجابة، مما يساعد على فهم طبيعة البيانات بشكل عام. أما المرحلة الثانية فهي التحليل الاستنتاجي، الذي سيركز على دراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل تأثير القيادة على أداء فرق العمل ودور التحول الرقمي كمتغير وسيط. سيتم استخدام أساليب إحصائية متقدمة، مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين، لفهم طبيعة هذه العلاقات بشكل أكثر عمقًا واستخلاص استنتاجات واضحة تدعم أهداف البحث.

### الاعتبارات الأخلاقية

سيتم الالتزام بجميع الاعتبارات الأخلاقية أثناء تنفيذ هذا البحث لضمان احترام حقوق المشاركين والحفاظ على نزاهة العملية البحثية. في البداية، سيتم الحصول على موافقة مسبقة وصريحة من جميع المشاركين، حيث سيتم شرح أهداف البحث لهم بشكل واضح، بالإضافة إلى توضيح كيفية استخدام البيانات التي سيتم جمعها. سيتم التأكيد على أن مشاركتهم اختيارية بالكامل، وأن لهم الحق في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي تبعات.

سيتم التعامل مع بيانات المشاركين بسرية تامة، مع ضمان عدم الكشف عن هويتهم أو أي معلومات شخصية تخصهم. سيتم تخزين البيانات بطريقة آمنة تُحافظ على خصوصية المشاركين، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث الأكاديمي. علاوةً على ذلك، لن تُشارك البيانات مع أي طرف خارجي أو تُستخدم لأي أغراض تجارية، مما يضمن الالتزام الكامل بمعايير الأخلاقيات البحثية.

### ملاءمة المنهجية

تم اختيار هذه المنهجية بعناية لأنها تتماشى مع أهداف البحث ومشكلته، حيث تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل، مع التركيز على دور التحول الرقمي كمتغير وسيط. يعد تصميم البحث الوصفي التحليلي مناسبًا تمامًا لأنه يمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة بدقة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي ومنهجي.

استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات يعزز دقة النتائج، حيث تتيح هذه الأداة قياس المتغيرات بشكل كمي ومنظم من خلال تصميم أسئلة محددة تغطي جميع جوانب الدراسة. هذه الطريقة تُمكن من جمع بيانات موحدة من عينة واسعة، مما يسهل المقارنة والتحليل الإحصائي، ويضمن استخلاص استنتاجات واضحة وقائمة على بيانات موثوقة.

بالتالي، فإن هذه المنهجية ليست فقط مناسبة لأهداف البحث، ولكنها أيضًا تضمن تقديم نتائج ذات قيمة عملية يمكن تطبيقها لتحسين القيادة وأداء فرق العمل في بيئات عمل مشابهة.

## هيكل المشروع

يتكون هذا المشروع البحثي من مجموعة من الفصول والأقسام التي تتناول موضوع البحث بشكل متسلسل ومنهجي لتحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي هيكل المشروع المقترح:

### الفصل الأول: المقدمة

- مشكلة الدراسة: عرض المشكلة البحثية التي يتم تناولها وأهميتها.
- أهداف الدراسة: توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية التي يسعى البحث إلى تحقيقها.
- أهمية الدراسة: شرح القيمة العلمية والعملية للبحث.
- حدود الدراسة: تحديد الحدود الزمنية، المكانية، والموضوعية.
- مصطلحات الدراسة: تعريف المصطلحات الرئيسية التي ستستخدم في البحث.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري :
  - استعراض نظريات القيادة وأداء فرق العمل.
  - دور التحول الرقمي كعنصر مؤثر في بيئة العمل.
- الدراسات السابقة :
  - تحليل الدراسات المشابهة للموضوع.
  - تحديد الفجوة البحثية التي يهدف البحث إلى معالجتها.

### الفصل الثالث: منهجية البحث

- تصميم البحث: وصف التصميم المستخدم (وصفي تحليلي).
- أداة جمع البيانات: شرح تصميم الاستبيان ومكوناته.
- اختيار العينة: توضيح كيفية اختيار العينة وحجمها.
- طرق تحليل البيانات: عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.
- الاعتبارات الأخلاقية: شرح كيفية احترام أخلاقيات البحث.

## الفصل الرابع: النتائج وتحليل البيانات

- عرض البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات بشكل وصفي.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية.
- تفسير النتائج وربطها بأهداف الدراسة.

## الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

- مناقشة النتائج: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة وتفسيرها ضمن السياق النظري.
- التوصيات: تقديم اقتراحات لتحسين القيادة وأداء فرق العمل بناءً على النتائج.
- مقترحات للدراسات المستقبلية: تحديد المجالات التي يمكن أن تستفيد من مزيد من البحث.

## المراجع والملاحق

- المراجع: قائمة بجميع المصادر التي تم الاستناد إليها في البحث.
- الملاحق: تضم الاستبيانات، الرسوم البيانية، أو أي مواد إضافية ذات صلة بالبحث.

## **الدراسات السابقة**

تُعد الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من البحث العلمي، حيث تساهم في تقديم خلفية معرفية ثرية للموضوع المطروح. تعمل هذه الدراسات على توضيح المفاهيم والنظريات المتعلقة بالبحث، مما يساعد الباحث على فهم الأبعاد المختلفة للموضوع قيد الدراسة. كما أنها تتيح التعرف على الجهود العلمية السابقة، وتوفير الأساس اللازم لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من التحليل أو التطوير، مما يُثري البحث ويزيد من قيمته العلمية.

تلعب الدراسات السابقة دورًا مهمًا في بناء الإطار النظري والتحليلي للبحث، حيث تقدم رؤى حول العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتوضح الأساليب التي استخدمها الباحثون السابقون لتحقيق نتائجهم. من خلال الاستفادة من هذه الدراسات، يمكن للباحث صياغة فرضياته وتطوير منهجية البحث بشكل أكثر دقة وفعالية، بالإضافة إلى تجنب التكرار والتركيز على معالجة الفجوات المعرفية لتحقيق إضافات جديدة ومبتكرة في المجال البحثي.

## أولاً: الدراسات العربية

### ❖ دراسة (أحمد، إسماعيل ونوري، ٢٠٢٤)

هدف البحث إلى تحليل دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، الإيمان والأمل، حب الإيثار، المعنى) وأبعاد الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وقد بُنيت فرضيات رئيسة وفرعية لاختبار طبيعة هذه العلاقات، واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS V. 26) شملت العينة مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل، حيث وُزعت ٩٠ استمارة، واستُعيدت ٨٥ استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت ٩٤.٤٤%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والأداء الاستراتيجي. وأوصى البحث بضرورة تبني المصارف الخاصة دراسات دقيقة لأي نشاط أو عمل لتعزيز أدائها الاستراتيجي وتحقيق التطوير المستمر.

### ❖ دراسة (حافظ ومحمد، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز، وتمكين الموارد البشرية، بالإضافة إلى اختبار تأثير تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز، ودراسة تأثير القيادة المتواضعة على الأداء المتميز بوجود المتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية). لتحقيق ذلك، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام قائمة استقصاء مكونة من (٤٨) مفردة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٥١) من العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط. تناولت الدراسة تحليل البيانات بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومدى تأثير القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية على تعزيز الأداء المتميز.

### ❖ دراسة (السلمي وحداد، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى موظفي وزارة الصحة بمحافظة جدة، بالإضافة إلى قياس مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) وأبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) لدى الموظفين. كما بحثت الدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بناءً على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت مجتمع الدراسة المكون من ١٨,٩١٢ موظفًا،

واختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٧٧ موظفًا. تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، واحتوت على ٥٩ عبارة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير كبير في تعزيز فعالية إدارة الأزمات، حيث فُسر ٧٩.٢% من التغير في فعالية إدارة الأزمات من خلال أبعاد القيادة التحويلية. وكان للتمكين والاستثارة الفكرية التأثير الأكبر، بينما أظهر الاعتبار الفردي تأثيرًا سلبيًا. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وفقًا للعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين من خلال تفويض السلطات وتحفيز المبادرات، وتشجيع التفكير الابتكاري عبر ورش العمل والتدريب، مع تعزيز أدوار القادة كنماذج يُحتذى بها، وتحسين أساليب التحفيز الإلهامي وربطها بإجراءات عملية. كما أكدت على أهمية إعادة تقييم طرق التعامل مع الاحتياجات الفردية للموظفين لتجنب أي تأثير سلبي على الأداء الجماعي.

#### ❖ دراسة (بقشان وفلمبان، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، بالإضافة إلى دراسة الفروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية بناءً على البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت ١١١ موظفًا وموظفة يعملون في فرق افتراضية، وتم اختيارهم بطريقة كرة الثلج. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التشاركية (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في الشركة، ونشر ثقافة القيادة التشاركية بين الإدارات وفرق العمل الافتراضية، واستقطاب قيادات ذات مهارات قيادية وتقنية عالية لدعم نجاح المهام بكفاءة واحترافية.

#### ❖ دراسة (عبد الدليمي، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، حيث تناولت المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردية) والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي بأبعاده (الدافعية، القدرات، الإدراك). ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان

صُمم خصيصًا لهذا الغرض، حيث تم جمع آراء (عمداء الكليات، معاونيهم، ورؤساء الأقسام) لتمثيل مجتمع الدراسة المكون من ١٠٩ أفراد. وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات، مستندة إلى المصادر العلمية والدراسات السابقة. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء الوظيفي في جامعة تكريت، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية لزيادة مستوى الأداء الوظيفي في رئاسة جامعة تكريت، مع التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار من قبل القيادة العليا بهدف تحقيق التطور والنمو للجامعة.

#### ❖ دراسة (عبد الحسين وهاشم، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي من خلال أبعادها الأربعة: البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، والبعد الأخلاقي، وتأثير هذه الأبعاد على الأداء المنظمي بأبعاده: الكفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والإدارة. تناولت الدراسة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي، حيث تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية ركزت على علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت ٥٠ ضابطًا من قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل. كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء المنظمي، مما يؤكد أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

#### ❖ دراسة (زابي، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة، في تحقيق التحول الرقمي. تناولت الدراسة العلاقة والارتباط بين هذه الأبعاد وتأثيرها على التحول الرقمي، حيث شملت مجتمع الدراسة إطارات جامعة محمد بوضياف، ممثلين للقيادة الاستراتيجية، وبلغ عددهم ٣٦ إطارًا. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي في الجامعة. وقد تم تعزيز هذه النتائج من خلال مقابلة مباشرة مع القائد الاستراتيجي، مدير الجامعة، الذي قدم تحليلات وتعليقات أثرت الدراسة. بناءً على النتائج، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات العملية لدعم التحول الرقمي.

## ❖ دراسة (علي، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية في تطوير أداء العاملين ونظم العمل داخل وزارة الشباب والرياضة، من خلال التركيز على تأثير القادة المسؤولين عن العمل في تعزيز المهارات وتنمية القدرات لتحقيق الإصلاح الإداري. وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تمكين الأفراد عبر تفويض السلطات، وتعزيز الثقة بالنفس، وتطوير فرق عمل قادرة على الاعتماد على ذاتها. كما شددت على أهمية وضع رؤية مستقبلية بعيدة المدى مع تحديد رسالة واضحة وأهداف استراتيجية تدعم التغيير والنمو المستدام. ومن أهم توصيات الدراسة تعزيز الفهم بين أساليب القيادة والإدارة لتحسين التعامل مع متطلبات التغيير، ودعم التفكير الإبداعي والعمل الجماعي لتطوير نظم العمل وتحقيق التنمية المستدامة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

## ❖ دراسة (Sun, 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة، ديناميكيات التواصل بين أعضاء الفريق، وأداء فرق العمل في سياق تطوير أنظمة التفاعل القائمة على الذكاء الاصطناعي. ركزت الدراسة على توضيح كيفية تفاعل هذه المتغيرات وتأثيرها المشترك على أداء الفرق، مع تسليط الضوء على خصوصية بيانات التكنولوجيا المتقدمة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان موجه لأعضاء فرق تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على أنماط القيادة التحويلية والتبادلية، ديناميكيات التواصل داخل الفريق، ومرحلة تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي كمتغيرات أساسية. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الانحدار وتحليل الوساطة والتفاعل، باستخدام برنامج SPSS ، للكشف عن العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية تؤثر إيجابياً على أداء الفرق، من خلال دور الوسيط الذي تلعبه ديناميكيات التواصل الفعال بين أعضاء الفريق. كما بينت الدراسة أن مرحلة تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي تعد عاملاً تعديلياً، مما يؤكد الحاجة إلى تبني استراتيجيات قيادة مرنة تتكيف مع متطلبات كل مرحلة. أبرزت الدراسة الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة ديناميكيات القيادة في فرق تطوير التكنولوجيا المتقدمة، وقدمت إسهامات عملية مهمة لقادة فرق تطوير الأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي. تضمنت التوصيات استراتيجيات لتحسين التعاون وأداء الفرق، مع الإشارة إلى أهمية التواصل الفعال كعامل رئيسي لتحقيق النجاح في بيئات العمل التقنية. تناولت الدراسة مراجع رئيسية مثل أبحاث Bass و Riggio حول القيادة التحويلية، ودراسات Brynjolfsson

و McAfee حول تأثير الذكاء الاصطناعي، مما يعزز من قيمتها العلمية في مجال القيادة في البيئات التكنولوجية.

#### ❖ دراسة (Ahmed et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وأداء فرق العمل في المشاريع، حيث ركزت على تأثير الأنماط القيادية المختلفة (التحويلية، التبادلية، التسيبية، الديمقراطية، الاستبدادية) على ديناميكيات الفرق وأداء المشاريع عبر مختلف الصناعات. اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي مختلط، شمل المرحلة الكمية باستخدام استبيانات موجهة لأعضاء الفرق وقادتها لقياس مدى انتشار الأنماط القيادية المختلفة، والمرحلة النوعية التي تضمنت مقابلات معمقة ومجموعات نقاش لتسليط الضوء على تجارب الأفراد وآرائهم حول تأثير القيادة على التحفيز والتعاون ونجاح المشاريع. أظهرت النتائج وجود أنماط وعلاقات مثيرة بين أنماط القيادة المختلفة ومؤشرات أداء فرق العمل، مثل الجودة، الالتزام بالمواعيد، والكفاءة. كما كشفت الدراسة عن آليات أساسية تؤثر من خلالها القيادة على ديناميكيات الفرق، مثل التواصل، التمكين، والقدرة على التكيف. إضافة إلى ذلك، أبرزت الدراسة أهمية العوامل السياقية، مثل تعقيد المشاريع وثقافة المنظمة، كعوامل حاسمة تؤثر في العلاقة بين القيادة وأداء الفرق. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة استراتيجيات القيادة مع متطلبات المشاريع الفريدة لتعزيز التآزر بين الفرق وتحقيق نتائج مستدامة. كما قدمت الدراسة إسهامات عملية لمديري المشاريع والقادة التنظيميين، من خلال تقديم رؤى حول كيفية تعزيز ثقافة الابتكار، المرونة، والأداء العالي لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

#### ❖ دراسة (Cai, 2023)

تناولت الدراسة تأثير أنماط القيادة واستراتيجية المنظمة على تحسين كفاءة الأداء، حيث أكدت على أهمية الدور الذي يلعبه المدراء التنفيذيون في تعزيز الإنتاجية والإبداع من خلال التركيز على القيم الأساسية وثقافة المنظمة. سلطت الدراسة الضوء على القيادة التحويلية وأهميتها في قيام الإدارة العليا بصياغة رؤية واضحة للمنظمة، وتوضيح هذه الرؤية، وتشجيع الابتكار، ودعم الموظفين، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بمهامهم. الهدف من تطبيق هذه الاستراتيجيات هو تعزيز الإنتاجية من خلال زيادة الرضا الوظيفي والثقة المهنية بين العاملين. وأوضحت الدراسة ضرورة مواءمة استراتيجية الشركة مع المسارات الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح في تحقيق أهدافها، حيث تم التأكيد على العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة ودورهما في بناء منظمة ناجحة. استندت الدراسة إلى أبحاث موسعة من مجموعة متنوعة من المنشورات الأكاديمية المحكمة التي تناولت موضوع القيادة

واستراتيجية المنظمة وأثرهما على الأداء. كما قامت الدراسة بتحليل العديد من الفرضيات وتحقق منها تجريبياً عبر مراجعة شاملة لأعمال باحثين آخرين، مما أبرز العلاقة السببية بين استراتيجية المنظمة وتحسين الأداء.

#### ❖ دراسة (Hajiali et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الدوافع الوظيفية، نمط القيادة، والكفاءة على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الرضا الوظيفي. أجريت الدراسة في مؤسسة LLDIKTI-IX ، وشملت العينة الكاملة ١٢٥ موظفًا. تم استخدام برنامج AMOS 18 ونموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات.

أظهرت النتائج أن الدوافع الوظيفية لها تأثير سلبي ومعنوي على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن مستوى الدوافع المتعلقة بالوجود، الترابط، والنمو لا يزال منخفضاً، مما يتطلب تحسينها لتعزيز رضا الموظفين. كما أظهرت النتائج أن الكفاءة تؤثر إيجابياً ولكن بشكل غير معنوي على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن قضايا تطوير الكفاءة المهنية، مثل الابتكار والتكنولوجيا، لا تحظى باهتمام كافٍ لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الكفاءة تؤثر على الأداء الوظيفي عبر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي ولكن غير معنوي، مما يعكس أن تطبيق الكفاءات الحالية لا يزال يقتصر على تلبية احتياجات العمل الأساسية دون تعزيز الأداء بشكل فعال. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحسين الدوافع الوظيفية والكفاءات المهنية، مع تعزيز الابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.

#### ❖ دراسة (Jaroliya & Gyanchandani, 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء الفرق في قطاع تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق. تم جمع البيانات من ٣٥٤ موظفًا يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة بوني، حيث أجاب أفراد الفرق على أسئلة متعلقة بالقيادة التحويلية، بينما أجاب القادة على أسئلة تتعلق بأداء الفريق. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء الفريق، وأكدت أن القائد التحويلي يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الفرق، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة. أوصت الدراسة باستخدام هذه البيانات التجريبية لتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية، ودعم القادة في إيجاد طرق فعالة لمساعدة الموظفين الذين يواجهون صعوبات لتحسين أداء فرقهم. كما أشارت إلى بعض القيود، مثل طبيعة البيانات غير المعرفية واقتصار العينة على شركات بوني فقط.

#### ❖ دراسة (Oh et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جودة القيادة والعمل الجماعي على نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات (ISD)، مع التركيز على الفروق بين القطاعين العام والخاص. اعتمدت الدراسة على نموذج بحثي يبرز تنوع نجاح المشاريع في كلا القطاعين، حيث تم جمع البيانات من مديري مشاريع كوربين ذوي خبرة في القطاعين العام والخاص، واستخدام طريقة الانحدار الجزئي (PLS) لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التبادلية، الريادية، وحوكمة الشبكات تؤثر إيجابيًا وبشكل كبير على جودة العمل الجماعي، والذي يلعب دور الوسيط في تحديد نجاح مشاريع ISD. كما كشفت الدراسة عن اختلافات بين القطاعين، حيث تبين أن أنماط القيادة التبادلية والريادية أكثر فاعلية في القطاع العام، بينما تعد القيادة التحويلية وحوكمة الشبكات أكثر ملاءمة للقطاع الخاص.

#### ❖ دراسة (Ali et al., 2021)

تناولت الدراسة تأثير نمط القيادة التحويلية (TL) على نجاح المشاريع (PS) من خلال الوساطة المتسلسلة لكل من بناء الفريق (TBP) وجودة العمل الجماعي (TWQ). اعتمدت الدراسة على نهج كمي، حيث تم جمع البيانات من ٣٧٤ مدير مشروع محترف في مجال تطوير نظم المعلومات (ISD) في باكستان. تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار مع التقنيات الإحصائية المتقدمة (bootstrapping). أظهرت النتائج أن بناء الفريق وجودة العمل الجماعي يوسطان بشكل مستقل ومتسلسل العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع. كما تبين أن القيادة التحويلية تعزز جودة العمل الجماعي من خلال تحسين التواصل والتنسيق والتماسك بين الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق مشاريع ناجحة. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام ممارسات بناء الفريق وجودة العمل الجماعي لتحقيق أقصى استفادة من القيادة التحويلية، مؤكدة أن هذه المنهجية الحديثة تُعد الأولى من نوعها في استكشاف هذا الرابط بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

#### ❖ دراسة (Arif, 2021)

تناولت الدراسة تأثير القيادة التحويلية والانضباط والإنتاجية على الأداء الوظيفي، مع التركيز على تحديد دور القائد في تحسين الأداء. اعتمدت الدراسة على النهج الكمي وتحليل الانحدار، حيث شملت عينة من موظفي فندق Kemang. أكدت النتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، منها القيادة والانضباط ومستوى الإنتاجية. كما أشارت إلى أن الإنتاجية تُعد من العوامل الأساسية التي تدل على الأداء الجيد للموظفين. وأوصت الدراسة الشركات بالتركيز على هذه العوامل لتعزيز تطوير الموظفين وتحسين أدائهم في المستقبل.

#### ❖ دراسة (Islami & Mulolli, 2020)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق، من خلال تحليل الأدبيات الموجودة حول دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق. تم تحليل ٨٦ مصدرًا (مقالات وكتب) تتعلق بالقيادة التحويلية وأداء الفرق، مما ساعد في تقديم دليل إرشادي للقادة لتحسين أدائهم. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد النمط القيادي الأكثر أهمية في تحسين أداء الفرق. وتكمن أصالة الدراسة في كونها الأولى من نوعها التي قامت بتحليل الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع عبر أكثر من ٥٠ عامًا. أوصت الدراسة بأن يستخدم المديرون هذا النمط القيادي بشكل صحيح لتحسين أداء فرقهم ومنظمتهم. كما دعت إلى إجراء أبحاث مستقبلية لإضافة أبعاد جديدة للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفرق وقياس تأثيرها المشترك.

### التحليل النقدي للدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة وأثرها على تحسين أداء فرق العمل في المشاريع من زوايا متعددة، حيث ركزت معظمها على الأنماط القيادية المختلفة مثل القيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية، والمتواضعة، بالإضافة إلى تأثير عوامل أخرى مثل التمكين، الكفاءة، والتواصل، على أداء الفرق. أظهرت دراسة (أحمد، إسماعيل ونوري، ٢٠٢٤) العلاقة بين القيادة الروحية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، حيث أكدت أهمية تبني القيم الروحية مثل الإيثار والرؤية في تحسين الأداء التنظيمي. بينما ركزت دراسة (حافظ ومحمد، ٢٠٢٤) على القيادة المتواضعة ودورها في تعزيز الأداء المتميز من خلال تمكين الموارد البشرية، مما يبرز أهمية التمكين كعامل وسيط بين القيادة والأداء.

على الجانب الآخر، سلطت دراسة (السلمي وحداد، ٢٠٢٤) الضوء على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، مع التركيز على أبعاد مثل التمكين والاستثارة الفكرية التي أظهرت تأثيرًا كبيرًا على فعالية إدارة الأزمات. بينما تناولت دراسة (بقشان وفلمبان، ٢٠٢٣) القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة، وركزت على دورها في تحسين أداء فرق العمل الافتراضية، مما يعكس أهمية التفاعل الإنساني وتفويض السلطات في بيئات العمل غير التقليدية.

من ناحية أخرى، ركزت الدراسات الأجنبية على العلاقة بين القيادة وأداء الفرق في سياقات أكثر تخصصًا. كشفت دراسة (Sun, 2024) عن أهمية القيادة التحويلية والتبادلية في فرق تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي، مؤكدة على دور التواصل كوسيط رئيسي لتعزيز الأداء. بينما تناولت دراسة (Ahmed et al., 2023) أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على ديناميكيات الفرق وأداء المشاريع عبر الصناعات المختلفة، مشيرة إلى أهمية مواءمة استراتيجيات القيادة مع متطلبات كل مشروع.

أظهرت دراسة (Cai, 2023) أهمية الجمع بين القيادة الفعالة واستراتيجيات المنظمة لتحسين الأداء، مسلطة الضوء على القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تعزيز الإبداع والإنتاجية. في حين ركزت دراسة

(Hajiali et al., 2022) على تأثير القيادة والدوافع والكفاءة على الأداء الوظيفي، مع الإشارة إلى التحديات التي تواجه تطبيق الكفاءات المهنية لتحسين الأداء.

أوضحت دراسة (Jaroliya & Gyanchandani, 2022) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء الفرق في قطاع تكنولوجيا المعلومات، مما يسهم في تحسين إنتاجية المنظمة. بينما تناولت دراسة (Oh et al., 2021) الفروق بين القطاعين العام والخاص في تأثير القيادة والعمل الجماعي على نجاح مشاريع نظم المعلومات. وأكدت دراسة (Ali et al., 2021) أهمية القيادة التحويلية في تعزيز بناء الفريق وجودة العمل الجماعي لتحقيق نجاح المشاريع، مما يبرز دور التواصل والتماسك كعوامل رئيسية للنجاح.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة وأداء فرق العمل، إلا أن هناك فجوات بحثية لم تُغط بشكل كافٍ، مثل دراسة تأثير القيادة في سياقات مشاريع محددة كالمشاريع التقنية والافتراضية، وتحليل العلاقة بين نماذج القيادة المختلفة وأداء الفرق في بيئات ديناميكية ومعقدة. يعالج البحث الحالي هذه الفجوات من خلال التركيز على دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأنماط القيادية المختلفة، والتحديات التي تواجه فرق العمل، مما يساهم في تقديم رؤى جديدة تدعم تحقيق النجاح في المشاريع.

#### العلاقة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي

تُعد الدراسة الحالية امتدادًا طبيعيًا للدراسات السابقة التي تناولت دور القيادة في تعزيز أداء فرق العمل، حيث تعتمد على الأسس النظرية والنتائج العملية التي توصلت إليها تلك الدراسات، مع السعي للتوسع في فهم العلاقة بين القيادة وأداء الفرق في سياقات المشاريع المختلفة. فقد أكدت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Islami & Mulolli, 2020) ودراسة (Ali et al., 2021)، على أهمية القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق من خلال تعزيز التواصل، بناء الفريق، وتحقيق جودة العمل الجماعي. كما أشارت دراسة (Ahmed et al., 2023) إلى أن الأنماط القيادية المختلفة تُحدث تأثيرات متباينة على أداء الفرق، مما يؤكد الحاجة إلى دراسة أكثر تفصيلاً حول كيفية تفاعل هذه الأنماط القيادية مع ديناميكيات فرق العمل. تستند الدراسة الحالية إلى هذه الأفكار لتطوير فهم أعمق حول كيفية تأثير القيادة على فرق العمل، مع التركيز على مشاريع محددة ومتنوعة.

من جهة أخرى، ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد محددة من القيادة وتأثيرها على الفرق. على سبيل المثال، تناولت دراسة (السلمي وحداد، ٢٠٢٤) دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، بينما ركزت دراسة (بقشان وفلمبان، ٢٠٢٣) على القيادة التشاركية في فرق العمل الافتراضية، مما يعكس اهتمامًا بأبعاد القيادة في سياقات محددة. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تغط بشكل شامل العلاقة بين

القيادة وأداء فرق العمل في المشاريع الديناميكية التي تتطلب مرونة وتفاعلاً عالياً بين الفرق والقيادة. لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لدور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع، مع التركيز على تحليل الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها على فرق العمل في بيئات متعددة.

علاوة على ذلك، ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة (Hajjali et al., 2022) ودراسة (Oh et al., 2021)، على عوامل وسيطة مثل الكفاءة، الدوافع، وجودة العمل الجماعي، لكنها لم تتناول بشكل كافٍ كيفية تأثير القيادة على هذه العوامل لتفعيل دورها في تحسين أداء الفرق. بالإضافة إلى ذلك، تعاني العديد من الدراسات من محدودية التعميم بسبب اقتصرها على سياقات محددة، مثل القطاعات التكنولوجية (Jaroliya & Gyanchandani, 2022) أو فرق العمل الافتراضية (بقشان وقلمبان، ٢٠٢٣)، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر شمولية تستوعب مختلف أنواع المشاريع والبيئات التنظيمية. تعمل الدراسة الحالية على معالجة هذه الفجوات البحثية من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وأداء فرق العمل في المشاريع، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الوسيطة مثل التمكين، التواصل، والتحفيز. كما تهدف إلى تقديم إطار عملي يساعد القادة على تحسين أدائهم وأداء فرقهم عبر تبني أساليب قيادية تتناسب مع طبيعة كل مشروع ومتطلباته. بذلك، تجمع الدراسة بين نتائج الدراسات السابقة وتوسعها لتوفير أساس بحثي متين يساهم في تعزيز فهم دور القيادة في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

#### ١.٣ المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم الأجزاء في الدراسة، حيث يوضح المنهجية العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. يُركز الفصل على تقديم وصف منهجي دقيق للإجراءات والخطوات التي تم تنفيذها خلال جميع مراحل البحث، بدءاً من تصميم الدراسة وتحديد المنهج المستخدم، مروراً بطرق جمع البيانات، وانتهاءً بتحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما يشرح الفصل كيفية اختيار العينة المستهدفة، مع توضيح المعايير التي تم الاعتماد عليها لضمان تمثيلها الدقيق لمجتمع الدراسة.

إضافةً إلى ذلك، يبرز الفصل أهمية الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية أثناء تنفيذ البحث، لضمان النزاهة العلمية وحماية حقوق المشاركين، بما يساهم في تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم. ويأتي هذا الفصل

ليضع أساسًا واضحًا ومتكاملًا يُمكن من خلاله تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة، مما يعزز من مصداقية البحث ويسهم في تحقيق رؤيته العلمية.

### ٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### المتغير المستقل: القيادة التحويلية

هي الأسلوب القيادي الذي يعتمد على تحفيز أعضاء الفريق من خلال التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام بالاعتبارات الفردية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

#### المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

تشير إلى قدرة القائد على وضع رؤية واضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف باستخدام التخطيط بعيد المدى، استغلال الموارد بشكل فعال، وتعزيز المرونة في مواجهة التحديات.

#### المتغير التابع: أداء فرق العمل

هو مستوى الإنجاز الجماعي الذي يعكس إنتاجية الفريق، جودة العمل، التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التكيف مع متطلبات المشروع لتحقيق الأهداف المحددة.

### ٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحث)

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه. يُعد هذا المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة وأداء فرق العمل كمتغير تابع، حيث يتيح المنهج الوصفي التحليلي وصف الظاهرة المدروسة بدقة واستخلاص العلاقات بين متغيراتها بناءً على تحليل البيانات.

اختير هذا المنهج لأنه يمكن الباحث من تقديم رؤية شاملة حول تأثير الأنماط القيادية المختلفة على أداء فرق العمل، ويساعد في تحليل الظاهرة ضمن بيئتها الواقعية. إضافةً إلى ذلك، فإن المنهج الوصفي التحليلي يوفر أدوات علمية مرنة لفهم تأثير القيادة على فريق العمل في سياقات المشاريع، مع تفسير التباينات في الأداء بناءً على الأساليب القيادية المستخدمة.

### ٤.٣ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من موظفي إدارة المشاريع في شركة أرامكو السعودية، والتي تُعد بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لطبيعة عمله الديناميكية التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والتعاون بين فرق العمل، مما يعزز من أهمية القيادة كعامل مؤثر في تحقيق الأهداف.

تم تحديد العينة مكونة من ١٢٠ شخص باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل عادل لجميع الفئات المستهدفة داخل إدارة المشاريع. يشمل هذا التمثيل القادة والمشرفين وأعضاء فرق العمل من مختلف المستويات الوظيفية. ويهدف هذا الأسلوب إلى تقليل التحيز في اختيار المشاركين، مما يضمن أن النتائج تعكس واقع العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل بدقة.

يعتبر اختيار العينة بعناية أمرًا ضروريًا لضمان موثوقية النتائج، حيث تم تصميم حجم العينة بما يكفي لتوفير بيانات دقيقة وشاملة يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة. يعكس هذا الاختيار حرص الدراسة على تقديم نتائج تعزز من الفهم العلمي والعملية لدور القيادة في بيئة المشاريع.

### ٥.٣ طريقة جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم اتباع نهج يعتمد على الوسائل المباشرة والكمية. تم استخدام استبيان موجه كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان ليشمل أسئلة تغطي المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (أداء فرق العمل).

تم توزيع الاستبيانات على المشاركين في إدارة المشاريع بشركة أرامكو السعودية بشكل مباشر من خلال رابط إلكتروني لضمان تغطية أوسع. تم تصميم الأسئلة بطريقة مغلقة تعتمد على خيارات متعددة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتيح للمستجيبين التعبير عن آرائهم بدرجات متفاوتة من الموافقة أو المعارضة.

تمت عملية جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مع ضمان توجيه تعليمات واضحة للمشاركين حول كيفية ملء الاستبيان لضمان دقة الإجابات وموضوعية النتائج. كما تم التأكد من استلام جميع الاستبيانات الموزعة وتحليلها بطريقة منهجية.

### ٦.٣ أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من المشاركين في إدارة المشاريع بشركة أرامكو السعودية. تم الحصول على هذه البيانات من خلال أداة بحث مخصصة، صُممت لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (أداء فرق العمل). ساهمت هذه البيانات في تقديم صورة دقيقة وواقعية حول تأثير الأنماط القيادية على أداء فرق العمل، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة بشكل منهجي.

### ٧.٣ إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها من المشاركين، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. شملت إجراءات التحليل الإحصائي الخطوات التالية:

١. **تنظيم البيانات:** تم إدخال البيانات التي تم جمعها بشكل دقيق في برامج التحليل الإحصائي، مع التأكد من خلوها من الأخطاء لضمان موثوقية النتائج.

٢. **التحليل الوصفي:** استخدم التحليل الوصفي لتوصيف خصائص العينة، مثل التوزيع الديموغرافي للمشاركين، مما ساعد في فهم طبيعة البيانات بشكل عام.

٣. **اختبار الفرضيات:** تم استخدام اختبارات إحصائية متقدمة لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (أداء فرق العمل).

ساعدت هذه الإجراءات في تقديم نتائج دقيقة ومبنية على أسس علمية قابلة للتفسير، مما يعزز من موثوقية الدراسة ومساهمتها العلمية.

### ٣.٨ الخاتمة

يُعد هذا الفصل حجر الأساس في الدراسة، حيث تم فيه استعراض المنهجية التي اعتمدت لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. تناول الفصل تصميم البحث، التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مجتمع الدراسة، طرق جمع البيانات، أنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي. تهدف هذه المنهجية المتكاملة إلى تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل، مما يعزز من أهمية الدراسة في تقديم إسهامات علمية وعملية في هذا المجال.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### ٤.١ المقدمة

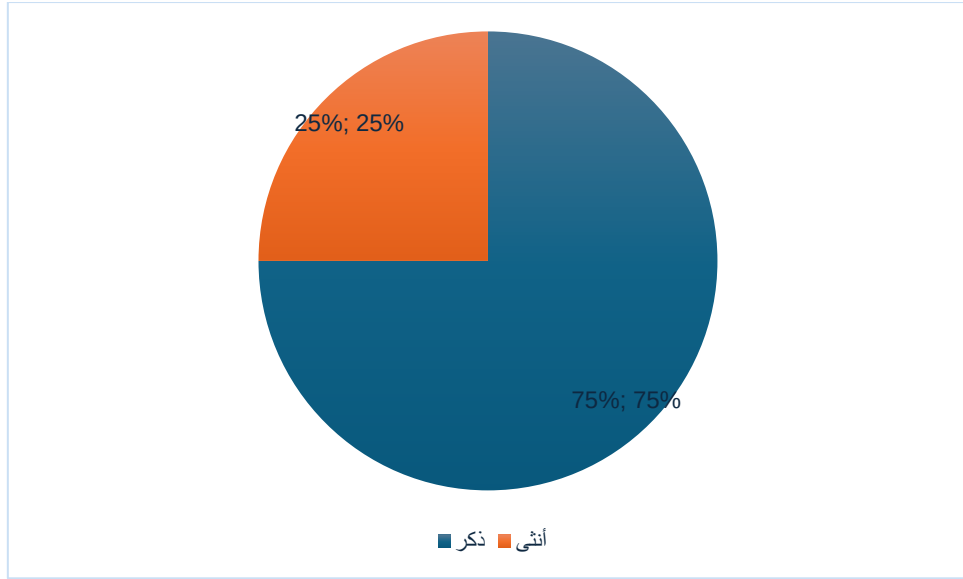
يُعد هذا الفصل جوهر الدراسة، حيث يتم فيه تقديم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من المشاركين، بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته. يركز هذا الفصل على تحليل العلاقة بين القيادة بمختلف أنماطها (التحويلية والاستراتيجية) وأداء فرق العمل في المشاريع، مع تسليط الضوء على دور التحول الرقمي كمتغير وسيط. كما يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة لتوضيح مدى التوافق أو الاختلاف، مما يسهم في تقديم رؤى علمية وعملية حول كيفية تحسين أداء فرق العمل من خلال القيادة الفعالة.

## ٤,٢ توصيف عينة الدراسة

جدول 1 التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

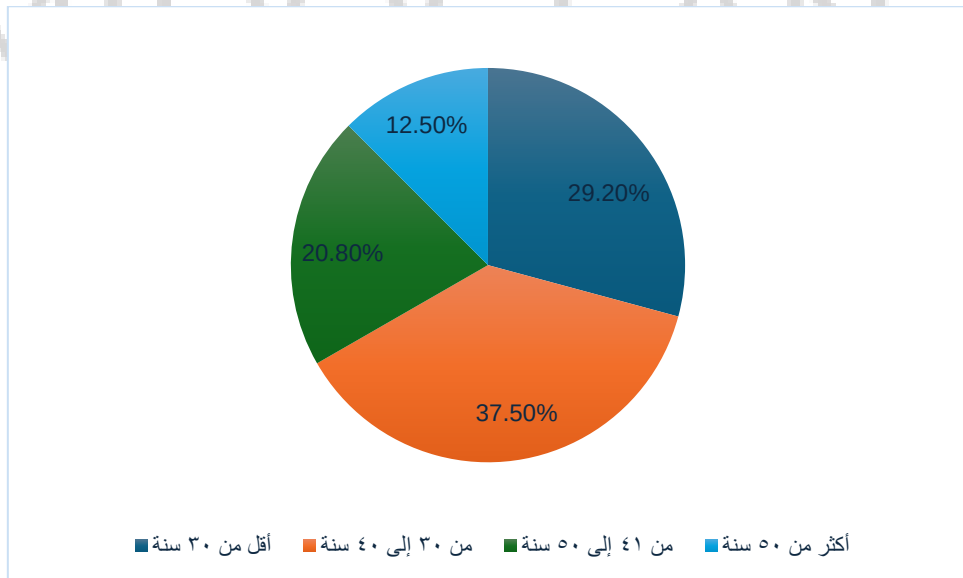
| المتغير       | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-------------------|---------|--------------------|
| النوع         | ذكر               | 90      | 75.0               |
|               | أنثى              | 30      | 25.0               |
| الفئة العمرية | أقل من ٣٠ سنة     | 35      | 29.2               |
|               | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة  | 45      | 37.5               |
|               | من ٤١ إلى ٥٠ سنة  | 25      | 20.8               |
|               | أكثر من ٥٠ سنة    | 15      | 12.5               |
| المؤهل العلمي | دبلوم             | 20      | 16.7               |
|               | بكالوريوس         | 60      | 50.0               |
|               | ماجستير           | 30      | 25.0               |
|               | دكتوراه           | 10      | 8.3                |
| سنوات الخبرة  | أقل من ٥ سنوات    | 25      | 20.8               |
|               | من ٥ إلى ١٠ سنوات | 40      | 33.3               |
|               | من ١١ إلى ١٥ سنة  | 30      | 25.0               |
|               | أكثر من ١٥ سنة    | 25      | 20.8               |

أظهرت النتائج الديموغرافية لعينة الدراسة، التي شملت ١٢٠ مشاركًا، توزيعًا متباينًا عبر المتغيرات الأربعة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، مع ملاحظة تفاوتات واضحة في بعض الفئات:



شكل ٢ توزيع عينة الدراسة حسب النوع

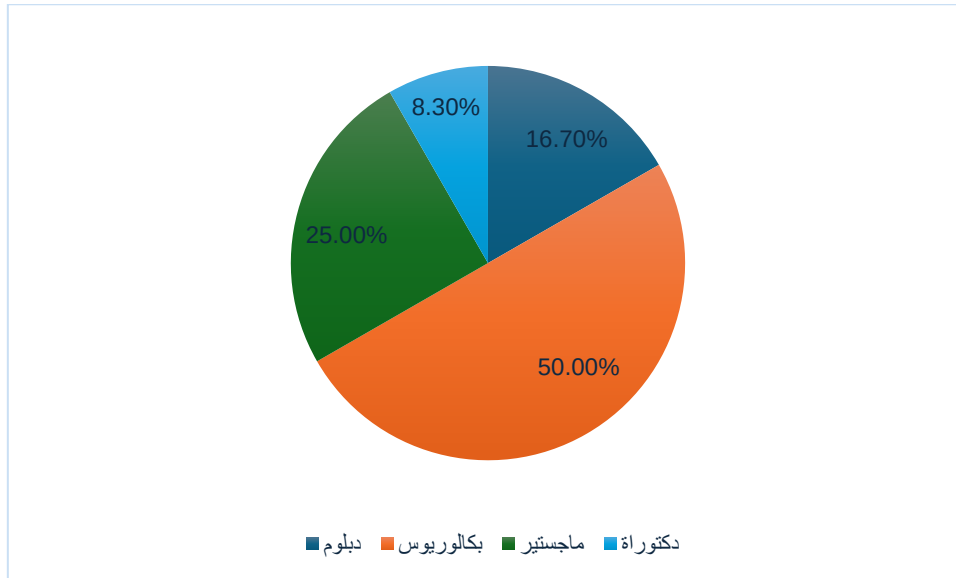
أظهرت النتائج أن كانت غالبية العينة من الذكور بنسبة **75%** (٩٠ مشاركًا)، مقارنة بالإناث الذين شكلوا **25%** (٣٠ مشاركة). يعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور على بيئة العمل في إدارة المشاريع، وهو ما يتماشى مع الطابع التقليدي لبعض القطاعات التي تركز على المشاريع الكبرى.



شكل 3 توزيع أفراد العينة على حسب الفئة العمرية

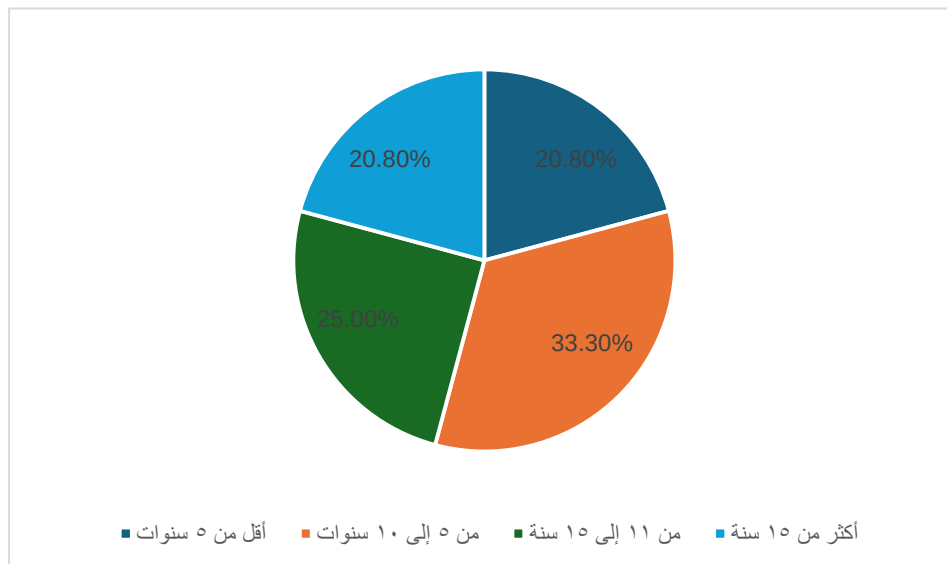
أظهرت الفئة العمرية تركزًا بين المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين **30 إلى ٤٠ سنة** بنسبة **37.5%** (٤٥ مشاركًا)، يليهم المشاركون الذين تقل أعمارهم عن **30 سنة** بنسبة **29.2%** (٣٥ مشاركًا). في المقابل، كانت نسبة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين **41 إلى ٥٠ سنة** أقل وبلغت

**20.8%** (٢٥ مشاركًا)، بينما كانت الفئة العمرية الأكبر من **50** سنة الأقل تمثيلاً بنسبة **12.5%** (١٥ مشاركًا). يعكس هذا التوزيع وجود تركيز على الشباب ومتوسطي العمر في بيئة إدارة المشاريع.



شكل ٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يشير توزيع المؤهلات العلمية إلى أن نصف العينة تقريباً (٥٠%) يحملون شهادة البكالوريوس (٦٠ مشاركًا)، وهو ما يعكس الطابع الأكاديمي السائد في بيئات العمل الحديثة. تلتها فئة حملة الماجستير بنسبة **25%** (٣٠ مشاركًا)، ثم حملة الدبلوم بنسبة **16.7%** (٢٠ مشاركًا)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة **8.3%** (١٠ مشاركًا).



توزيع

شكل ٥

أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

توزعت سنوات الخبرة بين المشاركين بشكل متوازن نسبياً، مع تركيز أعلى في الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.3% (40 مشاركاً). تبعثها الفئة التي تمتلك خبرة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 25% (30 مشاركاً)، ثم الفئات ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات والأكثر من 15 سنة بنسبة 20.8% لكل منهما (20 مشاركاً لكل فئة). يعكس هذا التوزيع توازناً بين الموظفين المبتدئين وذوي الخبرة، مما يعزز تنوع الخبرات في الدراسة.

### ٤,٣ اختبارات الصدق والثبات

#### أولاً: اختبار الصدق

يُعد الصدق من أهم المعايير التي يتم استخدامها لتقييم جودة أداة القياس وقدرتها على قياس ما صُممت لقياسه بشكل دقيق. في هذه الدراسة، تم استخدام الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) لتقييم أداة البحث.

١. **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجالات القيادة وإدارة المشاريع للتحقق من وضوح الأسئلة ومدى مناسبتها لقياس المتغيرات المدروسة. أظهرت آراء الخبراء توافقاً كبيراً حول وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة، مما يعكس مستوى عالٍ من الصدق الظاهري.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمجال الذي تنتمي إليه، مما يعكس مدى ارتباط كل عبارة بالمجال الكلي. أظهرت النتائج أن جميع العبارات ذات معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات ومجالاتها.

#### ثانياً: اختبار الثبات

الثبات هو مؤشر على مدى استقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار القياس في ظروف مماثلة. في هذه الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات الاستبيان.

١. **معامل ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبيان، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للاستبيان. أظهرت النتائج ما يلي:

جدول ٢ معامل ألفا كرونباخ

| المجال                 | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------|--------------|--------------------|
| أساليب القيادة         | 5            | 0.88               |
| أداء فرق العمل         | 5            | 0.85               |
| التحول الرقمي          | 5            | 0.87               |
| الثبات الكلي للاستبيان | 15           | <b>0.90</b>        |

تشير هذه القيم إلى أن جميع مجالات الاستبيان، وكذلك الاستبيان ككل، تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، حيث تعتبر القيم التي تزيد عن ٠.٧٠ مقبولة في الدراسات الإحصائية.

تؤكد اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبيان) تمتاز بمستوى عالٍ من الموثوقية والصلاحية، مما يعزز من الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها في التحليل الإحصائي والاستنتاجات النهائية للدراسة.

#### ٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

جدول 3 الإحصاء الوصفي لأساليب القيادة

| رقم السؤال | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------------|------------|-------|-------|-------|------------|---------|-------------------|
| 1          | 5          | 10    | 20    | 45    | 40         | 3.91    | 0.96              |
| 2          | 8          | 15    | 25    | 40    | 32         | 3.68    | 1.04              |
| 3          | 6          | 10    | 22    | 50    | 32         | 3.85    | 0.98              |
| 4          | 7          | 12    | 18    | 50    | 33         | 3.84    | 1.02              |
| 5          | 4          | 8     | 20    | 48    | 40         | 3.96    | 0.92              |

أظهرت النتائج أن تقييم العينة لأساليب القيادة كان إيجابياً بشكل عام، مع متوسطات مرتفعة نسبياً في جميع العبارات. حصلت العبارة الخامسة، "القائد يشجع التعاون بين أعضاء الفريق ويعزز الروح الجماعية"، على أعلى متوسط (3.96) مما يشير إلى أن تعزيز التعاون والروح الجماعية يُعد من أبرز ممارسات القادة في فرق العمل. تلتها العبارة الأولى، "القائد يحدد رؤية واضحة للفريق لتحقيق أهداف المشروع"، بمتوسط (3.91)، مما يبرز أهمية وضوح الرؤية في العمل الجماعي.

أما العبارة الثانية، "القائد يشجع الفريق على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة"، فكانت الأقل تقييماً بمتوسط (3.68) وانحراف معياري أعلى (1.04) ، مما يعكس تفاوتاً في آراء المشاركين حول قدرة القادة على تشجيع الإبداع.

بشكل عام، أظهرت البيانات أن المشاركين يتفقون على أهمية التواصل الفعال والتوجيه الواضح (متوسطات 3.85 و 3.84 على التوالي)، مما يعكس دور القيادة في تسهيل العمل الجماعي وتحقيق الأهداف. الانحراف المعياري القريب من 1 في معظم العبارات يدل على تباين معتدل في استجابات المشاركين، وهو مؤشر على وجود اختلافات طفيفة في تقييمهم لممارسات القيادة.

جدول 4 الإحصاء الوصفي لأداء فرق العمل

| رقم السؤال | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------------|------------|-------|-------|-------|------------|---------|-------------------|
| 1          | 6          | 12    | 25    | 50    | 27         | 3.75    | 1.01              |
| 2          | 4          | 8     | 18    | 55    | 35         | 3.93    | 0.91              |
| 3          | 5          | 10    | 20    | 45    | 40         | 3.92    | 0.98              |
| 4          | 7          | 15    | 22    | 43    | 33         | 3.75    | 1.03              |
| 5          | 3          | 8     | 20    | 47    | 42         | 4.00    | 0.88              |

أظهرت النتائج أن تقييم العينة لأداء فرق العمل كان إيجابياً، مع متوسطات مرتفعة نسبياً في جميع العبارات. حصلت العبارة الخامسة، "الفريق يحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية"، على أعلى متوسط (4.00) وأقل انحراف معياري (0.88) ، مما يشير إلى إجماع قوي بين المشاركين على كفاءة وإنتاجية فرق العمل. تلتها العبارة الثانية، "أعضاء الفريق يتعاونون بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع"، بمتوسط (3.93) ، مما يعكس أهمية التعاون الجماعي في تحقيق النجاح.

أما العبارة الأولى، "فريق العمل ينجز المهام المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد"، والعبارة الرابعة، "يتم تنفيذ المهام بجودة عالية وبأقل الأخطاء الممكنة"، فقد حصلتا على متوسطات متساوية نسبياً (3.75) مع انحراف معياري أعلى قليلاً (حوالي 1.01)، مما يعكس تبايناً أكبر في آراء المشاركين حول الالتزام بالمواعيد وجودة المهام.

العبرة الثالثة، "الفريق يتكيف بسهولة مع التغيرات أو التحديات التي تواجه المشروع"، حصلت على متوسط مرتفع (3.92) مما يشير إلى قدرة جيدة لفرق العمل على التكيف مع المتغيرات. الانحراف المعياري لجميع العبارات كان قريباً من (1) ، مما يعكس تفاوتاً معتدلاً في استجابات المشاركين.

بشكل عام، تُبرز النتائج الدور الإيجابي للتعاون والكفاءة الجماعية في تحسين أداء فرق العمل، مع وجود بعض التحديات المتعلقة بالالتزام بالمواعيد والجودة، والتي قد تتطلب تعزيز ممارسات القيادة لدعم هذه الجوانب.

جدول 5 الإحصاء الوصفي للتحويل الرقمي

| رقم السؤال | أعراض بشدة | أعراض | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------------|------------|-------|-------|-------|------------|---------|-------------------|
| 1          | 5          | 10    | 22    | 50    | 33         | 3.85    | 0.97              |
| 2          | 6          | 12    | 20    | 45    | 37         | 3.88    | 0.99              |
| 3          | 4          | 8     | 24    | 48    | 36         | 3.92    | 0.91              |
| 4          | 8          | 15    | 25    | 40    | 32         | 3.63    | 1.07              |
| 5          | 3          | 8     | 18    | 47    | 44         | 4.01    | 0.86              |

أظهرت النتائج أن العينة أبدت تقييماً إيجابياً لدور التحويل الرقمي في تحسين أداء فرق العمل، مع متوسطات مرتفعة في معظم العبارات. أبرز العبارات كانت العبارة الخامسة، "الفريق يعتمد على تقنيات حديثة لتحسين التعاون وإنجاز المشاريع بكفاءة"، حيث حصلت على أعلى متوسط (4.01) وأقل انحراف معياري (0.86) ، مما يعكس إجماعاً قوياً على أهمية التقنيات الحديثة في تعزيز التعاون والإنتاجية.

العبرة الثالثة، "التحول الرقمي يساعد في تسهيل إدارة العمل داخل الفريق"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.92) ، تليها العبارة الثانية، "الفريق يستفيد من الأدوات الرقمية لتحسين الإنتاجية وأداء المهام"، بمتوسط (3.88) يشير ذلك إلى إدراك المشاركين لأهمية التكنولوجيا ودورها في تحسين الإنتاجية وإدارة العمل.

أما العبارة الأولى، "القائد يستخدم التكنولوجيا لتعزيز التواصل بين أعضاء الفريق"، فحصلت على متوسط جيد (3.85) ، مما يعكس دور القيادة في تسخير التكنولوجيا لتحقيق التواصل الفعال. في المقابل، كانت العبارة الرابعة، "التحديات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا تؤثر على أداء الفريق بشكل

عام"، الأقل تقييماً بمتوسط (3.63) وانحراف معياري أعلى (1.07) ، مما يشير إلى تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول تأثير التحديات التقنية.

#### ٥,٤ اختبار الفرضيات

جدول 6 نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية

| الفرضية                                                            | طريقة الاختبار         | معامل الانحدار (B) | القيمة التفسيرية (R <sup>2</sup> ) | القيمة الإحصائية (Sig) | النتيجة         |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>H1:</b> هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وأداء فرق العمل. | تحليل الانحدار البسيط  | 0.72               | 0.58                               | 0.000                  | تم قبول الفرضية |
| <b>H1.1:</b> القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على أداء فرق العمل.   | تحليل الانحدار المتعدد | 0.65               | 0.54                               | 0.000                  | تم قبول الفرضية |
| <b>H1.2:</b> الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على أداء فرق العمل.        | تحليل الانحدار المتعدد | 0.68               | 0.56                               | 0.000                  | تم قبول الفرضية |
| <b>H2:</b> التحول الرقمي يعزز العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل. | تحليل الانحدار المتعدد | 0.59               | 0.50                               | 0.000                  | تم قبول الفرضية |
| <b>H3:</b> التحديات التكنولوجية تؤثر سلباً على أداء فرق العمل.     | تحليل الانحدار البسيط  | -0.45              | 0.32                               | 0.002                  | تم قبول الفرضية |

✓ **الفرضية الرئيسية: (H1)** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة الفعالة وأداء فرق العمل، حيث بلغ معامل الانحدار (**B = 0.72**) والقيمة التفسيرية (**R<sup>2</sup> = 0.58**) يشير هذا إلى أن القيادة الفعالة تُفسر حوالي ٥٨% من التغيرات في أداء فرق العمل.

✓ **الفرضية الفرعية: (H1.1)** أكدت النتائج تأثير القيادة التحويلية بشكل إيجابي على أداء فرق العمل، بمعامل انحدار ( $B = 0.65$ ) وقيمة تفسيرية ( $R^2 = 0.54$ ) يشير ذلك إلى أن القادة الذين يعتمدون على التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي يساهمون بشكل كبير في تحسين التعاون والإنتاجية ضمن الفرق.

✓ **الفرضية الفرعية: (H1.2)** أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز أداء فرق العمل، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.68$ ) والقيمة التفسيرية ( $R^2 = 0.56$ ). يعكس هذا أهمية التخطيط بعيد المدى واستغلال الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف الفرق.

✓ **الفرضية الثانية: (H2)** أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل، بمعامل انحدار ( $B = 0.59$ ) وقيمة تفسيرية ( $R^2 = 0.50$ ). يشير ذلك إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يُحسن من كفاءة القيادة ويساعد في تحقيق أداء أفضل للفرق.

✓ **الفرضية الثالثة: (H3)** أكدت النتائج وجود تأثير سلبي للتحديات التكنولوجية على أداء فرق العمل، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = -0.45$ ) والقيمة التفسيرية ( $R^2 = 0.32$ ). يعكس ذلك أن التحديات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا (مثل ضعف البنية التحتية أو عدم كفاءة الأدوات الرقمية) تؤثر بشكل ملحوظ على الإنتاجية.

#### ٦,٤ مناقشة وتفسير النتائج

تُظهر النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات في البحث الحالي أن القيادة الفعالة، سواء كانت تحويلية أو استراتيجية، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء فرق العمل وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي. هذه النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر سياقًا أكاديميًا ثريًا لتحليلها.

على سبيل المثال، تتفق النتائج الحالية مع دراسة (أحمد، إسماعيل ونوري، ٢٠٢٤)، التي أكدت أن أبعاد القيادة الروحية مثل الرؤية وحب الإيثار تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الاستراتيجي. في هذا السياق، يمكن تفسير النتائج الحالية على ضوء أهمية القيادة التي تستند إلى رؤية واضحة وقيم مشتركة، مما يعزز من قدرة الفرق على تحقيق أهدافها بكفاءة. كما أن التركيز على الجوانب الروحية يعكس أهمية الالتزام بالقيم الإنسانية في تحسين أداء الفرق وتعزيز التعاون.

علاوة على ذلك، يجد البحث الحالي دعمًا من دراسة (حافظ ومحمد، ٢٠٢٤)، التي أبرزت دور القيادة المتواضعة كعامل مؤثر في تمكين الموارد البشرية وتعزيز الأداء المتميز. في هذا السياق، يمكن تفسير

النتائج الحالية في ضوء دور القادة في تبني نهج متواضع يشجع على المشاركة والتعاون، مما يسهم في تحسين ديناميكيات الفرق وزيادة إنتاجيتها. كما أن تمكين الموارد البشرية يُعد عنصرًا محوريًا في تحقيق التميز، وهو ما يتضح أيضًا في النتائج التي تشير إلى أهمية التحول الرقمي كعامل وسيط يعزز من العلاقة بين القيادة وأداء الفرق.

من جهة أخرى، تتفق النتائج مع دراسة (السلمي وحداد، ٢٠٢٤)، التي سلطت الضوء على أهمية القيادة التحويلية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات. تشير النتائج الحالية إلى أن القيادة التحويلية، التي تعتمد على التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، تُساهم بشكل كبير في تعزيز أداء الفرق، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التكيف مع التغيرات السريعة المرتبطة بالتحول الرقمي. كما أن دور التمكين الذي أشارت إليه الدراسة يُظهر أهمية تفويض السلطات وتشجيع الابتكار كوسيلة لتعزيز أداء الفرق.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج الحالية ما توصلت إليه دراسة (بقشان وفلمبان، ٢٠٢٣)، التي أبرزت تأثير القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية. يمكن تفسير النتائج الحالية في ضوء أهمية التواصل الفعال والعلاقات الإنسانية في تحقيق النجاح في العمل الجماعي. كما أن التحول الرقمي يُعد أداة حيوية لتعزيز هذه الجوانب، مما يُساهم في تحسين أداء الفرق، سواء كانت تقليدية أو افتراضية.

أما دراسة (عبد الدليمي، ٢٠٢٣)، فقد أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يتماشى مع النتائج الحالية التي تشير إلى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز إنتاجية الفرق. كما أن التركيز على أبعاد مثل التأثير المثالي والدافعية الإلهامية يعكس دور القادة في تعزيز الالتزام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء متميز.

من جهة أخرى، تتفق النتائج مع دراسة (زابي، ٢٠٢١)، التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي. تشير النتائج الحالية إلى أن التحول الرقمي يُعزز من كفاءة القيادة من خلال تحسين أدوات التواصل والتمكين. كما أن قيادة التحول الرقمي تتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وهو ما أكدت عليه الدراسة كعامل أساسي لتحقيق النجاح في البيئات التكنولوجية.

عند مقارنة النتائج بالدراسات الأجنبية، نجد انسجامًا كبيرًا مع دراسة (Sun, 2024)، التي أكدت على أهمية ديناميكيات التواصل كعامل وسيط بين القيادة وأداء الفرق. يشير ذلك إلى أن التحول الرقمي يُعزز من دور القيادة في تحسين تماسك الفرق وزيادة إنتاجيتها. كما أن الدراسة سلطت الضوء على أهمية المرونة القيادية في التعامل مع تحديات المشاريع التقنية، وهو ما يتماشى مع النتائج الحالية التي تُبرز دور القيادة في التكيف مع التغيرات الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك، تتفق النتائج مع دراسة (Ahmed et al., 2023) ، التي أوضحت أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على ديناميكيات الفرق. في هذا السياق، يمكن تفسير النتائج الحالية على ضوء أهمية موازنة أساليب القيادة مع متطلبات الفرق، مما يضمن تحقيق الكفاءة والجودة في الأداء.

