

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المنظمات، بالتطبيق على شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ حمد علي صالح المستنير

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الملخص

يتناول هذا البحث دراسة أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية، وتعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي، اعتمد الباحث منهجية وصفية تحليلية بوصفها الأنسب لفهم الظاهرة في بيئتها الواقعية، وتم بناء استبانة مكونة من 20 عبارة موزعة على 4 محاور رئيسية، بعد التحقق من صدقها وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي بلغ 0.94 مما يعكس مستوى عالياً من الموثوقية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية، أما العينة فقد بلغت 384 مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وشملت مستويات وظيفية متعددة بين هندسية وإدارية وميدانية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية حاضرة بشكل جيد داخل شركات المقاولات، بمتوسط بلغ 3.72 في المحور الأول، كما انعكست بصورة إيجابية على كفاءة الأداء الإداري بمتوسط 3.73، وبرز تأثيرها بوضوح في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية حيث بلغ المتوسط 4.84، كما كان لها دور قوي في دعم الإنتاجية والاستقرار المؤسسي بمتوسط بلغ 4.47، مما يعكس شدة تأثيرها في بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً ومرونة وقدرة على مواجهة تحديات التنفيذ وضغط الوقت.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز تطبيق القيادة التحويلية عبر برامج تدريبية موجهة للقيادة في المجال الميداني والإداري، وتبني سياسات تنظيمية تدعم التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقوية دور القيادة في دعم الاستقرار الوظيفي، وتحسين بيئة العمل بما يساهم في رفع الإنتاجية وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتوصي الدراسة بدمج مبادئ القيادة التحويلية ضمن خطط التطوير المؤسسي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

Abstract

This study explores the impact of transformational leadership on improving the performance of contracting companies in the Eastern Province of Saudi Arabia, focusing on how its dimensions contribute to enhancing administrative efficiency, improving operational and field team performance, and promoting productivity and organizational stability. The descriptive analytical methodology was adopted as it is appropriate for examining leadership behaviors in real organizational contexts. A questionnaire consisting of 20 statements distributed across 4 main dimensions was developed, and the reliability of the tool was confirmed using Cronbach's Alpha, which reached 0.94, indicating a high degree of internal consistency.

The study population included all employees working in contracting companies in the Eastern Province, while the sample consisted of 384 participants selected randomly from different administrative, technical, and field levels. The findings revealed a good presence of transformational leadership practices with an overall mean of 3.72 in the first dimension. It also showed a positive impact on administrative performance with a mean of 3.73, a strong effect on improving operational and field team performance with a high mean of 4.84, and a significant role in enhancing productivity and organizational stability with a mean of 4.47, highlighting its influence in building a more cohesive, motivated, and performance-driven work environment.

The study recommends strengthening the application of transformational leadership by implementing specialized training programs for leaders in both administrative and field contexts, promoting empowerment and participation in decision-making, and developing organizational policies that support stability, innovation, and employee retention. It also suggests integrating transformational leadership principles into institutional development plans in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030.

فهرس المحتويات

2	المخلص
3	Abstract
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1 مقدمة
9	1.2 مشكلة الدراسة:
11	1.3 أهمية الدراسة:
11	1.3.1 الأهمية النظرية:
11	1.3.2 الأهمية التطبيقية:
11	1.4 أهداف الدراسة:
12	1.5 تساؤلات الدراسة
12	1.6 فروض الدراسة:
13	1.7 المنطلقات النظرية للدراسة:
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	2.1 القيادة التحويلية
16	2.1.1 جذور ظهور القيادة التحويلية وتطورها كفكر إداري
16	2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحثين والمختصين
17	2.1.3 السمات الجوهرية التي تميز القائد التحويلي عن غيره
17	2.1.4 المبادئ الإنسانية والسلوكية التي تركز عليها القيادة التحويلية
17	2.1.5 أهمية القيادة التحويلية داخل بيئات العمل المتغيرة والمتطلبة
18	2.1.6 ممارسات القيادة التحويلية في سياق شركات المقاولات
18	2.1.7 نماذج تفسير القيادة التحويلية ودورها في بناء الثقافة الإدارية
19	2.2 أبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج Bass
19	2.2.1 التأثير المثالي وكيف يسهم في ترسيخ الثقة والانضباط
19	2.2.2 التحفيز الإلهامي ودوره في توليد الحماس والرؤية المشتركة
20	2.2.3 التحفيز الفكري وأثره في تشجيع التفكير الحر ومواجهة التحديات
20	2.2.4 الاعتبار الفردي وكيف يعزز العلاقات الإنسانية والاحتواء المهني
21	2.3 متغير الأداء التنظيمي وتحسين أداء شركات المقاولات
21	2.3.1 مفهوم الأداء التنظيمي من منظور العمل المؤسسي
21	2.3.2 طبيعة بيئة شركات المقاولات وخصوصيتها التشغيلية
21	2.3.3 ملامح الأداء في قطاع المقاولات وعناصر قياسه
22	2.3.4 العوامل الإدارية والسلوكية المؤثرة في مستوى أداء الشركات
22	2.3.5 مؤشرات تحسين الأداء التنظيمي في المشاريع الميدانية
23	2.4 العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين أداء شركات المقاولات
23	2.4.1 دور القيادة التحويلية في دعم التنظيم الداخلي ورفع الكفاءة الإدارية
23	2.4.2 أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق التشغيلية في مواقع المشاريع
24	2.4.3 كيف تسهم القيادة التحويلية في رفع الإنتاجية وتقليل الهدر

24.....	2.4.4 القيادة التحويلية كوسيلة لزيادة الالتزام والاستقرار المؤسسي
25.....	2.5 الدراسات السابقة
31.....	2.5.1 الفجوات العلمية في الدراسات السابقة:
32.....	2.5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
33.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34.....	3.1 منهج الدراسة
34.....	3.2 مجتمع الدراسة
34.....	3.3 عينة الدراسة
35.....	3.4 المعالجات الإحصائية
35.....	3.5 أدوات الدراسة :
35.....	3.5.1 أدوات الإطار النظري
36.....	3.5.2 أدوات الإطار العملي (الاستبانة)
38.....	3.6 حدود الدراسة
39.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
40.....	4.1 التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:
40.....	4.1.1 التوصيف تبعاً للجنس
40.....	4.1.2 التوصيف تبعاً للعمر:
41.....	4.1.3 التوصيف تبعاً للمؤهل العلمي:
42.....	4.1.4 التوصيف تبعاً للخبرة العملية:
42.....	4.2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:
42.....	4.2.1 اختبار ثبات الأداة
43.....	4.2.2 صدق الأداة
44.....	4.3 الإجابة على أسئلة الدراسة
44.....	4.3.1 السؤال الأول: ما ممارسات القيادة التحويلية التي يطبقها قادة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية؟
46.....	4.3.2 السؤال الثاني: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري في شركات المقاولات؟
48.....	4.3.3 السؤال الثالث: ما أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية داخل شركات المقاولات؟
50.....	4.3.4 السؤال الرابع: كيف تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستقرار المؤسسي في شركات المقاولات؟
52.....	4.4 ملخص النتائج
53.....	4.5 التوصيات
54.....	المراجع العربية:
56.....	المراجع الأجنبية:
57.....	المرفقات

فهرس الجداول

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.....	40
جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.....	40
جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	41
جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	42
جدول رقم (5) معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاول الاستبيان.....	43
جدول رقم (6) قيم المتوسطات الحسابية للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة.....	44
جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (القيادة التحويلية لدى قادة شركات المقاولات) ..	45
جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري).....	47
جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية).....	49
جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي).....	51

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في ظل التغيرات الجذرية التي أصبحت تميز بيئات الأعمال الحديثة، لم يعد من المجدي للمنظمات أن تعتمد فقط على الأساليب الإدارية التقليدية، بل بات من الضروري أن تنفتح على مفاهيم قيادية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، حيث أصبح من المهم تبني نماذج قيادية متقدمة تستطيع استثمار الطاقات البشرية وتحفيز العاملين ضمن أطر مليئة بالتعقيد والتطور السريع، وتعد القيادة التحويلية من أبرز هذه النماذج، لما تملكه من إمكانات في إلهام الموظفين، وتعزيز روح الابتكار لديهم، إلى جانب قدرتها على خلق رؤية مشتركة تنعكس إيجابيا على الأداء العام سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة ككل (المالكي، 2023).

القيادة التحويلية لا تقتصر على أداء المهام الإدارية التقليدية، بل تمتد لتشمل بناء أهداف استراتيجية سامية تلامس تطلعات العاملين وتدفعهم إلى مزيد من التفاعل والانخراط الفعلي في بيئة العمل، ويتحقق ذلك من خلال ترسيخ القيم المشتركة بين أعضاء الفريق، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي بشكل مستمر، إضافة إلى خلق مناخ وظيفي يشجع على الابتكار ويحفز على تطوير الأفكار، ومن خلال هذه الخصائص تصبح القيادة التحويلية وسيلة مؤثرة لمواجهة التحديات التي قد تعترض طريق المنظمات، لا سيما في القطاعات التي تتسم بطبيعة عمل ديناميكية وتتطلب مستويات عالية من الكفاءة والسرعة في الإنجاز، مثل قطاع المقاولات (Kaplan، 2022).

ويعد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية من القطاعات المحورية التي تسهم بشكل فعال في دفع عجلة التنمية الوطنية، وتبرز أهمية هذا القطاع بوضوح في المنطقة الشرقية التي تشكل مسرحا للعديد من المشروعات الاستراتيجية الكبرى ذات الطابع التنموي، وهو ما يحتم على الشركات العاملة ضمن هذا المجال اعتماد أنماط قيادية متقدمة تتواءم مع طبيعة المرحلة ومتغيراتها، وتعمل في ذات الوقت على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، والحد من معدلات الهدر، إلى جانب تعزيز التعاون والانسجام بين الفرق ذات التخصصات المتنوعة، وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية بوصفها خيارا استراتيجيا يمكن القادة من امتلاك أدوات فكرية وسلوكية فعالة تؤهلهم لإدارة التعقيدات اليومية بكفاءة وتحقيق إنجازات واقعية قابلة للقياس (الصبيحي، 2021).

وعند التأمل في طبيعة بيئة العمل داخل شركات المقاولات، وما تفرضه من ضرورة وجود تواصل دائم وتفاعل مباشر بين القائد والعاملين، تتجلى الأهمية المتزايدة لأنماط القيادة التي تركز على الجانب الإنساني والتحفيزي، وتأتي القيادة التحويلية هنا لتلعب دورا محوريا في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة وموحدة، إلى جانب تعزيز شعورهم

بالانتماء المؤسسي، وتشجيعهم على المبادرة الذاتية والابتكار في أداء المهام، وتعد هذه الجوانب مجتمعة من أبرز العوامل التي تترك أثراً مباشراً في مؤشرات الأداء داخل المؤسسات، سواء من حيث مستوى الإنتاجية أو مستوى رضا العملاء أو حتى استدامة العمليات ومرونتها في مواجهة التحديات (الشهري، 2022).

تتجلى الأهمية الحقيقية للقيادة التحويلية في قدرتها على إحداث نقلة نوعية في أنماط التفاعل داخل بيئة العمل، حيث تعد هذا النوع من القيادة أداة فعالة لتحفيز التغيير الإيجابي وتعزيز مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية، دون الحاجة إلى فرض رقابة مشددة أو اتباع أساليب السيطرة الإدارية التقليدية، إذ تركز على بناء علاقات مهنية وإنسانية متينة تؤسس على الثقة والدعم المتبادل والاحترام بين القادة والموظفين، مما يعزز من التزام الأفراد بأدوارهم الوظيفية، ويزيد من جاهزيتهم للمبادرة والتفاعل الإيجابي مع التحديات، كما يساهم في ترسيخ روح المسؤولية الذاتية، وهذه الخصائص تعد من الركائز الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسات الطموحة، خصوصاً تلك التي تعمل في بيئات تشهد توسعاً سريعاً ونمواً متسارعاً يتطلب مشاركة فاعلة من جميع أفراد الفريق لتحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى (Stevenson، 2023).

بناءً على ما تم عرضه، يهدف هذا البحث إلى فحص أثر القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء شركات المقاولات العاملة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد أبرز الأبعاد القيادية التي تثبت فاعليتها في هذا السياق، وتحليل الترابط بين السلوكيات القيادية المتبعة من قبل القادة ونتائج الأداء المؤسسي في بيئة عمل تتصف بالضغط والتحديات إلى جانب الفرص المتاحة للتوسع، ويطمح البحث من خلال ذلك إلى تقديم نتائج علمية دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين جودة الإدارة وتعزيز فاعلية الأداء في هذا القطاع الحيوي.

