

أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع في تعزيز الارتباط الوظيفي وتحسين أداء فرق المشاريع في الشركات التقنية
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبد العزيز بن فهد العجيان

الرقم الأكاديمي / 253002231

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

يقر الطالب بأن حقوق الطباعة والنشر الخاصة بهذا البحث تعود إلى جامعة ميدأوشن، وأن هذا البحث أُعد لأغراض أكاديمية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع، مع الالتزام بالأمانة العلمية في الاقتباس والتوثيق، والاعتماد على البيانات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها ضمن إجراءات الدراسة.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة والقائمين على برنامج ماجستير إدارة المشاريع، كما يتقدم بالشكر إلى المشرفين الكرام على ما يقدمونه من توجيه وإرشاد علمي. كما يتقدم الباحث بالشكر لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، ويسأل الله أن يكون هذا الجهد نافعًا ومفيدًا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع في تعزيز الارتباط الوظيفي وتحسين أداء فرق المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (160) مشاركًا من مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والعاملين في بيئات المشاريع التقنية.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (3.819)، كما جاء مستوى الارتباط الوظيفي مرتفعًا بمتوسط (3.775)، وجاء أداء فرق المشاريع مرتفعًا بمتوسط (3.832). كما بينت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للقيادة التحويلية في كل من الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع، وأظهر اختبار الدور الوسيط أن الارتباط الوظيفي يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع. وتوصي الدراسة بتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للارتباط الوظيفي داخل فرق المشاريع التقنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديرو المشاريع، الارتباط الوظيفي، أداء فرق المشاريع، الشركات التقنية، إدارة المشاريع.

Abstract

This study aimed to examine the impact of project managers' transformational leadership on enhancing work engagement and improving project team performance in technology companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 160 respondents including project managers, project team members, and employees working in technology project environments.

The findings indicated a high level of transformational leadership practice ($M = 3.819$), a high level of work engagement ($M = 3.775$), and a high level of project team performance ($M = 3.832$). Reliability results showed strong Cronbach's alpha coefficients for the main scales: 0.922 for transformational leadership, 0.889 for work engagement, and 0.857 for project team performance. Correlation and regression analyses revealed a statistically significant positive effect of transformational leadership on both work engagement and project team performance at $\alpha \leq 0.05$. The mediation analysis revealed that work engagement partially mediates the relationship between transformational leadership and project team performance, indicating that transformational leadership improves team performance both directly and indirectly through enhancing employees' engagement.

Keywords: Transformational Leadership, Project Managers, Work Engagement, Project Team Performance, Technology Companies, Project Management

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
المستخلص	3
Abstract	4
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	9
1.1 مقدمة الدراسة	10
1.2 مشكلة الدراسة	11
1.3 أهمية الدراسة	12
1.4 أهداف الدراسة	13
1.5 تساؤلات الدراسة	13
1.6 فروض الدراسة	13
1.7 الأساس النظري للدراسة	14
1.8 حدود الدراسة ومحدداتها	15
1.9 مصطلحات الدراسة	15
1.10 منهج الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	17
2.1 تمهيد	18
2.2 القيادة التحويلية	18
2.3 الارتباط الوظيفي	20
2.4 أداء فرق المشاريع	22
2.5 العلاقة بين متغيرات الدراسة	23
2.6 الدراسات السابقة ذات الصلة	25
2.7 التعقيب على الدراسات السابقة	26
2.8 الفجوة البحثية	28

29	2.9 النموذج المفاهيمي للدراسة
30	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	3.1 مقدمة
31	3.2 المنهجية وطرق البحث
31	3.3 مجتمع الدراسة
31	3.4 عينة الدراسة
32	3.5 أداة الدراسة
33	3.6 صدق أداة الدراسة
33	3.7 ثبات أداة الدراسة
33	3.8 إجراءات جمع البيانات
34	3.9 أساليب التحليل الإحصائي
35	3.10 الاعتبارات الأخلاقية
36	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
37	4.1 مقدمة
37	4.2 خصائص عينة الدراسة
39	4.3 ثبات أداة الدراسة
41	4.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
43	4.5 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
44	4.6 اختبار فرضيات الدراسة
51	4.7 مناقشة النتائج
55	4.8 الاستنتاجات
55	4.9 التوصيات
56	4.10 مقترحات الدراسات المستقبلية
58	المراجع

59	الملاحق
59	ملحق (1): الاستبانة
62	ملحق (2): دليل إنشاء Google Forms
62	ملحق (3): جدول مواعيد الدراسة
63	ملحق علمي داعم: توسع في الإطار النظري والمنهجي
82	ملحق (4): ملخص التحليل الإحصائي النهائي

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
25	جدول (1): تحليل مقارن للدراسات والمراجع ذات الصلة
29	جدول (2): متغيرات الدراسة وأبعادها وأساس القياس
32	جدول (3): محاور الاستبانة وعدد الفقرات
38	جدول (4): خصائص عينة الدراسة
40	جدول (5): ثبات أداة الدراسة
41	جدول (6): مؤشرات الصدق البنائي لأداة الدراسة
42	جدول (7): المتوسطات العامة للمتغيرات الرئيسية
42	جدول (8): المتوسطات الخاصة بأبعاد المتغيرات
43	جدول (9): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
44	جدول (10): أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي
45	جدول (11): أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع
46	جدول (12): أثر أبعاد القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي
47	جدول (13): أثر أبعاد القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع
49	جدول (14): اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي
50	جدول (15): ملخص اختبار الفرضيات
59	جدول (16): ترميز مقياس ليكرت الخماسي
60	جدول (17): فقرات الاستبانة
62	جدول (18): مواءمة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها
82	جدول (19): ثبات محاور الاستبانة والمتوسطات العامة في الملحق
82	جدول (20): مصفوفة الارتباطات الرئيسية في الملحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

1.1 مقدمة الدراسة

أصبحت المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة أداة تنفيذية أساسية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس؛ فمن خلالها تُطوّر المنتجات، وتُبنى المنصات الرقمية، وتُعاد هندسة العمليات، وتُنقذ مبادرات التحول المؤسسي. وقد أدى تسارع الابتكار التقني وارتفاع توقعات المستفيدين إلى زيادة الاعتماد على فرق مؤقتة ومتعددة التخصصات تعمل تحت قيود زمنية ومالية وفنية متداخلة. وبذلك لم تعد إدارة المشروع وظيفة إجرائية تقتصر على إعداد الجدول ومتابعة التكلفة، بل أصبحت ممارسة إدارية تجمع بين الحوكمة، وإدارة أصحاب المصلحة، وقيادة الأفراد، وتحقيق القيمة المستهدفة من المشروع (Project Management Institute, 2021).

يتضح هذا التحول بصورة أكبر في الشركات التقنية؛ إذ تتسم مشروعاتها بسرعة تغير المتطلبات، وقصر دورات التطوير، وارتفاع درجة عدم اليقين، واعتماد نجاحها على المعرفة المتخصصة والتعاون بين مجالات مهنية مختلفة. فالمشروع التقني قد يضم مطوري برمجيات، ومحلي أعمال، ومختصي تجربة مستخدم، وخبراء أمن سيبراني، وممثلي جهات مستفيدة، ولكل طرف أولويات ولغة مهنية مختلفة. ومن ثم فإن قدرة مدير المشروع على توحيد الجهود وبناء فهم مشترك للأهداف تصبح عاملاً حاسماً، لا يقل أهمية عن كفاءته في استخدام الأدوات والمنهجيات الفنية. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً قيادياً يتجاوز التوجيه القائم على الأوامر والمكافآت المباشرة. فالقائد التحويلي يسعى إلى رفع مستوى دافعية الأفراد، وربط العمل اليومي بمعنى أوسع، وتكوين رؤية يستطيع أعضاء الفريق أن يروا أنفسهم جزءاً منها. وقد وضع Burns (1978) الأساس المفاهيمي لهذا المدخل، ثم طوّره Bass (1985) ليصبح نموذجاً قابلاً للتطبيق والقياس في البيئات التنظيمية، قبل أن تتبلور أبعاده الأربعة في أعمال Avolio and Bass (2004): التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

تكتسب هذه الأبعاد قيمة عملية في إدارة المشاريع؛ فالتأثير المثالي يعزز الثقة في قرارات المدير ونزاهته، والتحفيز الإلهامي يمنح الفريق اتجاهًا واضحًا في المراحل التي يزداد فيها الغموض، والاستثارة الفكرية تفتح المجال أمام حلول غير تقليدية للمشكلات التقنية، بينما يتيح الاعتبار الفردي مراعاة تفاوت الخبرات والاحتياجات المهنية بين أعضاء الفريق. وعندما تُمارس هذه السلوكيات على نحو متوازن، تتحول العلاقة بين المدير والفريق من علاقة متابعة للمهام إلى شراكة في تحقيق غاية المشروع.

غير أن توافر المهارات لدى أعضاء الفريق لا يعني بالضرورة أنهم سيستخدمونها بأقصى طاقة ممكنة. ويتوقف مقدار الجهد الاختياري الذي يقدمه الفرد على حالته النفسية تجاه العمل، ومدى إحساسه بقيمته، وثقته في القيادة، ووضوح الأهداف أمامه. ومن هنا يأتي مفهوم الارتباط الوظيفي، الذي يعبر عن حالة إيجابية تتجسد في الحيوية والتفاني والاندماج في أداء المهام. ويختلف الارتباط الوظيفي عن الرضا؛ فقد يكون الفرد راضياً عن ظروف عمله دون أن يكون متحمساً أو منغمساً، في حين يعكس الارتباط استعداداً نشطاً لبذل الجهد والمحافظة على التركيز حتى عند مواجهة الصعوبات (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006).

أما أداء فرق المشاريع، فلا يُفهم في هذه الدراسة بوصفه مجموع إنتاجية الأفراد فحسب، بل باعتباره نتيجة جماعية تتضمن جودة المخرجات، والوفاء بالمواعيد، والتنسيق بين التخصصات، والقدرة على معالجة المشكلات، وتحقيق الغرض الذي أنشئ المشروع من أجله. وقد يتكون الفريق من أفراد مرتفعي الكفاءة، إلا أن أدائه يظل محدوداً إذا غابت الثقة، أو ضعفت مشاركة المعرفة، أو تكررت الصراعات غير المنتجة، أو افتقد الأعضاء الإحساس بملكية النتائج.

وتوفر بيئة المملكة العربية السعودية سياقاً مهماً لدراسة هذه العلاقات. فمستهدفات رؤية المملكة 2030 وما يرتبط بها من مبادرات التحول الرقمي أسهمت في اتساع حجم المشروعات التقنية وتنوعها في الجهات الحكومية والخاصة، ورفعت في الوقت نفسه مستوى التوقعات المتعلقة بسرعة الإنجاز وجودة الحلول واستدامتها. ومع نمو هذا القطاع، تزداد الحاجة إلى فهم الجوانب البشرية التي تفسر تفاوت نتائج المشروعات، وبخاصة السلوك القيادي لمدير المشروع وقدرته على رفع ارتباط أعضاء الفريق وتحويله إلى أداء جماعي أكثر فاعلية (Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, n.d.; Saudi Digital Government Authority, n.d.).

انطلاقاً من ذلك، تبحث الدراسة الحالية أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع داخل الشركات التقنية السعودية، مع النظر إلى الارتباط الوظيفي بوصفه مساراً تفسيرياً محتملاً تنتقل من خلاله آثار القيادة إلى أداء الفريق. ويتيح هذا التصور الربط بين منظور القيادة، ومنظور السلوك التنظيمي، ومنظور إدارة المشاريع ضمن نموذج واحد يراعي خصوصية العمل التقني.

1.2 مشكلة الدراسة

تحقق الشركات التقنية جانباً مهماً من أهدافها من خلال المشروعات؛ فهي تعتمد عليها في تطوير الأنظمة والتطبيقات، وإطلاق الخدمات الرقمية، ودمج التقنيات الجديدة، وتحسين تجربة المستفيد. وبسبب هذا الاعتماد، ينعكس أداء فرق المشاريع مباشرة على قدرة الشركة على المنافسة والوفاء بالتزاماتها. ومع ذلك، فإن الالتزام بمنهجية واضحة أو استخدام أدوات متقدمة لا يضمن وحده نجاح المشروع، لأن جزءاً كبيراً من النتائج يتشكل من خلال طريقة قيادة الفريق واستجابته للضغوط والتغيرات.

تواجه فرق المشاريع التقنية تحديات بشرية متكررة، منها تذبذب الحماس عبر مراحل المشروع، وضغط المواعيد، وتعارض الأولويات، وكثرة التعديلات، وصعوبة التنسيق بين أصحاب الخبرات المختلفة. وقد تظهر هذه التحديات في صورة انخفاض في المبادرة، أو ضعف مشاركة المعرفة، أو الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء، أو ارتفاع الإرهاق، أو تراجع التعاون. وفي مثل هذه الحالات، تصبح جودة السلوك القيادي عاملاً قادراً إما على احتواء الضغوط وإعادة توجيهها، وإما على زيادة حدتها وانعكاسها على الفريق.

تشير الأدبيات إلى ارتباط القيادة التحويلية بعدد من المخرجات الإيجابية، إلا أن جانباً من البحوث تناول الأداء المؤسسي أو الأداء الفردي بصورة عامة، أو درس الرضا والالتزام التنظيمي دون التركيز على طبيعة فرق المشاريع المؤقتة. كما أن بعض الدراسات في مجال المشاريع اختبرت وسطاء مختلفين، مثل جودة العمل الجماعي أو التمكين

النفسى، بينما ما زالت الحاجة قائمة إلى فحص الارتباط الوظيفي بوصفه حالة نفسية قد تفسر كيف تتحول الممارسات القيادية إلى أداء جماعي داخل المشروع.

كذلك، فإن قابلية تعميم النتائج المتولدة من قطاعات مستقرة أو من بيئات دولية على الشركات التقنية السعودية تظل محدودة؛ فهذه الشركات تعمل في سياق سريع النمو، وتتأثر بمبادرات التحول الرقمي، وتستخدم هياكل فرق مرنة، وتعتمد على المعرفة والإبداع. لذلك فإن اختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع داخل هذا السياق يمثل حاجة علمية، وفي الوقت نفسه يقدم أساساً عملياً لتطوير قدرات مديري المشاريع. وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في عدم كفاية المعرفة التطبيقية حول مقدار إسهام القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المشاريع في رفع الارتباط الوظيفي وتحسين أداء فرق المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ومدى قيام الارتباط الوظيفي بدور وسيط في هذه العلاقة.

وتُصاغ المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع في تعزيز الارتباط الوظيفي وتحسين أداء فرق المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

1. تقديم معالجة تجمع القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع في نموذج تحليلي واحد بدل تناول كل متغير بمعزل عن الآخر.
2. توسيع المعرفة المتعلقة بالقيادة في سياق إدارة المشاريع، حيث تختلف فرق المشاريع عن فرق العمل الدائمة من حيث مؤقتية التكوين وضغط الوقت وتعدد أصحاب المصلحة.
3. الإسهام في الأدبيات المحلية التي تبحث السلوك القيادي داخل الشركات التقنية السعودية، وهي بيئة ما تزال أقل تناولاً مقارنة بالقطاعات التقليدية.
4. اختبار الارتباط الوظيفي بوصفه آلية تفسيرية محتملة لانتقال أثر القيادة التحويلية إلى أداء الفريق، بما يعمق فهم العلاقة بدل الاكتفاء بإثبات وجود ارتباط مباشر.
5. توفير أساس يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تقارن بين القطاعات أو أنواع المشاريع أو الممارسات القيادية المختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. مساعدة إدارات الشركات التقنية على تحديد السلوكيات القيادية الأكثر ارتباطاً بحماس أعضاء فرق المشاريع وفاعلية أدائهم.
2. دعم مكاتب إدارة المشاريع في تصميم برامج تطوير قيادي لا تركز على الأدوات الفنية وحدها، بل تشمل مهارات الإلهام والتمكين والتواصل وتنمية الأفراد.

3. إتاحة مؤشرات عملية لإدارات الموارد البشرية عند اختيار مديري المشاريع أو تقييمهم أو إعداد مساراتهم التدريبية.

4. المساهمة في تحسين بيئة فرق المشاريع من خلال تعزيز الثقة، ووضوح الغرض، ومشاركة المعرفة، والقدرة على التعامل مع الضغوط.

5. دعم نجاح المشروعات التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي عبر الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤثر في الجودة والوقت وتحقيق القيمة.

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية، مع فحص الدور الوسيط للارتباط الوظيفي. ويتفرع من هذا الهدف ما يأتي:

1. تحديد مستوى ممارسة مديري المشاريع لأبعاد القيادة التحويلية في الشركات التقنية محل الدراسة.

2. قياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى أعضاء فرق المشاريع من خلال أبعاد الحيوية والتفاني والاندماج.

3. التعرف على مستوى أداء فرق المشاريع في ضوء جودة الأداء، والالتزام الزمني، والتعاون، وتحقيق الأهداف.

4. تحليل أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي.

5. تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع.

6. اختبار أثر الارتباط الوظيفي في أداء فرق المشاريع.

7. فحص الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع.

8. صياغة توصيات تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات القيادية في المشروعات التقنية.

1.5 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى ممارسة مديري المشاريع لأبعاد القيادة التحويلية في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى أعضاء فرق المشاريع في الشركات التقنية؟

3. ما مستوى أداء فرق المشاريع في الشركات التقنية؟

4. ما أثر التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي في الارتباط الوظيفي؟

5. ما أثر أبعاد القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع؟

6. ما أثر الارتباط الوظيفي في أداء فرق المشاريع؟

7. هل يؤدي الارتباط الوظيفي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع؟

8. هل تختلف استجابات أفراد الدراسة تبعًا لخصائصهم الديموغرافية والمهنية؟

1.6 فروض الدراسة

تختبر الدراسة الفرضية الصفرية الرئيسة الآتية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية لمديري المشاريع في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الصفرية الآتية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الارتباط الوظيفي.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في الارتباط الوظيفي.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الارتباط الوظيفي.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في الارتباط الوظيفي.
- H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في أداء فرق المشاريع.
- H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في أداء فرق المشاريع.
- H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في أداء فرق المشاريع.
- H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في أداء فرق المشاريع.
- H09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للارتباط الوظيفي في أداء فرق المشاريع.
- H010: لا يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع.

1.7 الأساس النظري للدراسة

تنطلق الدراسة من نظرية القيادة التحويلية التي تفترض أن القيادة المؤثرة لا تُقاس فقط بقدرة القائد على ضبط العمل أو توزيع المكافآت، بل بقدرة على إحداث تحول في طريقة إدراك الأفراد لأدوارهم وفي مستوى طموحهم تجاه النتائج. وقد ميز Burns (1978) بين قيادة تقوم على التبادل المباشر للمصالح وقيادة ترتقي بدوافع الأتباع وقيمهم، ثم وسّع Bass (1985) هذا التصور وبيّن أن القائد التحويلي يستطيع دفع الأفراد إلى أداء يتجاوز التوقعات المعتادة. يرتبط اختيار هذه النظرية بطبيعة المشروعات التقنية، حيث لا تكفي السلطة الرسمية لضمان الالتزام أو الإبداع. فمدير المشروع يحتاج إلى بناء مصداقية، وتوضيح المعنى الكامن وراء الأهداف، وتشجيع الأعضاء على مراجعة الافتراضات، وتقديم الدعم الذي يراعي اختلاف قدراتهم. وهذه الممارسات تمثل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية كما صاغها Bass وAvolio (2004).

وتفترض الدراسة أن أثر هذه الممارسات يظهر أولاً في الحالة النفسية والسلوكية لأعضاء الفريق. فعندما يثق الفرد في قائده، ويفهم اتجاه المشروع، ويشعر بأن أفكاره محل تقدير، ويحصل على دعم يتناسب مع احتياجاته، يُتوقع أن ترتفع حيويته وتفانيه واندماجه. ثم تنعكس هذه الحالة على السلوك الجماعي من خلال المبادرة، واستمرار الجهد، ومشاركة المعرفة، وتحمل المسؤولية، بما يدعم جودة الأداء والالتزام بأهداف المشروع.

وبذلك لا تُستخدم نظرية القيادة التحويلية في الدراسة بوصفها وصفاً لسلوك القائد فقط، بل باعتبارها إطاراً يفسر سلسلة مترابطة تبدأ من ممارسات مدير المشروع، وتتم بالارتباط الوظيفي، وتنتهي بأداء فرق المشاريع. ويتيح هذا المنظور اختبار الأثر المباشر للقيادة، إلى جانب الأثر غير المباشر الذي ينتقل عبر الارتباط الوظيفي.

1.8 حدود الدراسة ومحدداتها

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، والارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة، وأداء فرق المشاريع وفق مؤشرات الجودة والوقت والتعاون وتحقيق الأهداف.

2. الحدود البشرية: تشمل مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع داخل الشركات التقنية.

3. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات التقنية العاملة في المملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمنية: نُفذت الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026م وفي الفترة المحددة لجمع البيانات الميدانية.

5. الحدود المنهجية: تعتمد البيانات على استجابات المشاركين من خلال استبانة ذاتية، وقد ينشأ عن ذلك احتمال تحيز الطريقة المشتركة. وقد روعي الحد من هذا الاحتمال عبر تنوع صياغة الفقرات، والتحقق من الصدق والثبات، وتفسير النتائج في حدود طبيعة الأداة والعينة.

1.9 مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية

هي مجموعة السلوكيات التي يستخدمها مدير المشروع لبناء الثقة، وصياغة اتجاه ملهم، وتحفيز التفكير الجديد، ومراعاة احتياجات أعضاء الفريق. ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المشارك في فقرات الأبعاد الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

الارتباط الوظيفي

حالة نفسية إيجابية تعبّر عن الطاقة والمثابرة والشعور بقيمة العمل والانغماس في أدائه. ويُقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الحيوية والتفاني والاندماج.

أداء فرق المشاريع

مستوى فاعلية الفريق في إنتاج مخرجات ذات جودة، والالتزام بالجدول الزمني، والتعاون بين الأعضاء، وتحقيق أهداف المشروع. ويُقاس إجرائيًا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات المخصصة لهذا المتغير.

الشركات التقنية

المنظمات التي يقوم نشاطها الرئيس أو جانب جوهري منه على تطوير الحلول والمنتجات والخدمات الرقمية أو تشغيلها أو دعمها داخل المملكة العربية السعودية.

مدير المشروع

الشخص المكلف بقيادة فريق المشروع وتنسيق موارده وأصحاب مصلحته ومتابعة تنفيذ أنشطته لتحقيق النتائج المتفق عليها ضمن القيود المحددة.

1.10 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع هدفها في وصف مستوى المتغيرات كما يدركها أفراد العينة، ثم تحليل العلاقات والآثار بينها. ولا يقتصر هذا المنهج على عرض المتوسطات، بل يتيح الانتقال من الوصف إلى اختبار الفروض وتقدير مقدار إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير المتغيرات التابعة.

جُمعت البيانات باستخدام استبانة صُممت في ضوء الأبعاد المعتمدة في الأدبيات، ثم عُولجت إحصائيًا باستخدام مؤشرات الصدق والثبات، والإحصاءات الوصفية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الأثر غير المباشر. ويسمح هذا المسار بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص ما إذا كان الارتباط الوظيفي يفسر جانبًا من العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع.

خلاصة الفصل الأول

عرض الفصل الأول الخلفية التي تنطلق منها الدراسة، وحدد المشكلة البحثية وأهميتها وأهدافها وتسائلاتها وفروضها، كما بيّن الأساس النظري والحدود والمصطلحات والمنهج المستخدم. وقد أظهر العرض أن فهم أداء فرق المشاريع التقنية يتطلب النظر إلى القيادة والحالة النفسية لأعضاء الفريق بصورة مترابطة، وهو ما يُبنى عليه الفصل الثاني من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة وصياغة الفجوة والنموذج المفاهيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يبني الإطار النظري منطق الدراسة ويحدد المفاهيم التي تُستخدم في تفسير نتائجها. ولا تتمثل وظيفته في تجميع تعريفات منفصلة، بل في توضيح الروابط التي تجعل المتغيرات جزءاً من نموذج متماسك. وفي الدراسة الحالية، يبدأ هذا المنطق من سلوك مدير المشروع، ثم ينتقل إلى استجابة أعضاء الفريق النفسية والسلوكية، وينتهي بمستوى الأداء الجماعي المتحقق داخل المشروع.

يتناول الفصل القيادة التحويلية من حيث نشأتها وأبعادها وملاءمتها لإدارة المشاريع، ثم يناقش مفهوم الارتباط الوظيفي ومكوناته ومحدداته، ويعرض أداء فرق المشاريع ومؤثراته والعوامل المؤثرة فيه. وبعد ذلك تُحلل العلاقات النظرية بين المتغيرات، وتُراجع الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يُستخلص موضع الدراسة الحالية والفجوة التي تسعى إلى معالجتها.

2.2 القيادة التحويلية

2.2.1 التطور المفاهيمي للقيادة التحويلية

نشأ مفهوم القيادة التحويلية استجابة للحاجة إلى تفسير أشكال القيادة التي تُحدث تغييراً يتجاوز حدود التبادل اليومي بين القائد والتابعين. فقد أوضح (Burns 1978) أن بعض العلاقات القيادية تقوم على تبادل منفعة محددة، في حين ترفع العلاقات التحويلية مستوى الدافعية والقيم لدى الطرفين. وبدل أن ينفذ الأفراد المهمة مقابل مكافأة فحسب، يصبحون أكثر ارتباطاً بالغاية العامة وأكثر استعداداً لتقديم جهد إضافي.

طوّر (Bass 1985) هذا التصور وربطه بالأداء التنظيمي، موضحاً أن القائد التحويلي يمكنه دفع التابعين إلى تجاوز توقعاتهم الأولية من خلال الثقة والرؤية والتحفيز والنمو الفردي. ومع تطور القياس، أصبحت القيادة التحويلية تُدرس من خلال سلوكيات واضحة يمكن ملاحظتها وتقديرها، وهو ما دعمه نموذج القيادة متعدد العوامل وأداة MLQ التي ارتبطت بأعمال (Avolio and Bass 2004).

لا يعني ذلك أن القيادة التحويلية تلغي القيادة التبادلية؛ فالمشروعات تحتاج إلى تحديد أدوار، ومتابعة مؤشرات، وإدارة التزامات. لكن القيادة التبادلية تكون أكثر ارتباطاً بضبط الحد الأدنى من الأداء، بينما تضيف القيادة التحويلية عنصر المعنى والطموح والتعلم. ومن ثم فإن القيمة العملية تكمن في قدرة مدير المشروع على الجمع بين وضوح المتطلبات وبين تحفيز الفريق على الإسهام فيما يتجاوز التنفيذ الحرفي.

2.2.2 أبعاد القيادة التحويلية

أ. التأثير المثالي

يشير التأثير المثالي إلى الصورة التي يكون بها القائد مرجعاً أخلاقياً ومهنياً للفريق. ويظهر هذا البعد عندما يتسق سلوك مدير المشروع مع القيم التي يطالب بها الآخرون، ويتحمل مسؤولية القرارات، ويتعامل بعدالة، ويضع مصلحة المشروع والفريق فوق المكاسب الشخصية. ولا تنشأ الثقة هنا من المنصب الرسمي، بل من تراكم المواقف التي تثبت النزاهة والكفاءة.

في المشروع التقني، تتزايد أهمية هذا البعد عند ظهور مشكلات تتعلق بجودة المنتج أو تضارب مصالح أصحاب المصلحة أو ضغط التسليم. فعندما يتعامل المدير بشفافية ويشرح مبررات القرار ويعترف بالمخاطر، يصبح الفريق أكثر استعدادًا لمشاركة المعلومات الحساسة والتعبير عن المشكلات مبكرًا، وهو ما يقلل المفاجآت ويحسن جودة القرار.

ب. التحفيز الإلهامي

يتعلق التحفيز الإلهامي بقدرة القائد على تقديم رؤية مفهومة ومقنعة، وتحويل الأهداف المجردة إلى معنى يدركه أعضاء الفريق. ولا يقتصر التحفيز على العبارات الإيجابية، بل يتطلب توضيح كيف تسهم مهام كل عضو في النتيجة النهائية، وصياغة توقعات طموحة يمكن تحقيقها، والمحافظة على الأمل الواقعي في فترات الضغط.

يساعد هذا البعد فرق المشاريع على تجاوز التجزئة التي قد تنشأ بسبب التخصصات؛ فالمطور أو المحلل أو المختص الأمني قد ينشغل بمتطلبات مجاله، لكن الرؤية المشتركة تعيد ربط هذه الأعمال بقيمة واحدة للمستفيد. وكلما اتضحت العلاقة بين الجهد الفردي والنتيجة الكلية، ارتفعت احتمالات الالتزام والمبادرة.

ج. الاستثارة الفكرية

تعني الاستثارة الفكرية أن يشجع القائد الأعضاء على فحص الافتراضات، وطرح الأسئلة، وتجريب بدائل جديدة، دون أن يقابل الخطأ المهني المنضبط بالعقاب أو السخرية. ويتيح هذا السلوك تحويل المشكلة من موقف دفاعي إلى فرصة تعلم، ويشجع الأفراد على مشاركة المعرفة بدل إخفائها.

تنسجم الاستثارة الفكرية مع طبيعة المشروعات التقنية التي قد لا تكون حلولها معروفة مسبقًا. فالتغير في المتطلبات أو ظهور قيد تقني جديد يحتاج إلى فريق قادر على التفكير الجماعي السريع. ويؤدي مدير المشروع دورًا مهمًا في تنظيم النقاش، ومنع هيمنة رأي واحد، وإبقاء القرار مرتبطًا بالبيانات وقيمة المشروع.

د. الاعتبار الفردي

يعكس الاعتبار الفردي اهتمام القائد باختلاف احتياجات الأعضاء وخبراتهم وتطلعاتهم. ولا يعني ذلك تقديم معاملة متطابقة للجميع، بل توفير دعم عادل يتناسب مع مستوى النضج والمهارة وطبيعة المهمة. وقد يظهر هذا الدعم في التوجيه، أو منح فرصة تعلم، أو تفويض أوسع، أو الاستماع إلى الصعوبات المهنية.

في الفرق متعددة التخصصات، يحد الاعتبار الفردي من استخدام أسلوب واحد مع الجميع. فعضو جديد قد يحتاج إلى توضيح ومتابعة، بينما يحتاج الخبير إلى مساحة استقلال وثقة. وعندما يلمس الفرد أن المدير يعرف مساهمته ويهتم بتطوره، يزداد شعوره بالقيمة والانتماء والاستعداد لبذل جهد إضافي.

2.2.3 القيادة التحويلية في إدارة المشاريع

تختلف قيادة المشروع عن القيادة في الوحدات الدائمة؛ فمدير المشروع يقود فريقًا قد يكون مؤقتًا، ويعمل أعضاؤه أحيانًا تحت سلطة وظيفية أخرى، وتُقاس نتائجه بمخرجات محددة وموعد نهائي واضح. لذلك لا يستطيع الاعتماد

على السلطة المباشرة وحدها، بل يحتاج إلى التأثير والإقناع وإدارة العلاقات. وتنسجم القيادة التحويلية مع هذا الواقع لأنها تركز على بناء الالتزام حول غاية مشتركة.

يسهم السلوك التحويلي في مراحل المشروع المختلفة بطرق متباينة. ففي البداية يساعد على تكوين هوية للفريق ورفع وضوح الرؤية، وخلال التنفيذ يدعم المرونة والتعلم وحل الصراع، وفي المراحل الحرجة يحافظ على المعنويات ويمنع تراجع التعاون. كما يرفع قابلية الفريق لتقبل التغيير عندما تُعرض أسبابه بوضوح ويُمنح الأعضاء دور في استكشاف الحلول.

تؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن القيادة والفريق وتحقيق القيمة أصبحت عناصر مركزية في تقييم النجاح، بدل الاقتصاد على القيود الثلاثة التقليدية للوقت والتكلفة والنطاق (Project Management Institute, 2021). وفي هذا الإطار، لا ينفصل أداء المشروع عن جودة البيئة التي يصنعها المدير، لأن القرارات الفنية تُتخذ من خلال تفاعل بشري يحتاج إلى ثقة واتصال ودافعية.

2.2.4 القيادة التحويلية في الشركات التقنية

تعمل الشركات التقنية في بيئة تتسم بقصر عمر المعرفة، وسرعة تغير توقعات العملاء، واعتماد المنتجات على تكامل تخصصات متعددة. وينتج عن ذلك مستوى مرتفع من الغموض قد لا تناسبه القيادة التي تقدم إجابات جاهزة لكل موقف. فالفريق يحتاج إلى قائد يحدد الاتجاه ويترك مساحة للخبراء كي يطوروا الحلول، وهو جوهر الاستشارة الفكرية والتمكين الضمني في القيادة التحويلية.

كما أن المنافسة على الكفاءات التقنية تجعل الاحتفاظ بالأفراد وتحفيزهم قضية استراتيجية. ويستطيع مدير المشروع أن يؤثر في تجربة العمل اليومية أكثر مما تؤثر فيها السياسات العامة؛ إذ يحدد مستوى الاستماع، وعدالة توزيع الأعباء، وطريقة الاعتراف بالجهد، ودرجة الأمان عند مناقشة الأخطاء. ومن ثم فإن الممارسة التحويلية قد تكون أحد العوامل التي تربط الموظف بالمشروع وتقلل انسحابه النفسي حتى في ظل الضغط.

يرى الباحث أن القيادة التحويلية تكتسب قيمتها الأعلى في الشركات التقنية عندما تتحول من خطاب تحفيزي إلى ممارسات يومية ملموسة؛ مثل إشراك أعضاء الفريق في فهم المشكلة، وتوضيح منطق القرارات، ومنحهم مساحة آمنة لاقتراح البدائل، والاعتراف بالفروق في خبراتهم واحتياجاتهم. ولا يرى الباحث أن هذا النمط القيادي بديل عن التخطيط والحوكمة والمتابعة، بل هو عامل يرفع فاعلية هذه الأدوات؛ لأن الخطة لا تنتج قيمة ما لم يقتنع الفريق باتجاهها ويشارك بفاعلية في تنفيذها. ومن ثم، فإن مدير المشروع التقني الأكثر تأثيراً هو من يجمع بين الانضباط الإداري والقدرة على بناء المعنى والثقة والتعلم داخل الفريق.

2.3 الارتباط الوظيفي

2.3.1 مفهوم الارتباط الوظيفي وتمييزه عن المفاهيم القريبة

يصف الارتباط الوظيفي الطريقة التي يحضر بها الفرد نفسياً وذهنياً أثناء العمل. فالفرد المرتبط لا يؤدي المهمة بصورة آلية، بل يوجه إليها طاقته واهتمامه ويشعر بأهميتها. وقد عرّف (Schaufeli and Bakker, 2004) الارتباط

بوصفه حالة إيجابية مستمرة نسبيًا تتجسد في الحيوية والتفاني والاندماج، ثم دعم (Schaufeli et al. 2006) قياس هذه الأبعاد عبر نسخ مختصرة من مقياس UWES.

يختلف الارتباط عن الرضا الوظيفي؛ فالرضا يعبر غالبًا عن تقييم الفرد لظروفه أو مكافآته، في حين يشير الارتباط إلى مقدار الطاقة التي يضعها في العمل. كما يختلف عن الالتزام التنظيمي الذي يتعلق بعلاقة الموظف بالمنظمة، لأن الفرد قد يكون مرتبطًا بمشروع أو مهمة حتى إذا كان التزامه بالمنظمة أقل. ويختلف كذلك عن إدمان العمل؛ فالاندماج الصحي يصاحبه معنى وطاقة إيجابية، بينما قد يرتبط إدمان العمل بضغط قهري واستنزاف مستمر. هذه التفرقة ضرورية عند تحليل فرق المشاريع. فعضو الفريق قد يبقى في المنظمة، وقد يكون راضيًا عن راتبه، لكنه لا يشارك أفكاره ولا يبادر ولا يحافظ على تركيزه. لذلك يوفر الارتباط الوظيفي مؤشرًا أقرب إلى فهم السلوك الفعلي المطلوب في البيئات التي تعتمد على التعاون والجهد المعرفي.

2.3.2 أبعاد الارتباط الوظيفي

أ. الحيوية

تعبر الحيوية عن مستوى الطاقة العقلية والجسدية، والاستعداد للمثابرة عند مواجهة الصعوبة، والقدرة على مواصلة العمل دون انسحاب سريع. وفي المشروع، تظهر الحيوية في استمرار المشاركة خلال المراحل المرهقة، والحرص على إكمال المهمة، والبحث عن بدائل بدل الاكتفاء بتسجيل المشكلة.

ب. التفاني

يشير التفاني إلى شعور الفرد بأهمية ما يقوم به، واعتزازه بالمساهمة، وحماسه تجاه أهداف المشروع. ويزداد التفاني عندما يرى العضو أثر عمله في المستفيد، ويشعر بأن المشروع يستحق الجهد، ويحصل على تقدير منصف لمساهمته.

ج. الاندماج

يعكس الاندماج درجة التركيز والانغماس في أداء المهام، بحيث يقل التششت ويشعر الفرد بأن الوقت يمر سريعًا أثناء العمل. وفي المهام التقنية المعقدة، يساعد الاندماج على المحافظة على جودة التفكير، لكنه يحتاج إلى بيئة تقل فيها المقاطعات غير الضرورية وتتسم فيها الأولويات بالوضوح.

2.3.3 محددات الارتباط الوظيفي

يتشكل الارتباط الوظيفي من تفاعل موارد الفرد مع موارد بيئة العمل. وتشمل الموارد التنظيمية وضوح الدور، والتغذية الراجعة، والدعم الاجتماعي، وفرص التعلم، والاستقلالية، وعدالة القرارات. وعندما تتوافر هذه الموارد، يستطيع الفرد التعامل مع متطلبات العمل دون أن تتحول إلى استنزاف مستمر.

يأتي أسلوب القيادة في مقدمة هذه الموارد لأنه يؤثر في عدد كبير من التجارب اليومية. فالفائد يحدد ما إذا كانت الأسئلة مرحبًا بها، وما إذا كان الخطأ فرصة تعلم أم سببًا للعقاب، وما إذا كانت الجهود الإضافية تُرى وتُقدّر. ولذلك يمكن للقيادة التحويلية أن ترفع الارتباط عبر المعنى والثقة والدعم والتمكين، لا عبر الحوافز المادية وحدها.

في المقابل، قد تخفض غموض الأدوار، والتعارض المستمر في الأولويات، والضغط غير المنضبط، وضعف العدالة، الارتباط حتى لدى الأفراد الأكفاء. وهذا يعني أن رفع الارتباط ليس مسؤولية الموظف وحده، بل نتيجة لنظام عمل وقيادة يوفران الموارد اللازمة لاستدامة الجهد.

2.3.4 نتائج الارتباط الوظيفي في فرق المشاريع

يرتبط الارتباط الوظيفي بعدد من السلوكيات التي تخدم المشروع، مثل المبادرة، والمثابرة، والمشاركة في حل المشكلات، والحرص على جودة المخرجات. فالفرد المرتبط لا يكتفي بإتمام الجزء المخصص له، بل يهتم بتأثيره في بقية النظام ويسعى إلى معالجة العوائق قبل أن تتفاقم.

كما يدعم الارتباط جودة التعاون؛ لأن الطاقة والتفاني يزيدان استعداد العضو لمساندة زملائه وتبادل المعرفة. وفي الفرق التقنية، تكون هذه النتيجة مهمة بسبب الاعتماد المتبادل بين المهام؛ إذ قد يؤدي تأخر معلومة أو ضعف التنسيق إلى إعادة عمل مكلفة أو عيوب متأخرة الظهور.

مع ذلك، لا ينبغي النظر إلى الارتباط كبديل عن التخطيط أو الكفاءة الفنية. فالطاقة العالية في غياب الأولويات قد تؤدي إلى جهد مبعثر. لذلك تتحقق أفضل النتائج عندما يجتمع الارتباط مع وضوح الأدوار، وواقعية الجداول، وجودة العمليات، والقيادة القادرة على توجيه الطاقة نحو أهداف المشروع.

رأي الباحث: يرى الباحث أن الارتباط الوظيفي في فرق المشاريع لا ينبغي اختزاله في الحماس المؤقت أو الرضا عن بيئة العمل، بل يجب التعامل معه بوصفه موردًا سلوكيًا يحدد مقدار الطاقة الاختيارية التي يوجهها العضو نحو حل المشكلات والتعاون والمحافظة على جودة التنفيذ. وفي الوقت نفسه، فإن ارتفاع الارتباط لا يبرر تحميل الأفراد أعباء غير واقعية؛ لأن الحماس المستمر دون موارد ودعم قد يتحول إلى إنهك. لذلك يتبنى الباحث منظورًا متوازنًا يرى أن الارتباط المستدام ينشأ عندما تقترن دافعية الفرد بوضوح الأولويات، وعدالة توزيع العمل، والاستقلالية المنضبطة، والدعم القيادي المتواصل.

2.4 أداء فرق المشاريع

2.4.1 مفهوم أداء فريق المشروع

يمثل أداء فريق المشروع محصلة التفاعل بين قدرات الأعضاء وطريقة تنسيق أعمالهم والبيئة التي يعملون فيها. ولذلك لا يمكن اختزاله في عدد المهام المنجزة أو تقدير أداء كل عضو بصورة منفصلة. فقد ينجز الأفراد أجزاءهم، لكن المشروع يتعثر بسبب ضعف التكامل أو تأخر القرارات أو انخفاض جودة التواصل.

ويتضمن الأداء جانبين متكاملين: كفاءة التنفيذ، وفاعلية النتيجة. تشير الكفاءة إلى استخدام الوقت والموارد بصورة منضبطة، بينما تشير الفاعلية إلى تحقيق الغرض والقيمة المتوقعة. وقد يلتزم الفريق بالموعد لكنه يقدم حلًا لا يلبي حاجة المستفيد، كما قد ينتج حلًا جيدًا بتكلفة أو تأخير غير مقبول؛ لذلك يلزم تقييم الأداء عبر مجموعة مؤشرات متوازنة.

في المشروعات المعرفية، لا تقتصر النتيجة على المخرجات النهائية، بل تشمل قدرة الفريق على التعلم والتكيف والمحافظة على علاقات عمل تسمح باستمرار الإنجاز. وهذا يفسر أهمية القيادة والتواصل والثقة بوصفها عوامل أداء، وليست عناصر اجتماعية منفصلة عن العمل الفني.

2.4.2 مؤشرات أداء فرق المشاريع

جودة الأداء

مدى مطابقة المخرجات للمتطلبات والمعايير، وانخفاض الأخطاء وإعادة العمل، وملاءمة الحل لاحتياجات المستفيد.

الالتزام بالجدول الزمني

قدرة الفريق على إنجاز الأنشطة والمعالج الرئيسية في الأوقات المتفق عليها، مع الاستجابة المبكرة للانحرافات.

التعاون والعمل الجماعي

مستوى التنسيق وتبادل المعرفة والمساندة وحل الخلافات بصورة بناءة بين الأعضاء والتخصصات.

تحقيق أهداف المشروع

مدى وصول الفريق إلى النتائج والقيمة التي أنشئ المشروع من أجلها، وليس مجرد إغلاق المهام الإجرائية.

2.4.3 العوامل المؤثرة في أداء فرق المشاريع

يتأثر الأداء بعوامل فنية، مثل كفاءة الأعضاء ووضوح المتطلبات وتوافر الموارد، وبعوامل تنظيمية، مثل الحوكمة وسرعة القرار ودعم الإدارة العليا، وبعوامل فريقية، مثل الثقة وتماسك الفريق وجودة الاتصال. وتتفاعل هذه العوامل؛ فالكفاءة قد لا تتحول إلى نتيجة عند غياب التنسيق، كما أن الدعم قد لا يكون فعالاً إذا لم تُحدد الأولويات.

تلعب القيادة دوراً جامعاً بين هذه العوامل. فمدير المشروع يترجم الأهداف إلى أولويات، وينظم التواصل، ويدير التوقعات، ويخلق الظروف التي تسمح للخبرات بالعمل معاً. ومن ثم فإن أثره في الأداء لا يمر عبر القرارات المباشرة فقط، بل عبر المناخ الذي يشكل سلوك الفريق يومًا بعد يوم.

تزداد حساسية الأداء في المشروعات التقنية بسبب الاعتماد المتبادل وارتفاع تكلفة الأخطاء المتأخرة. وقد يؤدي سوء فهم صغير بين التحليل والتطوير والاختبار إلى إعادة بناء أجزاء واسعة. لذلك يحتاج الفريق إلى اتصال مبكر، وأمان يسمح بإظهار المشكلات، واستعداد للتعلم السريع، وهي جوانب يمكن أن تدعمها القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي.

يرى الباحث أن تقييم أداء فرق المشاريع ينبغي أن يتجاوز الحكم على الالتزام بالوقت أو عدد المهام المنجزة، لأن هذه المؤشرات قد تعطي صورة إيجابية ظاهرياً رغم ضعف جودة الحل أو تراجع التعاون أو ارتفاع إعادة العمل. والأقرب لطبيعة المشروع التقني هو الجمع بين جودة المخرجات، والالتزام الزمني، وفاعلية التنسيق، وتحقيق القيمة المطلوبة.

كما يرى الباحث أن القيادة ليست العامل الوحيد المفسر للأداء، لكنها تؤدي دورًا تكامليًا مهمًا؛ إذ تربط الموارد والمهارات والأهداف، وتحدد ما إذا كانت خبرات الأعضاء ستعمل بصورة متفرقة أم ستتحول إلى قدرة جماعية متماسكة.

2.5 العلاقة بين متغيرات الدراسة

2.5.1 القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي

يمكن تفسير أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي من خلال الموارد التي تقدمها لأعضاء الفريق. فالتأثير المثالي يوفر الثقة والعدالة، والتحفيز الإلهامي يضيف المعنى ووضوح الاتجاه، والاستثارة الفكرية تمنح الاستقلالية وفرصة التعلم، والاعتبار الفردي يقدم الدعم والتقدير. وهذه الموارد تقلل المسافة النفسية بين الفرد والعمل وتزيد رغبته في استثمار طاقته فيه.

وعندما يواجه الفريق ضغطًا، تحدد القيادة طريقة تفسير هذا الضغط. فإذا قدّم المدير رؤية واقعية، ووزع المسؤوليات بعدل، واستمع إلى الصعوبات، يمكن أن يتحول التحدي إلى هدف مشترك. أما إذا اتسمت القيادة بالغموض أو اللوم، فقد ينشأ انسحاب نفسي حتى لو استمر الحضور الفعلي. لذلك يُتوقع وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الحيوية والتفاني والاندماج.

2.5.2 القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع

تؤثر القيادة التحويلية في الأداء مباشرة من خلال رفع وضوح الهدف وتحسين التنسيق وتشجيع التعلم. فمدير المشروع الذي يبني رؤية مشتركة يساعد الأعضاء على اتخاذ قرارات متسقة دون انتظار توجيه تفصيلي في كل موقف، كما أن تشجيع الأفكار يقلل احتمال استمرار الحلول غير الملائمة ويزيد سرعة التكيف.

كذلك، تعزز الثقة جودة تبادل المعلومات. فالفرق لا تستطيع إدارة المخاطر إذا أخفى الأعضاء المشكلات أو تأخروا في طلب المساعدة. وعندما يكون المدير قدوة في الشفافية ويتعامل مع الخطأ بصورة منصفة، تزداد احتمالات الكشف المبكر عن الانحرافات، وهو ما ينعكس على الجودة والوقت وتحقيق الأهداف.

وقد أظهرت دراسات في سياق المشاريع أن القيادة التحويلية ترتبط بنجاح المشروع عبر آليات تتعلق ببناء الفريق وجودة العمل الجماعي والتمكين النفسي والمرونة (Ali et al., 2021; Fareed et al., 2023; Han et al., 2025). وتدعم هذه النتائج توقع أثر مباشر للقيادة في الأداء، مع احتمال وجود مسارات غير مباشرة.

2.5.3 الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع

يُتوقع أن ينعكس الارتباط الوظيفي على الأداء لأن الحيوية ترفع المثابرة، والتفاني يزيد الالتزام بجودة النتيجة، والاندماج يحسن التركيز في المهام المعقدة. وعند اجتماع هذه الأبعاد على مستوى الفريق، يزداد احتمال المبادرة ومعالجة المشكلات قبل تحولها إلى تأخير أو عيب.

كما يسهم الارتباط في السلوك التعاوني؛ فالأعضاء الأكثر حماسًا للهدف يكونون أكثر استعدادًا لمشاركة المعرفة وتقديم الدعم، وهما عنصران جوهريان في المشروعات التقنية. ومع ذلك، يعتمد انتقال الارتباط إلى أداء على وجود عمليات واضحة وموارد كافية، مما يبرر إدراجه ضمن نموذج متكامل لا يعزله عن القيادة وإدارة المشروع.

2.5.4 الدور الوسيط للارتباط الوظيفي

يقترح الدور الوسيط أن القيادة التحويلية لا تحسن أداء الفريق فقط من خلال القرارات والإجراءات المباشرة، بل لأنها تغير الطريقة التي يتعامل بها الأعضاء مع عملهم. فالرؤية والدعم والثقة تُنشئ حالة من الحيوية والتفاني والاندماج، وهذه الحالة تولّد سلوكيات تدعم الإنجاز. وبذلك يمثل الارتباط حلقة تفسيرية بين ما يفعله المدير وما يحققه الفريق.

يدعم هذا التصور ما توصلت إليه دراسات اختبرت الارتباط الوظيفي في سياق فرق المشاريع، مثل Shokory and (2018) و (Thuy 2024)، حيث ظهر الارتباط بوصفه مسارًا وسيطًا بين القيادة والنتائج. ولذلك تختبر الدراسة الحالية الأثر المباشر للقيادة في الأداء، إلى جانب أثرها غير المباشر عبر الارتباط الوظيفي، لتحديد ما إذا كانت الوساطة جزئية أم كلية.

في ضوء التحليل السابق، يرى الباحث أن الارتباط الوظيفي يُرجح أن يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا لا كليًا في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع. فبعض أثر القيادة ينتقل عبر الحيوية والتفاني والاندماج، بينما ينتقل جانب آخر مباشرة من خلال تحسين القرارات، وتسريع التنسيق، وإدارة المخاطر، وتسوية التعارضات. ويتيح اختبار الوساطة بهذه الصورة تفسيرًا أكثر واقعية؛ لأنه لا يفترض أن جميع آثار القائد نفسية، ولا يتجاهل في المقابل أن جودة الإجراءات وحدها قد لا تكفي عندما يكون أعضاء الفريق منخفضي الطاقة أو ضعيفي الارتباط بأهداف المشروع.

2.6 الدراسات السابقة ذات الصلة

اختيرت الدراسات الآتية لأنها تمثل ثلاثة أدوار في بناء البحث: مراجع تأسيسية للمفاهيم والأبعاد، ودراسات تطبيقية تربط القيادة بنتائج المشروعات، ودراسات تفسر الأثر عبر متغيرات وسيطة. ويعرض الجدول التالي قراءة مقارنة لأهدافها ومنهجها ونتائجها وصلتها بالدراسة الحالية.

صلة الدراسة الحالية بها	أبرز النتائج	المنهج والمجال	الهدف	الدراسة/المرجع
يمثل نقطة الانطلاق النظرية لمفهوم القيادة التحويلية.	أوضح أن القيادة التحويلية ترتقي بدوافع الأتباع وقيمهم وتربطهم بغاية تتجاوز المنفعة المباشرة.	تحليل نظري مرجع تأسيسي.	تأسيس التمييز بين القيادة التحويلية والقيادة القائمة على تبادل المصالح.	(Burns 1978)
يدعم منطق الأثر المتوقع للقيادة في الارتباط والأداء.	بيّن أن الرؤية والتحفيز والاهتمام الفردى ترفع استعداد الأفراد لبذل جهد إضافي.	نموذج قيادي وتحليل مفاهيمي.	تطوير النظرية وربطها بالأداء الذي يتجاوز التوقعات.	(Bass 1985)
استفادت الدراسة من الأبعاد الأربعة في بناء المتغير المستقل.	قدّم أبعادًا قابلة للقياس للسلوك التحويلي والتبادلي.	بناء وتطوير أداة MLQ في بيئات تنظيمية متنوعة.	تطوير القياس العملي للقيادة التحويلية ضمن نموذج القيادة متعدد العوامل.	Avolio & (Bass 2004)
توفر أساسًا مفاهيميًا وقياسيًا للمتغير الوسيط.	دعمت الأبعاد الثلاثة للارتباط: الحيوية والتفاني والاندماج.	دراسة كمية على عينات مهنية وتعليمية متعددة الثقافات.	التحقق من البنية المختصرة لمقياس الارتباط الوظيفي UWES.	.Schaufeli et al (2006)
تدعم فكرة أن أثر القيادة لا يقتصر على المسار المباشر.	ظهر أثر مباشر وغير مباشر للقيادة في نجاح المشروع من خلال آليات فريقيّة.	منهج كمي؛ 374 مدير مشروع نظم معلومات في باكستان؛ تحليل انحدار وBootstrap.	فحص أثر القيادة التحويلية في نجاح المشروع عبر بناء الفريق وجودة العمل الجماعي.	Ali et al.)2021(
توفر دعمًا مباشرًا لاختبار الوساطة في فرق المشاريع.	أدى الارتباط الوظيفي دورًا وسيطًا	منهج كمي؛ 195 عضوًا من 39 فريق	اختبار أثر قيادة مدير المشروع في الأداء الإضافي	Shokory & Suradi(2018)

صلة الدراسة الحالية بها	أبرز النتائج	المنهج والمجال	الهدف	الدراسة/المرجع
	بين القيادة التحويلية وأداء الأعضاء.	مشروع في قطاع المقاولات؛ HLM.	عبر الارتباط الوظيفي.	
تؤكد أهمية الحالات النفسية في تفسير انتقال أثر القيادة إلى النجاح.	أظهرت النتائج أثرًا مهمًا للقيادة ووساطة جزئية للتمكين النفسي.	استبانة كمية؛ 356 من أعضاء الفرق والمديرين وأصحاب المصلحة.	فحص التمكين النفسي وسيطًا بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع.	Fareed et al. (2023)
تتوافق مع النموذج الحالي في وضع الارتباط كوسيط.	تنبأت القيادة بنجاح المشروع، وظهر الارتباط الوظيفي وسيطًا في العلاقة.	منهج كمي؛ 326 مدير مشروع في فيتنام؛ SEM.	تحليل أثر القيادة التحويلية في نجاح المشروع من خلال الارتباط الوظيفي وتعميد المشروع.	(Thuy 2024)
تدعم إدراج ديناميكيات الفريق كمسار للأثر.	ارتبطت القيادة بنجاح المشروع عبر عمليات فريقية وسيطة.	منهج كمي؛ 261 عضو فريق في شركات إنشاءات بالصين؛ تحليل وساطة.	فحص التأمل الجماعي ومرونة فريق المشروع في نقل أثر القيادة إلى النجاح.	Han et al. (2025)
يدعم اختيار مؤشرات أداء الفريق وربطها بممارسات إدارة المشاريع.	أكد أن النجاح يتجاوز القيود الثلاثة ويشمل القيادة والفريق وتحقيق القيمة.	إطار معياري ومهني عالمي.	عرض مبادئ إدارة المشاريع الحديثة وتركيزها على القيمة والفريق وأصحاب المصلحة.	(PMI 2021)

جدول (2.1): تحليل مقارن للدراسات والمراجع ذات الصلة.

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف الدراسات السابقة عن اتفاق واضح على أن القيادة التحويلية ترتبط بمخرجات إيجابية على مستوى الأفراد والفرق والمشاريع. غير أن هذا الاتفاق لا يعني تطابق التفسيرات؛ فقد ركزت بعض الدراسات على المسار المباشر بين القيادة والنجاح، بينما بحثت دراسات أخرى آليات وسيطة مثل جودة العمل الجماعي، وبناء الفريق، والتمكين النفسي، والمرونة، والارتباط الوظيفي.

توضح هذه الاختلافات أن أثر القيادة التحويلية ليس آلياً أو ثابتاً في كل سياق، بل يعتمد على الطريقة التي يستقبل بها الأعضاء سلوك القائد وعلى العمليات التي تنشأ داخل الفريق. وهذا يدعم توجه الدراسة الحالية إلى اختبار الارتباط الوظيفي وسيطاً، بدل افتراض أن مجرد وجود سلوك تحويلي يؤدي مباشرة إلى أداء مرتفع.

كما أظهرت المراجعة أن عددًا من الدراسات طُبّق في قطاعات المقاولات أو نظم المعلومات أو الإنشاءات وفي دول مختلفة. ورغم أهمية نتائجها، فإن طبيعة الشركات التقنية السعودية من حيث سرعة النمو والتحول الرقمي وتنوع المشروعات تبرر اختبار النموذج ميدانيًا في هذا السياق، وعدم الاكتفاء بنقل الاستنتاجات من بيئات أخرى.

واستفادت الدراسة من الأدبيات في تحديد الأبعاد، وبناء الفروض، واختيار الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط، وتحديد مؤشرات أداء الفريق. كما استفادت من التنوع المنهجي في الدراسات السابقة لتبني تحليل لا يقتصر على الارتباطات، بل يشمل اختبار الأثر المباشر وغير المباشر.

يرى الباحث أن القيمة الأساسية للدراسات السابقة لا تكمن في تكرار نتائجها، بل في الكشف عن الشروط التي تجعل العلاقة بين القيادة والأداء أقوى أو أضعف. ويظهر من المقارنة أن الدراسات تتقارب في تأكيد أهمية السلوك القيادي، لكنها تختلف في المتغيرات الوسيطة، ومقاييس الأداء، والقطاعات محل التطبيق. ويستنتج الباحث من ذلك أن نقل النتائج إلى الشركات التقنية السعودية يجب أن يتم بحذر، وأن اختبار النموذج في هذا السياق يمثل ضرورة علمية، لا مجرد إعادة تطبيق؛ لأن طبيعة المشروعات الرقمية، وسرعة التغيير، وتعدد التخصصات قد تعيد تشكيل قوة العلاقات بين المتغيرات.

2.7.1 التحليل النقدي للدراسات السابقة

أول ما يلاحظ في الأدبيات هو قوة الأساس النظري للقيادة التحويلية، إلا أن بعض الدراسات التطبيقية تعاملت معها كدرجة كلية دون تحليل كافٍ للفروق بين أبعادها. وقد يخفي هذا الأسلوب أن بعض السلوكيات، مثل الاستثارة الفكرية أو الاعتبار الفردي، تكون أكثر ملاءمة من غيرها في سياقات معينة. لذلك تختبر الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة بصورة منفصلة إلى جانب النظر للمتغير ككل.

ثانيًا، تختلف الدراسات في تعريف نتيجة المشروع. فبعضها يستخدم النجاح العام، وبعضها الأداء الفردي أو السلوك الإضافي، وبعضها يركز على الوقت والتكلفة. هذا الاختلاف يصعب المقارنة المباشرة ويؤكد ضرورة تحديد المقصود بأداء فرق المشاريع. ولهذا تعتمد الدراسة مؤشرات تمزج بين جودة المخرجات والالتزام الزمني والتعاون وتحقيق الأهداف.

ثالثاً، تتباين الأدلة بشأن آلية الأثر. وتقدم الدراسات التي اختبرت وسطاء نفسيين وفريقيين تفسيراً أكثر عمقاً من النماذج المباشرة، لكنها لا تتفق على وسيط واحد. ولا يمثل هذا التباين ضعفاً، بل يدل على أن القيادة قد تعمل عبر مسارات متعددة. وقد اختير الارتباط الوظيفي في الدراسة الحالية لأنه يجمع الطاقة والمعنى والتركيز، وهي خصائص ترتبط مباشرة بسلوك أعضاء فرق المشاريع.

رابعاً، تعتمد أغلب الدراسات الكمية على بيانات مقطعية واستجابات ذاتية، مما يحد من القدرة على الجزم بالسببية ويرفع احتمال تحيز الطريقة المشتركة. وتشارك الدراسة الحالية هذا القيد المنهجي، لذلك تُفسر النتائج بوصفها أدلة على علاقات وأثار إحصائية ضمن حدود التصميم، لا بوصفها إثباتاً تجريبيّاً نهائياً. ويخفف استخدام اختبارات الصدق والثبات وتحليل الوساطة من بعض المخاطر دون أن يلغيها.

خامساً، يظل السياق الثقافي والقطاعي عنصراً مهماً. فالاستجابة لسلوك القائد قد تتأثر بهيكل السلطة ونمط العمل ودرجة استقلال الأفراد، كما تختلف طبيعة الأداء بين مشروع تقني ومشروع إنشائي أو وحدة إدارية دائمة. ومن ثم فإن الدراسة الحالية لا تفترض عالمية النتائج، بل تختبر النموذج داخل قطاع محدد وفي بيئة وطنية محددة.

وأخيراً، تتمثل القيمة المنهجية للنموذج الحالي في جمع ثلاثة مستويات: سلوك القائد، وحالة الفرد تجاه العمل، ونتيجة الفريق. ويقلل هذا الجمع من الفصل المصطنع بين القيادة والسلوك التنظيمي وإدارة المشاريع، ويتيح تفسيراً أكثر اتساقاً لكيفية انتقال الأثر من المدير إلى الفريق.

يستنتج الباحث من التحليل النقدي أن الإضافة المتوقعة للدراسة لا تتحقق بمجرد إثبات وجود علاقة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء، وإنما ببيان كيف تنتقل هذه العلاقة وما حدود تفسيرها. لذلك جاء التركيز على أبعاد القيادة بصورة مستقلة، وعلى الارتباط الوظيفي بوصفه آلية تفسيرية، وعلى أداء الفريق بوصفه نتيجة متعددة الأبعاد. ويرى الباحث أن هذا البناء يحد من التفسير المبسط للنجاح، لكنه لا يلغي القيود المرتبطة بالتصميم المقطعي والاستجابات الذاتية؛ ومن ثم ينبغي تفسير النتائج باعتبارها مؤشرات تفسيرية قوية ضمن حدود المنهج، لا أحكاماً سببية نهائية.

2.8 الفجوة البحثية

تحدد الفجوة الأولى في محدودية الدراسات التي تجمع القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع في نموذج واحد. فقد تناولت دراسات كثيرة القيادة مع الأداء أو النجاح مباشرة، بينما درست أخرى الارتباط الوظيفي بعيداً عن خصوصية فرق المشاريع. ونتيجة لذلك، ما زالت الآلية التي قد ينتقل عبرها أثر مدير المشروع إلى الأداء بحاجة إلى اختبار إضافي.

وتتعلق الفجوة الثانية بوحدة التحليل؛ إذ ركز جانب من الأدبيات على الموظف أو المنظمة، بينما تتميز فرق المشاريع بمؤقتية التكوين، وتعدد التخصصات، وضغط الوقت، ووضوح المخرجات، والاعتماد المتبادل. وهذه الخصائص قد تغير قوة العلاقات بين القيادة والارتباط والأداء، مما يجعل الاختبار في سياق فرق المشاريع ضرورة وليس مجرد تكرار لدراسات عامة.

أما الفجوة الثالثة فهي سياقية، وتتمثل في قلة الأدلة المحلية المتعلقة بالشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. فالتوسع في التحول الرقمي ونمو المشروعات التقنية يفرضان بيئة سريعة التغير تحتاج إلى قيادة قادرة على تحفيز المعرفة والإبداع. ومع ذلك، لا تزال نتائج كثير من الأدبيات مستمدة من قطاعات أو دول مختلفة.

وتظهر فجوة منهجية في أن بعض الدراسات اكتفت بتحليل العلاقات المباشرة، في حين أن فهم الدور الوسيط يتطلب اختبار الأثر غير المباشر بأساليب مناسبة مثل Bootstrap. لذلك تجمع الدراسة الحالية بين اختبار أبعاد القيادة، والأثر المباشر في أداء الفريق، والأثر غير المباشر عبر الارتباط الوظيفي.

وبناء على هذه الفجوات، تسهم الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي يربط بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع في الشركات التقنية السعودية، ويحدد ما إذا كان الارتباط يمثل قناة تفسيرية أساسية في هذه العلاقة.

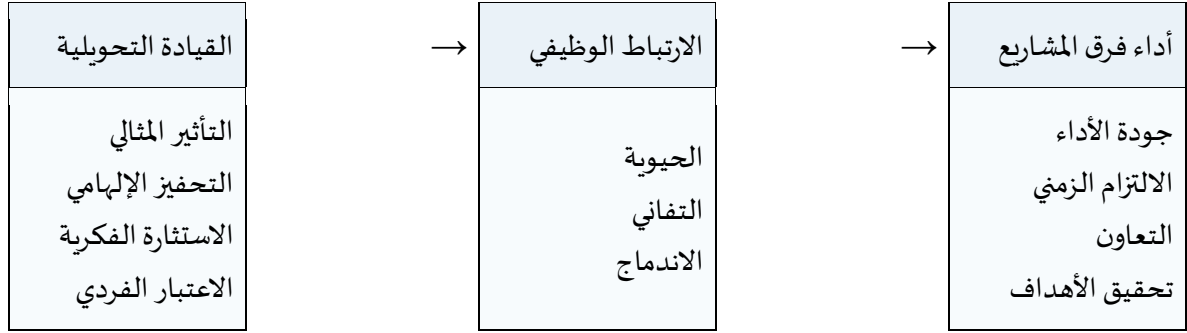
يرى الباحث أن الفجوة البحثية الأكثر أهمية تتمثل في غياب تفسير متكامل يربط ما يفعله مدير المشروع بما يشعر به أعضاء الفريق وبما يحققه الفريق فعلياً في السياق التقني السعودي. فالدراسة لا تنطلق من افتراض أن القيادة التحويلية مفيدة في جميع الحالات وبالدرجة نفسها، بل تختبر أي أبعادها أكثر تأثيراً، وما إذا كان الارتباط الوظيفي يمثل قناة حقيقية لانتقال الأثر. وبذلك تستهدف الدراسة إنتاج معرفة قابلة للاستخدام في اختيار مديري المشاريع وتطويرهم، بدل الاكتفاء بتوصيات عامة تدعو إلى التحفيز أو تحسين القيادة دون تحديد الآليات والسلوكيات الأكثر صلة بالأداء.

2.9 النموذج المفاهيمي للدراسة

يقوم النموذج على اعتبار القيادة التحويلية المتغير المستقل، ويقاس من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويمثل الارتباط الوظيفي المتغير الوسيط بأبعاده: الحيوية، والتفاني، والاندماج. أما المتغير التابع فهو أداء فرق المشاريع، ويقاس بجودة الأداء، والالتزام بالجدول الزمني، والتعاون، وتحقيق أهداف المشروع.

يفترض النموذج وجود مسار مباشر من القيادة التحويلية إلى أداء فرق المشاريع، ومسار آخر من القيادة إلى الارتباط الوظيفي، ثم من الارتباط إلى الأداء. ويسمح الجمع بين المسارين بتحديد ما إذا كان الارتباط يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً، بحيث يبقى أثر مباشر للقيادة، أو وسيطاً كلياً، بحيث ينتقل معظم الأثر عبر الارتباط.

يتبنى الباحث هذا النموذج لأنه يجمع بين التفسير الإداري والتفسير السلوكي لنجاح المشروع. فالمسار المباشر يعكس قدرة مدير المشروع على تنظيم العمل وتوجيه القرارات وتنسيق الجهود، بينما يعكس المسار غير المباشر أثره في طاقة الأعضاء ومعنى العمل ودرجة اندماجهم. ويرى الباحث أن الفصل بين المسارين مهم تطبيقياً؛ فإذا كان الأثر المباشر هو الأقوى، تصبح الأولوية لتحسين آليات القيادة والتنفيذ، أما إذا برز الأثر غير المباشر، فإن برامج التطوير ينبغي أن تركز بدرجة أكبر على بناء الثقة والمعنى والدعم الفردي والتمكين. ومن ثم فإن النموذج لا يصف العلاقات فقط، بل يوجه تفسير النتائج وصياغة التوصيات.



الشكل (2.1): النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

2.9.1 مصفوفة متغيرات الدراسة وطرق قياسها

المتغير	الأبعاد أو المؤشرات	أساس القياس
القيادة التحويلية	التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي	فقرات مستندة إلى نموذج MLQ بعد تكييفها مع سياق إدارة المشاريع.
الارتباط الوظيفي	الحياة، التفاني، الاندماج	فقرات مستندة إلى UWES بعد تكييفها مع فرق المشاريع.
أداء فرق المشاريع	جودة الأداء، الالتزام بالجدول الزمني، التعاون، تحقيق أهداف المشروع	فقرات مستندة إلى أدبيات إدارة المشاريع ومؤشرات نجاح الفريق.

جدول (2.2): متغيرات الدراسة وأبعادها وأساس القياس.

خلاصة الفصل الثاني

ناقش الفصل الثاني الأساس النظري للعلاقات التي تختبرها الدراسة. وقد بين أن القيادة التحويلية توفر الثقة والمعنى وفرص التعلم والدعم الفردي، وهي موارد يُتوقع أن ترفع ارتباط أعضاء فريق المشروع. كما أوضح أن الحياة والتفاني والاندماج يمكن أن تتحول إلى مثابرة وتعاون وتركيز يدعم جودة الأداء والالتزام الزمني وتحقيق الأهداف. وأظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود أدلة على المسارات المباشرة وغير المباشرة، مع بقاء فجوة تتعلق بجمع المتغيرات الثلاثة واختبارها في الشركات التقنية السعودية. وانتهى الفصل إلى صياغة نموذج مفاهيمي يوجه التحليل الميداني في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتُبعت في تنفيذها، من حيث تحديد المنهج العلمي، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات، وأساليب جمع البيانات وتحليلها، وذلك بما يضمن اتساق الإجراءات المنهجية مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

3.2 المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وأتاح هذا المنهج للباحث دراسة أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع باستخدام البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

استخدمت الدراسة البيانات الأولية من خلال الاستبانة، إضافة إلى البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والدراسات السابقة والتقارير والمراجع العلمية ذات الصلة. وتم تحليل البيانات إحصائيًا بعد جمعها باستخدام البرامج والأدوات الإحصائية المناسبة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية ممن يعملون ضمن بيئات المشاريع، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، ومنسقي المشاريع، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع، وغيرهم من الأفراد ذوي العلاقة بتنفيذ المشاريع التقنية.

3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة مناسبة من أفراد مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة الميسرة/القصدية، نظرًا لطبيعة مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع العاملين في الشركات التقنية. وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (160) استجابة، وهو عدد مناسب لاختبار نماذج الارتباط والانحدار والدور الوسيط في ضوء حجم الأثر المتوقع وعدد المتغيرات المستقلة.

ويبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل في الدراسة الحالية (160) استجابة، وهو حجم عينة مناسب إحصائيًا لتحليل الانحدار المتعدد واختبار الدور الوسيط. فوفقًا لتحليل القدرة الإحصائية باستخدام معيار G*Power، فإن نموذج انحدار متعدد يتضمن أربعة متغيرات مستقلة، وحجم أثر متوسط ($f^2 = 0.15$)، ومستوى دلالة (0.05)، وقوة إحصائية (0.80)، يتطلب حدًا أدنى يقارب (85) مفردة. وبذلك فإن حجم العينة الفعلي في هذه الدراسة يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، ويعزز موثوقية النتائج وقدرتها التفسيرية. ويستند هذا التبرير إلى أدبيات تحديد حجم العينة وتحليل القدرة الإحصائية في البحوث الكمية. (Faul et al., 2009; Krejcie & Morgan, 1970).

3.5 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في استبانة صممت لقياس متغيرات الدراسة. وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية، والقسم الثاني يتضمن فقرات محاور الدراسة الأساسية. وتتكون أداة القياس من (12) فقرة للقيادة التحويلية موزعة على أربعة أبعاد بواقع ثلاث فقرات لكل بعد، و(9) فقرات للارتباط الوظيفي، و(8) فقرات لأداء فرق المشاريع. وبذلك يبلغ عدد فقرات القياس الأساسية (29) فقرة، وتم استبعاد أي بنود مساندة لا ترتبط مباشرة بفرضيات الدراسة من التحليل النهائي. يعتمد قياس الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة. ويساعد هذا المقياس على قياس اتجاهات المشاركين وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

جدول (3): محاور الاستبانة وعدد الفقرات

المحور	عدد الفقرات	مصدر البناء
البيانات الديموغرافية	6	طبيعة الدراسة ومجتمعها
القيادة التحويلية	12	أبعاد MLQ مع تكييفها (3 فقرات لكل بعد)
الارتباط الوظيفي	9	أبعاد UWES مع تكييفها
أداء فرق المشاريع	8	أدبيات إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء (فقرتان لكل بعد)

3.6 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبانة على مختصين في إدارة المشاريع والإدارة والبحث العلمي، بهدف التأكد من وضوح الفقرات وارتباطها بمتغيرات الدراسة ومناسبتها لمجتمع الدراسة. وتمت مراجعة صياغة الفقرات قبل تطبيق الاستبانة بما يضمن وضوحها وملاءمتها للبيئة المستهدفة.

إضافة إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى، تم التحقق من الصدق البنائي بعد جمع البيانات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، وذلك للتأكد من أن فقرات الاستبانة تتجمع في عوامل منسجمة مع البناء النظري للدراسة، وهي القيادة التحويلية، والارتباط الوظيفي، وأداء فرق المشاريع. كما تم الاعتماد على مؤشرات KMO واختبار Bartlett للحكم على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي. (Hair et al., 2019).

3.7 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بعد جمع البيانات من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الدراسة. وتُعد قيمة معامل الثبات مقبولة إذا بلغت 0.70 فأكثر في الدراسات الإدارية والاجتماعية. (Field, 2018).

3.8 إجراءات جمع البيانات

29. تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

30. تم عرض الاستبانة على مختصين ومراجعة صياغتها قبل التطبيق.

31. تم إنشاء نموذج إلكتروني عبر Google Forms لتسهيل عملية التوزيع.

32. تم توزيع رابط الاستبانة على الفئة المستهدفة من العاملين في الشركات التقنية.

33. تمت متابعة الاستجابات وتنزيل البيانات بصيغة Excel بعد انتهاء فترة الجمع.

34. تم تنظيف البيانات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

3.9 أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات الفعلية، تم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. وتضمنت أساليب التحليل الإحصائي ما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات أفراد العينة.
- معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية وأبعادها في المتغيرات التابعة.
- اختبار الصديق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ومؤشري KMO وBartlett.
- اختبار التداخل الخطي في الانحدار المتعدد باستخدام مؤشري Tolerance وVIF.
- اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع.
- اختبارات الفروق مثل T-test وANOVA عند الحاجة لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة.

3.10 الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الدراسة بالاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة طوعية، وأن البيانات استخدمت لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم طلب أي بيانات شخصية تكشف هوية المشارك.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم تحديد المنهج، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات، وخطوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، والاعتبارات الأخلاقية. ويمثل هذا الفصل الأساس الإجرائي الذي استندت إليه الدراسة في تطبيقها الميداني وتحليل نتائجها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة :

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والعاملين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (160) استجابة. ويهدف هذا الفصل إلى وصف خصائص عينة الدراسة، والتحقق من ثبات أداة الدراسة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

4.2 خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية الرئيسة. وتشير النتائج إلى أن العينة شملت فئات متنوعة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة، والدور الوظيفي، ونوع الجهة وحجمها، وهو ما يعزز ملاءمة البيانات لتحليل موضوع الدراسة.

جدول (4): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	108	67.5
الجنس	أنثى	52	32.5
العمر	40-49	39	24.4
العمر	30-39	74	46.2
العمر	أقل من 30	36	22.5
العمر	50 فأكثر	11	6.9
المؤهل	بكالوريوس	91	56.9
المؤهل	ماجستير	54	33.8
المؤهل	دبلوم	8	5.0

المؤهل	دكتوراه	7	4.4
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	34	21.2
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	27	16.9
سنوات الخبرة	3-5 سنوات	47	29.4
سنوات الخبرة	6-10 سنوات	52	32.5
المنطقة	الرياض	78	48.8
المنطقة	الدمام/الخبر	45	28.1
المنطقة	أخرى	11	6.9
المنطقة	جدة	26	16.2
الدور الوظيفي	مدير مشروع	30	18.8
الدور الوظيفي	قائد فريق تقني	26	16.2
الدور الوظيفي	عضو فريق مشروع	77	48.1
الدور الوظيفي	محلل/مندسق مشروع	27	16.9
نوع الجهة	جهة شبه حكومية	35	21.9
نوع الجهة	جهة حكومية تقنية	29	18.1
نوع الجهة	شركة تقنية خاصة	61	38.1
نوع الجهة	مزود خدمات/استشارات	35	21.9
حجم الجهة	1000 موظف فأكثر	50	31.2
حجم الجهة	250-999 موظف	54	33.8
حجم الجهة	50-249 موظف	40	25.0
حجم الجهة	أقل من 50 موظف	16	10.0

يتبين من الجدول أن الذكور مثلوا (67.5%) من العينة، بينما مثلت الإناث (32.5%). كما تركزت الفئة العمرية الأكبر في فئة (30-39 سنة) بنسبة (46.2%). وبالنسبة للمؤهل العلمي، شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع (56.9%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (33.8%). كما بلغت نسبة أصحاب الخبرة من (6-10 سنوات) (32.5%)، وهي أعلى فئة من حيث سنوات الخبرة، الأمر الذي يشير إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة عملية مناسبة في بيئات المشاريع.

4.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة. وتعد القيم التي تزيد على (0.70) مقبولة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، بينما تشير القيم الأعلى إلى مستوى أفضل من الثبات.

جدول (5): ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	Cronbach Alpha	مستوى الموافقة
القيادة التحويلية	12	3.819	0.555	0.922	مرتفع
الارتباط الوظيفي	9	3.775	0.558	0.889	مرتفع
أداء فرق المشاريع	8	3.832	0.497	0.857	مرتفع

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات جاءت ضمن مستويات مقبولة إلى مرتفعة؛ حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لمحور القيادة التحويلية (0.922)، وهو مستوى ثبات مرتفع جدًا، وبلغ للارتباط الوظيفي (0.889)، ولأداء فرق المشاريع (0.857). وتدل هذه النتائج على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يدعم صلاحية استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة.

4.3.1 الصدق البنائي لأداة الدراسة

تم فحص الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) على فقرات القياس الأساسية البالغ عددها (29) فقرة، وذلك بعد استبعاد البنود غير المرتبطة مباشرة بفرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن قيمة KMO بلغت (0.934)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

كما كان اختبار Bartlett دالاً إحصائياً عند مستوى أقل من (0.001)، حيث بلغت قيمة كاي تربيع التقريبية (2322.582) بدرجات حرية (406)، مما يشير إلى أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة هوية، وأن العلاقات بين الفقرات كافية لاستخراج العوامل.

وأظهر التحليل استخراج ثلاثة عوامل رئيسة تتوافق مع البناء النظري للدراسة، وهي: القيادة التحويلية، والارتباط الوظيفي، وأداء فرق المشاريع. وقد فسرت العوامل الثلاثة مجتمعة ما نسبته (53.34%) من التباين الكلي، كما جاءت معاملات التحميل العاملية للفقرات ضمن مستويات مقبولة، مما يدعم الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول (6): مؤشرات الصدق البنائي لأداة الدراسة

المؤشر	القيمة	الدلالة
KMO	0.934	ملاءمة مرتفعة للتحليل العاملي
Bartlett χ^2	2322.582	دال إحصائياً
df	406	
Sig.	<0.001	مصفوفة الارتباط صالحة للتحليل
التباين المفسر للعوامل الثلاثة	53.34%	مقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية

4.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها، وذلك للتعرف على مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة. وتم تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير

المتوسط من (3.67) فأعلى إلى مستوى مرتفع، ومن (2.34) إلى أقل من (3.67) إلى مستوى متوسط، وأقل من (2.34) إلى مستوى منخفض.

4.4.1 المتوسطات العامة للمتغيرات الرئيسة

جدول (7): المتوسطات العامة للمتغيرات الرئيسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
القيادة التحويلية	3.819	0.555	مرتفع
الارتباط الوظيفي	3.775	0.558	مرتفع
أداء فرق المشاريع	3.832	0.497	مرتفع

يتضح من النتائج أن مستوى القيادة التحويلية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.819)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون وجود ممارسات قيادية تحويلية لدى مديري المشاريع بدرجة جيدة. كما جاء مستوى الارتباط الوظيفي مرتفعاً بمتوسط (3.775)، مما يعكس وجود درجة إيجابية من الحيوية والتفاني والاندماج لدى أعضاء فرق المشاريع. كذلك جاء أداء فرق المشاريع مرتفعاً بمتوسط (3.832)، وهو ما يدل على أن فرق المشاريع في الشركات التقنية تحقق مستوى جيداً من الأداء من وجهة نظر المشاركين.

4.4.2 المتوسطات الخاصة بأبعاد المتغيرات

جدول (8): المتوسطات الخاصة بأبعاد المتغيرات

البعد	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التأثير المثالي	3	3.821	0.64	مرتفع
التحفيز الإلهامي	3	3.879	0.588	مرتفع
الاستثارة الفكرية	3	3.802	0.629	مرتفع
الاعتبار الفردي	3	3.775	0.602	مرتفع
الحيوية	3	3.752	0.618	مرتفع
التفاني	3	3.837	0.618	مرتفع
الاندماج	3	3.735	0.632	مرتفع
جودة الأداء	2	3.812	0.634	مرتفع

مرتفع	0.623	3.837	2	الالتزام بالجدول الزمني
مرتفع	0.548	3.822	2	التعاون
مرتفع	0.584	3.856	2	تحقيق الأهداف

أظهرت نتائج أبعاد القيادة التحويلية أن بُعد التحفيز الإلهامي حصل على أعلى متوسط (3.879)، يليه التأثير المثالي (3.821)، ثم الاستثارة الفكرية (3.802)، وأخيرًا الاعتبار الفردي (3.775). وتدل هذه النتائج على أن مديري المشاريع يميلون بدرجة واضحة إلى تحفيز الفرق وتوضيح الرؤية، مع وجود حاجة نسبية إلى تعزيز جانب الاهتمام الفردي بأعضاء الفريق. كما جاءت أبعاد الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع في مستويات مرتفعة، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى العينة.

4.5 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة. ويوضح الجدول الآتي نتائج الارتباط. (Field, 2018).

جدول (9): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

القرار	قيمة p	معامل الارتباط r	العلاقة
دال إحصائياً	<0.001	0.601	القيادة التحويلية ↔ الارتباط الوظيفي
دال إحصائياً	<0.001	0.576	القيادة التحويلية ↔ أداء فرق المشاريع
دال إحصائياً	<0.001	0.599	الارتباط الوظيفي ↔ أداء فرق المشاريع

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.601$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). كما وجدت علاقة موجبة ودالة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع ($r = 0.576$)، وكذلك بين الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع ($r = 0.599$). وتدل هذه النتائج على أن ارتفاع مستوى ممارسات القيادة التحويلية يرتبط بارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي وتحسن أداء فرق المشاريع.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك للتحقق من أثر القيادة التحويلية وأبعادها في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع.

4.6.1 أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي

جدول (10): أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي

نموذج الانحدار					
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	p
الثابت	1.468	0.247		5.945	<0.001
القيادة التحويلية	0.604	0.064	0.601	9.44	<0.001
R2	0.361	Adjusted R2	0.357	F	89.108
p للنموذج	<0.001	N	160		

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (36.1%) من التغير في الارتباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.361$)، كما كان النموذج دالاً إحصائياً عند مستوى أقل من (0.001). وبلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.601$)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط إلى قوي للقيادة التحويلية في تعزيز الارتباط الوظيفي. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي.

4.6.2 أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع

جدول (11) أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع

نموذج الانحدار					
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	p
الثابت	1.858	0.225		8.261	<0.001
القيادة التحويلية	0.517	0.058	0.576	8.868	<0.001
R2	0.332	Adjusted R2	0.328	F	78.649
p للنموذج	<0.001	N	160		

أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (33.2%) من التغير في أداء فرق المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.332$)، كما كان النموذج دالاً إحصائياً عند مستوى أقل من (0.001). وتدل قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.576$) على وجود أثر إيجابي واضح للقيادة التحويلية في تحسين أداء فرق المشاريع. وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة المتعلقة بوجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع.

4.6.3 أثر أبعاد القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي

جدول (12) أثر أبعاد القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي

نموذج الانحدار المتعدد					
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	p
الثابت	1.524	0.249		6.128	<0.001
التأثير المثالي	0.337	0.099	0.387	3.42	<0.001
التحفيز الإلهامي	0.084	0.107	0.088	0.786	0.433
الاستثارة الفكرية	0.157	0.097	0.177	1.608	0.110
الاعتبار الفردي	0.011	0.102	0.012	0.111	0.912

R2	0.378	Adjusted R2	0.362	F	23.56
p للنموذج	<0.001	N	160		

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر (37.8%) من التغير في الارتباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.378$)، وكان النموذج دالاً إحصائياً. كما أظهرت النتائج أن بُعد التأثير المثالي كان أكثر الأبعاد تأثيراً في الارتباط الوظيفي، حيث جاء أثره دالاً إحصائياً، بينما لم تظهر بقية الأبعاد أثراً منفرداً دالاً عند إدخالها معاً في النموذج، وهو ما قد يشير إلى تداخل أثر الأبعاد القيادية ضمن التجربة القيادية الكلية التي يدركها أفراد الفريق.

4.6.4 أثر أبعاد القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع

جدول (13): أثر أبعاد القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع

نموذج الانحدار المتعدد					
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	p
الثابت	1.892	0.228		8.281	<0.001
التأثير المثالي	0.209	0.091	0.269	2.31	0.022
التحفيز الإلهامي	0.025	0.098	0.03	0.256	0.798
الاستشارة الفكرية	0.103	0.089	0.131	1.157	0.249
الاعتبار الفردي	0.172	0.094	0.209	1.83	0.069
R2	0.34	Adjusted R2	0.322	F	19.922
p للنموذج	<0.001	N	160		
يوجد دور وسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة	الأثر غير المباشر مع بقاء الأثر المباشر دالاً	قبول الفرضية البديلة) وساطة جزئية)			

التحويلية وأداء فرق المشاريع					
------------------------------	--	--	--	--	--

أوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر (34.0%) من التغير في أداء فرق المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.340$)، وكان النموذج دالاً إحصائياً. كما ظهر بُعد التأثير المثالي بوصفه أكثر الأبعاد تأثيراً بصورة دالة في أداء فرق المشاريع، بينما جاء بُعد الاعتبار الفردي قريباً من مستوى الدلالة، مما يشير إلى أهمية الثقة في مدير المشروع ودوره كنموذج قيادي في تحسين أداء الفريق.

4.6.5 اختبار التداخل الخطي بين أبعاد القيادة التحويلية

تشير قيم VIF إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطي مرتفع بين أبعاد القيادة التحويلية، حيث جاءت جميع القيم أقل من (5)، كما جاءت قيم Tolerance أعلى من (0.20)، مما يدعم صلاحية استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات. (Hair et al., 2019).

4.6.6 اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي

تم اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع باستخدام أسلوب Bootstrap للوساطة وفق المنهج الانحداري، وبعدد (5000) عينة إعادة سحب، وبفاصل ثقة (95%). ويُعد الأثر غير المباشر دالاً عندما لا يتضمن فاصل الثقة قيمة الصفر، وهو الأسلوب الموصى به في اختبارات الوساطة لأنه لا يفترض التوزيع الطبيعي للأثر غير المباشر (Hayes, 2022).

كما انخفض معامل أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع من ($B = 0.517$) في النموذج المباشر إلى ($B = 0.304$) بعد إدخال الارتباط الوظيفي، مع بقاء الأثر المباشر دالاً إحصائياً، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع.

وتعني هذه النتيجة أن القيادة التحويلية لا تحسن أداء فرق المشاريع بصورة مباشرة فقط، بل تسهم كذلك في رفع الارتباط الوظيفي لأعضاء الفريق، وهذا الارتباط بدوره يرفع مستوى الأداء داخل المشروع.

جدول (14): اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي

النتيجة	p	B	المسار
دال	<0.001	0.604	القيادة التحويلية → الارتباط الوظيفي
دال	<0.001	0.352	الارتباط الوظيفي → أداء فرق المشاريع
دال	<0.001	0.304	القيادة التحويلية → أداء فرق المشاريع بعد إدخال الوسيط
وساطة جزئية	دال	0.213	الأثر غير المباشر التقريبي
تفسير أعلى من النموذج المباشر	<0.001	0.432	معامل التحديد للنموذج الوسيط
دال؛ لأن فاصل الثقة لا يتضمن الصفر	95% CI [0.130, 0.300]	0.212	الأثر غير المباشر (Bootstrap)، عينة 5000
النتيجة	VIF	Tolerance	البعد
ضمن الحدود المقبولة	3.186	0.314	التأثير المثالي
ضمن الحدود المقبولة	3.151	0.317	التحفيز الإلهامي
ضمن الحدود المقبولة	3.005	0.333	الاستثارة الفكرية
ضمن الحدود المقبولة	3.052	0.328	الاعتبار الفردي

4.6.7 ملخص اختبار الفرضيات

جدول (15): ملخص اختبار الفرضيات

القرار	نتيجة الاختبار	الفرضية
قبول الفرضية البديلة	$R^2=0.361, \beta=0.601, p<0.001$	يوجد أثر للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي
قبول الفرضية البديلة	$R^2=0.332, \beta=0.576, p<0.001$	يوجد أثر للقيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع
قبول الفرضية البديلة	$R^2=0.378, F=23.560, p<0.001$	تؤثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الارتباط الوظيفي
قبول الفرضية البديلة	$R^2=0.340, F=19.922, p<0.001$	تؤثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في أداء فرق المشاريع
قبول الفرضية البديلة (وساطة جزئية)	الأثر غير المباشر $0.213 \approx$ ، ومعامل التحديد للنموذج الوسيط $0.432 =$	يوجد دور وسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع

يتضح من ملخص اختبار الفرضيات أن النتائج تدعم الفرضيات الرئيسة للدراسة، حيث ثبت وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في كل من الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع. كما تبين أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تسهم في تفسير جزء معتبر من التباين في المتغيرات التابعة، وهو ما يعزز أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية في بيئات المشاريع التقنية.

4.7 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع في الشركات التقنية كان مرتفعًا، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الدور القيادي في بيئات المشاريع الحديثة. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة المشاريع التقنية تتطلب من مدير المشروع ممارسة سلوكيات قيادية تتجاوز المتابعة الإدارية التقليدية، وتشمل بناء الرؤية، والتحفيز، والتواصل، ودعم الابتكار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Jiatong et al (2022) التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بمخرجات تنظيمية إيجابية مثل الالتزام والأداء، كما تنسجم مع ما أشار إليه Bass (1985) و Avolio and Bass (2004) من أن القيادة التحويلية تقوم على التأثير والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي. ومن منظور إدارة المشاريع، تؤكد هذه النتيجة أن مدير المشروع الذي يمارس قيادة تحويلية يكون أكثر قدرة على توحيد اتجاهات الفريق حول أهداف المشروع.

كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي لدى أعضاء فرق المشاريع، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود درجة جيدة من الحماس والتفاني والاندماج في العمل. ويمكن ربط ذلك بطبيعة قطاع التقنية الذي يعتمد على فرق عمل معرفية، وعلى مهام تتطلب التفاعل المستمر والإنجاز ضمن أطر زمنية محددة.

أما فيما يتعلق بأداء فرق المشاريع، فقد جاءت النتائج في مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن فرق المشاريع في الشركات التقنية تحقق مستوى جيداً من الالتزام بالجودة والجدول الزمني والتعاون وتحقيق الأهداف. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج الارتباط والانحدار، حيث تبين أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بأداء الفريق وتؤثر فيه بصورة دالة إحصائياً.

وتتوافق هذه النتيجة مع المراجعة التحليلية التي قدمها Abbas and Ali (2023) حول علاقة أنماط القيادة بنجاح المشاريع، إذ أوضحت أن القيادة التحويلية تعد من الأنماط الأكثر ارتباطاً بمخرجات المشروع الإيجابية. كما تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة Fareed et al (2022) التي أبرزت أهمية العوامل السلوكية، مثل الثقة والرضا، في تفسير العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع.

وتؤكد نتائج الانحدار أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري عام، بل تمثل عاملاً مؤثراً في نجاح فرق المشاريع، خاصة عندما يمارس مدير المشروع التأثير المثالي ويكون قدوة لأعضاء الفريق. ويبدو أن الثقة في القائد، ووضوح الرؤية، وإحساس الفريق بوجود قيادة داعمة، كلها عوامل تسهم في تعزيز الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء.

4.7.1 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتيجة ارتفاع مستوى القيادة التحويلية مع ما طرحته أدبيات القيادة التحويلية من أن القائد الفاعل يسهم في بناء الثقة وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة. كما تنسجم هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت

أهمية القيادة في بيئات المشاريع، حيث يتجاوز دور مدير المشروع الجوانب الإجرائية ليشمل التأثير في سلوك أعضاء الفريق ورفع دافعيتهم.

أما نتيجة وجود أثر للقيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي، فتتفق مع الأدبيات التي ترى أن الارتباط الوظيفي يتأثر بالدعم القيادي، ووضوح الرؤية، والتمكين، والاعتراف بجهود العاملين. ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المشروع الذي يمارس التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي يخلق بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بقيمة دورهم في المشروع، مما يعزز الحيوية والتفاني والاندماج.

كما تتفق نتيجة أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع مع الدراسات التي ربطت القيادة الفاعلة بنجاح المشروع، إذ تؤدي القيادة التحويلية إلى تحسين التواصل والتعاون وحل المشكلات، وهي عناصر أساسية في أداء فرق المشاريع التقنية. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في الشركات التقنية، حيث يتطلب العمل قدرًا عاليًا من الابتكار والتنسيق بين تخصصات متعددة.

وتضيف نتيجة الدور الوسيط للارتباط الوظيفي تفسيراً أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع. فالنتائج تشير إلى أن القيادة التحويلية لا تؤثر في الأداء فقط من خلال التوجيه والمتابعة، بل من خلال رفع ارتباط أعضاء الفريق بعملهم، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لبذل الجهد والتعاون وتحمل المسؤولية.

وقد تم تفسير نتيجة الوساطة في ضوء منهج Bootstrap لاختبار الأثر غير المباشر، وهو ما يتفق مع توصيات Hayes (2022) في نماذج الوساطة؛ إذ يُعد الأثر غير المباشر دالاً عندما لا يتضمن فاصل الثقة قيمة الصفر. وبناءً على ذلك، فإن دلالة الأثر غير المباشر في هذه الدراسة تعني أن جزءاً من أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع ينتقل عبر رفع مستوى الارتباط الوظيفي.

وبذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي اكتفت باختبار العلاقة المباشرة بين القيادة والأداء، إذ تقدم نموذجاً أكثر تفسيرياً يوضح أن الارتباط الوظيفي يمثل آلية سلوكية مهمة تنقل أثر القيادة التحويلية إلى أداء فرق المشاريع. وهذا يمثل إضافة علمية وتطبيقية في سياق الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ali et al (2021) التي بينت أن أثر القيادة التحويلية في نجاح المشروع لا ينتقل فقط بصورة مباشرة، بل عبر آليات فريقيّة مثل بناء الفريق وجودة العمل الجماعي. وتتشابه الدراسة الحالية معها في

اختبار آلية وسيطة، لكنها تختلف عنها في أن المتغير الوسيط هنا هو الارتباط الوظيفي، وفي أن مجال التطبيق هو الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

كما تتفق النتيجة مع دراسة Shokory and Suradi (2018) التي وجدت أن الارتباط الوظيفي يتوسط أثر قيادة مدير المشروع في أداء أعضاء الفريق. وتدعم الدراسة الحالية هذه النتيجة في سياق مختلف، إذ طبقتها على فرق المشاريع التقنية بدلاً من فرق المشاريع في قطاع المقاولات، مما يعزز قابلية النموذج للتطبيق في بيئات مشاريع متنوعة.

وتنسجم النتائج كذلك مع دراسة Thuy (2024) التي بينت أن الارتباط الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع. غير أن الدراسة الحالية ركزت على أداء فرق المشاريع بوصفه مخرجاً أقرب إلى مستوى الفريق، بينما ركزت تلك الدراسة على نجاح المشروع بصورة أشمل، وهذا يمنح الدراسة الحالية دقة أكبر في تفسير السلوك الجماعي داخل الفريق.

أما من حيث التباين بين الدراسات، فقد أظهرت بعض الأدبيات أن متغيرات مثل التمكين النفسي، والثقة، وجودة العمل الجماعي قد تؤدي أدواراً وسيطة أخرى في العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع. ويعني ذلك أن الارتباط الوظيفي ليس الآلية الوحيدة الممكنة، لكنه يمثل آلية مهمة ومناسبة لطبيعة الدراسة الحالية لأنه يربط بين السلوك القيادي والحماس والتفاني والاندماج في العمل.

وتدعم دراسة Han et al (2025) هذا التوجه من خلال إبراز دور متغيرات فريقية وسيطة مثل انعكاسية الفريق ومرونته في العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع. وبذلك فإن الدراسة الحالية لا تتعارض مع تلك النتائج، بل تضيف إليها من خلال اختبار الارتباط الوظيفي كآلية وسيطة مناسبة لفرق المشاريع التقنية في البيئة السعودية.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة الحالية لا تكتفي بتأكيد العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، بل تقدم تفسيراً لسؤال كيف ينتقل هذا الأثر؛ إذ تبين أن جزءاً من أثر القيادة التحويلية يتحقق عبر رفع ارتباط أعضاء الفريق بالمشروع، وهو ما ينعكس على جودة التعاون والإنجاز وتحقيق أهداف المشروع.

4.8 الاستنتاجات

تتمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات، مما يدعم الاعتماد على نتائجها في تفسير متغيرات الدراسة. يمارس مديرو المشاريع في الشركات التقنية مستوى مرتفعاً من القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة. يتسم أعضاء فرق المشاريع بمستوى مرتفع من الارتباط الوظيفي، وخاصة في بعد التفاني. تحقق فرق المشاريع مستوى مرتفعاً من الأداء، مع تقارب واضح بين أبعاد الجودة، والالتزام الزمني، والتعاون، وتحقيق الأهداف.

توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي. يدعم اختبار الصدق البنائي أن فقرات الاستبانة تقيس المتغيرات النظرية الرئيسة للدراسة بصورة مناسبة. يمارس الارتباط الوظيفي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع، مما يعزز القيمة التفسيرية للنموذج البحثي.

توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع. تسهم القيادة التحويلية في تفسير نسبة معتبرة من التغير في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع. يُعد التأثير المثالي من أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في نتائج الدراسة، مما يبرز أهمية القدوة والثقة في مدير المشروع.

4.9 التوصيات

تعزيز تبني ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع في الشركات التقنية من خلال برامج تدريبية متخصصة. تركيز برامج تطوير مديري المشاريع على مهارات التأثير المثالي، وبناء الثقة، والتحفيز الإلهامي، وإدارة فرق العمل. ربط تقييم أداء مديري المشاريع بمؤشرات سلوكية وقيادية، وليس فقط بمؤشرات الوقت والتكلفة والجودة. تطوير بيئات عمل داعمة للارتباط الوظيفي من خلال التمكين، والتقدير، وإشراك أعضاء فرق المشاريع في اتخاذ القرار.

تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في بناء ثقافة قيادية تدعم التعلم المستمر والابتكار.

الاهتمام بقياس الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع بشكل دوري، واستخدام نتائجه في تحسين ممارسات إدارة المشاريع.

تحسين بيئة العمل داخل فرق المشاريع من خلال وضوح الصلاحيات، وتطوير قنوات الاتصال، وتوفير الدعم الإداري اللازم لإنجاز المشاريع بكفاءة.

تبني برامج إرشاد وتوجيه للمديرين الجدد في إدارة المشاريع، بما يساعدهم على ممارسة أساليب قيادية أكثر فاعلية.

4.10 مقترحات الدراسات المستقبلية

إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات أخرى غير قطاع الشركات التقنية، مثل القطاع الصحي أو المالي أو الصناعي.

دراسة الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع.

المقارنة بين أثر القيادة التحويلية وأنماط قيادية أخرى مثل القيادة الخادمة أو القيادة الرشيدة في نجاح المشاريع.

إجراء دراسة نوعية تعتمد على المقابلات مع مديري المشاريع لفهم أعمق للممارسات القيادية المؤثرة في أداء الفرق.

توسيع نطاق الدراسة ليشمل مناطق مختلفة داخل المملكة أو مقارنة الشركات المحلية بالشركات متعددة الجنسيات.

خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية، حيث تم وصف خصائص العينة، والتحقق من ثبات أداة

الدراسة، وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباطات، واختبار الفرضيات باستخدام

الانحدار. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية في تعزيز الارتباط الوظيفي وتحسين

أداء فرق المشاريع، مما يدعم أهمية تطوير الممارسات القيادية لدى مديري المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة

العربية السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

رؤية المملكة 2030 [Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia]. (د.ت.). برنامج التحول الوطني.

[/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa)

الهيئة الحكومية الرقمية [Saudi Digital Government Authority]. (د.ت.). التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

[/https://my.gov.sa](https://my.gov.sa)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2021). Transformational leadership and project success: Serial mediation of team-building and teamwork. *Frontiers in Psychology*, 12, 689311.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Fareed, M. Z., Su, Q., Awan, A. A., & Mehmood, K. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 954052.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Han, H., Lee, J., & Park, J. (2025). Transformational leadership and project success: The mediating roles of team reflexivity and project team resilience. *Behavioral Sciences*, 15(4).
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Project Management Institute. (2015). *Engaging your team to greater project performance*. PMI Learning Library.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shokory, S. M., & Suradi, N. R. M. (2018). Transformational leadership and its impact on extra-role performance of project team members: The mediating role of work engagement. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1–12.
- Thuy, D. T. T. (2024). Linking transformational leadership and project success: Role of work engagement and project complexity. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(2).

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

أخي/أختي المشارك/ة، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحث علمي حول أثر القيادة التحويلية لمديري المشاريع في تعزيز الارتباط الوظيفي وتحسين أداء فرق المشاريع في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. جميع البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- المسعى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- حجم الشركة

ثانياً: مقياس ليكرت الخماسي

جدول (16): ترميز مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

جدول (17) فقرات الاستبانة

الرمز	الفقرة
TL1	يعرض مدير المشروع رؤية واضحة لأهداف المشروع.
TL2	يتصرف مدير المشروع بطريقة تجعل أعضاء الفريق يثقون به.
TL3	يلتزم مدير المشروع بالقيم المهنية والأخلاقية أثناء العمل.
TL4	يحفز مدير المشروع الفريق على تحقيق نتائج متميزة.
TL5	ينقل مدير المشروع الحماس والتفاؤل لأعضاء الفريق.
TL6	يوضح مدير المشروع أهمية مساهمة كل عضو في نجاح المشروع.
TL7	يشجع مدير المشروع أعضاء الفريق على طرح أفكار جديدة.
TL8	يدعم مدير المشروع حلولاً مبتكرة للمشكلات.
TL9	يتقبل مدير المشروع الآراء المختلفة أثناء تنفيذ المشروع.
TL10	يهتم مدير المشروع باحتياجات كل عضو في الفريق.
TL11	يقدم مدير المشروع التوجيه المناسب لكل فرد.
TL12	يساعد مدير المشروع أعضاء الفريق على تطوير مهاراتهم.
WE1	أشعر بطاقة وحماس أثناء أداء عملي في المشروع.
WE2	أستطيع الاستمرار في أداء مهامي رغم ضغوط العمل.
WE3	أشعر بالنشاط عند المشاركة في أنشطة المشروع.
WE4	أشعر بالفخر عند العمل ضمن فريق المشروع.
WE5	أرى أن عملي في المشروع ذو قيمة وأهمية.
WE6	أشعر بالتزام قوي تجاه نجاح المشروع.
WE7	أندمج في أداء مهامي داخل المشروع.
WE8	أركز بعمق أثناء إنجاز مهام المشروع.
WE9	أشعر أن الوقت يمر بسرعة أثناء عملي في المشروع.

TP1	ينجز فريق المشروع المهام بجودة عالية.
TP2	يلتزم الفريق بمعايير الجودة المطلوبة.
TP3	يلتزم الفريق بالجداول الزمنية المحددة.
TP4	ينجز الفريق الأعمال ضمن المواعيد المخططة.
TP5	يتعاون أعضاء الفريق بفاعلية.
TP6	يتبادل أعضاء الفريق المعلومات والخبرات.
TP7	يحقق الفريق أهداف المشروع المحددة.
TP8	يلبي الفريق متطلبات أصحاب المصلحة.

ملحق (2): دليل إنشاء Google Forms

35. افتح Google Forms وأنشئ نموذجًا جديدًا بعنوان الدراسة.
36. انسخ مقدمة الاستبانة كما وردت في الملحق.
37. أضف أسئلة البيانات الديموغرافية في القسم الأول.
38. أضف فقرات الاستبانة في القسم الثاني باستخدام نوع سؤال "شبكة متعددة الخيارات" أو "مقياس خطي".
39. اجعل مقياس الإجابة من 1 إلى 5 حسب ليكرت الخماسي.
40. فعّل خيار جمع الردود في جدول Google Sheets.
41. بعد انتهاء فترة الجمع، نزل الردود بصيغة Excel للتحليل.

جدول (18): مواءمة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها

محور الاستبانة	الفرضية	الهدف	السؤال
TL + WE	H01-H04	تحليل أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي	أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي
TL + TP	H05-H08	تحليل أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع	أثر القيادة التحويلية في أداء فرق المشاريع
كل المحاور	لا ينطبق	وصف مستويات القيادة والارتباط والأداء	مستوى المتغيرات
	قبول الفرضية البديلة (وساطة جزئية)	الأثر غير المباشر ≈ 0.213 ، مع بقاء الأثر المباشر دالاً	يوجد دور وسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع

ملحق علمي داعم: توسع في الإطار النظري والمنهجي

يقدم هذا الملحق العلمي توسعاً في الجوانب النظرية والمنهجية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لدعم الفصول الرئيسية وتعزيز عمق البحث بعد تطبيق الاستبانة وتحليل نتائجها. ويهدف الملحق إلى توضيح الخلفيات الداعمة للنموذج البحثي ومساعدة القارئ على فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع بصورة أعمق.

التحول الرقمي وأثره في إدارة المشاريع التقنية

أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسية لتطوير المنظمات في المملكة العربية السعودية، حيث تتجه المؤسسات الحكومية والخاصة إلى اعتماد التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات، ورفع كفاءة العمليات، وتطوير نماذج أعمال

جديدة. وتنعكس هذه التحولات بصورة مباشرة على إدارة المشاريع، إذ تتطلب المشاريع التقنية قدرة عالية على التنسيق بين فرق متعددة التخصصات، وإدارة متطلبات متغيرة، والاستجابة السريعة للتطورات التقنية.

في هذا السياق، لا يمكن النظر إلى المشروع التقني بوصفه نشاطاً تنفيذياً محدوداً، بل بوصفه أداة استراتيجية تسهم في تحقيق التحول المؤسسي. ومن ثم فإن مدير المشروع لا يتعامل فقط مع نطاق عمل وجدول زمني وميزانية، بل يقود عملية تغيير تستهدف بناء قيمة جديدة للمنظمة والمستفيدين. هذا يجعل القيادة التحويلية ملائمة بدرجة عالية لبيئة المشاريع التقنية.

تحتاج المشاريع التقنية إلى فرق تتمتع بدرجة عالية من الارتباط الوظيفي، لأن انخفاض الحماس أو ضعف الاندماج في العمل قد يؤدي إلى تأخر الإنجاز، وضعف جودة المخرجات، وتكرار الأخطاء، وصعوبة نقل المعرفة بين أعضاء الفريق. لذلك يمثل الارتباط الوظيفي أحد المتغيرات السلوكية المهمة التي ينبغي قياسها في سياق المشاريع التقنية. كما أن أداء فرق المشاريع في بيئة التحول الرقمي لا يُقاس فقط بإنجاز المهام، بل بقدرة الفريق على التعلم والتكيف، وتحقيق قيمة عملية، والتعاون مع أصحاب المصلحة، وتقديم حلول قابلة للتطوير. ولهذا فإن الدراسة الحالية تربط القيادة التحويلية بأداء الفرق في سياق يتطلب قيادة داعمة ومُلهمة وموجهة نحو الابتكار.

مدير المشروع بوصفه قائدًا تحويليًا

تطور دور مدير المشروع في الأدبيات الحديثة من مجرد مسؤول عن التخطيط والمتابعة إلى قائد مسؤول عن تحقيق القيمة، وإدارة العلاقات، وبناء فرق قادرة على الإنجاز في ظل التعقيد. فالمدير الناجح لا يكتفي باستخدام أدوات الجدولة وإدارة المخاطر، بل يؤثر في سلوك الأفراد ويدعم دافعيتهم ويقودهم نحو أهداف مشتركة.

يتطلب الدور التحويلي لمدير المشروع امتلاك مهارات الاتصال والتأثير والتحفيز، إضافة إلى القدرة على بناء الثقة مع الفريق وأصحاب المصلحة. وفي المشاريع التقنية، يحتاج المدير إلى توضيح الرؤية وربط المهام اليومية بالهدف الأكبر للمشروع، حتى يدرك الأفراد قيمة ما يقومون به ويشعرون بأن جهودهم تسهم في تحقيق نتيجة ذات معنى.

يمارس مدير المشروع القيادة التحويلية عندما يشجع أعضاء الفريق على اقتراح حلول جديدة، وعندما يتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم، وعندما يهتم بتطوير قدرات الأفراد وليس فقط بإنجاز المهام. هذه الممارسات تساعد على رفع الارتباط الوظيفي وتحسين أداء الفريق.

ومن هنا فإن هذه الدراسة لا تتناول القيادة التحويلية كموضوع إداري عام، بل تضعها في سياق إدارة المشاريع، حيث يكون القائد مسؤولاً عن تحقيق توازن بين الأهداف الفنية للمشروع والاحتياجات السلوكية لأعضاء الفريق.

التأثير المثالي في فرق المشاريع

يمثل التأثير المثالي أحد الأبعاد الرئيسة للقيادة التحويلية، ويظهر في قدرة مدير المشروع على أن يكون قدوة في الالتزام والموضوعية وتحمل المسؤولية. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المشاريع التقنية، لأن أعضاء الفريق غالباً ما يواجهون تحديات تتطلب قرارات سريعة وثقة عالية في قيادة المشروع.

عندما يتصرف مدير المشروع بنزاهة ووضوح، يزداد شعور أعضاء الفريق بالثقة، وتحسن استعداداتهم للتعاون وتحمل المسؤولية. كما أن القائد الذي يلتزم بالقيم المهنية يعزز الثقافة الأخلاقية داخل المشروع، ويقلل من الصراعات الناتجة عن غموض الأدوار أو تضارب المصالح.

يسهم التأثير المثالي كذلك في تحسين الأداء من خلال بناء احترام متبادل بين القائد والفريق. فالفريق الذي يثق في قائده يكون أكثر استعداداً لتقبل التوجيهات، ومواجهة التحديات، والالتزام بتحقيق أهداف المشروع رغم الضغوط. في الاستبانة، يُقاس هذا البعد من خلال فقرات ترتبط بوضوح الرؤية، والثقة في مدير المشروع، والالتزام بالقيم المهنية، وتحمل المسؤولية، وهي مؤشرات عملية مناسبة لبيئة إدارة المشاريع.

التحفيز الإلهامي ودافعية فرق المشاريع

يشير التحفيز الإلهامي إلى قدرة القائد على إلهام أعضاء الفريق وبناء الحماس حول أهداف المشروع. وفي المشاريع التقنية، يكون هذا البعد ضرورياً لأن العمل غالباً ما يتطلب مواجهة تحديات غير متوقعة وضغوط زمنية وحاجة مستمرة إلى الإبداع.

يستطيع مدير المشروع من خلال التحفيز الإلهامي أن يربط بين مهام الأفراد والنتائج الاستراتيجية للمشروع، فيشعر أعضاء الفريق بأن عملهم ليس مجرد تنفيذ تقني، بل مساهمة في تحقيق قيمة للمنظمة والمستفيدين. هذا الإحساس بالمعنى يعزز التفاني والاندماج في العمل.

كما يساعد التحفيز الإلهامي على تقليل آثار الإحباط الناتج عن صعوبة المشاريع التقنية أو تغير متطلباتها. فالقائد الذي يوضح الرؤية ويعزز التفاؤل يدفع الفريق إلى النظر إلى التحديات بوصفها فرصًا للإنجاز والتعلم.

تظهر أهمية هذا البعد في فقرات الاستبانة المرتبطة بالحماس، وتوضيح الأهداف، وتشجيع تجاوز التحديات، وإبراز أهمية مساهمة كل عضو في نجاح المشروع.

الاستثارة الفكرية والابتكار في المشاريع

تعد الاستثارة الفكرية من الأبعاد الأكثر ارتباطًا بطبيعة الشركات التقنية، لأنها تركز على تشجيع التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للمشكلات. وفي المشاريع التقنية، لا تكون جميع الحلول معروفة مسبقًا، لذلك يحتاج الفريق إلى مساحة للتفكير والتجريب والتعلم.

يشجع مدير المشروع التحويلي أعضاء الفريق على طرح الأفكار ومراجعة الافتراضات القائمة وتحدي الأساليب التقليدية. وتساعد هذه الممارسات على تحسين جودة القرارات، وتقليل الاعتماد على الحلول النمطية، وزيادة قدرة الفريق على التكيف مع تغير المتطلبات.

ترتبط الاستثارة الفكرية أيضًا بإدارة المخاطر، إذ إن التفكير النقدي يساعد الفريق على توقع المشكلات المحتملة وبناء خطط استجابة أكثر فاعلية. كما يساهم في تحسين جودة المخرجات التقنية من خلال مراجعة الحلول واختبارها من زوايا مختلفة.

وعليه، فإن قياس هذا البعد في الدراسة الحالية يساعد على فهم مدى تشجيع مديري المشاريع في الشركات التقنية السعودية للابتكار والتعلم المستمر داخل فرق المشاريع.

الاعتبار الفردي وتطوير أعضاء الفريق

يشير الاعتبار الفردي إلى اهتمام القائد باحتياجات كل عضو من أعضاء الفريق وتقديم الدعم المناسب له. ويعد هذا البعد مهمًا في فرق المشاريع لأن الأفراد يختلفون في الخبرات والمهارات والتوقعات ومستوى القدرة على التعامل مع ضغوط العمل.

يسهم الاعتبار الفردي في تعزيز الارتباط الوظيفي من خلال شعور عضو الفريق بأن مدير المشروع يهتم بتطويره ويدرك احتياجاته. وكلما شعر العامل بالدعم والتقدير زادت رغبته في بذل الجهد والمساهمة في نجاح المشروع.

كما يساعد هذا البعد على تحسين أداء الفريق؛ لأن تطوير الأفراد ينعكس على جودة تنفيذ المهام، ويقلل من الأخطاء الناتجة عن ضعف المهارات أو عدم وضوح التوجيه. وفي المشاريع التقنية، يكون التعلم المستمر ضروريًا بسبب سرعة تغير الأدوات والتقنيات.

لهذا تتضمن الاستبانة فقرات تقيس مدى اهتمام مدير المشروع بالتوجيه الفردي، وتطوير المهارات، ومراعاة الفروق الفردية، وتقديم الدعم عند الحاجة.

الاتصال الفعال في إدارة المشاريع

يعد الاتصال الفعال أحد أهم عوامل نجاح المشاريع، إذ ترتبط جودة التنفيذ بدرجة كبيرة بوضوح المعلومات وتوقيت مشاركتها ودقتها. وفي بيئات المشاريع التقنية، قد يؤدي ضعف الاتصال إلى سوء فهم المتطلبات، أو تأخر تسليم المهام، أو تكرار العمل، أو انخفاض جودة المخرجات.

تسهم القيادة التحويلية في تحسين الاتصال من خلال تشجيع الحوار المفتوح وبناء الثقة بين أعضاء الفريق. فالقائد الذي يتقبل الآراء المختلفة ويشجع مشاركة المعرفة يساعد على تقليل الحواجز الاتصالية وتعزيز الشفافية داخل المشروع.

كما يرتبط الاتصال الفعال بالارتباط الوظيفي؛ إذ يشعر أعضاء الفريق بقدر أعلى من الانتماء عندما يكونون مطلعين على أهداف المشروع وتقدمه والتحديات التي تواجهه. هذا الفهم يعزز المشاركة ويجعل الأفراد أكثر التزامًا بتحقيق النتائج.

لذلك فإن الاتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات، بل ممارسة قيادية تؤثر في دافعية الفريق وأدائه وقدرته على التعاون، وهي من الجوانب التي تتأثر بنمط القيادة الذي يمارسه مدير المشروع.

إدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بقيادة الفريق

تتطلب إدارة المشاريع التقنية التعامل مع أصحاب مصلحة متعددي الاهتمامات، مثل العملاء، والإدارة العليا، والمستخدمين النهائيين، والموردين، والفرق الفنية. ويحتاج مدير المشروع إلى قيادة قادرة على بناء توافق بين توقعات هؤلاء الأطراف وقدرات الفريق.

يساعد القائد التحويلي في توجيه الفريق لفهم احتياجات أصحاب المصلحة وربطها بأهداف المشروع. كما يساهم في بناء شعور مشترك بالمسؤولية تجاه رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة، بدلاً من التركيز على إنجاز المهام بصورة منفصلة.

عندما يكون الفريق مرتبطاً وظيفياً بالمشروع، يصبح أكثر استعداداً للاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة بطريقة إيجابية، وأكثر قدرة على التعامل مع التعديلات أو الملاحظات دون أن ينخفض مستوى أدائه.

ومن هنا تظهر العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي وأداء الفريق؛ إذ تعمل القيادة على توجيه السلوك، بينما يدعم الارتباط الوظيفي الالتزام، وينعكس ذلك في نهاية المطاف على جودة التعامل مع أصحاب المصلحة.

ثقافة الابتكار في الشركات التقنية

تعد ثقافة الابتكار عنصراً أساسياً في الشركات التقنية، حيث تعتمد هذه الشركات على تطوير حلول ومنتجات وخدمات جديدة بصورة مستمرة. وتحتاج هذه الثقافة إلى قيادة تتيح للأفراد التعبير عن أفكارهم، وتجريب الحلول، والتعلم من الأخطاء دون خوف من العقاب غير المبرر.

تدعم القيادة التحويلية ثقافة الابتكار من خلال الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي، إذ يشجع مدير المشروع أعضاء الفريق على التفكير خارج الإطار التقليدي، ويعزز ثقتهم في قدرتهم على تقديم حلول ذات قيمة.

كما أن الارتباط الوظيفي يمثل شرطاً مهماً للابتكار، لأن الفرد المرتبط بعمله يكون أكثر حماساً للمساهمة وأكثر رغبة في بذل جهود إضافية. وفي المقابل، يؤدي ضعف الارتباط إلى انخفاض المبادرة والاعتماد على الحد الأدنى من الأداء المطلوب.

لذلك، فإن دراسة القيادة التحويلية في الشركات التقنية السعودية تساعد على فهم أحد المداخل الممكنة لتعزيز الابتكار وتحسين أداء المشاريع في سياق التحول الرقمي.

فرق المشاريع متعددة التخصصات

تتميز المشاريع التقنية غالباً بوجود فرق متعددة التخصصات تضم مطورين ومحلي أعمال ومهندسي بيانات ومتخصصي أمن سيبراني ومصممي تجربة مستخدم ومديري منتجات وغيرهم. ويؤدي هذا التنوع إلى ثراء معرفي، لكنه قد يخلق تحديات في التواصل والتنسيق وفهم الأولويات.

يحتاج مدير المشروع في هذه البيئة إلى قيادة قادرة على توحيد الجهود وبناء لغة مشتركة بين التخصصات. وتساعد القيادة التحويلية على تحقيق ذلك من خلال توضيح الرؤية المشتركة وتعزيز الاحترام المتبادل وتشجيع تبادل المعرفة. تؤثر القيادة كذلك في مستوى الارتباط الوظيفي داخل الفرق المتنوعة؛ إذ يشعر الأفراد بمستوى أعلى من الاندماج عندما يتم تقدير خبراتهم وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المشروع. ويؤدي ذلك إلى تعاون أفضل وتحسين جودة الأداء.

من هذا المنطلق، تعد الشركات التقنية بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة التحويلية لأنها تعتمد بدرجة كبيرة على فرق متعددة التخصصات وعلى قدرة مدير المشروع على تحويل التنوع إلى مصدر قوة.

إدارة المخاطر البشرية في المشاريع

تركز إدارة المخاطر في المشاريع غالباً على المخاطر الفنية والمالية والزمنية، إلا أن المخاطر البشرية لا تقل أهمية، وتشمل ضعف الالتزام، وانخفاض الدافعية، والصراعات، والإرهاق الوظيفي، ودوران أعضاء الفريق. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى تعثر المشروع حتى لو كانت الخطة الفنية جيدة.

تسهم القيادة التحويلية في الحد من المخاطر البشرية من خلال بناء الثقة وتعزيز التواصل وتوفير الدعم الفردي. فالفائد الذي يتابع احتياجات الفريق ويشجع الحوار يستطيع اكتشاف المشكلات السلوكية مبكرًا والتعامل معها قبل أن تؤثر في أداء المشروع.

كما يمثل الارتباط الوظيفي مؤشرًا وقائيًا مهمًا؛ فارتفاع مستوى الارتباط يعني أن الفريق أكثر استعدادًا لمواجهة الضغوط والتحديات، بينما انخفاضه قد يشير إلى خطر محتمل على جودة الأداء واستمرارية المشاركة.

لذلك يمكن النظر إلى القيادة التحويلية في هذه الدراسة باعتبارها مدخلًا لإدارة المخاطر البشرية المرتبطة بفرق المشاريع التقنية.

قياس أداء فرق المشاريع

يمثل قياس أداء فرق المشاريع عملية ضرورية للحكم على مدى نجاح الفريق في تحقيق أهداف المشروع. ولا ينبغي أن يقتصر القياس على المؤشرات التقليدية مثل الوقت والتكلفة، بل يجب أن يشمل جودة المخرجات، والتعاون، والتعلم، ورضا أصحاب المصلحة.

في الدراسة الحالية، تم اختيار أربعة أبعاد لقياس أداء فرق المشاريع: جودة الأداء، والالتزام بالجدول الزمني، والتعاون بين أعضاء الفريق، وتحقيق أهداف المشروع. وتمثل هذه الأبعاد مزيجًا من المؤشرات العملية والسلوكية التي تعكس واقع أداء الفريق.

تتيح هذه الأبعاد فهمًا أوسع لأداء الفريق، لأن المشروع قد ينجز في الوقت المحدد لكنه يعاني من ضعف التعاون أو انخفاض الجودة، كما قد يحقق مخرجات جيدة لكنه يفشل في تلبية توقعات أصحاب المصلحة. لذلك فإن القياس المتوازن يساعد على تقديم نتائج أكثر دقة.

وتسهم القيادة التحويلية في تحسين هذه الأبعاد عبر تحفيز الفريق وتوضيح الرؤية وتشجيع الابتكار وتقديم الدعم الفردي، وهو ما يجعل العلاقة بين المتغيرات منطقية وقابلة للاختبار الميداني.

بناء الاستبانة وربطها بالفرضيات

تعتمد قوة البحث الميداني على مدى جودة أداة الدراسة واتساقها مع الأسئلة والأهداف والفرضيات. لذلك تم بناء الاستبانة في هذه الدراسة بحيث تقيس كل متغير من خلال أبعاده المحددة، مع تخصيص فقرات لكل بعد بصورة مباشرة. (Hair et al., 2019; Field, 2018).

تتكون فقرات القيادة التحويلية من أربعة محاور فرعية، يتضمن كل محور عددًا من الفقرات التي تقيس سلوكًا محددًا من سلوكيات مدير المشروع. أما الارتباط الوظيفي فيُقاس من خلال الحيوية والتفاني والاندماج، بينما يقاس أداء فرق المشاريع من خلال مؤشرات الجودة والوقت والتعاون وتحقيق الأهداف. يتيح هذا التصميم اختبار الفرضيات بصورة منظمة، إذ يمكن حساب متوسط كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، ثم اختبار أثره في الارتباط الوظيفي وأداء فرق المشاريع باستخدام الانحدار. كما يمكن حساب المتوسط العام لكل محور لوصف مستوى المتغيرات.

وبذلك تكون الاستبانة ليست مجرد مجموعة أسئلة عامة، بل أداة مرتبطة بالبناء النظري والفرضيات والتحليل الإحصائي، وهذا يعزز جودة الدراسة وقابليتها للمناقشة الأكاديمية.

تفسير مقياس ليكرت الخماسي

يستخدم البحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة. ويتدرج المقياس من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، بما يتيح تحويل الاستجابات إلى قيم رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا. (Field, 2018). بعد جمع البيانات، تم تفسير المتوسطات الحسابية وفق مستويات محددة؛ إذ تشير المتوسطات المنخفضة إلى ضعف الموافقة، والمتوسطات المتوسطة إلى اتجاه متوسط، والمتوسطات المرتفعة إلى موافقة عالية. وقد تم تحديد حدود التفسير قبل عرض النتائج لضمان موضوعية القراءة.

تساعد المتوسطات والانحرافات المعيارية على وصف اتجاهات أفراد العينة، بينما تساعد اختبارات الارتباط والانحدار على فهم العلاقات والأثر بين المتغيرات. لذلك يتيح مقياس ليكرت الخماسي الجمع بين الوصف والتحليل الاستدلالي.

تم تفسير النتائج بعد جمع البيانات بعناية وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، دون الاكتفاء بعرض الأرقام.

تنظيف البيانات قبل التحليل

قبل إجراء التحليل الإحصائي، يجب تنظيف البيانات لضمان جودة النتائج. وتشمل هذه العملية مراجعة الاستجابات الناقصة، والتأكد من عدم وجود إجابات مكررة، وفحص القيم غير المنطقية، والتأكد من أن جميع الفقرات تم ترميزها بصورة صحيحة.

تُعد مرحلة تنظيف البيانات مهمة لأنها تؤثر في دقة المتوسطات ومعاملات الارتباط والانحدار. فقد تؤدي البيانات الناقصة أو غير الصحيحة إلى نتائج مضللة، ولذلك يجب التعامل معها وفق قواعد واضحة قبل البدء في التحليل. في حالة وجود استجابات ناقصة بدرجة كبيرة، يُفضل استبعادها من التحليل. أما إذا كان النقص محدودًا فقد يتم التعامل معه وفق أسلوب مناسب يقرره الباحث بعد مراجعة البيانات. كما يجب الاحتفاظ بنسخة أصلية من البيانات قبل إجراء أي تعديل.

وسيساعد ملف Excel المرفق في تنظيم البيانات وترميزها وتحضيرها للاستيراد إلى برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو ما يعادله.

الصدق والثبات في الدراسات الإدارية

يمثل الصدق والثبات من أهم متطلبات جودة أدوات القياس في البحث العلمي. فالصدق يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه، بينما يشير الثبات إلى اتساق نتائج الأداة عند قياس نفس المفهوم.

في الدراسة الحالية، تم التحقق من الصدق من خلال عرض الاستبانة على محكمين مختصين للتأكد من وضوح الفقرات وارتباطها بالمتغيرات. كما يمكن الاستفادة من المقاييس العلمية السابقة التي استندت إليها الاستبانة بوصفها دعمًا لصدق المحتوى.

أما الثبات فقد تم اختباره بعد جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة. وتعد القيمة التي تبلغ 0.70 فأكثر مقبولة في معظم الدراسات الإدارية والاجتماعية، مع مراعاة طبيعة العينة وعدد الفقرات.

يضمن التحقق من الصدق والثبات أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مبنية على أداة قياس موثوقة وليست مجرد استجابات عشوائية أو غير متسقة.

أخلاقيات البحث العلمي في تطبيق الاستبانة

تعد أخلاقيات البحث العلمي جزءاً أساسياً من جودة الدراسة، خاصة عندما تتعامل مع أفراد يشاركون بأرائهم وتجاربهم المهنية. لذلك تم إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة والتأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات استخدمت لأغراض علمية فقط.

لا ينبغي أن تتضمن الاستبانة أسئلة تكشف هوية المشارك أو تعرضه لأي ضرر وظيفي أو اجتماعي. كما يجب احترام حق المشارك في عدم الإجابة أو الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

ساعدت السرية والوضوح على رفع ثقة المشاركين وزيادة جودة الاستجابات. لذلك تضمنت مقدمة الاستبانة توضيحاً بأن البيانات عوملت بسرية، وأن النتائج عُرضت بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أي فرد أو شركة بعينها.

الالتزام بهذه المبادئ يعزز مصداقية الدراسة ويجعل تطبيقها متوافقاً مع متطلبات البحث الأكاديمي السليم.

إدارة المعرفة داخل فرق المشاريع التقنية

تعتمد المشاريع التقنية بدرجة كبيرة على المعرفة المتخصصة والخبرات المتراكمة لدى أعضاء الفريق. ولذلك فإن نجاح المشروع لا يرتبط فقط بتوافر المهارات الفردية، بل بقدرة الفريق على مشاركة المعرفة وتوثيقها والاستفادة منها عند الحاجة.

تسهم القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق. فالقائد الذي يقدر الأفكار ويشجع التعلم يخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان عند مشاركة المعرفة أو الاعتراف بالحاجة إلى الدعم.

يرتبط الارتباط الوظيفي أيضاً بإدارة المعرفة، إذ يكون الأفراد المرتبطون بعملهم أكثر استعداداً للمشاركة والمبادرة ونقل الخبرات إلى زملائهم. وهذا ينعكس على أداء الفريق وجودة تنفيذ المشروع.

لذلك فإن موضوع الدراسة الحالية يتداخل مع إدارة المعرفة في المشاريع التقنية، لأن القيادة التحويلية قد تمثل عاملاً داعماً لبناء فرق قادرة على التعلم والتحسين المستمر.

القيادة في فرق العمل الافتراضية والهجينة

أصبحت فرق العمل الافتراضية والهجينة أكثر شيوعاً في الشركات التقنية، حيث يعمل أعضاء الفريق أحياناً من مواقع مختلفة ويعتمدون على أدوات رقمية للتواصل والتنسيق. وتفرض هذه البيئة تحديات قيادية جديدة تتعلق ببناء الثقة والمحافظة على الارتباط الوظيفي عن بُعد.

في مثل هذه البيئات، يحتاج مدير المشروع إلى ممارسات قيادية تحافظ على وضوح الرؤية وتعزز التواصل وتدعم الأفراد رغم عدم الوجود المادي المستمر. وتظهر أهمية القيادة التحويلية هنا لأنها تركز على الإلهام والدعم الفردي وتشجيع المشاركة.

قد يؤدي ضعف القيادة في الفرق الافتراضية إلى انخفاض الاندماج والشعور بالعزلة وضعف التنسيق، بينما تسهم القيادة التحويلية في تقليل هذه الآثار من خلال تواصل مستمر ودعم نفسي ومعنوي لأعضاء الفريق. وبما أن كثيراً من الشركات التقنية تعتمد على نماذج عمل مرنة، فإن دراسة القيادة التحويلية في هذا القطاع تساعد على فهم ممارسات القيادة المناسبة لفرق المشاريع الحديثة.

إدارة التغيير في المشاريع التقنية

تمثل إدارة التغيير عنصراً رئيساً في المشاريع التقنية، لأن المتطلبات قد تتغير أثناء التنفيذ نتيجة لتغير احتياجات العملاء أو ظهور تقنيات جديدة أو تعديل الأولويات الاستراتيجية. ويتطلب التعامل مع التغيير قيادة قادرة على تقليل مقاومة الفريق وتعزيز التكيف.

تساعد القيادة التحويلية على إدارة التغيير من خلال بناء رؤية واضحة وتفسير أسباب التغيير وربطها بمصلحة المشروع والمنظمة. كما تشجع أعضاء الفريق على النظر إلى التغيير بوصفه فرصة للتطوير وليس تهديداً للاستقرار. يرتبط الارتباط الوظيفي بإدارة التغيير لأن الأفراد المرتبطين بعملهم يكونون أكثر استعداداً للتكيف مع المتطلبات الجديدة، وأكثر ميلاً إلى البحث عن حلول بدلاً من مقاومة التغيير.

لهذا فإن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق المشاريع تصبح أكثر أهمية في البيئات التقنية المتغيرة، حيث يحتاج الفريق إلى قيادة تدعم المرونة وتحافظ على مستوى الأداء.

إدارة الصراع داخل فرق المشاريع

قد تظهر الصراعات داخل فرق المشاريع نتيجة اختلاف التخصصات أو الأولويات أو أساليب العمل أو ضغط الوقت. ولا يعد الصراع دائماً سلبياً؛ فقد يكون مصدراً للأفكار الجديدة إذا تمت إدارته بطريقة بناءة.

يساعد مدير المشروع التحويلي على إدارة الصراع من خلال تشجيع الحوار واحترام الآراء المختلفة وتوجيه الخلاف نحو تحسين القرار بدلاً من تحويله إلى نزاع شخصي. كما أن بناء الثقة يقلل من احتمالية تصاعد الخلافات. تؤثر إدارة الصراع في الارتباط الوظيفي؛ إذ يشعر أعضاء الفريق بارتباط أعلى عندما تكون بيئة العمل عادلة ومحترمة وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم دون خوف. ويؤدي ذلك إلى تحسين التعاون والأداء.

وبناءً عليه، فإن القيادة التحويلية قد تسهم في تحويل اختلافات الفريق إلى مصدر قوة يدعم نجاح المشروع.

دور مكتب إدارة المشاريع في دعم القيادة

يمثل مكتب إدارة المشاريع PMO وحدة تنظيمية تساعد على توحيد منهجيات إدارة المشاريع ومتابعة الأداء وتقديم الدعم للمديرين والفرق. وفي الشركات التقنية، يمكن أن يكون مكتب إدارة المشاريع عاملاً مهماً في نشر ممارسات القيادة الفاعلة.

يدعم PMO القيادة التحويلية من خلال تدريب مديري المشاريع، وتوفير نماذج للتواصل وإدارة أصحاب المصلحة، وتقديم دروس مستفادة من المشاريع السابقة. كما يمكنه قياس أداء الفرق وتحديد الاحتياجات التطويرية. عندما يعمل مدير المشروع ضمن بيئة تنظيمية داعمة، يصبح أكثر قدرة على ممارسة القيادة التحويلية، لأن المنظمة توفر له الأدوات والموارد والسياسات التي تساعد على تطوير الفريق وتحفيزه.

لذلك يمكن للشركات التقنية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير دور مكاتب إدارة المشاريع لدعم الجوانب القيادية وليس الجوانب الإجرائية فقط.

التعلم من الدروس المستفادة في المشاريع

تعد الدروس المستفادة من الأدوات المهمة لتحسين أداء المشاريع المستقبلية، لأنها تساعد الفرق على تجنب الأخطاء المتكررة والاستفادة من التجارب الناجحة. ومع ذلك، فإن تفعيل الدروس المستفادة يتطلب ثقافة تنظيمية تشجع التعلم والشفافية.

تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التعلم من الدروس المستفادة من خلال تشجيع الفريق على مناقشة النتائج بصراحة، وعدم التعامل مع الأخطاء بوصفها فشلاً شخصياً، بل بوصفها فرصة لتحسين أساليب العمل. يرتبط الارتباط الوظيفي بعملية التعلم، لأن الفريق المرتبط بعمله يكون أكثر اهتماماً بتحسين الأداء وأكثر مشاركة في توثيق المعرفة وتبادلها. وهذا يساعد على رفع نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة.

ومن هنا، فإن دراسة القيادة التحويلية في الشركات التقنية يمكن أن تقدم توصيات تتعلق بتطوير ثقافة التعلم المستمر داخل فرق المشاريع.

التمكين ودوره في أداء فرق المشاريع

التمكين يعني منح أعضاء الفريق الصلاحيات والمعلومات والموارد التي تساعد على اتخاذ القرار وتنفيذ المهام بكفاءة. ويعد التمكين من الممارسات المهمة في المشاريع التقنية التي تتطلب سرعة استجابة وقرارات متخصصة. ترتبط القيادة التحويلية بالتمكين لأنها لا تقوم على السيطرة المباشرة فقط، بل على بناء الثقة وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية. ويؤدي ذلك إلى زيادة شعور أعضاء الفريق بالملكية تجاه المشروع. يسهم التمكين في رفع الارتباط الوظيفي لأن الفرد يشعر بأن دوره مهم وأن رأيه مؤثر في مسار العمل. كما ينعكس على الأداء من خلال سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الحلول.

لذلك تعد فقرات الاستبانة المرتبطة بالتحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي ذات علاقة مباشرة بمفهوم التمكين داخل فرق المشاريع.

الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي

يرتبط الارتباط الوظيفي بالرضا الوظيفي، إلا أنهما ليسا المفهوم نفسه. فالرضا يعبر غالباً عن تقييم العامل لظروف العمل، بينما يعبر الارتباط الوظيفي عن حالة أكثر نشاطاً تتضمن الحماس والتفاني والاندماج. قد يكون العامل راضياً عن وظيفته لكنه غير مرتبط بها بدرجة عالية، بمعنى أنه لا يبذل جهوداً إضافية أو لا يشعر باندماج عميق في المهام. لذلك يعد الارتباط الوظيفي متغيراً أكثر ملاءمة لدراسة أداء فرق المشاريع. تؤثر القيادة التحويلية في كل من الرضا والارتباط، لكنها ترتبط بوضوح بالارتباط لأنها تحفز العاملين وتمنحهم معنى للعمل وتدعم تطورهم. وهذا ينسجم مع طبيعة المشاريع التي تحتاج إلى طاقة ومشاركة مستمرة. اعتماد الدراسة على الارتباط الوظيفي بدلاً من الرضا الوظيفي يمنحها بعداً أكثر ارتباطاً بالأداء والإنجاز في بيئة المشاريع.

الأداء الفردي والأداء الجماعي في المشاريع

يتكون أداء المشروع من مستويات متعددة تشمل الأداء الفردي، وأداء الفريق، وأداء المشروع ككل. وقد يؤدي أداء فردي جيد إلى نتائج محدودة إذا لم يكن هناك تنسيق جماعي فعال بين أعضاء الفريق. تركز الدراسة الحالية على أداء فرق المشاريع لأن المشاريع تُنجز عادة من خلال تعاون جماعي، وتحتاج إلى تكامل بين المهارات والأدوار. لذلك فإن قياس أداء الفريق أكثر ملاءمة من قياس أداء الفرد فقط. تسهم القيادة التحويلية في الانتقال من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي من خلال بناء رؤية مشتركة وتعزيز التعاون والثقة. كما يسهم الارتباط الوظيفي في زيادة استعداد الأفراد للمساهمة في نجاح الفريق وليس فقط إنجاز مهامهم الخاصة.

هذا التركيز يجعل الدراسة أكثر ارتباطاً بإدارة المشاريع، حيث يكون نجاح المشروع نتيجة تفاعل جماعي وليس مجرد مجموع جهود فردية منفصلة.

القيمة كمعيار حديث لنجاح المشاريع

تؤكد أدبيات إدارة المشاريع الحديثة أن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل بقدرته على تحقيق قيمة لأصحاب المصلحة. وهذا التحول يجعل دور الفريق والقيادة أكثر أهمية في تحقيق نتائج ذات أثر فعلي.

في المشاريع التقنية، قد تتمثل القيمة في تحسين تجربة المستخدم، أو رفع كفاءة عملية، أو تمكين خدمة رقمية، أو دعم قرار مبني على البيانات. وهذه القيمة لا تتحقق إلا من خلال فريق قادر على فهم الهدف والعمل بتعاون وابتكار. تدعم القيادة التحويلية تحقيق القيمة لأنها تربط الفريق بالرؤية وتدفعه إلى التفكير في أثر المشروع لا في المهام فقط. كما يعزز الارتباط الوظيفي رغبة الأفراد في تقديم أداء يتجاوز الحد الأدنى المطلوب.

لذلك فإن أداء فرق المشاريع في هذه الدراسة يُفهم من منظور واسع يربط الجودة والوقت والتعاون بتحقيق أهداف المشروع وقيّمته.

المواءمة بين البحث وتخصص إدارة المشاريع

تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تتناول القيادة من منظور إداري عام فقط، بل تربطها بتخصص إدارة المشاريع. ويظهر ذلك في اختيار مجتمع الدراسة، وصياغة المتغيرات، وبناء أداة القياس، وربط النتائج المتوقعة بأداء فرق المشاريع. تساعد هذه المواءمة على جعل البحث أكثر اتساقاً مع برنامج ماجستير إدارة المشاريع، لأن موضوعه يتناول دور مدير المشروع وسلوك الفريق ومخرجات المشروع، وهي جميعاً عناصر مركزية في التخصص.

كما أن تركيز الدراسة على الشركات التقنية يجعلها مرتبطة بسياق عملي مهم في المملكة، حيث تُستخدم إدارة المشاريع لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي والابتكار التقني.

بناءً على ذلك، يمكن النظر إلى الدراسة بوصفها مساهمة تطبيقية في تطوير ممارسات القيادة داخل المشاريع التقنية، وليست مجرد بحث نظري عن القيادة أو السلوك التنظيمي.

توصيات الدراسة النهائية

بعد جمع البيانات وتحليلها، قادت النتائج إلى توصيات عملية موجهة إلى الشركات التقنية ومديري المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع. وصيغت التوصيات النهائية في ضوء النتائج الفعلية لا في ضوء افتراضات مسبقة.

أكدت نتائج الدراسة أهمية تطوير برامج تدريبية في القيادة التحويلية لمديري المشاريع، وتعزيز ثقافة التمكين، وتحسين آليات التواصل، وقياس الارتباط الوظيفي بصورة دورية داخل فرق المشاريع.

كما توصي الدراسة بتضمين مهارات القيادة والسلوك التنظيمي ضمن معايير اختيار مديري المشاريع، وعدم الاكتفاء بالخبرة الفنية أو الشهادات المهنية، لأن نجاح المشروع يعتمد على قدرة المدير على قيادة الأشخاص وليس العمليات فقط.

صيغت التوصيات النهائية بعد تحليل الاستجابات الحقيقية، وتم ربطها مباشرة بنتائج اختبار الفرضيات.

محددات الدراسة

مثل معظم الدراسات الميدانية، واجهت هذه الدراسة عددًا من المحددات، منها صعوبة الوصول إلى جميع العاملين في الشركات التقنية، واحتمال تفاوت فهم المشاركين لفقرات الاستبانة، واعتماد البيانات على الإدراك الذاتي للمشاركين.

كما اعتمدت الدراسة على استجابات ذاتية من مصدر واحد، مما قد يترتب عليه احتمال وجود تحيز الطريقة المشتركة (Common Method Bias). لذلك تم تفسير النتائج في ضوء هذه المحدودية، مع التأكيد على أن تصميم الأداة وتنوع فقراتها وتحليل الثبات والصدق البنائي أسهمت في الحد من هذا الاحتمال قدر الإمكان.

كما أن استخدام العينة الميسرة قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات التقنية في المملكة، لذلك ينبغي تفسير النتائج ضمن حدود العينة التي شاركت في الدراسة.

أثرت طبيعة العمل في الشركات التقنية على سرعة الاستجابة للاستبانة بدرجات متفاوتة، نظرًا لانشغال العاملين بالمشاريع والمهام اليومية. ولهذا تم توزيع الاستبانة بطريقة واضحة ومختصرة مع متابعة الاستجابات خلال فترة مناسبة.

تمت الإشارة إلى هذه المحددات في النسخة النهائية، مع تقديم مقترحات للبحوث المستقبلية للتغلب عليها.

ملحق (4): ملخص التحليل الإحصائي النهائي

يعرض هذا الملحق خلاصة الجداول الإحصائية النهائية المستخرجة من ملف نتائج الاستبانة، كما تم إرفاق ملف Excel مستقل يتضمن البيانات الخام والتحليل النهائي والملخصات الإحصائية.

ثبات محاور الاستبانة والمتوسطات العامة

جدول (19): ثبات محاور الاستبانة والمتوسطات العامة في الملحق

المتغير	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	Cronbach Alpha	مستوى الموافقة
القيادة التحويلية	12	3.819	0.555	0.922	مرتفع
الارتباط الوظيفي	9	3.775	0.558	0.889	مرتفع
أداء فرق المشاريع	8	3.832	0.497	0.857	مرتفع

مصفوفة الارتباطات الرئيسة

جدول (20): مصفوفة الارتباطات الرئيسة في الملحق

العلاقة	معامل الارتباط r	قيمة p	القرار
القيادة التحويلية ↔ الارتباط الوظيفي	0.601	<0.001	دال إحصائياً
القيادة التحويلية ↔ أداء فرق المشاريع	0.576	<0.001	دال إحصائياً
الارتباط الوظيفي ↔ أداء فرق المشاريع	0.599	<0.001	دال إحصائياً

Midocean University

College of Management

Department of project management

**The Impact of Transformational Leadership of Project Managers on Enhancing Employee
Engagement and Improving Project Team Performance in Tech Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdulaziz Fahad Alajyan

Academic number \ 253002231

Supervised by:

D.Alfaisal Abdulhamid

D. Faiz Jarrad

Year: 2026