

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

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أود أن أعبر عن شكري العميق لكل من ساهم في إنجاح هذا البحث العلمي. إن هذا الإنجاز لم يكن ليتحقق لولا الدعم المستمر من العديد من الأشخاص.

أولاً، كل الشكر والامتنان والتقدير للدكتور المحترم/ عبدالرحيم نادر الذي قدم الإرشاد والنصح والدعم اللامحدود، وكانت توجيهاته نقطة انطلاق مهمة لي في رحلة البحث.

ثانياً، أود أن أشكر زملائي الذين شاركوا معي في تبادل الأفكار والنقاشات، فقد كانت آراؤهم وإلهامهم دافعاً كبيراً لي.

كما أخص بالشكر عائلتي التي دعمتني في كل خطوة، ووقفت بجانبني في الأوقات الصعبة.

جدول المحتويات

٥	جدول الأشكال.....
٦	جدول الجداول.....
٧	مستخلص الدراسة.....
٩	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١٠	١,١ . المقدمة:.....
١٢	١,٢ . مشكلة الدراسة.....
١٢	١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري.....
١٣	١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٣	1.3. أهمية الدراسة.....
١٣	١,٣,١ . على المستوى النظري:.....
١٤	١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:.....
١٤	١,٤ . أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥ . أهداف الدراسة.....
١٥	١,٦ . فرضيات الدراسة.....
١٥	١,٧ . نموذج الدراسة.....
١٥	1.8. منهجية الدراسة.....
١٦	١,٩ . الدراسة الميدانية.....
١٧	١,١٠ . مخطط المشروع المقترح.....
١٨	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	٢,١ . المقدمة:.....
٢٠	٢,٢ . المتغير المستقل (القيادة التحويلية):.....
٢٠	٢,٢,١ . تعريفات القيادة التحويلية:.....
٢١	٢,٢,٢ . تطورات القيادة التحويلية:.....
٢١	٢,٢,٣ . أبعاد القيادة التحويلية:.....
٢٢	٢,٢,٤ . نظريات القيادة التحويلية:.....
٢٣	٢,٣ . المتغير التابع (فرق العمل):.....
٢٣	٢,٣,١ . تعريفات فرق العمل:.....
٢٤	٢,٣,٢ . تطورات فرق العمل:.....
٢٤	٢,٣,٣ . أبعاد فرق العمل:.....
٢٥	٢,٣,٤ . نظريات فرق العمل:.....
٢٧	٢,٤ . العلاقة بين القيادة التحويلية وفرق العمل:.....

٢٩	الخاتمة.	٢,٥
٣١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.	
٣٢	المقدمة:	٣,١
٣٢	٢,١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	
٣٣	٣,٢,١ <u>مستويات الإنتاجية (القيادة التحويلية) :</u>	
٣٤	٣,٢,٢ <u>التنوع في مكان العمل (فرق العمل) :</u>	
٣٤	٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث):	
٣٦	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات	
٣٦	٣,٤,١ <u>مجتمع البحث:</u>	
٣٦	٣,٤,٢ <u>تقنيات اخذ العينات:</u>	
٣٦	٣,٥ طرق جمع البيانات	
٣٦	٣,٥,١ <u>المتغير المستقل (القيادة التحويلية):</u>	
٣٨	٣,٥,٢ <u>المتغير التابع (فرق العمل):</u>	
٣٩	٣,٦ انواع البيانات	
٣٩	٣,٦,١ <u>البيانات الأولية:</u>	
٣٩	٣,٦,٢ <u>البيانات الثانوية:</u>	
٤٠	٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات	
٤٠	٣,٨ الخاتمة	
٤١	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	
٤٢	٤,١ التمهيد	
٤٢	٤,٢ خصائص عينة الدراسة	
٤٥	٤,٣ قياس الصدق والثبات لأدوات البحث	
٤٥	٤,٣,١ <u>صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة</u>	
٤٨	٤,٣,٢ <u>ثبات أداة الدراسة</u>	
٥٠	٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	
٥٢	٤,٥ معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	
٥٣	٤,٦ نتائج اختبارات فرضيات الدراسة	
٥٨	٤,٧ الخاتمة	
٥٩	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	
٦٠	٥,٥,١ الحدود الموضوعية	
٦٠	5.5.2. الحدود البشرية	
٦٠	5.5.3. الحدود المكانية	
٦٠	5.5.4. الحدود الزمنية	

٦٢.....	قائمة المراجع
٦٩.....	الملاحق
٧٠.....	الملاحق
٧٠.....	استبيان

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	النموذج المقترح للبحث. المصدر: الباحث	١١
شكل ٢	منهجية البحث للمشروع المصدر: الباحث	٣١
شكل ٣	مخطط المشروع المقترح المصدر: الباحث	١٣
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.	١٩
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).	٢٢
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

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٢	مجتمع البحث المصدر: الباحث (٢٠٢٤)	جدول ١
٣٤	(فقرات ابعاد المتغير المستقل) اعداد الباحث، (٢٠٢٤)	جدول ٢
٣٥	فقرات العاد المتغير التابع المصدر : اعداد الباحث، (٢٠٢٤)	جدول ٣
٣٩	توصيف عينة البحث المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ٤
٤٢	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ٥
٤٣	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ٦
٤٥	قياس الثبات لأداة الدراسة. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ٧
٤٦	دلالة المتوسطات الحسابية. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ٨
٤٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ٩
٤٩-٤٨	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ١٠
٥٠	نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ١١
٥١	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	جدول ١٢

مستخلص الدراسة

الهدف من البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في شركة المراعي في الرياض، مع التركيز على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الكمي، حيث تم استخدام استبيانات لجمع البيانات من أعضاء فرق العمل في الشركة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام تقنيات التحليل المتقدمة.

نتائج البحث:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل، كما تبين أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وفرق العمل، خاصة في سياق القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

التطبيقات العملية:

تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين فعالية فرق العمل من خلال اعتماد ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز التمكين النفسي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، فرق العمل، التمكين النفسي، الفعالية التنظيمية، القطاع الخاص.

Abstract:

Research Objective:

This research aims to study the impact of transformational leadership on team effectiveness at Parker Wellbore in Dammam, focusing on the mediating role of psychological empowerment.

Research Methodology:

The study employed a quantitative research methodology, using questionnaires to collect data from team members at the company, and statistical analysis techniques were applied to analyze the data.

Research Findings:

The results indicated a positive statistically significant relationship between transformational leadership and team effectiveness, with psychological empowerment serving as a mediating variable in this relationship.

Theoretical Contribution:

This study contributes to enriching the literature related to transformational leadership and teams, particularly in the context of the private sector in Saudi Arabia.