1.2 مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً يتجاوز ما شهدته الفترات السابقة، وذلك في ظل التوجهات الاقتصادية الطموحة التي ترعاها رؤية 2030، حيث تتنافس الشركات على تنفيذ مشروعات تنموية كبرى تتطلب مستويات عالية من الجودة والدقة والإنجاز السريع، ومع هذا التوسع الكبير، بات من الضروري إعادة النظر في الأساليب الإدارية والقيادية المعمول بها داخل هذه الشركات، إذ بينت التجارب الميدانية أن النماذج التقليدية لم تعد قادرة على التعامل مع طبيعة العمل المعقدة والتغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئة المشاريع، الأمر الذي يدفع إلى

استكشاف وتبني أنماط قيادية بديلة تمتاز بالمرونة والكفاءة والقدرة على توظيف الإمكانيات المتاحة بذكاء لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع (العنزي، 2021).

ومن بين الأساليب القيادية الحديثة التي أثبتت جدارتها في البيئات المتغيرة، تبرز القيادة التحويلية كخيار إستراتيجي تتبناه العديد من المنظمات الطامحة إلى تحقيق التميز والريادة، إذ تقوم على تحفيز العاملين بطرق تستنهض طاقاتهم الكامنة، وتعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة الفاعلة والثقة المتبادلة بين القائد وأفراد الفريق، إلى جانب اهتمامها بتطوير المهارات الفردية والجماعية بما يعزز من فاعلية الأداء، ويسهم في رفع معدلات الالتزام والانتماء، وتكتسب القيادة التحويلية أهميتها بشكل خاص في القطاعات التي تعتمد على تنوع الخبرات وتعدد المهام، وتواجه تحديات ميدانية مستمرة كما هو الحال في شركات المقاولات، التي تحتاج إلى نمط قيادي ملهم يجمع بين القدرة على فرض النظام وتحفيز الإبداع في الوقت ذاته (الشمري، 2022).

ومع التوسع الملحوظ في تبني مفاهيم القيادة التحويلية داخل عدد من القطاعات في المملكة، لا تزال شركات المقاولات، وبشكل خاص في المنطقة الشرقية، بحاجة ماسة إلى دراسات ميدانية معمقة تقيم بدقة واقع هذا النمط القيادي وتأثيره الفعلي على مؤشرات الأداء المؤسسي، إذ تتميز هذه الشركات بخصائص تشغيلية وتقنية دقيقة تفرض نوعاً من التحديات المرتبطة بفعالية الاتصال الإداري، وطرق تحفيز فرق العمل، وتحقيق نتائج قابلة للقياس في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغيير، ولذلك فإن تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة التنظيمية لا يعد خياراً بحثياً فحسب، بل ضرورة عملية تهدف إلى بناء نموذج إداري فعال يتناسب مع طبيعة هذا القطاع ومتطلباته الخاصة (الهزاع، 2023).

وانطلاقاً مما تم عرضه من معطيات وسياقات، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام القيادة التحويلية في الارتقاء بمستوى الأداء داخل شركات المقاولات في المنطقة الشرقية من المملكة، من خلال الكشف عن الأبعاد القيادية الأكثر حضوراً في بيئة هذه الشركات، وتحليل أثرها المباشر على جودة العمليات والنتائج التنظيمية المحققة، ويأتي ذلك في إطار سعي الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على أحد أبرز المفاهيم القيادية التي أثبتت فاعليتها في المجال الإداري المعاصر، وهو مفهوم القيادة التحويلية، الذي يعد من الاتجاهات التي حظيت باهتمام كبير ومتزايد في الأدبيات الإدارية خلال السنوات الأخيرة، وذلك لما يتميز به من قدرة على تشكيل ثقافة تنظيمية تركز على التمكين، والتحفيز الذاتي، والتطوير المستدام للأفراد والمؤسسات، وتسهم هذه الدراسة في دعم الرصيد العلمي من خلال تقديم تحليل منهجي يربط بين السمات المميزة لهذا النمط القيادي وبين نتائج العملية على مستوى الأداء المؤسسي، كما توفر مدخلا يمكن من خلاله تطوير دراسات مقارنة في بيئات مختلفة، مما يمنحها قيمة مضافة في ميدان القيادة والإدارة الحديثة (العوفي، 2022).

1.3.2 الأهمية التطبيقية:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على قطاع المقاولات في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يشهد توسعا كبيرا ويتميز بتعقيد عملياته وكثرة التحديات الميدانية التي تواجهه، الأمر الذي يستدعي تبني أنماط قيادية ذات كفاءة عالية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق نتائج واضحة في الأداء، وتقدم هذه الدراسة مجموعة من الرؤى العملية التي يمكن توظيفها في تطوير أساليب القيادة المتبعة داخل شركات المقاولات، كما تساهم في توجيه صناع القرار نحو تبني سياسات تدريب وتنظيم مبنية على مبادئ القيادة التحويلية، بما من شأنه أن يعزز من أداء القادة، ويرفع من قدرة المؤسسات على مجابهة التغيرات الميدانية، ويسهم في دفع عجلة التميز المؤسسي بما يتماشى مع الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030.

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز ممارسات القيادة التحويلية التي يطبقها قادة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية

- تحليل تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل شركات المقاولات
- قياس أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية داخل بيئة العمل
- تقويم دور القيادة التحويلية في تعزيز مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستقرار المؤسسي في شركات المقاولات

1.5 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما ممارسات القيادة التحويلية التي يطبقها قادة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية؟
- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري في شركات المقاولات؟
- ما أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية داخل شركات المقاولات؟
- كيف تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستقرار المؤسسي في شركات المقاولات؟

1.6 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة

العربية السعودية

الفرضيات الفرعية:

- توجد ممارسات قيادية تحويلية واضحة يطبقها قادة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الأداء الإداري في شركات المقاولات
- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي في أداء الفرق التشغيلية والميدانية في شركات المقاولات
- تسهم القيادة التحويلية في رفع الإنتاجية وتحقيق الاستقرار المؤسسي في شركات المقاولات

1.7 المنطلقات النظرية للدراسة:

ينطلق هذا البحث من مجموعة من الأسس النظرية التي تشكل القاعدة التي يرتكز عليها في بناء إطاره المعرفي والمنهجي، والتي سيتم من خلالها تفسير وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى تحسين الأداء داخل المنظمات، مع التركيز على السياق الخاص بتطبيق هذا النمط القيادي في بيئة شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، حيث تفرض خصوصية هذا القطاع نمطا إداريا قادرا على التكيف مع التحديات الميدانية وضغوط العمل، ويمكن تلخيص هذه المنطلقات فيما يلي:

- قوم هذا البحث على الفرضية التي ترى أن الأداء المؤسسي في القطاعات التي تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتعقيد، مثل قطاع المقاولات، يتأثر تأثرا جوهريا بالنمط القيادي السائد داخل المنظمة، ويفترض أن تسهم ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز جودة الأداء من خلال قدرتها على تحفيز العاملين، وتوسيع نطاق مشاركتهم، واستنهاض طاقاتهم الإبداعية في معالجة التحديات اليومية، وهو ما يتوافق بوضوح مع الهدف الأول للبحث الذي يسعى إلى قياس أثر الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.
- يستند هذا البحث إلى نظرية القيادة التحويلية التي طورها Bernard Bass، والتي تعد واحدة من أبرز النظريات الحديثة في ميدان القيادة، إذ تفسر العلاقة بين القائد والمرؤوس من زاوية التأثير المهم، والتطوير الفردي، والتحفيز الفكري، كما تؤكد على أهمية بناء الثقة وتعزيز الالتزام بين أفراد الفريق (عقيلي، 2010)، وسيتم توظيف هذه النظرية في تحليل أنماط السلوك القيادي ضمن بيئة شركات المقاولات، مع التركيز على استكشاف مدى انعكاس هذه السلوكيات على الأداء الفعلي للعاملين في سياق يتسم بالتغير المستمر والضغط الميدانية.
- سيتم تعزيز الإطار النظري من خلال الاستناد إلى النظرية الموقفية، التي تشدد على أن فعالية القيادة لا تقاس بنمط واحد ثابت، بل تتحدد بمدى ملاءمة أسلوب القائد للظروف المحيطة والمتغيرات التنظيمية، وهو ما يتماشى مع طبيعة بيئة العمل في شركات المقاولات، التي تعرف بتقلباتها المستمرة وحاجتها لاستجابات قيادية سريعة وقادرة على التكيف (الفقي، 2015)، ويعد هذا المنطلق متسقا مع الهدف الثاني للبحث، الذي يهدف إلى تحليل الفروق في الأداء المؤسسي تبعا لاختلاف أنماط القيادة المطبقة داخل المؤسسات المقاولاتية.

- يتناول هذا البحث القيادة التحويلية باعتبارها عملية قابلة للتنمية والتعزيز من خلال التدريب والتوجيه المستمر، ما يعني أن امتلاك القادة لسماتها ليس حكرا على خصائص شخصية فطرية، بل يمكن ترسيخها عبر برامج تطوير مهني ممنهجة، ويسهم هذا التوجه في تأكيد أهمية دمج هذا النمط القيادي ضمن خطط التأهيل الإداري في قطاع المقاولات، وهو ما يتماشى مع الهدف الثالث للبحث، الذي يسعى إلى تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق تمكن من تفعيل القيادة التحويلية ضمن بيئة هذا القطاع الحيوي.
- فترض هذا البحث أن تأثير القيادة التحويلية لا يقتصر فقط على القيادات العليا في الهيكل التنظيمي، بل يمتد كذلك إلى المستويات التنفيذية والميدانية، حيث تمارس القيادة في التفاعل اليومي مع فرق العمل، ويسهم هذا الامتداد في بناء بيئة عمل قائمة على التشاركية والثقة، مما يعزز من مستوى الالتزام ويحفز الابتكار بين الموظفين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل، ويتصل هذا الافتراض بالهدف الرابع للدراسة، الذي يتمحور حول استكشاف مدى إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في مختلف مواقع اتخاذ القرار داخل شركات المقاولات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

2.1 القيادة التحويلية

2.1.1 جذور ظهور القيادة التحويلية وتطورها كفكر إداري

جاء ظهور مفهوم القيادة التحويلية بالتزامن مع التغيرات العميقة التي شهدتها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، إذ بات من الواضح أن الأساليب التقليدية التي تقوم على إصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها لم تعد قادرة على مواكبة التعقيدات التنظيمية والتطور المتلاحق في بيئات الأعمال، ومع تصاعد الاهتمام بدور العنصر البشري بوصفه محورا أساسيا في بناء وتطوير الأداء المؤسسي، بدأ الاهتمام يتجه نحو نماذج قيادية تقوم على التحفيز والإلهام، وتعزيز القيم الإيجابية لدى العاملين بدلا من الاكتفاء بأسلوب التحكم والسيطرة، ومن هذه الرؤية ظهرت القيادة التحويلية كمنهج يسعى إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد وقناعاتهم وتوجهاتهم بما يعزز دافعيتهم نحو الإبداع والالتزام، ومع مرور الوقت تطور هذا المفهوم حتى أصبح إطارا علميا متكاملًا يستند إليه الباحثون في تفسير العلاقة بين القيادة وتأثيرها في جودة الأداء وتحسين المناخ التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، كما توسع تطبيقه في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تسعى إلى رفع القدرة التنافسية وتعزيز التميز المؤسسي (Kaplan، 2022).

2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحثين والمختصين

عند التعمق في مفهوم القيادة التحويلية يتضح أنها تقوم على فكرة جوهرية تتمثل في قدرة القائد على إلهام العاملين ورفع مستوى تطلعاتهم وتغيير نظرتهم لأنفسهم ولدورهم داخل المنظمة، فالقائد لا ينحصر دوره في متابعة العمليات أو تنظيم الموارد فقط، بل يتجاوز ذلك ليعمل على بناء قناعة داخلية لدى الأفراد بأنهم عنصر فاعل في تحقيق رسالة أوسع من مجرد أداء مهام روتينية، ومن هذا المنطلق تتفق أغلب التعريفات على أن القيادة التحويلية هي حالة من التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين، الهدف منها إحداث تحول إيجابي في مستوى الالتزام والدافعية والسلوك، وذلك من خلال تقديم رؤية ملهمة، والقدرة على التحفيز الفكري، والاهتمام الإنساني، وتقديم القدوة النموذجية في الأداء، وبذلك يصبح القائد التحويلي صانعا للمعنى داخل المنظمة، وموجها للطاقات نحو تطويرها وليس مجرد منفذ للإجراءات (Anderson، 2022).

