

أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية
السعودية

اسم الطالب
عبدالله علي معاشي العنزي

الرقم الجامعي
251002007

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول
7.....	فهرس الأشكال
9.....	المستخلص
10.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	1.1. المقدمة
12.....	1.2. مشكلة الدراسة
12.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
13.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
14.....	1.3. أهمية الدراسة
14.....	1.3.1. على المستوى النظري:
14.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15.....	1.4. أسئلة الدراسة:
15.....	1.5. أهداف الدراسة:
16.....	1.6. فرضيات الدراسة
17.....	1.7. نموذج الدراسة
17.....	1.8. منهجية الدراسة
19.....	1.9. الدراسة الميدانية
21.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
23.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
24.....	2.1. المقدمة:
26.....	2.2. المتغيرات المستقلة:

2.3. المتغير التابع:	27
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	27
2.5. الخاتمة:	29
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	31
3.1. المقدمة:	32
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	34
3.3. تصميم البحث:	34
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	35
3.5. طريقة جمع البيانات:	36
3.6. أنواع البيانات:	37
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:	38
3.8. الخاتمة:	39
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	40
4.1. المقدمة:	41
4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):	43
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:	45
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):	46
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:	89
4.6. الخاتمة	99
ملحق الاستبانة	101
أدوات البحث:	103
المراجع:	104

قائمة الجداول

45	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
46	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
46	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
47	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر.....
49	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس.....
50	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
52	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوضيح القائد رؤية مستقبلية واضحة لفريق العمل.....
54	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد العاملين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة.....
56	جدول 9 : التحليل الإحصائي لحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.....
57	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتمتع القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.....
59	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتعزيز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.....
61	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.....
62	جدول 13 : التحليل الإحصائي لدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.....
64	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتحفيز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.....
65	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتشجيع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.....
67	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة القائد أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.....
68	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.....
70	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتقديم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.....
71	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.....
73	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.....
74	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة أسلوب القيادة المتبع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.....
76	جدول 22 : التحليل الإحصائي لتحقيق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.....
77	جدول 23 : التحليل الإحصائي لتمتع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.....
79	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل. والتأثير المثالي (Idealized Influence).....
81	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).....
82	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).....

84	جدول 27 : ملخص النموذج
85	جدول 28 : تحليل التباين.....
85	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
88	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....
89	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....
89	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.....
89	جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.....
90	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.....
90	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.....
91	جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.....
91	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.....
92	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.....
92	جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.....
93	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.....
93	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.....
94	جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.....

- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابيًا بمستوى التفاعل الجماعي والأداء. 95
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق. 95
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق. 96
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق. 96
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية. 97
- جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية. 97
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية. 98

فهرس الأشكال

48	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر.....
49	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس.....
51	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....
53	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتوضيح القائد رؤية مستقبلية واضحة لفريق العمل.....
55	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتشجيع القائد العاملين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة.....
56	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.....
58	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتمتع القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.....
60	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتعزيز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.....
61	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.....
63	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.....
64	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحفيز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.....
66	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.....
67	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساعدة القائد أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.....
69	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.....
70	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقديم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.....
72	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.....
73	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.....
75	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة أسلوب القيادة المتبع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.....
76	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.....
78	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لتمتع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.....
	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق العمل. والتأثير المثالي (Idealized
80	 (Influence).
	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاستثارة الفكرية
81	 (Intellectual Stimulation).
	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاعتبارات الفردية
83	 (Individualized Consideration).

- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 86
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 87

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء أهمية القيادة الحديثة في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (271) مفردة من العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق القيادة التحويلية داخل الجامعات الحكومية، كما بينت النتائج ارتفاع مستوى أداء فرق العمل، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين أداء فرق العمل، حيث أسهمت أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز التعاون بين أعضاء الفرق، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين التواصل، وزيادة القدرة على الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل الجامعات الحكومية، وتطوير البرامج التدريبية الخاصة بإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية، وتبني سياسات تشجع المشاركة في اتخاذ القرار، ودعم ثقافة العمل الجماعي، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار بما يساهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء فرق العمل، الجامعات الحكومية، القيادة الجامعية، العمل الجماعي،

الأداء المؤسسي، المملكة العربية السعودية.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية التي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الحديثة، نظرًا لقدرتها على تعزيز الإبداع والابتكار وتحفيز الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي. وتستند القيادة التحويلية إلى مبادئ جوهرية تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي لدى الأفراد من خلال إشراكهم في رؤية مشتركة، وتحفيزهم على تطوير قدراتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على المكافآت والعقوبات، لتركز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والتمكين المستمر لأعضاء الفريق (Suryadi، 2024).

في سياق الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أصبح الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة فرق العمل أمراً حيوياً لمواكبة متطلبات الجودة الأكاديمية والمعايير العالمية في التعليم العالي. إذ تواجه هذه الجامعات تحديات متعددة تتعلق بتحسين مخرجات التعليم، وتعزيز قدرات البحث العلمي، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية. ومن هذا المنطلق، يبرز الدور المحوري للقيادة التحويلية في دعم فرق العمل الجامعية من خلال تفعيل التواصل الفعال، وتشجيع التفكير النقدي، وتحفيز الابتكار، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة (Begum، 2020).

كما أن الأداء المؤسسي لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية القيادة في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها على التفوق والإبداع. وفي ضوء ذلك، تتناول هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، محاولة تقديم رؤية علمية مبنية على أسس بحثية واضحة، من خلال دراسة تطبيقية داخل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد قادة الفرق على الأساليب التحويلية، وقياس أثر هذه الأساليب على مستوى أداء الفرق من حيث الإنتاجية، الجودة، والتحفيز الذاتي، إضافةً إلى استكشاف العلاقة بين السمات القيادية التحويلية وفاعلية فرق العمل في بيئة أكاديمية متغيرة وديناميكية (Chen، 2018).

تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية مهمة في الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الجامعية في المملكة العربية السعودية، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية في القطاعين التجاري والصناعي، مع تركيز محدود على السياق الأكاديمي المحلي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل محاولة لتقديم فهم أعمق لدور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي،

وفتح أفق للمديرين الأكاديميين لوضع استراتيجيات قيادة فعالة تركز على التطوير المستمر لأعضاء الفرق الجامعية، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على الجودة والكفاءة والابتكار في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم العالي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، خصوصاً فيما يتعلق بفرق العمل الأكاديمية والإدارية. وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات بتطوير الجودة الأكاديمية وتحسين مخرجات البحث العلمي، إلا أن أداء فرق العمل لا يزال يتأثر بعوامل متعددة، أبرزها أسلوب القيادة المتبع داخل الفرق. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب التي يمكن أن تسهم في تعزيز الالتزام، التحفيز، والإبداع بين أعضاء الفريق، إلا أن تطبيق هذا النوع من القيادة يواجه صعوبات تتعلق بطبيعة البيئة الأكاديمية، وتعقيد الأدوار الوظيفية، واختلاف مستويات التحفيز والقدرة على الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس حول مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على معرفة العلاقة بين السمات القيادية التحويلية، مثل الرؤية المهمة، التحفيز الذاتي، الاهتمام بالفرد، وتشجيع الإبداع، وبين مستوى كفاءة وأداء الفرق في السياق الأكاديمي المحلي. هذه المشكلة تتضح أكثر في ظل الحاجة إلى قيادات جامعية قادرة على التعامل مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي، والتي تتطلب تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز أداء الفرق وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الأكاديمية (Al-Nughemish, 2022).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، على الرغم من كثرة الدراسات حول القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاعات التجارية والصناعية، مع قلة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في السياق الجامعي

السعودي بشكل محدد. كما أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تدرس العلاقة التفصيلية بين السمات المختلفة للقيادة التحويلية وأبعاد أداء فرق العمل الأكاديمية، بما في ذلك الجودة العلمية، الإنتاجية البحثية، والتفاعل الجماعي بين أعضاء الفريق. تفتقر الأدبيات العلمية الحالية إلى تحليل معمق لكيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في بيئات تتسم بالتعقيد الأكاديمي، حيث تتداخل الأدوار التدريسية والإدارية وتتقاطع المسؤوليات البحثية والتعليمية مع الحاجات التطويرية الفردية لكل عضو في الفريق. هذا يخلق فجوة معرفية مهمة تتطلب دراسة تطبيقية تركز على السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، بما يوفر قاعدة علمية لفهم أفضل لكيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الفرق الجامعية (Marlia، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، هناك نقص واضح في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل الجامعات الحكومية بالمملكة. فمع أن بعض المؤسسات الأكاديمية بدأت في تبني أساليب القيادة الحديثة، إلا أن تقييم تأثير هذه الأساليب على الأداء الفعلي للفرق لا يزال محدودًا، كما أن الأدوات والمقاييس المستخدمة غالبًا لا تعكس الخصائص الثقافية والإدارية المحلية.

لم تركز الدراسات التطبيقية السابقة على الاختلافات بين الفرق الأكاديمية والإدارية من حيث استجابة الأعضاء للقيادة التحويلية، ولا على العلاقة بين سمات القيادة التحويلية ومستوى التفاعل الجماعي والتحفيز الذاتي. وهذا يترك فجوة عملية مهمة تتطلب دراسة دقيقة لتقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد الإدارات الجامعية في تعزيز فاعلية القيادة، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات في المملكة بما يتوافق مع رؤية 2030 (Albaroudi، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول القيادة التحويلية وارتباطها بأداء فرق العمل، خصوصًا في السياق الجامعي بالمملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به القيادة التحويلية في الأدبيات العالمية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على المؤسسات التجارية والصناعية، مع قلة الأبحاث التي تناولت بيئة الجامعات الحكومية في منطقة الخليج العربي. ومن هنا، فإن هذه الدراسة توفر إطارًا علميًا لفهم كيفية تأثير السمات المختلفة للقيادة التحويلية، مثل الرؤية الملهمة، التحفيز الذاتي، الاهتمام بالفرد، وتشجيع الابتكار، على أداء الفرق الأكاديمية والإدارية.

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في بيئة أكاديمية تتسم بالتعقيد والتنوع الوظيفي. إذ يمكن أن تساعد النتائج المستخلصة في تطوير نماذج نظرية محلية تتناسب مع الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية، وتقديم أساس علمي لدراسات مستقبلية تبحث في العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الفرق، بما يشمل أبعادًا متعددة مثل الإنتاجية، جودة العمل، والتحفيز الذاتي لأعضاء الفريق. بهذا الشكل، تقدم الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية حول القيادة التعليمية والأكاديمية، وتساعد على بناء جسور معرفية بين النظريات الغربية للقيادة وواقع الجامعات المحلية (منصور، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد قيادات الجامعات الحكومية على تعزيز أداء فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الأكاديمية. إذ يمكن للنتائج أن توجه الإدارات الجامعية في تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين والإداريين، بما يساهم في زيادة كفاءة الفرق، ورفع مستوى التفاعل الجماعي، وتحفيز الابتكار والإبداع داخل البيئة الجامعية.

كما أن الدراسة تساهم في تعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيرات المستمرة في التعليم العالي، بما في ذلك التوسع في البحث العلمي، تطبيق استراتيجيات التعلم الحديثة، وتحسين جودة المخرجات التعليمية. ومن خلال قياس أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، يمكن للإدارة الجامعية تحديد أفضل الممارسات القيادية التي تحقق التوازن بين أهداف الجامعة واحتياجات الأفراد، مما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة تدعم تطوير الموارد البشرية، وتعزز التميز الأكاديمي، وتتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على الابتكار والجودة والكفاءة في مختلف القطاعات، لا سيما التعليم العالي (بدر، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما مدى أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف يؤثر وجود رؤية قيادية ملهمة على مستوى أداء فرق العمل الجامعية؟
2. ما مدى تأثير التحفيز الفردي والجماعي الذي يقدمه القائد على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق؟
3. كيف يساهم الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق في رفع مستوى التفاعل الجماعي والأداء؟
4. ما دور تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة في تعزيز الأداء المؤسسي للفرق؟
5. هل توجد فروق في أثر القيادة التحويلية على الأداء بين الفرق الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد

العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي للفرق.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير وجود رؤية قيادية ملهمة على كفاءة وإنتاجية فرق العمل الجامعية.
2. تقييم أثر التحفيز الفردي والجماعي الذي يقدمه القائد على أداء أعضاء الفريق.
3. دراسة تأثير الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق على مستوى التفاعل الجماعي.
4. التعرف على دور تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة في تحسين الأداء المؤسسي للفرق.
5. مقارنة أثر القيادة التحويلية على الفرق الأكاديمية والإدارية لتحديد الفروقات المحتملة في التأثير.

1.6. فرضيات الدراسة

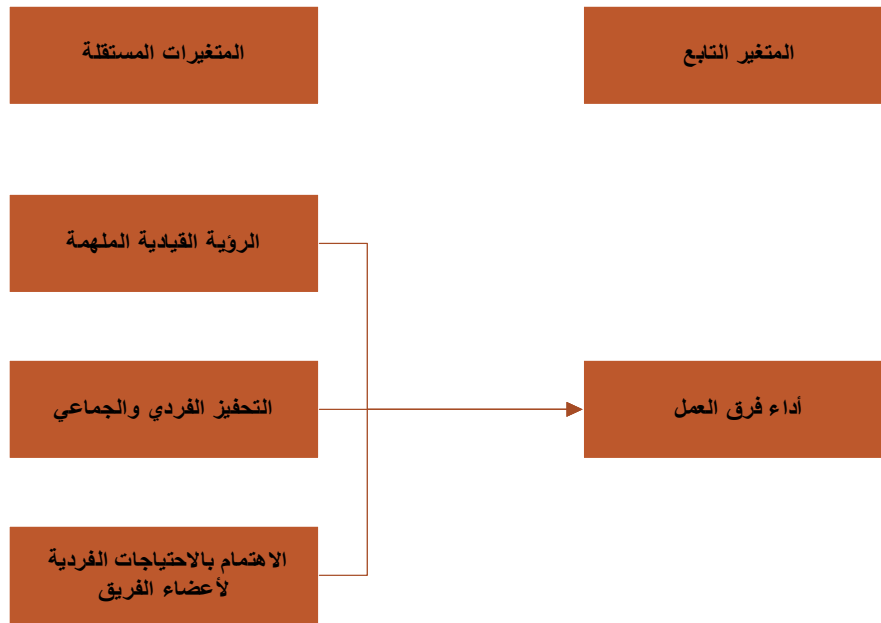
الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.
2. التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.
3. الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.
4. تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأساس لجمع وتحليل البيانات، نظرًا لقدرتها على تقديم نتائج دقيقة قابلة للقياس، مما يسهل اختبار الفرضيات العلمية والتأكد من وجود علاقات إحصائية بين متغيرات القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. ويتميز هذا المنهج بالقدرة على التعامل مع حجم كبير من البيانات بشكل موضوعي، مما يعزز مصداقية النتائج ويوفر أساسًا علميًا لاتخاذ استنتاجات عامة قابلة للتطبيق على بيئة الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تسمح المنهجية الكمية بتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة بشكل دقيق، مع إمكانية استخدام أدوات التحليل الإحصائي لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي للفرق.

- نوع الدراسة

تعد الدراسة من النوع التطبيقي التحليلي، إذ تهدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الواقع العملي للجامعات الحكومية. ومن خلال هذا النوع من الدراسات، يمكن تقييم أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأداء

الفعلي للفرق الأكاديمية والإدارية، سواء من حيث الإنتاجية، جودة الأداء، التفاعل الجماعي، أو التحفيز الذاتي لأعضاء الفريق. كما توفر الدراسة تحليلاً معمقاً للسمات القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء، وهو ما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل القيادات الجامعية لتعزيز الفاعلية المؤسسية.

- أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبانة مقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أعضاء الفرق الأكاديمية والإدارية، حيث تم تصميمها وفقاً لأحدث الدراسات العلمية حول القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. وتضمنت الاستبانة مقاييس موضوعية لقياس الرؤية القيادية المهمة، التحفيز الفردي والجماعي، الاهتمام بالاحتياجات الفردية، وكذلك تقييم أداء الفرق من حيث الجودة والإنتاجية والتعاون الجماعي. وتم استخدام مقياس ليكرت بخمس نقاط لتقدير درجة اتفاق المستجيب مع كل بند، مما يسهل التحليل الكمي ويضمن دقة النتائج. كما تم اختبار الاستبانة للتأكد من موثوقيتها وصلاحياتها قبل تطبيقها على العينة الرئيسة لضمان أن البيانات التي يتم جمعها تمثل بدقة المتغيرات المستهدفة.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة داخل الجامعات الحكومية، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يعملون ضمن فرق متعددة. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على أسس إحصائية دقيقة لضمان إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل موثوق، مع مراعاة التنوع بين التخصصات الأكاديمية والإدارية والمستويات الوظيفية المختلفة. وقد أتيح هذا الأسلوب دراسة تأثير القيادة التحويلية على مجموعات متنوعة، مع إمكانية التعرف على الفروق بين الفرق الأكاديمية والإدارية في استجابة أعضائها لممارسات القيادة التحويلية.

- أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي المتقدمة، بما يشمل التحليل الوصفي لاستخلاص الخصائص الديموغرافية للعينات وفهم التوزيع العام للبيانات. كما تم استخدام اختبارات الفرضيات مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لفحص العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، بالإضافة إلى تحليل الفروق لدراسة

الاختلافات بين الفرق الأكاديمية والإدارية. وقد أُجريت اختبارات الموثوقية والصلاحية لضمان قوة النتائج ودقتها، مما ساعد في تقديم استنتاجات علمية دقيقة وقابلة للتطبيق في الواقع العملي للجامعات الحكومية بالمملكة. ومن خلال هذه الأدوات، تمكنت الدراسة من تقييم أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي للفرق بشكل شامل ومتكامل، مع تقديم توصيات عملية لدعم تطوير مهارات القيادة وتحسين الأداء داخل البيئة الجامعية.

1.9. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث تهدف إلى جمع البيانات مباشرة من الواقع العملي لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. وقد ركزت هذه الدراسة على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لأهمية هذه المؤسسات في تطوير التعليم العالي وتعزيز جودة الأداء المؤسسي. وتم اختيار الدراسة الميدانية لأنها تتيح للباحثين فحص أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في سياق حقيقي، مع القدرة على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية القيادية المهمة، التحفيز الفردي والجماعي، الاهتمام بالاحتياجات الفردية) والمتغير التابع (أداء فرق العمل).

وقد شملت الدراسة الميدانية جمع البيانات من عينة متنوعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين ضمن فرق مختلفة في الجامعات الحكومية، لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، لما توفره من دقة وسهولة في قياس المتغيرات الكمية. وتم تصميم الاستبانة وفق معايير علمية دقيقة، بحيث تتضمن أسئلة تعكس بشكل مباشر أبعاد القيادة التحويلية ومستوى أداء فرق العمل من حيث الإنتاجية، التفاعل الجماعي، جودة العمل، والتحفيز الذاتي لأعضاء الفريق.

وأعطت الدراسة الميدانية أهمية كبيرة لضمان مصداقية البيانات، حيث تم اختبار الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة تجريبية قبل توزيعها على العينة الرئيسية. كما تم التأكد من وضوح البنود وسهولة فهمها من قبل المستجيبين، مما ساهم في الحصول على بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائيًا لاستخلاص نتائج موضوعية. وتناولت الدراسة الميدانية أيضًا الجوانب الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي، لتحديد تأثير هذه العوامل على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.

واستند التحليل في الدراسة الميدانية إلى الأساليب الإحصائية الكمية، بما في ذلك التحليل الوصفي للبيانات، اختبارات الفرضيات، وتحليل الفروق بين الفرق الأكاديمية والإدارية. وقد أتاح ذلك التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأداء الفعلي للفرق، وتقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق داخل الجامعات الحكومية. وبذلك، قدمت الدراسة الميدانية إطاراً علمياً لتقييم القيادة التحويلية في بيئة تعليمية معقدة ومتغيرة، مع التركيز على تعزيز الأداء المؤسسي للفرق وتحقيق أهداف الجامعات الاستراتيجية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري الذي يمثل العمود الفقري للبحث، ويهدف إلى تقديم قاعدة معرفية متينة تمكن من فهم طبيعة العلاقات التي تفحصها الدراسة بين مختلف عناصر القيادة وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل بمثابة الإطار المرجعي الذي يربط بين المفاهيم النظرية الأساسية والممارسات العملية في بيئة العمل الأكاديمي، مما يساعد على تفسير النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية وتحليلها ضمن سياق علمي موثوق. كما أن هذا الفصل يسعى إلى توضيح الأسس العلمية التي تستند إليها الفرضيات والأسئلة البحثية، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويدعم استنتاجاتها العملية.

يتناول الفصل الثاني في جوهره شرحاً متعمقاً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بدراسة القيادة وأداء الفرق، مع التركيز على السمات والسلوكيات القيادية التي تؤثر في فاعلية الفرق وتحقيق أهدافها. وسيتيح هذا الفصل للباحث تقديم فهم شامل للطرق التي يمكن من خلالها توجيه أعضاء الفريق وتحفيزهم، وكذلك كيفية تعزيز التفاعل الجماعي والإبداع داخل البيئة الجامعية. ويشمل ذلك التعريف بالمفاهيم الأساسية وتوضيح أبعادها المختلفة، دون الخوض في تفاصيل المتغيرات التي سيتم تناولها لاحقاً، بحيث يُعد الفصل أساساً علمياً متيناً يوضح السياق النظري للدراسة ويربطه بالواقع العملي للجامعات الحكومية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر للأكاديميين والباحثين إطاراً علمياً يمكن من خلاله فهم ديناميات القيادة داخل الفرق الجامعية، كما يساعد على تحديد الفجوات النظرية التي لم تغطها الدراسات السابقة. ومن خلال هذا الإطار، يمكن التعرف على كيفية تأثير ممارسات القيادة المختلفة على الأداء المؤسسي، وتحليل العوامل التي تسهم في تحسين جودة العمل الجماعي ورفع مستوى الإنتاجية والإبداع. ويتيح الفصل أيضاً إمكانية تقديم استنتاجات علمية وتوصيات عملية مبنية على المعرفة الأكاديمية، مما يعزز من قيمة الدراسة ويجعلها مرجعاً يمكن للجامعات الاستفادة منه في تطوير القيادة والإدارة الداخلية لأعضاء الفرق.

يمثل الفصل الثاني مرحلة حيوية في الدراسة، إذ يوفر القاعدة العلمية التي تركز عليها جميع المراحل البحثية التالية، ويتيح فهماً متكاملًا للآليات التي تحدد طبيعة العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل. ومن خلال هذا الإطار، يصبح من الممكن ربط

النتائج الميدانية بالمفاهيم النظرية، وتقديم توصيات دقيقة وعملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل الجامعية بما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: الرؤية القيادية للمهمة

تعتبر الرؤية القيادية للمهمة عنصرًا جوهريًا في القيادة التحويلية، إذ تعكس قدرة القائد على وضع أهداف واضحة، وتحفيز أعضاء الفريق على المشاركة الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف. وتعمل الرؤية القيادية على توجيه جهود الفرق نحو تحقيق أهداف استراتيجية مشتركة، وتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي بين الأعضاء.