Practical Applications:

The study provides practical recommendations for enhancing team effectiveness through the adoption of transformational leadership practices and the promotion of psychological empowerment.

Keywords:

Transformational leadership, team effectiveness, psychological empowerment, organizational effectiveness, private sector.

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)، تبيّن 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). ومع ذلك، 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. وتُعتبر 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 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 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 كافٍ 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 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، 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 كاف 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.

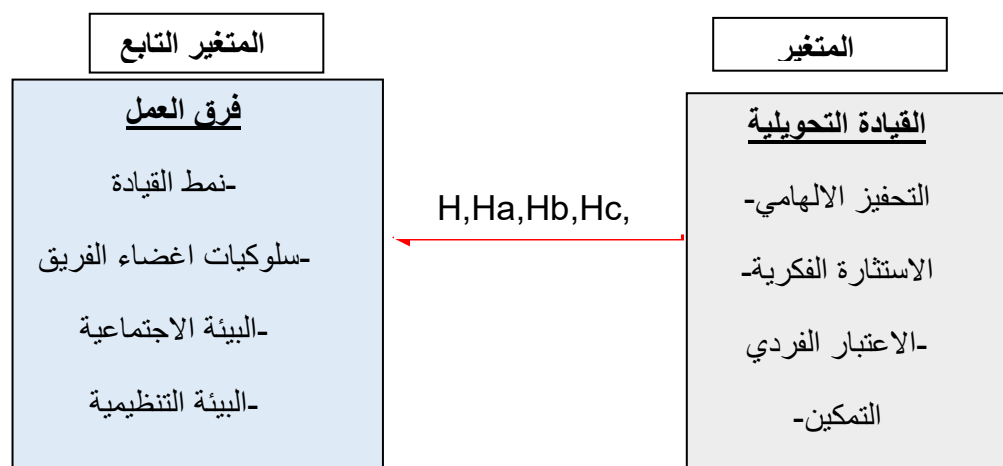
تحديد الممارسات التي تتبناها القيادة التحويلية في الشركة لتفويض الصلاحيات وتحفيز الموظفين على المبادرة.

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 مسؤولة اجتماعياً حيث تدعم عددًا 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 2 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 (البشاشة، 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." (الحريري، 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 التحويلة:

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)

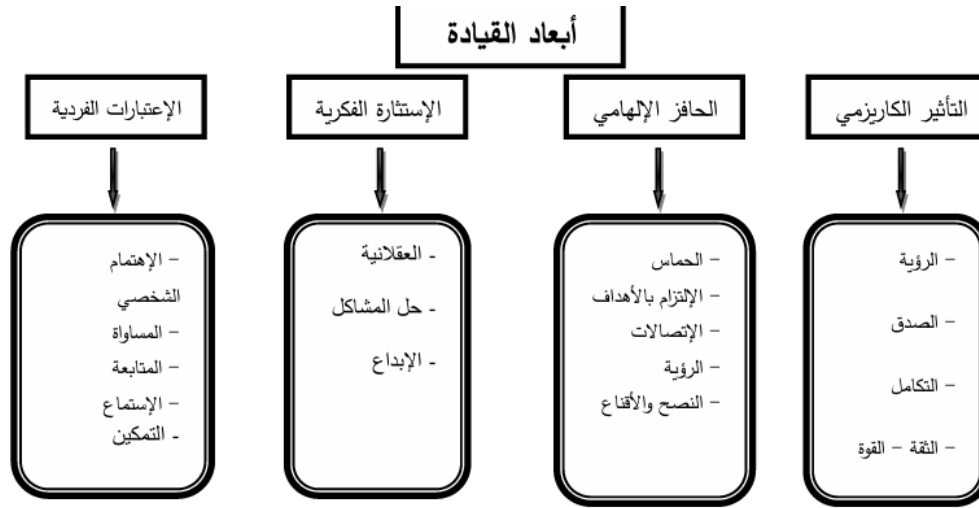
- "القيادة التحويلية هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يسعى القائد إلى تلبية احتياجات المرؤوسين والاهتمام بتطوير قدراتهم." (Burns, 1978)
- تركز هذه النظرية على أن القيادة التحويلية تنطوي على تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع.

- "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 3 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 الإقتصاد 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 الهيكل 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 4 المراحل الخمسة لتطور الفريق المصدر: دراسات سابقة



المصدر: شيب مجد: 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 5 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. الاستشارة 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 وتوجّهه 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 وتوجّهه 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.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة:

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية التي تسهم في تحسين أداء فرق العمل وتعزيز روح التعاون والإبداع بينها. في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، تبرز أهمية دراسة تأثير هذه القيادة على فرق العمل، خاصة في الشركات الكبرى مثل شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

تركز هذه الدراسة على تحليل كيفية تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في شركة المراعي، وذلك في مدينة الدمام، حيث تعتبر هذه البيئة نموذجًا مثاليًا لدراسة التحديات والفرص التي تواجهها الشركات في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية. يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد العينة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل المستخدمة. سيتم استخدام الأسلوب الكمي للحصول على رؤى شاملة حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء الجماعي والابتكار داخل الفرق.

من خلال هذه المنهجية، نسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية القيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي لشركة المراعي.

٢,١. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتبر التعريفات الإجرائية عنصرًا أساسيًا في أي دراسة بحثية، حيث تعزز من جودة البحث وتساعد في تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

حيث توفر التعريفات الإجرائية وضوحًا حول ما يعنيه كل متغير في سياق البحث، مما يساعد الباحثين والقراء على فهم الدراسة بشكل أفضل.

تُسهّم في تحديد كيفية قياس المتغيرات بدقة، مما يؤدي إلى نتائج موثوقة ويقلل من التفسيرات المضللة.

تجعل من الممكن تكرار الدراسات من قبل باحثين آخرين، مما يُعزز مصداقية النتائج ويُسهّم في تطور المعرفة العلمية.

تُساعد الباحثين في تحديد الأساليب الصحيحة لجمع البيانات وتحليلها، مما يُسهّل عملية التخطيط والتنفيذ.

تسهّل فهم البيانات المُجمعة وتحليلها، حيث توفر إطارًا لتفسير النتائج بشكل منطقي.

تُعزز القدرة على تحديد وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يُساعد في تفسير النتائج بشكل أعمق.

تساعد في تقليل التحيز من خلال تحديد المتغيرات بوضوح، مما يُقلل من تأثير العوامل الخارجية غير المرغوب فيها.

تُسهل التواصل بين الباحثين والممارسين، حيث يُمكنهم مناقشة النتائج بناءً على تعريفات موحدة ومشاركة.