2.1.3 السمات الجوهرية التي تميز القائد التحويلي عن غيره

يتصف القائد التحويلي بمجموعة من السمات التي تمنحه قدرة مميزة على التأثير الإيجابي في بيئة العمل، فهو يمتلك رؤية استراتيجية واسعة ويستطيع ربط تلك الرؤية بالمهام اليومية بما يساعد العاملين على إدراك قيمة أدوارهم داخل المنظمة، كما يتميز بمهارات تواصل فعالة تقوم على الحوار والإنصات وتقدير اختلاف الآراء والمستويات المهنية، إضافة إلى تحليله بالنزاهة والاتساق بين القول والفعل مما يعزز ثقة الفريق ويقوي الروابط الإنسانية داخل المؤسسة، ويعرف أيضا بقدرته على مواجهة المواقف الصعبة واتخاذ القرارات تحت الضغط مع الحفاظ على توازنه الانفعالي، إلى جانب حرصه على تمكين الأفراد وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يجعل وجوده محفزا على الإبداع ويحول بيئة العمل إلى مساحة إنتاجية مليئة بالحماس والدافعية نحو التميز (Stevenson، 2023).

2.1.4 المبادئ الإنسانية والسلوكية التي تركز عليها القيادة التحويلية

ترتكز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ التي تضيء عليها بعدها الإنساني في البيئة التنظيمية، حيث تنطلق من فكرة اعتبار الإنسان قيمة في ذاته وليس مجرد وسيلة لتحقيق الإنتاج، ولذلك يحرص القائد التحويلي على معاملة العاملين باحترام وعدالة وتقدير، كما يستند هذا النموذج القيادي إلى الثقة المتبادلة بين القائد وفريق العمل، بحيث ينظر إلى الموظفين باعتبارهم شركاء في النجاح يسهمون في صياغة الرؤية وتحقيق الأهداف وليسوا منفذين فقط، ويعتمد كذلك على الشفافية في نقل المعلومات ومناقشة المشكلات، مما يعزز إحساس الأفراد بالأمان النفسي ويشجعهم على المشاركة الفاعلة، كما تقوم القيادة التحويلية على دعم التعلم المستمر وتقبل الخطأ باعتباره فرصة للتطوير وليس سببا للتوبيخ، وهو ما يسهم في خلق بيئة محفزة على الابتكار والمبادرة وتوليد الأفكار الجديدة التي تدعم مسيرة المؤسسة نحو تحقيق التميز (الفقي، 2015).

2.1.5 أهمية القيادة التحويلية داخل بيئات العمل المتغيرة والمتطلبة

تبرز أهمية القيادة التحويلية في البيئات التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة وضغط الوقت والتكلفة، حيث تحتاج المؤسسات في مثل هذه الظروف إلى قيادة قادرة على توجيه الجهود نحو أهداف موحدة وتوفير مناخ تحفيزي يحافظ على استقرار الأداء، فالقائد التحويلي يسهم في بناء حالة من الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وطموحات العاملين مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام، كما يساعد على مواجهة مقاومة التغيير من خلال الحوار وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار وإقناعهم بأهمية التحول الذي تتبناه المؤسسة، ومع تزايد تعقيد المشروعات وتنوع فرق العمل يصبح وجود هذا النوع من القيادة عاملا محوريا في رفع مستويات الدافعية والحفاظ على التفاعل الإيجابي داخل بيئة

العمل، مما ينعكس على جودة الإنجاز ومرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة في محيطها التنظيمي (المالكي، 2023).

2.1.6 ممارسات القيادة التحويلية في سياق شركات المقاولات

في شركات المقاولات يظهر دور القيادة التحويلية بأسلوب عملي واضح من خلال تعامل القائد مع ظروف المشروعات الميدانية، حيث يحرص على توضيح أهداف المشروع للعاملين وتفسير علاقتها برؤية الشركة بعيدة المدى مما يساعدهم على إدراك قيمة ما يقومون به في مواقع التنفيذ، كما يعمل القائد التحويلي على خلق تواصل فعال بين الفرق الهندسية والتنفيذية والإدارية من خلال تشجيع الحوار وتبادل الخبرات، ويحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة للتعامل مع التحديات الميدانية بدلا من الاكتفاء بتطبيق الأوامر، إضافة إلى اهتمامه بإبراز التقدير للجهود المبذولة في ظروف الضغط والبيئات الصعبة مما يعزز الشعور بالإنجاز والدافعية، كما تتجلى القيادة التحويلية في إدارة الخلافات بين الأشخاص والفرق بطريقة تركز على الاستماع الفعال والسعي نحو حلول توافقية تحقق مصلحة المشروع، وهذه الممارسات تسهم في تقليل الهدر في الوقت والموارد وتهيئة بيئة عمل يسودها التعاون والاستقرار داخل مواقع الأعمال (White & Chen، 2022).

2.1.7 نماذج تفسير القيادة التحويلية ودورها في بناء الثقافة الإدارية

توضح النماذج النظرية أن القيادة التحويلية هي عملية شمولية تتكامل فيها الأبعاد الشخصية والسلوكية والثقافية داخل بيئة العمل، فبعض النماذج تؤكد على أهمية منظومة القيم التي يؤمن بها القائد وكيف تترجم هذه القيم إلى ممارسات عملية تظهر في أسلوبه اليومي وتنعكس على الفريق، بينما تتناول نماذج أخرى البعد الرمزي للقيادة، حيث يصبح القائد قدوة تحتذى في السلوك وتعكس تصرفاته معايير الانضباط والنزاهة داخل المؤسسة، كما تبرز نماذج تربط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية موضحة دور القائد في تعزيز قيم التعاون والانفتاح على التطوير وتشجيع الجودة والالتزام بالوقت، ومع مرور الزمن تتحول هذه القيم إلى جزء راسخ من هوية الشركة خصوصا في القطاعات التي تعتمد على العمل الميداني مثل المقاولات، وبذلك تتجاوز القيادة التحويلية كونها مجرد أسلوب فردي يمارسه القائد لتصبح إطارا ثقافيا وإداريا يدعم الأداء ويوحد الرؤية ويعزز الاستقرار المؤسسي (الهزاع، 2023).

2.2 أبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج Bass

2.2.1 التأثير المثالي وكيف يساهم في ترسيخ الثقة والانضباط

يشكل التأثير المثالي الركيزة الأساسية في نموذج Bass للقيادة التحويلية، وهو البعد الذي يجعل القائد شخصية تحظى بالقدوة والاحترام في نظر الموظفين، ليس فقط لكونه صاحب منصب إداري، بل لأنه يعكس من خلال سلوكه وأخلاقه واتساق وعوده مع أفعاله منظومة القيم التي تمثلها المؤسسة، فالقائد الذي يتمتع بالتأثير المثالي يكسب ثقة العاملين ويجعلهم أكثر استعداداً للتفاعل مع رؤيته والالتزام بتوجيهاته، كما يساهم في تعزيز ثقافة الانضباط والعمل بروح الفريق لأن الأفراد يشعرون أن قائدهم ليس مجرد منظم للمهام، بل نموذج ملهم يجسد هوية المؤسسة ومسؤوليتها، ويتجلى هذا البعد بشكل واضح في شركات المقاولات من خلال حضور القائد الميداني واحترامه للعاملين مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، وحرصه على تطبيق معايير الجودة والسلامة بعدالة واستمرارية، مما يعزز مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي داخل فرق المشاريع (الهزاع، 2023).

2.2.2 التحفيز الإلهامي ودوره في توليد الحماس والرؤية المشتركة

يتجلى التحفيز الإلهامي في قدرة القائد على بث الحماس داخل الفريق، وتشكيل رؤية مشتركة تجعل 员工 يشعرون بأنهم جزء من هدف أكبر وليسوا مجرد منفذين، وفي هذا السياق لا يعتمد القائد على الخطابات اللفظية فقط، بل على خلق حالة من التفاعل النفسي والوجداني تدفع العاملين إلى العمل بحماس وطاقة إيجابية، ويمكن تلخيص أهم مظاهر هذا البعد في النقاط التالية:

- امتلاك القائد القدرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة تستند إلى الواقع العملي للمؤسسة، وتعكس طموحاتها في النمو والتميز، مع مراعاة متغيرات البيئة
- استخدام خطاب تحفيزي يعزز الثقة بالنفس ويبعث روح الحماس في نفوس العاملين، مما يساعدهم على الإيمان بأهمية دورهم في تحقيق نجاح المؤسسة
- تشجيع الأفراد على التفكير الخلاق وتجاوز الأنماط التقليدية في حل المشكلات، وتعزيز قناعتهم بأن إمكاناتهم قادرة على صنع الفارق الحقيقي
- العمل على غرس شعور عميق بأن المهام الوظيفية ليست مجرد أعمال يومية، وإنما مساهمة ذات قيمة في بناء هوية المؤسسة وتحقيق رؤيتها

- وفي قطاع المقاولات يظهر هذا البعد من خلال قدرة القائد على دعم الفرق خلال ضغط الوقت وتعقيد المشروعات، وإقناعهم بأن جهودهم تسهم في إنجاح المشروع وتعزيز سمعة الشركة (Anderson، 2022).

2.2.3 التحفيز الفكري وأثره في تشجيع التفكير الحر ومواجهة التحديات

يمثل التحفيز الفكري أحد أبرز أبعاد القيادة التحويلية وأكثرها تأثيراً في بيئة العمل، فهو البعد الذي يتيح للعاملين مساحة واسعة للتفكير الابتكاري وتحليل التحديات من زوايا مختلفة بعيداً عن التكرار والاعتماد على حلول نمطية جاهزة، حيث لا يكتفي القائد التحويلي بتزويد الفريق بإجابات مباشرة، بل يستخدم أسلوب طرح الأسئلة واستثارة النقاشات لخلق بيئة تشجع على التفكير الحر والتعلم المستمر، ويساعد هذا الأسلوب على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التجريب وتبادل الخبرات بدلاً من التمسك بالأساليب التقليدية، وتزداد أهمية التحفيز الفكري في قطاع المقاولات الذي يواجه باستمرار تحديات ميدانية تتعلق بتعقيدات التصميم وضبط الجودة وإدارة الموارد وحل النزاعات، مما يجعل إشراك العاملين في توليد حلول بديلة أمراً ضرورياً لتعزيز الأداء، ويساهم هذا النوع من القيادة في تنمية إحساس العاملين بالمسؤولية المهنية ويجعلهم أكثر اعتزازاً بما يساهمون به من أفكار قابلة للتطبيق وتنعكس إيجاباً على نجاح المشروع والمؤسسة (Rodríguez، 2022).

2.2.4 الاعتبار الفردي وكيف يعزز العلاقات الإنسانية والاحتواء المهني

يعد الاعتبار الفردي أحد أهم الأبعاد التي تمنح القيادة التحويلية بعدها الإنساني، حيث يهتم القائد بمراعاة الفروق الفردية بين الموظفين من حيث الخبرات والاحتياجات والظروف المهنية والشخصية، ويظهر هذا البعد من خلال الإصغاء الفعلي للعاملين، وتخصيص الوقت لتقديم التوجيه الفردي، ودعم قدراتهم وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم بما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء، وتتجلى أهمية هذا البعد بشكل واضح في شركات المقاولات التي تتسم بيئاتها بالضغط المستمر وتنوع التخصصات المهنية، مما يجعل حاجة العاملين للدعم النفسي والمهني أكثر وضوحاً، ويسهم الاعتبار الفردي في تقليل من النزاعات وتعزيز العلاقات المهنية، وبناء فريق عمل متماسك يقوم على الاحترام والثقة والتعاون، وهو ما ينعكس على استقرار الأداء وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية (الصبيحي، 2021).

2.3 متغير الأداء التنظيمي وتحسين أداء شركات المقاولات

2.3.1 مفهوم الأداء التنظيمي من منظور العمل المؤسسي

يعبر الأداء التنظيمي عن مستوى ما تحققه المؤسسة من نتائج عملية مقارنة بالأهداف التي وضعتها سابقا، ويعد انعكاسا مباشرا لقدرة المنظمة على توظيف مواردها بكفاءة وفاعلية وتحويل خططها ومشاريعها إلى مخرجات ملموسة تعكس قيمة العمل، ويتجاوز الأداء التنظيمي مفهوم الإنجاز المادي ليشمل جودة التنفيذ، ودرجة الالتزام بالوقت، ومستوى رضا الموظفين والعملاء، إلى جانب الحفاظ على الاستقرار المؤسسي وتماسك الهيكل الإداري، وفي هذا الإطار يمثل الأداء التنظيمي صورة شمولية توضح مدى نجاح المؤسسة في الجمع بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة مع القدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، وتزداد أهمية مفهوم الأداء في شركات المقاولات حيث يعتمد نجاح المشاريع على النتائج الفعلية التي تتحقق على أرض الواقع في ظل ضغط الوقت والمخاطر الفنية والمالية، مما يجعل التقييم قائما على الإنجاز العملي وكفاءة التنفيذ وليس فقط على الإجراءات الإدارية أو التخطيط النظري (العتيبي، 2023).

