

أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات:
دراسة تطبيقية على شركة نيوم بمدينة تبوك

“The Impact of Transformational Leadership on Team
Performance in Project Management: An Applied Study on NEOM
Company in Tabuk City.”

إعداد الطالبة: نصرة احمد عبد الله

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٢٤٦٧

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٥م

جدول المحتويات

٤	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	1.1 المقدمة:
٧	١,٢ مشكلة البحث:
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٨	١,٣ أهمية البحث:
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٩	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
١٠	١,٤ أسئلة البحث:
١٠	١,٥ أهداف البحث:
١١	١,٦ فرضيات البحث:
١٢	١,٧ نموذج البحث:
١٢	١,٨ منهجية البحث:
١٣	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٤	١,١٠ هيكل المشروع:
١٥	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٦	٢,١ المقدمة
١٧	2.2 المتغير الأول: القيادة التحويلية
١٧	٢,٢,١ التعريف:
١٧	٢,٢,٢ التطور:
١٨	٢,٢,٣ الأبعاد:
١٩	٢,٢,٤ النظريات:
٢٠	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢١	2.3 المتغير الثاني: أداء فرق العمل
٢١	٢,٣,١ التعريف:
٢١	٢,٣,٢ التطور:
٢٢	٢,٣,٣ الأبعاد:
٢٣	٢,٣,٤ النظريات:
٢٤	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٥	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات
٢٥	٢,٤,١ الأنماط:
٢٦	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٦	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٧	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٨	2.5 الخلاصة:
٢٨	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٩	٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:
٢٩	٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:
٣١	٣ الفصل الثالث: منهجية البحث
٣٢	3.1 المقدمة:

٣٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	٣,٢
٣٢	القيادة التحويلية	٣,٢,١
٣٢	أداء فرق العمل	٣,٢,٢
٣٣	تصميم البحث:	٣,٣
٣٤	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	٣,٤
٣٤	مجتمع البحث	٣,٤,١
٣٤	عينة البحث	٣,٤,٢
٣٥	طرق وتقنيات اخذ العينة	٣,٤,٣
٣٥	طرق جمع البيانات	٣,٥
٣٥	المتغير المستقل: القيادة التحويلية	٣,٥,١
٣٦	المتغير التابع: أداء فرق العمل	3.5.2
٣٦	أنواع البيانات	٣,٦
٣٦	البيانات الأولية	٣,٦,١
٣٧	البيانات الثانوية	٣,٦,٢
٣٧	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣,٧
٣٨	الخاتمة	٣,٨
٣٩	قائمة المراجع	٤
٤٢	الملاحق	٥
٤٢	الاستبيان:	٥,١

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تُعد إدارة المشروعات من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. ويُنظر إليها على أنها منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة في تنفيذ الأنشطة والمخرجات. كما تزداد أهمية إدارة المشروعات في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة تعقّد العمليات وتنوّع الفرق وتعدد أصحاب المصلحة، الأمر الذي يتطلب قيادة فعالة قادرة على تحفيز الأفراد وإدارة الموارد البشرية بمرونة وكفاءة لضمان تحقيق النتائج المرجوة في ظل بيئة تنافسية ديناميكية. (علي، ٢٠٢٤، ٢١٢٠).

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، إذ تُركّز على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والمنظمات من خلال التحفيز والإلهام والتأثير في سلوك العاملين بطريقة تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز روح الانتماء. وقد قدّم مفهوم القيادة التحويلية القائد والباحث جيمس ماكغريغور بيرنز في أواخر السبعينيات، ثم طوّره برنارد باس ليصبح نموذجًا متكاملًا يصف كيف يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه عبر أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. (أبو عيادة، ٢٠٢٢، ٢٩٦).

وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على بناء رؤية مشتركة للمستقبل داخل المنظمة، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيقها بإبداع والتزام، مع التركيز على تمكين العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم. فهي لا تعتمد على السلطة الرسمية فقط، بل على الكاريزما والإقناع والتواصل الإنساني العميق. وقد أثبتت الدراسات أن القائد التحويلي يساهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة فرق العمل عبر تعزيز الحماس والتعاون والتفكير الابتكاري. (حسين، ٢٠٢٣، ٣٠٥).

يمثل أداء فرق العمل المؤشر العملي لفاعلية القيادة داخل المنظمة، إذ يعكس مدى قدرة الأعضاء على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم ضمن بيئة عمل متعاونة ومنسقة. ويُقاس هذا الأداء عادةً من خلال الإنتاجية، والابتكار، والقدرة على حل المشكلات، والالتزام بمعايير الجودة والوقت. إن نجاح الفرق يعتمد على وضوح الأدوار وتكامل المهارات وتوفر الثقة المتبادلة والتواصل الفعال بين الأعضاء. كما

أن القائد هو المحور الذي ينسّق هذه العوامل ويحوّلها إلى طاقة عمل جماعي تحقق نتائج تفوق مجموع الجهود الفردية. (عبدالعجّارمة، ٢٠٢٢، ٣٠٧).

في سياق إدارة المشروعات، تبرز أهمية فرق العمل بوصفها الوحدة التشغيلية الأساسية المسؤولة عن تنفيذ مراحل المشروع وتحقيق مخرجاته. ويواجه أعضاء الفرق تحديات تتعلق بتعقّد المهام، وضغوط الوقت، وتنوّع التخصصات، والتنسيق بين الجهات المختلفة، مما يتطلب قيادة واعية تمتلك مهارات التحفيز والتوجيه والاحتواء. إن كفاءة أداء الفريق في هذا السياق تتوقف على مدى وضوح الأهداف، ومرونة الاتصال، وتوافر بيئة داعمة تشجع على المبادرة والإبداع. لذلك تُعد القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في رفع مستوى أداء الفرق من خلال تعزيز الالتزام والتمكين وتحفيز الطاقات نحو الابتكار في إدارة المشروعات. (دوح، ٢٠١٩، ٣٠٢).

أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين أو الفرق، حيث أثبتت أبحاث متعددة أن القائد التحويلي يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي. فمثلاً، أظهرت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ٢٩٦) أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في الشركات السياحية المصرية أدّى إلى تحسّن ملحوظ في جودة الأداء والابتكار والالتزام. كما دعمت دراسة أرباب (٢٠٢٢، ١٠٨) النتائج ذاتها في بيئة قطاع الأغذية بالسودان، مؤكدة أن القائد التحويلي يشجع التفكير الإبداعي ويولّد طاقة إيجابية ترفع من فاعلية الفرق وتحقق أهداف المؤسسة بسرعة أعلى.

في المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى أن أثر القيادة التحويلية على الأداء قد يتأثر بمتغيرات بسيطة مثل الدعم التنظيمي أو الثقافة المؤسسية أو طبيعة العمل الجماعي، مما يجعل العلاقة غير ثابتة في كل البيئات. فقد وجدت دراسة عبدالعجّارمة (٢٠٢٢، ٣١٢) أن القيادة التحويلية وحدها لا تضمن تحسين الأداء ما لم يصاحبها دعم نفسي واجتماعي مناسب. بينما أوضحت دراسة الكندي (٢٠٢٤، ١٠) أن الثقة التنظيمية تؤدي دوراً بسيطاً يعزز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، أي أن غيابها قد يقلل من الأثر الإيجابي المتوقع. هذا التضارب في النتائج يعكس اختلاف السياقات المؤسسية والثقافات التنظيمية ومستوى نضج فرق العمل.

وعليه فإن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل هي علاقة تفاعلية تقوم على التأثير المتبادل بين القائد وأعضاء الفريق، إذ تؤدي القيادة التحويلية إلى بناء بيئة محفزة للتعلم والتعاون والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفريق. ومن جهة أخرى، فإن تحسّن أداء الفرق يعزز مكانة القائد التحويلي ويزيد من فعاليته. وبالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل المدخل الإداري الذي يحدث تحولاً إيجابياً في أداء فرق إدارة المشروعات، لا سيما في المؤسسات الحديثة مثل شركة نيوم التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات ومشروعات ذات طبيعة تقنية ومعمارية معقدة تتطلب قيادة إبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية. (سيار، ٢٠٢٣، ١٨٥).

١,٢ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف فهم مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل بيئات إدارة المشروعات في المؤسسات السعودية الحديثة، وبخاصة في المشاريع العملاقة مثل مشروع نيوم بمدينة تبوك، حيث تتداخل فرق متعددة التخصصات والثقافات التنظيمية. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق أساليب القيادة الحديثة، إلا أن هناك تفاوتاً في فاعلية فرق العمل نتيجة لاختلاف أساليب القيادة وتباين مستوى التحفيز والتمكين داخلها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في سياق مشروعات التنمية الوطنية الكبرى التي تعتمد على الابتكار والتقنية.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تظهر الفجوة النظرية الأولى في محدودية الأبحاث العربية التي تناولت القيادة التحويلية في سياق إدارة المشروعات تحديداً، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بصفة عامة دون التطرق إلى طبيعة العمل الجماعي في المشروعات المعقدة. هذه الفجوة تترك تساؤلات مفتوحة حول مدى توافق نظريات القيادة التحويلية مع طبيعة فرق المشروعات التي تعمل وفق أطر زمنية وميزانيات محددة.

أما الفجوة الثانية فتتمثل في نقص الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي) وبين أبعاد أداء فرق

العمل مثل الالتزام، الإنتاجية، والتكامل. فالكثير من الأبحاث ركزت على كل متغير بشكل مستقل دون دراسة الأثر المركب لكل بُعد على الآخر داخل السياق نفسه.

وتكمن الفجوة الثالثة في قلة النماذج النظرية العربية التي تفسّر كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعمل كآلية لتحسين أداء الفرق في بيئات مشروعات تعتمد على فرق متعددة الثقافات والخلفيات، مثل بيئة شركة نيوم. وهذا يستدعي بناء نموذج نظري يوضح المسار السببي والتفاعلي بين المتغيرين بما يتلاءم مع خصائص البيئة السعودية الحديثة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

تتمثل الفجوة العملية الأولى في محدودية تطبيقات القيادة التحويلية الفعلية داخل المؤسسات السعودية العاملة في إدارة المشروعات الكبرى، إذ غالبًا ما تسود أنماط القيادة التقليدية التي تركز على الأوامر والمتابعة بدلاً من التحفيز والإلهام، مما ينعكس على ضعف روح الفريق وتباين مستويات الأداء بين الإدارات.

أما الفجوة الثانية فتبرز في غياب أدوات قياس عملية تُستخدم داخل بيئات العمل لتقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق المشروعات. فالكثير من المنظمات لا تمتلك مؤشرات أداء دقيقة أو استبيانات داخلية تقيس الجوانب السلوكية والنفسية المرتبطة بالتحفيز والتمكين والابتكار ضمن فرق العمل.

وتكمن الفجوة العملية الثالثة في ضعف التدريب والتأهيل القيادي لمديري المشروعات في الشركات الحديثة، إذ تقتصر أغلب البرامج التدريبية على الجوانب الفنية والإدارية دون التركيز على مهارات القيادة التحويلية وأساليبها في تطوير فرق العمل. لذا فإن دراسة هذا الموضوع في سياق شركة نيوم تمثل خطوة عملية لتسليط الضوء على أهمية تبني القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء الفرق وتحقيق أهداف المشاريع الوطنية.

١,٣ أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من سعيه إلى فهم الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة التحويلية في رفع كفاءة فرق العمل داخل بيئات إدارة المشروعات الحديثة، خصوصًا في المؤسسات السعودية التي تشهد تحولًا إداريًا وتنظيميًا متسارعًا ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠. إذ يمكن من خلال هذه الدراسة توضيح كيف تسهم

القيادة التحويلية في تحسين التواصل، وتعزيز الابتكار، ودعم اتخاذ القرار الجماعي داخل فرق المشروعات، مما ينعكس على جودة التنفيذ وفاعلية الأداء العام.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

أولاً، يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية من خلال تناولها في سياق جديد يتمثل في بيئة إدارة المشروعات، وهو سياق يتميز بالديناميكية العالية والتغير السريع، مما يجعل تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية فيه أكثر تعقيداً وتنوعاً.

ثانياً، يهدف البحث إلى بناء إطار نظري يربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وأداء فرق العمل، من خلال تحليل طبيعة العلاقة التفاعلية بينهما داخل بيئة المشاريع، بما يقدم نموذجاً يمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية لفهم تأثير القيادة على مخرجات الفرق التنظيمية.

ثالثاً، يقدم البحث إضافة علمية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة من خلال توضيح كيفية دمج نظريات القيادة الحديثة مع مبادئ إدارة المشروعات، مما يخلق أرضية معرفية جديدة تساعد في تطوير مفاهيم القيادة في بيئات العمل التعاونية ومتعددة الاختصاصات.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

أولاً، يتيح هذا البحث للمديرين والممارسين في مجال إدارة المشروعات فهماً أعمق للعلاقة بين أسلوب القيادة المتبع ومستوى أداء فرق العمل، مما يساعدهم في تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية تحقق أهداف المشاريع بكفاءة أعلى.

ثانياً، يوفر البحث أداة قياس عملية يمكن استخدامها لتقييم مدى تطبيق القيادة التحويلية في بيئات العمل السعودية، وبالتالي يساهم في تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير المهني للقيادات الإدارية في المؤسسات الوطنية، ثالثاً، تبرز الأهمية العلمية في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة لوضع توصيات تطبيقية تُساعد المؤسسات الكبرى مثل شركة نيوم على تطوير نماذج قيادة قائمة على التحفيز والتمكين والإبداع، بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي ورفع تنافسية بيئات العمل السعودية في المجالين الإقليمي والعالمي.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر التأثير المثالي على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات؟
- ما أثر الدافعية الملهمة على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات؟
- ما أثر الحفز الفكري على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات؟
- ما أثر الاهتمام الفردي على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

بيان أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك.

اهداف البحث الفرعية:

- بيان أثر التأثير المثالي على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات.
- بيان أثر الدافعية الملهمة على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات.
- بيان أثر الحفز الفكري على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات.
- بيان أثر الاهتمام الفردي على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدافعية الملهمة على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

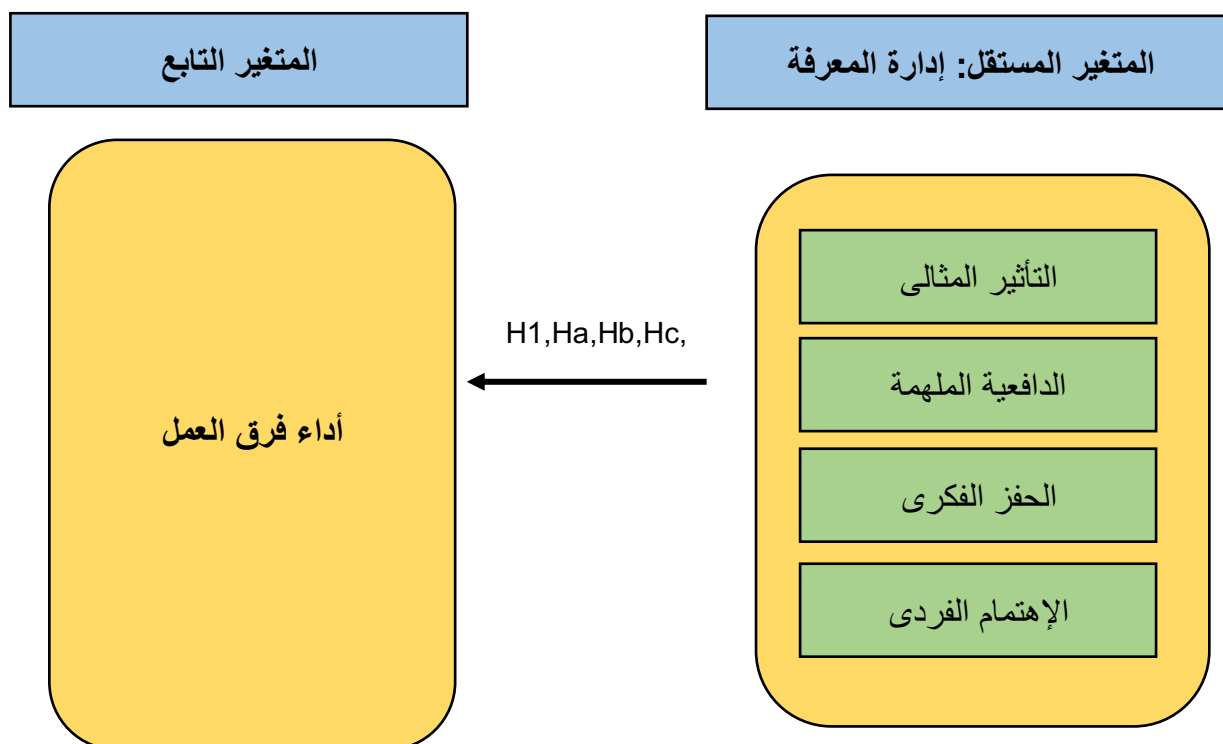
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحفز الفكري على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك.

الفرضية الفرعية الثالثة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

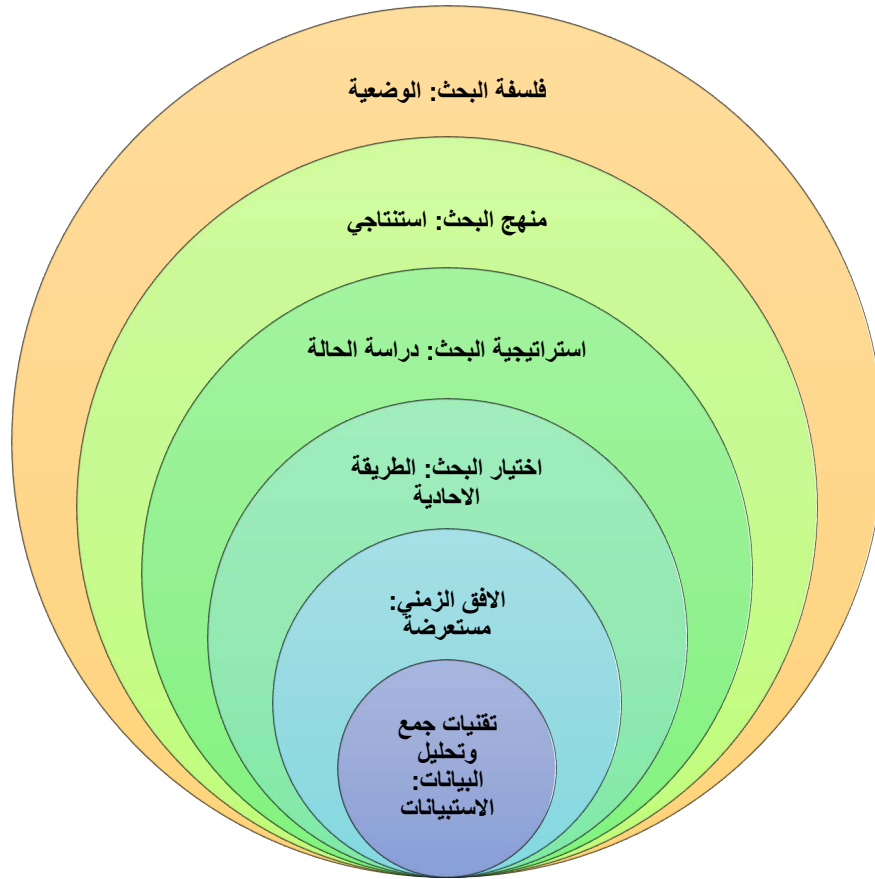
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

١,٩ الدراسة الميدانية:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات: دراسة تطبيقية على شركة نيوم بمدينة تبوك

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في للعام الجامعي ٢٠٢٥م – ١٤٤٧هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة نيوم بمدينة تبوك

الحدود المكانية: يتم اجراء الدراسة في شركة نيوم بمدينة تبوك.

نبذة عن مكان التطبيق: شركة نيوم بمدينة تبوك.

تُعد شركة نيوم من أبرز المشروعات العملاقة في المملكة العربية السعودية، وهي مدينة مستقبلية أُعلن عن إنشائها في عام ٢٠١٧ ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، تقع نيوم في أقصى شمال غرب المملكة بمنطقة تبوك على ساحل البحر الأحمر، وتتميز بموقع استراتيجي يربط بين ثلاث قارات هي آسيا وأفريقيا وأوروبا، مما يجعلها مركزاً عالمياً للتجارة والابتكار، أسست الشركة لتكون المشرف الرئيس على تنفيذ مشروع نيوم بكافة مكوناته، حيث تتولى التخطيط والإدارة والتنمية الحضرية، إلى جانب الإشراف على القطاعات الاقتصادية والتقنية المختلفة، بما في ذلك الطاقة المتجددة، النقل الذكي، التكنولوجيا الحيوية، والسياحة المستدامة.

تعمل شركة نيوم وفق نموذج متكامل يهدف إلى بناء مجتمع ذكي يعتمد على التقنيات الحديثة والحلول الرقمية في إدارة المدينة وخدماتها، وتُعد من المشاريع الرائدة في مجال المدن الذكية عالمياً، كما تركز على جذب الكفاءات الوطنية والدولية لتطوير بيئة عمل مبتكرة قائمة على الاستدامة والمعرفة، مع الالتزام بالمحافظة على البيئة الطبيعية الفريدة لمنطقة تبوك، ومن أبرز مشاريعها الفرعية مدينة "ذا لاين" التي تجسد مفهوم المدينة الصفراء الانبعاثات، ومشروع "أوكساجون" الصناعي، و"تروجينا" للسياحة الجبلية وبذلك تمثل نيوم نموذجاً عالمياً للتطور العمراني والتقني، وتُعد تجربة تطبيقية فريدة في مجال الإدارة الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار المؤسسي في المملكة.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

تعد القيادة أحد الركائز الأساسية في بناء المنظمات وإدارتها، إذ تشكل العامل الحاسم في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومع تعدد بيئات العمل وتزايد المنافسة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة والتوجيه، لتتحول إلى أنماط أكثر مرونة وقدرة على إلهام الأفراد وإطلاق طاقاتهم الإبداعية. وفي هذا الإطار ظهرت القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم المفاهيم القيادية المعاصرة التي تركز على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

تسعى القيادة التحويلية إلى إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتعزيز انتماء العاملين من خلال التركيز على بناء الثقة، وتحفيز الالتزام بالقيم المشتركة، وتشجيع الإبداع والابتكار. فهي لا تقتصر على توجيه الموظفين نحو المهام، بل تهدف إلى تحويلهم إلى قادة صغار قادرين على المبادرة وتحمل المسؤولية. وتُعدّ هذه القيادة من أكثر الأنماط التي تتلاءم مع طبيعة المشروعات الحديثة التي تتطلب التعاون بين فرق متعددة التخصصات، والقدرة على مواجهة التحديات المتغيرة بسرعة (الكندي، ٢٠٢٤، ٦).

إن الربط بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في إدارة المشروعات يمثل أحد الموضوعات الجوهرية في الدراسات الإدارية المعاصرة، إذ إن القائد التحويلي يسهم في رفع الروح المعنوية لأفراد الفريق، ويخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتقدير المتبادل، مما ينعكس على جودة الأداء وسرعة الإنجاز. لذلك يأتي هذا الفصل لعرض الإطار النظري للقيادة التحويلية من حيث تعريفها، تطورها، أبعادها، وأهم النظريات المفسرة لها، بما يهيئ الأساس العلمي لتحليل العلاقة بينها وبين أداء فرق العمل في المشروعات (منصور، ٢٠٢٣، ٦٥٠).

٢,٢ المتغير الاول: القيادة التحويلية

٢,٢,١ التعريف:

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها القدرة على إحداث تغيير جذري في سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في دوافعهم وقيمهم ومعتقداتهم، بما يسهم في تحويلهم من مجرد منفذين للأوامر إلى أفراد مبادرين ومبدعين يسعون لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة. ويرى "برنز" (Burns) الذي قدم المفهوم في عام ١٩٧٨ أن القيادة التحويلية تقوم على أساس علاقة تبادلية بين القائد والتابعين، حيث يلهم القائد أتباعه لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل أهداف أعلى تخدم الجماعة (أبو رحمة، ٢٠١٨، ٢٤٥).

كما عرّف "باس" (Bass) القيادة التحويلية عام ١٩٨٥ بأنها عملية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير في الآخرين بطريقة تزيد من وعيهم بأهمية الأهداف المشتركة، وتدفعهم إلى أداء يتجاوز توقعاتهم، من خلال استخدام أساليب مثل التحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والاهتمام الفردي. وقد توسع المفهوم ليشمل الدور القيمي والأخلاقي للقائد في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية، مما يجعل القيادة التحويلية أكثر ملاءمة للمؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية متغيرة (علي، ٢٠٢٤، ٢١٢٣).

٢,٢,٢ التطور:

تعود جذور مفهوم القيادة التحويلية إلى أواخر سبعينيات القرن العشرين، حين قدم "جيمس ماكغريغور برنز" (James MacGregor Burns) عام ١٩٧٨ هذا المفهوم في كتابه "القيادة"، حيث ميّز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. فالقيادة التبادلية تقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، بينما القيادة التحويلية تتجاوز ذلك لتسعى إلى تطوير الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف أسمى من المصلحة الفردية (أرباب، ٢٠٢٢، ١١٠).

وفي عام ١٩٨٥، طوّر الباحث "برنارد باس" (Bernard Bass) هذا المفهوم من خلال نمذجته وتحديد أبعاده الأربعة الأساسية، مضيفاً أدوات قياس كمية مثل "مقياس القيادة المتعددة العوامل" (MLQ)، الذي أصبح لاحقاً الأداة القياسية لقياس مدى تبني القادة للسلوكيات التحويلية. وقد ساعدت أبحاثه في تحويل المفهوم من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي في مؤسسات الأعمال والتعليم والإدارة العامة.

ومع مطلع الألفية الجديدة، تطور مفهوم القيادة التحويلية ليشمل أبعادًا ثقافية وتنظيمية، إذ أظهرت الدراسات العربية والعالمية أن فعالية هذا النمط تختلف باختلاف السياقات الثقافية. فظهرت بحوث تناولت القيادة التحويلية في بيئات عربية مثل السعودية والأردن ومصر، وركزت على علاقتها بالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما وسّع نطاق تطبيق المفهوم عالميًا (حسين، ٢٠٢٣، ٣٠٣).

٢,٢,٣ الأبعاد:

أولاً: التأثير المثالي

يُعد التأثير المثالي (Idealized Influence) الركيزة الأولى للقيادة التحويلية، ويشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة ومصدر إلهام لاتباعه من خلال القيم والمبادئ التي يجسدها في سلوكه. فالقائد التحويلي يُكسب احترام وثقة فريقه من خلال النزاهة، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات التي توازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد. ويظهر هذا التأثير في المشروعات الكبرى من خلال قدرة القائد على خلق ثقافة تنظيمية داعمة، تُحفّز العاملين على الالتزام بالرؤية العامة للمؤسسة (الشهراني، ٢٠١٩، ٢٣٢).

ثانياً: الدافعية الملهمة

تشير الدافعية الملهمة (Inspirational Motivation) إلى قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وإلهامهم لتحقيق رؤية مستقبلية مشتركة، عبر استخدام التواصل الفعال، واللغة الإيجابية، وتوضيح الأهداف بطريقة تبعث على الحماس. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوزيع المهام، بل يخلق لدى الأفراد إحساساً بالمعنى والغرض في عملهم، مما يزيد من انخراطهم وولائهم للمؤسسة. وتبرز أهمية هذا البعد في إدارة المشروعات التي تتطلب حماساً جماعياً للحفاظ على استمرارية الأداء في مواجهة التحديات (الفوزان، ٢٠٢٤، ٧٧٧).

ثالثاً: الحفز الفكري

الحفز الفكري (Intellectual Stimulation) يعكس اهتمام القائد بتشجيع التفكير الابتكاري والنقدي لدى العاملين، وتقبل الأفكار الجديدة، وتحدي الأساليب التقليدية في العمل. فالقائد التحويلي يحفّز

مرؤوسيه على استخدام قدراتهم التحليلية لتقديم حلول إبداعية للمشكلات، ويمنحهم حرية التعبير عن آرائهم دون خوف من النقد. ويسهم هذا النمط في تطوير فرق العمل داخل المشروعات من خلال رفع كفاءتهم المعرفية وتشجيع ثقافة التعلم التنظيمي (عبدالعجامة، ٢٠٢٢، ٣٠٨).

رابعاً: الاهتمام الفردي

أما الاهتمام الفردي (Individualized Consideration) فهو البعد الإنساني في القيادة التحويلية، ويعني إدراك القائد للفروق الفردية بين الأفراد ورعايتهم وفق احتياجاتهم الخاصة، سواء كانت مهنية أو نفسية أو اجتماعية. فالقائد التحويلي يتعامل مع كل عضو في الفريق كحالة مستقلة، ويعمل على تطوير قدراته من خلال التدريب والتوجيه والمتابعة الشخصية، مما يخلق بيئة من الثقة والدعم المتبادل تسهم في تحسين الأداء الكلي للفريق (دوح، ٢٠١٩، ٣٠٠).

٢,٢,٤ النظريات:

النظرية الأولى: نظرية السمات والسلوكيات التحويلية

تُعد هذه النظرية من أوائل المحاولات التي فسّرت القيادة التحويلية من منظور السمات الشخصية، حيث ترى أن القائد التحويلي يتميز بمجموعة من الصفات الجوهرية مثل الكاريزما، والذكاء العاطفي، والقدرة على التحفيز والإقناع. كما ركزت النظرية على السلوكيات التي تُظهر هذه السمات في الممارسة، مثل تشجيع الإبداع وتفويض الصلاحيات وتعزيز الروح الجماعية. وتؤكد البحوث أن هذه السمات لا تُولد فطرياً فقط، بل يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة (عطاء الله، ٢٠١٨، ٢٩٦).

النظرية الثانية: نظرية التبادل الاجتماعي

تستند هذه النظرية إلى مبدأ أن العلاقات بين القائد والتابعين قائمة على تبادل الثقة والاحترام والدعم المتبادل. فكلما زاد اهتمام القائد بالعاملين ودعمهم، زاد التزامهم واستعدادهم لبذل جهد إضافي في العمل. وتُفسر هذه النظرية نجاح القيادة التحويلية في رفع أداء فرق العمل بأنها تخلق بيئة يسودها الانتماء والتقدير المتبادل، مما يدفع الأفراد إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح أهداف المشروع (الغويري، ٢٠٢٢، ٣٤٦).

النظرية الثالثة: نظرية القيادة الموقفية التحويلية

تُركز هذه النظرية على أن فعالية القيادة التحويلية تعتمد على الموقف والبيئة التنظيمية المحيطة، إذ يجب أن يتكيف القائد مع خصائص فريقه وطبيعة المشروع والضغوط البيئية لتحقيق أفضل النتائج. فالقائد التحويلي الناجح هو من يوازن بين استخدام الأساليب التحفيزية والرقابية وفق ظروف الموقف. وتُبرز هذه النظرية مرونة القيادة التحويلية وقدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة مثل بيئة المشروعات الحديثة التي تتطلب قيادة ديناميكية تستجيب للتحديات بسرعة وكفاءة (الكندي، ٢٠٢٤، ١٠).

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: الاتصالات الإدارية



(ابراهيم، ٢٠٢٣م)

٢,٣ المتغير الثاني: أداء فرق العمل

٢,٣,١ التعريف:

يُعد أداء فرق العمل من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ يمثل المؤشر الحقيقي على مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعرّف بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي تنتج عن الجهود الجماعية لأعضاء الفريق في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية ضمن بيئة تنظيمية محددة. ويرى بعض الباحثين أن أداء الفريق هو نتاج تفاعل معقد بين القدرات الفردية، والقيادة، والاتصال، والهيكل التنظيمي، والتحفيز، بحيث تتكامل هذه العناصر لتشكل نظامًا ديناميكيًا يحقق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة (منصور، ٢٠٢٣، ٦٦٠).

كما عرّف آخرون أداء فرق العمل بأنه القدرة المشتركة لأعضاء الفريق على تحويل الخطط والأهداف إلى إنجازات ملموسة، مع الالتزام بالمعايير الزمنية والنوعية المطلوبة. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطًا وثيقًا بعوامل مثل التواصل الفعال، التعاون، إدارة الصراعات، توزيع الأدوار، وضبط الأداء، مما يجعله انعكاسًا لمدى تماسك الفريق وتكامل أدواره. ويُنظر إلى أداء الفرق اليوم كأداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في المشروعات المعقدة التي تتطلب العمل الجماعي والتفاعل بين تخصصات متعددة (الغويري، ٢٠٢٢، ٣٤٨).

٢,٣,٢ التطور:

بدأ الاهتمام العلمي بأداء فرق العمل في خمسينيات القرن العشرين مع نشوء مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، التي أكدت أهمية العامل البشري والتفاعل الاجتماعي في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أظهرت دراسات "إلتون مايو" في مصانع هوثورن أن التعاون والتواصل الإيجابي بين الأفراد داخل الفريق يرفع من مستوى الإنتاجية أكثر من الرقابة المباشرة، مما شكل نقطة تحول في فهم الأداء الجماعي.

وفي السبعينيات والثمانينيات توسعت الدراسات حول فرق العمل في إطار نظريات السلوك التنظيمي، حيث ركزت على التفاعل بين القائد وأعضاء الفريق، وعلى مفهوم "العمل الجماعي الموجه بالأهداف". كما ظهرت نظريات تشرح كيف تؤثر القيادة، التحفيز، والثقافة التنظيمية في أداء الفرق، وهو ما دفع

المؤسسات إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية لتشجيع فرق العمل الصغيرة بدلاً من الهياكل الهرمية الصارمة.

أما في العقود الأخيرة، ومع دخول التكنولوجيا الرقمية وثقافة العمل المرن، تطور مفهوم الأداء ليشمل فرق العمل الافتراضية والعابرة للحدود. حيث أصبح الأداء يقاس ليس فقط بالإنجاز الكمي، بل أيضًا بدرجة الإبداع، والتكامل المعرفي، وسرعة الاستجابة للتغيرات. وأظهرت الدراسات الحديثة أن العوامل النفسية مثل الثقة المتبادلة، والدعم الاجتماعي، والعدالة التنظيمية أصبحت محركات رئيسية لأداء الفرق في بيئات العمل المعاصرة (إبراهيم، ٢٠٢٣، ٣٠٣).

٣، ٢، ٣ الأبعاد:

أولاً: الإنتاجية والكفاءة

تُعد الإنتاجية أحد أهم أبعاد أداء فرق العمل، إذ تقيس مدى قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. وتعكس الكفاءة مستوى استخدام الموارد البشرية والمادية في إنجاز المهام، وهو ما يرتبط بمدى وضوح الأدوار وتوزيع المهام بشكل عادل بين الأعضاء. كلما كان الفريق أكثر تنظيمًا وتنسيقًا، زادت إنتاجيته وتحسنت جودة مخرجاته. ويُعد هذا البعد مؤشرًا مباشرًا على فعالية القيادة وأساليب التحفيز داخل الفريق.

ثانيًا: جودة الأداء

يشير هذا البعد إلى مدى دقة وإتقان الأعمال المنجزة من قبل الفريق، بما يتوافق مع المعايير والسياسات المعتمدة في المؤسسة. وتعتمد جودة الأداء على عدة عوامل، أبرزها مهارات الأعضاء، كفاءة القيادة، والتغذية الراجعة المستمرة. وتولي المؤسسات الحديثة اهتمامًا خاصًا بهذا البعد نظرًا لتأثيره المباشر على رضا العملاء وتحقيق الاستدامة في النتائج. ويظهر البعد بوضوح في فرق المشروعات الإنشائية والهندسية التي تتطلب مستويات عالية من الجودة الفنية والتنظيمية (علي، ٢٠٢٤، ٢١٣٢).

ثالثًا: التعاون والتكامل الداخلي

يُقاس التعاون بمدى قدرة أعضاء الفريق على تبادل المعلومات، وتقديم الدعم لبعضهم البعض، والعمل بروح جماعية تتجاوز المصالح الفردية. فكلما زاد التعاون، ارتفعت فعالية الفريق واستقر أداؤه. ويُعتبر

التكامل الداخلي عاملاً أساسياً في تحقيق الانسجام بين الأدوار المختلفة، وضمان توافق القرارات مع أهداف المشروع الكلية. ويُعد هذا البعد من أكثر المؤشرات ارتباطاً بالقيادة التحويلية التي تحفز الأفراد على العمل بروح الفريق الواحد.

رابعاً: الابتكار والإبداع الجماعي

يُقصد بهذا البعد قدرة الفريق على طرح أفكار جديدة، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المشروع. ويزداد هذا البعد أهمية في بيئات العمل المتغيرة التي تتطلب تجديدًا مستمرًا في طرق التفكير والإنتاج. وتشير الأبحاث إلى أن القائد التحويلي يسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار الجماعي من خلال تشجيع النقاش المفتوح وتقبل الأفكار غير التقليدية، مما ينعكس على أداء الفريق ككل .

خامساً: الرضا الوظيفي والانتماء

يُعتبر الرضا الوظيفي أحد أبعاد الأداء النوعية التي تعكس مدى ارتياح الأفراد لبيئة عملهم، وشعورهم بالانتماء والتقدير داخل الفريق. فالفريق الذي يسوده الرضا والثقة المتبادلة يكون أكثر التزامًا بالأهداف وأكثر استعدادًا لبذل الجهد الإضافي. كما أن بيئة العمل الإيجابية تُقلل من معدلات الدوران الوظيفي وتزيد من استقرار الأداء على المدى الطويل (الفوزان، ٢٠٢٤، ٧٨١).

٢،٣،٤ النظريات:

النظرية الأولى: نظرية النظم (Systems Theory)

تفسر هذه النظرية أداء فرق العمل على أنه نتاج تفاعل متكامل بين مدخلات (كالموارد البشرية والتقنية)، وعمليات (كالقيادة والتواصل والتحفيز)، ومخرجات (كالنتائج النهائية للأداء). وترى أن الفريق يعمل كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها لتحقيق التوازن. وتُظهر هذه النظرية أهمية التنسيق بين الأعضاء لضمان تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة بكفاءة (عبدالعجامة، ٢٠٢٢، ٣١٥).

النظرية الثانية: نظرية ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics Theory)

تُركز هذه النظرية على العلاقات الاجتماعية والنفسية داخل الفريق، وتؤكد أن الأداء الجماعي يتأثر بدرجة التفاعل والتواصل بين الأعضاء. فالفريق المتماسك الذي تسوده الثقة والاحترام المتبادل يكون

أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. وتُبرز النظرية دور القيادة في تنظيم العلاقات وضبط الصراعات بما يضمن انسجام الفريق واستقراره النفسي والسلوكي (دوح، ٢٠١٩، ٣٠٨).

النظرية الثالثة: نظرية السلوك التنظيمي للأداء الجماعي (Organizational Behavior) (Performance Theory)

تربط هذه النظرية بين أداء الفريق والعوامل التنظيمية المؤثرة فيه مثل الثقافة المؤسسية، الهيكل الإداري، ونمط القيادة. وتشير إلى أن الأداء لا يعتمد فقط على المهارات الفردية، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تشجع على التعاون والتعلم المستمر. وتُبرز النظرية كيف تُمكن القيادة التحويلية الفرق من تحقيق أقصى طاقاتها الإنتاجية من خلال التحفيز والتمكين والثقة (الكندي، ٢٠٢٤، ١٢).

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: القرارات الإدارية



(الكندي، ٢٠٢٤م)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات

٢,٤,١ الأنماط:

تُظهر الدراسات الحديثة أن أنماط القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأساليب القيادية تأثيرًا في رفع مستوى أداء فرق العمل، خاصة في بيئات المشروعات التي تتطلب مرونة عالية واستجابة سريعة للمتغيرات. فالقائد التحويلي الذي يتبنى أسلوب التأثير المثالي والدافعية الملهمه ينجح في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يدفع أعضاء الفريق إلى الالتزام بأهداف المشروع والحرص على تحقيقها بجودة وكفاءة. ويعمل هذا النمط من القيادة على تحويل الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قائمة على الإبداع والمساءلة الذاتية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء الجماعي (إبراهيم، ٢٠٢٣، ٣٠٢).

كما تشير البحوث إلى أن القادة التحويليين يسهمون في تحسين التعاون الداخلي داخل فرق العمل من خلال تبنيهم أساليب تواصل شفافة وتشجيعهم على تبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء. فالقائد التحويلي لا يفرض سلطته، بل يشارك رؤيته مع الفريق ويحفزهم على التفكير المشترك في حلول المشكلات، وهو ما يعزز روح الفريق ويقلل من الصراعات التنظيمية التي قد تعيق الأداء. ويظهر هذا النمط القيادي بوضوح في المشروعات التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات، إذ يوفّر القائد التحويلي بيئة تسمح بالانفتاح والابتكار.

ومن ناحية أخرى، يسهم النمط التحويلي في رفع مستويات التحفيز الداخلي لدى الأفراد من خلال التركيز على القيم المعنوية بدلاً من الحوافز المادية فقط. فالقائد التحويلي يستثير الطموح الداخلي لدى الأفراد من خلال إشراكهم في صنع القرار وتمكينهم من التعبير عن أفكارهم بحرية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمشروع. هذا النمط من القيادة يجعل الفريق أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر ومواجهة التحديات دون فقدان الحماس أو الدافعية (منصور، ٢٠٢٣، ٦٦٥).

كما أن القائد التحويلي الناجح يميل إلى الموازنة بين القيادة الموجهة نحو الأهداف والقيادة الموجهة نحو الأفراد، بحيث يحقق نتائج ملموسة مع المحافظة على الروح المعنوية للفريق. فهو يدرك أن الأداء الفعّال لا يمكن تحقيقه إلا من خلال بيئة نفسية صحية يشعر فيها الأعضاء بالتقدير والعدالة. وبالتالي

فإن تبني النمط التحويلي يسهم في رفع الإنتاجية وتقليل معدلات الأخطاء والانحرافات السلوكية داخل المشروع (حسين، ٢٠٢٣، ٣١٠).

٢,٤,٢ الصراعات:

تُعد الصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية داخل فرق العمل، خصوصًا في المشروعات التي تتسم بتعدد الأدوار وتداخل المسؤوليات. إلا أن القيادة التحويلية تمتلك القدرة على تحويل هذه الصراعات من معوقات إلى فرص للتطوير والتحسين. فالقائد التحويلي لا يتجاهل الخلافات، بل يسعى إلى فهم أسبابها وإدارتها بأسلوب بناء يعتمد على الحوار المفتوح، ويعمل على توجيه طاقات الأفراد نحو الأهداف المشتركة بدلاً من الانشغال بالمنافسة السلبية.

كما أثبتت الدراسات أن القادة التحويليين يستخدمون الصراعات كأداة لتوليد الإبداع، إذ يشجعون على النقاش والتعبير عن الرأي بحرية، ما يفتح المجال أمام بروز حلول جديدة للمشكلات. هذا النوع من القيادة يجعل الفريق أكثر نضجًا من الناحية التنظيمية وأكثر استعدادًا للتعامل مع ضغوط العمل دون فقدان الانسجام الداخلي. ويُعد هذا النهج فعالًا بشكل خاص في إدارة المشروعات المعقدة التي تتطلب تعاونًا بين أفراد من خلفيات مهنية مختلفة (الفوزان، ٢٠٢٤، ٧٨٥).

ومن ناحية أخرى، تعمل القيادة التحويلية على الحد من الصراعات الشخصية عبر تعزيز العدالة التنظيمية والشفافية في توزيع المهام والمكافآت. فالقائد التحويلي يسعى إلى بناء ثقافة قائمة على الإنصاف والمساءلة، مما يقلل من التوترات ويزيد من تقبل القرارات الإدارية. كما أن التواصل المستمر بين القائد والفريق يسهم في كشف المشكلات مبكرًا قبل أن تتفاقم وتؤثر في الأداء العام للمشروع (عبدالعجامة، ٢٠٢٢، ٣١٦).

٢,٤,٣ الفجوات:

على الرغم من الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء فرق العمل، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود فجوات في التطبيق العملي لهذا النمط داخل بيئات المشروعات، خصوصًا في المؤسسات التي تفتقر إلى البنية الثقافية والتنظيمية الداعمة. فغياب برامج تطوير القيادات وصعوبة قياس الأبعاد التحويلية يجعل من الصعب تحقيق التوازن بين الرؤية التحفيزية والواقع التنفيذي. وقد

تبين أن بعض القادة يركّزون على التحفيز اللفظي دون ترجمة ذلك إلى ممارسات عملية ملموسة تؤثر في الأداء الفعلي للفريق.

كذلك توجد فجوة بين إدراك القائد التحويلي لتطلعات فريقه وبين احتياجاتهم الحقيقية، مما قد يؤدي إلى تباين في التوقعات بين الطرفين. فبعض القادة يبالغون في التركيز على الجانب الإلهامي دون الاهتمام الكافي بتوفير الموارد والأدوات اللازمة للإنجاز، وهو ما يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا والأداء على المدى الطويل. كما أن ضعف التواصل أو مركزية القرار قد تُضعف من التأثير التحويلي الذي يقوم على المشاركة والتمكين.

ومن الفجوات الأخرى التي لاحظتها الأبحاث قلة تطبيق القيادة التحويلية في المشروعات الحكومية أو البيروقراطية التي تتسم بالجمود الإداري وصعوبة التغيير. فهذه البيئات لا تسمح في الغالب بالمرونة الكافية لتمكين العاملين أو تبني أساليب تحفيزية مبتكرة. لذا توصي الدراسات بضرورة إدماج برامج تدريبية تفاعلية للقيادة تركز على مهارات التواصل، إدارة التغيير، والتحفيز الجماعي لضمان تطبيق فعلي ومستدام للقيادة التحويلية في بيئات المشروعات الحديثة (الكندي، ٢٠٢٤، ١٥).

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية



(ابراهيم، ٢٠٢٣م)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أظهرت نتائج الإطار النظري أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي استطاعت إعادة تعريف مفهوم القيادة داخل المؤسسات من خلال تركيزها على تحفيز الأفراد، وتمكينهم، وبناء الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد. كما تبين أن القيادة التحويلية لا تقتصر على الجانب الإداري بل تمتد لتؤثر في الثقافة التنظيمية والقيم والسلوكيات داخل بيئة العمل. وقد أثبتت الدراسات أن القائد التحويلي يسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي لفرق العمل داخل المشروعات (إبراهيم، ٢٠٢٣، ٣٠٥).

ومن ناحية أخرى، وضحت الأدبيات أن أداء فرق العمل يتأثر بعوامل متعددة تتكامل فيها الجوانب البشرية والتنظيمية والنفسية، إذ يشكل التعاون، التواصل، والابتكار الجماعي أساس الأداء الفعال. وأكدت النتائج أن وجود قيادة تحويلية قادرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو أهداف موحدة ينعكس إيجاباً على جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء التشغيلية. وقد أثبتت الأبحاث التطبيقية في بيانات المشروعات أن القيادة التحويلية تعد متغيراً تنبؤياً قوياً لأداء الفرق، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات.

كما أظهرت المراجعة النظرية أن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل علاقة تكاملية قائمة على التأثير المتبادل؛ فالقائد التحويلي يعزز الثقة والدافعية في الفريق، بينما يمنح الأداء العالي مصداقية أكبر لهذا النمط القيادي. وتشير نتائج الدراسات إلى أن تفعيل القيادة التحويلية يتطلب بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، وأنماط تواصل مفتوحة، وثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة في صنع القرار. وقد برز هذا الترابط بوضوح في المشروعات الكبرى التي تتطلب التنسيق بين فرق عمل مختلفة وموزعة مكانياً (منصور، ٢٠٢٣، ٦٧٢).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الجماعي في المشروعات، من خلال بناء فرق عمل متماسكة، مبدعة، وموجهة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن تطبيق هذا النمط القيادي يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسات، مما يؤكد أهمية دمج القيادة التحويلية ضمن استراتيجيات إدارة المشروعات المعاصرة (حسين، ٢٠٢٣، ٣١٢).

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تشير نتائج الإطار النظري إلى عدد من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. فمن الممكن مستقبلاً دراسة المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية، أو الذكاء العاطفي للقائد، أو طبيعة بيئة المشروع. كما يمكن اختبار العلاقة في قطاعات مختلفة كالتعليم، الصحة، أو الصناعة لمعرفة مدى اختلاف تأثير القيادة التحويلية باختلاف السياقات المؤسسية.

وتقترح الدراسات المستقبلية استخدام مناهج تحليلية متقدمة مثل النمذجة الهيكلية (SEM) لقياس التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الجماعي، مما يوفر فهماً أكثر عمقاً لطبيعة العلاقات بين المتغيرات. كما يمكن التوسع في الدراسات المقارنة بين القادة التحويليين والتبادليين لتحديد أي النمطين أكثر ملاءمة لإدارة فرق العمل في المشروعات التقنية أو الإبداعية التي تتطلب الابتكار المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتجه الأبحاث القادمة إلى دراسة القيادة التحويلية في ظل التحول الرقمي وبيئات العمل الذكية، حيث تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق. فالتحدي المستقبلي يكمن في فهم كيفية نقل القائد التحويلي لقيم الإلهام والتحفيز عبر الوسائط الرقمية، ومدى تأثير ذلك على الروابط الإنسانية داخل فرق العمل الافتراضية (الفوزان، ٢٠٢٤، ٧٨٨).

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم رؤية متكاملة للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل في سياق إدارة المشروعات، إذ يجمع بين التحليل النظري والمفاهيم التطبيقية التي تساعد المؤسسات على فهم كيفية توظيف القيادة التحويلية لتحقيق النجاح الجماعي. كما يبرز أهمية التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة التحفيزية التي تُركّز على بناء الإنسان قبل النتيجة، مما يعزز روح المبادرة والإبداع في فرق العمل.

ويُعد هذا البحث إضافة نوعية في حقل الدراسات الإدارية المعاصرة لأنه يربط بين بعدين أساسيين في نجاح المؤسسات: القيادة والفرق. فهو يوضح أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة قائمة على الرؤية والتمكين والثقة، بينما يُعد أداء فرق العمل مخرجا تنظيميا لمدى نضج القيادة. كما يسهم هذا الطرح في بناء إطار تحليلي يمكن للباحثين والقياديين الاستفادة منه لتقييم فاعلية الممارسات القيادية في بيئات المشروعات الحديثة.

وأخيراً، يفتح البحث المجال أمام تطوير برامج تدريبية موجهة للقيادات الإدارية تركز على مهارات الإلهام والتحفيز الفكري والإشراف التشاركي، بما يعزز فعالية فرق العمل في المشروعات الوطنية الكبرى. كما يسهم في دعم الاتجاهات البحثية الرامية إلى دمج القيادة التحويلية ضمن خطط التطوير التنظيمي والاستراتيجي، تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة ورؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على التمكين والابتكار كمحركين أساسيين للتميز المؤسسي (منصور، ٢٠٢٣، ٦٧٨).

٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات لدى شركة نيوم بمدينة تبوك ، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

٣,٢,١ القيادة التحويلية

تُعرّف القيادة التحويلية إجرائيًا في هذا البحث بأنها: قدرة القائد داخل فرق العمل بالمشروعات على التأثير الإيجابي في مروّسياه من خلال استخدام أساليب التحفيز الفكري، والدافعية الملهمة، والاهتمام الفردي، والتأثير المثالي؛ بما يسهم في رفع مستوى التزام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمشروع. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من العبارات الواردة في أداة الاستبيان، والتي تعكس مدى ممارسة القائد لهذه السلوكيات التحويلية في بيئة العمل، مثل قدرته على الإلهام، تشجيع التفكير الإبداعي، وتقدير الجهود الفردية والجماعية.

٣,٢,٢ أداء فرق العمل

يُقصد بأداء فرق العمل إجرائيًا في هذا البحث: مدى كفاءة وفاعلية فرق المشروع في إنجاز المهام الموكلة إليها ضمن الإطار الزمني المحدد، وبما يحقق الجودة المطلوبة من خلال التعاون، والتواصل الفعّال، وتوزيع الأدوار، والابتكار في حل المشكلات. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد الفريق على مجموعة من البنود التي تتناول عناصر الأداء الأساسية، مثل الإنتاجية، جودة العمل، روح التعاون، ومستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء الفريق. ويعبر هذا المتغير عن النتيجة الفعلية التي تتحقق في بيئة المشروع نتيجة تطبيق القيادة التحويلية.

٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

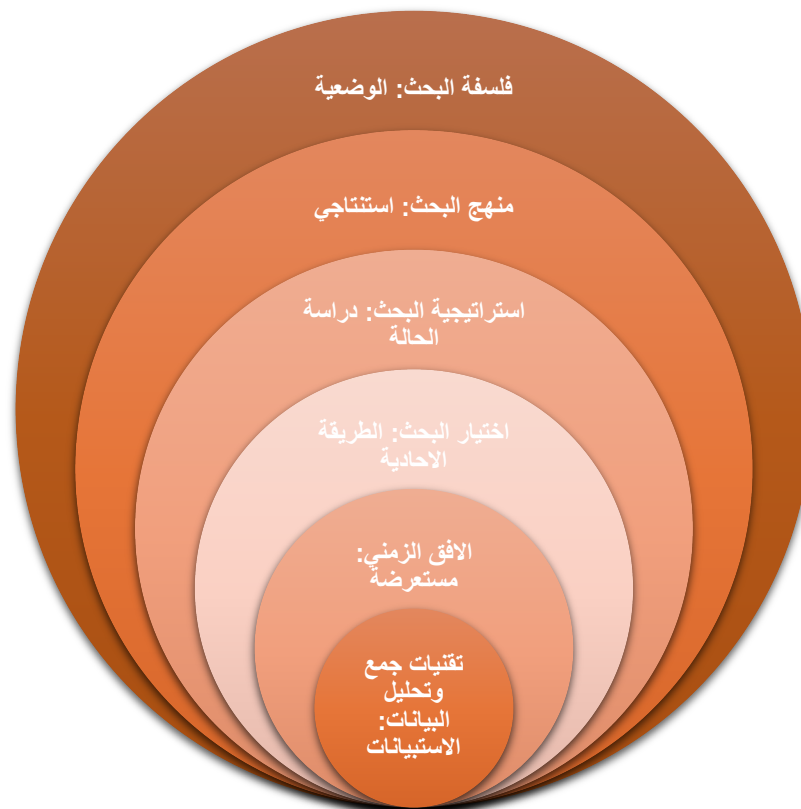
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٦: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥م)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركة نيوم بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية ، والبالغ عددهم (٧٨٠) موظفًا واداريًا موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

العدد	التصنيف	اسم الشركة
٣٠	مدير	شركة نيوم
٤٥٠	موظف واداري	
٣٠٠	مهندس وفني	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥م)

٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٠) فرد من مجتمع الدراسة، بنسبة (١٣.٣٣%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

العدد	التصنيف	اسم الشركة
٥	مدير	شركة نيوم
٥٠	موظف واداري	
٤٥	مهندس وفني	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥م)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (١٠٠) استبانة على أفراد العينة.

٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (أداء فرق العمل) في شركة نيوم.

٣,٥,١ المتغير المستقل: القيادة التحويلية

تم الاعتماد على استبانة الباحث عبد الباسط حماده علي في عام ٢٠٢١م، من اجل قياس أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات ، حيث تعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير المستقل: القيادة التحويلية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٥ عبارات	علي، حماده. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل
	الدافعية الملهمة	٥ عبارات	

	٥ عبارات	الحفز الفكري	
	٥ عبارات	الإهتمام الفردي	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

٣,٥,٢ المتغير التابع: أداء فرق العمل

تم الاعتماد على استبانة الباحث عبد الباسط حماده علي في عام ٢٠٢١م، من اجل قياس أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات ، حيث تعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٤: المتغير التابع: أداء فرق العمل

المرجع	عدد العبارات	الابعاد
علي، حماده. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل	٥ عبارات	أداء فرق العمل

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعتبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من

خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ الخاتمة

يُبرز هذا الفصل الأسس المنهجية التي استند إليها البحث في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات في شركة نيوم بمدينة تبوك، حيث اتبع الباحث المنهج الاستنتاجي ضمن فلسفة البحث الوضعي، مع استخدام استراتيجية دراسة الحالة للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم في حدود بيئة الشركة محل الدراسة. وقد تضمن الفصل عرضاً شاملاً للتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، إذ تم تعريف القيادة التحويلية بوصفها القدرة على التأثير والتحفيز الفكري والإنساني للأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، في حين عُرّف أداء فرق العمل باعتباره مقياساً للكفاءة والجودة والتعاون في إنجاز المهام. كما تناول الفصل تصميم البحث الذي اعتمد على الطريقة الأحادية ذات الأفق الزمني المستعرض، مع استخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مائة موظف من مختلف المستويات الإدارية والفنية في شركة نيوم، بما يمثل نسبة معقولة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ سبعمائة وثمانين موظفاً وإدارياً.

كما ركّز الفصل على منهجية جمع البيانات وأنواعها، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي جُمعت مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة، إضافة إلى البيانات الثانوية المستقاة من المصادر النظرية السابقة، كالكتب والمقالات والدوريات العلمية ذات الصلة. وتم تحديد أدوات القياس الخاصة بكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الجماعي، مع تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٨ الذي أتاح تطبيق اختبارات الصدق والثبات، وتحليل العوامل الاستكشافي، واختبار كرونباخ ألفا لقياس موثوقية الأداة. وبذلك يُعد هذا الفصل حجر الأساس التطبيقي للبحث، إذ يربط بين الإطار النظري والدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج والأساليب العلمية التي اعتمد عليها الباحث في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في الفصول اللاحقة.

٤ قائمة المراجع

- إبراهيم، أماني الشحات. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة "أ". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٥(١)، ٢٩٢-٣٠٩.
- أبو رحمة، ابراهيم احمد. (٢٠١٨). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية: دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٧(٤)، ٢٤١-٢٥٨.
- أبو عيادة، هبة توفيق عودة. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية. مجلة أبحاث، ٧(١)، ٢٩٥-٣٠٨.
- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٥، ١٠٥-١٢٩.
- برباوي، كمال. (٢٠١٩). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ١٠، ٥٥٩-٥٧٢.
- حسين، علي عريوة. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، ٨(٢)، ٣٠١-٣١٢.
- الحقيّل، محمد عيسى سلامة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأداء العاملين في منظمات الأعمال الناشئة الأردنية: هل الجنس ذو أهمية؟ (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.
- دوح، التجاني. (٢٠١٩). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية. مجلة رؤى اقتصادية، ٩(٢)، ٢٩٥-٣١١.
- زرقوط، حميدة. (٢٠٢١). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٨(٢)، ٤٦١-٤٧٩.

- سيار، عبدالرحمن بن أحمد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، ١٩٨-١٨٣، (١)٧.
- الشهراني، رحمة محمد علي ثواب. (٢٠١٩). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ١٧، ٢٢٩-٢٦١.
- عبدالعجامة، منى خلف. (٢٠٢٢). الدور المعدل للدعم الاجتماعي والنفسي في العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين في المستشفيات. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٧(٢)، ٣٠٣-٣٢٧.
- عطاء الله، فاطمة. (٢٠١٨). القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٥، ٢٩٣-٣١٢.
- علي، أحمد إبراهيم محمد. (٢٠٢٤). دراسة أثر نمط القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٤)، ٢١١٩-٢١٤٦.
- علي، حمادة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، ١٠٨، ١٧٩-٢٠٣.
- الغويري، حسن محمد عيسى. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٣، ٣٦٢-٣٣٩.
- الفوزان، أريج علي محمد. (٢٠٢٤). الذكاء العاطفي والقيادة التربوية التحويلية. مجلة كلية التربية، ٢١(١٢٢)، ٧٧٣-٧٩٣.
- الكندي، إبراهيم. (٢٠٢٤). القيادة التحويلية وأداء المنظمات: تأثير الثقة التنظيمية كعامل وسيط. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، ١٦(٣)، ١-١٩.

- لرقم، عز الدين. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية معاهد التكوين المهني لولاية عنابة. مجلة التكامل، ١، ١٢٢.
- ملحم، يحيى سليم فرحان. (٢٠٢١). دور القائد التحويلي في التأثير على إبداع وأداء العاملين في شركات الطيران الأردنية. أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٠(١)، ٢٢-١.
- منصور، محمود. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين: دراسة حالة كلية التجارة - جامعة العريش. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(٤)، ٦٨٢-٦٤٢.
- مهني، أشواق. (٢٠١٧). أثر التأثير الكرزوماتيكي للقائد التحويلي على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة - بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، ٤٧، ٥٨-٤٥.

٥ الملاحق

٥,١ الاستبيان:

في إطار إعداد دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في إدارة المشروعات: دراسة تطبيقية على شركة نيوم بمدينة تبوك"، يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية داخل بيئة العمل، وتأثيره في رفع كفاءة فرق العمل وأدائها في إدارة المشروعات.

يُرجى منكم التكرم بالإجابة عن العبارات التالية بكل موضوعية وشفافية، إذ لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما يُراد فقط التعرف على آرائكم وخبرتكم العملية.

جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم لأي غرض آخر.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم بدرجة أقرب للواقع، وفق سلم الاستجابة الآتي:

(موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة).

شكراً لتعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

القسم/الإدارة: _____ :

عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ من ٣ إلى ٧ سنوات ☐ أكثر من ٧ سنوات

جدول ١: المتغير المستقل: القيادة التحويلية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٥ عبارات	علي، حماده. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل
	الدافعية الملهمة	٥ عبارات	
	الحفز الفكري	٥ عبارات	
	الإهتمام الفردي	٥ عبارات	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

ثانياً: محور القيادة التحويلية

أ. التأثير المثالي (Idealized Influence)

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	القائد في الشركة يُعتبر قدوة لأعضاء فريقه في السلوك المهني والأخلاقي.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يحرص القائد على تطبيق ما يطلبه من الآخرين في أداء مهامهم.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أعجب بقدرة القائد على اتخاذ قرارات عادلة حتى في المواقف الصعبة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	القائد يتحلّى بصفات النزاهة والثقة والاحترام المتبادل مع أعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يُلهم القائد الآخرين من خلال التزامه الشخصي بالقيم والأهداف التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐

ب. الدافعية الملهمة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يزرع القائد في الفريق الحماس لتحقيق أهداف المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يُعبّر القائد بوضوح عن رؤية مستقبلية تلهم أعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يحرص القائد على تشجيع الفريق أثناء مواجهة التحديات.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يربط القائد بين أهداف المشروع والأهداف الشخصية لأعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
10	كلمات القائد التحفيزية ترفع من معنويات الفريق وتزيد انتماءهم للمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

ج. الحفز الفكري

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يشجع القائد أعضاء الفريق على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يُقدّر القائد الأفكار الإبداعية حتى وإن كانت غير تقليدية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يمنح القائد الحرية في اقتراح الحلول للمشكلات دون خوف من الخطأ.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يُحفز القائد الفريق على تحليل المشكلات من أكثر من زاوية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يُشجع القائد على تبادل المعرفة والتعلم من الأخطاء السابقة.	☐	☐	☐	☐	☐

د. الاهتمام الفردي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يهتم القائد بمتابعة احتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يمنح القائد أعضاء الفريق فرصًا للتطوير المهني والشخصي.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يستمع القائد بإنصات لآراء ومقترحات أفراد الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يُظهر القائد تقديرًا حقيقيًا لإنجازات كل عضو في الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يساعد القائد الأعضاء الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم.	☐	☐	☐	☐	☐

جدول ٢: المتغير التابع: أداء فرق العمل

المرجع	عدد العبارات	الابعاد
علي، حماده. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل	٥ عبارات	أداء فرق العمل

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

ثالثاً: محور أداء فرق العمل

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	ينجز الفريق مهامه وفق الجداول الزمنية المحددة للمشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يسود التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق أثناء تنفيذ المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
23	يظهر أعضاء الفريق التزاماً عالياً بجودة العمل والمعايير المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
24	يتفاعل الفريق بإيجابية مع القائد عند مواجهة التحديات.	☐	☐	☐	☐	☐
25	يتمكن الفريق من تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