وفي السياق الجامعي، يتمثل أثر الرؤية للمهمة في توجيه أعضاء الفرق الأكاديمية والإدارية نحو التطوير المستمر، تعزيز الجودة التعليمية والبحثية، وتحفيز الابتكار. وتبرز أهميتها أيضًا في تمكين القائد من بناء علاقة ثقة واحترام متبادل مع الفريق، مما يسهم في تقليل العقبات التنظيمية وزيادة مستوى التعاون بين أعضاء الفريق (عيسى، 2025).

- المتغير المستقل الثاني: التحفيز الفردي والجماعي

التحفيز الفردي والجماعي يمثل أداة أساسية لدى القادة التحويليين لتعزيز الأداء والكفاءة. ويشير هذا المتغير إلى قدرة القائد على تقديم الدعم والتشجيع اللازمين لكل عضو وفقًا لاحتياجاته، إضافة إلى خلق بيئة جماعية محفزة تعمل على رفع الروح المعنوية وتعزيز الالتزام بالمهام.

ويؤثر التحفيز بشكل مباشر على مستوى الابتكار والإنتاجية، حيث يؤدي تشجيع أعضاء الفريق وتقدير جهودهم إلى تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون الفعال بين الأعضاء. وفي الجامعات، يتجلى التحفيز في دعم المبادرات البحثية، تشجيع المشاركة في تطوير البرامج الأكاديمية، وتحفيز الفرق على اقتراح حلول مبتكرة للتحديات التعليمية والإدارية (Meirinhos، 2023).

- المتغير المستقل الثالث: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق

يمثل الاهتمام بالاحتياجات الفردية محورًا أساسيًا في القيادة التحويلية، إذ يعكس قدرة القائد على التعرف على قدرات ومهارات كل عضو، وفهم طموحاته، وتقديم الدعم المناسب لتعزيز أدائه. ويؤدي هذا الاهتمام إلى شعور الأعضاء بالتقدير والانتماء، مما يزيد من التزامهم ويحفزهم على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الفريق.

في السياق الجامعي، يشمل الاهتمام الفردي توفير فرص التدريب والتطوير، الاستماع لمقترحات أعضاء الفريق، ومراعاة الاختلافات في الخلفيات العلمية والثقافية. ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز العلاقات بين القائد والفريق، وتحفيز بيئة عمل أكثر ديناميكية وإبداعية، تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الجماعي للفريق (Elshaer، 2025).

2.3. المتغير التابع:

- أداء فرق العمل

يشير أداء فرق العمل إلى مدى قدرة الفرق على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مع التركيز على جودة المخرجات، الالتزام بالمعايير الأكاديمية، مستوى التعاون بين الأعضاء، والابتكار في الحلول المقترحة. ويُعد هذا المتغير أساسًا لتقييم نجاح القيادة التحويلية داخل الجامعات، إذ أن الفرق التي تتمتع بأداء مرتفع تعكس فعالية القادة في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها.

ويعتمد تقييم أداء فرق العمل في هذه الدراسة على مؤشرات متعددة، منها مستوى الإنتاجية العلمية والإدارية، جودة العمل الجماعي، التفاعل بين أعضاء الفريق، والقدرة على التعامل مع المشكلات الأكاديمية والإدارية بكفاءة. كما يتم التركيز على الجوانب النفسية والسلوكية مثل الالتزام، التحفيز الذاتي، وروح المبادرة، لما لها من تأثير مباشر على الأداء الفعلي للفرق (Agrawal، 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يرتكز نموذج الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن سمات القيادة التحويلية الثلاثة – الرؤية القيادية الملهمة، التحفيز الفردي والجماعي، والاهتمام بالاحتياجات الفردية – تؤثر إيجابيًا على أداء فرق العمل الجامعية. وتعمل هذه المتغيرات معًا على تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال:

1. توجيه جهود الفريق نحو أهداف واضحة وملهمة.

2. رفع مستوى الالتزام والتحفيز لدى الأعضاء.

3. تعزيز التفاعل والتعاون الجماعي بين أعضاء الفريق.
4. دعم الابتكار والإبداع في الأداء الأكاديمي والإداري.
5. خلق بيئة عمل محفزة ومستدامة تضمن تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.

2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني جزءاً جوهرياً من هذه الدراسة، حيث ركز على بناء الإطار النظري الذي يوضح الأسس العلمية للبحث ويتيح فهم طبيعة العلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد تناول الفصل شرح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، مع توضيح الأسس التي تدعم تحليل السلوك القيادي وتأثيره على الفاعلية المؤسسية والقدرة الإنتاجية للفرق، دون الدخول مباشرة في تفاصيل المتغيرات التابعة والمستقلة. وقد أسهم هذا التناول النظري في تقديم قاعدة علمية متكاملة تساعد على تفسير نتائج الدراسة الميدانية فيما بعد، مع ضمان ربط الفرضيات البحثية بمفاهيم علمية دقيقة وواضحة.

يكتسب الفصل أهميته من كونه وفر رؤية شاملة للآليات التي تحكم عمل الفرق داخل الجامعات، والطرق التي من خلالها يمكن للقيادة التأثير على مستوى الأداء العام. فقد ساعد في توضيح المبادئ الأساسية للقيادة التي تؤثر في سلوك أعضاء الفريق، والآليات التي يمكن أن تحفزهم على التعاون والإبداع، وكذلك كيفية تعزيز الالتزام والتحفيز الذاتي لديهم. كما أبرز الفصل أهمية العلاقة بين الأسس النظرية للقيادة وسلوكيات الأداء، مما أتاح للباحثين استيعاب كيفية تحويل هذه المبادئ إلى استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة الجامعات الحكومية.

ساهم الفصل في توضيح العلاقة المتبادلة بين عناصر القيادة وأداء الفرق، حيث أظهر أن فهم الأسس النظرية يعد أمراً أساسياً لتفسير كيفية تأثير القرارات والممارسات القيادية على جودة الأداء الجماعي، وتفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض، وقدرتهم على الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال هذا الإطار، أصبح من الممكن بناء فرضيات علمية دقيقة وقياس تأثير القيادة على الأداء المؤسسي بشكل موضوعي، وهو ما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة في الدراسات الميدانية ويضمن ربطها بالأسس العلمية الموثوقة.

كما أتاح الفصل الثاني للباحثين والمهتمين بالإدارة الأكاديمية فهماً معمقاً للكيفية التي يمكن بها تحسين أداء الفرق من خلال القيادة الفعالة، وتوضيح الدور الحاسم للقائد في توجيه الموارد البشرية، وتطوير بيئة عمل محفزة ومستدامة. وقد أظهر الفصل أن الاستناد إلى إطار نظري متين يعد شرطاً أساسياً عند تحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث يسمح بفهم أعمق للعلاقات بين مكونات القيادة وأداء الفرق، ويجعل توصيات الدراسة أكثر دقة وفعالية في تحسين الأداء المؤسسي.

يمثل هذا الفصل جسراً حيويًا بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، إذ يقدم القاعدة العلمية التي يعتمد عليها الباحثون لتفسير النتائج، ويتيح بناء فهم شامل لدور القيادة في تعزيز الأداء المؤسسي للفرق الجامعية. ويؤكد الفصل أن دراسة الأسس النظرية وعلاقاتها المتبادلة تعتبر خطوة لا غنى عنها لضمان دقة البحث وموضوعيته، ولتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير القيادة وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، ويعد من أهم الفصول التي تقوم عليها سلامة البحث العلمي ودقة نتائجه، إذ ينتقل الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي الذي يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية بصورة علمية منظمة. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يحدد الأسس والإجراءات التي استندت إليها الدراسة في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل داخل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة وتنفيذها، مع توضيح الأسس التي اعتمد عليها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الملائمة التي تمثل هذا المجتمع بصورة دقيقة. كما يوضح الفصل الكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات الميدانية باستخدام الأداة المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى بيان طبيعة البيانات التي تم الاعتماد عليها ومصادر الحصول عليها، الأمر الذي يسهم في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضًا في أنه يوضح الإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث للتحقق من جودة البيانات وسلامة الأداة المستخدمة، بما يضمن أن المعلومات التي تم جمعها تعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة. كما يسهم في إظهار مدى التزام الدراسة بالمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث الكمية، الأمر الذي يعزز من قوة النتائج ويمنحها قيمة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل مؤسسات التعليم العالي.

ويعد هذا الفصل بمثابة خارطة طريق توضح للقارئ جميع الخطوات التي سارت عليها الدراسة منذ مرحلة التخطيط وحتى مرحلة التحليل الإحصائي، حيث يبين الأساليب العلمية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج بصورة دقيقة ومنهجية. كما يساعد ذلك في تمكين الباحثين والمهتمين من تقييم جودة الدراسة وإمكانية الاستفادة من منهجيتها في دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة في مجال الإدارة والقيادة الجامعية.

ومن خلال هذا الإطار المنهجي، تسعى الدراسة إلى تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في قياس أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، بما يسهم في تقديم نتائج علمية موثوقة تدعم متخذي القرار في الجامعات الحكومية، وتساعد على تطوير

السياسات والممارسات القيادية التي تعزز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقق أهداف الجامعات في ضوء التوجهات التنموية
الحديثة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يمارس بها القادة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية السلوكيات القيادية التي تسهم في إلهام العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتنمية قدراتهم الفكرية والإبداعية، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي. ويقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تعكس الدرجة المرتفعة ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل الجامعة.

المتغير التابع: أداء فرق العمل

يعرف أداء فرق العمل إجرائيًا بأنه مستوى قدرة فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على إنجاز المهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التعاون والتنسيق والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، مع الالتزام بمعايير الجودة والإنتاجية. ويقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تشير الدرجات المرتفعة إلى ارتفاع مستوى أداء فرق العمل.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على التصميم البحثي الكمي الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر التصاميم البحثية ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بقياس أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويتميز هذا التصميم بإمكانية جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تستند إلى الأدلة الكمية، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير العلمي.

ويقوم التصميم البحثي في هذه الدراسة على قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية باعتبارها المتغير المستقل، ثم قياس مستوى أداء فرق العمل باعتباره المتغير التابع، ومن ثم دراسة طبيعة العلاقة بينهما وتحديد حجم التأثير الذي تمارسه القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق داخل الجامعات الحكومية. كما يراعي التصميم البحثي ضبط المتغيرات المرتبطة بعملية جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن أن النتائج المتوصل إليها تعكس الواقع الفعلي بعيداً عن التحيز أو التأثيرات الخارجية.

ويستند هذا التصميم إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة محل الدراسة، وإنما يمتد إلى تفسيرها وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض العلمية التي تم بناؤها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. ويساعد ذلك في تقديم فهم متكامل لكيفية تأثير أنماط القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، مع الاستفادة من النتائج في تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها داخل الجامعات الحكومية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما يتيح التصميم البحثي إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة لتحليل البيانات والتحقق من دلالة النتائج، الأمر الذي يمنح الدراسة قوة علمية ويجعل نتائجها قابلة للمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة منها في بناء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات صلة بالقيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات القيادة التحويلية والأكثر قدرة على تقييم مستوى أداء فرق العمل داخل البيئة الجامعية. ويتميز هذا المجتمع بتنوع خبراته ووظائفه، الأمر الذي يوفر بيانات شاملة تعكس واقع القيادة داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة باعتباره من أكثر الأساليب العلمية استخداماً في الدراسات الكمية، حيث يساهم في الحصول على بيانات دقيقة خلال فترة زمنية مناسبة مع

تقليل التكاليف والجهد. وقد روعي عند اختيار العينة أن تكون ممثلة لمختلف فئات المجتمع الأصلي بما يسمح بتعميم النتائج في حدود الدراسة.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، والتي تقوم على منح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصًا متساوية للمشاركة، بما يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من موضوعية النتائج. ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة ملاءمة للدراسات التي تستهدف قياس الاتجاهات والآراء لدى العاملين في المؤسسات الكبيرة، كما يساهم في تعزيز القدرة على إجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة بثقة عالية.

وبلغ حجم العينة (271) مفردة، وهو حجم يتناسب مع متطلبات الدراسات الميدانية الكمية، ويوفر عددًا كافيًا من الاستجابات لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة بدقة. وقد حرص الباحث على أن تمثل العينة مختلف الفئات الوظيفية داخل الجامعات الحكومية، بما يضمن الحصول على نتائج تعكس واقع القيادة التحويلية وأداء فرق العمل بصورة شاملة.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسات الكمية التي تستهدف قياس الاتجاهات والآراء لدى عدد كبير من المبحوثين. وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، مع مراعاة أن تكون الفقرات واضحة ومباشرة وقادرة على قياس متغيرات الدراسة بدقة.

وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المختلفة، حيث يتيح هذا المقياس إمكانية تحويل الآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، كما يساعد في قياس الفروق بين استجابات المشاركين بصورة دقيقة.

وقبل التطبيق النهائي، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي للتأكد من سلامة الصياغة ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، كما أجريت الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، الأمر الذي عزز من موثوقية الأداة وصلاحيها للتطبيق الميداني.

وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة، تم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة وجمع الاستجابات، ثم مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وخلوها من الأخطاء قبل إدخالها إلى البرنامج الإحصائي، تمهيداً لإجراء عمليات التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة.

3.6. أنواع البيانات:

- البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، حيث تعكس آرائهم واتجاهاتهم نحو مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى أداء فرق العمل داخل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد شكلت هذه البيانات المصدر الرئيس للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة.

- البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة، والتي استفاد منها الباحث في بناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد فروضها، وتصميم أداة الدراسة، وتفسير النتائج وربطها بالأدبيات العلمية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

إدخال البيانات وتجهيزها

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعة جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصلاحيها للتحليل، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، مع إجراء عمليات التدقيق اللازمة لاكتشاف القيم المفقودة أو البيانات غير المنطقية وتصحيحها قبل البدء في التحليل الإحصائي.

التحليل الوصفي للبيانات

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة وبيان اتجاهات استجاباتهم، وذلك من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بما يساهم في تقديم صورة شاملة عن واقع متغيرات الدراسة ومستوى كل منها.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وذلك لضمان أن الاستبانة تقيس المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاتساق، بما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفروض والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية وقوة التأثير، بما يسمح بالوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتوفر أساساً لبناء التوصيات النهائية.

3.8. الخاتمة:

اختتم هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني، حيث تم توضيح الأسس العلمية والإجراءات المنهجية التي ضمنت سير الدراسة بصورة منظمة ودقيقة، بما يحقق أهدافها ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها. وقد أسهم هذا الفصل في بناء قاعدة منهجية راسخة توضح كيفية جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، الأمر الذي يمثل خطوة أساسية لضمان سلامة الاستنتاجات التي ستعتمد عليها الدراسة في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.

كما أظهر هذا الفصل أهمية الالتزام بالمنهج العلمي في الدراسات التطبيقية، إذ إن دقة النتائج لا تعتمد فقط على أهمية موضوع الدراسة، بل ترتبط أيضًا بسلامة الإجراءات المتبعة في تصميم البحث واختيار العينة وجمع البيانات وتحليلها. وقد ساعدت المنهجية المعتمدة في توفير بيانات تعكس واقع الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بصورة موضوعية، بما يعزز من إمكانية الاستفادة من النتائج في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء فرق العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

ومن الجوانب المهمة التي أكدها هذا الفصل أن اختيار الأساليب العلمية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها يسهم في تقليل احتمالات الخطأ والتحيز، ويزيد من درجة الثقة في النتائج النهائية للدراسة. كما أن الاعتماد على إجراءات منهجية واضحة ومحددة يتيح للباحثين الآخرين إمكانية تكرار الدراسة أو تطويرها في بيئات تنظيمية مختلفة، وهو ما يعزز من القيمة العلمية للبحث ويسهم في تراكم المعرفة في مجال القيادة والإدارة.

وقد شكل هذا الفصل الأساس الذي ستبنى عليه مراحل التحليل اللاحقة، حيث وفر إطارًا متكاملًا لفهم طبيعة البيانات وآلية التعامل معها بصورة علمية دقيقة. ومن ثم فإن ما تم عرضه من إجراءات منهجية لا يمثل مجرد وصف لخطوات البحث، بل يعد عنصرًا جوهريًا في ضمان جودة الدراسة ومصداقيتها، وتمهيدًا للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن أن تدعم تطوير القيادة التحويلية وتعزيز أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية من الدراسة، إذ ينتقل البحث من الإطارين النظري والمفاهيمي إلى مرحلة تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج العلمية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فروضها. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يجسد الجانب العملي للبحث، حيث يعتمد على معالجة البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية تستند إلى الأدلة الكمية وتعكس واقع الظاهرة محل الدراسة داخل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وبعد هذا الفصل حجر الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية للدراسة، لأنه يوفر تفسيرًا علميًا للبيانات الميدانية، ويحولها إلى مؤشرات كمية يمكن الاستناد إليها في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. كما يسهم في تقديم صورة واقعية عن اتجاهات أفراد العينة وآرائهم، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويمنحها قيمة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها عند تطوير الممارسات القيادية داخل مؤسسات التعليم العالي. ومن هذا المنطلق، فإن المعالجات الإحصائية المستخدمة لا تقتصر على عرض الأرقام والجداول، وإنما تهدف إلى تفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في تقديم رؤية متكاملة حول موضوع الدراسة.

ويركز هذا الفصل على عرض وتحليل البيانات بأسلوب علمي منظم، مع الالتزام بالمنهجية الإحصائية التي تضمن دقة النتائج وصحة الاستنتاجات. كما يحرص على توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ومستوى القياس المستخدم، بما يساعد على تقديم نتائج تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والموضوعية. ويتيح ذلك إمكانية تقييم مدى اتساق البيانات، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، والكشف عن الاتجاهات العامة التي تعكس واقع القيادة التحويلية وأثرها في أداء فرق العمل داخل البيئة الجامعية.

وتنبع أهمية هذا الفصل أيضًا من كونه يمثل حلقة الوصل بين الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة، إذ يسهم في اختبار مدى توافق التصورات النظرية مع الواقع العملي، ويبين إلى أي مدى يمكن تعميم النتائج في ضوء خصائص مجتمع الدراسة وعينتها. كما أن التحليل الإحصائي المنهجي يساعد في الكشف عن الجوانب التي تتطلب مزيدًا من الاهتمام من قبل القيادات الجامعية،

ويقدم مؤشرات يمكن الاستفادة منها عند صياغة التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز كفاءة فرق العمل وتحسين مستويات الأداء المؤسسي.

ويكتسب هذا الفصل أهمية إضافية لكونه يعتمد على مجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى ضمان جودة البيانات ودقتها قبل الانتقال إلى مرحلة اختبار العلاقات بين المتغيرات، حيث يتم التأكد من سلامة البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، الأمر الذي يعزز من قوة النتائج المستخلصة ويقلل من احتمالات الخطأ في التفسير. كما يسهم ذلك في رفع مستوى الثقة في النتائج النهائية للدراسة، ويؤكد أن الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها تستند إلى أسس علمية وإحصائية راسخة.

يقدم هذا الفصل عرضاً علمياً متكاملًا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، مع تفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة، وربطها بالأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، بما يوفر قاعدة علمية تسهم في بناء التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تدعم تطوير القيادة التحويلية وتعزيز أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بما ينسجم مع متطلبات التطوير المؤسسي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

أظهر الوصف الإحصائي العام للبيانات تنوعاً ملحوظاً في الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة البالغ عددها 271 فرداً؛ حيث تشير المؤشرات الأولية لمتغير العمر إلى توازن نسبي بين الفئات العمرية المختلفة بمتوسط حسابي يقترب من الفئة الثالثة؛ ويصاحب ذلك انحراف معياري يعكس تبايناً مقبولاً يسمح برصد آراء خبرات متعددة؛ أما متغير الجنس فقد جاء بمتوسط حسابي قيمته 1.46 وانحراف معياري قدره 0.500؛ مما يبين تقارباً في نسب التمثيل بين الذكور والإناث داخل البيئة الأكاديمية؛ وفيما يتعلق بالدرجة العلمية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.36 مع انحراف معياري قيمته 1.323؛ وهذا التشتت الإحصائي يبرهن على مشاركة مستويات أكاديمية وإدارية متنوعة بدءاً من حملة الثانوية وصولاً إلى الدكتوراه؛ ويؤدي هذا التنوع الديموغرافي الإجمالي إلى إضفاء نوع من الشمولية على استجابات أفراد العينة؛ فالتعدد في الآراء المسجلة عبر بقية عبارات الاستبيان لا ينبع من فئة متجانسة تماماً؛ بل هو نتاج تفاعل خلفيات عمرية وعلمية متباينة؛ مما قد يسهم في فهم أكثر عمقاً لظاهرة القيادة التحويلية؛ ويحتمل أن تنعكس هذه التركيبة المتوازنة إيجابياً على صدق النتائج وقابليتها للتعميم في سياق الجامعات.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.295	-1.233	.148	.090	1.395	3.00	.085	2.92	0	271
.295	-1.995	.148	.141	.500	1.00	.030	1.46	0	271
.295	-1.056	.148	-.304	1.323	3.00	.080	3.36	0	271
.295	-1.270	.148	-.416	1.416	4.00	.086	3.52	0	271
.295	-.972	.148	-.641	1.427	4.00	.087	3.62	0	271

يحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.	271	0	3.41	.092	4.00	1.507	-.440	.148	-1.283	.295
يتمتع القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.	271	0	3.52	.096	4.00	1.584	-.548	.148	-1.309	.295
يعزز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.	271	0	3.68	.086	4.00	1.420	-.644	.148	-1.005	.295
يشجع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.	271	0	3.58	.086	4.00	1.414	-.499	.148	-1.161	.295
يدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.	271	0	3.49	.088	4.00	1.442	-.448	.148	-1.211	.295
يحفز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.	271	0	3.50	.095	4.00	1.556	-.494	.148	-1.330	.295
يشجع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.	271	0	3.57	.087	4.00	1.430	-.509	.148	-1.179	.295
يساعد القائد أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.	271	0	3.67	.087	4.00	1.437	-.608	.148	-1.089	.295
يولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.	271	0	3.37	.096	4.00	1.577	-.346	.148	-1.467	.295
يقدم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.	271	0	3.43	.094	4.00	1.540	-.418	.148	-1.357	.295

يتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.	271	0	3.59	.084	4.00	1.390	- .597	.148	- .973	.295
يساهم القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.	271	0	3.51	.087	4.00	1.435	- .436	.148	- 1.230	.295
يسهم أسلوب القيادة المتنوع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.	271	0	3.47	.091	4.00	1.502	- .438	.148	- 1.305	.295
يحقق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.	271	0	3.42	.095	4.00	1.561	- .386	.148	- 1.414	.295
يتمتع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.	271	0	3.62	.085	4.00	1.401	- .570	.148	- 1.062	.295

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

أظهر ملخص معالجة الحالات الإحصائية ثباتاً كاملاً في إدخال وتحليل البيانات؛ حيث بلغت الحالات الصحيحة المستوفاة 271 حالة بنسبة مئوية بلغت 100.0%؛ ولم يتم استبعاد أو حذف أي حالة إحصائية من الإجراء المتبع؛ مما يعطي دلالة قطعية على جودة جمع البيانات الميدانية وخلوها من المفقودات؛ وتوجت هذه الجودة بتسجيل قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.919 لعدد 20 فقرة تضمنها الاستبيان؛ وتعد هذه القيمة الرياضية مؤشراً ممتازاً يعكس اتساقاً داخلياً وتجانساً شديداً بين العبارات؛ ويؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية واعتمادية عالية تفوق بكثير الحدود المقبولة في البحوث الإنسانية؛ وربما يرجع هذا الثبات المرتفع إلى الفهم الواضح لأسئلة الاستبيان من قبل عينة الدراسة ذات المستويات العلمية الرفيعة؛ ويحتمل أن تمنح هذه النتيجة طمأنينة إحصائية كاملة لصحة النتائج المستخلصة وبناء استنتاجات علمية رصينة عليها دون خوف من عشوائية الاستجابات.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	271	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	271	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.919

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

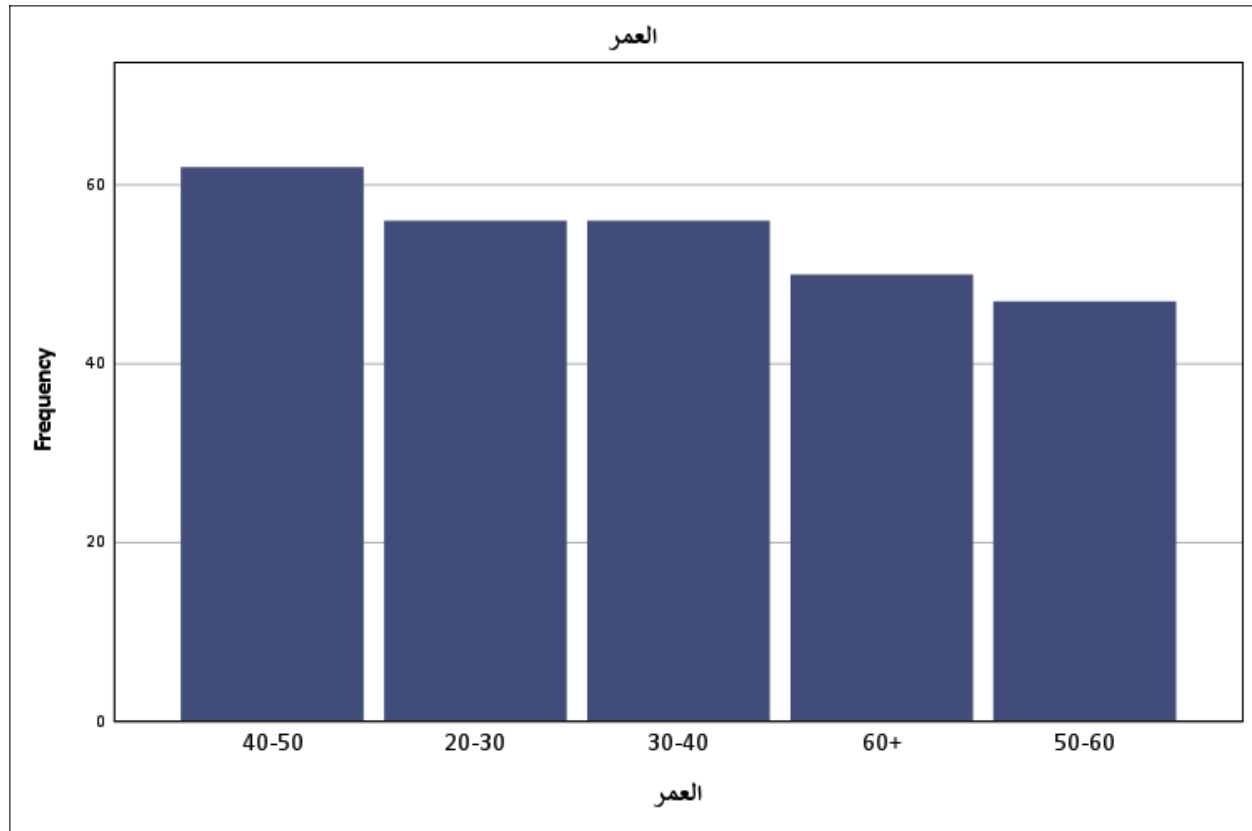
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

• عمر المشاركين في التجربة

بينت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغير العمر تصدر الفئة العمرية من 40 إلى 50 عاماً المرتبة الأولى بتكرار بلغ 62 فرداً ونسبة 22.9% من إجمالي العينة؛ وتلتها مباشرة الفئتان من 20 إلى 30 عاماً ومن 30 إلى 40 عاماً بتكرار متساوٍ قدره 56 فرداً ونسبة 20.7% لكل منهما؛ بينما حلت الفئة العمرية المتقدمة التي تتجاوز 60 عاماً في المرتبة الرابعة بتكرار 50 فرداً ونسبة 18.5%؛ وجاءت الفئة من 50 إلى 60 عاماً في المرتبة الأخيرة بتكرار 47 فرداً ونسبة 17.3%؛ ويشير هذا التوزيع التكراري إلى حضور قوي لفئة الشباب وفئة منتصف العمر الإداري والأكاديمي؛ وهي الفئات التي يقع على عاتقها العبء الأكبر في تنفيذ خطط التطوير؛ وربما يفسر هذا الحضور العالي للأعمار المتوسطة والشابة وجود دافعية أكبر لتقييم سلوكيات القيادة برؤية تطلعية؛ فالعاملون في هذه المراحل العمرية يكونون أكثر تأثراً بالأنماط القيادية الملهمة؛ ويحتمل أن تسهم هذه التوليفة العمرية في إيجاد بيئة جامعية تمزج بين حكمة الخبرة وحماس الشباب؛ مما يدعم عمليات التنسيق المشترك؛ ويقلل من فجوات الاتصال بين الأجيال المختلفة داخل فرق العمل المشكلة.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.9	22.9	22.9	62	40-50	Valid
43.5	20.7	20.7	56	20-30	
64.2	20.7	20.7	56	30-40	
82.7	18.5	18.5	50	60+	
100.0	17.3	17.3	47	50-60	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



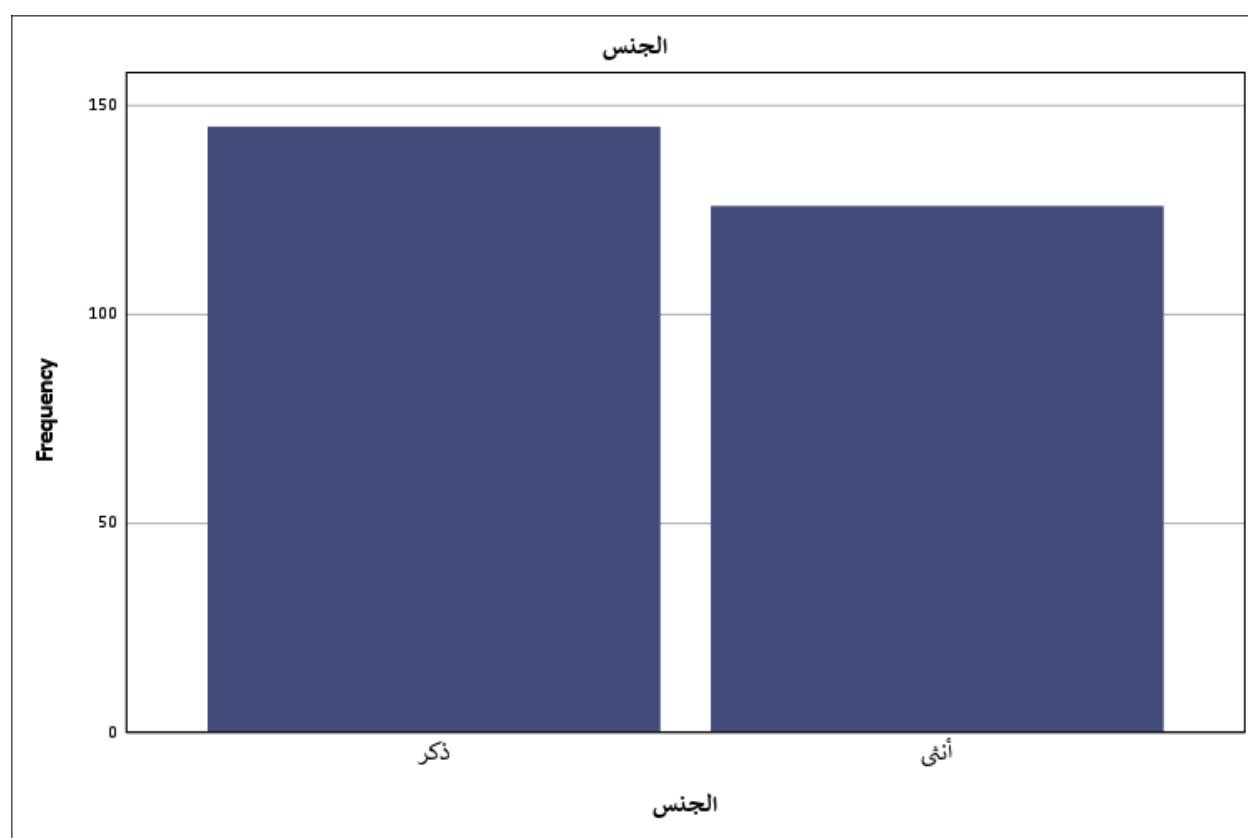
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

أوضحت التكرارات الخاصة بنوع الجنس لعينة الدراسة أن عدد الذكور بلغ 145 فرداً بنسبة شكلت 53.5% من القوام الإجمالي للمستجيبين؛ في حين بلغ عدد الإناث 126 فرداً بنسبة مئوية وصلت إلى 46.5%؛ وتكشف هذه الأرقام عن تقارب وثيق وتوازن كمي ملحوظ بين الجنسين في البيئة الجامعية محل الدراسة؛ ويضمن هذا التوازن تمثيلاً عادلاً لوجهات نظر كلا الطرفين دون طغيان فئة على أخرى؛ فالتقارب في النسب يعطي انطباعاً بأن السياسات الإدارية والأكاديمية تتيح فرصاً متكافئة للعمل والاندماج في الفعاليات المختلفة؛ وربما يسهم هذا التنوع في إثراء مخرجات الدراسة نظراً لاحتمالية اختلاف النظرة الإدارية أو أسلوب تقييم القادة بين الذكور والإناث؛ ويحتمل أن يكون أسلوب القيادة التحويلية السائد يلقي قبولاً متوازناً لدى الجنسين على حد سواء؛ مما يعزز من تماسك فرق العمل؛ ويقلل من النزاعات التنظيمية الناتجة عن عدم فهم الاحتياجات النوعية لكل فئة؛ وتدعم هذه النتيجة التوجهات الحديثة التي تركز على تمكين الكفاءات بغض النظر عن اعتبارات النوع.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
53.5	53.5	53.5	145	ذكر	Valid
100.0	46.5	46.5	126	أنثى	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

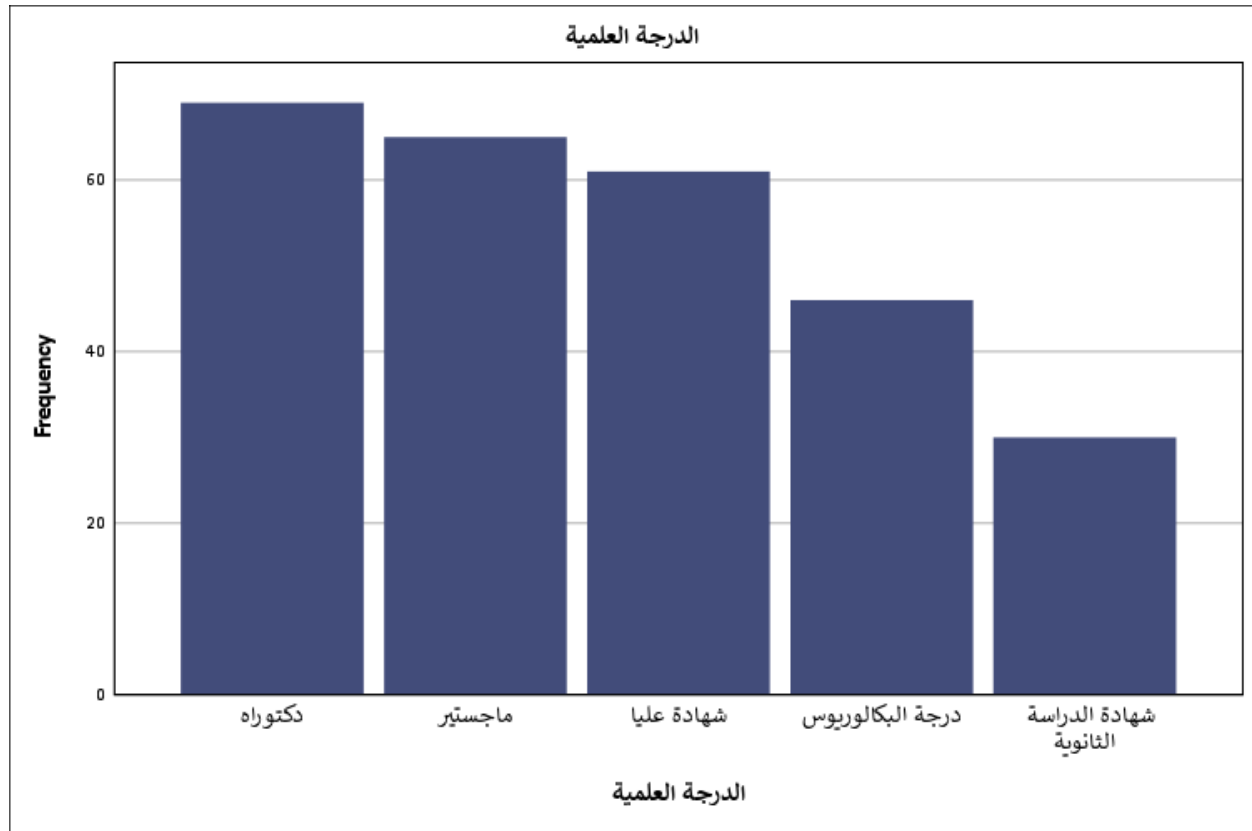
• الدرجة العلمية

استأثر حملة شهادة الدكتوراه بالمرتبة الأولى في توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بتكرار بلغ 69 فرداً ونسبة بلغت 25.5%؛ وجاء حملة شهادة الماجستير في المرتبة الثانية بتكرار قدره 65 فرداً ونسبة مئوية وصلت إلى 24.0%؛ وتبعهم حملة

الشهادات العليا بتكرار 61 فرداً ونسبة 22.5%؛ في حين تمثل حملة البكالوريوس بـ 46 فرداً ونسبة 17.0%؛ وافته الترتيب بحملة الشهادة الثانوية بتكرار 30 فرداً ونسبة 11.1%؛ ويعكس هذا التدرج الأكاديمي طبيعة المجتمع الجامعي الذي يركز أساساً على المؤهلات العالية لقيادة العمليات التعليمية والبحثية؛ ويسهم الارتفاع الملحوظ في نسبة حملة الدكتوراه والماجستير والشهادات العليا في رفع مستوى الوعي الفكري للمشاركين عند الإجابة على فقرات الاستبيان؛ فالمستجيبون يمتلكون قدرات نقدية وتحليلية تؤهلهم لتقييم ممارسات رؤسائهم بدقة؛ وربما يشير هذا التنوع التنظيمي إلى أن فرق العمل بالجامعة تضم توليفة من المفكرين والمنفذين؛ مما يتطلب نمطاً قيادياً مرناً يستطيع التعامل مع هذه المستويات المعرفية المتباينة؛ ويحتمل أن يواجه القادة تحدياً في إقناع هذه الكفاءات ما لم يتبعوا أسلوباً تحويلياً ملهماً.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.5	25.5	25.5	69	دكتوراه	Valid
49.4	24.0	24.0	65	ماجستير	
72.0	22.5	22.5	61	شهادة عليا	
88.9	17.0	17.0	46	درجة البكالوريوس	
100.0	11.1	11.1	30	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

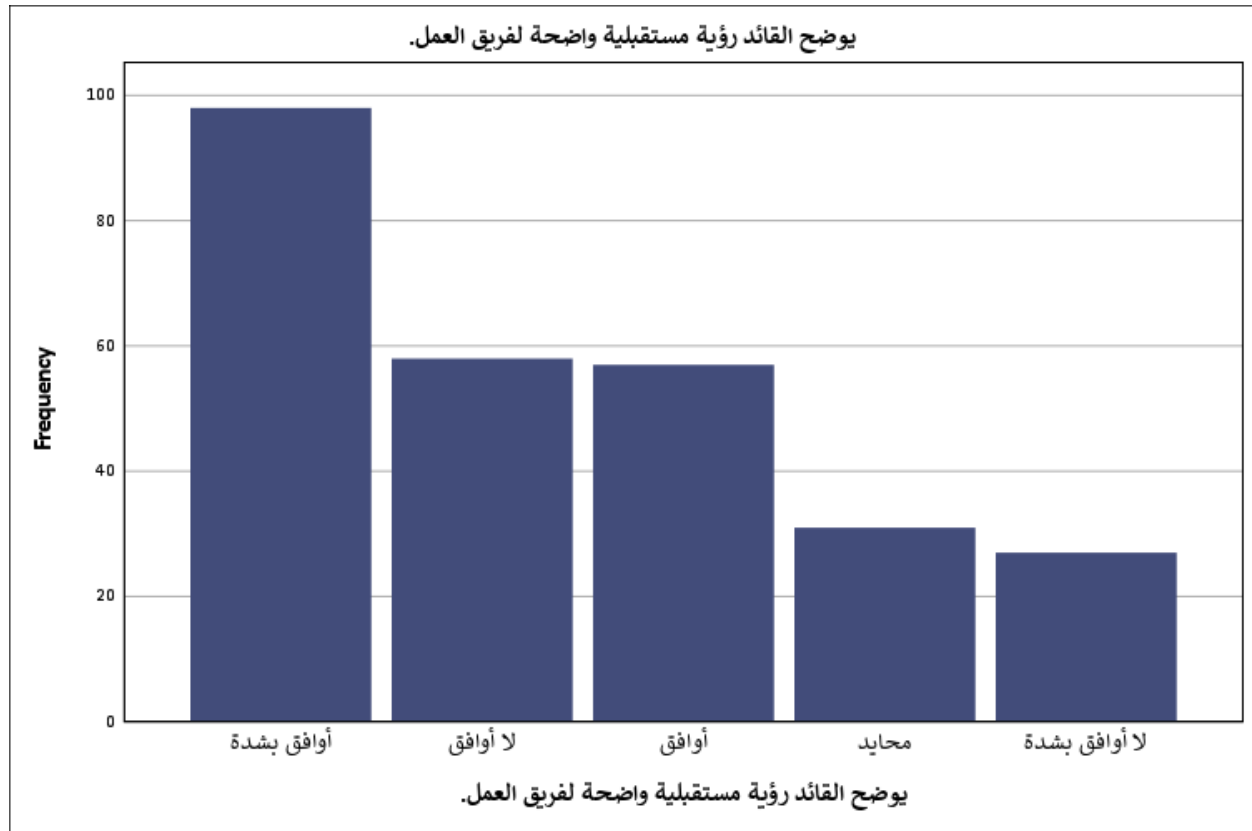
• يوضح القائد رؤية مستقبلية واضحة لفريق العمل.

حازت العبارة التي تقيس مدى توضيح القائد لرؤية مستقبلية واضحة على متوسط حسابي بلغ 3.52 وانحراف معياري قدره 1.416؛ حيث أظهرت التوزيعات أن الفئة الأكبر من المشاركين اختارت استجابة "أوافق بشدة" بتكرار 98 فرداً ونسبة 36.2%؛ بينما جاءت فئة "لا أوافق" في المرتبة الثانية بتكرار 58 فرداً ونسبة 21.4%؛ وتلتها فئة "أوافق" بتكرار 57 فرداً ونسبة 21.0%؛ في حين اختار 31 فرداً الاستجابة "محايد" بنسبة 11.4%؛ واقتصرت فئة "لا أوافق بشدة" على 27 فرداً بنسبة 10.0%؛ ويشير الارتفاع النسبي في الانحراف المعياري إلى وجود انقسام أو تشتت واضح في وجهات النظر بين أفراد العينة؛ فبالرغم من أن النسبة الأكبر تميل نحو التأييد؛ إلا أن هناك كتلة معارضة لا يستهان بها تقترب من ثلث العينة؛ وربما يعود هذا التباين إلى اختلاف الأنماط القيادية بين الكليات أو الإدارات داخل الجامعة؛ حيث ينجح بعض القادة في رسم مسار مستقبلي واضح

بينما يغفل عنه آخرون؛ ويحتمل أن يؤثر عدم وضوح الرؤية لدى الفئة المعارضة على مستويات الولاء التنظيمي؛ فغياب الهدف المستقبلي يضعف من قدرة الفريق على التخطيط الاستراتيجي الفعال.

يوضح القائد رؤية مستقبلية واضحة لفريق العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.2	36.2	36.2	98	أوافق بشدة	Valid
57.6	21.4	21.4	58	لا أوافق	
78.6	21.0	21.0	57	أوافق	
90.0	11.4	11.4	31	محايد	
100.0	10.0	10.0	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتوضيح القائد رؤية مستقبلية واضحة لفريق العمل.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتوضيح القائد رؤية مستقبلية واضحة لفريق العمل.

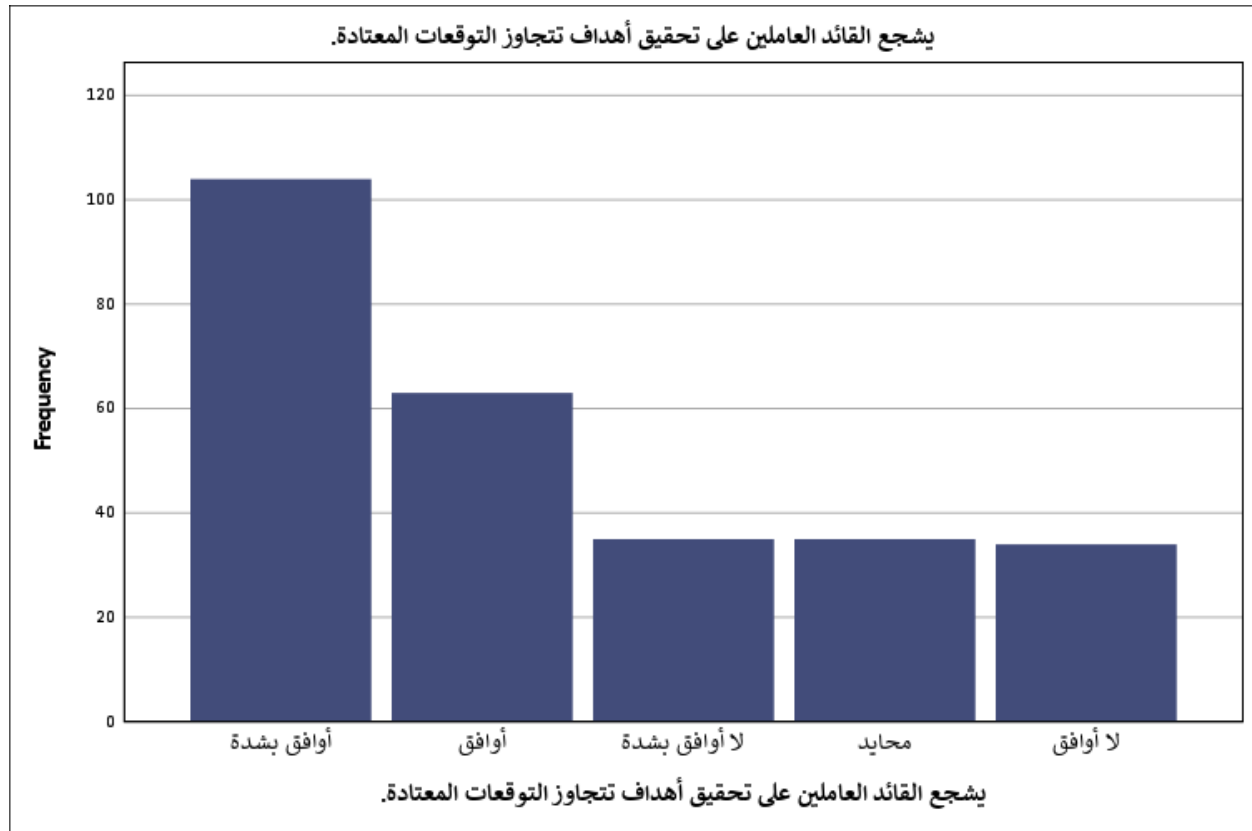
- **يشجع القائد العاملين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة.**

سجلت المؤشرات الإحصائية لهذه العبارة متوسطاً حسابياً قيمته 3.62 يصاحبه انحراف معياري بمقدار 1.427؛ وتوزعت الاستجابات التكرارية لتضع فئة "أوافق بشدة" في الصدارة بتكرار 104 أفراد ونسبة 38.4%؛ وجاءت فئة "أوافق" في المرتبة الثانية بتكرار 63 فرداً ونسبة 23.2%؛ بينما تساوت فئة "لا أوافق بشدة" وفئة "محايد" بتكرار 35 فرداً ونسبة 12.9% لكل منهما؛ وحلت فئة "لا أوافق" في المرتبة الأخيرة بتكرار 34 فرداً ونسبة 12.5%؛ ويدل هذا التوزيع على ميل عام إيجابي نحو إقرار قيام القادة بدور تحفيزي لدفع التوقعات؛ بيد أن قيمة الانحراف المعياري المرتفعة تظل مؤشراً على عدم الإجماع؛ فالتشتت يوضح أن تجارب العاملين مع قادتهم ليست متطابقة؛ وربما يرجع ذلك إلى تباين طبيعة المهام الموكلة للفرق؛ فبعض المهام الروتينية قد لا تتطلب تجاوزاً للتوقعات بينما تتطلب المهام الأكاديمية والبحثية ابتكاراً مستمراً؛ ويحتمل أن يتسبب هذا

التفاوت في شعور بعض الموظفين بالاحباط إذا غاب التشجيع؛ مما يبرز أهمية تعميم ممارسات القيادة التحويلية المحفزة في كافة مفاصل المؤسسة التعليمية.

يشجع القائد العاملين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	104	أوافق بشدة	Valid
61.6	23.2	23.2	63	أوافق	
74.5	12.9	12.9	35	لا أوافق بشدة	
87.5	12.9	12.9	35	محايد	
100.0	12.5	12.5	34	لا أوافق	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتشجيع القائد العاملين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة.



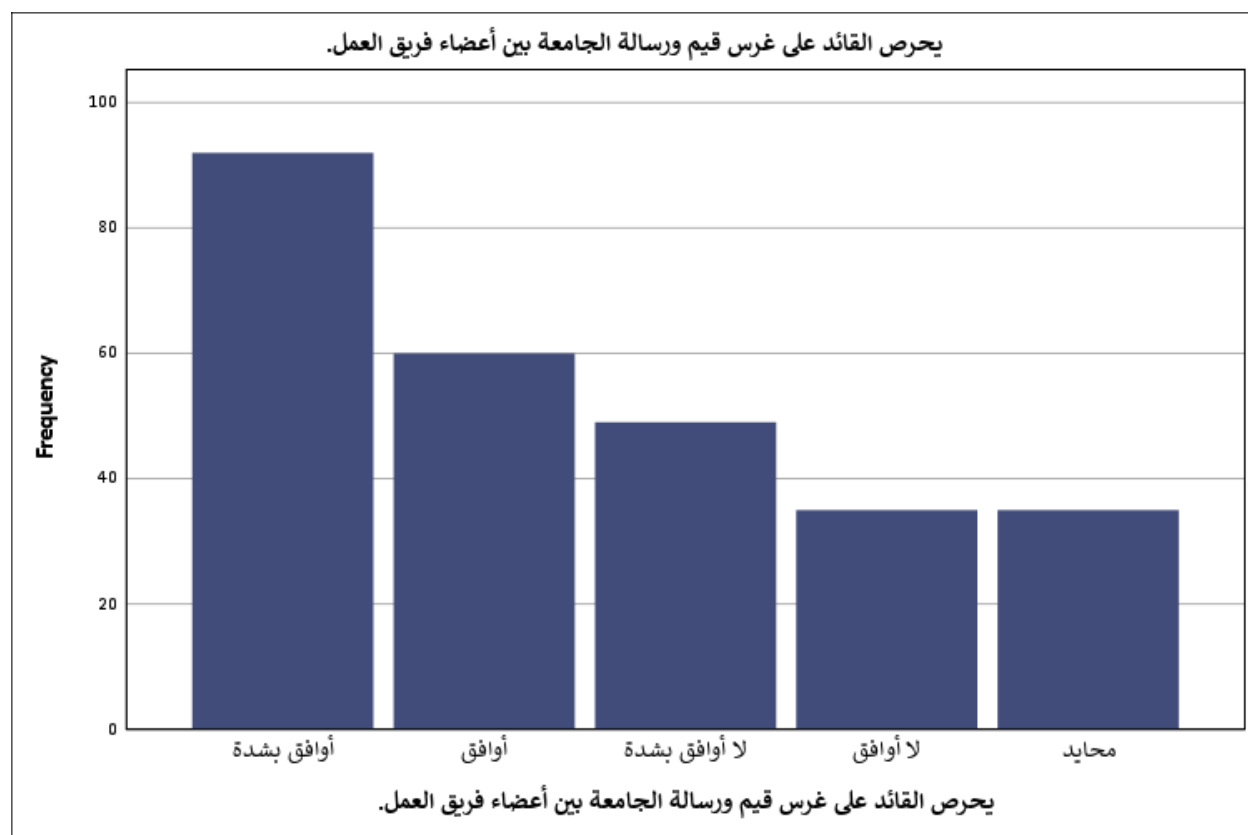
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتشجيع القائد العاملين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة.

• يحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول مدى حرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة 3.41 وانحراف معياري وصل إلى 1.507؛ وهو ما يعد تشتتاً كبيراً في الآراء الإحصائية؛ حيث تكررت استجابة "أوافق بشدة" 92 مرة بنسبة 33.9%؛ وجاءت استجابة "أوافق" بتكرار 60 ونسبة 22.1%؛ بينما تمثلت استجابة "لا أوافق بشدة" بـ 49 فرداً ونسبة 18.1%؛ وتساوت استجابتا "لا أوافق" و "محايد" بـ 35 فرداً ونسبة 12.9% لكل منهما؛ وتبرهن هذه البيانات على وجود فجوة في تبني ونشر الثقافة التنظيمية؛ فالانحراف المعياري الذي تجاوز الواحد الصحيح بكثير يعكس غياب نمط موحد في إيصال الرسالة المؤسسية؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى تركيز بعض القيادات على الجوانب الإجرائية واليومية على حساب الأبعاد الاستراتيجية والقيمية؛ ويحتمل أن يؤدي هذا الضعف التنظيمي لدى الشريحة الراضية إلى ضعف الانتماء للجامعة ككيان فكري؛ فالقيم والرسالة هما الموجه الأساسي للسلوك الإداري والأكاديمي السليم؛ وغياهما قد يضعف التنسيق والتوجه الموحد للفرق.

يحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	33.9	33.9	33.9	92	أوافق بشدة
	56.1	22.1	22.1	60	أوافق
	74.2	18.1	18.1	49	لا أوافق بشدة
	87.1	12.9	12.9	35	لا أوافق
	100.0	12.9	12.9	35	محايد
		100.0	100.0	271	Total

جدول 9: التحليل الإحصائي لحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.



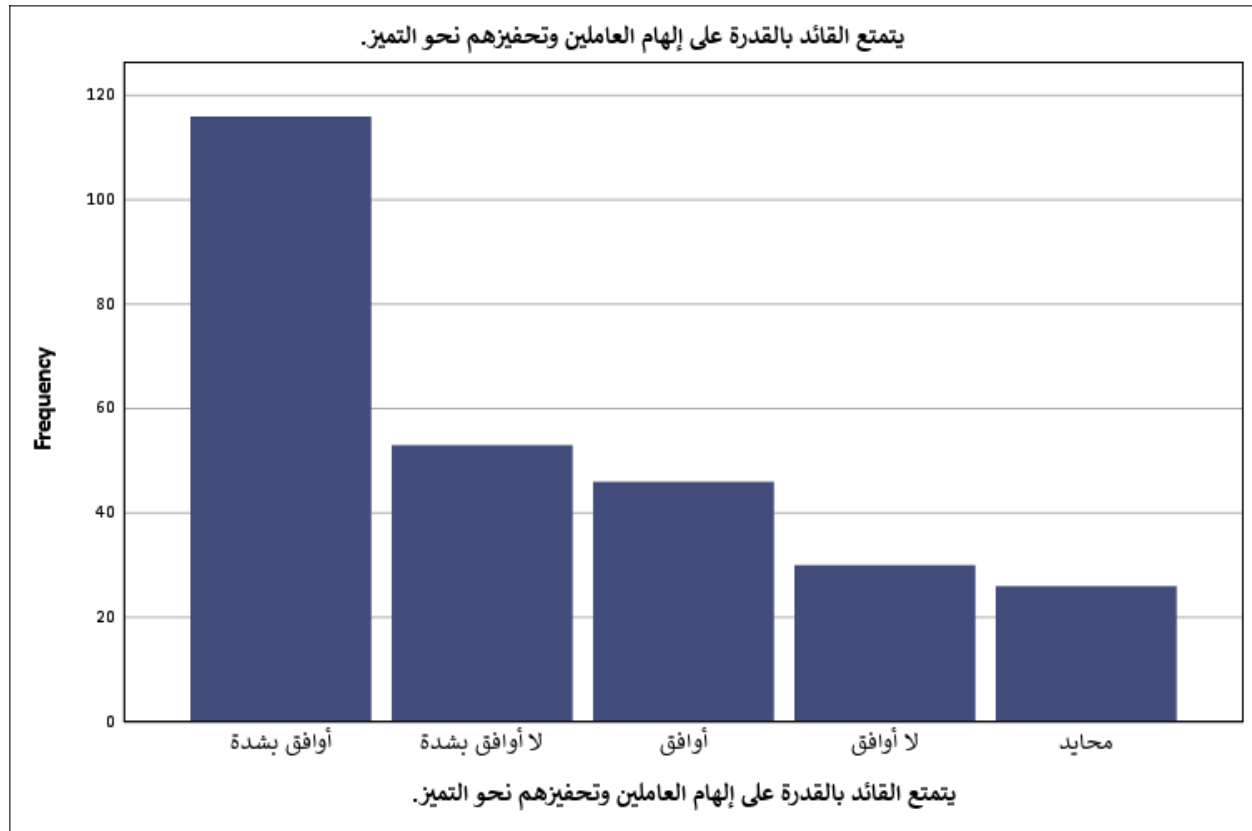
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لحرص القائد على غرس قيم ورسالة الجامعة بين أعضاء فريق العمل.

• يتمتع القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.

أظهرت النتائج الإحصائية لفقرة القدرة القائد على الإلهام والتحفيز نحو التميز متوسطاً حسابياً قدره 3.52 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.584؛ وهو أعلى مستوى تشتت يسجل بين العبارات؛ حيث جاءت استجابة "أوافق بشدة" في المقدمة بتكرار 116 فرداً ونسبة 42.8%؛ وتلتها استجابة "لا أوافق بشدة" بتكرار 53 فرداً ونسبة 19.6%؛ ثم استجابة "أوافق" بتكرار 46 فرداً ونسبة 17.0%؛ وجاءت استجابة "لا أوافق" بتكرار 30 فرداً ونسبة 11.1%؛ وحلت فئة "محايد" أخيراً بـ 26 فرداً ونسبة 9.6%؛ ويكشف هذا التباين الحاد في الآراء عن انقسام جوهري في تقييم مهارة الإلهام؛ فالنسبة العالية للتأييد الشديد يقابلها خمس العينة تقريباً يرفضون بشدة وجود هذا الإلهام؛ وربما يفسر ذلك بأن القدرة على الإلهام هي سمة شخصية ترتبط بالقائد نفسه لا بالمنصب الإداري؛ ويحتمل أن يؤدي هذا التباين الشديد إلى تفاوت ضخم في جودة المخرجات بين الأقسام؛ فالفرق التي تدار بقيادة ملهمين قد تصل إلى التميز؛ بينما تكتفي الفرق الأخرى بالحد الأدنى من الأداء التنفيذي.

يتمتع القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	116	42.8	42.8	42.8	Valid
لا أوافق بشدة	53	19.6	19.6	62.4	
أوافق	46	17.0	17.0	79.3	
لا أوافق	30	11.1	11.1	90.4	
محايد	26	9.6	9.6	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لمتن القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمتن القائد بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التميز.

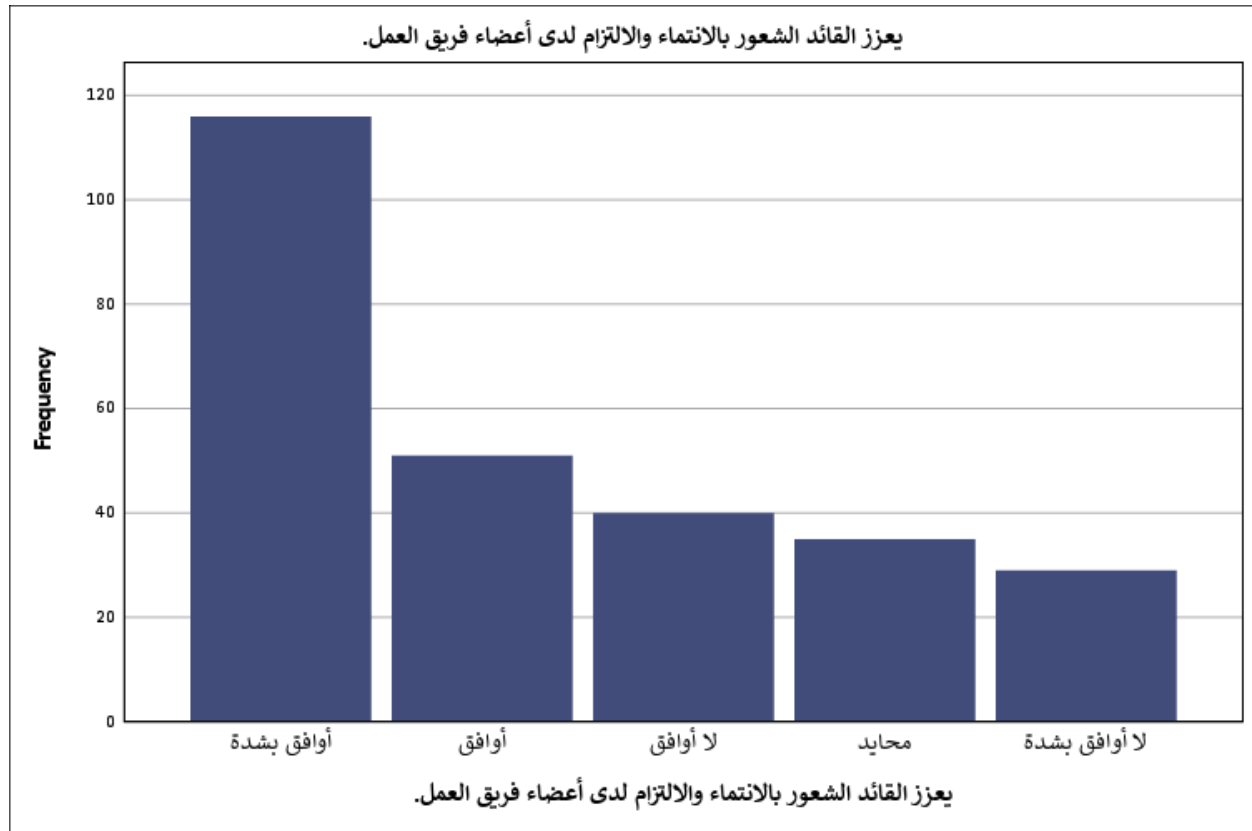
• يعزز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.

أشارت البيانات الإحصائية لمتغير تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام إلى متوسط حسابي مقداره 3.68 وانحراف معياري قيمته 1.420؛ وتوزعت الاستجابات التكرارية للمبحوثين لتضع فئة "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى بتكرار قدره 116 فرداً ونسبة مئوية بلغت 42.8%؛ وجاءت فئة "أوافق" ثانية بتكرار 51 فرداً ونسبة 18.8%؛ ثم فئة "لا أوافق" بتكرار 40 فرداً ونسبة 14.8%؛ وتبعها فئة "محايد" بـ 35 فرداً ونسبة 12.9%؛ واختتم التوزيع بفئة "لا أوافق بشدة" بتكرار 29 فرداً ونسبة 10.7%؛ ويعبر هذا المتوسط المرتفع نسبياً عن نجاح جيد للقادة في الجوانب العاطفية والارتباطية مع مرؤوسهم؛ غير أن وجود انحراف معياري يتجاوز الواحد يؤكد بقاء مساحة من عدم الرضا؛ وربما يرجع ذلك إلى الفروق الفردية في توقعات الموظفين من قادتهم؛ أو إلى تفاوت الدعم الاجتماعي والمعنوي المقدم؛ ويحتمل أن يسهم تعزيز الانتماء في خفض معدلات الدوران الوظيفي وزيادة

الاستقرار داخل الجامعة: فالالتزام الوجداني يعد محركاً أساسياً للمبادرات الذاتية والعمل التطوعي لخدمة الأهداف الأكاديمية.

يعزز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.8	42.8	42.8	116	أوافق بشدة	Valid
61.6	18.8	18.8	51	أوافق	
76.4	14.8	14.8	40	لا أوافق	
89.3	12.9	12.9	35	محايد	
100.0	10.7	10.7	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لتعزيز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.



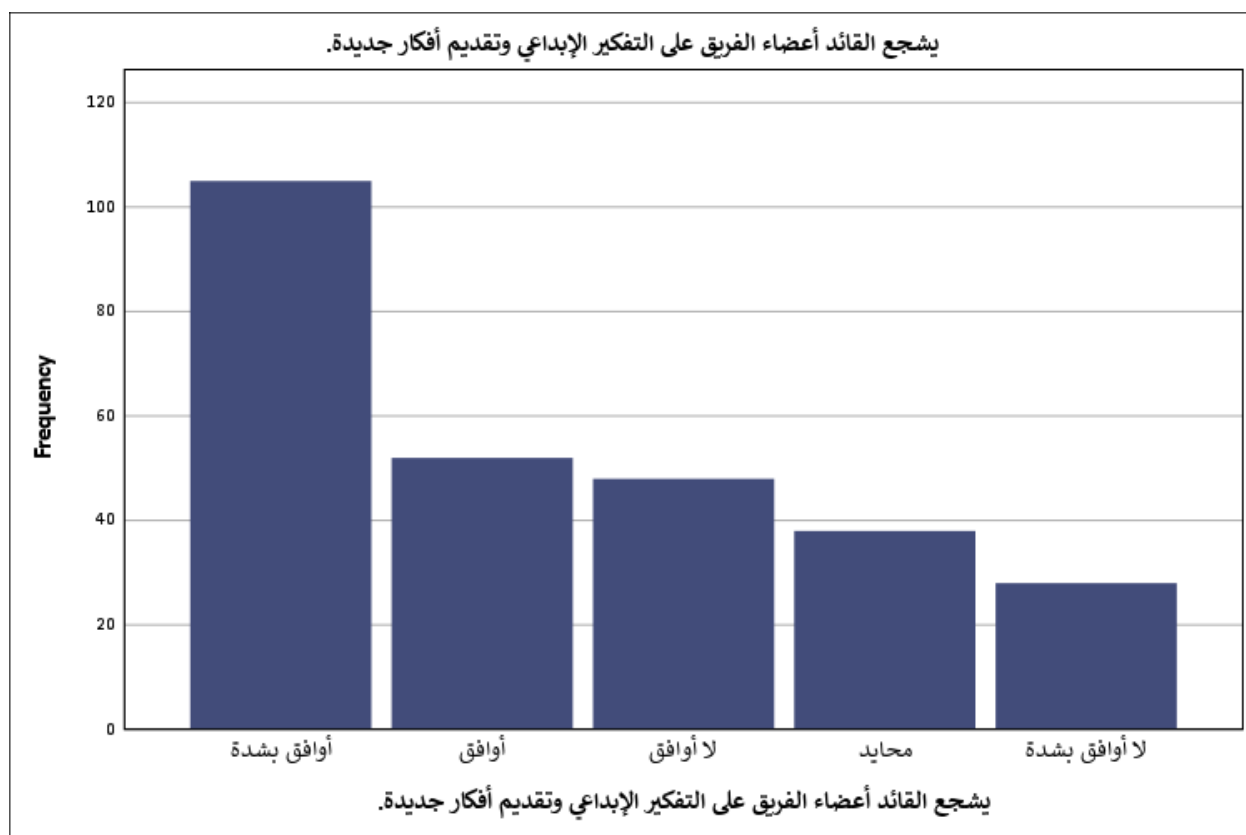
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتعزيز القائد الشعور بالانتماء والالتزام لدى أعضاء فريق العمل.

• يشجع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

حصلت العبارة المتعلقة بتشجيع التفكير الإبداعي على متوسط حسابي قيمته 3.58 وانحراف معياري بلغ 1.414؛ وتوزعت التكرارات حيث بلغت فئة "أوافق بشدة" 105 أفراد بنسبة 38.7%؛ وحلت فئة "أوافق" في المرتبة الثانية بـ 52 فرداً ونسبة 19.2%؛ وجاءت فئة "لا أوافق" ثالثة بـ 48 فرداً ونسبة 17.7%؛ تليها فئة "محايد" بـ 38 فرداً ونسبة 14.0%؛ وأخيراً فئة "لا أوافق بشدة" بـ 28 فرداً ونسبة 10.3%؛ ويعكس هذا الواقع الإحصائي تقديراً إيجابياً عاماً لبيئة الابتكار؛ لكنه ينطوي أيضاً على تباين في مستويات التمكين الفكري؛ فالانحراف المعياري يشير إلى أن مناخ الحرية الأكاديمية وتوليد الأفكار ليس متاحاً بنفس القدر لجميع الفرق؛ وربما يرجع ذلك إلى تمسك بعض القيادات بالبيروقراطية والأنظمة التقليدية الصارمة خوفاً من التغيير؛ ويحتمل أن يتسبب هذا التفاوت في هجرة الأفكار الإبداعية أو خمولها لدى المجموعات التي تفتقر للتشجيع؛ مما يضيع على الجامعة فرصاً تطويرية هامة في مجالات البحث والتدريس.

يشجع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.7	38.7	38.7	105	أوافق بشدة
	57.9	19.2	19.2	52	أوافق
	75.6	17.7	17.7	48	لا أوافق
	89.7	14.0	14.0	38	محايد
	100.0	10.3	10.3	28	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	271	Total

جدول 12: التحليل الإحصائي لتشجيع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.



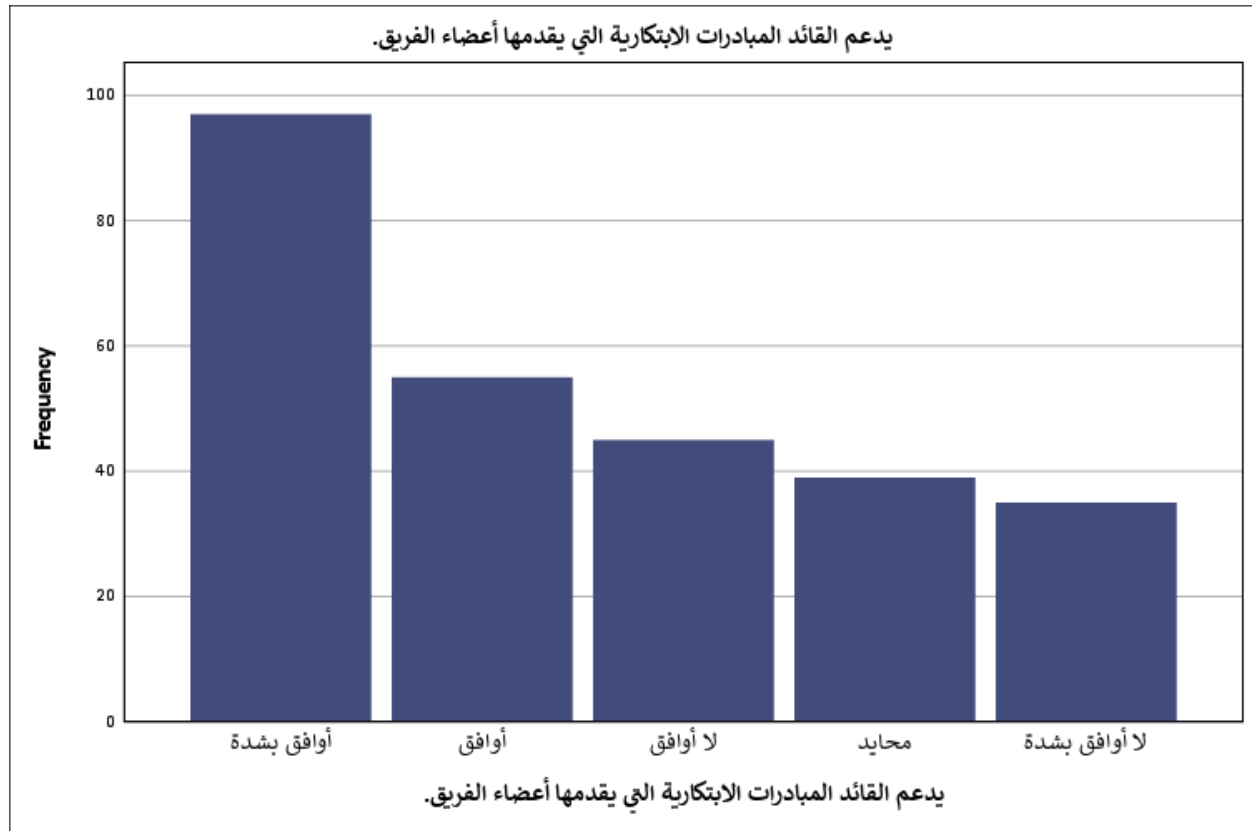
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع القائد أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

• يدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.

سجل التحليل الإحصائي مدى دعم القائد للمبادرات الابتكارية متوسطاً حسابياً بلغ 3.49 وانحرافاً معيارياً قدره 1.442؛ وجاءت التوزيعات التكرارية لتبين أن 97 فرداً اختاروا "أوافق بشدة" بنسبة 35.8%؛ بينما اختار 55 فرداً "أوافق" بنسبة 20.3%؛ وحلت فئة "لا أوافق" ثالثة بـ 45 فرداً ونسبة 16.6%؛ تليها فئة "محايد" بـ 39 فرداً ونسبة 14.4%؛ ثم فئة "لا أوافق بشدة" بـ 35 فرداً ونسبة 12.9%؛ ويظهر من هذه النتيجة أن الدعم الفعلي للمبادرات يقل قليلاً عن مجرد التشجيع الشفهي المذكور في العبارة السابقة؛ ويؤكد الانحراف المعياري المرتفع تباين الاستجابات الحقيقي؛ وربما يرتبط ذلك بمدى توفر الموارد والتشريعات التي تسمح للقائد بتحويل الأفكار إلى مبادرات حقيقية على أرض الواقع؛ ويحتمل أن يؤدي غياب الدعم العملي للمبادرات إلى تراجع الحماس لدى المبتكرين؛ فالأفكار الشفهية ما لم تجد حاضنة إدارية ومالية تدعمها تظل حبراً على ورق؛ مما يتطلب إيجاد آليات مؤسسية مستقلة لتبني الابتكار.

يدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	35.8	35.8	35.8	Valid
أوافق	55	20.3	20.3	56.1	
لا أوافق	45	16.6	16.6	72.7	
محايد	39	14.4	14.4	87.1	
لا أوافق بشدة	35	12.9	12.9	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 13 : التحليل الإحصائي لدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.



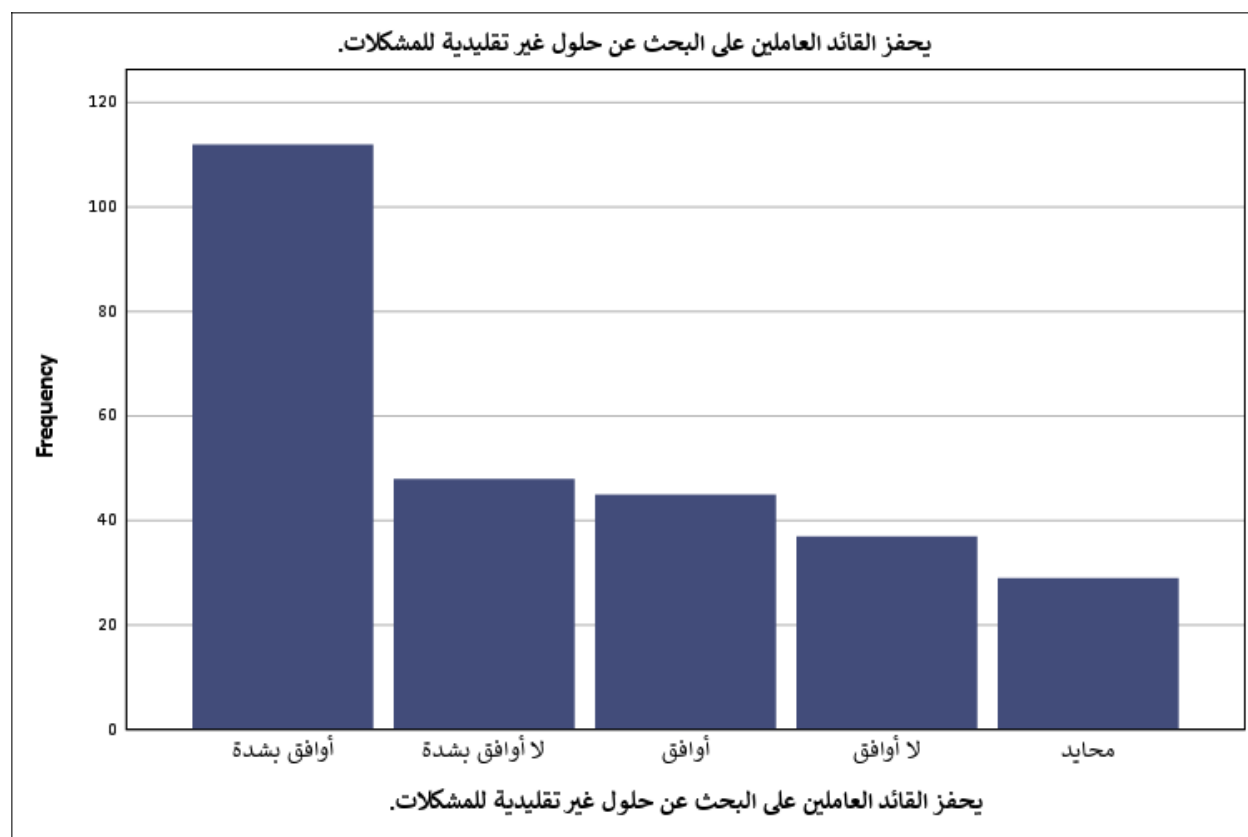
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لدعم القائد المبادرات الابتكارية التي يقدمها أعضاء الفريق.

• يحفز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.

أوضحت مؤشرات هذه العبارة متوسطاً حسابياً قيمته 3.50 يصاحبه انحراف معياري بمقدار 1.556؛ وجاءت الاستجابات لتضع فئة "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى بتكرار 112 فرداً ونسبة 41.3%؛ وتبعتها فئة "لا أوافق بشدة" بتكرار 48 فرداً ونسبة 17.7%؛ ثم فئة "أوافق" بتكرار 45 فرداً ونسبة 16.6%؛ وحلت فئة "لا أوافق" رابعة بـ 37 فرداً ونسبة 13.7%؛ وجاءت فئة "محايد" أخيراً بـ 29 فرداً ونسبة 10.7%؛ وتكشف هذه النتائج عن انقسام واضح في الآراء؛ فرغم الارتفاع الملحوظ في نسبة التأييد الشديد؛ إلا أن التششت العالي يظهر تبايناً كبيراً في طرق التعامل مع الأزمات؛ وربما يعود هذا إلى تباين النضج الإداري للقادة؛ فبعضهم يمتلك الجرأة لتبني الحلول البديلة بينما يفضل آخرون السلامة والالتزام الحرفي بالأنظمة؛ ويحتمل أن يؤثر هذا النمط التقليدي سلباً على مرونة الجامعة في مواجهة المستجدات؛ فالأزمات المعاصرة تتطلب عقولاً مرنة وحلولاً خارج الصندوق لتجاوز العقبات التنظيمية.

يحفز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	41.3	41.3	41.3	112
	لا أوافق بشدة	17.7	17.7	59.0	48
	أوافق	16.6	16.6	75.6	45
	لا أوافق	13.7	13.7	89.3	37
	محايد	10.7	10.7	100.0	29
	Total	100.0	100.0		271

جدول 14: التحليل الإحصائي لتحفيز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.



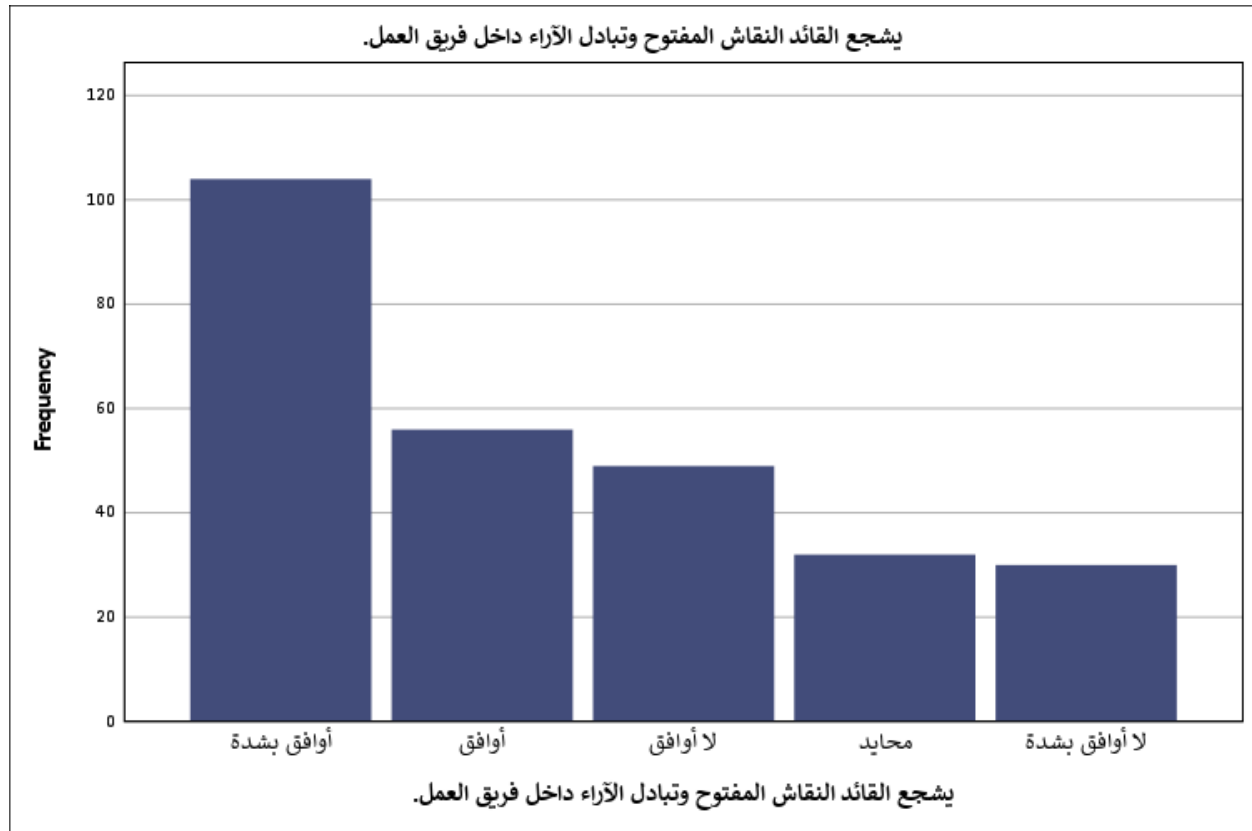
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتحفيز القائد العاملين على البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.

• يشجع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.

حصلت الفقرة الخاصة بتشجيع النقاش المفتوح على متوسط حسابي قيمته 3.57 وانحراف معياري بلغ 1.430؛ وتوزعت الاستجابات لتسجل فئة "أوافق بشدة" 104 أفراد ونسبة 38.4%؛ وجاءت فئة "أوافق" ثانية بـ 56 فرداً ونسبة 20.7%؛ وتلتها فئة "لا أوافق" بـ 49 فرداً ونسبة 18.1%؛ ثم فئة "محايد" بـ 32 فرداً ونسبة 11.8%؛ واختتم التوزيع بفئة "لا أوافق بشدة" بتكرار 30 فرداً ونسبة 11.1%؛ ويظهر التحليل ميلاً نحو قبول فكرة وجود تواصل أفقي؛ لكن الانحراف المعياري يشير إلى أن مركزية القرار لا تزال سائدة في بعض الأقسام؛ وربما يرجع هذا الاختلاف إلى الخلفية الثقافية أو الإدارية لكل قائد ومدى إيمانه بالشورى الإدارية والمشاركة الجماعية؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف النقاش في بعض الفرق إلى اتخاذ قرارات تفتقر للقبول من قبل المنفذين؛ مما يعوق سلاسة التطبيق؛ ويؤكد ضرورة الانتقال نحو الإدارة التشاركية الشاملة.

يشجع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	104	أوافق بشدة	Valid
59.0	20.7	20.7	56	أوافق	
77.1	18.1	18.1	49	لا أوافق	
88.9	11.8	11.8	32	محايد	
100.0	11.1	11.1	30	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لتشجيع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.



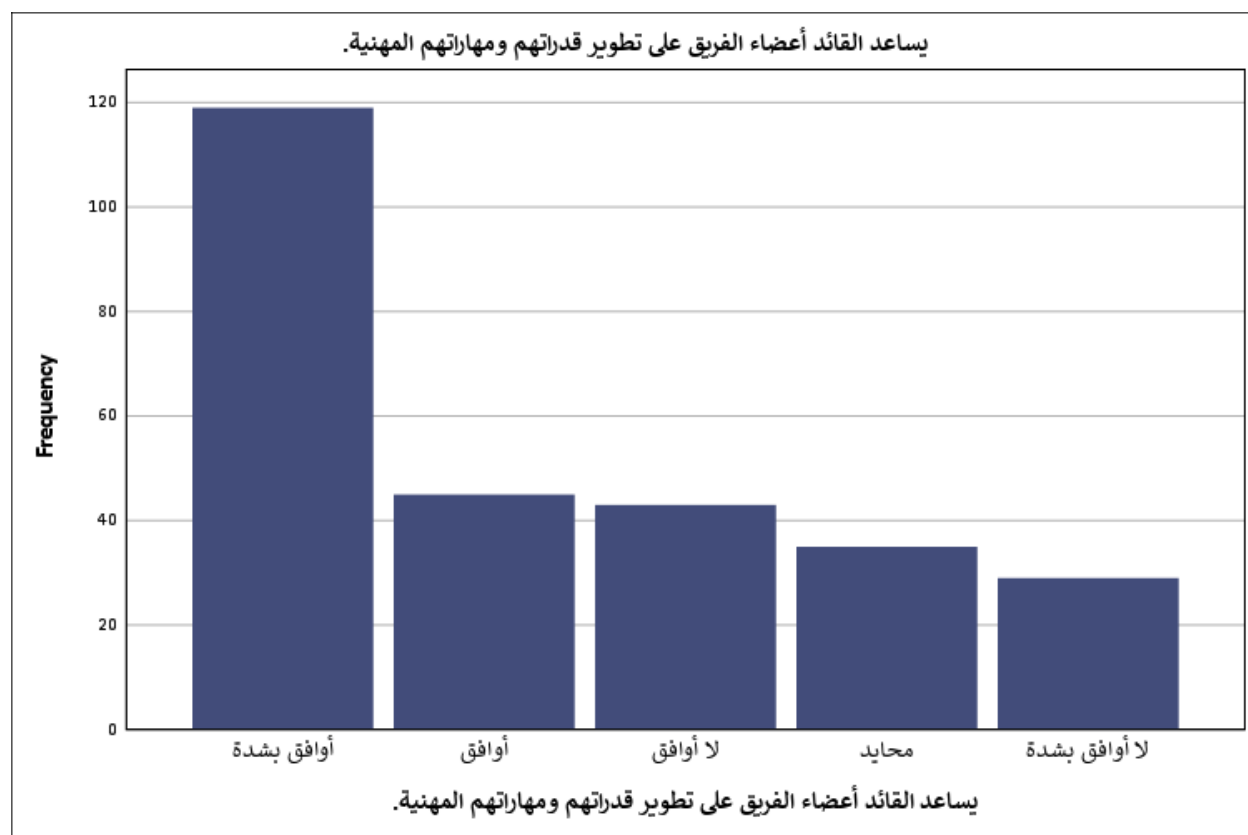
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتشجيع القائد النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل فريق العمل.

• يساعد القائد أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول دور القائد في التطوير المهني 3.67 وانحراف معياري وصل إلى 1.437؛ وجاءت التكرارات لتضع فئة "أوافق بشدة" في الصدارة بشكل واضح بتكرار 119 فرداً ونسبة بلغت 43.9%؛ وحلت فئة "أوافق" ثانية بـ 45 فرداً ونسبة 16.6%؛ تليها فئة "لا أوافق" بـ 43 فرداً ونسبة 15.9%؛ ثم فئة "محايد" بـ 35 فرداً ونسبة 12.9%؛ وانتهى التوزيع بفئة "لا أوافق بشدة" بـ 29 فرداً ونسبة 10.7%؛ ويمثل هذا التوجه الإيجابي اعترافاً مركزياً بجهود القادة في دعم التنمية المهنية؛ بالرغم من استمرار التشتت في الآراء؛ وربما يرجع هذا الاهتمام إلى سياسات الجامعة العامة التي تلزم القادة بخطط تدريبية؛ أو إلى رغبة القادة في رفع كفاءة فرقهم لتخفيف العبء الإداري؛ ويحتمل أن تنعكس هذه المساعدة الإيجابية على جودة الأداء الأكاديمي والبحثي للعاملين؛ مما يعزز من السمعة المؤسسية للجامعة ويدعم مسارات الترقى المهني.

يساعد القائد أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	119	43.9	43.9	43.9	Valid
أوافق	45	16.6	16.6	60.5	
لا أوافق	43	15.9	15.9	76.4	
محايد	35	12.9	12.9	89.3	
لا أوافق بشدة	29	10.7	10.7	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة القائد أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.



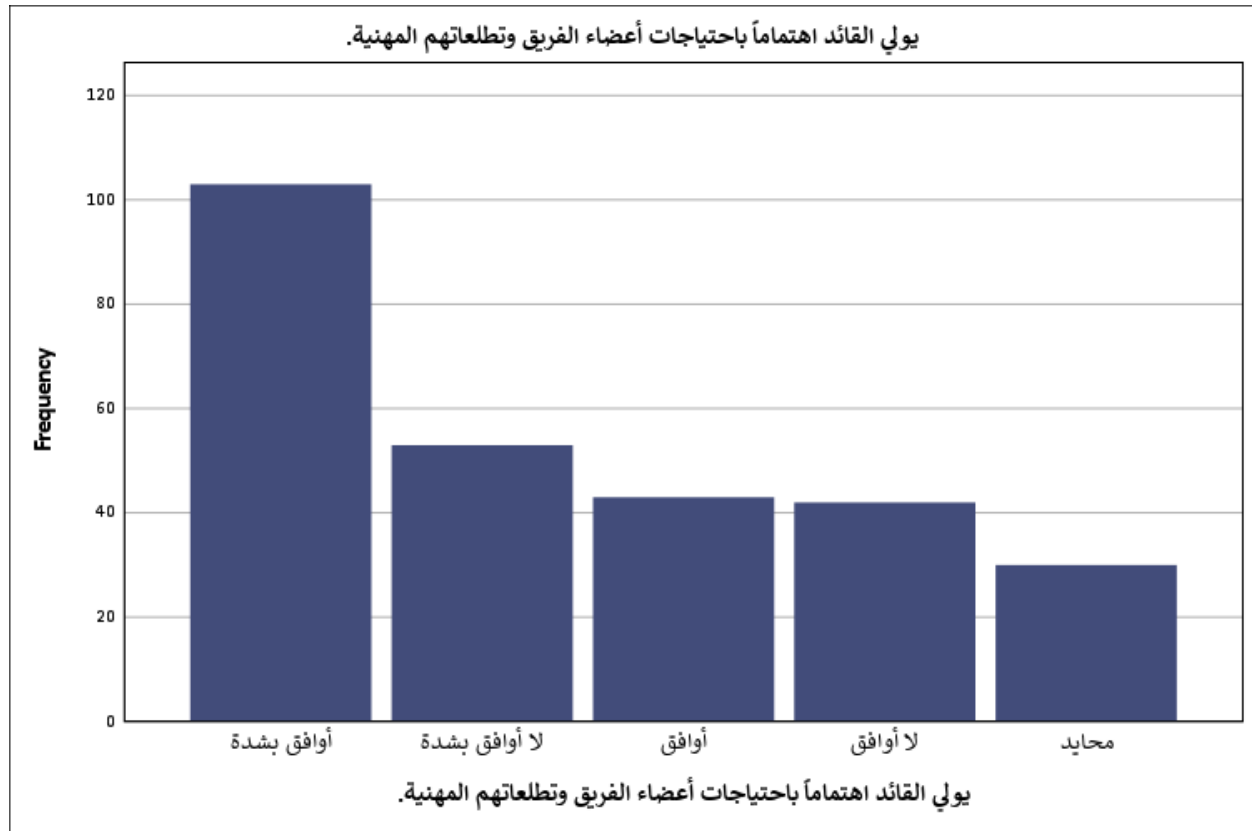
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساعدة القائد / أعضاء الفريق على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

• **يولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.**

أظهر التحليل الإحصائي لمدى اهتمام القائد بالاحتياجات والتطلعات المهنية متوسطاً حسابياً بلغ 3.37 وانحرافاً معيارياً قدره 1.577؛ وتوزعت التكرارات حيث بلغت فئة "أوافق بشدة" 103 أفراد بنسبة 38.0%؛ وحلت فئة "لا أوافق بشدة" ثانية بتكرار 53 فرداً ونسبة 19.6%؛ وجاءت فئة "أوافق" ثالثة بـ 43 فرداً ونسبة 15.9%؛ تليها فئة "لا أوافق" بـ 42 فرداً ونسبة 15.5%؛ ثم فئة "محايد" بـ 30 فرداً ونسبة 11.1%؛ ويعكس انخفاض المتوسط النسبي والارتفاع الضخم في الانحراف المعياري تراجعاً في البعد الإنساني الفردي للقيادة مقارنة بالجوانب السابقة؛ وربما يرجع ذلك إلى تضخم الأعباء الإدارية للقادة؛ مما يجعلهم يركزون على المخرجات العامة للفريق ويهملون تطلعات الأفراد الخاصة؛ ويحتمل أن ينتج عن هذا الشعور بالإهمال الفردي تدني الرضا الوظيفي لدى الشريحة الراضية؛ مما يستدعي تدريب القادة على مهارات الذكاء العاطفي والاعتبارات الفردية.

يولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	38.0	38.0	38.0	Valid
لا أوافق بشدة	53	19.6	19.6	57.6	
أوافق	43	15.9	15.9	73.4	
لا أوافق	42	15.5	15.5	88.9	
محايد	30	11.1	11.1	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لتولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.



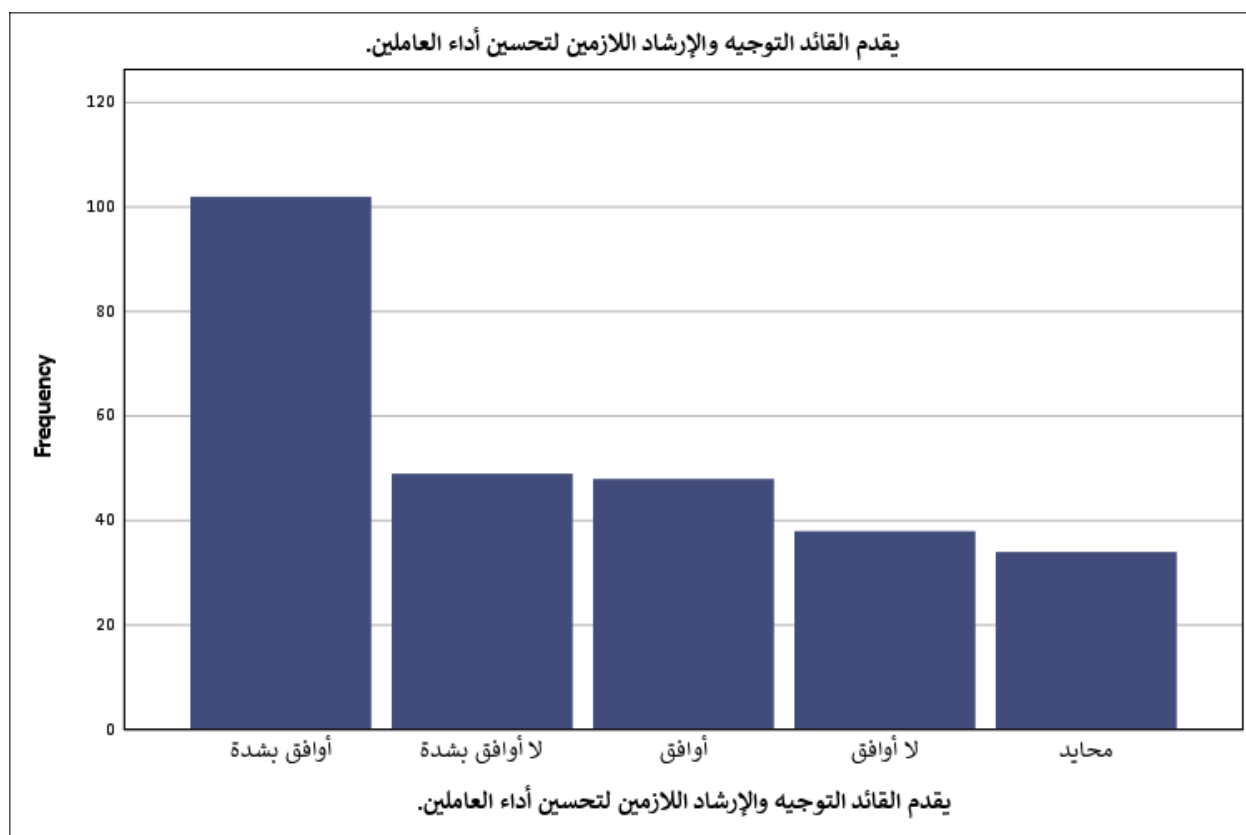
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتولي القائد اهتماماً باحتياجات أعضاء الفريق وتطلعاتهم المهنية.

• يقدم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.

سجلت المؤشرات الإحصائية لعبارة تقديم التوجيه والإرشاد متوسطاً حسابياً قيمته 3.43 يصاحبه انحراف معياري بمقدار 1.540؛ وجاء التوزيع التكراري ليضع فئة "أوافق بشدة" أولاً بـ 102 من الأفراد ونسبة 37.6%؛ وتلتها فئة "لا أوافق بشدة" بتكرار 49 فرداً ونسبة 18.1%؛ ثم فئة "أوافق" بتكرار 48 فرداً ونسبة 17.7%؛ وحلت فئة "لا أوافق" رابعة بـ 38 فرداً ونسبة 14.0%؛ وجاءت فئة "محايد" أخيراً بـ 34 فرداً ونسبة 12.5%؛ ويوضح هذا التشتت الكبير عدم استقرار الممارسات الإرشادية داخل المؤسسة؛ فالأرقام تبين وجود فئة واسعة تتلقى توجيهاً مستمراً يقابلها فئة محرومة منه؛ وربما يرتبط ذلك بحجم الفريق الذي يشرف عليه القائد؛ حيث يصعب تقديم إرشاد نوعي في الفرق الكبيرة؛ ويحتمل أن يؤدي غياب التوجيه لدى الفئة المتضررة إلى تكرار الأخطاء الإجرائية وتأخر الإنجاز؛ مما يتطلب مأسسة عملية الإرشاد عبر أدلة عمل واضحة ولقاءات دورية مقننة.

يقدم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.6	37.6	37.6	102	أوافق بشدة
	55.7	18.1	18.1	49	لا أوافق بشدة
	73.4	17.7	17.7	48	أوافق
	87.5	14.0	14.0	38	لا أوافق
	100.0	12.5	12.5	34	محايد
		100.0	100.0	271	Total

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتقديم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.



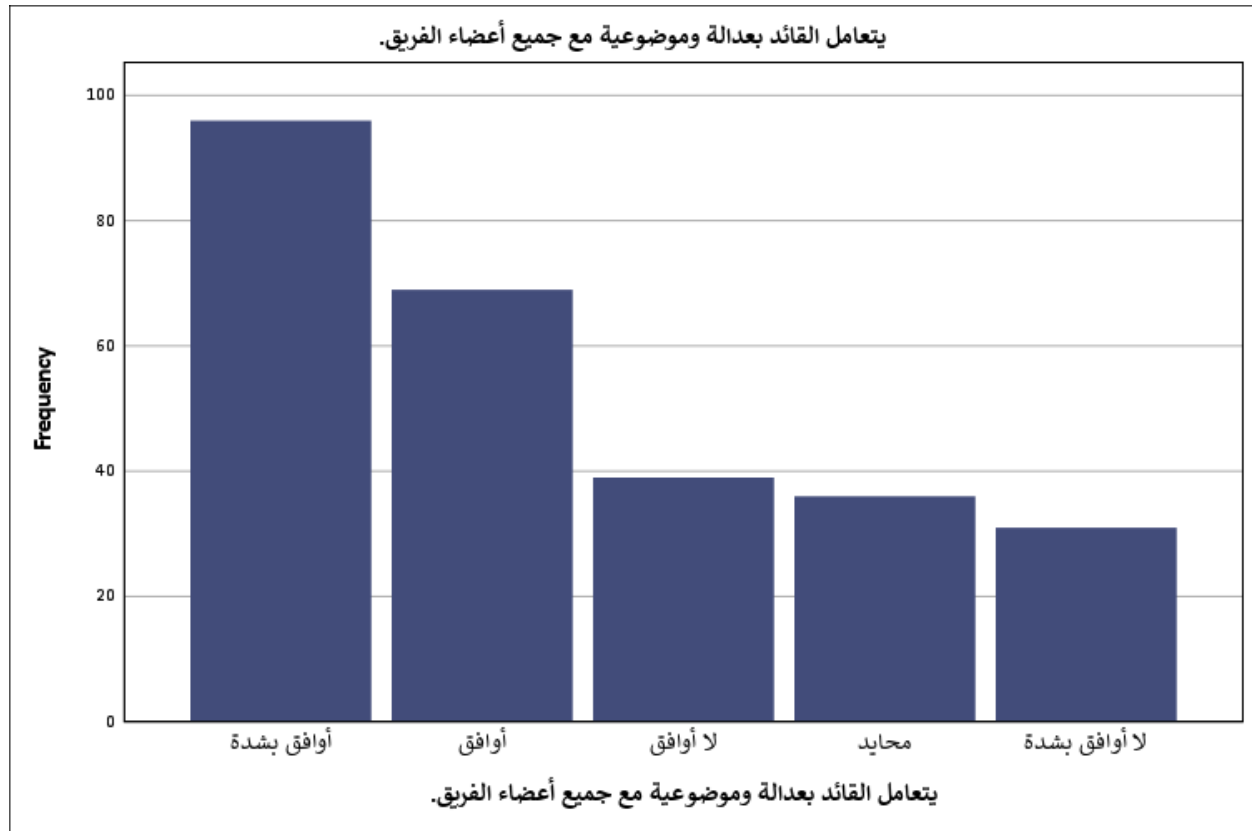
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقديم القائد التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أداء العاملين.

• يتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.

حازت الفقرة المتعلقة بالعدالة والموضوعية على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري بلغ 1.390؛ وتوزعت الاستجابات لتسجل فئة "أوافق بشدة" 96 فرداً ونسبة 35.4%؛ وجاءت فئة "أوافق" ثانية بـ 69 فرداً ونسبة 25.5%؛ وتلتها فئة "لا أوافق" بـ 39 فرداً ونسبة 14.4%؛ ثم فئة "محايد" بـ 36 فرداً ونسبة 13.3%؛ وحلت فئة "لا أوافق بشدة" أخيراً بـ 31 فرداً ونسبة 11.4%؛ ويمثل الاقتراب من قيمة المجموع الكلي للتأييد (أكثر من 60%) مؤشراً جيداً على نزاهة البيئة التنظيمية؛ غير أن تشتت الآراء يظل قائماً؛ وربما يعود شعور البعض بغياب الموضوعية إلى عدم وضوح معايير تقييم الأداء أو توزيع الحوافز والمهام؛ ويحتمل أن يسهم ترسيخ العدالة والموضوعية في بناء ثقة متبادلة قوية بين الإدارة والعاملين؛ فالعدالة هي حجر الزاوية في نجاح أي عمل جماعي؛ وغرس هذا الشعور يقلل من الصراعات الداخلية ويزيد من تماسك البناء المؤسسي للجامعة.

يتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	96	35.4	35.4	35.4	Valid
أوافق	69	25.5	25.5	60.9	
لا أوافق	39	14.4	14.4	75.3	
محايد	36	13.3	13.3	88.6	
لا أوافق بشدة	31	11.4	11.4	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.



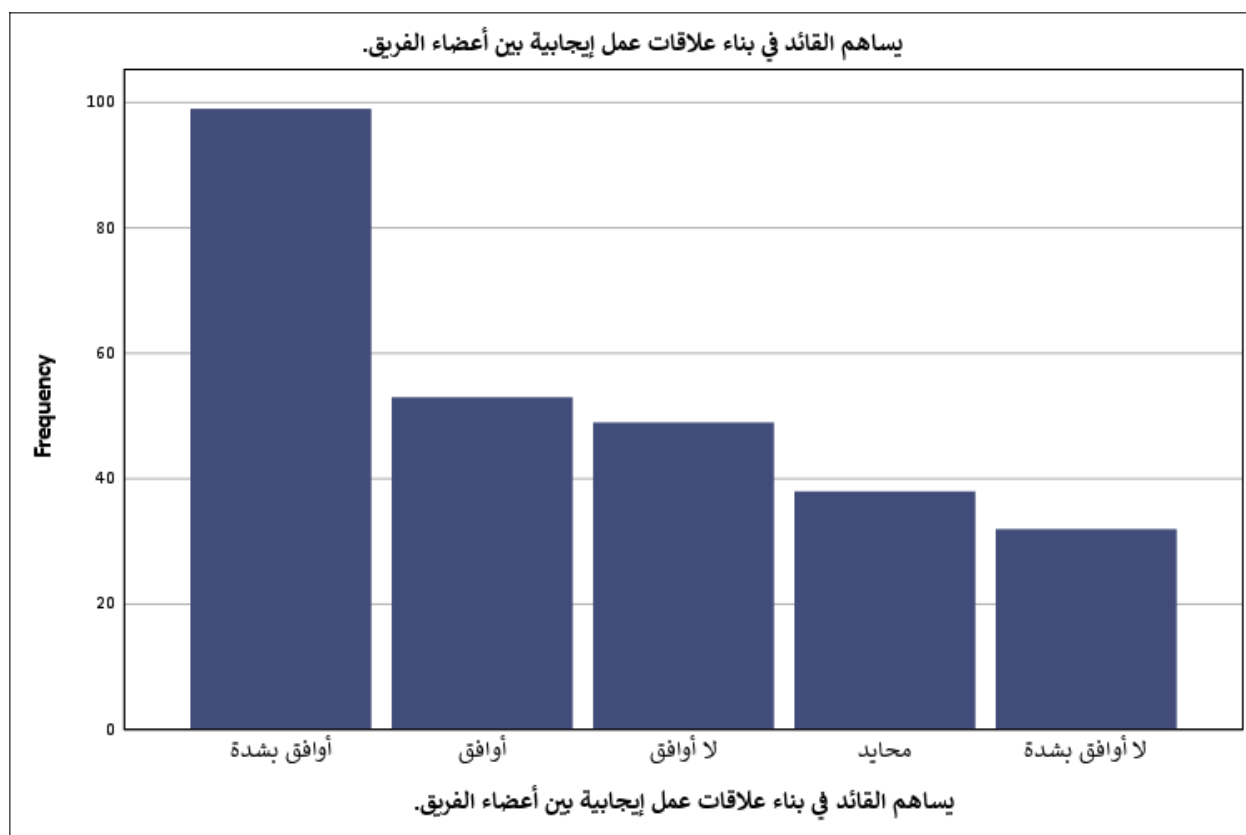
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتعامل القائد بعدالة وموضوعية مع جميع أعضاء الفريق.

• يساهم القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول المساهمة في بناء العلاقات الإيجابية 3.51 وانحراف معياري وصل إلى 1.435؛ وجاءت التكرارات لتضع فئة "أوافق بشدة" أولاً بتكرار 99 فرداً ونسبة 36.5%؛ وحلت فئة "أوافق" ثانياً بـ 53 فرداً ونسبة 19.6%؛ تليها فئة "لا أوافق" بـ 49 فرداً ونسبة 18.1%؛ ثم فئة "محايد" بـ 38 فرداً ونسبة 14.0%؛ وانتهى التوزيع بفئة "لا أوافق بشدة" بـ 32 فرداً ونسبة 11.8%؛ ويظهر من هذه النتيجة وجود جهد قيادي لبناء مناخ اجتماعي صحي؛ بيد أن قيمة الانحراف المعياري تعكس تفاوت نجاح هذا الجهد؛ وربما يرجع ذلك إلى طبيعة التفاعلات الشخصية المعقدة داخل الفرق؛ أو لوجود استقطابات فكرية أو مهنية في بعض الأقسام يفشل القائد في احتوائها؛ ويحتمل أن تنعكس العلاقات الإيجابية على تقليل الضغوط النفسية في العمل وتسهيل انتقال المعرفة؛ مما يدعم الإنتاجية العامة للفريق.

يساهم القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.5	36.5	36.5	99	أوافق بشدة	Valid
56.1	19.6	19.6	53	أوافق	
74.2	18.1	18.1	49	لا أوافق	
88.2	14.0	14.0	38	محايد	
100.0	11.8	11.8	32	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.



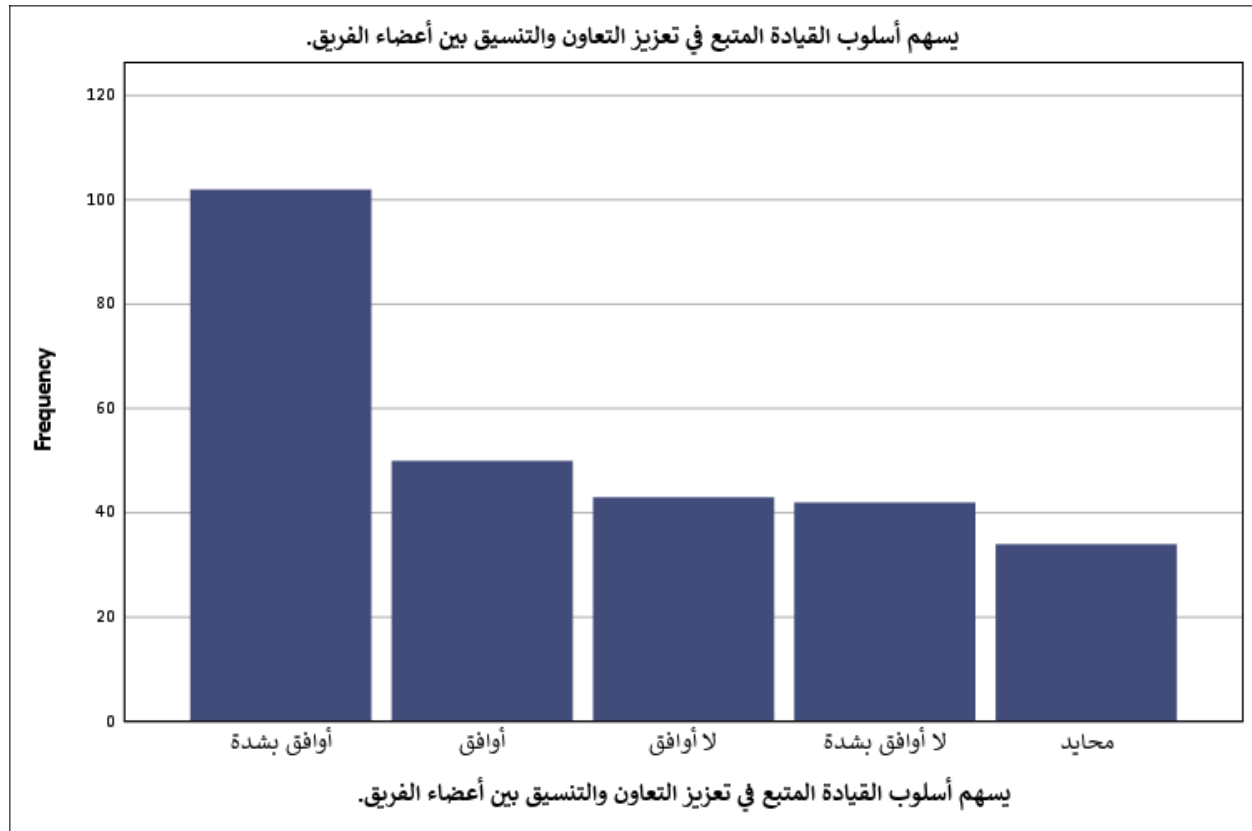
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة القائد في بناء علاقات عمل إيجابية بين أعضاء الفريق.

• يسهم أسلوب القيادة المتبع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.

أظهر التحليل الإحصائي مدى مساهمة أسلوب القيادة في تعزيز التعاون والتنسيق متوسطاً حسابياً بلغ 3.47 وانحرافاً معيارياً قدره 1.502؛ وتوزعت التكرارات حيث بلغت فئة "أوافق بشدة" 102 من الأفراد بنسبة 37.6%؛ وحلت فئة "أوافق" ثانية بـ 50 فرداً ونسبة 18.5%؛ وجاءت فئة "لا أوافق" ثالثة بـ 43 فرداً ونسبة 15.9%؛ تليها فئة "لا أوافق بشدة" بـ 42 فرداً ونسبة 15.5%؛ ثم فئة "محايد" بـ 34 فرداً ونسبة 12.5%؛ ويشير التشتت المرتفع هنا إلى أن الأسلوب المتبع قد يكون فعالاً جداً في أقسام معينة وغير مجدي في أقسام أخرى؛ وربما يعود ذلك إلى عدم ملائمة النمط القيادي لخصائص الفريق؛ فالفرق ذات التخصصات الدقيقة تحتاج نمطاً تشاركياً؛ بينما قد تحتاج الفرق التنفيذية نمطاً أكثر توجيهاً؛ ويحتمل أن يتسبب ضعف التنسيق لدى الفئات المعارضة في تضارب الاختصاصات وإهدار الموارد؛ مما يبرز الحاجة لتطوير المرونة القيادية.

يسهم أسلوب القيادة المتبع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.6	37.6	37.6	102	أوافق بشدة	Valid
56.1	18.5	18.5	50	أوافق	
72.0	15.9	15.9	43	لا أوافق	
87.5	15.5	15.5	42	لا أوافق بشدة	
100.0	12.5	12.5	34	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة أسلوب القيادة المتبع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.



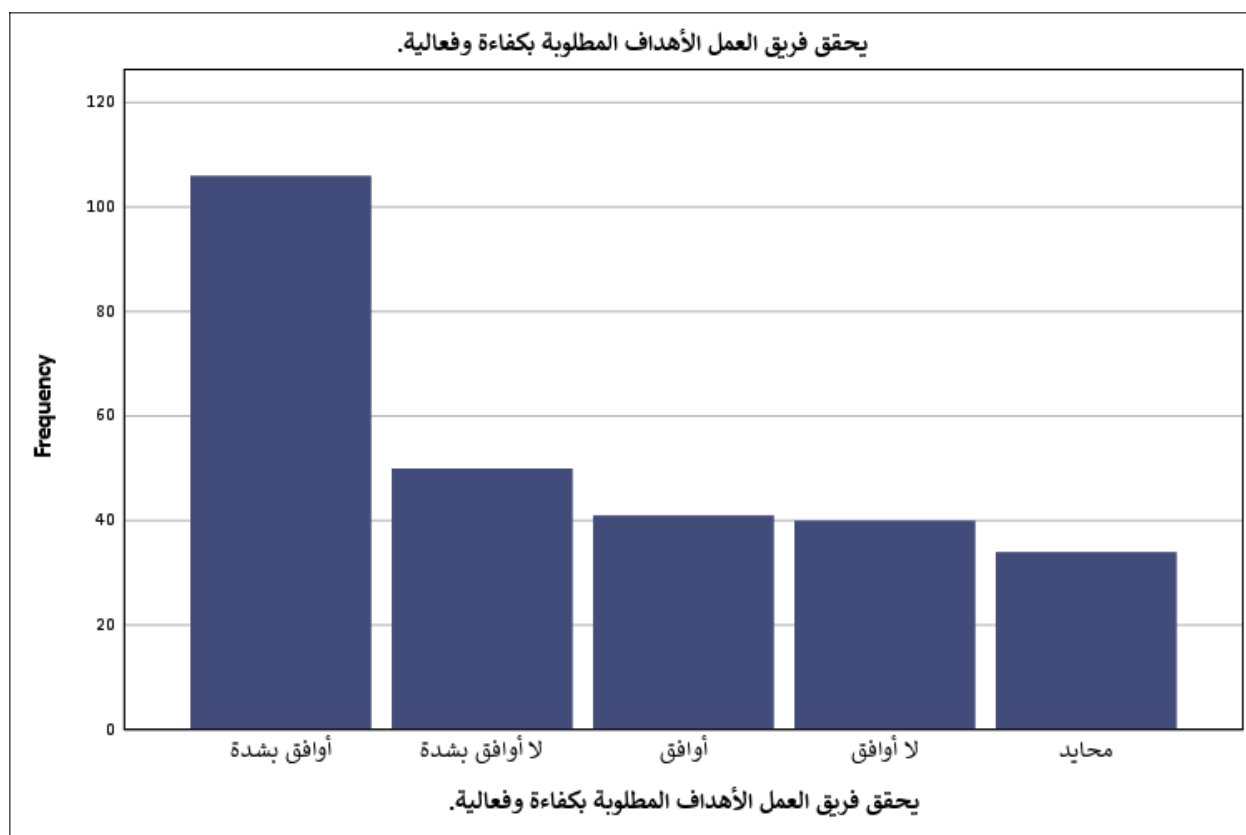
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة أسلوب القيادة المتبع في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.

• يحقق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

سجلت المؤشرات الإحصائية لهذه العبارة متوسطاً حسابياً قيمته 3.42 يصاحبه انحراف معياري بمقدار 1.561؛ وجاء التوزيع التكراري ليضع فئة "أوافق بشدة" أولاً بتكرار 106 أفراد ونسبة 39.1%؛ وتلتها فئة "لا أوافق بشدة" بتكرار 50 فرداً ونسبة 18.5%؛ ثم فئة "أوافق" بتكرار 41 فرداً ونسبة 15.1%؛ وحلت فئة "لا أوافق" رابعة بـ 40 فرداً ونسبة 14.8%؛ وجاءت فئة "محايد" أخيراً بـ 34 فرداً ونسبة 12.5%؛ ويعكس هذا الواقع الإحصائي تبايناً كبيراً في مستويات الإنجاز الفعلي؛ فالانقسام بين التأييد والرفض حاد؛ وربما يرجع التفاوت في الكفاءة والفعالية إلى عوامل خارجية مثل نقص الإمكانيات أو غياب الدعم التقني؛ وليس فقط بسبب أسلوب القيادة؛ ويحتمل أن يؤثر تدني الفعالية لدى شريحة معينة على التقييم الإجمالي للجامعة في مؤشرات الأداء الوطنية؛ مما يستدعي دراسة العوائق الهيكلية والتنظيمية التي تمنع الفرق من تحقيق مستهدفاتها بكفاءة.

يحقّق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	106	أوافق بشدة	Valid
57.6	18.5	18.5	50	لا أوافق بشدة	
72.7	15.1	15.1	41	أوافق	
87.5	14.8	14.8	40	لا أوافق	
100.0	12.5	12.5	34	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 22 : التحليل الإحصائي لتحقيق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.



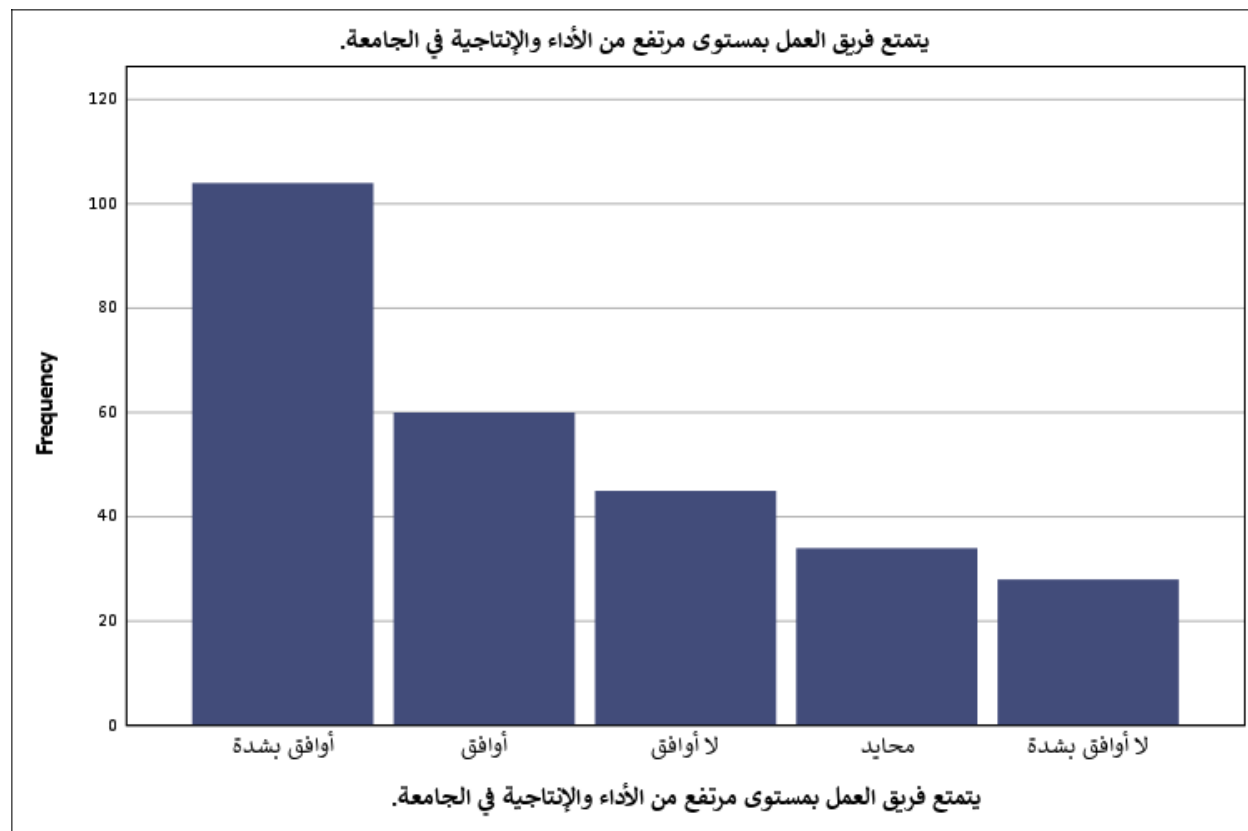
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق فريق العمل الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

• يتمتع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.

حازت الفقرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنتاجية المرتفع على متوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري بلغ 1.401؛ وتوزعت الاستجابات لتسجل فئة "أوافق بشدة" 104 أفراد ونسبة 38.4%؛ وجاءت فئة "أوافق" ثانية بـ 60 فرداً ونسبة 22.1%؛ وتلتها فئة "لا أوافق" بـ 45 فرداً ونسبة 16.6%؛ ثم فئة "محايد" بـ 34 فرداً ونسبة 12.5%؛ وحلت فئة "لا أوافق بشدة" أخيراً بـ 28 فرداً ونسبة 10.3%؛ وتشير هذه النتيجة الإيجابية في مجملها إلى وعي العاملين بأهمية الإنتاجية؛ بالرغم من بقاء التشتت التكراري؛ وربما يفسر ارتفاع هذا المتوسط مقارنة بعبارة تحقيق الأهداف السابقة بأن العاملين يشعرون ببذل جهد كبير وإنتاجية عالية؛ لكن العائد النهائي أو الكفاءة قد تتأثر بآليات العمل المعقدة؛ ويحتمل أن يسهم الحفاظ على مستويات إنتاجية مرتفعة في تسريع مخرجات البحث العلمي والتطوير الأكاديمي؛ مما يدعم المركز التنافسي للجامعة بشرط معالجة جوانب القصور.

يتمتع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	38.4	38.4	38.4	Valid
أوافق	60	22.1	22.1	60.5	
لا أوافق	45	16.6	16.6	77.1	
محايد	34	12.5	12.5	89.7	
لا أوافق بشدة	28	10.3	10.3	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 23: التحليل الإحصائي لمتنوع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لتمتع فريق العمل بمستوى مرتفع من الأداء والإنتاجية في الجامعة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

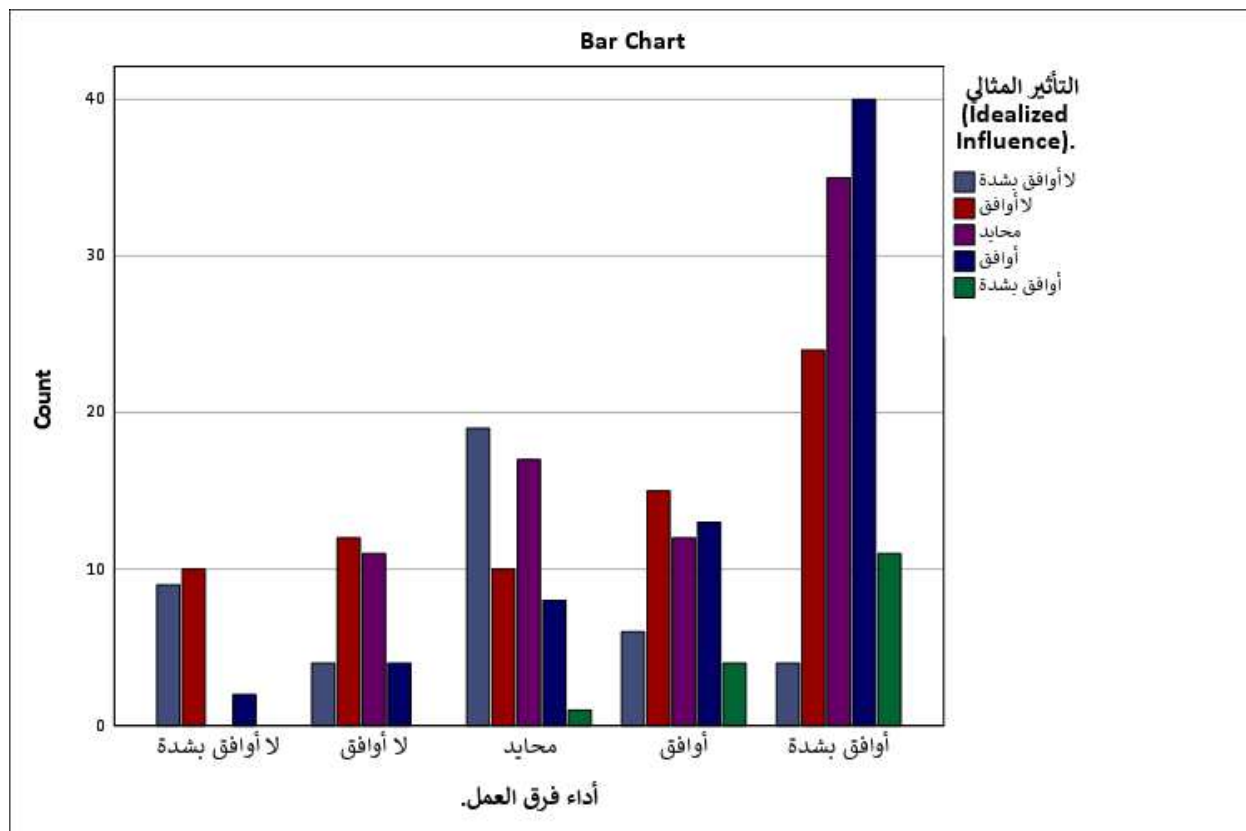
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل والتأثير المثالي (Idealized Influence).

كشفت نتائج اختبار كاي تربيع للجداول المتقاطعة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين أداء فرق العمل ومحور التأثير المثالي للقائد؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 68.462 عند درجات حرية 16 وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000؛ وتدعم هذه النتيجة قيم نسبة الاحتمال والارتباط الخطي التي جاءت كلها دالة إحصائياً عند نفس المستوى؛ ورغم ملاحظة أن 6 خلايا بنسبة 24.0% كانت قيمها المتوقعة أقل من 5؛ إلا أن ذلك لا يؤثر على الدلالة العامة للاختبار؛ وتبرهن هذه المؤشرات الرياضية على أن السلوك الأخلاقي للقائد وكونه نموذجاً يحتذى به يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الفريق؛ وربما يرجع ذلك إلى أن الموظفين عندما يثقون في نزاهة قائدهم يندفعون للعمل بإخلاص أكبر؛ ويحتمل أن يؤدي غياب التأثير المثالي إلى

نشوء بيئة عمل يسودها الشك؛ مما يضعف الأداء الجماعي؛ ويؤكد ضرورة اختيار قيادات تتمتع بسمعة مهنية وأخلاقية عالية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	68.462 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	75.691	Likelihood Ratio
.000	1	43.676	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.24.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل والتأثير المثالي (Idealized Influence).



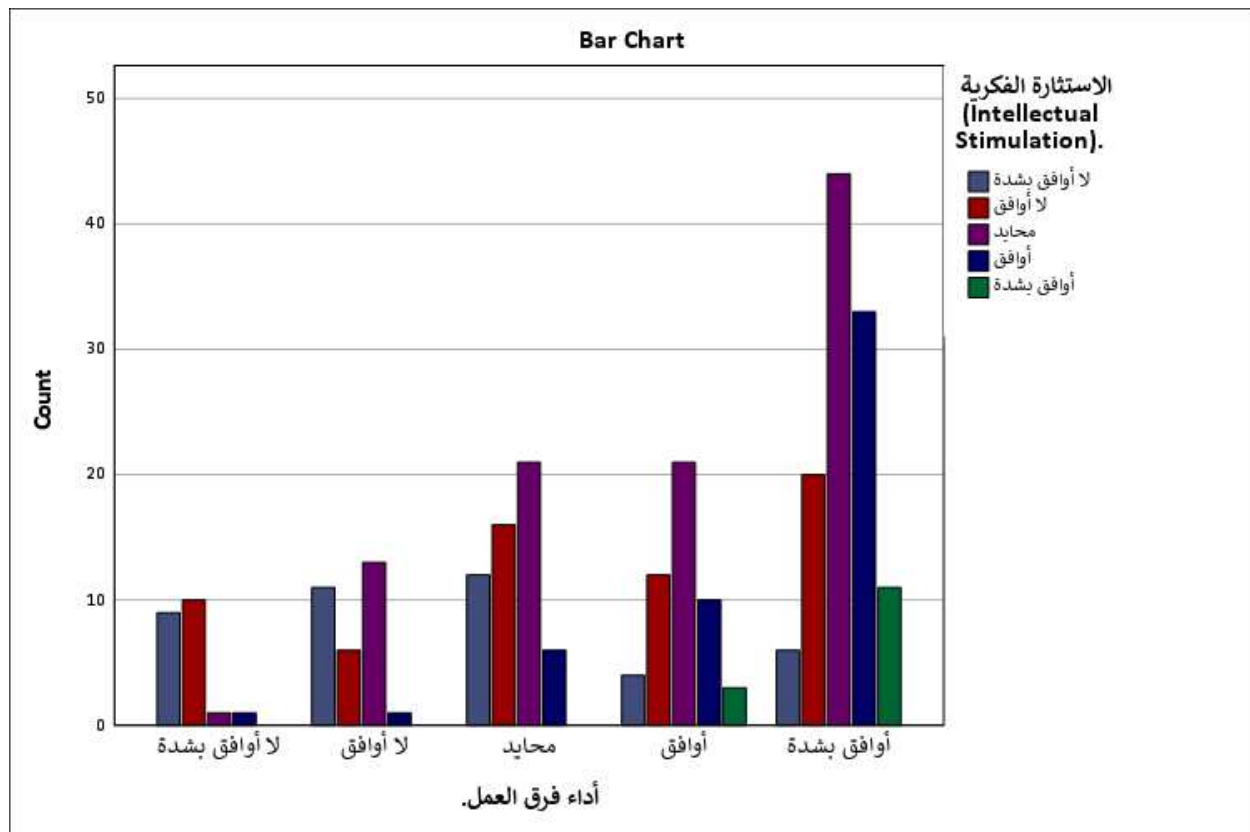
شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق العمل. والتأثير المثالي (Idealized Influence).

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).

أظهرت الحسابات الإحصائية لاختبار كاي تربيع وجود ارتباط معنوي ذي دلالة إحصائية قوية بين أداء فرق العمل ومستوى الاستثارة الفكرية التي يمارسها القائد؛ حيث بلغت قيمة الاختبار 67.788 عند درجات حرية 16 وبمستوى معنوية 0.000؛ وجاء الارتباط الخطي بمستوى دلالة مماثل؛ ورغم وجود 8 خلايا بنسبة 32.0% بقيم متوقعة أقل من 5؛ فإن القراءة الإجمالية تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول العلاقة الارتباطية؛ وتوضح هذه الأرقام أن حث المرؤوسين على إعادة التفكير في المشكلات وتحفيز عقولهم ينعكس مباشرة على رفع كفاءة الأداء؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن البيئة الجامعية بطبيعتها فكرية وتنتعش بالنقاش والتحدي المعرفي؛ ويحتمل أن يتسبب إهمال الاستثارة الفكرية في نمطية الأداء وتحوله إلى عمل آلي جامد؛ مما يبرز أهمية تبني القادة لأساليب العصف الذهني والحوار المفتوح لضمان استدامة التميز.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	67.788 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	74.815	Likelihood Ratio
.000	1	55.336	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.08.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).



شكل توضيحي 22: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق العمل والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).

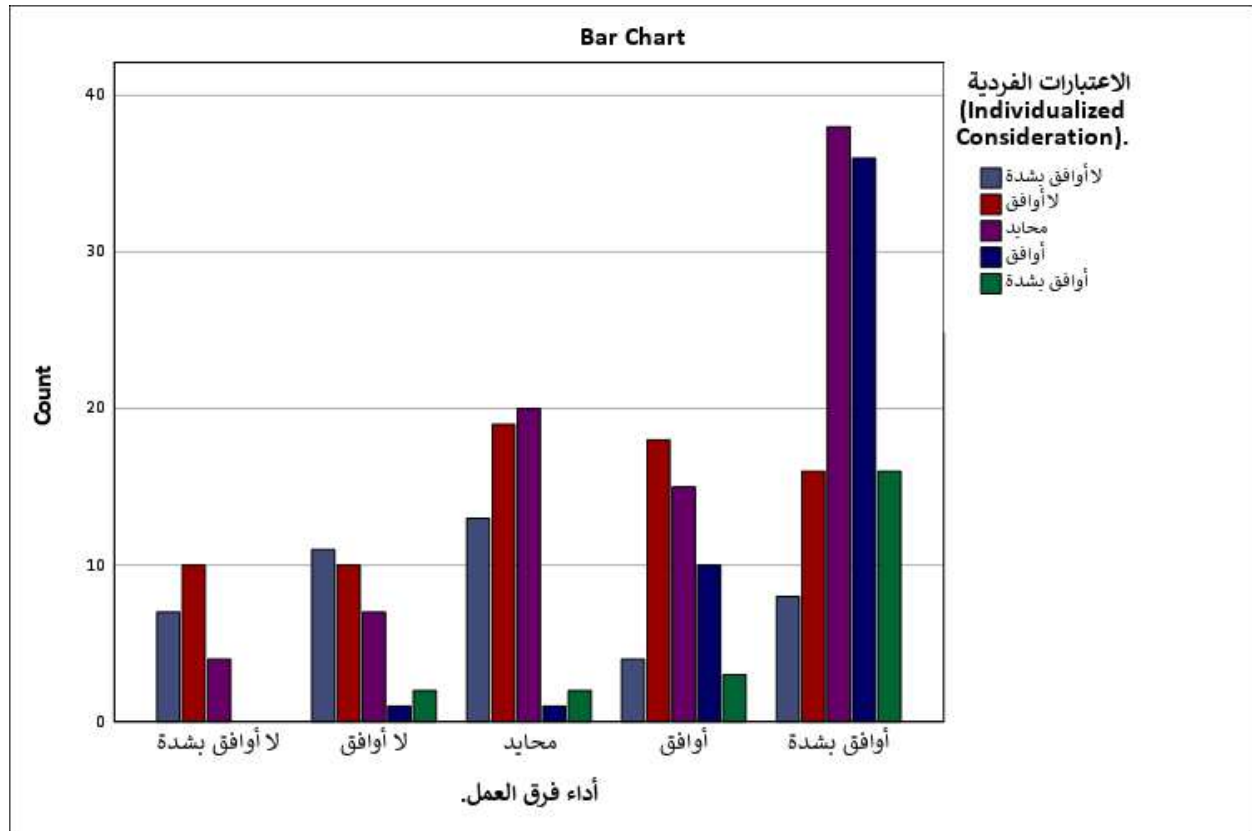
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاعتبارات الفردية (Individualized

.(Consideration

بيّنت نتائج التحليل المتقاطع واختبار كاي تربيع للعلاقة بين أداء فرق العمل والاعتبارات الفردية علاقة ارتباطية متينة ودالة إحصائياً؛ حيث سجلت قيمة بيرسون لكاي تربيع 72.758 عند درجات حرية 16 ومستوى دلالة بلغت 0.000؛ وهي قيمة مرتفعة تعززها المؤشرات الأخرى؛ بالرغم من وجود 7 خلايا بنسبة 28.0% تملك تكراراً متوقعاً أقل من 5؛ وثبتت هذه النتيجة أن مراعاة القائل للاختلافات الفردية وتقديمه الدعم الشخصي لكل عضو يمثل ركيزة أساسية في رفع مستوى الإنتاجية العامة؛ وربما يفسر ذلك بأن الفرد داخل الفريق عندما يشعر أن تطلعاته ومخاوفه محل اهتمام وتقدير يبذل أقصى طاقته لتحقيق أهداف المجموعة؛ ويحتمل أن يؤدي إغفال هذا البعد الإنساني إلى شعور العاملين بأنهم مجرد أدوات تنفيذية؛ مما يضعف دافعيتهم الداخلية؛ ويؤكد ضرورة موازنة القائل بين متطلبات العمل والاحتياجات النفسية والمهنية لمروسيه.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	72.758 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	82.194	Likelihood Ratio
.000	1	54.370	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.78.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق العمل. والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

أسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن مؤشرات تفسيرية هامة لنموذج الدراسة؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد R قيمة قدرها 0.602؛ مما يوضح وجود علاقة ارتباطية جيدة وقوية بين المتغيرات التابعة والمستقلة؛ وسجل معامل التحديد R Square قيمة بلغت 0.363؛ مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي) تمتلك القدرة على تفسير 36.3% من التباين الحاصل في مستوى أداء فرق العمل داخل الجامعة؛ في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج سياق النموذج؛ وبلغ الخطأ المعياري للتقدير 1.054؛ وتؤكد هذه المعطيات الكفاءة التنبؤية المقبولة للنموذج الإحصائي؛ وربما يشير ذلك إلى أن الأنماط القيادية تشكل جزءاً كبيراً من النجاح المؤسسي؛ ويحتمل أن يسهم تطوير هذه الأبعاد القيادية في تحسين الأداء العام للفرق بواقع الثلث تقريباً؛ مما يبرهن على الجدوى العلمية والعملية للاستثمار في إعداد القادة التحويليين.

أكدت نتائج تحليل التباين (ANOVA) المصاحبة للانحدار صلاحية النموذج الإحصائي المقترح ككل بمستوى دلالة قطعي؛ حيث بلغت القيمة الفائية F المحسوبة 50.694 ومستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000؛ وهي قيمة دالة إحصائياً بشكل قوي جداً؛ وتوزعت مربعات الانحرافات بين مجموع المربعات للمقدرات الذي بلغ 169.082 عند درجات حرية 3؛ ومجموع مربعات البواقي الذي سجل 296.844 عند درجات حرية 267؛ وتبرهن هذه البيانات على أن النموذج لا يعتمد على الصدفة؛ بل يعكس علاقة حقيقية وسببية بين القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة وأداء فرق العمل؛ وربما يرجع هذا النجاح الإحصائي إلى الاختيار الدقيق لمتغيرات الدراسة وملاءمتها للبيئة الجامعية؛ ويحتمل أن تفيد هذه النتيجة صناع القرار في إقرار برامج تدريبية إجبارية حول القيادة التحويلية؛ فالنموذج أثبت قدرته العلمية على إحداث فارق حقيقي في مستوى المخرجات الإدارية والأكاديمية.

وكشف تحليل المعاملات عن الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية؛ حيث ظهر أن البعد الأكثر تأثيراً هو "الاستثارة الفكرية" بمعامل بيتا القياسي 0.307 وقيمة ت تساو 5.901 ودلالة 0.000؛ وجاء بعد "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الثانية بمعامل بيتا 0.293 وقيمة ت بلغت 5.574 ودلالة 0.000؛ وحل بعد "التأثير المثالي" في المرتبة الثالثة بمعامل بيتا 0.230 وقيمة ت بلغت 4.398 ودلالة 0.000؛ في حين بلغت قيمة الثابت 1.101؛ وتثبتت هذه المؤشرات أن جميع الأبعاد تملك أثراً إيجابياً طردياً ومعنوياً في تحديد مستوى الأداء؛ وربما يعود تفوق الاستثارة الفكرية إلى طبيعة العمل الأكاديمي الذي يثمن الابتكار والتطوير المعرفي فوق أي شيء آخر؛ ويحتمل أن يؤدي التركيز على هذه العناصر مجتمعة إلى إحداث نقلة نوعية في كفاءة الفرق؛ مما يستدعي صياغة استراتيجية قيادية شاملة تضمن تفعيل الأبعاد الثلاثة بالتوازي.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.054	.356	.363	.602 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration), الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation), التأثير المثالي (Idealized Influence).				
b. Dependent Variable: أداء فرق العمل.				

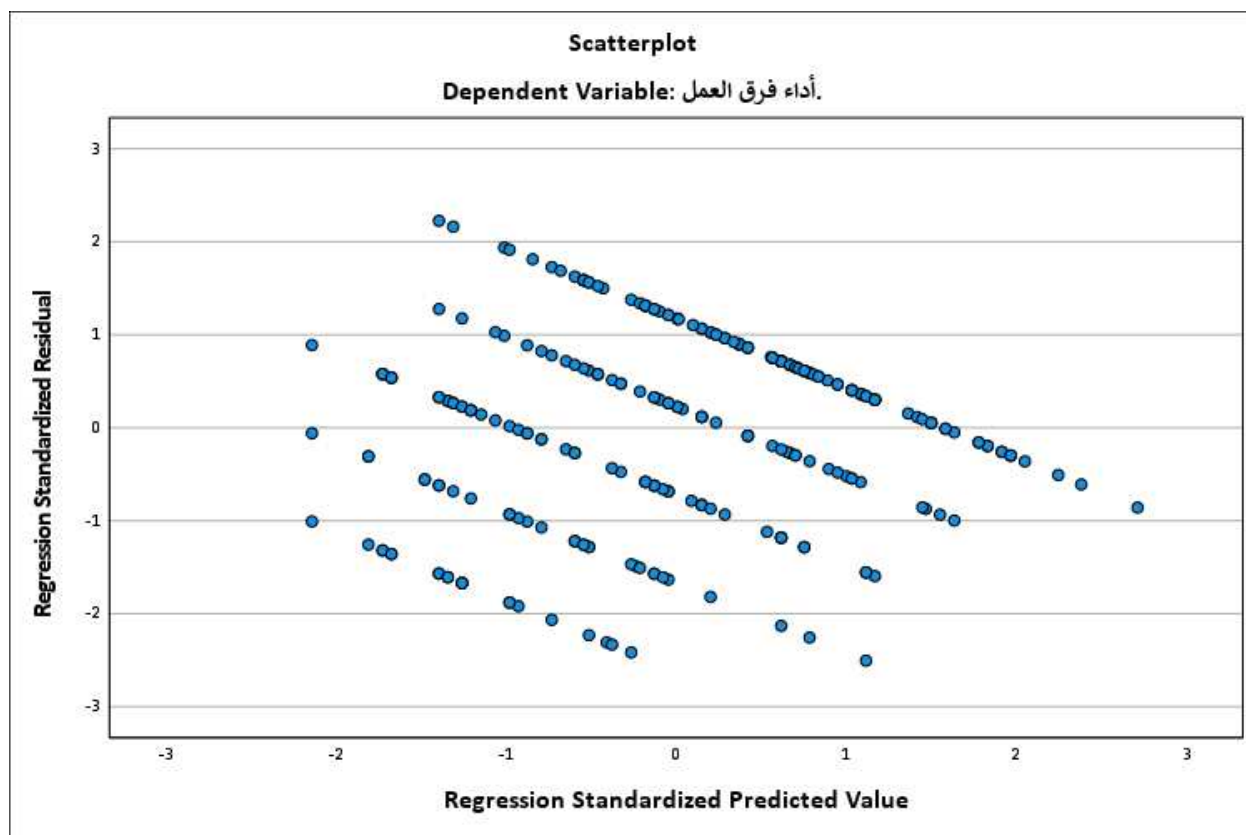
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	50.694	56.361	3	169.082	Regression	1
		1.112	267	296.844	Residual	
			270	465.926	Total	
a. Dependent Variable: أداء فرق العمل.						
b. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردية (Individualized Consideration), الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation), التأثير المثالي (Idealized Influence).						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.888		.225	1.101	(Constant)	1
.000	4.398	.230	.060	.262	التأثير المثالي (Idealized Influence).	
.000	5.901	.307	.063	.370	الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).	
.000	5.574	.293	.059	.329	الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).	
a. Dependent Variable: أداء فرق العمل.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

أداء فرق العمل			
التأثير المثالي (Idealized Influence).			
الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).			
الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).			
أداء فرق العمل	التأثير المثالي (Idealized Influence).	الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).	الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي للنموذج الموسع دلالة إحصائية عامة ومستمرة؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة 13.495 وبمستوى دلالة احتمالية سجل 0.000؛ وتوزع مجموع المربعات بين الانحدار بقيمة 179.675 عند درجات حرية 12؛ ومجموع مربعات البواقي بقيمة 286.251 عند درجات حرية 258؛ ليبلغ المجموع الكلي للمربعات 465.926؛ وتؤكد هذه النتيجة مرونة النموذج وقدرته على الصمود الإحصائي حتى مع تغيير مواصفات التحليل الإداري؛ وربما يشير هذا الثبات إلى أن أثر القيادة التحويلية على الأداء لا يتأثر كثيراً بالمتغيرات الوسيطة أو التعديلات الهيكلية الطفيفة؛ بل يظل ثابتاً ومستمراً؛ ويحتمل أن تسهم هذه المعطيات في تعزيز التوجه نحو لامركزية القرار ومنح قادة الفرق صلاحيات أوسع؛ فالنمط القيادي التحويلي يثبت كفاءته في مختلف الظروف والتوزيعات الإحصائية؛ مما يمنحه صفة الاستقرار التنظيمي داخل الجامعات الحكومية.

أشارت نتائج تحليل معامل بايز (Bayes Factor) إلى تفوق كاسح لنموذج الدراسة الحلي على النموذج الصفري؛ حيث بلغت قيمة معامل بايز رقماً فلكياً ضخماً للغاية؛ وصاحب ذلك سجل معامل ارتباط R بمقدار 0.621 ومعامل تحديد R Square قيمته 0.386؛ مع خطأ معياري للتقدير قدره 1.05؛ وتمنح هذه القراءة البايزية المتقدمة دعماً إحصائياً حاسماً لا يقبل الشك حول وجود الأثر السببي؛ فالاحتمالية البعدية للنموذج الذي يضم أبعاد القيادة التحويلية تفوق بمراحل نموذج الثابت وحده؛ وربما يرجع هذا التأكيد الرياضي الصارم إلى قوة الروابط المنطقية بين المتغيرات في الواقع العملي؛ ويحتمل أن تسهم هذه النتيجة في إنهاء الجدل النظري حول مدى جدوى السلوكيات التحويلية في الإدارة الجامعية؛ حيث تقدم المؤشرات البايزية برهاناً متقدماً يدعم دمج هذه المفاهيم في الخطط الاستراتيجية لبناء القيادات وتطوير نظم الحوكمة الأكاديمية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	13.495	14.973	12	179.675	Regression
		1.110	258	286.251	Residual
			270	465.926	Total
a. أداء فرق العمل: Dependent Variable.					
b. Model: (Intercept), التأثير المثالي (Idealized Influence), الاعتبار الفردية (Individualized Consideration), الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.05	.357	.386	.621	38059387049316752.000
a. Method: JZS				

b. Model: (Intercept), التأثير المثالي (Idealized Influence), الاعتبار الفردية (Individualized Consideration), الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

سجلت المؤشرات الإحصائية لاختبار هذه الفرضية الرئيسية متوسطاً حسابياً مرتفعاً للغاية بلغ 4.55 وانحرافاً معيارياً قدره 0.921؛ وأظهر اختبار تي (t) للعينة الواحدة قيمة تساوي 81.232 عند درجات حرية 270 وبدلالة احتمالية بلغت 0.000؛ ووصل الفارق في المتوسط إلى 4.546؛ مع حدود ثقة تتراوح بين 4.44 و 4.66؛ وثبتت هذه البيانات رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بشكل قاطع؛ مما يؤكد وجود إجماع عينة الدراسة على الأثر الإيجابي البالغ للقيادة التحويلية؛ ويشير الانحراف المعياري المنخفض (أقل من الواحد الصحيح) إلى تقارب شديد في الآراء؛ وربما يرجع هذا التأييد الجارف إلى ملازمة أفراد العينة لأهمية النمط التحويلي في تسيير المعاملات اليومية المعقدة؛ ويحتمل أن يسهم هذا النمط القيادي الفعال في تحقيق قفزات نوعية في تصنيف الجامعات عبر تحسين كفاءة فرق العمل الأكاديمية والإدارية المشتركة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.056	.921	4.55	271	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					
4.66	4.44	4.546	.000	270		81.232

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.367	4.501	4.934	.921	Cohen's d	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
5.352	4.489	4.921	.924	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

• فرضيات الدراسة: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.

أوضحت نتائج اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية المتعلقة بالرؤية الملهمة متوسطاً حسابياً قيمته 3.72 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.230؛ وبلغت قيمة ت المحسوبة 49.846 عند درجات حرية 270 ومستوى دلالة احتمالية قدره 0.000؛ وجاء متوسط الفروق بـ 3.723 وضمن فترات ثقة تراوحت بين 3.58 و 3.87؛ وتدعم هذه الأرقام صحة الفرضية؛ مؤكدة أن وجود مسار مستقبلي

ملهم يسهم بشكل مباشر في دفع مستويات الأداء؛ ورغم التشتت النسبي الذي يعكسه الانحراف المعياري؛ إلا أن التوجه العام يظل مؤيداً وبقوة؛ وربما يعود ذلك إلى حاجة فرق العمل المستمرة لبوصلة توجه جهودهم نحو الأهداف الاستراتيجية وتمنع تشتت الطاقات؛ ويحتمل أن يؤدي تعزيز الرؤية المهمة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين؛ مما ينعكس على شكل زيادة في المبادرات البحثية المبتكرة التي تدعم مكانة الجامعة العلمية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.075	1.230	3.72	271	وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.87	3.58	3.723	.000	270	49.846
وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.					

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.309	2.746	3.028	1.230	Cohen's d	

3.300	2.738	3.019	1.233	Hedges' correction	وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: وجود رؤية قيادية ملهمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بمستوى أداء فرق العمل.

• فرضيات الدراسة: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.

أظهر التحليل الإحصائي لاختبار فرضية التحفيز بنوعيه الفردي والجماعي متوسطاً حسابياً مقداره 3.70 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.251؛ وسجل اختبار تي قيمة بلغت 48.762 عند درجات حرية 270 وبمستوى دلالة احتمالية 0.000؛ حيث بلغ فارق المتوسط 3.705 وتراوح حدود الثقة بين 3.56 و 3.85؛ وتبرهن هذه النتائج على الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في رفع الكفاءة والإنتاجية؛ فالقيمة التائية العالية تؤكد معنوية الأثر؛ وربما يرجع هذا التأييد إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعاً قوياً لتجاوز العقبات الإدارية الروتينية؛ ويحتمل أن يتسبب غياب آليات التحفيز المنظمة في تراجع مستويات الحماس والوقوع في شرك الركود الوظيفي؛ مما يستدعي بناء منظومة حوافز مرنة وشفافة ترتبط بمخرجات فرق العمل لضمان استمرار العطاء والتميز المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.251	3.70	271	التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابياً على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.85	3.56	3.705	.000	270	48.762	التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابيًا على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.	

جدول 39: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابيًا على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.238	2.685	2.962	1.251	Cohen's d	التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابيًا على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.
3.229	2.677	2.954	1.254	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التحفيز الفردي والجماعي من قبل القائد يؤثر إيجابيًا على كفاءة وإنتاجية أعضاء الفريق.

- فرضيات الدراسة: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابيًا بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فرضية الاهتمام بالاحتياجات الفردية 3.57 وانحراف معياري وصل إلى 1.342؛ وأسفر اختبار تي للعينة الواحدة عن قيمة قدرها 43.761 عند درجات حرية 270 وبدلالة احتمالية بلغت 0.000؛ وجاء فارق المتوسط بـ 3.568 وفترات ثقة انحصرت بين 3.41 و 3.73؛ وتوضح هذه المعطيات قبول الفرضية؛ بما يؤكد أن

البعد الإنساني والاعتبارات الفردية تنعكس إيجابياً على تماسك الفريق وتفاعله الجماعي؛ ويعكس الانحراف المعياري المرتفع وجود تباين في تقييم مدى توفر هذا الاهتمام؛ وربما يرتبط ذلك باختلاف شخصيات القادة وقدراتهم الاتصالية؛ ويحتمل أن يسهم تعزيز مهارات التواصل الإنساني لدى القيادات في بناء بيئة جاذبة تقلل من الصراعات البينية؛ وتزيد من الرغبة في العمل التعاوني المشترك بين مختلف التخصصات.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.342	3.57	271	الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.73	3.41	3.568	.000	270	43.761	

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a
Upper	Lower		

2.911	2.404	2.658	1.342	Cohen's d	الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء
2.903	2.397	2.651	1.346	Hedges' correction	الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق يرتبط إيجابياً بمستوى التفاعل الجماعي والأداء.

• فرضيات الدراسة: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.

سجلت المؤشرات الإحصائية لفرضية تشجيع الابتكار والإبداع متوسطاً حسابياً قيمته 3.60 يصاحبه انحراف معياري بمقدار 1.258؛ ووصلت قيمة ت المحسوبة في اختبار العينة الواحدة إلى 47.147 عند درجات حرية 270 ومستوى دلالة احتمالية بلغ 0.000؛ بفارق متوسط قدره 3.601 وحدود ثقة تراوحت بين 3.45 و 3.575؛ وثبتت هذه القراءة الدالة إحصائياً وبقوة صحة الفرضية؛ وتؤكد أن الأداء المؤسسي يرتبط طردياً بمدى الحرية الفكرية الممنوحة للفرق؛ وربما يعود هذا التوجه الإيجابي إلى إدراك المبحوثين بأن الحلول التقليدية لم تعد كافية لتطوير التعليم العالي؛ ويحتمل أن يساهم فتح آفاق الابتكار وتوفير حاضنات للأفكار الجديدة في تسريع وتيرة التحول الرقمي والتطوير الأكاديمي؛ مما يضمن مواكبة الجامعة لأحدث المعايير العالمية في الجودة والاعتماد المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.258	3.60	271	تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.75	3.45	3.601	.000	270	47.147	تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.

جدول 45 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.133	2.594	2.864	1.258	Cohen's d	تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.
3.124	2.587	2.856	1.261	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للفرق.

• فرضيات الدراسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة

بالإدارية.

حازت الفرضية الأخيرة التي تقارن بين أثر القيادة التحويلية في الشقين الأكاديمي والإداري على متوسط حسابي قدره 3.69

وانحراف معياري بلغ 1.331؛ وأظهر اختبار تي للعينات الواحدة قيمة تائية بلغت 45.593 عند درجات حرية 270 ومستوى دلالة

احتمالية 0.000؛ وبلغ فارق المتوسط 3.686 وضمن حدود ثقة تراوحت بين 3.53 و 3.85؛ وتؤكد هذه النتيجة وجود فروق

معنوية في إدراك وتأثير النمط القيادي بين طبيعتي العمل؛ وربما يرجع هذا الاختلاف الجوهرى إلى أن الفرق الأكاديمية تركز على الحرية البحثية والاستثارة الفكرية وتتطلب مرونة عالية؛ في حين تميل الفرق الإدارية نحو الالتزام بالأنظمة والإجراءات الصارمة؛ ويحتمل أن يتطلب هذا التباين صياغة استراتيجيات قيادية مزدوجة تتناسب مع الخصائص الفريدة لكل قطاع داخل المنظومة الجامعية لتحقيق أفضل توازن تنظيمي ممكن.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.081	1.331	3.69	271	هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية.

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.85	3.53	3.686	.000	270	45.593	

جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية.

One-Sample Effect Sizes				
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a	
Upper	Lower			

3.031	2.507	2.770	1.331	Cohen's d	هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية.
3.023	2.500	2.762	1.335	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق الأكاديمية مقارنة بالإدارية.

4.6. الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض وتحليل شامل للبيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك وفق منهجية إحصائية علمية هدفت إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع القيادة التحويلية وأثرها في أداء فرق العمل داخل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد أسهمت المعالجات الإحصائية في تقديم صورة واضحة عن خصائص البيانات واتجاهاتها، كما وفرت أساسًا علميًا متينًا لفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي عزز من إمكانية الوصول إلى استنتاجات دقيقة تستند إلى الأدلة والبيانات الفعلية.

وقد أظهر هذا الفصل أهمية الاعتماد على التحليل الإحصائي بوصفه أداة رئيسة في الدراسات الميدانية، لما يوفره من قدرة على تفسير البيانات واستخلاص المؤشرات التي تساعد في فهم الظواهر الإدارية بصورة أكثر دقة وموضوعية. كما أسهمت نتائج التحليل في تقديم رؤية متكاملة حول واقع الممارسات القيادية داخل الجامعات الحكومية، ومدى انعكاسها على أداء فرق العمل، وهو ما أتاح إمكانية تفسير النتائج في ضوء الأسس النظرية التي تناولتها الدراسة، وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، الأمر الذي أضفى مزيدًا من القوة العلمية على النتائج المستخلصة.

كما بين هذا الفصل أن سلامة الإجراءات المنهجية والتحليلية التي اتبعت في معالجة البيانات كان لها دور محوري في تعزيز موثوقية النتائج، إذ ساعدت على التأكد من جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل، ومن ثم الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير واقع الدراسة. وقد انعكس ذلك بصورة واضحة على دقة الاستنتاجات، حيث أصبحت النتائج أكثر قدرة على التعبير عن الواقع الفعلي، وأكثر قابلية للاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وتحسين بيئة العمل الجماعي داخل مؤسسات التعليم العالي.

وأظهرت النتائج كذلك أن التحليل العلمي المنظم للبيانات يمثل خطوة أساسية في بناء المعرفة العلمية، إذ لا يقتصر دوره على اختبار الفروض والإجابة عن التساؤلات، وإنما يمتد إلى الكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين، بما يساهم في دعم متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لتطوير السياسات والممارسات الإدارية. كما أن النتائج التي تم التوصل إليها تمثل قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في إعداد برامج تطوير القيادات الجامعية وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضًا في كونه شكل الأساس الذي ستنتقل منه الدراسة في الفصل التالي لصياغة الاستنتاجات العامة والتوصيات التطبيقية، حيث وفرت النتائج التي تم التوصل إليها أدلة علمية يمكن الاستناد إليها في اقتراح الحلول المناسبة وتحديد الإجراءات التي تسهم في تعزيز القيادة التحويلية وتحسين أداء فرق العمل داخل الجامعات الحكومية. كما أن هذه النتائج تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة والقيادة الجامعية.

إن هذا الفصل لم يكن مجرد عرض للنتائج الإحصائية، بل مثل مرحلة تحليلية متكاملة أسهمت في تحويل البيانات الميدانية إلى معرفة علمية قابلة للتفسير والتطبيق، وأكدت أهمية الاعتماد على المنهج العلمي والإحصائي في دراسة الظواهر الإدارية، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويوفر أساسًا راسخًا لبناء التوصيات والاستنتاجات النهائية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية

- <https://forms.gle/RezgrVgUqsBY3KZd8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي وقدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التحفيز الإلهامي الذي يقدمه القادة لفرق العمل في الجامعات الحكومية	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الاستثارة الفكرية وتشجيع الإبداع والابتكار في بيئة العمل الجامعية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الاهتمام الفردي بالعاملين ودعم احتياجاتهم المهنية والتطويرية	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أداء فرق العمل من حيث التعاون، الإنتاجية، جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- بدر, د. م. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة . Retrieved from <https://journal.tu.edu.ye/index.php/artsep/article/view/2138>
- عيسى, ر. ع. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي . Retrieved from <https://najsp.com/index.php/home/article/view/350>
- منصور, م. ع. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين (دراسة حالة: كلية التجارة – جامعة العريش) . Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_336600.html

- المراجع الأجنبية

- Agrawal, S. (2025). Fostering Employee Engagement and Motivation in Global Workforces: Leadership Strategies for Building a Culture of Accountability and Commitment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390696056_Fostering_Employee_Engagement_and_Motivation_in_Global_Workforces_Leadership_Strategies_for_Building_a_Culture_of_Accountability_and_Commitment
- Albaroudi, H. B. (2025). Unlocking university performance: the role of staff commitment and accreditation effectiveness in Saudi universities. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393881199_Unlocking_university_performance_the_role_of_staff_commitment_and_accreditation_effectiveness_in_Saudi_universities
- Al-Nughemish, F. b. (2022). Developing the performance of academic leaders in Saudi universities of administrative empowerment: a proposed Conception. Retrieved from https://edusohag.journals.ekb.eg/article_272236.html?lang=en
- Begum, S. (2020). The Impact of CEOs' Transformational Leadership on Sustainable Organizational Innovation in SMEs: A Three-Wave Mediating Role of Organizational Learning and Psychological Empowerment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8620>
- Chen, Y. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s11782-018-0044-8>

Elshaer, I. A. (2025). Green Transformational Leadership's Impact on Employee Retention: Does Job Satisfaction and Green Support Bridge the Gap? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/5/177>

Marlia, M. A. (2025). An Exploratory Study on Effective Leadership and Change Management in the Transformation of Indonesian Public Universities Towards World-Class University Status. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1300>

Meirinhos, G. D. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367561824_Leadership_Styles_Motivation_Communication_and_Reward_Systems_in_Business_Performance

Suryadi, Y. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383846415_The_Impact_Of_Transformational_Leadership_On_Organizational_Performance_And_Employee_Motivation