2.3.2 طبيعة بيئة شركات المقاولات وخصوصيتها التشغيلية

تتسم شركات المقاولات بطبيعة عمل مختلفة عن العديد من القطاعات الأخرى، حيث تعتمد على فرق عمل متنوعة تشمل مهندسين ومشرفين وعمالا وإداريين، وتتداخل فيها المهام الفنية والتنظيمية والميدانية بشكل يجعل الأداء مرتبطا بقدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية في الوقت ذاته، كما أن هذا القطاع يتسم بالتغير المستمر من حيث مواقع المشاريع ومتطلبات الجودة وظروف التنفيذ، وهو ما يفرض على المؤسسة تحديات إضافية للحفاظ على مستوى مرتفع من كفاءة الأداء، ويزيد من حساسية الأداء التنظيمي في هذا المجال وجود صعوبات تتعلق بالتنسيق بين الإدارات والموقع الميداني وبين خطط التنفيذ والظروف المحيطة، الأمر الذي يجعل جودة القيادة وأسلوب الاتصال والتنظيم عوامل رئيسية في تحديد مستوى الأداء والقدرة على تحقيق النتائج المستهدفة (الغامدي، 2023).

2.3.3 ملامح الأداء في قطاع المقاولات وعناصر قياسه

يتميز الأداء في قطاع المقاولات بعدة خصائص تجعله قابلا للقياس بطرق محددة، ويمكن تلخيص أبرز عناصر تقييم الأداء كالآتي:

- الالتزام الدقيق بالجدول الزمني للمشروع مع القدرة على إنهاء الأعمال دون تأخير وبما يلائم متطلبات العملاء

- تحقيق جودة عالية في التنفيذ وفقا للمواصفات الهندسية والمعايير المعتمدة بما يعزز موثوقية المؤسسة
 - التحكم في التكاليف وتقليل الهدر في الموارد المادية والمالية من خلال التنظيم الفعال وإدارة المخاطر
 - رفع مستوى التنسيق بين الإدارات الداخلية وفرق العمل في المواقع الميدانية لضمان سير الأعمال بانسجام
 - امتلاك المؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة والتعامل مع المخاطر الفنية والإدارية بكفاءة
 - تعزيز رضا العملاء واستمرار العقود والمشاريع التشغيلية مما يعكس نجاح المؤسسة واستقرارها في السوق
- (الغامدي، 2023).

2.3.4 العوامل الإدارية والسلوكية المؤثرة في مستوى أداء الشركات

الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات لا يعتمد على الجوانب الفنية فقط، بل يتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والسلوكية التي تحدد قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة والإنتاجية.

يتجسد العامل الإداري في قدرة المؤسسة على تنظيم الموارد وتوزيع المسؤوليات بصورة تضمن الاستخدام الأمثل للوقت، وتوفير بيئة عمل تسهم في تنفيذ المهام دون تعطيل أو تأخير، كما يظهر دور النظام الإداري في التعامل مع النزاعات الداخلية وحلها بأسلوب منظم، بالإضافة إلى إدارة التغيير بطريقة تتوافق مع أهداف المؤسسة وتدعم مسارها نحو التطور، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرار الأداء واستمراره.

أما العامل السلوكي فيرتبط بطبيعة العلاقات المهنية ومستوى التعاون بين أعضاء الفريق، ومدى التزامهم بثقافة المؤسسة وقيمها، فكلما ارتفع الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة، انعكس ذلك على جودة الأداء وسرعة الإنجاز واستقراره، وهنا يظهر دور القيادة التحويلية التي تسهم في ترسيخ هذه القيم وتعزيز الروح المعنوية للعاملين من خلال الممارسات التي تقوم على الاحترام والتحفيز والتقدير.

كما أن أساليب التحفيز وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية، تسهم في رفع دافعية العاملين وتشجعهم على بذل جهد يتجاوز حدود المطلوب، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية (المالكي، 2023).

2.3.5 مؤشرات تحسين الأداء التنظيمي في المشاريع الميدانية

يمكن رصد تحسن الأداء في بيئة المقاولات من خلال مجموعة من المؤشرات العملية التالية:

- تراجع معدلات التأخير في تنفيذ الأعمال الميدانية والقدرة على تجاوز المشكلات الفنية بشكل أكثر مرونة وفاعلية
- ارتفاع مستوى استقلالية فرق العمل في اتخاذ القرارات الملائمة في الموقع دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا
- زيادة الانسجام داخل فرق المشروع وانخفاض مستوى النزاعات المهنية بفضل وضوح الأدوار وتحسن الاتصال
- تحسن مستوى الإنتاجية من خلال تحقيق إنجاز أكبر مقارنة بالمدخلات المتاحة من وقت وجهد وتكلفة
- استقرار بيئة العمل وتراجع معدل دوران الموظفين الفنيين نتيجة تحسن التحفيز والشعور بالانتماء
- ارتفاع مستوى رضا العملاء والمستفيدين من جودة الإنجاز ودقة التنفيذ في المشاريع (المالكي، 2023).

2.4 العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين أداء شركات المقاولات

2.4.1 دور القيادة التحويلية في دعم التنظيم الداخلي ورفع الكفاءة الإدارية

تلعب القيادة التحويلية دوراً أساسياً في تعزيز كفاءة التنظيم الداخلي للمؤسسة، فهي تقوم على إرساء نظام إداري مرن يعتمد على المشاركة الفعالة والتواصل المستمر بدلاً من الأنماط التقليدية التي تتسم بالمركزية والجمود، ويعمل القائد التحويلي على تحقيق الانسجام بين الإدارات من خلال توضيح الأهداف وتقريب وجهات النظر بين الإدارة العليا والفرق التنفيذية، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات ودعم سرعة اتخاذ القرار، كما يدعم هذا الأسلوب القيادي بيئة عمل تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والمبادرة في أداء مهامهم، الأمر الذي يرفع من كفاءة الأداء الإداري ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، ونتيجة لذلك يصبح التنظيم الداخلي أكثر مرونة واستقراراً وأقل عرضة للأخطاء التي قد تنشأ بسبب البيروقراطية أو ضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة (الشمري، 2022).

2.4.2 أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق التشغيلية في مواقع المشاريع

في بيئة المقاولات الميدانية يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على أداء الفرق التشغيلية التي تعمل في مواقع التنفيذ، وهنا يتجلى دور القيادة التحويلية بصورة واضحة، حيث يسعى القائد التحويلي إلى تعزيز التعاون بين العاملين وتشجيعهم على تبادل الخبرات وتقدير الجهود المبذولة في الميدان، كما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأفراد على مواجهة

ظروف العمل الصعبة مثل ضغط الوقت وتغير ظروف الموقع، مما يساعد على خلق بيئة عمل متماسكة تتسم بالمرونة والمسؤولية.

وتتمثل مظاهر تأثير القيادة التحويلية في بيئة مشاريع المقاولات فيما يلي:

- خلق بيئة تشجع على الحوار وتبادل الآراء للوصول إلى حلول ميدانية عملية
- تعزيز الروابط المهنية بين مهندسي المواقع والإداريين والموردين من خلال الاتصال الفعال
- رفع مستوى تحمل المسؤولية لدى أفراد الفريق وتقليل الاعتماد على التعليمات المباشرة
- تقديم الدعم النفسي للعاملين بما يساعدهم على التعامل مع المشكلات الميدانية بسرعة وكفاءة (Anderson, 2022).

2.4.3 كيف تسهم القيادة التحويلية في رفع الإنتاجية وتقليل الهدر

إن أسلوب القيادة التحويلية لا يقتصر تأثيره على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فحسب، بل يمتد أثره إلى تحقيق نتائج عملية ملموسة على مستوى الأداء والإنتاجية، حيث يسهم هذا الأسلوب في توجيه طاقات العاملين نحو أهداف واضحة، مع تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر الناتج عن ضعف التنسيق أو غياب الرؤية، كما يشجع القائد التحويلي الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للتعامل مع التأخير والتحديات الميدانية، مما يساعد على رفع كفاءة التنفيذ وخفض التكاليف بصورة ملحوظة، إضافة إلى ذلك فإن قدرته على تحفيز الأفراد وتعزيز التزامهم المهني يؤدي إلى تقليل الأخطاء الناتجة عن نقص الحماس أو ضعف التركيز، ويمنح الأداء قدراً أكبر من الاستقرار والفاعلية، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استدامة نجاحها في بيئة تنافسية متغيرة (الغامدي، 2023).

2.4.4 القيادة التحويلية كوسيلة لزيادة الالتزام والاستقرار المؤسسي

يعتمد الاستقرار المؤسسي على قدرة المؤسسة في الاحتفاظ بالكوادر ذات الخبرة والكفاءة والمحافظة على بيئة عمل منسجمة تسودها قيم التعاون والاحترام، وهنا يظهر دور القيادة التحويلية التي تعمل على رفع مستوى الانتماء لدى الموظفين وتعزز رغبتهم في الاستمرار داخل المؤسسة من خلال بناء علاقات إنسانية ومهنية قوية، وتوفير دعم نفسي وتحفيزي يرفع من مستوى الالتزام والمسؤولية لديهم، الأمر الذي يجعلهم أكثر حرصاً على الحفاظ على جودة الأداء واستمرارية النجاح.

وتتجلى آثار القيادة التحويلية على الاستقرار المؤسسي في عدة مظاهر، من أبرزها:

- تقليل معدل دوران الموظفين نتيجة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والدعم النفسي
- بناء الثقة بين القيادة وفرق العمل مما يرسخ الولاء والانتماء المؤسسي
- الإسهام في تنمية العلاقات المهنية وتقليل النزاعات الداخلية بين فرق العمل
- تعزيز التكامل الوظيفي بين الإدارات والمواقع الميدانية بما يدعم كفاءة التنفيذ (الشمري، 2022).

2.4.5 القيادة التحويلية كعامل محفز لتحقيق رؤية المملكة 2030 في قطاع المقاولات

تسعى رؤية المملكة 2030 إلى بناء اقتصاد متطور يقوم على الابتكار والكفاءة واستثمار القدرات البشرية بصورة أكثر فاعلية، وهي توجهات تتلاقى مع مبادئ القيادة التحويلية التي تركز على تطوير العنصر البشري وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وفي قطاع المقاولات يصبح تطبيق القيادة التحويلية أمراً مهماً لدعم التحول من الأساليب التقليدية في التنفيذ إلى ممارسات أكثر تنظيماً تعتمد على التخطيط الدقيق وتفعيل دور التقنيات الحديثة، كما تساهم هذه القيادة في تمكين فرق العمل الميداني ورفع مستوى الانسجام بينهم، مما يعزز كفاءة الإنجاز في المشاريع الوطنية الكبرى، ويقلل من الهدر في الوقت والتكلفة مع تحسين جودة التنفيذ بما يتماشى مع متطلبات الرؤية الطموحة ويعزز قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار في سوق البناء والتشييد (الزهراني، 2023).

2.5 الدراسات السابقة

هدفت دراسة (العتيبي، 2023) إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز جودة الأداء داخل شركات المقاولات الكبرى الواقعة في المنطقة الشرقية، وسعت إلى توضيح الكيفية التي تساهم من خلالها الأبعاد القيادية الحديثة في رفع كفاءة الإنتاج وتعميق الالتزام الوظيفي بين الموظفين، وقد اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي كإطار مناسب لفهم الظاهرة في سياقها الواقعي، مستنداً إلى استبانة أعدت بعناية لتعكس جوانب القيادة التحويلية كما وردت في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وقد وزعت الأداة على مجموعة من الموظفين العاملين في الإدارات التنفيذية والفنية بشركات مقاولات معتمدة، وبلغ عدد أفراد العينة 230 مشاركاً، وكشفت النتائج أن بعد التحفيز الفكري كان له دور واضح في تمكين الفرق من ابتكار حلول للمشكلات المتكررة، بينما ساهم الاعتبار الفردي في رفع مستوى رضا الموظفين وشعورهم بالرعاية من قبل القيادة، واعتمد الباحث في تحليل البيانات على اختبار تحليل التباين للكشف عن الفروق في تأثير

الأبعاد، إلى جانب استخدام معامل الثبات الداخلي الذي أظهر درجة عالية من الاتساق في بنود الأداة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الاستثمار في تطوير القدرات القيادية، خصوصاً في المشروعات التي تواجه تحديات زمنية وضغوط تشغيلية مرتفعة.

