

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

اسم الطالب
عبدالله علي معاشي العنزي

الرقم الجامعي
251002007

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

2026م

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1. المقدمة
6.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8.....	1.3. أهمية الدراسة
8.....	1.3.1. على المستوى النظري:
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9.....	1.4. أسئلة الدراسة:
9.....	1.5. أهداف الدراسة:
10.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة
11.....	1.8. منهجية الدراسة
13.....	1.9. الدراسة الميدانية
15.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
17.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18.....	2.1. المقدمة:
20.....	2.2. المتغيرات المستقلة:
21.....	2.3. المتغير التابع:
21.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
23.....	2.5. الخاتمة:

ملحق الاستبانة.....25.....

أدوات البحث:.....27.....

المراجع:.....28.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

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

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي للفرق.

الأهداف الفرعية:

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

1.6. فرضيات الدراسة

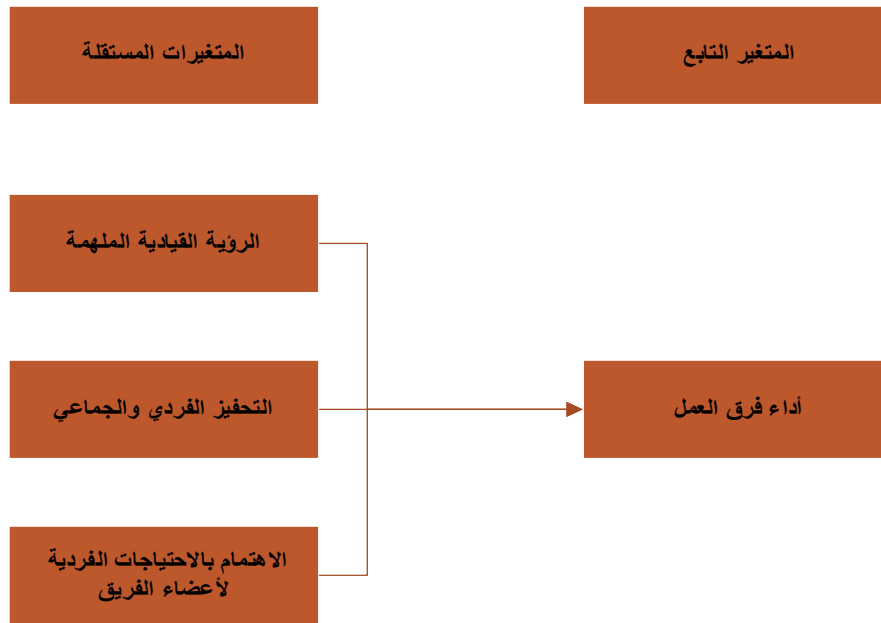
الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

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

- نوع الدراسة

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

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

- أسلوب جمع البيانات

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

- عينة الدراسة

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

- أساليب تحليل البيانات

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

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: الرؤية القيادية للمهمة

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

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

- المتغير المستقل الثاني: التحفيز الفردي والجماعي

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

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

- المتغير المستقل الثالث: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق

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

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

2.3. المتغير التابع:

- أداء فرق العمل

يشير أداء فرق العمل إلى مدى قدرة الفرق على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مع التركيز على جودة المخرجات، الالتزام بالمعايير الأكاديمية، مستوى التعاون بين الأعضاء، والابتكار في الحلول المقترحة. ويُعد هذا المتغير أساسًا لتقييم نجاح القيادة التحويلية داخل الجامعات، إذ أن الفرق التي تتمتع بأداء مرتفع تعكس فعالية القادة في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها. ويعتمد تقييم أداء فرق العمل في هذه الدراسة على مؤشرات متعددة، منها مستوى الإنتاجية العلمية والإدارية، جودة العمل الجماعي، التفاعل بين أعضاء الفريق، والقدرة على التعامل مع المشكلات الأكاديمية والإدارية بكفاءة. كما يتم التركيز على الجوانب النفسية والسلوكية مثل الالتزام، التحفيز الذاتي، وروح المبادرة، لما لها من تأثير مباشر على الأداء الفعلي للفرق (Agrawal، 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

1. توجيه جهود الفريق نحو أهداف واضحة وملهمة.

2. رفع مستوى الالتزام والتحفيز لدى الأعضاء.

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

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

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

ملحق الاستبانة

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

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

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

أدوات البحث:

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

المراجع:

- المراجع العربية

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

- المراجع الأجنبية

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

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

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

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

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