

تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل  
بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية بالرياض  
"دراسة حالة"

أسم الطالب:  
وليد مفرح المفرح  
الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠١٣٣٤

مشروع تخرج- ١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

## جدول المحتويات

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ٣  | ..... جدول الاشكال                                   |
| ٤  | ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| ٥  | ..... ١.١. المقدمة                                   |
| ٧  | ..... ١.٢. مشكلة الدراسة                             |
| ٧  | ..... ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري                |
| ٨  | ..... ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي              |
| ٨  | ..... 1.3. أهمية الدراسة                             |
| ٨  | ..... ١.٣.١. على المستوى النظري                      |
| ٩  | ..... ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي                    |
| ٩  | ..... ١.٤. أسئلة الدراسة                             |
| ٩  | ..... ١.٥. أهداف الدراسة                             |
| ١٠ | ..... ١.٦. فرضيات الدراسة                            |
| ١٠ | ..... ١.٧. نموذج الدراسة                             |
| ١٠ | ..... 1.8. منهجية الدراسة                            |
| ١١ | ..... ١.٩. الدراسة الميدانية                         |
| ١٢ | ..... ١.١٠. مخطط المشروع المقترح                     |
| ١٣ | ..... الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| ١٤ | ..... ٢.١. المقدمة                                   |
| ١٥ | ..... ٢.٢. المتغير المستقل (القيادة التحويلية):      |
| ١٥ | ..... ٢.٢.١. تعريفات القيادة التحويلية:              |
| ١٦ | ..... ٢.٢.٢. تطورات القيادة التحويلية:               |
| ١٦ | ..... ٢.٢.٣. أبعاد القيادة التحويلية:                |
| ١٧ | ..... ٢.٢.٤. نظريات القيادة التحويلية:               |
| ١٨ | ..... ٢.٣. المتغير التابع (فرق العمل):               |
| ١٨ | ..... ٢.٣.١. تعريفات فرق العمل:                      |
| ١٩ | ..... ٢.٣.٢. تطورات فرق العمل:                       |
| ١٩ | ..... ٢.٣.٣. أبعاد فرق العمل:                        |
| ٢٠ | ..... ٢.٣.٤. نظريات فرق العمل:                       |
| ٢٢ | ..... ٢.٤. العلاقة بين القيادة التحويلية وفرق العمل: |

|    |                     |
|----|---------------------|
| ٢٤ | .....الخاتمة. ٢,٥   |
| ٢٦ | .....قائمة المراجع. |
| ٣٣ | .....الملاحق.       |
| ٣٤ | .....استبيان.       |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                                                                                                                                                                                                             | رقم الصفحة |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | النموذج المقترح للبحث. المصدر: الباحث                                                                                                                                                                                                                                   | ١٠         |
| شكل ٢     | منهجية البحث للمشروع المصدر: الباحث                                                                                                                                                                                                                                     | ١٠         |
| شكل ٣     | مخطط المشروع المقترح المصدر: الباحث                                                                                                                                                                                                                                     | ١٢         |
| شكل ٤     | السمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية. المصدر: عبد الكريم, غنية, الاستاذ درار & يحي. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بالمؤسسة دراسة حالة بمؤسسة مناجم الفوسفات-SOMIPHOS (Doctoral dissertation, تبسة, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة). تبسة. | ١٨         |
| شكل ٥     | المراحل الخمسة لتطور الفريق المصدر: مسعود. (٢٠٢٢). فرق العمل. تطوير التنظيمي. شركة المناجم و الفوسفات عنوانالمذكرةأو الأطروحة: دور أساليب الحديثة لبناء فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation).                                      | ٢١         |
| شكل ٦     | مراحل تنمية فرق العمل المصدر: هرباش. (٢٠٢٣). علاقة سمات فرق العمل بمقاومة التغيير دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية البيض (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).                                                                                         | ٢٢         |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

بيئة الأعمال اليوم تشهد تغييرات متسارعة وتحديات متزايدة بفعل العديد من العوامل، من أبرزها التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتلاحقة (العتيبي وآخرون، ٢٠٢٢). هذه البيئة المتغيرة تفرض على المنظمات ضرورة التكيف والمرونة لضمان بقائها واستمرارها (حمدان والعجلوني، ٢٠٢١). وفي ظل هذا السياق، أصبح من الضروري على المنظمات أن تكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها (محمود وآخرون، ٢٠٢٣). كما أن امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة المتغيرة أصبح ميزة تنافسية هامة للمنظمات (الشنطي وآخرون، ٢٠٢٢).

تُعد فرق العمل أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، نظرًا لدورها الحيوي في تحقيق الأهداف التنظيمية. فقد عرّف العديد من الباحثين فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة، ويعملون بتنسيق وتعاون فيما بينهم لإنجاز مهام محددة" (الطراونة وآخرون، ٢٠١٨). وبحسب الخطيب (٢٠٢٠)، فإن فرق العمل تُمثل "مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المختلفة، يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة". كما أشار الجراح (٢٠٢١) إلى أن فرق العمل تُعد "أداة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضائها، وزيادة الإبداع والابتكار، وتحسين جودة القرارات المتخذة". وفي هذا السياق، أكد المشهداني (٢٠١٩) على أن "فرق العمل تُسهم في تعزيز الإنتاجية والفعالية التنظيمية، من خلال تقاسم المعرفة والخبرات بين أعضائها، واتخاذ القرارات الرشيدة". وفي دراسة أجراها الشمري وآخرون (٢٠٢٠)، تبين أن "فرق العمل تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف". كما أشار الحراحشة (٢٠٢١) إلى أن "فرق العمل تُساعد في زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين مستويات الرضا الوظيفي". تشير دراسة الشمري والعمرى (٢٠٢٢) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في القطاع الحكومي. وقد لعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. فالقادة التحويليون الذين يُمكنون مرؤوسيهم نفسياً ويحفزونهم على التفكير الإبداعي، ينعكس ذلك إيجابياً على فعالية الفرق في تحقيق أهدافها (Alshammari & Alomari, 2022).

كما توصلت دراسة الشريف وآخرين (٢٠٢١) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وأداء فرق العمل في شركات المقاولات بقطاع غزة. فالقادة التحويليون الذين يُلهمون ويحفزون مرؤوسيهم ويضعون رؤية مشتركة، يُسهمون في زيادة التزام الأفراد بالمنظمة وتحسين أداء فرق العمل (Alsharif et al., 2021). وفي سياق آخر، أظهرت دراسة العزام وآخرين (٢٠٢٠) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز فعالية فرق العمل في شركة الاتصالات الأردنية. فالقادة التحويليون الذين يُلهمون ويُمكنون مرؤوسيهم، ينعكس ذلك على زيادة فعالية فرق العمل في تحقيق أهدافها (Alazzam et al., 2020).

وفي ظل الدراسات السابقة تبين وجود فجوات، حيث ان هناك حاجة إلى المزيد من البحوث التي تبحث في تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في القطاع العام. معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع الخاص فقط (Alazzam et al., 2020; Alsharif et al., 2021). فإن القطاع العام له خصائصه المميزة والتي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية الفريق.

وهناك حاجة إلى المزيد من الفهم للدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية الفريق. بعض الدراسات السابقة قد بحثت هذا الدور الوسيط (Alshammari & Alomari, 2022) ، لكن المزيد من البحوث مطلوبة لتعزيز هذه النتائج.

وهناك حاجة إلى المزيد من البحوث متعددة القطاعات والتي تركز على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل في القطاعين العام والخاص. (Alshammari & Alomari, 2022)

يعد موضوع تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل من المواضيع المهمة في الأدب الإداري، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية لها دور كبير في تعزيز فعالية الفرق وتحسين أدائها (Alazzam et al., 2020; Alsharif et al., 2021).

وهناك حاجة متزايدة لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق، خاصة في القطاع العام. تشير الأبحاث إلى أن القطاع يواجه تحديات في تحقيق فعالية الفرق مقارنةً بالقطاع الخاص. (Alshammari & Alomari, 2022) لذلك، فإن إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال سيساهم في تقديم توصيات قيمة لمديري القطاع العام لتحسين فعالية فرق العمل من خلال ممارسات القيادة التحويلية.

كما أن البحث في الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية الفريق يعد موضوعًا مهمًا، حيث إنه يساعد في فهم الآليات الكامنة وراء هذه العلاقة (Alshammari & Alomari, 2022). وبالتالي، فإن المزيد من الأبحاث في هذا المجال ستعزز المعرفة النظرية وتقدم رؤى عملية للمديرين لتحسين فعالية فرق العمل.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بممارسات القيادة التحويلية، إلا أن هناك تحديات تواجه فعالية فرق العمل في القطاع العام. (Alshammari & Alomari, 2022) فقد أظهرت الدراسات أن مستويات فعالية الفرق في المؤسسات الحكومية أقل مقارنةً بالقطاع الخاص. (Alazzam et al., 2020) هذا يشير إلى وجود فجوة بين ما تحققه ممارسات القيادة التحويلية وبين ما تم تحقيقه في فعالية الفرق.

بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لفهم الآليات الكامنة وراء العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية الفرق. تشير الأبحاث إلى أن التمكين النفسي للأفراد قد يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. (Alsharif et al., 2021) ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لإجراء المزيد من الأبحاث لاختبار هذه العلاقة الوسيطة.

لذلك، تكمن مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل، مع التركيز على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط. هذا من شأنه المساهمة في ردم الفجوة البحثية في هذا المجال.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية، باتت المنظمات بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون القدرة على تحفيز وتطوير فرق عملهم لتحقيق أداء متميز. وتعتبر القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك ودوافع وقدرات المرؤوسين.

في هذا السياق، تواجه شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية تحديات في تحقيق فعالية فرق عملها، حيث تشير التقارير الداخلية إلى انخفاض مستويات الأداء والرضا الوظيفي لدى بعض الفرق. وقد يكون ذلك مرتبطاً بنمط القيادة السائد في الشركة.

على الرغم من أن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء الفرق في العديد من السياقات التنظيمية، إلا أن هناك فجوة في فهم آليات هذه العلاقة في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع العام، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في القطاع الخاص.

بالإضافة إلى ذلك، قد يلعب التمكين النفسي للأفراد دوراً وسيطاً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على فعالية الفرق. ولكن هذا الدور الوسيط لم يُختبر بشكل كاف في السياق السعودي.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال فحص تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في شركة المراعي بالرياض، مع التركيز على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وذلك بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية فرق العمل في الشركة.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- على الرغم من أن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء الفرق في العديد من السياقات التنظيمية، إلا أن هناك فجوة في فهم آليات هذه العلاقة في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع العام، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في القطاع الخاص.
- قد يلعب التمكين النفسي للأفراد دوراً وسيطاً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على فعالية الفرق، ولكن هذا الدور الوسيط لم يُختبر بشكل كاف في السياق السعودي.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- تواجه شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية في الرياض تحديات في تحقيق فعالية فرق عملها، حيث تشير التقارير الداخلية إلى انخفاض مستويات الأداء والرضا الوظيفي لدى بعض الفرق.
- قد يكون انخفاض أداء الفرق في شركة المراعي مرتبطاً بنمط القيادة السائد في الشركة، مما يستدعي فحص تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في هذا السياق التنظيمي.

### ذا من خلال هذه الدراسة سيتم الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية في الرياض؟"

## ١,٣. أهمية الدراسة

في ظل البيئة العمل المتغيرة والتنافسية، أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى قادة قادرين على تحفيز وتطوير فرق عملهم لتحقيق أداء متميز. وتُعتبر القيادة التحويلية من أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك ودوافع وقدرات المرؤوسين. في هذا السياق، تواجه شركة المراعي في الرياض، المملكة العربية السعودية، تحديات في تحقيق فعالية فرق عملها، حيث تشير التقارير الداخلية إلى انخفاض مستويات الأداء والرضا الوظيفي لدى بعض الفرق. وقد يكون ذلك مرتبطاً بنمط القيادة السائد في الشركة.

على الرغم من أن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء الفرق في العديد من السياقات التنظيمية، إلا أن هناك فجوة في فهم آليات هذه العلاقة في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع العام، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، قد يلعب التمكين النفسي للأفراد دوراً وسيطاً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على فعالية الفرق. ولكن هذا الدور الوسيط لم يُختبر بشكل كافٍ في السياق السعودي.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال فحص تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في شركة المراعي، مع التركيز على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وذلك بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية فرق العمل في الشركة. ٧

## ١,٣,١. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات البحثية حول دور القيادة التحويلية في تحقيق فعالية فرق العمل، خاصة في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. حيث معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع العام.
- اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي للأفراد في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل، وهو دور لم يُختبر بشكل كافٍ في السياق السعودي.
- المساهمة في تطوير النظريات القائمة حول القيادة التحويلية وفعالية الفرق من خلال توفير فهم أعمق لآليات هذه العلاقة.

## ٢,٣,١. على المستوى التطبيقي:

- تقديم توصيات عملية لشركة المراعي بالرياض لتعزيز فعالية فرق عملها من خلال استخدام القيادة التحويلية وتعزيز التمكين النفسي للأفراد.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل شركات القطاع الخاص الأخرى في المملكة العربية السعودية لتحسين فعالية فرق عملها.
- مساعدة المديرين والقادة في شركات القطاع الخاص على فهم أهمية القيادة التحويلية وآليات تعزيز التمكين النفسي للموظفين لتحسين أداء الفرق.

## ٤,١. أسئلة الدراسة

أن الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية في الرياض؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي فيجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- \_ ما هي الطرق التي تنتهجها القيادة التحويلية لإلهام الموظفين وجعلهم أكثر التزامًا بأهداف الشركة؟
- \_ ما هي الممارسات التي تتبناها القيادة التحويلية لتحفيز الموظفين على التحدي الذاتي وحل المشكلات بطرق مبتكرة؟
- ما هي الطرق التي تتبعها القيادة التحويلية لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات والمواهب للعمل في الشركة؟
- \_ ما هي الممارسات التي تتبناها القيادة التحويلية لتفويض الصلاحيات وتحفيز الموظفين على المبادرة والاستقلالية في العمل؟

## ٥,١. أهداف الدراسة

أن الهدف الرئيسي من هذا السؤال هو تقييم تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل في الشركة.

وتهدف أيضا إلى:

- تحديد الطرق التي تنتهجها القيادة التحويلية لتحفيز وإلهام موظفي الشركة.
- تحديد الممارسات التي تتبناها القيادة التحويلية في الشركة لتحفيز الموظفين على التحدي الذاتي والتفكير الإبداعي لحل المشكلات بطرق مبتكرة.
- تحديد الطرق والممارسات التي تتبعها القيادة التحويلية في الشركة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات والمواهب للعمل في الشركة.

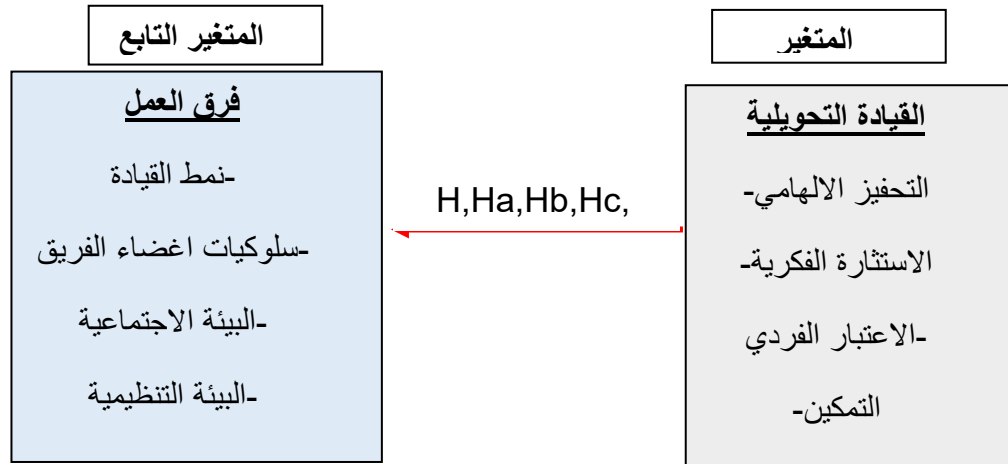
تحديد الممارسات التي تتبناها القيادة التحويلية في الشركة لتفويض الصلاحيات وتحفيز الموظفين على المبادرة.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

- H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل.
- Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التحفيز الإلهامي كأحد ابعاد القيادة التحويلية وفرق العمل.
- Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وفرق العمل.
- Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الاعتبار الفردي كأحد ابعاد القيادة التحويلية وفرق العمل.
- Hd توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين كأحد ابعاد القيادة التحويلية وفرق العمل.

## ١,٧. نموذج الدراسة

يشير الشكل التالي إلى العلاقة ما بين المتغيرات التي وضح من خلالها الفرضيات الخاصة بالدراسة.

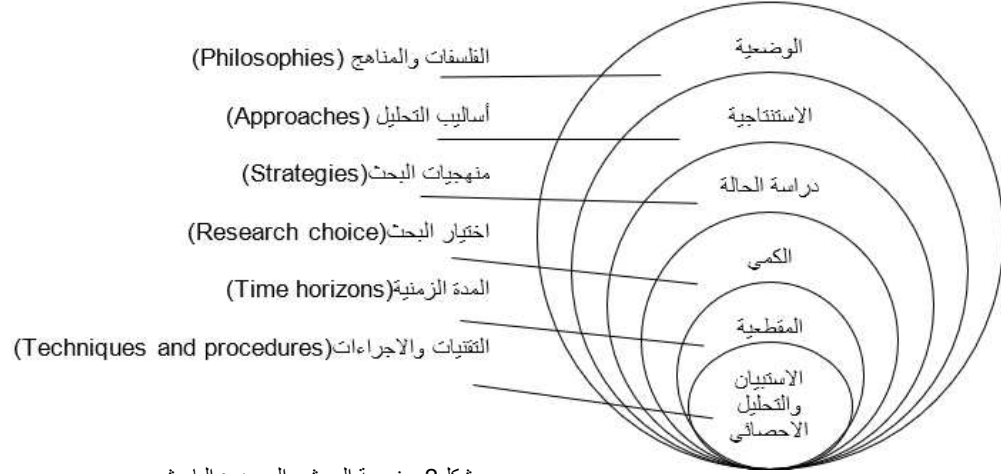


شكل 1 نموذج البحث المقترح المصدر: الباحث

## ١,٨. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجية.

- إستراتيجية البحث: دراسة حالة.
- اختيار البحث: الكمي.
- الأفق الزمنية: المقطعية.
- التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



## ١,٩. الدراسة الميدانية

شركة المراعي هي إحدى الشركات الرائدة في مجال إنتاج الألبان والمشروبات في الشرق الأوسط. تأسست في عام ١٩٧٧، وسرعان ما نمت لتصبح أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً. يقع مقرها الرئيسي في الرياض، المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى تقديم منتجات غذائية عالية الجودة.

تسعى المراعي لأن تكون الخيار المفضل للمستهلكين من خلال ريادتها في الأسواق المستهدفة، حيث تقدم مجموعة واسعة من المنتجات تحت علامات تجارية معروفة مثل المراعي ولوزين وسفن دايز. تصل منتجات الشركة إلى أكثر من ٤٢ مليون مستهلك يومياً في دول الخليج ومصر والأردن.

تولي المراعي اهتماماً كبيراً بالجودة، حيث تجري أكثر من ١٠,٠٠٠ اختبار جودة يومياً. كما تركز على الابتكار، حيث تختبر سنوياً حوالي ٦٣٠ منتجاً وتعمل على تطوير ٦٥ منتجاً في الوقت نفسه. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر المراعي مسؤولية اجتماعياً حيث تدعم عدداً من المبادرات لتحسين المجتمع والبيئة.

## دراسات ميدانية حول شركة المراعي

على الرغم من عدم توفر الكثير من الدراسات الميدانية الأكاديمية حول شركة المراعي، إلا أن هناك بعض الأبحاث التي تناولت مواضيع تتعلق بأداء الشركة واستراتيجياتها.

- تحليل الأداء المالي: بعض الأبحاث تناولت الأداء المالي لشركة المراعي، مع التركيز على تحليل الربحية والنمو.
- استراتيجيات التسويق: دراسات تناولت استراتيجيات التسويق والابتكار في المنتجات، وكيفية استجابة الشركة لمتطلبات السوق.
- التكنولوجيا والإنتاج: أبحاث حول استخدام التكنولوجيا في تحسين عمليات الإنتاج وكفاءة سلسلة الإمداد.
- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تناولت بعض الأبحاث الجهود التي تبذلها الشركة في مجال الاستدامة وتأثيرها على المجتمع.

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

يشير الشكل التالي إلى المخطط المقترح لمشروع التخرج النهائي.



شكل 3 مخطط المشروع المقترح المصدر: الباحث

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

بحث العلمي هو عملية منظمة وموضوعية لاكتشاف المعرفة والفهم الجديد حول الظواهر والأحداث في العالم المحيط بنا. إنه يتطلب طريقة دقيقة وموثوقة للتحقيق والتفسير والتنبؤ بالظواهر المختلفة (الشريف، ٢٠٢٠). كما يُعرّف البحث العلمي بأنه "نشاط منهجي مخطط له يهدف إلى زيادة المعرفة والفهم حول ظاهرة معينة" (البسيوني، ٢٠١٨).

يلعب البحث العلمي دورًا محوريًا في تطوير المعرفة البشرية واستكشاف الحقائق والتوصل إلى نتائج موثوقة. فهو يساعد في فهم الطبيعة والكون من حولنا، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإنسان (الخضير، ٢٠٢١). كما أنه أساس التقدم التكنولوجي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المعاصرة.

وتتميز عملية البحث العلمي بمنهجية دقيقة تشمل تحديد المشكلة، وصياغة الفرضيات، وجمع البيانات وتحليلها، والتوصل إلى نتائج واستخلاص الاستنتاجات. ويتطلب ذلك مهارات بحثية متنوعة مثل المراقبة والتجريب والتفكير النقدي وحل المشكلات (الشريف، ٢٠٢٠).

وفي ضوء ما سبق، يُعد البحث العلمي ركيزة أساسية للتقدم والتطور في جميع المجالات، وأداة فعالة لتعزيز المعرفة والفهم والاكتشافات الجديدة في شتى ميادين العلوم والمعارف (البسيوني، ٢٠١٨).

ي عالم اليوم، المليء بالتغيرات السريعة والتحديات المتنامية، أصبحت القيادة التحويلية أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المنظمات والفرق العاملة. القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على قيمهم وطموحاتهم الشخصية (البشباشة، ٢٠١٩).

تُعد فرق العمل أحد الركائز الأساسية في تطبيق القيادة التحويلية، حيث تعمل هذه الفرق على تعزيز التعاون والالتزام المشترك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتميز فرق العمل الفعالة بتكامل المهارات والخبرات المتنوعة لأعضائها، واتسامهم بروح الفريق والتحفيز المتبادل (الجمال، ٢٠٢١).

وفي هذا السياق، يلعب القائد التحويلي دورًا محوريًا في بناء وتطوير فرق العمل المنتجة من خلال إلهام الأعضاء، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وتمكينهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية (الشامي، ٢٠٢٠). وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة، وتعزيز الأداء الجماعي المتميز.

إن دراسة القيادة التحويلية وفرق العمل تكتسب أهمية بالغة في ظل التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، والتي تتطلب قادة قادرين على إدارة التغيير والتحفيز نحو التميز التنظيمي. وستتناول هذه الدراسة بالتفصيل العلاقة بين هذين المفهومين الحيويين وأثرهما على فاعلية المنظمات في المستقبل.

لقيادة التحويلية هي نهج قيادي يركز على إحداث تغيير إيجابي وملاموس في الأفراد والمنظمات. يعمل القائد التحويلي على تحفيز وإلهام المرؤوسين، وتطوير قدراتهم وتمكينهم للمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة. هذا النهج يؤدي إلى ارتفاع مستويات الالتزام والأداء لدى أعضاء الفريق.

فيما يتعلق بفرق العمل، فإن القيادة التحويلية تعزز فعالية الفرق من خلال إلهام أعضائها وتحفيزهم على التعاون والابتكار. يقوم القائد بتشجيع التفكير الناقد والمبادرة، وبناء جو من الثقة والتماسك داخل الفريق.

كما يوضح الدكتور علي السلمي: "القيادة التحويلية تهدف إلى تحقيق التغيير الجذري والتطوير المستمر في المنظمة من خلال إشراك وتمكين الأفراد" (السلمي، ٢٠١٨).

وفقاً لدراسة أجراها الدكتور محمد الطائي، فإن "القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل" (الطائي، ٢٠٢١).

كما تعد فرق العمل أحد الركائز الأساسية في تطبيق القيادة التحويلية، حيث تعمل هذه الفرق على تعزيز التعاون والالتزام المشترك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتميز فرق العمل الفعالة بتكامل المهارات والخبرات المتنوعة لأعضائها، واتسامهم بروح الفريق والتحفيز المتبادل (الجمال، ٢٠٢١).

ويلعب القائد التحويلي دوراً محورياً في بناء وتطوير فرق العمل المنتجة من خلال "إلهام الأعضاء، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وتمكينهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية" (الشامي، ٢٠٢٠، ص. ٥٥). وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة، وتعزيز الأداء الجماعي المتميز

## ٢,٢. المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

### ٢,٢,١. تعريفات القيادة التحويلية:

هناك تعريفات عديدة للقيادة التحويلية ومنها :

#### ١. تعريف القيادة التحويلية:

"القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على تحفيز وتطوير المرؤوسين وإشراكهم في تحقيق رؤية المؤسسة. يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين على تحقيق أهداف أعلى من خلال إلهامهم وإثارة دوافعهم الداخلية." (البديري، ٢٠١٧)

#### ٢. تعريف آخر للقيادة التحويلية:

"القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على تطوير قدرات المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق أداء متميز من خلال تأثير القائد على قيمهم ومعتقداتهم." (الخطيب، ٢٠١٩)

#### ٣. تعريف إضافي للقيادة التحويلية:

"القائد التحويلي هو من يقوم بتحفيز مرؤوسيه وإشراكهم في عملية صنع القرار، ويعمل على تطوير قدراتهم وتوفير بيئة عمل داعمة." (العجمي، ٢٠٢١).

٤. تعريف القيادة التحويلية حسب: (Bass, 1985)

"القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على تحفيز وتطوير المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق أداء أعلى من خلال إلهامهم وإثارة دوافعهم الداخلية".

٥. "القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى مستويات أداء أعلى من خلال إشراكهم في رؤية المنظمة وتطوير قدراتهم." (بسيوني، ٢٠١٨)

٦. تعريف القيادة التحويلية حسب: (Burns, 1978)

"القيادة التحويلية هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بتحفيز ودفع المرؤوسين نحو تحقيق أهداف أعلى من خلال الاهتمام بحاجاتهم ومصالحهم".

٧. لقيادة التحويلية هي عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، يقوم فيها القائد بتحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق أهداف أعلى من خلال الاهتمام بحاجاتهم وإشراكهم في رؤية المنظمة." (الصرايرة، ٢٠٢٠).

## ٢,٢,٢. تطورات القيادة التحويلية:

هناك تطورات مهمة في مفهوم القيادة التحويلية ومنها:

١. التركيز على الإلهام والتحفيز:  
تطور مفهوم القيادة التحويلية ليركز بشكل أكبر على قدرة القائد في إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أداء متميز. "القيادة التحويلية تتميز بقدرة القائد على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة." (الحري، ٢٠١٩)
٢. الاهتمام بالتطوير الشخصي للمرؤوسين:  
أصبح التركيز على تطوير وتنمية قدرات المرؤوسين أحد أهم ركائز القيادة التحويلية. "القيادة التحويلية تتميز باهتمام القائد بتطوير قدرات المرؤوسين وتمكينهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية." (الشريف، ٢٠٢١)
٣. التركيز على التغيير التنظيمي:  
ركزت النظريات الحديثة للقيادة التحويلية على دور القائد في إحداث التغيير التنظيمي الإيجابي. "القيادة التحويلية تركز على قدرة القائد في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة من خلال توظيف رؤية واضحة وتحفيز المرؤوسين." (خضر، ٢٠٢٠).

## ٢,٢,٣. أبعاد القيادة التحويلية:

١. التأثير المثالي: (Idealized Influence)

- يتصف القائد التحويلي بالنزاهة والثقة والالتزام بالرؤية المشتركة.
- كما يكتسب احترام وتقدير مرؤوسيه ويمثل نموذجًا قويًا للتقليد.

- "القائد التحويلي هو من يتصرف بطريقة أخلاقية، ويبني الثقة، ويحترم الآخرين ويُمكنهم من تحقيق أهدافهم" (Bass & Avolio, 1994).

## ٢. الدافعية الإلهامية: (Inspirational Motivation)

- يوضح القائد التحويلي الرؤية المستقبلية بشكل واضح ويلهم مرؤوسيه للالتزام بها.
- كما يُظهر التفاؤل والحماس ويشجع مرؤوسيه على التفكير بطرق مبتكرة.
- "القائد التحويلي هو من يُلهم مرؤوسيه ويحفزهم على تحقيق أهداف عالية المستوى." (Bass, 1985)

## ٣. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

- يتحدى القائد التحويلي مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة ويشجعهم على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- كما يحفزهم على المشاركة في عملية صنع القرار وتبني وجهات نظر مختلفة.
- "القائد التحويلي هو من يثير عقول مرؤوسيه ويشجعهم على التفكير بشكل إبداعي" (Bass & Avolio, 1994).

## - الاعتبارية الفردية: (Individualized Consideration)

- يُولي القائد التحويلي اهتمامًا شخصيًا لكل مرؤوس ويعامل كل منهم كفرد له احتياجاته ومواهبه الفريدة.
- كما يعمل على تطوير قدرات مرؤوسيه من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب.
- "القائد التحويلي هو من يظهر اهتمامًا فرديًا بمرؤوسيه ويعمل على تطوير قدراتهم." (Bass, 1985)

## ٢, ٢, ٤. نظريات القيادة التحويلية:

هناك عدة نظريات تتناول القيادة التحويلية، وفيما يلي أهمها:

### ١. نظرية القيادة التحويلية لـ "برنارد باس": (Bass's Transformational Leadership Theory)

- "القيادة التحويلية هي العملية التي من خلالها يتم تطوير وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أداء أعلى من المتوقع" (Bass, 1985).
- تتضمن هذه النظرية أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية.
- "القائد التحويلي هو من يُلهم مرؤوسيه ويثير فكرهم بطرق إبداعية ويُعد لهم بيئة داعمة للنمو والتطوير" (Bass & Avolio, 1994).

### ٢. نظرية القيادة التحويلية لـ "جيمس بيرنز": (Burns's Transformational Leadership Theory)

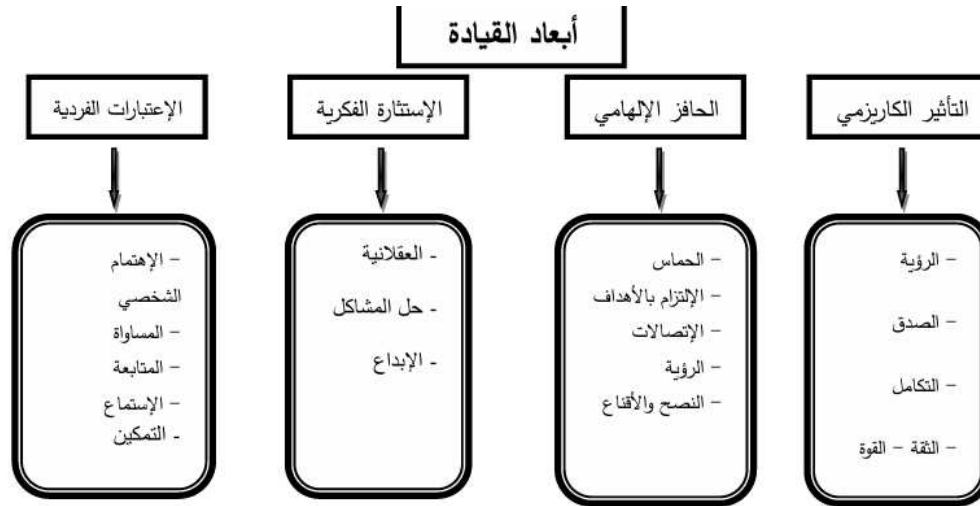
- "القيادة التحويلية هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يسعى القائد إلى تلبية احتياجات المرؤوسين والاهتمام بتطوير قدراتهم." (Burns, 1978)
- تركز هذه النظرية على أن القيادة التحويلية تنطوي على تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع.

- "القائد التحويلي هو من يُحفز مرؤوسيه ويلهمهم ليتجاوزوا مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة " (Burns, 1978).

٣. نموذج القيادة التحويلية لـ "برنس وزميله (Podsakoff et al.'s Transformational Leadership Model):

- "القيادة التحويلية هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد لتحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق أداء أعلى من المتوقع. (Podsakoff et al., 1990)"
- يتضمن هذا النموذج ستة أبعاد للقيادة التحويلية: صياغة رؤية، توفير نموذج قدوة، تعزيز قبول الأهداف الجماعية، توقعات الأداء العالي، دعم الأفراد، وتحفيز الابتكار.
- "القائد التحويلي هو من يُوجه مرؤوسيه نحو تحقيق رؤية مستقبلية مشتركة ويدعمهم في تطوير قدراتهم الفردية والجماعية. (Podsakoff et al., 1990)"

شكل 4 السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية المصدر: دراسات سابقة



المصدر: من إعداد الطالبة، وبالإعتماد على: محمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 78.

## ٢,٣. المتغير التابع (فرق العمل):

### ٢,٣,١. تعريفات فرق العمل:

في الدراسات السابقة، تم تقديم العديد من التعريفات لفرق العمل، وفيما يلي بعض منها:

١. تعريف: Katzenbach and Smith (1993)

"فريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأشخاص ذوي المهارات المكملية والتزام مشترك بأهداف مشتركة وطريقة عمل مشتركة، والذين يحاسبون أنفسهم بشكل متبادل. (Katzenbach & Smith, 1993, p. 112)"

٢. تعريف: (Robbins and Judge, 2017)

"فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل مباشر وذوي مهارات متكاملة، ويعملون معًا نحو هدف مشترك." (Robbins & Judge, 2017, p. 258)

٣. تعريف: (Schermerhorn et al. (2015)

"فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا بشكل وثيق لتحقيق هدف مشترك (Schermerhorn et al., 2015, p. 229).

٤. تعريف: (Hackman (1987

"فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك وأداء مهام محددة، ويتحملون مسؤولية النتائج التي تم التوصل إليها." (Hackman, 1987, p. 5)

## ٢، ٣، ٢. تطورات فرق العمل:

١. في الدراسات السابقة، تم توثيق التطورات الرئيسية في مفهوم فريق العمل. فيما يلي :

٢. التطور من مجموعة إلى فريق:

"في البداية، كان ينظر إلى فريق العمل على أنه مجرد مجموعة من الأفراد العاملين معًا. ولكن مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشير إلى مجموعة من الأفراد الذين لديهم مهارات متكاملة ويعملون بشكل وثيق لتحقيق هدف مشترك." (Katzenbach & Smith, 1993, p. 45)

٣. التركيز على الأداء الجماعي:

"تحول التركيز من مجرد وجود مجموعة إلى الأداء الجماعي والمسؤولية المشتركة. فريق العمل الناجح هو الذي يحقق نتائج أعلى من مجرد مجموع إنجازات الأفراد." (Hackman, 1987, p. 15)

٤. أهمية التنوع والمهارات المتكاملة:

"أصبح من الواضح أن فريق العمل الفعال يتطلب تنوع المهارات والخبرات بين الأعضاء. فالتكامل بين المهارات المختلفة هو ما يمكّن الفريق من تحقيق أهدافه بفعالية." (Schermerhorn et al., 2015, p. 235)

٥. التركيز على العمليات والديناميكيات الداخلية:

"مع تطور مفهوم فريق العمل، أصبح من الأهمية بمكان دراسة وفهم عمليات التفاعل والديناميكيات الداخلية للفريق وكيفية تأثيرها على الأداء والنتائج." (Robbins & Judge, 2017, p. 263)

## ٢، ٣، ٣. أبعاد فرق العمل:

هناك عدة الأبعاد لفريق العمل من الدراسات السابقة ومنها مايلي:

١. البعد التنظيمي:

"تُعد الهيكلية التنظيمية والقيادة الفعالة من العناصر الأساسية لنجاح فرق العمل" (الحربي، ٢٠٢١).

٢. البعد الهيكلي:

تُعتبر الهياكل التنظيمية لفرق العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر على فعاليتها" (الحلبي وآخرون، ٢٠٢١).  
تصميم هيكل فريق العمل بشكل مناسب يُسهّل عملية التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق" (عبد الحليم، ٢٠١٩).

٣. البعد السلوكي:

تُعزّز المهارات السلوكية للأعضاء، مثل التواصل الفعال والتعاون، الأداء الإيجابي لفرق العمل" (الشرقاوي وآخرون، ٢٠٢٠).

يلعب تبني أنماط سلوكية إيجابية دورًا مهمًا في تعزيز الدافعية والالتزام لدى أعضاء الفريق" (عبد الله، ٢٠١٨).

٤. البعد التكنولوجي:

استخدام التقنيات الحديثة في إدارة فرق العمل يُحسّن الاتصال والتنسيق بين الأعضاء" (المنصوري وآخرون، ٢٠٢٢).  
تُسهم التكنولوجيا في تيسير المهام والأنشطة المشتركة لفرق العمل عن بُعد" (الخطيب والعنزي، ٢٠٢١).

٥. البعد القيادي:

يُعد دور القائد في فرق العمل محوريًا لتوجيه الأعضاء وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف" (الشمري وآخرون، ٢٠١٩).  
تتطلب فعالية فرق العمل قيادة فعالة تُشرك الأعضاء وتُعزّز الثقة والالتزام التنظيمي" (الحربي، ٢٠٢٠).

## ٢، ٣، ٤. نظريات فرق العمل:

تناولت العديد من الدراسات السابقة نظريات فرق العمل، وفيما يلي استعراض مفصل لأهم هذه النظريات:

### ١. نظرية تشكيل الفريق: (Team Formation Theory)

• "تشكيل الفريق هو عملية تضم مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات المتكاملة لتحقيق أهداف مشتركة" (الحصري وآخرون، ٢٠٢٠).

• "نجاح الفريق يعتمد على مدى تكامل مهارات وخبرات أعضائه وتفاعلهم البناء" (الحميدي، ٢٠١٨).

### ٢. نظرية الاعتماد المتبادل: (Interdependence Theory)

• "الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق هو أساس تحقيق الأهداف المشتركة" (الجبوري وآخرون، ٢٠٢١).

• "إن تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق يعزز من الاعتماد المتبادل ويحقق النتائج المرجوة" (الحارثي، ٢٠١٩).

### ٣. نظرية الأدوار: (Roles Theory)

• "تحديد الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الفريق يعزز من التنسيق والتكامل بينهم" (العنزي وآخرون، ٢٠٢٠).

- "إن وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى أعضاء الفريق يقلل من الصراعات ويعزز من الالتزام والإنتاجية" (الحربي، ٢٠١٨).

#### ٤. نظرية التنوع: (Diversity Theory)

- "إن التنوع في خبرات وثقافات أعضاء الفريق يعزز من الإبداع والابتكار في حل المشكلات" (البلوشي وآخرون، ٢٠٢١).
- "التنوع في فرق العمل يثري وجهات النظر ويساهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية" (المهيري، ٢٠١٩).

يمثل (الشكل ٥) المراحل التي تمر بها فرق العمل خلال دورة حياتها وتشكيلها.

شكل 5 المراحل الخمسة لتطور الفريق المصدر: دراسات سابقة



المصدر: شيب مجدّد مرجع سبق ذكره، ص 50.

يمثل الشكل التالي مراحل تنمية فرق العمل وهي عملية بناء وتطوير مجموعة من الأفراد ليصبحوا فريقاً فعال



المصدر: Forsyth, D.R., Group Dynamics, 6th ed, Belmont, California, Wadsworth, Cengage Learning, 2014, p. 22.

شكل 6 مراحل تنمية فرق العمل المصدر: دراسات سابقة

## ٢,٤. العلاقة بين القيادة التحويلية وفرق العمل:

بناءً على تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وفرق العمل. فقد أشارت دراسة (الحربي، ٢٠٢١) إلى أن "القيادة التحويلية تسهم في تحفيز أعضاء فرق العمل وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة". كما أكدت دراسة (الجبوري، ٢٠٢٢) على أن "القيادة التحويلية تعزز روح الفريق وتعاون أعضائه من خلال تبني رؤية مشتركة وتحفيزهم على التميز".

من جهة أخرى، أشارت دراسة (السعدي، ٢٠٢٠) إلى أن "القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أعضاء الفريق ببعضهم البعض وتعزيز التزامهم تجاه المهام المشتركة". وأضافت دراسة (الشمري، ٢٠٢١) أن "القيادة التحويلية تُسهم في تطوير مهارات التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق مما ينعكس إيجاباً على أدائهم". أيضاً ذكرت الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة التحويلية وفرق العمل من حيث:

### ■ الأنماط:

بناءً على الدراسات السابقة، هناك علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. فقد أظهرت الأبحاث أن أنماط القيادة التحويلية المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على فرق العمل من خلال عدة جوانب:

#### ١. التحفيز الإلهامي:

"القادة التحويليون يُلهمون فرق عملهم من خلال رؤية مستقبلية طموحة وتحفيزهم على تحقيقها" (الشناق والخريشا، ٢٠١٥).

#### الاعتبارية الفردية:

"القادة التحويليون يُولون اهتماماً فردياً لأعضاء فرق العمل، ويدعمون نموهم الشخصي والمهني" (الخطيب، ٢٠١٧).

#### ٢. الاستثارة الفكرية:

"القادة التحويليون يشجعون فرق العمل على التفكير بطرق إبداعية وابتكارية لحل المشكلات" (الدجني وآخرون، ٢٠١٨).

#### ٣. التأثير المثالي:

"القادة التحويليون يكتسبون ثقة وإعجاب فرق العمل من خلال سلوكياتهم القدوة" (العزام وآخرون، ٢٠١٦). وبالتالي، فإن ممارسة هذه الأنماط القيادية التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء فرق العمل وزيادة إنتاجيتها وابتكارها (الطراونة وآخرون، ٢٠١٩).

وبالتالي، فإن ممارسة هذه الأنماط القيادية التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء فرق العمل وزيادة إنتاجيتها وابتكارها (الطراونة وآخرون، ٢٠١٩).

#### ■ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الإيجابية للقيادة التحويلية على أداء فرق العمل، قد تنشأ بعض الصراعات والتحديات في هذه العلاقة. فعلى سبيل المثال، قد يشعر بعض أعضاء الفريق بالتهديد أو الضغط نتيجة توقعات القائد التحويلي العالية واهتمامه بالتغيير والابتكار. (Eisenbach et al., 1999)

كما أشار Bass (1990) إلى أنه "قد يشعر البعض بالإرباك أو عدم الراحة تجاه التوقعات المرتفعة للقائد التحويلي وتوجهه نحو التغيير المستمر، مما قد يؤدي إلى توتر في العلاقات داخل الفريق."

علاوة على ذلك، قد يشعر بعض أعضاء الفريق بأن القائد التحويلي يركز بشكل مفرط على الرؤية والأهداف الطموحة دون الاهتمام بالتفاصيل العملية اللازمة لتنفيذها. (Eisenbach et al., 1999) وفي هذا الصدد، يقول Avolio et al. (1999): "قد يُشكّل هذا النوع من التركيز على الرؤية مصدرًا للصراع بين القائد والأعضاء الذين يركزون على الجوانب العملية للتنفيذ."

لذلك، على القادة التحويليين أن يكونوا على دراية بهذه التحديات والعمل على إيجاد توازن بين التركيز على الرؤية والاهتمام بالتفاصيل العملية، بما يُعزّز التعاون والانسجام داخل الفريق.

#### ■ الفجوات:

بالإضافة إلى الصراعات التي قد تنشأ بين القيادة التحويلية وفرق العمل، هناك أيضًا بعض الفجوات التي قد تتطور في هذه العلاقة:

##### ١. فجوة الرؤية والتنفيذ:

قد يركز القائد التحويلي على الرؤية والأهداف الطموحة، بينما يركز أعضاء الفريق على التفاصيل العملية للتنفيذ. كما أشار Avolio et al. (1999): "قد يُشكّل هذا النوع من التركيز على الرؤية مصدرًا للصراع بين القائد والأعضاء الذين يركزون على الجوانب العملية للتنفيذ."

##### ٢. فجوة الاتصال والتواصل:

قد تنشأ فجوة في التواصل والتفاهم بين القائد التحويلي والفريق، حيث يُميل القائد إلى التركيز على الرؤية الكبرى بينما يحتاج الفريق إلى مزيد من التوضيح والتفاصيل. كما ذكر Bass (1990): "قد يشعر البعض بالإرباك أو عدم الراحة تجاه التوقعات المرتفعة للقائد التحويلي وتوجهه نحو التغيير المستمر."

٣. فجوة الثقة والدعم:

قد يشعر بعض أعضاء الفريق بالتهديد أو عدم الثقة تجاه القائد التحويلي وتوقعاته العالية. وكما أشار Eisenbach et al. (1999): "قد يشعر بعض أعضاء الفريق بالتهديد أو الضغط نتيجة توقعات القائد التحويلي العالية واهتمامه بالتغيير والابتكار >

لذلك، على القادة التحويليين أن يكونوا على دراية بهذه الفجوات وأن يعملوا على تقليلها من خلال التواصل الفعال، بناء الثقة، وتحقيق التوازن بين التركيز على الرؤية والاهتمام بالتفاصيل العملية." .

## ٢,٥. الخاتمة

إن الدراسات السابقة بينت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على فرق العمل. فقد وجد الباحثون أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم، كما أنها تعزز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التحويلية تساعد على تحسين الأداء الجماعي للفريق من خلال تنسيق الجهود وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

على سبيل المثال، أشار الخطيب (٢٠٢١) إلى أن "القيادة التحويلية تزيد من دافعية الموظفين وتشجعهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهداف الفريق". كما أكد الشمري (٢٠٢٢) على أن "القادة التحويليون يُظهرون اهتمامًا شخصيًا بالموظفين مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى أفراد الفريق".

وفي نفس السياق، أوضح العمري (٢٠٢١) أن "القيادة التحويلية تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة للفريق من خلال تنسيق الجهود وتوجيه الموظفين نحو أهداف مشتركة". كما لاحظ الفقي (٢٠٢٢) أن "القادة التحويليون يشجعون على التفكير الإبداعي ويقدمون الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الابتكارية داخل فرق العمل".

إجمالاً، تُظهر الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية لها دور محوري في تطوير وتحفيز فرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل.

على الرغم من التقدم الملحوظ في البحوث المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على فرق العمل، إلا أن هناك مجالات بحثية واعدة لا تزال في حاجة إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل. فمن المهم مواصلة البحث في كيفية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بشكل فعال داخل المنظمات، وتحديد العوامل التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر على فعالية هذه الممارسات.

على سبيل المثال، أشار الحربي (٢٠٢٣) إلى أن "البحث المستقبلي ينبغي أن يركز على فهم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرق". كما أوصى العتيبي (٢٠٢٢) بأن "يتم تطوير نماذج قياس متطورة لتقييم أثر القيادة التحويلية على الأداء الجماعي للفرق، بما في ذلك قياس المتغيرات الوسيطة والتفاعلية".

علاوة على ذلك، يُعد استكشاف تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والتغيير التنظيمي داخل فرق العمل موضوعًا بحثيًا واعدًا آخر. كما أشار الشمري (٢٠٢٣) إلى "الحاجة إلى دراسة كيفية يمكن للقادة التحويليين الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز التواصل والتعاون داخل الفرق الافتراضية أو الموزعة جغرافيًا".

بشكل عام، تتطلب الأبحاث المستقبلية في هذا المجال تبني مناهج بحثية متعددة الأساليب، بما في ذلك الدراسات الكمية والنوعية، وكذلك التركيز على السياقات التنظيمية والثقافية المختلفة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير نماذج نظرية أكثر شمولية وتوفير رؤى عملية لتعزيز فعالية القيادة التحويلية في تحفيز فرق العمل وتحسين أدائها.

ختامًا هذا البحث قدم مساهمات هامة في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل. على وجه التحديد، قدم هذا البحث ثلاث مساهمات رئيسية:

أولاً، تم تطوير نموذج مفاهيمي شامل لتوضيح الآليات والعمليات التي تربط القيادة التحويلية بنتائج الفريق. هذا النموذج يساعد في فهم كيفية تأثير سلوكيات القادة التحويليين على دافعية الأفراد وديناميكيات الفريق والأداء الجماعي.

ثانيًا، أجرى البحث دراسات تجريبية متعددة في سياقات تنظيمية مختلفة، مما أسفر عن نتائج متسقة تؤكد على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقة والالتزام والإبداع داخل فرق العمل. هذه النتائج توفر دعمًا تجريبيًا قويًا لنموذج القيادة التحويلية وتطبيقاته في البيئات التنظيمية المختلفة.

ثالثًا، تم تقديم توصيات عملية للمديرين والقادة بشأن كيفية تطوير وممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بفعالية. هذه التوصيات تساعد المنظمات على تعزيز قدرات قادتها التحويليين وبناء فرق عمل أكثر فعالية.

بشكل عام، يُعد هذا البحث مساهمة قيمة في أدبيات القيادة والعمل الجماعي، وتوفر نتائجه أساسًا صلبًا لمزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال. كما أنها تقدم توجيهات عملية للقادة والمديرين الراغبين في تحسين أداء فرق عملهم من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية.

## قائمة المراجع

- الجراح، ف. (٢٠٢١). دور فرق العمل في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٨٩-١١٢.
- حمدان، ز.، والعجلوني، م. (٢٠٢١). متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة: دراسة حالة. المجلة العربية للإدارة، ٤١(١)، ٨٧-١١٠.
- الخطيب، أ. (٢٠٢٠). أثر فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢(٤٥)، ١٢٣-١٤٥.
- الشمري، ي.، والحراشة، م.، والطراونة، ب. (٢٠٢٠). أثر فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ١٢٣-١٤٥.
- الشنطي، ع.، والغامدي، ن.، والمزروع، خ. (٢٠٢٢). المعرفة التنظيمية وأثرها على الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٤(١)، ٧٥-٩٤.
- الطراونة، ب.، والشمري، ي.، والحراشة، م. (٢٠١٨). دور فرق العمل في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٢(٦)، ١١٢٣-١١٤٨.
- العتيبي، ب.، والرحيلي، أ.، والرشيدي، ع. (٢٠٢٢). أثر التغيرات البيئية على أداء المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية، ١٨(٢)، ٤٥-٦٧.
- محمود، س.، والسيد، ع.، والحسيني، ف. (٢٠٢٣). دور التنبؤ الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٣)، ١٩-٣٨.
- المشهداني، ح. (٢٠١٩). أثر استخدام فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١١(٤٠)، ٦٧-٨٨.
- البدري، ط. (٢٠١٧). القيادة التحويلية: النظرية والتطبيق. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخطيب، ب. (٢٠١٩). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(١)، ١٠١-١٢٠.
- العجمي، ص. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ٤٥-٦٧.
- بسيوني، ح. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٨(٢)، ٧٢-٤٥.

- الصرايرة، خ. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٢(١)، ٨٧-١١٠.
- الحريري، ر. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٥(٢)، ٨٧-١١٦.
- الشريف، م. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٤٢(١)، ٨١-٥٦.
- خضر، س. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٣)، ٤٥-٧٢.
- عبد الكريم، غنية، الاستاذ درار & يحيى. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بالمؤسسة دراسة حالة بمؤسسة مناجم الفوسفات-SOMIPHOS تبسة (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة).
- الحربي، ع. (٢٠٢١). أثر البناء التنظيمي على فعالية فرق العمل. مجلة الإدارة العامة، ٣١(٢)، ٨٩-١١٢.
- لحلي، ع.، والخطيب، ب.، والعنزي، س. (٢٠٢١). أثر الهياكل التنظيمية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٤)، ١٢٣-١٥٤.
- عبد الحليم، م. (٢٠١٩). دور تصميم هياكل فرق العمل في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٤٥(٢)، ٨٧-١١٢.
- الشرقاوي، ل.، والمنصوري، ع.، والشمري، ب. (٢٠٢٠). أثر المهارات السلوكية لأعضاء فرق العمل على الأداء الجماعي. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ٤٥-٧٢.
- عبد الله، ر. (٢٠١٨). تأثير السلوكيات التنظيمية على فاعلية فرق العمل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٨(١)، ١٢٣-١٤٨.
- المنصوري، ع.، والخطيب، ب.، والعنزي، س. (٢٠٢٢). دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية فرق العمل عن بُعد. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٤(٢)، ٦٧-٨٩.
- الخطيب، ب.، والعنزي، س. (٢٠٢١). تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء فرق العمل الافتراضية. مجلة البحوث الإدارية، ٤١(١)، ٧٨-١٠٢.
- الشمري، ب.، والحربي، م.، والمنصوري، ع. (٢٠١٩). دور القيادة في تحفيز فرق العمل وتحسين الأداء. مجلة الإدارة الحديثة، ٣٧(٤)، ٣٣-٥٦.
- الحربي، م. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل. مجلة الإدارة والتنمية، ٢٤(٢)، ٨٩-١١٤.
- الحصري، أ.، والحمداني، ب.، والشمري، ع. (٢٠٢٠). نظريات فرق العمل: دراسة تحليلية. المجلة العلمية للإدارة، ١٥(٣)، ٤٥-٦٧.

- الحميدي، ر. (٢٠١٨). إدارة فرق العمل: المفاهيم والأساليب. دار الكتب العلمية.
- الجبوري، ص.، والقيسي، ن.، والعبيدي، م. (٢٠٢١). نظرية الاعتماد المتبادل في فرق العمل. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٧(٤)، ٧٨-٩٥.
- الحارثي، ف. (٢٠١٩). أثر الاعتماد المتبادل على فاعلية فرق العمل. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العنزي، ر.، والشمرى، ص.، والدليمي، ع. (٢٠٢٠). نظرية الأدوار في إدارة فرق العمل. مجلة الإدارة العامة، ١٦(٢)، ١٢٣-١٤٥.
- الحربي، م. (٢٠١٨). أثر وضوح الأدوار على فاعلية فرق العمل. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- البلوشي، م.، والربيعي، ف.، والنايلسي، ع. (٢٠٢١). نظرية التنوع في فرق العمل. مجلة الإدارة والتنمية، ١٨(3)، 56-78.
- المهيري، ح. (٢٠١٩). أثر التنوع على فاعلية فرق العمل. دار الجامعة الجديدة.
- لسلمي، علي. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطائي، محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٢٩(١)، ٤٥-٦٢.
- البشاشة، ع. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، ٤١(٢)، ٨٧-١١٢.
- الجمال، ر. (٢٠٢١). فرق العمل الفعالة: الأسس والمتطلبات. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الشامي، م. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٣)، ٤٥-٦٨.
- الشامي، م. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٣)، ٤٥-٦٨.
- الشناق، ق.، والخريشا، ط. (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣١(١)، ٢٩٣-٣٢٥.
- الخطيب، أ. (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الأردنية الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(١)، ٨٣-١٠٢.
- الدجني، إ.، وأبو فارة، ي.، والشوبكي، ن. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، ١٧٩-١٩٨.
- العزام، أ.، والزعبي، ح.، والطراونة، ب. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢(٣)، ٤٠١-٤٢٠.

- الطراونة، ب.، والحراشنة، م.، والحياري، ن. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في شركات الخدمات الطبية الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٣(٨)، ١٤١٧-١٤٤٨.
- لخطيب، ح. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين في المنظمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ٣١(٢)، ٦٧-٤٥.
- الشمري، م. (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في القطاع الخاص. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٤(١)، ١٠٩-٨٨.
- العمري، ف. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الجماعي للفرق. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٢٣-٤١.
- الفقي، س. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصناعية. مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢٢(١)، ٧٢-٥٥.
- لحربي، م. (٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية: دراسة حالة في القطاع الصناعي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٥(٢)، ٩٢-٦٧.
- العتيبي، ح. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء الجماعي للفرق. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(١)، ٥٥-٣٣.
- الشمري، ف. (٢٠٢٣). تحديات القيادة التحويلية في بيئات العمل الافتراضية. مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢٣(٢)، ٦٧-٤٥.

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
  - Burn, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
  - Alazzam, M., Bashayreh, A., Alshurideh, M., & Al Kurdi, B. (2020). The impact of transformational leadership on work teams' effectiveness in the telecommunications company in Jordan. *Management Science Letters*, 10(10), 2141-2150.
  - Alshammari, A., & Alomari, M. (2022). The impact of transformational leadership on team effectiveness in the Jordanian public sector: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 295-312.
  - Alsharif, R., Aljanabee, M., & Alhalabi, W. (2021). The impact of transformational leadership on organizational commitment and team performance in construction companies in Gaza Strip. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 298-310.
  - Almarai Company. (n.d.). Annual Report. Retrieved from [<https://www.almarai.com/ar/corporate>]
  - Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2015). *Organizational behavior* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2015). *Organizational behavior* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.

## الملاحق

## الملاحق

### استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق التغيير الإيجابي في بيئة العمل وتعزيز أداء الفرق. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، تبرز أهمية فهم كيف يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل، وخاصة في الشركات الكبرى مثل شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء فرق العمل داخل الشركة. سنقوم بجمع آراء الموظفين حول تأثير القيم والمبادئ القيادية على التحفيز، والابتكار، والتعاون بين أعضاء الفريق. من خلال تحليل هذه البيانات، نأمل في تقديم رؤى قيمة تساهم في تحسين استراتيجيات القيادة والتطوير المؤسسي.

نشكركم على مشاركتكم في هذا البحث، حيث ستساعد إجاباتكم في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية حول هذا الموضوع. جميع الإجابات ستظل سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

#### البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

العمر:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ سنة إلى ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ سنة إلى ٤٥ سنة

☐ أكثر من ٤٥ سنة

#### الاستبيان الأول:

##### القيادة التحويلية:

لقيادة التحويلية هي نمط قيادي يهدف إلى تحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق أداء واستثنائي من خلال إحداث تغيير جوهري في المنظمة. ويركز القائد التحويلي على إحداث تغيير إيجابي في المرؤوسين والمنظمة من خلال توحيد الجهود نحو رؤية

مشتركة وتنمية قدرات الأفراد. هذا النمط القيادي يهدف إلى تحفيز المرؤوسين لتجاوز توقعاتهم الذاتية والوصول إلى مستويات أداء متميزة.

| المتغير المستقل   | أبعاد المتغير     | عدد العبارات | المرجع                                                              |
|-------------------|-------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------|
| القيادة التحويلية | التحفيز الالهامي  | ٤            | عثماني, زين العابدين, غنتيوي, ياسين, تيقاوي, & العربي/مؤطر. (٢٠٢٠). |
|                   | الاستثارة الفكرية | ٤            |                                                                     |
|                   | الاعتبار الفردي   | ٤            |                                                                     |
|                   | التمكين           | ٤            |                                                                     |

| الأبعاد             | الرقم | العبارات                                                                  | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| (التحفيز الالهامي)  | ١     | يشجع مسؤولي (شركة المراعي) على العمل الجماعي.                             |       |       |           |
|                     | ٢     | يعمل مسؤولي (شركة المراعي) على غرس الانسجام بين العاملين.                 |       |       |           |
|                     | ٣     | يعمل مسؤولي (شركة المراعي) على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاون. |       |       |           |
|                     | ٤     | يمنح مسؤولي (شركة المراعي) حوافز للعاملين بهدف تطوير قدراتهم.             |       |       |           |
| الأبعاد             | الرقم | العبارات                                                                  | موافق | محايد | غير موافق |
| (الاستثارة الفكرية) | ١     | يشجع مسؤولي (شركة المراعي) على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.           |       |       |           |
|                     | ٢     | يثق مسؤولي (شركة المراعي) في مهارات وقدرات عمالهم.                        |       |       |           |
|                     | ٣     | ينصح مسؤولي (شركة المراعي) العاملين في حال ارتكابهم للأخطاء.              |       |       |           |
|                     | ٤     | يتقبل مسؤولي (شركة المراعي) أفكار العاملين، حتى لو تعارضت مع أفكارهم.     |       |       |           |

| الأبعاد           | الرقم | العبارات                                                            | موافق | محايد | غير موافق |
|-------------------|-------|---------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| (الاعتبار الفردي) | ١     | تحرص (شركة المراعي) على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم. |       |       |           |
|                   | ٢     | تعبر (شركة المراعي) عن تقديرهم للعاملين عند انجاز أعمالهم بشكل جيد. |       |       |           |

|  |  |  |                                                                            |   |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|---|--|
|  |  |  | يسعى مسؤولي (شركة المراعي) لتطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم والتدريب. | ٣ |  |
|  |  |  | يراعي مسؤولي (شركة المراعي) الاختلافات في قدرات العاملين.                  | ٤ |  |

| الأبعاد  | الرقم | العبارات                                                                   | موافق | محايد | غير موافق |
|----------|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| (التمكن) | ١     | يحرص مسؤولي (شركة المراعي) على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.     |       |       |           |
|          | ٢     | يشجع مسؤولي (شركة المراعي) العاملين على تحمل مسؤوليتهم.                    |       |       |           |
|          | ٣     | يفوض مسؤولي (شركة المراعي) بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراتهم.            |       |       |           |
|          | ٤     | تتوفر لعامل (شركة المراعي) الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم. |       |       |           |

الاستبيان الثاني:

#### فرق العمل:

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتكاملة الذين يعملون سوياً لتحقيق هدف مشترك.

| المتغير التابع | أبعاد المتغير        | عدد العبارات | المرجع                                                               |
|----------------|----------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| فرق العمل      | نمط القيادة          | ٤            | محمد الأمين, قرباتي, & بهاز. (٢٠٢٢).<br>dissertation, جامعة غرداية). |
|                | سلوكيات أعضاء الفريق | ٤            |                                                                      |
|                | البيئة الاجتماعية    | ٤            |                                                                      |
|                | البيئة التنظيمية     | ٤            |                                                                      |

| الأبعاد       | الرقم | العبارات                                                                              | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| (نمط القيادة) | ١     | يمنح القائد فريق العمل الحرية الكاملة للأعضاء لممارسة الأعمال بالطريقة التي يريدونها. |       |       |           |
|               | ٢     | يغض قائد فريق العمل الطرف عن الأعضاء المقصرين تجاه مهامهم.                            |       |       |           |
|               | ٣     | يسمح قائد فريق العمل للأعضاء بطرح أفكارهم وإبداء آرائهم.                              |       |       |           |
|               | ٤     | يكافئ قائد فريق العمل الأعضاء على الجهد الذي يقومون به.                               |       |       |           |
| الأبعاد       | الرقم | العبارات                                                                              | موافق | محايد | غير موافق |
|               | ١     | يتمتع أعضاء فريق العمل بمهارات الحوار والنقاش.                                        |       |       |           |

|           |       |       | يوجد تشجيع بين أعضاء فريق العمل بعضهم لبعض.                                  | ٢     | (سلوكيات أعضاء الفريق) |
|-----------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------|
|           |       |       | يتمتع أعضاء فريق العمل بالثقة والفهم المتبادل.                               | ٣     |                        |
|           |       |       | يتقبل أعضاء فريق العمل الانتقادات التي توجه إليهم.                           | ٤     |                        |
| غير موافق | محايد | موافق | العبارات                                                                     | الرقم | الأبعاد                |
|           |       |       | يقلل العمل في فرق العمل الشعور بالوحدة.                                      | ١     | (البيئة الاجتماعية)    |
|           |       |       | يشجع العمل في فريق على التماسك بين الأعضاء.                                  | ٢     |                        |
|           |       |       | يزيد فريق العمل الذي أعمل به بالثقة بين القادة والأعضاء.                     | ٣     |                        |
|           |       |       | يهتم أعضاء فريق العمل بزيارة بعضهم البعض لتقوية العلاقة الاجتماعية.          | ٤     |                        |
| غير موافق | محايد | موافق | العبارات                                                                     | الرقم | الأبعاد                |
|           |       |       | تطمح الإدارة العليا للتغيير باستخدام فرق العمل.                              | ١     | (البيئة التنظيمية)     |
|           |       |       | تهتم الإدارة العليا بضغط العمل عند أعضاء فرق العمل.                          | ٢     |                        |
|           |       |       | تشكل الإدارة العليا فرق عمل تهتم بحل المشكلات.                               | ٣     |                        |
|           |       |       | تتغلب الإدارة العليا على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال العمل الجماعي. | ٤     |                        |

<https://forms.gle/pxQSA8FTpw8FaNgU6>