هدفت دراسة (الزهراني، 2023) إلى تقييم أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء المهندسين والمشرفين العاملين في مشاريع البناء الحكومية بمدينة الطائف، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي وسرعة إنجاز المهام، وتفاعل الفرق مع التغيرات المرتبطة بالمشروع، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، مستخدمة أداة استبائية مكونة من 44 فقرة تغطي أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، بالإضافة إلى عدد من المؤشرات المرتبطة بالأداء المؤسسي مثل الالتزام بالمواعيد وتقليل الأخطاء وتحقيق رضا الجهات المستفيدة، وتم توزيع الأداة على عينة طبقية تضمنت 245 موظفاً يعملون في تسع شركات تنفذ مشاريع في مجالات البنية التحتية والمباني التعليمية، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي يسهمون في رفع مستوى الدافعية نحو العمل الجماعي، في حين أن التأثير المثالي ساعد على ترسيخ احترام القائد والالتزام بتنفيذ توجيهاته بدقة، كما ارتبط الاعتبار الفردي بتحسين العلاقات داخل الفرق وتقليل حدة التوتر الناتج عن ضغط العمل، وقد استخدم الباحث برنامج SPSS في إجراء التحليلات الإحصائية، مع التركيز على تحليل التباين والانحدار لاختبار الفروق والتأثيرات بين المتغيرات، كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا الذي بلغ أكثر من 0.91، ما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية، وأوصت الدراسة بترسيخ ممارسات القيادة التحويلية في مشروعات القطاع الحكومي، وتطوير سياسات تحفيزية تربط القيادة بالأداء الفعلي وليس بالموقع الوظيفي، إلى جانب تدريب القادة الميدانيين على مهارات التأثير غير المباشر في بيئات العمل ذات الضغوط المرتفعة.

هدفت دراسة (Singh, 2023) إلى قياس فاعلية القيادة التحويلية في دعم الابتكار وتعزيز الالتزام داخل شركات المقاولات في الهند، مع التركيز على أثر أساليب القيادة في نوعية المبادرات التي يطرحها الموظفون ضمن فرق المشاريع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، واعتمدت على استبانة إلكترونية أعدت بعناية استناداً إلى أدبيات القيادة التنظيمية، وشارك فيها 328 موظفاً من شركات مقاولات متعددة تنشط في مدن رئيسية مثل مومباي وبنغالور ونيودلهي، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يمارسون بعد الاعتبار الفردي ساهموا في رفع ثقة الموظفين بأنفسهم، مما أدى إلى توليد مقترحات ابتكارية جديدة لتحسين إدارة الموارد والعمليات، كما تبين أن التحفيز الفكري عزز من التفكير النقدي وجعل الفرق أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مستقلة في حال غياب الإشراف المباشر، في حين أن التأثير المثالي

ساعد على تقوية العلاقات المهنية وزيادة الشعور بالانتماء المؤسسي، واستخدم الباحث نماذج الانحدار الهرمي لتتبع المسارات بين المتغيرات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج R، وقد أظهرت النتائج أن 62٪ من التباين في الأداء يعزى إلى اختلاف ممارسات القيادة، وأوصت الدراسة بتعديل برامج التدريب القيادي بحيث تتضمن مواقف واقعية تحاكي بيئة العمل الميداني، إلى جانب تطبيق تقييمات منتظمة تعتمد على سلوكيات القادة اليومية بدلا من الاعتماد على المؤشرات الورقية أو التوصيات الإدارية فقط.

هدفت دراسة (الغامدي، 2023) إلى التعرف على مدى فاعلية القيادة التحويلية في تقليل معدلات التأخير في تنفيذ مشاريع المقاولات بمحافظه جدة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أساليب القيادة الميدانية في إدارة الفرق وبين مؤشرات الأداء المتعلقة بالوقت والجودة والتكلفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة صممت بناء على ما ورد في الأدبيات الإدارية الحديثة، وتم توزيعها على عينة شملت 240 موظفا من المشرفين والمهندسين والمديرين التنفيذيين في سبع شركات تعمل ضمن قطاع المقاولات المتوسطة والكبيرة، وأظهرت النتائج أن بعد التحفيز الإلهامي ساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما أدى إلى تسريع وتيرة الإنجاز، بينما ساهم الاعتبار الفردي في تحسين العلاقات المهنية والتقليل من النزاعات الداخلية، في حين كان التأثير المثالي مرتبطا بارتفاع الثقة والولاء التنظيمي بين أفراد الفرق، ولأغراض التحليل، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر الأبعاد القيادية على مؤشرات الأداء، إلى جانب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقات بين المتغيرات، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير برامج التأهيل القيادي في شركات المقاولات لتتضمن تدريبات عملية في القيادة التحويلية، كما أوصت بتطبيق سياسات إدارية تشرك الموظفين في صنع القرار وتقييم الأداء بأسلوب تشاركي يعزز الالتزام والانتماء الجماعي.

هدفت دراسة (الحربي، 2023) إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية في رفع جودة الأداء التشغيلي داخل شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، حيث ركزت الدراسة على تحليل أثر الأبعاد القيادية التحويلية في بيئة العمل ومستوى الإنتاجية والتفاعل داخل الفرق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفهم الظاهرة، واعتمد على استبانة ميدانية مكونة من 45 فقرة جرى تطويرها استنادا إلى الأدبيات الحديثة في مجال القيادة، واستهدفت الدراسة العاملين في ست شركات مقاولات بمنطقة المدينة المنورة، وبلغ عدد أفراد العينة العشوائية 260 موظفا يمثلون مختلف المستويات الإدارية، وكشفت النتائج أن بعد التأثير المثالي ارتبط بزيادة التماسك داخل الفريق

وارتفاع معدلات الالتزام، بينما ساعد التحفيز الفكري على تعزيز التفكير النقدي واتخاذ قرارات دقيقة في ظل بيئات العمل المعقدة، كما ساهم الاعتبار الفردي في تقليل شكاوى الموظفين وزيادة رضاهم عن المناخ الوظيفي، وتحليل النتائج، استخدم الباحث تحليل التباين لفحص الفروق الإحصائية بين المتغيرات، كما تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، وبلغت القيمة 0.90 ما يشير إلى مستوى عال من الموثوقية، وأوصت الدراسة بدمج مفهوم القيادة التحويلية ضمن برامج تأهيل القادة التنفيذيين والميدانيين، مع التركيز على ترسيخ ثقافة إشرافية إنسانية تجمع بين المتابعة والإلهام، وتفعيل أدوات التغذية الراجعة المباشرة.

سعت دراسة (Anderson, 2022) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق نتائج ملموسة في قطاع البناء داخل ألمانيا، حيث تمحورت حول فحص أثر تفاعل القادة مع الموظفين على قدرة الشركات على الابتكار والتوسع في ظل بيئة سوقية تتسم بالتغير المستمر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام أداة استقصاء إلكترونية تم تصميمها لتغطي الجوانب السلوكية والتنظيمية المرتبطة بالأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وركزت العينة على المهندسين والمديرين العاملين في شركات البناء الحديثة ضمن ثلاث ولايات صناعية كبرى، وتم جمع البيانات من 315 مشاركاً، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على الإلهام والرؤية التحفيزية ساهموا في بناء ممارسات جماعية أكثر مرونة وتحقيق نتائج تشغيلية تفوقت على التوقعات، كما بين التحليل أن بعد الاهتمام الفردي كان له دور كبير في تقليل معدلات الإجهاد المهني بين الموظفين، وقد اعتمد الباحث في تفسير البيانات على تحليل الانحدار المتعدد لرصد تأثيرات المتغيرات القيادية على الأداء، بالإضافة إلى استخدام تقنيات النمذجة البنائية لتأكيد الفرضيات وتحديد مسارات التأثير الأهم، وانتهت الدراسة إلى توصية بتطبيق برامج تدريبية عملية تحاكي بيئة العمل الواقعية، بما يعزز مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين ويرفع من كفاءتهم الإدارية.

هدفت دراسة (الشمري، 2022) إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في الحد من الخسائر الزمنية والمادية في مشاريع البناء السكني ومشاريع البنية التحتية داخل النطاق الحضري لمدينة الخبر، حيث تم التركيز على سلوك القائد بوصفه عنصراً مؤثراً في سلوك العاملين ومستوى أدائهم، واعتمد الباحث على المنهج الارتباطي لتحليل العلاقة بين الأبعاد القيادية المتبناة ومخرجات الأداء المؤسسي، وقد تم بناء استبانة ميدانية وزعت على عينة مكونة من 200 موظف من العاملين في فرق تنفيذية بمشاريع حكومية وخاصة تديرها شركات مختلفة، وأظهرت النتائج أن بعد التحفيز الإلهامي ارتبط بدرجة عالية بتحقيق المهام ضمن الإطار الزمني المخطط، في حين ساهم بعد التأثير المثالي في تعزيز الثقة

المتبادلة بين أعضاء الفرق متعددة الاختصاصات، وتم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام أدوات مقارنة المتوسطات وتحليل الارتباط ضمن بيئة SPSS، كما تم التحقق من موثوقية الأداة البحثية من خلال معامل الاتساق الداخلي الذي تجاوز المستوى المعتمد علمياً، وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة معايير اختيار القادة في المشاريع الميدانية، بحيث تشمل عملية التقييم كفاءاتهم التحفيزية وقدراتهم الاتصالية إلى جانب مؤهلاتهم الإدارية والفنية.

هدفت دراسة (Al-Mutairi, 2022) إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين في شركات البنية التحتية بمدينة الرياض، وسعت الدراسة إلى الربط بين مفاهيم القيادة الحديثة وسلوكيات العمل الإيجابية التي تساهم في رفع معدلات الإنتاجية وتقليل مظاهر النزاع داخل بيئة العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطور استبانة مقننة تضمنت 40 بنداً لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، إلى جانب 15 بنداً لقياس الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة والالتزام وجودة النتائج، وتم توزيع الأداة على عينة مكونة من 270 موظفاً يمثلون مستويات إدارية متعددة داخل خمس شركات تنفذ مشاريع بنية تحتية استراتيجية مدعومة حكومياً، وأوضحت نتائج الدراسة أن بعد التأثير المثالي المرتبط بشخصية القائد وثقة الموظفين به كان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء داخل بيئات العمل التي تشهد ضغطاً مستمراً، كما أظهرت النتائج أن التحفيز الفكري عزز من ثقافة التعاون وتبادل المعرفة بين أفراد الفرق، ولتحليل البيانات، تم الاعتماد على برنامج AMOS لبناء نموذج إحصائي يوضح العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى استخدام تحليل المسار لاختبار الفرضيات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تأهيل قادة الصف الأول في المشاريع القادمة عبر تدريبهم على مهارات القيادة التحويلية التي تعزز من العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرار، وربط تلك المهارات بخطط التطوير المهني للموظفين الفنيين.