أخيرًا، تتماشى النتائج مع دراسة (Jaroliya & Gyanchandani, 2022) ، التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الفرق في قطاع تكنولوجيا المعلومات. تشير هذه النتائج إلى أن القادة التحويليين يلعبون دورًا محوريًا في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تحفيز الابتكار وتعزيز روح الفريق.

بناءً على ما سبق، يمكن تفسير النتائج الحالية على ضوء الدراسات السابقة التي أكدت جميعها على أهمية القيادة، سواء كانت تحويلية، استراتيجية، أو تشاركية، في تعزيز أداء فرق العمل. كما أن التحول الرقمي ظهر كعامل وسيط حيوي يُسهم في تحسين ديناميكيات الفرق وزيادة إنتاجيتها. تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تبني استراتيجيات قيادية تركز على التمكين، التواصل الفعال، واستغلال التحول الرقمي لتحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة.

#### ٧,٤ الخاتمة

ختامًا، يُمكن القول إن نتائج هذا الفصل أكدت الأهمية المحورية للقيادة الفعالة، سواء كانت تحويلية أو استراتيجية أو تشاركية، في تحسين أداء فرق العمل وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف في ظل بيئات العمل المتغيرة والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي. كما أوضحت النتائج أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة تقنية بل عامل وسيط يُعزز من كفاءة القيادة ويدعم ديناميكيات الفريق، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق التميز. وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع الدراسات السابقة التي ركزت على دور القيادة في تمكين الأفراد وتعزيز التعاون وتحفيز الابتكار لتحقيق النجاح التنظيمي. وبناءً على ذلك، يتضح أن الجمع بين استراتيجيات القيادة الفعالة واستغلال إمكانيات التحول الرقمي هو السبيل الأمثل لدعم أداء فرق العمل وضمان استدامة النجاح في بيئات العمل الحديثة.

## المراجع

### المراجع العربية

أحمد، غيداء كمال، إسماعيل، جبرائيل أحمد، ونوري، عبدالرزاق كمال. (٢٠٢٤). دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل. زانكو - الإنسانيات، ٢٨(٤)، ١٤٩ - ١٧٩.

آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٩، ٢٠١ - ٢٦٢.

أيت طالب، نورة. (٢٠٢٢). تحديات القيادة عبر الفضاءات الرقمية. المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام.

بقشان، ريهام بنت خالد، و فلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٦٢، ٤١٥ - ٤٤٥.

حافظ، عبد الحكيم رضوان سعيد، ومحمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢٤). دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين: اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، ٢١(١٢٣)، ١٠٢٦ - ١١٠٥.

الحديدي، روان محمد. (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٥، ٥٧٦ - ٥٩٧.

رشيد، صالح عبدالرضا، ومزهر، زينب حميد. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٠(٢)، ٤٥٠ - ٤٨٣.

زابي، صالح، وبعيطيش، شعبان. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ٦(١)، ١٤٤ - ١٦٤.

الزعنون، محمد منصور رمضان. (٢٠١٩). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، ٤(٢)، ٧٥ - ١١٨.

السلمي، أبرار عايض عوض عواض، وحداد، محمد عبد الكريم أحمد بخاري. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ١٧٣، ١٦٣ - ١٩٨.

عابدي، محمد السعيد، وزنادي، زينة. (٢٠١٧). إدارة مشاريع الابتكار: حالة مشروع تطوير نتائج البحوث في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٨(١)، ٣٥ - ٥٤.

عبد الحسين، مقدم جاسم، وهاشم، عقيل قاسم. (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ١٤(٤)، ١٤٠ - ١٦٢.

عبدالدليمي، عدنان رشيد عواد. (٢٠٢٣). تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٩(٦٣)، ٤٢٦ - ٤٤٤.

علي، حماده محمدي عبد الحميد. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، ١٠٨ع، ١٧٩ - ٢٠٣.

الغامدي، علي بن محمد زهيد. (٢٠١٥). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٦(٤)، ٤٤١ - ٤٧٨.

قاسم، محمد رفعت، وأبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠٠٥). بناء ونمو وإدارة فريق العمل. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، ١٩(١)، ٣٨٩ - ٣٩٩.

الكريمي، نور ضياء عبد الرزاق، والحلواني، نسرين. (٢٠٢٣). النظريات المفسرة لسلوكيات القيادة الإدارية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ١٥(٤)، ٢٥٤ - ٢٧٣.

النعيمات، حنين محمد صالح، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

### المراجع الأجنبية

Ahmed, M. A., Naqi, S. M. A., & Cheema, S. M. (2023). Leadership styles and their influence on project team performance. *sjesr*, 6(2), 153-159.

Ali, H., Chuanmin, S., Ahmed, M., Mahmood, A., Khayyam, M., & Tikhomirova, A. (2021). Transformational leadership and project success: serial mediation of team-building and teamwork. *Frontiers in psychology*, 12, 689311.

Cai, J. (2023). Effects of leadership styles and organizational strategy to enhance performance efficiency. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 012-022.

Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.

Islami, X., & Mulolli, E. (2020). A conceptual framework of transformational leadership as an influential tool in the team performance. *Islami, Xh., & Mulolli, E.(2020). A conceptual framework of transformational leadership as an influential tool in the team performance. European Journal of Management Issues*, 28(1-2), 13-24.

Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 19(1), 87-105.

Arif, F. (2021). The influence of transformational leadership, discipline, productivity on employee performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1), 51-60.

Oh, J., Lee, H., & Zo, H. (2021). The effect of leadership and teamwork on ISD project success. *Journal of Computer Information Systems*.

Sun, N. (2024). Investigating the Mediating Role of Team Communication in the Relationship between Leadership Style and Team

## الملاحق

### ملحق ١: أداة الدراسة

| الأداة    | الوصف                                                                                                               | المجالات التي تغطيها                                 | الغرض                                                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستبيان | أداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي إدارة المشاريع في أرامكو السعودية. يتكون من أسئلة مغلقة تغطي المتغيرات الرئيسية. | -أساليب القيادة-<br>أداء فرق العمل-<br>التحول الرقمي | قياس العلاقة بين القيادة (المتغير المستقل) وأداء فرق العمل (المتغير التابع) وتأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط. |

### ملحق ٢: الاستبيان

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك ومساهمته في هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة "دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في المشاريع". نؤكد أن جميع إجاباتك ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

#### تعليمات الإجابة:

- يرجى قراءة كل سؤال بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بشكل أكثر دقة.
- يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة:

١ = أعارض بشدة، ٢ = أعارض، ٣ = محايد، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بشدة.

#### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يرجى وضع علامة [✓] بجانب الإجابة المناسبة)

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة

☐ أكثر من ٥٠ سنة

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١١ إلى ١٥ سنة

☐ أكثر من ١٥ سنة

القسم الثاني: أساليب القيادة

(يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي)

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | العبارة                                                              |
|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | ١. القائد يحدد رؤية واضحة للفريق لتحقيق أهداف المشروع.               |
|   |   |   |   |   | ٢. القائد يشجع الفريق على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة. |
|   |   |   |   |   | ٣. القائد يتواصل بفعالية مع أعضاء الفريق ويوضح الأدوار والمسؤوليات   |

|  |  |  |  |  |                                                                     |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | بوضوح.                                                              |
|  |  |  |  |  | ٤. القائد يدعم أعضاء الفريق ويوفر لهم التوجيه اللازم لتحقيق النجاح. |
|  |  |  |  |  | ٥. القائد يشجع التعاون بين أعضاء الفريق ويعزز الروح الجماعية.       |

### القسم الثالث: أداء فرق العمل

(يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي)

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | العبارة                                                            |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | ١. فريق العمل ينجز المهام المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد.       |
|   |   |   |   |   | ٢. أعضاء الفريق يتعاونون بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع.           |
|   |   |   |   |   | ٣. الفريق يتكيف بسهولة مع التغيرات أو التحديات التي تواجه المشروع. |
|   |   |   |   |   | ٤. يتم تنفيذ المهام بجودة عالية وبأقل الأخطاء الممكنة.             |
|   |   |   |   |   | ٥. الفريق يحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية.              |

### القسم الرابع: التحول الرقمي

(يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي)

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | العبارة                                                                  |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | ١. القائد يستخدم التكنولوجيا لتعزيز التواصل بين أعضاء الفريق.            |
|   |   |   |   |   | ٢. الفريق يستفيد من الأدوات الرقمية لتحسين الإنتاجية وأداء المهام.       |
|   |   |   |   |   | ٣. التحول الرقمي يساعد في تسهيل إدارة العمل داخل الفريق.                 |
|   |   |   |   |   | ٤. التحديات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا تؤثر على أداء الفريق بشكل عام. |
|   |   |   |   |   | ٥. الفريق يعتمد على تقنيات حديثة لتحسين التعاون وإنجاز المشاريع بكفاءة.  |

شكرًا لمشاركتك!

يرجى التأكد من مراجعة إجاباتك قبل تسليم الاستبيان.