٣,٢,١. مستويات الإنتاجية (القيادة التحويلية) :

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفعالة التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز مستويات الإنتاجية داخل المؤسسات. تعتمد هذه القيادة على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي. من خلال استراتيجيات مثل التحفيز الإلهامي وتطوير المهارات، تخلق القيادة التحويلية بيئة عمل إيجابية تعزز الالتزام والابتكار. تشير العديد من الدراسات إلى أن القادة التحويليين يُمكنهم التأثير بشكل كبير على إنتاجية فرق العمل، مما يجعل فهم هذه الظاهرة أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة العمل الديناميكية.

حيث تم ذكر العديد من دراسات سابقة عن التعريفات الإجرائية للقيادة التحويلية من حيث مستويات الإنتاجية كالتالي:

تحفيز الأداء:

القيادة التحويلية تزيد من دافع الأفراد نحو تحقيق الأداء العالي من خلال أساليب تحفيزية مثل المكافآت والتقدير. وفقًا لـ Bass (1990)، "القادة التحويليون يحفزون الأفراد على تجاوز توقعاتهم من خلال إلهامهم وتحفيزهم."

تعزيز الالتزام:

القيادة التحويلية تعمل على تعزيز التزام الأفراد تجاه أهداف المؤسسة مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية. كما ذكر Avolio و Bass (1991) أن "القادة التحويليين يُلهمون الأفراد لتبني أهداف مشتركة، مما يعزز من التزامهم."

تطوير المهارات:

القيادة التحويلية تشجع على تطوير المهارات الفردية والجماعية، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء. كما أشار Northouse (2018) إلى أن "القادة التحويليين يستثمرون في تطوير مهارات فريقهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية."

تحسين بيئة العمل:

القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والابتكار، مما يعزز الإنتاجية. وفقًا لـ Judge و Piccolo (2004)، "القيادة التحويلية تساهم في تحسين المناخ التنظيمي، مما يزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية."

٣,٢,٢. التنوع في مكان العمل (فرق العمل) :

يُعتبر التنوع في مكان العمل عنصرًا حيويًا يؤثر بشكل كبير على أداء فرق العمل. يشمل التنوع الاختلافات في الجنس، العرق، العمر، والخلفيات الثقافية، مما يساهم في إثراء بيئة العمل وتعزيز الابتكار. من خلال فهم التعريفات الإجرائية للتنوع، يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجياتها في إدارة فرق العمل وزيادة الإنتاجية.

التعريفات الإجرائية للتنوع في مكان العمل

التنوع العرقي والثقافي:

يشير إلى وجود أفراد من خلفيات عرقية وثقافية مختلفة في فريق العمل. هذا التنوع يعزز من تبادل الأفكار ووجهات النظر، مما يؤدي إلى تحسين الإبداع والابتكار. كما ذكر Cox (1994) "التنوع الثقافي يساهم في إثراء الفرق من خلال تقديم مجموعة متنوعة من وجهات النظر."

التنوع الجندري:

يتعلق بوجود توازن بين الجنسين في فرق العمل. الدراسات تشير إلى أن الفرق التي تضم نسبة متساوية من الرجال والنساء تميل إلى تحقيق أداء أفضل. وفقًا لـ McKinsey & Company (2020) ، "الشركات التي تتمتع بتوازن جندري أفضل تظهر أداءً ماليًا أعلى."

التنوع العمري:

يشمل وجود أفراد من مختلف الفئات العمرية في فريق العمل. هذا التنوع يمكن أن يؤدي إلى توازن بين الخبرة والشباب، مما يعزز من القدرة على الابتكار وحل المشكلات. كما أشار Zopiatis و Constanti (2012) إلى أن "التنوع العمري يزيد من كفاءة الفرق من خلال مزيج من الخبرات والأفكار."

التنوع في المهارات والخبرات:

يتعلق بتنوع المهارات والخبرات التي يمتلكها أعضاء الفريق. فرق العمل التي تضم أفرادًا ذوي مهارات متنوعة تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المعقدة وتحقيق نتائج أفضل. كما ذكر Page (2007) "الفرق المتنوعة في المهارات قادرة على تحقيق نتائج تتفوق على الفرق المتجانسة."

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث):

١. فلسفة البحث (الوضعية):

تركز فلسفة البحث الوضعية على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الأدلة التجريبية.

٢. منهج البحث (الاستنتاجي):

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية اثر التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة.

٣. استراتيجية البحث (دراسة حالة):

دراسة حالة هي استكشاف متعمق لحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجربتها سياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة.

٤. نوع البحث (كمي):

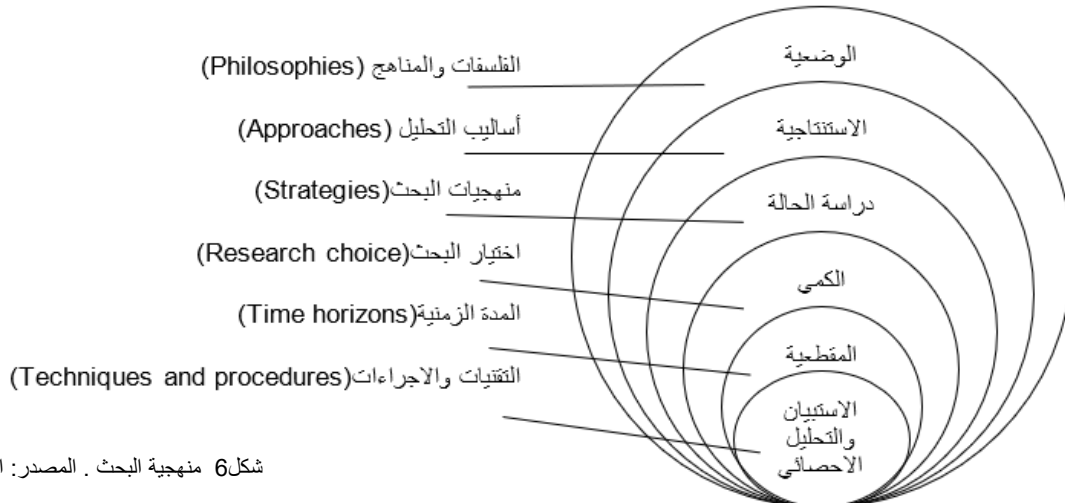
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الإحصائية بين المتغيرات وهذه الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين التحول الرقمي وأداء جودة الخدمة.

٥. الأفق الزمني للبحث (المقطعية):

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.

٦. التقنيات والاجراءات (الاستبيان):

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة والتي يمكن تحليل إحصاءات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث وتصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.



شكل 6 منهجية البحث . المصدر: الباحث

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

٣,٤,١. مجتمع البحث:

مجتمع البحث هي شركة المراعي في المملكة العربية السعودية بالرياض و يتكون من مجموعة متنوعة من الأفراد والخبراء الذين يساهمون في تطوير الحلول الابتكارية في مجالات الحفر والإنتاج. يشمل هذا المجتمع: الباحثون والمخططون، المهندسون والفنيون وخبراء إدارة المشاريع وفرق الدعم الفني والعلماء والباحثون الأكاديميون

٣,٤,٢. تقنيات اخذ العينات:

يتم أخذ ال عينات بالطريقة (الاحتمالية) باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق. وتبلغ عددها ٧٤ موظف من مختلف الأقسام .

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
شركة المراعي بالرياض	أكثر من ١٠٠٠	٧٤

جدول ١ مجتمع وعينة البحث من اعداد الباحث(٢٠٢٤)

٣,٥. طرق جمع البيانات

جمع البيانات هو عملية أساسية في البحث العلمي، حيث يتم من خلالها الحصول على المعلومات الضرورية لتحليل موضوع الدراسة. تختلف طرق جمع البيانات بناءً على طبيعة البحث وأهدافه.

فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي استخدمها الباحث لقياس متغيرات البحث.

٣,٥,١. المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

تعتبر عملية جمع البيانات عن المتغيرات المستقلة أمرًا حيويًا في البحث العلمي، حيث تسهم في فهم كيفية تأثير هذه المتغيرات على النتائج المراد دراستها. في سياق بحثنا عن "القيادة التحويلية" يعد هذا المتغير محوراً رئيسياً يؤثر بشكل مباشر على فرق العمل في الشركة ولجمع البيانات حول القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة وهي:

١. التمكين:

يُشير التمكين إلى قدرة القائد على منح الأفراد حرية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. يساعد هذا البُعد في تعزيز شعور الأفراد بالملكية والانتماء، مما يزيد من دافعيتهم وإنتاجيتهم. القادة الذين يمكّنون موظفيهم يخلقون بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفكير المستقل.

٢. التحفيز الإلهامي:

يتعلق هذا البُعد بقدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد من خلال تقديم رؤية واضحة ومشتركة. القادة الذين يمتلكون هذه القدرة يستخدمون أساليب تحفيزية لتعزيز روح الفريق وتحقيق الأهداف. التحفيز الإلهامي يؤدي إلى زيادة الالتزام والرضا الوظيفي بين الأفراد.

٣. الاستشارة الفكرية:

يُشير إلى قدرة القائد على تشجيع التفكير النقدي والإبداع بين الأفراد. القادة الذين يبرزون هذا البُعد يفضلون الاستماع إلى الأفكار الجديدة ويشجعون أعضاء الفريق على طرح تساؤلات وتحدي الطرق التقليدية. هذا يعزز من ثقافة الابتكار ويساهم في حل المشكلات بطرق جديدة.

٤. الاعتبار الفردي:

يتعلق هذا البُعد بالاهتمام بالاحتياجات والتطلعات الفردية لأعضاء الفريق. القادة الذين يظهران الاعتبار الفردي يستمعون لمشاكل الموظفين ويقدمون الدعم الشخصي، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء. هذا يُساهم في بناء علاقات قوية داخل الفريق ويزيد من ولاء الأفراد للمؤسسة.

تساهم هذه الأبعاد الأربعة في تعزيز فعالية القيادة التحويلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق وزيادة مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

لذا، تم تصميم استبيان شامل يتناول هذه الأبعاد الأربعة، لكل بعد ٤ فقرات ليشمل إجمالي عدد الفقرات ١٦ فقرة للمتغير بأكمله وتم اعتماد نوع الاستبيان استبيان ليكرت الثلاثي (موافق، غير موافق، محايد)

فالاستبيان يجمع بيانات كمية، يكشف الأنماط، يقارن بين فرق، يحدد مجالات التحسين، يجمع آراء الأعضاء، يسهل تحليل البيانات، ويدعم الفرضيات. إنه أداة فعالة لفهم تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل.

المتغير المستقل	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
القيادة التحويلية	التحفيز الالهامي	٤	عثماني, زين العابدين, غنتيوي, ياسين, تيقاوي, & العربي/مؤطر. (٢٠٢٠).
	الاستشارة الفكرية	٤	
	الاعتبار الفردي	٤	
	التمكين	٤	
مجموع عدد الفقرات (١٦)			

جدول ٢ فقرات ابعاد المتغير المستقل اعداد الباحث (٢٠٢٤)

٣,٥,٢. المتغير التابع (فرق العمل):

عتبر فرق العمل من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف المشتركة. لفهم كيفية تأثير مختلف العوامل على أداء فرق العمل، يُعد جمع البيانات باستخدام الاستبيانات من الطرق الفعالة. يتيح الاستبيان للباحثين جمع معلومات شاملة حول المتغيرات المختلفة التي تؤثر على فرق العمل، مثل نمط القيادة وسلوكيات أعضاء الفريق، والبيئة الاجتماعية، والبيئة التنظيمية.

ومن خلال هذا البحث، سنستكشف كيفية جمع بيانات (فرق العمل) باستخدام الاستبيان، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية:

١. نمط القيادة

يُعتبر نمط القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على ديناميكيات فرق العمل. يمكن أن تتنوع أنماط القيادة بين القيادة التوجيهية، والديمقراطية، والتحويلية. من خلال الاستبيانات، يمكن قياس تأثير كل نمط على رضا أعضاء الفريق وأدائهم.

٢. سلوكيات أعضاء الفريق

تشمل سلوكيات أعضاء الفريق التفاعل، والتعاون، والالتزام. يُمكن استخدام الاستبيانات لتقييم كيف تؤثر هذه السلوكيات على الإنتاجية والكفاءة العامة للفريق.

٣. البيئة الاجتماعية

تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالفريق على أدائه. تشمل هذه البيئة العلاقات بين الأعضاء، والدعم الاجتماعي، والمناخ العام. يمكن أن تساعد الاستبيانات في فهم كيف تؤثر هذه العوامل على الروح المعنوية والتعاون داخل الفريق.

٤. البيئة التنظيمية

تشير البيئة التنظيمية إلى الهياكل، والسياسات، والثقافات داخل المؤسسة. تلعب هذه البيئة دورًا مهمًا في تشكيل سلوكيات فرق العمل. من خلال الاستبيانات، يمكن جمع بيانات عن كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء العام للفرق. تم باستخدام استبيان شامل يجمع البيانات حول هذه الأبعاد، كل بعد يحتوي على ٤ فقرات ليكون الإجمالي ١٦ فقرة شامل جميع ابعاد الاستبيان وتم اعتماد نوع الاستبيان استبيان ليكرت الثلاثي (موافق، غير موافق، محايد). ومن خلال ذلك الاستبيان ، يمكن للباحثين الحصول على رؤى قيمة حول كيفية تفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض وتأثيرها على فرق العمل، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية.

المتغير التابع	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
فرق العمل	نمط القيادة	٤	محمد الأمين, قرباتي, & بهاز. (٢٠٢٢). dissertation. (جامعة غرداية),
	سلوكيات أعضاء الفريق	٤	
	البيئة الاجتماعية	٤	
	البيئة التنظيمية	٤	
مجموع عدد الفقرات (١٦)			

جدول ٣ فقرات ابعاد المتغير التابع المصدر من اعداد الباحث (٢٠٢٤)

٣,٦. انواع البيانات

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالاتي:

٣,٦,١. البيانات الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من مجتمع البحث بشركة المراعي بالرياض

٣,٦,٢. البيانات الثانوية:

تم البحث بشكل مكثف في الدراسة السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات والرسائل الجامعية العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة (محل الدراسة) لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالدراسات السابقة.

٣,٧. طرق وأساليب تحليل البيانات

تعد عملية تحليل البيانات جزءاً أساسياً من أي دراسة بحثية، حيث تساعد على تحويل المعلومات الأولية إلى رؤى قابلة للتطبيق. بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، تم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) كأحد أكثر البرامج شيوعاً وفعالية لتحليل البيانات المجمعة. تم اجراء 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 بالدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمع واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف الى قياسه. بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

٣,٨. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم توضيح منهجية البحث المستخدمة لدراسة تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل، مع التركيز على شركة المراعي في الرياض. اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان شامل يتناول الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية وسلوكيات أعضاء الفريق. من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها، سيتمكن الباحث من استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة وتأثيره على أداء فرق العمل في الشركة. ستمكن النتائج من تقديم توصيات مستندة إلى الأدلة لتحسين استراتيجيات القيادة وتعزيز التعاون والإنتاجية داخل الفرق. تُعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم كيفية تنفيذ القيادة التحويلية بشكل فعال في بيئات العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام للشركة. أملين أن تساهم النتائج في إحداث تأثير إيجابي على سياسات القيادة والتطوير داخل شركة المراعي.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

٤,١. التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال توزيع استبيانات موجهة الى عينة الدراسة، حيث تم تحليلها إحصائيًا باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٨. يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص للعينة محل الدراسة بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة الى ذلك تم إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملائمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملائمته، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS الإصدار ٢٨. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات بعضها على بعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

٤,٢. خصائص عينة الدراسة

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا الى الجنس – العمر – المستوى التعليمي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (أقل من ٢٥ – من ٢٥ الى ٣٥ سنة – من ٣٥ الى ٤٥ سنة – أكثر من ٤٥).
 - المستوى التعليمي ويشمل (ابتدائي – متوسط – ثانوي – جامعي).

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

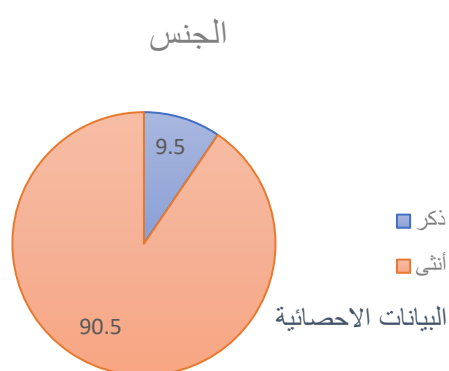
جدول ٤ : توصيف عينة البحث.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	7	9.5
	أنثى	67	90.5
	الإجمالي	74	%100
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	8	10.8
	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	30	40.5
	من ٣٥ إلى ٤٥ سنة	28	37.8
	أكثر من ٤٥ سنة	8	10.8
	الإجمالي	74	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	1.4
	متوسط	2	2.7
	ثانوي	31	41.9
	جامعي	40	54.1
	الإجمالي	74	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

من بيانات الجدول رقم (٤) تم استخلاص النتائج التالية:

■ بالنسبة للجنس:

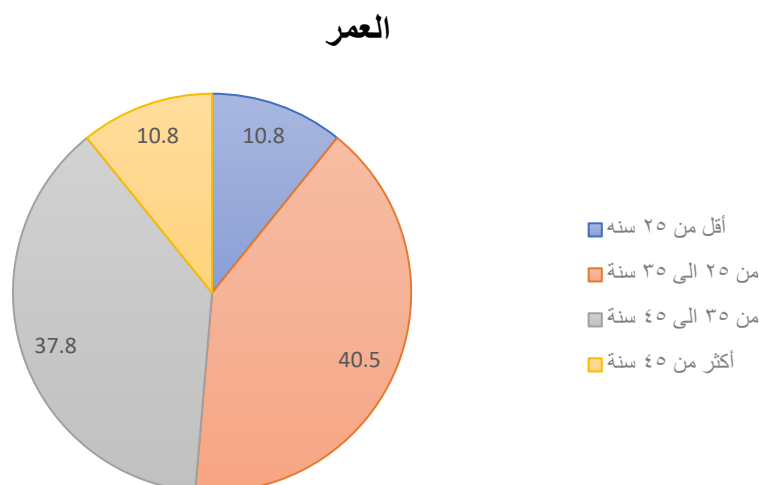


أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الإناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الإناث ٦٧ حيث يعادل ٩٠,٥٪ من العينة بينما عدد الذكور يبلغ ٧ حيث يعادل ٩,٥٪ من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل 7 تصنيف العينة وفقا للجنس المصدر: الباحث بالاعتماد على البيانات الإحصائية

■ أما بالنسبة للعمر:

أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك ٨ أشخاص أعمارهم أقل من ٢٥ أي ما يعادل ١٠,٨٪ من عينة الدراسة، وهناك ٣٠ شخص أعمارهم تتراوح بين ٢٥ الى ٣٥ سنة أي ما يعادل ٤٠,٥٪ من عينة الدراسة، وهناك ٢٨ شخص أعمارهم تتراوح بين ٣٥ الى ٤٥ سنة أي ما يعادل ٣٧,٨٪ من عينة الدراسة، وهناك ٨ اشخاص أعمارهم أكثر من ٤٥ سنة أي ما يعادل ١٠,٨٪ من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل 8 تصنيف العينة وفقاً للعمر المصدر الباحث بالاعتماد على البيانات الإحصائية

■ أما بالنسبة للمستوى التعليمي:

أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك شخص واحد حاصل على الشهادة الابتدائية أي ما يعادل ١,٤٪ وشخصان حاصلين على شهادة المتوسط أي ما يعادل ٢,٧٪ من عينة الدراسة، وهناك ٣١ شخص حاصلين على شهادة الثانوية أي ما يعادل ٤١,٩٪ من عينة الدراسة، وهناك ٤٠ شخص حاصلين على الشهادة الجامعية أي ما يعادل ٥٤,١٪ من عينة الدراسة.



٤,٣. قياس الصدق والثبات لأدوات البحث

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, وقيمة معامل ho, من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM, بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted.

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (١٩٧٤ معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة.
 - **الصدق التقاربي: Convergent Validity** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ وقال (Hair, ٢٠٠٦ et al) وذلك لضمان ان العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.
- الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ , كما يلي:

جدول ٥: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

جدول ٥: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير
0.742	0.7095	0.000	0.371	0.735	.841	A1	التحفيز الألهامي
		0.000	0.295	0.729		A2	
		0.000	0.329	0.746		A3	
		0.000	0.358	0.628		A4	
	0.689	0.000	0.368	0.718		B1	الاستشارة الفكرية
		0.000	0.371	0.674		B2	
		0.000	0.468	0.625		B3	
		0.000	0.405	0.739		B4	
	0.803	0.000	0.371	0.736		C1	الاعتبار الفردى
		0.000	0.344	0.855		C2	
		0.000	0.358	0.828		C3	
		0.000	0.437	0.792		C4	
	0.768	0.000	0.455	0.758		D1	التمكين
		0.000	0.344	0.785		D2	
		0.000	0.417	0.773		D3	
		0.000	0.371	0.754		D4	

يتضح بالجدول ٥ الذي بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير المستقل (القيادة التحويلية): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من ٠,٥. بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباطات للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق المتغير القيادة التحويلية هو 0.742 وهو أكبر من ٠,٥ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

جدول ٦: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.846	0.781	0.000	0.526	0.665	0.841	BA1	نمط القيادة	فرق العمل
		0.000	0.722	0.817		BA2		
		0.000	0.371	0.820		BA3		
		0.000	0.371	0.821		BA4		
	0.917	0.000	0.325	0.946		BB1	سلوكيات أعضاء الفريق	
		0.000	0.325	0.898		BB2		
		0.000	0.306	0.955		BB3		
		0.000	0.341	0.870		BB4		
	0.808	0.000	0.461	0.668		BC1	البيئة الاجتماعية	
		0.000	0.325	0.898		BC2		
		0.000	0.357	0.803		BC3		
		0.000	0.357	0.862		BC4		
	0.877	0.000	0.384	0.838		BD1	البيئة التنظيمية	
		0.000	0.407	0.789		BD2		
		0.000	0.341	0.936		BD3		
		0.000	0.325	0.946		BD4		

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول ٦ الذي بالأعلى:

- **مقياس تطبيق المتغير التابع (فرق العمل):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من ٠,٥ بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباطات للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق المتغير فرق العمل هو ٠,٨٤٦ وهو أكبر من ٠,٥ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٢,٣,٤ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية وهي نموذج احصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

- قيمة الفاكرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من ١، كانت درجة الثبات أعلى.
- الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس، ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.
- قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.
- وفقاً لدراسة (Hair et al, 2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من ٠,٧ حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.
- الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة ب ألفا كرونباخ، والثبات المركب
- مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول ٧: قياس الثبات لأداة الدراسة.

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha	
القيادة التحويلية	التحفيز الالهامي	4	0.925
	الاستثارة الفكرية	4	0.913
	الاعتبار الفردي	4	0.876
	التمكين	4	0.866
فرق العمل	نمط القيادة	4	0.892
	سلوكيات أعضاء الفريق	4	0.842
	البيئة الاجتماعية	4	0.878
	البيئة التنظيمية	4	0.865

جدول
7

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول ٧ الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

■ **مقياس تطبيق المتغير المستقل (القيادة التحويلية):** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability، هو ٠ وبينما قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد المتغير الأول على الترتيب هي التحفيز الالهامي = ٠,٩٢٥ الاستثارة الفكرية = ٠,٩١٣ الاعتبار الفردي = ٠,٨٧٦ التمكين = ٠,٨٦٦ مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من ٠,٦، وفقاً لـ (al et Hair (٢٠١٠)، فقد تحقق الثبات للمقياس.

■ **مقياس تطبيق المتغير التابع (فرق العمل):** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability، هو ٠ وبينما قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد المتغير الثاني على الترتيب هي نمط القيادة = ٠,٨٩٢ سلوكيات أعضاء الفريق = ٠,٨٤٢ البيئة الاجتماعية = ٠,٨٧٨ البيئة التنظيمية = ٠,٨٦٥ مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من ٠,٦، وفقاً لـ (al et Hair (٢٠١٠)، فقد تحقق الثبات للمقياس. وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

٤,٤ . التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
١	٢	٣

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{100}{3} = 33.33\% \text{ تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في } 33.33\%$$

يوضح الجدول ٨ دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول ٨: دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ إلى ١,٦٧	موافق	من ٦٦,٦٧٪ إلى ١٠٠٪	موافقة مرتفعة
من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤	محايد	من ٣٣,٣٤٪ إلى ٦٦,٦٦٪	موافقة متوسطة
من ٢,٣٥ إلى ٣	غير موافق	من ٠٪ إلى ٣٣,٣٣٪	موافقة منخفضة

وضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق المتغير المستقل القيادة التحويلية وابعادها، وكذلك مستوى المتغير التابع فرق العمل وأبعاده، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التحويلية	التحفيز الالهامي	1.13	1.16	0.259	0.275	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الاستثارة الفكرية	1.17		0.320		موافق		مرتفع	
	الاعتبار الفردي	1.16		0.322		موافق		مرتفع	
	التمكين	1.18		0.320		موافق		مرتفع	
فرق العمل	نمط القيادة	1.32	1.21	0.407	0.323	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	سلوكيات أعضاء الفريق	1.15		0.336		موافق		مرتفع	
	البيئة الاجتماعية	1.17		0.309		موافق		مرتفع	
	البيئة التنظيمية	1.20		0.427		موافق		مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير القيادة التحويلية: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من القيادة التحويلية في شركة المراعي في الرياض . حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = ١,١٦ بنسبة موافقة بلغت ٥٨٪

عند انحراف معياري ٠,٢٧٥ ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التحويلية، أن الأبعاد الأربعة له هي: (التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي ، التمكين) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع شركة المراعي بالرياض . حيث نجد ان المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة التحويلية كالتالي : بعد التحفيز الالهامي = ١,١٣ بنسبة موافقة تبلغ ٥٦,٥٪ عند انحراف معياري ٠,٢٥٩ ، أما بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية = ١,١٧ بنسبة موافقة تبلغ ٥٨,٥٪ عند انحراف معياري ٠,٣٢٠ ، أما

بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي = ١,١٦ بنسبة موافقة تبلغ ٥٨٪ عند انحراف معياري ٠,٣٢٢ أما بالنسبة لبعد التمكين = ١,١٨ بنسبة موافقة تبلغ ٥٩٪ عند انحراف معياري ٠,٣٢٠.

■ **تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع فرق العمل:** أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من المتغير فرق العمل في شركة المراعي بالرياض . حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = ١,٢١ بنسبة موافقة بلغت ٦٠,٥٪ عند انحراف معياري ٠,٣٢٣ ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد فرق العمل، أن الأبعاد الأربعة لمتغير المتغير فرق العمل هي: (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع في شركة المراعي بالرياض . حيث نجد أن المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع أفرق العمل هي كالتالي: نمط القيادة = ١,٣٢ بنسبة موافقة تبلغ ٦٦٪ عند انحراف معياري ٠,٤٠٧ ، أما بالنسبة لبعد سلوكيات أعضاء الفريق = ١,١٥ بنسبة موافقة تبلغ ٥٥٪ عند انحراف معياري ٠,٣٣٦ ، أما بالنسبة لبعد البيئة الاجتماعية = ١,١٧ بنسبة موافقة تبلغ ٥٨,٥٪ عند انحراف معياري ٠,٣٠٩ ، أما بالنسبة لبعد البيئة التنظيمية = ١,٢٠ بنسبة موافقة تبلغ ٦٠٪ عند انحراف معياري ٠,٤٢٧ .

٤,٥ . معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطى (البيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول ١٠ : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير	التحفيز الالهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردى	التمكين	فرق العمل
التحفيز الالهامي	Pearson Correlation	1	0.620**	0.716**	0.834**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	74	74	74	74
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	0.620**	1	0.730**	0.779**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	74	74	74	74
الاعتبار الفردى	Pearson Correlation	0.716**	0.730**	1	0.901**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	74	74	74	74

0.949**	1	0.901**	0.779**	0.719**	Pearson Correlation	التمكين
<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	
1	0.949**	0.935**	0.876**	0.834**	Pearson Correlation	فرق العمل
	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية وابعادها (كمتغير مستقل) وبين فرق العمل (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط بموجب (٠,٨٣٤) بين القيادة التحويلية وأبعادها كمتغير مستقل و فرق العمل كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) عند معامل ارتباط: ١, ٠,٦٢٠, ٠,٧١٦, ٠,٧١٩, على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى اقل من (٠,٠١) وبين فرق العمل كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة التحويلية وبين متغيرات القيادة التحويلية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة التحويلية وبين أبعادها عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٤,٦. نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التواصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSSV.28 على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفرق العمل.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس فروضا فرعية كما يلي:

- الفرضية ١: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التحفيز الإلهامي كأحد ابعاد القيادة التحويلية وبين فرق العمل.
- الفرضية ٢: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية وبين فرق العمل.
- الفرضية ٣: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما الاعتبار الفردي كأحد ابعاد القيادة التحويلية وبين فرق العمل.
- الفرضية ٤: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين كأحد ابعاد القيادة التحويلية وبين فرق العمل.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

- ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفرق العمل".

لأختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لإختبار العلاقة بين المتغيرين، في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية الذي يمثل المتغير المستقل وبين فرق العمل الذي يعتبر المتغير التابع. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات التحول الرقمي في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات أداء جودة الخدمة. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير التحول الرقمي على أداء جودة الخدمة، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.680	.676	.184

a. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل_القيادة_التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.196	1	5.196	153.185	<.001 ^b
	Residual	2.442	72	.034		
	Total	7.638	73			

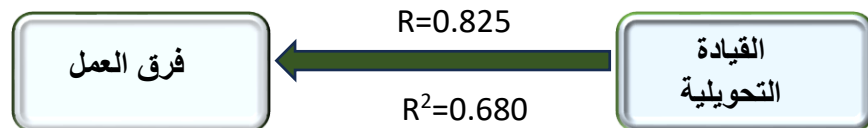
a. Dependent Variable: المتغير_التابع_فرق_العمل

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل_القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.086	.093		.921	.360	-.100	.272
	المتغير_النابع_فرق_العمل	.969	.078	.825	12.377	<.001	.813	1.125

a. Dependent Variable: المتغير_النابع_فرق_العمل



يتضح من الجدول بالأعلى مايلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (٠,٠١) مما يدل على أن نموذج النحدر الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١.
 - يشير معامل الارتباط ($R=0.794$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية بشكل عام وفرق العمل.
 - يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي ٦٨٪ من التباين الحاصل في أداء جودة الخدمة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التحويلية.
 - تشير قيمة (T) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لأختبار (T) أقل ٠,٠١.
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية إجمالاً كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "**لا توجد** علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وفرق العمل" تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين التحفيز الالهامي محل الدراسة كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع.

- تنص الفرضية الثانية على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وفرق العمل" تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين الاستثارة الفكرية محل الدراسة كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع
- تنص الفرضية الثالثة على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وفرق العمل" تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين الاعتبار الفردي محل الدراسة كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع.
- تنص الفرضية الفرعية الرابعة "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين وفرق العمل" تختبر هذه الفرضية العلاقات المباشرة بين التمكين محل الدراسة كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression .Simple Linear Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.750	.736	.166

a. Predictors: (Constant), a. التمكين, التحفيز_الالهامي, الاستثارة_الفكرية, الاعتبار_الفردي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.731	4	1.433	51.856	<.001 ^b
	Residual	1.907	69	.028		
	Total	7.638	73			

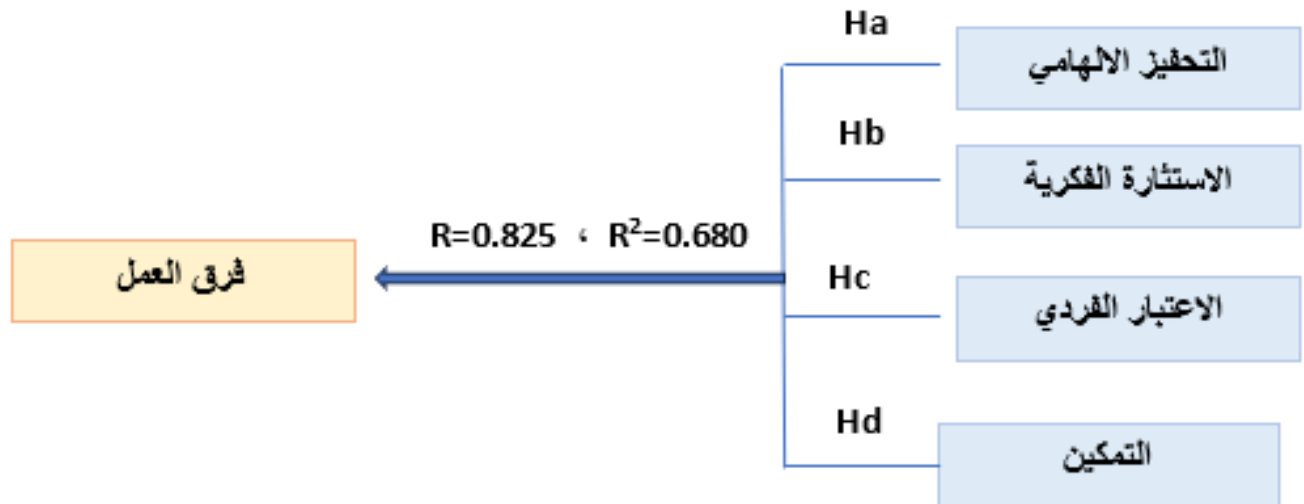
a. Dependent Variable: a. المتغير_التابع_فرق_العمل

b. Predictors: (Constant), b. التمكين, التحفيز_الالهامي, الاستثارة_الفكرية, الاعتبار_الفردي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.227	.090		2.517	.014	.047	.407
	التحفيز_الالهامي	-.235	.112	-.188	-2.106	.039	-.458	-.012
	الاستثارة_الفكرية	.244	.098	.242	2.493	.015	.049	.440
	الاعتبار_الفردي	.467	.144	.464	3.251	.002	.180	.753
	التمكين	.358	.156	.354	2.292	.025	.046	.669

a. Dependent Variable: a. المتغير_التابع_فرق_العمل



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

. أن مستوى المعنوية لاختبار (F) يشير إلى أن قيمة (sig) أقل من ٠,٠١، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٢٥$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وبين فرق العمل، كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن ٦٨٪ من التباين الحاصل في فرق العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد القيادة التحويلية، كما تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من ٠,٠١.

بناءً على النتائج السابقة:

يتم رفض صحة الفرضية الأولى حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي كمتغير مستقل وفرق العمل كمتغير تابع.

- أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين كمتغيرات مستقلة، وفرق العمل كمتغير تابع.

٤,٧. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكننا أن نستنتج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء فرق العمل داخل شركة المراعي بالرياض. من خلال التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، تبين أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين أساليب القيادة التحويلية وفعالية الفرق.

تشير النتائج إلى أن القيادات التي تعتمد على التحفيز والإلهام، وتعمل على تطوير مهارات الأفراد، تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق. كما أن وجود بيئة عمل تشجع على الابتكار والمشاركة يعزز من قدرة الفرق على تحقيق أهداف الشركة.

هذا الفصل يسلط الضوء على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة داخل المؤسسات، مما يعكس الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لتدريب القادة وتطويرهم. إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث تدعم فكرة أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي عنصر أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي واستدامته.

تتطلب المرحلة المقبلة مزيدًا من الدراسة والتطبيق العملي للنتائج المستخلصة، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين أداء الفرق وزيادة تفاعلها، مما يعود بالنفع على الشركة ككل.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

٥,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في البحث، حيث سيتم مناقشة المساهمات النظرية والعملية، كما سيتم تقديم التوصيات المستقبلية والحدود التي واجهت البحث.

٥,٢. المساهمة النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وفرق العمل، من خلال تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل في السياقات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. كما تبرز أهمية التمكين النفسي كمتغير وسطاء في هذه العلاقة، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات حول الآليات التي تؤثر في هذه الديناميكية.

٥,٣. المساهمة العملية

تقدم نتائج البحث توصيات عملية يمكن أن تساعد القادة في الشركات على تعزيز فعالية فرق العمل من خلال تطبيق ممارسات القيادة التحويلية. كما تبرز أهمية تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز التمكين النفسي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للفرق.

٥,٤. التوصيات

١. **تدريب القادة:** يجب على الشركات الاستثمار في برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القادة.
٢. **تعزيز التمكين النفسي:** ينبغي التركيز على استراتيجيات تعزز من تمكين الموظفين نفسياً، مما ينعكس إيجابياً على أداء الفرق.
٣. **تقييم الأداء:** من المهم إجراء تقييم دوري لأداء فرق العمل بناءً على مؤشرات فعالية محددة.

٥,٥. حدود البحث

٥,٥,١. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل في شركة المراعي، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

٥,٥,٢. الحدود البشرية

تم جمع البيانات من عينة محدودة من الموظفين، مما قد يحد من التنوع في الآراء والتجارب.

٥,٥,٣. الحدود المكانية

تركز الدراسة على منطقة الدمام في المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على تطبيق النتائج في مناطق أخرى.

٥,٥,٤. الحدود الزمنية

تم إجراء البحث في فترة زمنية محددة، مما قد يؤثر على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

٥,٦. الدراسات المستقبلية

ينبغي إجراء دراسات مستقبلية تشمل قطاعات مختلفة، وتوسيع نطاق العينة لتشمل شركات متنوعة، كما يمكن فحص تأثير عوامل إضافية مثل الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل.

٥,٧. الخاتمة

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز فعالية فرق العمل، وتبرز أهمية التمكين النفسي كعامل وسطاء. من خلال تطبيق التوصيات المستخلصة، يمكن للشركات تحسين أدائها وتعزيز التزام موظفيها، مما يساهم في تحقيق أهدافها التنظيمية.

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.، والحراحشة، 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.، والحراحشة، 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)، ٥٦-٨١.
- 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	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
القيادة التحويلية	التحفيز الالهامي	٤	عثماني, زين العابدين, غنتيوي, ياسين, تيقاوي, & العربي/مؤطر. (٢٠٢٠).
	الاستشارة 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
(الاستشارة 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). 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>