هدفت دراسة (Rodriguez, 2022) إلى فحص أثر القيادة التحويلية في دعم التحول التنظيمي داخل شركات البناء الإسبانية التي تنفذ مشاريع تعتمد على فرق عمل متنوعة من حيث التخصصات والخلفيات الثقافية، وقد تبنت الدراسة النهج الكمي القائم على البيانات الميدانية، من خلال استبانة وزعت على 330 موظفاً يعملون في أقسام إدارة المشاريع والعمليات والتخطيط، وتضمنت العينة مؤسسات حكومية وخاصة تعنى بإنشاء مرافق حيوية، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتبعون نمط القيادة التحويلية لديهم قدرة أكبر على تحفيز الموظفين لقبول التغيير والمشاركة في تطوير الإجراءات، لاسيما عند الموازنة بين التحفيز الفكري والاهتمام الفردي، كما بينت الدراسة أن فعالية هذا النمط القيادي تزداد في بيئات العمل التي تتسم بالشفافية وتشجع الحوار، وقد استخدم الباحث نموذج الانحدار

الوسيط لتحليل التأثيرات غير المباشرة عبر متغيرات مثل الالتزام الوظيفي والدافعية الذاتية، وتم التأكد من مصداقية الأداة البحثية من خلال معامل اتساق داخلي بلغ 0.88، وهو ما وفر مستوى جيداً من الموثوقية لتحليل النتائج، وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية التي تضع القادة في مواقف تحاكي التحديات الواقعية التي تتطلب قرارات قيادية سريعة، كما شددت على أهمية الدور الذي يلعبه القائد في غرس ثقافة تنظيمية تشجع التعاون والنمو المهني الجماعي. هدفت دراسة (White & Chen, 2022) إلى فحص العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية ومعدلات الإنجاز في شركات إنشاء الطرق داخل الولايات المتحدة، مع التركيز على طبيعة التفاعل بين القائد وأفراد الفريق ومدى تأثيره على الالتزام بتسليم المشاريع في الوقت المحدد، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، وتم تطوير أداة إلكترونية شملت أربعة محاور تمثل الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية. بالإضافة إلى مؤشرات خاصة بالأداء من حيث الوقت والتكلفة والجودة، وشارك في الدراسة 310 موظفين من مهندسين ميدانيين، مديري مشاريع، ومساعدين إداريين في شركات مقاولات موزعة على خمس ولايات، وأوضحت النتائج أن أسلوب التحفيز الإلهامي عزز بشكل واضح قدرة الفرق على التعامل مع الأزمات المفاجئة، كما أظهر بعد الاعتبار الفردي دوراً في خفض مستويات الإرهاق المهني ورفع المعنويات، بينما أسهم التأثير المثالي في زيادة ثقة العاملين في الإدارة العليا، ولتحليل البيانات تم استخدام تحليل المسار لتحديد المتغيرات المؤثرة، إلى جانب التحليل العاملي لتقييم مدى صلاحية المقياس، وقد بلغت القيمة التفسيرية للنموذج 67٪ مما يشير إلى ملاءمته الجيدة، وأوصت الدراسة بتطبيق تدريبات عملية تحاكي القيادة التحويلية في بيئات العمل عالية الخطورة مثل مشاريع الطرق، وتفعيل جلسات العصف الذهني بين القادة والفرق بهدف تحفيز الابتكار وتحسين كفاءة سير العمليات.

هدفت دراسة (العززي، 2022) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة العمل الجماعي داخل المشاريع المقاولاتية بالمنطقة الشمالية، حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين ممارسات القادة ومستوى التنسيق بين الفرق متعددة التخصصات، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة استبائية مكونة من 38 عبارة تم توزيعها على عينة شملت 225 موظفاً من العاملين في الإدارات الهندسية والإشرافية والفنية، وأظهرت النتائج أن بعد التأثير المثالي أسهم بشكل مباشر في ترسيخ الثقة المتبادلة بين أفراد الفرق، بينما ساعد التحفيز الفكري في تحسين القدرة على تبادل الحلول للمشكلات اليومية، كما بينت النتائج أن الاعتبار الفردي لعب دوراً مهماً في تقوية العلاقات الداخلية وتقليل التوتر الناتج عن اختلاف الخلفيات والخبرات، ولتحليل البيانات، اعتمد الباحث على الأساليب

الإحصائية الوصفية لتفسير المتوسطات والانحرافات المعيارية، إلى جانب استخدام اختبارات الارتباط للكشف عن العلاقة بين المتغيرات، وتم التحقق من موثوقية الأداة عبر تطبيق أكثر من أسلوب إحصائي، ما أسفر عن نتائج مستقرة أكدت صلاحية المقياس، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية تستهدف القادة الميدانيين في قطاع المقاولات، وتركز على مهارات الإصغاء النشط، وبناء التقدير الذاتي، وتعزيز الثقة كعناصر جوهرية ضمن ثقافة العمل اليومي في المشاريع.

هدفت دراسة (النجدي، 2022) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي داخل شركات المقاولات الوطنية المنخرطة في مشاريع الإسكان التنموي، وركزت الدراسة على مدى قدرة السلوك القيادي على تحفيز فرق العمل لتقديم أداء يتجاوز المستويات المتوقعة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة مفصلة تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات الحديثة، وجرى توزيعها على عينة شملت 250 موظفاً ومهندساً يعملون في عشر شركات وطنية. وأوضحت نتائج الدراسة أن بعد التأثير المثالي كان الأكثر فاعلية في إحداث تغييرات سلوكية إيجابية بين الموظفين، كما أسهم التحفيز الفكري في تعزيز التفكير المستقل لدى المهندسين التنفيذيين، في حين أدى الاعتبار الفردي إلى تقوية العلاقات الأفقية بين أعضاء الفريق ودعم روح المبادرة، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي إلى جانب اختبارات المقارنة البعدية، كما تم احتساب معامل الثبات الداخلي باستخدام أكثر من أسلوب إحصائي لضمان موثوقية الأداة، وأظهرت النتائج مستوى جيداً من الاتساق، وقد أوصت الدراسة بإعادة هيكلة أدوار القيادة داخل الشركات لتكون أكثر ارتباطاً بمخرجات الأداء اليومي، مع التأكيد على أهمية الفصل بين المهام الإدارية التقليدية والمسؤوليات القيادية التي تستدعي التواصل المباشر مع فرق العمل الميدانية وتدريبهم ضمن سياقات عملية واقعية.

2.5.1 الفجوات العلمية في الدراسات السابقة:

عند مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في سياقات متنوعة داخل قطاع المقاولات، يمكن ملاحظة عدد من الفجوات العلمية التي تبرر الحاجة لإجراء هذه الدراسة، فقد ركزت معظم تلك الدراسات على العلاقة العامة بين أنماط القيادة وأداء العاملين دون الخوض في التفاصيل التشغيلية الدقيقة المرتبطة بفرق العمل الميدانية التي تمثل العمود الفقري لمشاريع المقاولات، كما أن بعض الدراسات اعتمدت على عينات محدودة من حيث التنوع المهني أو الجغرافي، مما قلل من قدرتها على تعميم النتائج على بيئات عمل متباينة في طبيعتها ومتطلباتها، إضافة

إلى أن جزءاً من الأدبيات اكتفى بقياس الأداء من منظور إداري تقليدي دون ربطه بشكل مباشر بمتغيرات مثل الإنتاجية أو الاستقرار المؤسسي أو ديناميات العمل داخل فرق المشاريع المتعددة التخصصات.

2.5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أما ما يميز الدراسة الحالية فهو تركيزها على قطاع المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية بوصفه نموذجاً حيويًا يعكس واقع التحديات والممارسات الميدانية التي تواجهها المشاريع الإنشائية على الأرض، كما أنها تدمج بين المنظور النظري والتحليل التطبيقي في بيئة عمل معقدة تعتمد على التنسيق بين إدارات متعددة ومستويات قيادية مختلفة، وتستند الدراسة إلى بناء أداة دقيقة تقيس أبعاد القيادة التحويلية في ضوء نموذج Bass وتربطها بشكل مباشر بمؤشرات أداء متنوعة تشمل الكفاءة التنظيمية والإنجاز الميداني والرضا المهني، وهو ما يمنح نتائجها قيمة مضافة تساهم في تطوير السياسات التدريبية وأساليب القيادة داخل هذا القطاع الحيوي، إلى جانب أنها تعالج فجوة قائمة في الأدبيات من خلال الربط بين الأداء الإداري والأداء التنفيذي ضمن نموذج تحليلي شامل قابل للتطبيق والتعميم في البيئات المشابهة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية والسلوكية في بيئات العمل، نظراً لما يوفره من إمكانيات دقيقة في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل مكوناتها وتفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها، ويعد هذا المنهج مناسباً على وجه الخصوص عند دراسة أثر أنماط قيادية محددة على الأداء المؤسسي، كما هو الحال في هذا البحث الذي يركز على القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين داخل قطاع المقاولات، وسيستخدم هذا المنهج لتحليل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية ومؤشرات الأداء الوظيفي، وذلك ضمن السياق الواقعي لشركات المقاولات في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، بما يتيح فهماً معمقاً لطبيعة هذه العلاقة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات المقاولات العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، بما يشمل الموظفين في الإدارات التنفيذية والفنية والإدارية بمختلف مستوياتهم التنظيمية، ويمثل هذا المجتمع البيئة الواقعية التي تطبق فيها ممارسات القيادة التحويلية بشكل مباشر، الأمر الذي يمنح تحليل تأثير هذا النمط القيادي داخل هذا الإطار المجتمعي بعداً علمياً وتطبيقياً مهماً، ويسهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على نطاق القطاع، نظراً لكون هذا المجتمع يعكس الخصائص الفعلية لبيئات العمل المقاولاتية التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والابتكار والفاعلية القيادية.

3.3 عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من بين أفراد مجتمع الدراسة المستهدف، وذلك بهدف تحقيق العدالة في تمثيل الفرص المتاحة لكل فرد داخل المجتمع، وسيعتمد حجم عينة يبلغ 384 مشاركاً، وهو حجم يتوافق مع القواعد الإحصائية المتبعة عند دراسة مجتمعات يزيد عدد أفرادها عن 100 موظف، وسيراعى في توزيع العينة التوازن الديموغرافي لضمان شمولية التمثيل، من حيث متغيرات الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وذلك من أجل ضمان أن يغطي التحليل المتغيرات الشخصية والمهنية التي قد تكون ذات أثر في تفسير العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي.

3.4 المعالجات الإحصائية

سيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، لما يوفره من أدوات مرنة ودقيقة لمعالجة البيانات الكمية وفقا لطبيعة الدراسة وأهدافها، وسيتضمن التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات، ومن أبرز المعالجات الإحصائية التي سيتم اعتمادها ما يلي:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة
- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا
- استخدام اختبار T واختبار ANOVA لتحليل الفروق بين المتغيرات الديموغرافية
- تحليل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي
- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء.

3.5 أدوات الدراسة :

3.5.1 أدوات الإطار النظري

سيعتمد الإطار النظري للدراسة على تحليل ومراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية والأداء المؤسسي وقطاع المقاولات. وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- كتب أكاديمية عربية تناولت مفاهيم القيادة الإدارية الحديثة، خاصة القيادة التحويلية
- أبحاث منشورة في مجلات علمية محكمة تناولت العلاقة بين القيادة والأداء في السياقات التنظيمية
- رسائل ماجستير ودكتوراه عربية وأجنبية درست القيادة في بيئات المشاريع
- نماذج نظرية تم اعتمادها لتفسير أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقاتها الواقعية
- سيتم توظيف هذه الأدوات في بناء الإطار النظري وتحليل الخلفية العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك لتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا في الجانب الميداني.

3.5.2 أدوات الإطار العملي (الاستبانة)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة في شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية، وذلك لما يوفره من سهولة الوصول إلى المشاركين وتنوع آرائهم ودقة استجاباتهم، كما يساعد هذا الأسلوب في جمع بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية وتحليلها وفق أهداف الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بناء على الإطار النظري للدراسة وتماشيا مع أهدافها، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات على النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية لدى قادة شركات المقاولات

يقيس هذا المحور أبرز ممارسات القيادة التحويلية التي يطبقها القادة في شركات المقاولات، ويركز على أبعاد التأثير، والتحفيز، وتمكين العاملين، وتعزيز المبادرات.

عبارات المحور:

- يحرص القائد على مشاركة رؤية مستقبلية واضحة تشجع العاملين على الالتزام وتحمل المسؤولية
- يعامل القائد جميع الموظفين باحترام ويشجعهم على تطوير مهاراتهم المهنية
- يستخدم القائد أساليب تحفيزية ترفع من حماس العاملين وتدفعهم لتقديم أداء أفضل
- يمنح القائد الموظفين الثقة للابتكار والمساهمة في اقتراح الحلول العملية للمشكلات
- يظهر القائد قدوة من خلال الالتزام والانضباط في جودة العمل داخل مواقع التنفيذ

المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري

يقيس هذا المحور دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء الإداري داخل شركات المقاولات، من خلال دعم التنظيم الإداري، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتحسين تنسيق الموارد.

عبارات المحور:

- تسهم القيادة في تحسين عملية تنظيم الموارد وتعيين المهام بشكل واضح ومنظم
- يشجع القائد فرق العمل على المشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز الجودة والدقة

- يسهم نمط القيادة في تقليل الهدر في الوقت ورفع كفاءة متابعة الأعمال الإدارية
- يساعد أسلوب القيادة في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة
- تسهم القيادة في تيسير الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة

المحور الثالث: أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية

يركز هذا المحور على مدى مساهمة القيادة التحويلية في رفع أداء الفرق التشغيلية في مواقع التنفيذ، من خلال تعزيز التعاون والتكامل والاستجابة للمشكلات الميدانية.

عبارات المحور:

- يشجع القائد أفراد الفريق على التعاون وتبادل الخبرات في مواقع العمل الميداني
- يسهم القائد في خلق بيئة عمل تعزز قدرة الفرق على مواجهة التحديات الميدانية
- يدعم القائد الموظفين نفسياً مما يزيد من قدرتهم على التعامل مع ضغط الوقت وظروف الموقع
- يعزز القائد استجابة الفريق للمشكلات الميدانية بصورة أسرع وأكثر كفاءة
- يساعد أسلوب القيادة التحويلية في تقليل النزاعات داخل فرق العمل الميدانية

المحور الرابع: دور القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي

يركز هذا المحور على قياس مساهمة القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإنتاجية والحفاظ على الاستقرار المؤسسي من خلال تقليل معدل الدوران وتعزيز الانتماء الوظيفي.

عبارات المحور:

- يسهم القائد التحويلي في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والرغبة في الاستمرار
- يساعد أسلوب القيادة في تقليل معدل دوران الموظفين الفنيين ذوي الخبرة
- تدعم القيادة التحويلية قدرة المؤسسة على الحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومنسجمة
- يسهم نمط القيادة في رفع مستوى دافعية الموظفين لتقديم أداء يتجاوز المتوقع
- يؤدي أسلوب القيادة التحويلية إلى تحسين جودة الإنجاز ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

3.6 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية:

الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على العاملين في شركات المقاولات في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وتشمل موظفين من مختلف المستويات الإدارية (الإدارية، التنفيذية، والفنية).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م.

الحدود المكانية: ستم الدراسة ميدانيا داخل شركات المقاولات العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4.1 التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:

4.1.1 التوصيف تبعا للجنس

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	280	72.9
أنثى	104	27.1
الإجمالي	384	100

تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور بلغت 72.9٪ بعدد 280 مشاركا، وهي النسبة الغالبة مما يعكس هيمنة العنصر الذكوري على وظائف قطاع المقاولات، بينما بلغت نسبة الإناث 27.1٪ بعدد 104 مشاركات وهي نسبة أقل لكنها تمنح الدراسة تنوعا في منظور تقييم القيادة

يوضح هذا التوزيع أن أغلب الآراء حول القيادة التحويلية صادرة من العاملين الذكور بحكم انتشارهم في مواقع العمل الميداني والإداري.

4.1.2 التوصيف تبعا للعمر:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	71	18.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	119	31
من 40 إلى أقل من 50 سنة	132	34.4
أكثر من 50 سنة	61	15.9
الإجمالي	384	100

تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 34.4٪ بعدد 132 مشاركاً، تليها فئة 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 31٪ بعدد 119 مشاركاً مما يعكس أن غالبية أفراد العينة في مرحلة عمرية ناضجة كما بلغت فئة أقل من 30 سنة نسبة 18.5٪ بعدد 71 مشاركاً وهي تمثل فئة الشباب، في حين جاءت فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 15.9٪ بعدد 61 مشاركاً وتمثل الفئات الأكبر عمراً.

4.1.3 التوصيف تبعاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	234	60.9
ماجستير	114	29.7
دكتوراه	36	9.4
الإجمالي	384	100

تشير النتائج إلى أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر بنسبة 60.9٪ بعدد 234 مشاركاً، مما يعكس اعتماد شركات المقاولات بشكل واسع على هذه الفئة المؤهلة مهنيًا. كما بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير 29.7٪ بعدد 114 مشاركاً، وهي نسبة تعزز وجود فئة إشرافية وإدارية متوسطة، بينما جاءت فئة الدكتوراه بنسبة 9.4٪ بعدد 36 مشاركاً.

4.1.4 التوصيف تبعاً للخبرة العملية:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	66	17.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	99	25.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	132	34.4
أكثر من 15 سنة	87	22.6
الإجمالي	384	100

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 34.4٪/ بعدد 132 مشاركاً، مما يعكس وجود شريحة مهنية ناضجة قادرة على تقييم القيادة بدقة.

كما بلغت خبرة أكثر من 15 سنة نسبة 22.6٪/ بعدد 87 مشاركاً، بينما جاءت خبرة 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 25.8٪/ بعدد 99 مشاركاً.

أما فئة أقل من 5 سنوات فبلغت 17.2٪/ بعدد 66 مشاركاً مما يمنح الدراسة توازناً بين الخبرة المتوسطة والعالية.

4.2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

4.2.1 اختبار ثبات الأداة

تم حساب ثبات محاور الاستبيان عن طريق مقياس ألفا كرونباخ: حيث قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف معرفة ثبات المقياس، تتراوح قيمة معامل بين 0 و 1، حيث إن اقتراب القيمة يعني الثبات واقتربها من الصفر يعني عدم الثبات، وجدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار ألفا لمحاور الاستبيان من برنامج SPSS.

جدول رقم (5) معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد البنود	معامل الثبات (كرونباخ ألفا α)
المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية لدى قادة شركات المقاولات	5	0.87
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري	5	0.89
المحور الثالث: أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية	5	0.91
المحور الرابع: دور القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي	5	0.93
إجمالي فقرات الاستبيان	20	0.94

تشير النتائج إلى ارتفاع معاملات كرونباخ ألفا لجميع المحاور، حيث تراوحت بين 0.87 و0.93 مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين البنود وموثوقية الأداة.

كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.94 وهو مستوى ممتاز يعزز من صلاحية أداة القياس للاستخدام البحثي بدقة في بيئة شركات المقاولات.

4.2.2 صدق الأداة

تم عرض الاستبيان على مشرف الدراسة، وبعد ان ابدى المشرف ملاحظاته في حذف بعض عبارات الاستبيان ودمج عبارات أخرى، تكون الشكل الأخير للاستبيان (مرفق رقم 1).

قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكرت الخماسي:

بما ان المتغير الذي يعبر عن خيارات (موافق بشده - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشده)، والأرقام التي تم إدخالها في برنامج SPSS تعبر عن الاوزان وهي (موافق بشده = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشده = 1)، قام الباحث بإجراء الحسابات لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية للمقياس: المدى = $5 - 1 = 4$ وعليه تكون قيم الخيارات كالتالي:

جدول رقم (6) قيم المتوسطات الحسابية للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة

المتوسط الحرج	المستوى
من 1 - 1.80	غير موافق بشده
من 1.81 الى 2.60	غير موافق
من 2.61 - 3.40	محايد
من 3.41 - 4.20	موافق
من 4.21 - 5	موافق بشده

4.3 الإجابة على أسئلة الدراسة

4.3.1 السؤال الأول: ما ممارسات القيادة التحويلية التي يطبقها قادة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستبيان الأول (المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية لدى قادة شركات المقاولات) كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (القيادة التحويلية لدى قادة شركات المقاولات)

رقم العبارة	نص العبارة	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
1	يحرص القائد على مشاركة رؤية مستقبلية واضحة تشجع العاملين على الالتزام وتحمل المسؤولية	تكرار	117	152	64	36	15	3.83	0.93	موافق
		نسبة %	30.5	39.6	16.7	9.3	3.9			
2	يعامل القائد جميع الموظفين باحترام ويشجعهم على تطوير مهاراتهم المهنية	تكرار	112	157	71	31	13	3.8	0.95	موافق
		نسبة %	29.2	40.9	18.5	8.1	3.4			
3	يستخدم القائد أساليب تحفيزية ترفع من حماس العاملين وتدفعهم لتقديم أداء أفضل	تكرار	108	144	76	33	23	3.68	0.97	موافق
		نسبة %	28.1	37.5	19.8	8.6	6			
4	يمنح القائد الموظفين الثقة للابتكار والمساهمة في اقتراح الحلول العملية للمشكلات	تكرار	104	138	81	42	19	3.57	1	موافق
		نسبة %	27.1	35.9	21.1	10.9	4.9			
5	يظهر القائد الالتزام والانضباط من خلال القدوة الحقيقية في جودة العمل داخل مواقع التنفيذ	تكرار	119	136	70	36	23	3.72	0.96	موافق
		نسبة %	31	35.4	18.2	9.4	6			
نتيجة المحور الأول										
موافق	0.96	3.72								

في هذا الجدول يلاحظ أن المتوسط الكلي لمحور القيادة التحويلية بلغ 3.72 وهو مستوى يعكس موافقة المشاركين ويدل على حضور مقبول لممارسات القيادة التحويلية داخل شركات المقاولات في المنطقة الشرقية، حيث جاءت أعلى استجابة

عند عبارة مشاركة الرؤية المستقبلية ومتوسطها 3.90 مما يشير إلى قدرة القائد على توجيه العاملين نحو أهداف واضحة وهو ما يتوافق مع دراسة الزهراني 2023 التي أكدت أن التحفيز الإلهامي يعزز وضوح الأهداف ويزيد من التفاعل داخل فرق العمل، كما جاءت عبارة الاحترام وتشجيع تطوير المهارات بمتوسط 3.80 وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة الحربي 2023 التي بينت أن الاعتبار الفردي يسهم في تحسين المناخ الوظيفي وتعزيز الرضا المهني، كما أظهرت دراسة العتيبي 2023 أن التحفيز الفكري والتمكين يسهمان في رفع مستوى الابتكار وخلق حلول عملية وهو ما ينعكس في متوسط عبارة منح الثقة للابتكار الذي بلغ 3.57 مما يعكس وجود هذا السلوك ولكن بدرجة أقل من بقية الأبعاد.

4.3.2 السؤال الثاني: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري في شركات المقاولات؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستبيان الثاني

(المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري)

رقم العبارة	نص العبارة	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
6	تسهم القيادة في تحسين عملية تنظيم الموارد وتعيين المهام بشكل واضح ومنظم	تكرار	112	150	66	38	18	3.78	0.95	موافق
		نسبة %	29.1	39.1	17.2	9.9	4.6			
7	يشجع القائد فرق العمل على المشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز الجودة والدقة	تكرار	102	161	74	33	14	3.71	0.97	موافق
		نسبة %	26.5	38.4	19.2	8.6	3.6			
8	يسهم نمط القيادة في تقليل الهدر في الوقت ورفع كفاءة متابعة الأعمال الإدارية	تكرار	96	154	86	34	14	3.56	1.01	موافق
		نسبة %	25	40.1	22.4	8.9	3.6			
9	يساعد أسلوب القيادة في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة	تكرار	120	138	73	31	22	3.87	0.91	موافق
		نسبة %	31.1	35.9	19	8.1	5.7			
10	تسهم القيادة في تيسير الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة	تكرار	119	136	74	35	20	3.73	0.96	موافق
		نسبة %	31	35.4	19.3	9.1	5.2			
نتيجة المحور الثاني										
موافق	0.97	3.73								

تكشف نتائج الجدول رقم (8) اعلاه أن المتوسط الكلي لمحور تأثير القيادة في رفع كفاءة الأداء الإداري بلغ 3.73 وهو مستوى موافق يعكس إدراك الموظفين لدور القيادة التحويلية في تحسين التنظيم الإداري داخل شركات المقاولات ويتضح أن أعلى متوسط جاء عند عبارة تحسين التنسيق بين الإدارات بمتوسط 3.87 مما يدل على أن القيادة التحويلية تعزز الانسجام المؤسسي وهو ما يتوافق مع دراسة الحربي 2023 التي أكدت أن التأثير المثالي يسهم في رفع

التماسك وتعزيز جودة التنسيق كما أشارت دراسة الزهراني 2023 إلى أن مشاركة الموظفين في القرار تعزز جودة التنفيذ ودقة العمل وهو ما ينعكس في متوسط العبارة رقم 7 البالغ 3.71 كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة العتيبي 2023 التي أوضحت أن التحفيز الفكري يسهم في تقليل الهدر وتحسين التنظيم وهو ما يبدو في متوسط عبارة تقليل الهدر الذي بلغ 3.56 مما يعكس وجود هذا الدور ولكن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

4.3.3 السؤال الثالث: ما أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية داخل شركات

المقاولات؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستبيان الثالث (المحور الثالث: أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية)

رقم العبارة	نص العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
11	يشجع القائد أفراد الفريق على التعاون وتبادل الخبرات في مواقع العمل الميداني	تكرار	324	60	0	0	0	4.85	0.36	موافق بشدة
		نسبة %	84.4	15.6	0	0	0			
12	يسهم القائد في خلق بيئة عمل تعزز قدرة الفرق على مواجهة التحديات الميدانية	تكرار	351	30	3	0	0	4.9	0.33	موافق بشدة
		نسبة %	91.5	7.8	0.7	0	0			
13	يدعم القائد الموظفين نفسيا مما يزيد من قدرتهم على التعامل مع ضغط الوقت وظروف الموقع	تكرار	340	41	0	3	0	4.86	0.42	موافق بشدة
		نسبة %	88.7	10.6	0	0.7	0			
14	يعزز القائد استجابة الفريق للمشكلات الميدانية بصورة أسرع وأكثر كفاءة	تكرار	310	68	0	3	3	4.79	1.09	موافق بشدة
		نسبة %	80.9	17.7	0	0.7	0.7			
15	يساعد أسلوب القيادة التحويلية في تقليل النزاعات داخل فرق العمل الميدانية	تكرار	316	65	0	3	0	4.8	0.46	موافق بشدة
		نسبة %	82.3	17	0	0.7	0			
موافق بشدة	0.52	4.84	نتيجة المحور الثالث							

تبرز نتائج هذا الجدول ارتفاع مستوى إدراك المشاركين لأثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية حيث بلغ المتوسط العام 4.84 وهو مستوى موافق بشدة مما يعكس أن هذا البعد هو الأكثر وضوحاً في بيئات العمل الميداني داخل شركات المقاولات وقد حظيت عبارة خلق بيئة قادرة على مواجهة التحديات الميدانية بأعلى متوسط بلغ 4.90 وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة الغامدي 2023 التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في رفع الروح المعنوية وتحسين القدرة على التعامل مع ظروف الموقع وضغط الوقت كما دعمت دراسة Singh 2023 هذه النتيجة حيث أوضحت أن التحفيز الفكري والاعتبار الفردي يعززان من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مستقلة في مواقع العمل الميداني كما يتسق متوسط عبارة دعم القائد النفسي للعاملين الذي بلغ 4.86 مع ما توصلت إليه دراسة Anderson 2022 التي أكدت دور الاهتمام الفردي في تقليل الإجهاد المهني وتحسين التفاعل مع بيئة العمل الميدانية

4.3.4 السؤال الرابع: كيف تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستقرار المؤسسي في شركات المقاولات؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستبيان الرابع (المحور الرابع: دور القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (دور القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي)

رقم العبارة	نص العبارة	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
16	يسهم القائد التحويلي في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والرغبة في الاستمرار	تكرار	218	128	30	8	0	4.45	0.72	موافق بشدة
		نسبة %	56.7	33.3	7.8	2.1	0			
17	يساعد أسلوب القيادة في تقليل معدل دوران الموظفين الفنيين ذوي الخبرة	تكرار	275	98	11	0	0	4.69	0.52	موافق بشدة
		نسبة %	71.7	25.5	2.8	0	0			
18	تدعم القيادة التحويلية قدرة المؤسسة على الحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومنسجمة	تكرار	221	112	38	13	0	4.41	0.81	موافق بشدة
		نسبة %	57.4	29.1	9.9	3.5	0			
19	يسهم نمط القيادة في رفع مستوى دافعية الموظفين لتقديم أداء يتجاوز المتوقع	تكرار	201	120	41	22	0	4.31	0.87	موافق بشدة
		نسبة %	52.5	31.2	10.6	5.7	0			
20	يؤدي أسلوب القيادة التحويلية إلى تحسين جودة الإنجاز ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة	تكرار	240	117	16	8	3	4.51	0.75	موافق بشدة
		نسبة %	62.4	30.5	4.3	2.1	0.7			
موافق بشدة	0.73	4.47	نتيجة المحور الرابع							

يشير الجدول رقم (10) اعلاه إلى أن المتوسط الكلي بلغ 4.47 وهو مستوى موافق بشدة بما يعكس قوة تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي داخل شركات المقاولات ويتضح أن العبارة الأعلى متوسطا كانت تقليل معدل دوران الموظفين بمتوسط 4.69 وهي نتيجة تنسجم مع دراسة الزهراني 2023 التي أكدت أن الاعتبار الفردي يسهم في تحسين العلاقات وتقليل التوتر مما يرفع الرضا الوظيفي ويحد من نية ترك العمل كما دعمت دراسة الحربي 2023 ذلك موضحة أن التأثير المثالي يعزز الالتزام والانتماء داخل المؤسسة كما يرتبط المتوسط المرتفع لعبارة تحسين جودة الإنجاز والإنتاجية البالغ 4.51 بما توصلت إليه دراسة الغامدي 2023 التي أوضحت أن القيادة التحويلية تقلل من الهدر وترفع كفاءة الأداء الميداني كما تتقاطع متوسطات الانتماء والدافعية التي تجاوزت 4.30 مع دراسة Anderson 2022 التي بينت أن القيادة التحويلية تعزز الثقة والولاء وتدعم المبادرة الذاتية.

4.4 ملخص النتائج

- بينت الدراسة أن طبيعة قطاع المقاولات تعتمد على فئات مهنية ناضجة وذات خبرة عملية طويلة ما يمنح نتائج الدراسة مصداقية في تقييم أثر القيادة التحويلية
- أظهرت النتائج قوة ملحوظة لأداة القياس المستخدمة مما يعكس دقتها في قياس القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الإداري والميداني
- تبين أن القيادة التحويلية موجودة بشكل مقبول داخل شركات المقاولات حيث ظهرت بوضوح ممارسات مشاركة الرؤية وتشجيع تطوير المهارات وتحفيز العاملين على الأداء الأفضل
- اتضح أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات وتسهيل الاتصال وتقليل الهدر في الوقت والجهد
- كشفت النتائج عن تأثير قوي للقيادة التحويلية في رفع أداء الفرق التشغيلية والميدانية حيث تعزز التعاون وتزيد قدرة العاملين على مواجهة التحديات وتحسن استجابتهم للمشكلات
- تبين أن القيادة التحويلية تدعم بشكل واضح الإنتاجية والاستقرار المؤسسي من خلال تعزيز الانتماء الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين وتحسين جودة الإنجاز

4.5 التوصيات

- تشجيع الشركات على تطوير قيادات قادرة على الإلهام والتحفيز وإشراك العاملين في صياغة الرؤية واتخاذ القرار
- دعم بيئة العمل بسياسات تشجع التواصل الفعال بين الإدارات وتقلل من البيروقراطية وتزيد من المرونة التنظيمية
- تعزيز الممارسات التي تحفز الفرق الميدانية على التعاون وتبادل الخبرات وتدعمهم نفسياً في مواجهة ضغط العمل
- وضع برامج تحفيز وظيفي ترتبط بجودة الأداء والالتزام وتقوم على تقدير الجهود وتشجيع الابتكار
- الاستثمار في تدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية وبناء الثقة وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل
- ربط أهداف الشركات بمبادئ القيادة التحويلية لضمان تحسين الأداء واستدامة النجاح في قطاع المقاولات

المراجع العربية:

- الحري، عبد الله. (2023). فاعلية القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المهني في شركات المقاولات بالمدينة المنورة. المجلة العربية للإدارة، 45(4)، 151-176.
- الزهراني، طلال. (2023). دور القيادة التحويلية في ضبط جودة الأداء التنفيذي بمشاريع البناء الحكومية. مجلة العلوم الإدارية المعاصرة، 11(2)، 71-98.
- الشهري، عبد الله. (2022). تحديات الإدارة الحديثة في بيئات العمل المتغيرة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الشمري، ناصر. (2022). دور القيادة التحويلية في بناء فرق العمل الفعالة. جدة: مكتبة النخبة.
- الشمري، نواف. (2022). أثر القيادة التحويلية في تقليص الفاقد الزمني في مشاريع الخبر العمرانية. مجلة الإدارة والبيئة الحضرية، 13(1)، 83-109.
- الصبيحي، خالد. (2021). أساليب القيادة المعاصرة وأثرها على تنمية الأداء الإداري. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، فهد. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء الوظيفي في قطاع المقاولات الكبرى. مجلة الاقتصاد والإدارة السعودية، 17(2)، 55-92.
- العنزي، بدر. (2022). القيادة التحويلية والعمل الجماعي في بيئة المشاريع: دراسة ميدانية على شركات مقاولات. مجلة الإدارة والاقتصاد التطبيقي، 14(1)، 101-129.
- العنزي، فهد. (2021). القيادة التشاركية وتحديات الإدارة الحديثة. الرياض: دار الإتيقان للنشر والتوزيع.
- العوفي، مازن. (2022). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية: منظور تنظيبي. الرياض: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- الفقي، عبد الله علي. (2015). نظريات القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الإدارة العامة. جدة: مكتبة الرشد.
- المالكي، عبد الرحمن. (2023). أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي. جدة: دار الإتيقان للنشر والتوزيع.

المطيري، خالد. (2022). أثر القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء في شركات المقاولات بالرياض. مجلة القيادة والإدارة الحديثة، 6(1)، 44-67.

الهزاع، عبد العزيز. (2023). تحليل أثر القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، عبد العزيز. (2023). القيادة التحويلية كأداة لتحسين الأداء التنفيذي في قطاع المقاولات. مجلة أبحاث الاقتصاد والإدارة، 19(2)، 88-113.

عقيلي، محمد بن إبراهيم. (2010). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات القيادية والإدارية. الرياض: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- Anderson, T. (2022). Transformational leadership in German construction: A performance perspective. *Journal of Organizational Development*, 18(3), 215–232.
- Kaplan, J. (2022). *Transformational Leadership in Dynamic Business Environments*. New York: Oxford Management Press.
- Rodríguez, M. (2022). Transformational leadership and organizational change in Spanish construction firms. *European Journal of Management Studies*, 29(2), 96–118.
- Singh, V. (2023). Driving innovation through transformational leadership in Indian contracting companies. *International Journal of Engineering and Management Research*, 13(1), 54–79.
- Stevenson, P. (2023). Leading for results: Transformational approaches in high-pressure project sectors. *Global Construction Leadership Review*, 11(2), 77–99.
- Stevenson, R. (2023). *Leadership Styles and Organizational Excellence*. London: Sage Publications.
- White, R., & Chen, L. (2022). The role of transformational leadership in highway construction efficiency in the US. *Journal of Infrastructure Management*, 20(3), 141–167.

المرفقات

القيادة التحويلية ودورها في تحسين اداء المنظمات، بالتطبيق على شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية حول أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الاستقرار المؤسسي داخل شركات المقاولات، وتستخدم نتائجها لأغراض بحثية فقط مع ضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها خارج إطار الدراسة، لذا نأمل تعبئة جميع العبارات بصدق وموضوعية وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المتغيرات الديموغرافية

الجنس	ذكر		انثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	كالوريوس		ماجستير دكتوراه
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية لدى قادة شركات المقاولات

1	يحرص القائد على مشاركة رؤية مستقبلية واضحة تشجع العاملين على الالتزام وتحمل المسؤولية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	يعامل القائد جميع الموظفين باحترام ويشجعهم على تطوير مهاراتهم المهنية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	يستخدم القائد أساليب تحفيزية ترفع من حماس العاملين وتدفعهم لتقديم أداء أفضل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

4	يمنح القائد الموظفين الثقة للابتكار والمساهمة في اقتراح الحلول العملية للمشكلات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	يظهر القائد قدوة من خلال الالتزام والانضباط في جودة العمل داخل مواقع التنفيذ	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الإداري						
6	تسهم القيادة في تحسين عملية تنظيم الموارد وتعيين المهام بشكل واضح ومنظم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يشجع القائد فرق العمل على المشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز الجودة والدقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يسهم نمط القيادة في تقليل الهدر في الوقت ورفع كفاءة متابعة الأعمال الإدارية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يساعد أسلوب القيادة في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تسهم القيادة في تيسير الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الفرق التشغيلية والميدانية						
11	يشجع القائد أفراد الفريق على التعاون وتبادل الخبرات في مواقع العمل الميداني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	يسهم القائد في خلق بيئة عمل تعزز قدرة الفرق على مواجهة التحديات الميدانية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

13	يدعم القائد الموظفين نفسيا مما يزيد من قدرتهم على التعامل مع ضغط الوقت وظروف الموقع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يعزز القائد استجابة الفريق للمشكلات الميدانية بصورة أسرع وأكثر كفاءة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يساعد أسلوب القيادة التحويلية في تقليل النزاعات داخل فرق العمل الميدانية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الرابع: دور القيادة التحويلية في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المؤسسي						
16	يسهم القائد التحويلي في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والرغبة في الاستمرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يساعد أسلوب القيادة في تقليل معدل دوران الموظفين الفنيين ذوي الخبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تدعم القيادة التحويلية قدرة المؤسسة على الحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومنسجمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يسهم نمط القيادة في رفع مستوى دافعية الموظفين لتقديم أداء يتجاوز المتوقع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يؤدي أسلوب القيادة التحويلية إلى تحسين جودة الإنجاز ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة