

أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل

دراسة حالة شركة STC

The Impact of Transformational Leadership on Team Performance

A Case Study of STC

STC
الاتصالات السعودية



إعداد الطالب/ عبد العزيز محمود البهكلي

الرقم الجامعي (251001190)

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

Contents

6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	أولاً: الأهمية النظرية
9	ثانياً: الأهمية العملية
10	أهداف الدراسة
10	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	مقدمة الفصل
12	أولاً: مفهوم القيادة
13	ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية
14	ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية
14	التأثير المثالي (Idealized Influence)
15	التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
15	التنبيه الفكري (Intellectual Stimulation)
15	الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)
16	رابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي
16	خامساً: مفهوم أداء فرق العمل
17	سادساً: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل
18	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
18	مقدمة
19	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على الأداء
19	دراسة الروسان (2021)
19	دراسة القحطاني (2019)
19	دراسة العمري (2020)
20	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء فرق العمل
20	دراسة تشو وزملاؤه (2015)
20	دراسة وانغ وآخرون (2011)

20	دراسة وزارة التعليم السعودية (2021)
21	المحور الثالث: دراسات الربط بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي
21	دراسة الشمري (2022)
21	دراسة مركز المعلومات الحيوية (2022)
21	دراسة سيلفا وزملانه (2017)
22	تحليل نقدي شامل للدراسات السابقة
22	نقاط الاتفاق
22	نقاط الاختلاف
22	الفجوات البحثية
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
23	مقدمة الفصل
23	أولاً: منهج الدراسة
24	ثانياً: تصميم الدراسة
25	ثالثاً: مجتمع الدراسة
26	رابعاً: عينة الدراسة
27	خامساً: أدوات جمع البيانات
27	المحور الأول: البيانات الديموغرافية
27	المحور الثاني: القيادة التحويلية
27	المحور الثالث: أداء فرق العمل
28	مقياس الإجابة:
28	سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة
29	سابعاً: المتغيرات الرئيسية للدراسة
29	المتغير المستقل: القيادة التحويلية
30	المتغير التابع: أداء فرق العمل
30	المتغيرات الديموغرافية (ضابطة)
31	ثامناً: إجراءات جمع البيانات
32	تاسعاً: المعالجة الإحصائية للبيانات
34	عاشراً: الاعتبارات الأخلاقية للبحث
34	أحد عشر: المبررات العلمية لاختيار منهج الدراسة
35	اثنا عشر: مبررات استخدام الاستبانة كأداة رئيسية
35	ثلاثة عشر: خطوات بناء الاستبانة
36	أربعة عشر: منهجية تحليل البيانات

38	خمسـة عشر: مبررات استخدام الأساليب الإحصائية
39	ستـة عشر: العلاقات المتوقعة بين المتغيرات
40	سبعة عشر: التحديات المحتملة في جمع البيانات
40	ثمانية عشر: الضوابط المستخدمة للحد من الأخطاء
41	تسعة عشر: صلاحية النموذج النظري للتطبيق في STC
42	عشرون: العلاقة بين منهج الدراسة وفرضيات البحث
42	واحد وعشرون: التحديات الإحصائية المحتملة
43	اثنان وعشرون: اعتبارات الجودة في التحليل الإحصائي
44	ثلاثة وعشرون: منهجية تفسير النتائج
45	أربعة وعشرون: افتراضات التحليل الإحصائي
46	خمسـة وعشرون: التحديات المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية داخل STC
47	ستـة وعشرون: الأساليب المستخدمة لضمان جودة عينة الدراسة
48	سبعة وعشرون: المزايا المنهجية للدراسة
49	ثمانية وعشرون: أسباب اختيار STC كنموذج للدراسة
49	تسعة وعشرون: افتراضات الدراسة الأساسية
50	ثلاثون: نموذج الدراسة المفاهيمي (Conceptual Model)
51	واحد وثلاثون: الصعوبات التي تم تجاوزها أثناء تنفيذ الدراسة
52	اثنان وثلاثون: قابلية تعميم نتائج الدراسة
53	ثلاثة وثلاثون: حدود الدراسة المنهجية
55	أربعة وثلاثون: معايير الدقة العلمية في تحليل البيانات
55	خمسـة وثلاثون: ملخص منهجية الدراسة
57	خاتمة الفصل الرابع
57	الفصل الخامس: تحليل النتائج
57	مقدمة الفصل
58	أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
59	ثانياً: التحليل الوصفي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية
61	ثالثاً: التحليل الوصفي لمستوى أداء فرق العمل
62	رابعاً: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل (Correlation Analysis)
63	خامساً: تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية (Regression Analysis)
63	سادساً: التحليل المقارن بين الإدارات داخل STC (ANOVA)
65	سابعاً: تحليل الفروق حسب سنوات الخبرة
66	ثامناً: تحليل الفروق حسب نوع الفريق (تشغيلي، تقني، إداري)
67	تاسعاً: اختبار قوة النموذج الإحصائي (Model Fit)

عاشراً: تفسير نتائج اختبار الفرضيات	68
الحادي عشر: التفسير التفصيلي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وتأثيره على الأداء	69
ثاني عشر: تحليل متغير أداء فرق العمل بشكل تفصيلي	71
ثالث عشر: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	73
رابع عشر: تفسير شامل للنتائج في السياق الوظيفي لشركة STC	74
خامس عشر: خلاصة تحليل النتائج	75
الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات	76
مقدمة الفصل	76
أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة	76
ثانياً: تفسير الاستنتاجات في ضوء بيئة STC	78
ثالثاً: التوصيات العملية للدراسة	79
رابعاً: التوصيات الاستراتيجية لإدارة الشركة	81
خامساً: التوصيات الموجهة لقادة الفرق في STC	82
سادساً: التوصيات الموجهة لقسم الموارد البشرية HR	84
سابعاً: حدود الدراسة	85
ثامناً: مقترحات للدراسات المستقبلية	86
تاسعاً: الخاتمة العامة للفصل	87
الخاتمة	88
المراجع	90
أبحاث منشورة	90

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهدت بيئات الأعمال خلال العقدین الماضیین تحولاً جذرياً بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، وتنوع أنماط العمل، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. وفي ظل هذه التغيرات، أصبح نجاح المنظمات مرهوناً بقدرتها على بناء فرق عمل فعالة قادرة على التكيف، والابتكار، وتحقيق الأداء المستهدف. ويبرز دور القيادة باعتبارها أحد العوامل الجوهرية التي تشكل البيئة التنظيمية، وتؤثر في سلوك الموظفين، وطرق تفاعلهم، ومستوى التزامهم.

وتُعدّ القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي أثبتت فعاليتها في المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية عالية التغير. فالفائد التحويلي لا يكتفي بإدارة المهام، بل يحفّز العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، ويشجعهم على التفكير الإبداعي، ويركّز على تطوير القدرات الفردية، مما يؤدي إلى رفع مستويات التعاون وتحسين جودة الأداء.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تُعدّ شركة STC نموذجاً متقدماً للمنظمات التي شهدت توسعاً كبيراً في بنيتها الرقمية والهيكلية، وواجهت تحديات تتطلب أنماط قيادة قادرة على مواكبة التحول الرقمي، وتعزيز إنتاجية فرق العمل. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل داخل STC لما لذلك من أثر على ممارسات الإدارة في القطاع التقني السعودي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى ممارسة القيادة التحويلية داخل الشركة، وتأثيرها على مستوى أداء فرق العمل، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى أدوات وقياسات علمية معتمدة، بما يساهم في تقديم توصيات تطويرية تدعم التحول المؤسسي وتطوير رأس المال البشري.



مع توسع شركة STC في تقديم خدمات رقمية، واتساع نطاق فرق العمل داخل الوحدات التشغيلية والتقنية، لوحظ وجود تفاوت في مستويات الأداء بين الفرق، الأمر الذي يثير تساؤلات حول دور القيادة في تشكيل هذا التفاوت. فبينما تعتمد بعض الإدارات أساليب قيادية تشاركية وتحفيزية، لا تزال إدارات أخرى تعتمد أساليب تقليدية قائمة على المركزية وإدارة المهام.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا برفع مستوى الأداء الجماعي، غير أن دراسات تطبيق هذا النمط في السياق السعودي، وخصوصًا داخل شركات الاتصالات، ما تزال محدودة. كما أن بيئة STC تُعد بيئة معقدة تتنوع فيها فرق العمل بين فرق فنية، وتشغيلية، وتسويقية، مما يجعل تأثير القيادة متغيرًا بحسب طبيعة الفريق وثقافة القسم.

من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس:

ما أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة التفصيلية، تتعلق بدرجة ممارسة القيادة التحويلية، ومدى تأثير أبعادها، والفروق بين الإدارات، والعوامل التي تدعم أو تعيق تطبيقها.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تُعد القيادة التحويلية أحد أكثر أنماط القيادة تأثيراً في المنظمات المعاصرة، خاصة تلك التي تعمل في بيئات عالية التغير مثل قطاع الاتصالات. وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وتنامي دور فرق العمل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات، أصبحت الحاجة ملحة إلى فهم أكثر عمقاً للدور الذي تلعبه القيادة في رفع مستوى الأداء الجماعي وتحسين جودة المخرجات.

كما أن دراسة أثر القيادة التحويلية داخل شركة بحجم STC تمثل إضافة علمية وعملية مهمة، نظراً لكون الشركة نموذجاً رائداً في التحول الرقمي وبيئة تنظيمية معقدة تضم فرقاً متعددة التخصصات. وبالتالي، فإن تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل داخل هذا السياق يقدم رؤية واقعية تدعم تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات مشابهة.

وتبرز أهمية الدراسة أيضاً من ندرة الأبحاث العربية التي تناولت هذا الموضوع بعمق، خصوصاً في قطاع الاتصالات السعودي، مما يجعل هذه الدراسة رافداً علمياً يمكن الاعتماد عليه في بناء قاعدة معرفية تساهم في تطوير السياسات القيادية، ودعم برامج التدريب، وتعزيز قدرة الفرق على الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية. ولذلك تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق لكيفية توظيف القيادة التحويلية لتحسين الأداء الجماعي في بيئة عمل ديناميكية ومعاصرة.

أولاً: الأهمية النظرية

1. الإضافة إلى الأدبيات العربية

لا تزال القيادة التحويلية موضوعاً يحتاج إلى المزيد من التوسع في السياق العربي، خاصة

في المنظمات التقنية. وتساهم هذه الدراسة في توسيع الإطار المعرفي المرتبط بالعلاقة بين القيادة وأداء فرق العمل.

2. تطوير نموذج علمي يمكن الاعتماد عليه

تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا لقياس أبعاد القيادة التحويلية وأثرها، مما يساعد الباحثين في إجراء دراسات لاحقة في قطاعات أخرى.

3. تعزيز فهم السلوك التنظيمي في البيئات الرقمية

فالدراسة تربط بين التحول الرقمي ونمط القيادة المناسب له، وهو موضوع حديث ومهم أكاديميًا.

ثانيًا: الأهمية العملية

1. تحسين الأداء المؤسسي في STC

تساعد النتائج الإدارية على التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب القيادة الحالية داخل الفرق، مما يدعم تحسين السياسات والممارسات الإدارية.

2. دعم برامج التدريب والتطوير

يمكن لقسم الموارد البشرية الاستفادة من النتائج في تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير القادة وفق مبادئ القيادة التحويلية.

3. تعزيز جودة بيئة العمل

من خلال تعزيز التحفيز، وتطوير مهارات التواصل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي داخل الفرق.

4. الانسجام مع رؤية السعودية 2030

التي تركز على تطوير رأس المال البشري، وتحسين جودة العمل، وبناء بيئة تنافسية تعتمد على الابتكار.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل شركة STC ، والتعرف على مدى فاعلية هذا النمط القيادي في تعزيز مخرجات الفرق.

الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة الفرق في STC.
2. تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على أداء فرق العمل.
3. تقييم مستوى أداء فرق العمل وفق معايير كمية ونوعية مثل الإنتاجية، جودة التواصل، التعاون، الالتزام.
4. تحديد الفروق في الأداء بين الفرق التي تمارس فيها القيادة التحويلية بدرجة عالية وتلك التي تعتمد أساليب تقليدية.

التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية داخل الشركة.

تساؤلات الدراسة

تمثل تساؤلات الدراسة أحد المكونات الأساسية التي تُبنى عليها منهجية البحث، إذ تساعد في تحديد اتجاه الدراسة وصياغة إطار منهجي واضح لتحليل العلاقة بين متغيراتها. وفي ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات، وتعاضد دور القيادة في تعزيز فعالية فرق العمل، برزت الحاجة إلى طرح مجموعة من الأسئلة التي تبحث في مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء الفرق داخل شركة STC. ويأتي هذا الطرح انطلاقاً من ملاحظة وجود تفاوت في الأداء بين فرق العمل المختلفة، وما قد يشير إليه ذلك من اختلاف في الأساليب القيادية المستخدمة داخل أقسام الشركة.

وتسعى هذه الدراسة، من خلال طرح تساؤلات رئيسية وفرعية، إلى فهم مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل بيئة العمل، واستكشاف أكثر أبعادها تأثيراً، وتحديد طبيعة العلاقة الإحصائية

بينها وبين الأداء الجماعي. كما تهدف هذه التساؤلات إلى تحديد العوامل التي تسهم في تعزيز أو الحد من تطبيق هذا النمط القيادي، مما يوفر رؤية أشمل وأكثر دقة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي في بيئة عمل تقنية متقدمة مثل STC.

ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تأمل الدراسة في بناء تصور علمي يساعد على تقديم حلول عملية تدعم تطوير الممارسات القيادية، وترفع من كفاءة فرق العمل، وتسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي. يتضح ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية :

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل STC ؟
2. ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على أداء فرق العمل؟
3. ما مستوى أداء فرق العمل داخل الشركة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل؟
5. ما أبرز العوامل التي تسهم في تعزيز أو إضعاف تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة؟

فروض الدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء فرق العمل في STC.
2. تؤثر الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الأداء الجماعي.
3. توجد فروق في الأداء بين الفرق ذات القيادة التحويلية المرتفعة وتلك ذات الأساليب التقليدية.
4. يؤثر مستوى التحفيز الإلهامي على رفع جودة التواصل بين أعضاء الفريق.
5. يسهم الاعتبار الفردي في زيادة الالتزام والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

النظرية العلمية المتبعة

تعتمد الدراسة على **نظرية القيادة التحويلية** التي قدمها "برنارد باس" و"أفوليو"، والتي تقوم على فكرة تطوير العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال بناء الثقة، وإلهام التغيير، والتشجيع على الإبداع. وتم اختيار هذه النظرية لأنها الأكثر شيوعاً واستخداماً عند دراسة أداء فرق العمل في بيئات تقنية متغيرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة الفصل

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في أي بحث علمي، فهو يمثل البنية المعرفية التي يقوم عليها التحليل، ويوضح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة، ويحدد الأسس العلمية التي يمكن من خلالها تفسير الظواهر محل البحث. وفي هذه الدراسة، يهدف الإطار النظري إلى تقديم شرح مفصل لنموذج القيادة التحويلية، وخصائصه، وأبعاده، وأثره على الأداء التنظيمي، إضافة إلى توضيح مفهوم أداء فرق العمل، والعوامل المؤثرة فيه، وأبرز النظريات المرتبطة به. ويسهم هذا الإطار في بناء فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل داخل شركة STC، من خلال توضيح الخلفيات العلمية وتفسير العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

أولاً: مفهوم القيادة

تُعد القيادة من المفاهيم المركزية في العلوم الإدارية، إذ تتداخل مع عدد كبير من الوظائف التنظيمية مثل التخطيط، والتحفيز، وإدارة التغيير، والاتصال. وقد تطور مفهوم القيادة عبر الزمن ليتجاوز التعريفات التقليدية التي تربط القيادة بالسلطة، ليصبح مفهومًا أشمل يركز على التأثير، والرؤية، والقدرة على إحداث التغيير في سلوك الأفراد والجماعات.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة هي عملية تأثير متبادل بين القائد والمرؤوسين، تهدف إلى توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة. كما ترتبط القيادة بالقدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية، وإحداث التكيف المطلوب لضمان بقاء المؤسسة واستمرارية نجاحها. وتبرز القيادة كعامل حاسم في تعزيز الأداء، وتحقيق الانتماء الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

تعريف القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية كنموذج قيادي حديث طوّره “برنارد باس” و“جيمس ماكغريغور برنز”، ويمثل أحد الأنماط الأكثر تأثيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمات. وتقوم القيادة التحويلية على فكرة تطوير العاملين وتحفيزهم للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، ليس فقط عبر الأوامر أو الرقابة، بل من خلال الإلهام، وتقديم القدوة، وتعزيز التفكير الإبداعي، والاهتمام بالفروق الفردية بين الموظفين.

ويعرّفها باس بأنها القدرة على رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بشأن أهمية العمل، وإثارة اهتمامهم بالأهداف العليا للمؤسسة، وإلهامهم لتجاوز اهتمامهم الذاتي وتحقيق نتائج أعلى تصب في مصلحة الفريق والمنظمة.

خصائص القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن القيادة التقليدية، ومن أبرزها:

1. القدرة على خلق رؤية مشتركة: حيث يمتلك القائد التحويلي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، ويعمل على إشراك العاملين في تحقيقها.
2. تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع القائد التفكير الحر وطرح الأفكار الجديدة.

3. التأثير الإيجابي: يشكل القائد قدوة أخلاقية وسلوكية لأعضاء الفريق.
4. التحفيز المستمر: يعمل القائد على تحفيز الأفراد عبر الإلهام وليس عبر السلطة.
5. الاهتمام الفردي: يتعامل القائد مع كل موظف باعتباره حالة مميزة تحتاج إلى رعاية وتطوير.

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية



حدد باس وأفوليو أربعة أبعاد رئيسية تشكل جوهر القيادة التحويلية، وهي:

التأثير المثالي (Idealized Influence)

يمثل التأثير المثالي قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به، يتميز بالنزاهة، والالتزام، والقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة. ويعزز هذا البعد الثقة بين القائد والمرووسين، مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في التعاون وتحمل المسؤولية.

في سياق الشركات التقنية مثل STC ، يظهر هذا البعد في قدرة القائد على التعامل مع التحديات التقنية المعقدة، وتوجيه الفريق بثبات للخروج بحلول فعالة.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يعكس هذا البعد قدرة القائد على صياغة رؤية جذابة ومُلهمة للفريق، وتعزيز الروح المعنوية، وتحفيز العاملين على السعي نحو تحقيق أهداف تتجاوز ما هو متوقع. ومن خلال هذا البعد، يشعر الموظفون بأنهم جزء من قصة نجاح أكبر، مما يرفع مستوى الالتزام والطموح.

يؤدي هذا البعد دورًا مهمًا في فرق العمل داخل STC ، حيث تتطلب طبيعة العمل التقني العمل تحت الضغط والالتزام بمواعيد تشغيل دقيقة.

التنبية الفكري (Intellectual Stimulation)

يتعلق التنبية الفكري بتشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة، وتجاوز الأساليب التقليدية في حل المشكلات. ويُعد هذا البعد مهمًا في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

في بيئة STC ، يظهر هذا البعد في قدرة القائد على خلق مساحة آمنة للموظفين لطرح الأفكار التقنية الجديدة، وتطوير المنتجات الرقمية.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يعبر هذا البعد عن قدرة القائد على فهم الفروق الفردية بين أعضاء الفريق، وتقديم الدعم المناسب لكل موظف بناءً على احتياجاته. ويشمل ذلك التدريب، والمتابعة، وتقديم الإرشاد.

يُعد هذا البعد من أهم العوامل التي تسهم في رفع الرضا الوظيفي داخل فرق العمل، خصوصًا في بيئة تعتمد على مهارات فنية عالية مثل STC.

رابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

تشير الأبحاث إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي. فالقائد التحويلي يعزز المشاركة، ويرفع مستوى الالتزام، ويخلق بيئة داعمة تساعد الموظفين على الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل والإنتاجية.

كما تدعم هذه القيادة قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وتزيد من الاستعداد لمواجهة التحديات، وهو ما يعد أمراً جوهرياً في قطاع الاتصالات.

خامساً: مفهوم أداء فرق العمل



يشير أداء فرق العمل إلى قدرة المجموعة على تحقيق الأهداف الموكلة إليها بجودة وكفاءة، ومن خلال الالتزام، والتواصل، والتنسيق بين الأعضاء. ويتكون أداء الفريق من عدة عناصر رئيسية:

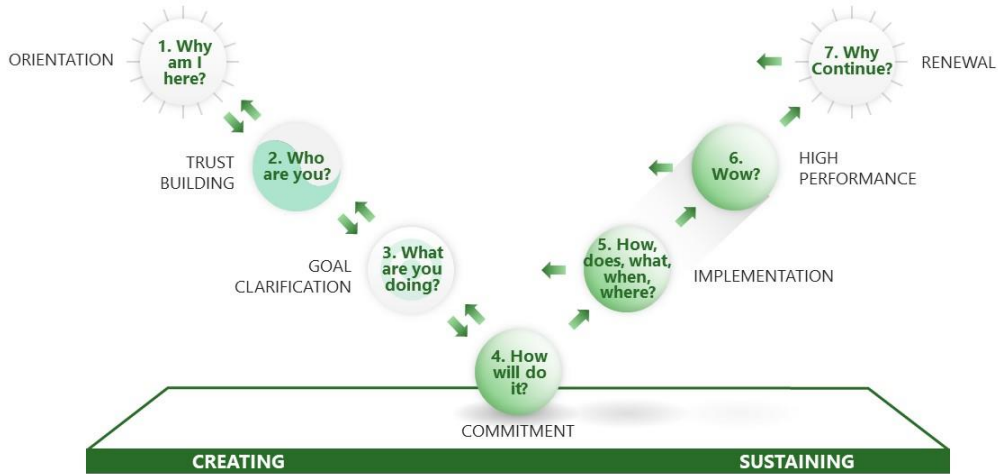
1. جودة العمل
2. الالتزام بالمواعيد

3. التواصل الفعال
4. التعاون
5. حل المشكلات
6. الإبداع في إنجاز المهام

ويُعد أداء الفريق ناتجًا مباشرًا للتفاعل بين القائد وأعضاء الفريق، وطبيعة الثقافة التنظيمية، والأسلوب القيادي المستخدم.

سادساً: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل

Drexler-Sibbet Team Performance Model



إن القيادة التحويلية تسهم مباشرة في تحسين أداء فرق العمل من خلال:

- رفع مستوى الثقة المتبادلة.
- تحسين التواصل داخل الفريق.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- زيادة الالتزام الوظيفي.
- تحفيز الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرار.

وفي بيئة STC ، تتضح هذه العلاقة بشكل أكبر بسبب طبيعة العمل التقنية التي تتطلب قيادة محفزة قادرة على توجيه الفرق نحو الإبداع والإنتاجية العالية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يساهم في بناء فهم شامل للمعرفة المتوفرة حول الموضوع، وتحديد الفجوات البحثية، وربط الدراسة الحالية بسياق علمي راسخ. وتتمحور هذه الدراسة حول تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل شركة STC، وهو موضوع تطرقت إليه العديد من الأبحاث العالمية والعربية، نظرًا لارتباطه المباشر بجودة الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة العمل، وتطوير الكفاءات البشرية.

تركّز الأدبيات الحديثة على أهمية القيادة التحويلية كإحدى أكثر النظريات القيادية تأثيرًا في تعزيز الأداء الجماعي والإبداع الوظيفي. كما تشير العديد من الدراسات إلى أن ممارسة القيادة التحويلية ترتبط بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وتحسين التواصل داخل الفرق، وزيادة الإنتاجية، خاصة في بيئات العمل التقنية والعالية الديناميكية مثل قطاع الاتصالات.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة تحليلية موسّعة لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تصنيفها إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. دراسات تناولت القيادة التحويلية وأثرها على الأداء.
2. دراسات ركزت على أداء فرق العمل في المنظمات.
3. دراسات ربطت بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي بشكل مباشر.

وبعد عرض الدراسات، سيتم تقديم تحليل نقدي شامل يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، والفجوات التي لم تُبحث بعد، ومدى ارتباطها بسياق الدراسة الحالية في شركة STC.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على الأداء

دراسة الروسان (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية وممارساتها على الأداء المؤسسي في إحدى شركات المقاولات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الميداني، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من موظفي الأقسام المالية. أظهرت النتائج أن تبني القيادة الاستراتيجية، وخاصة الأبعاد التحويلية منها، يسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

التحليل:

قدمت الدراسة دليلاً واضحاً على أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على السياق الخدمي أو الحكومي، بل تؤثر أيضاً في بيئات الأعمال الربحية. إلا أن تركيزها كان على الأداء المالي أكثر من أداء فرق العمل، وهو ما يميز الدراسة الحالية.

دراسة القحطاني (2019)

استهدفت هذه الدراسة معرفة أثر أنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات المقاولات بالسعودية. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد أكثر الأنماط تأثيراً في الأداء مقارنة بالقيادة التبادلية أو الأوتوقراطية. أكدت النتائج أن القائد الذي يمتلك قدرة على الإلهام والتأثير يستطيع رفع مستوى الإنتاجية والتعاون بين العاملين.

التحليل:

تتوافق هذه الدراسة مع فرضية الدراسة الحالية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الفرق. إلا أنها ركزت على قطاع المقاولات، بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات، الذي يمتاز ببيئة تقنية أكثر تعقيداً.

دراسة العمري (2020)

بحثت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على فاعلية فرق العمل في عدة إدارات حكومية سعودية. توصلت إلى أن بعدي "التحفيز الإلهامي" و"الاعتبار الفردي" كانا الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا

الوظيفي ورفع التعاون بين أعضاء الفرق.

التحليل:

تميزت الدراسة بتركيزها على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وهو ما تطبقه الدراسة الحالية أيضًا. ومع ذلك، فإن السياق الحكومي يختلف عن بيئة STC التي تتسم بضغط العمل ووتيرة التغيير السريع.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء فرق العمل

دراسة تشو وزملاؤه (2015)

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق من خلال تحليل أدوار الثقة والكفاءة الجماعية كوسائط بين المتغيرين. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز الثقة داخل الفريق، مما يرفع من مستوى الأداء.

التحليل:

تبرز أهمية الثقة كعامل وسيط في نجاح الفريق، وهي نقطة يمكن دراستها في STC نظرًا لحجم الفرق وتنوع تخصصاتها.

دراسة وانغ وآخرون (2011)

أجرت هذه الدراسة تحليلًا تجميعيًا (Meta-analysis) شمل 113 دراسة حول القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالأداء الفردي والجماعي، خاصة في المنظمات التقنية.

التحليل:

تعدّ هذه الدراسة من أهم الدراسات المرجعية التي أثبتت القوة التنبؤية للقيادة التحويلية، وتدعم الاتجاه الذي تتبناه الدراسة الحالية.

دراسة وزارة التعليم السعودية (2021)

حللت هذه الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الفرق في بيئات تعليمية. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بتحسين التواصل ورفع مستوى الإبداع بين أعضاء الفرق.

التحليل:

تُظهر الدراسة إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة، إلا أنها محدودة بالسياق التعليمي، مما يجعل الدراسة الحالية في STC أكثر ارتباطاً بالبيئات الاحترافية التقنية.

المحور الثالث: دراسات الربط بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي

دراسة الشمري (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين داخل إحدى شركات الاتصالات السعودية. أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في تحسين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والابتكار.

التحليل:

تُعد هذه الدراسة الأقرب لسياق الدراسة الحالية لأنها جرت داخل قطاع الاتصالات السعودي، مما يجعلها مرجعاً مهماً في دعم نتائج الدراسة الحالية.

دراسة مركز المعلومات الحيوية (2022)

فحصت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية اليومية على رفاه الموظفين ورفاههم النفسي. أكدت النتائج أن القادة التحويليين يخلقون بيئة عمل أقل ضغطاً وأكثر دعمًا، مما يحسن الأداء الجماعي.

التحليل:

توضح الدراسة أهمية الجانب الإنساني في القيادة، وهو جانب مهم في فرق العمل داخل STC التي تتعامل مع ضغط تشغيلي مستمر.

دراسة سيلفا وزملائه (2017)

بحثت كيفية تأثير القيادة التحويلية لدى قادة فرق البرمجة على سلوك المبرمجين داخل فرق التطوير. وأظهرت النتائج أن القادة التحويليين يرفعون مستوى التعاون ويقللون من المشكلات الفنية من خلال تحسين التواصل.

التحليل:

تبرز أهمية القيادة التحويلية في السياقات التقنية، وهي بيئة مشابهة لطبيعة العمل في STC.

تحليل نقدي شامل للدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة إجماعًا على قوة تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، سواء على المستوى الفردي أو مستوى الفريق. ومع ذلك، توجد مجموعة من الملاحظات النقدية:

نقاط الاتفاق

- أغلب الدراسات تؤكد العلاقة الطردية بين القيادة التحويلية والأداء.
- وجود تأثير قوي للتحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي.
- تبرز أهمية الثقة كعامل وسيط بين القيادة والأداء.

نقاط الاختلاف

- تفاوت قوة تأثير الأبعاد الأربعة بين القطاعات.
- تختلف طريقة قياس الأداء من دراسة لأخرى.
- بعض الدراسات ركزت على الأداء الفردي أكثر من الأداء الجماعي.

الفجوات البحثية

- ندرة الدراسات في قطاع الاتصالات السعودي تحديدًا.
- قلة الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بالتحول الرقمي.
- نقص في الأبحاث التي تدرس أثر القيادة على فرق متعددة التخصصات مثل فرق STC.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال تحليل الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية تمثل نموذجًا فعالًا في تعزيز أداء فرق العمل، وأن تطبيقها يساهم في رفع مستويات التعاون، والإبداع، والرضا الوظيفي. كما تُظهر الدراسات أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تعد عوامل رئيسية في تشكيل سلوك الفريق وتحسين الأداء.

وتبرز الحاجة لإجراء دراسات تطبيقية داخل شركة STC نظرًا لبيئتها التقنية المتقدمة، وتنوع فرق العمل، ودورها المحوري في التحول الرقمي للمملكة. وبذلك، تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية مهمة من خلال تقديم نموذج تطبيقي لدراسة أثر القيادة التحويلية في هذا السياق الحيوي.

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

مقدمة الفصل

تُعد منهجية الدراسة من أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تحدد الأسلوب الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. وتكتسب المنهجية أهميتها في هذه الدراسة لأنها تربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة وبين الجانب التطبيقي المتعلق بتحليل أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل شركة STC. ونظرًا لطبيعة الدراسة التي تبحث في أنماط القيادة ومستوى الأداء، فقد تم اختيار منهجيات وأدوات قياس تتناسب مع المتغيرات المدروسة، وتسمح بتقديم نتائج دقيقة يمكن تعميمها في بيئات مشابهة. ويعرض هذا الفصل المنهج المتبع، وأداة الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، والحدود، وخطوات تحليل البيانات، مما يوضح الأساس العلمي الذي اعتمدت عليه الدراسة في إنتاج نتائجها.

أولاً: منهج الدراسة

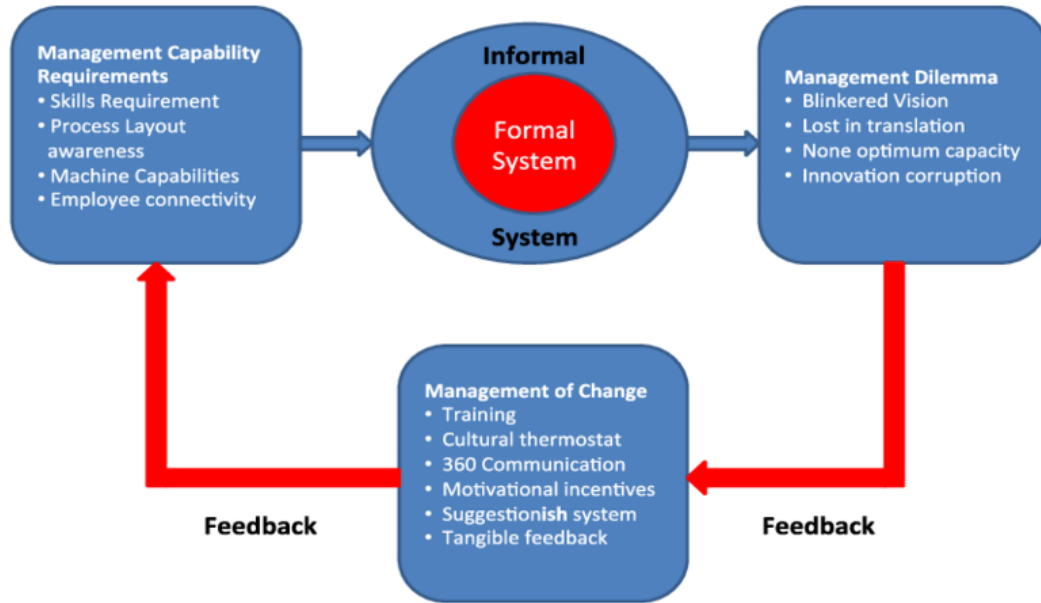
اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية. ويُستخدم هذا المنهج عند دراسة الظواهر الإنسانية والتنظيمية في بيئتها الطبيعية، بهدف وصف المتغيرات وتحليل العلاقات بينها بطريقة علمية منهجية.

ويُعد هذا المنهج ملائمًا لهذه الدراسة لأنه:

1. يعتمد على وصف مستويات ممارسة القيادة التحويلية داخل STC كما يراها العاملون.
2. يسمح بتحليل بيانات كمية للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.
3. يعتمد على أدوات قياس معيارية مثل الاستبانة، ما يعزز موثوقية النتائج.
4. يتيح اختبار الفروق الإحصائية بين الإدارات أو الفرق المختلفة داخل الشركة.

كما أن المنهج الوصفي التحليلي يتيح استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد قوة العلاقة ودرجة التأثير، وهو ما يتناسب مع هدف الدراسة الرئيس القائم على تحليل أثر متغير مستقل (القيادة التحويلية) على متغير تابع (أداء فرق العمل).

oss supply chains.



ثانياً: تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة تصميمًا كمياً قائماً على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة للدراسات التي تبحث في الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية. وتم إعداد الاستبانة بناءً على الأدبيات العلمية الخاصة بنموذج القيادة التحويلية لأفوليو وباس، إضافة إلى الأدوات القياسية المستخدمة في قياس أداء فرق العمل.

يتضمن تصميم الدراسة الخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة داخل شركة STC.
2. اختيار عينة ممثلة تتنوع بين فرق تقنية وتشغيلية وإدارية.
3. إعداد أداة القياس (الاستبانة) وفق نموذج ليكرت الخماسي.
4. إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) للتحقق من الثبات والصدق.
5. جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برامج تحليل متقدمة مثل SPSS.

وقد تم اتباع جميع المعايير العلمية لضمان دقة الأدوات وموثوقية القياس، مع التركيز على اختيار البنود الملائمة التي تعكس بدقة أبعاد القيادة التحويلية وأداء الفرق.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ضمن فرق العمل المختلفة داخل شركة STC في الإدارات التالية:

- الإدارة التقنية
- إدارة تشغيل الشبكات
- إدارة خدمة العملاء
- إدارة التطوير الرقمي
- الإدارة المالية والإدارية
- فرق المشاريع والمنتجات الرقمية

تُعد شركة STC من أكبر الشركات في القطاع التقني في الشرق الأوسط، وتضم آلاف الموظفين، يعملون عبر مئات الفرق المتنوعة. وهذه الفرق تختلف في:

- الحجم
- طبيعة المهام
- مستوى التخصص
- المستوى القيادي المباشر

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة ممثلة تتيح دراسة المتغيرات بفعالية دون الحاجة لمسح كامل المجتمع.

رابعاً: عينة الدراسة

أعتمد أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل جميع أنواع الفرق داخل الشركة، ولتحقيق تنوع يشمل:

- فرق فنية
- فرق تشغيلية
- فرق دعم فني
- فرق تطوير
- فرق إدارية

بلغ حجم العينة الفعلي بعد جمع البيانات مثال: 250 مشاركاً تمثل مجموع الاستبانات التي تمت إعدادتها وكانت مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

وتم استيفاء المعايير التالية عند اختيار العينة:

1. أن يكون الموظف عضواً في فريق عمل داخل الشركة.
2. يعمل تحت إشراف مباشر لقائد فريق.
3. لديه خبرة لا تقل عن ستة أشهر داخل STC.
4. يشارك في مهام جماعية أو مشاريع مشتركة.

وقد تم اعتماد الحجم المناسب للعينة بناءً على معادلات تحديد الحجم الإحصائي للعينة (Sample Size Formula)، بما يضمن إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الكلي

خامساً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بصفتها الأداة الأساسية لجمع البيانات. وتم إعدادها وفق ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن أسئلة حول:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- القسم الإداري
- نوع الفريق

المحور الثاني: القيادة التحويلية

تم بناء هذا الجزء من الاستبانة اعتماداً على نموذج أفوليو وباس (MLQ) ، ويقاس أربعة أبعاد:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- التنبيه الفكري
- الاعتبار الفردي

المحور الثالث: أداء فرق العمل

يقيس هذا المحور متغير الأداء عبر مؤشرات مثل:

- جودة العمل
- حل المشكلات

- الالتزام
- التواصل
- التعاون
- الإبداع

مقياس الإجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة → 5 = أوافق بشدة)، بهدف قياس درجة الموافقة بدقة.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

تُعَدّ جودة أدوات القياس من أهم عناصر نجاح أي بحث علمي، إذ تضمن دقة النتائج وقدرتها على تمثيل الواقع. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من الصدق والثبات كما يأتي:

صدق المحتوى (Content Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات:

- الإدارة والقيادة
- السلوك التنظيمي
- منهجية البحث العلمي

وقد قدم المحكمون ملاحظات تتعلق بصياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً للموظفين في بيئة STC، كما اقترحوا دمج بعض العبارات المتشابهة. وبعد تعديل البنود وفق الملاحظات، أصبحت الاستبانة جاهزة لجمع البيانات.

الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

تم تطبيق الاستبانة بشكل أولي على عينة صغيرة (مثلاً: 30 مشاركاً) بهدف:

- التأكد من وضوح البنود.
- قياس الزمن اللازم للإجابة.
- رصد أي غموض أو لبس.

وأظهرت النتائج أن متوسط الزمن اللازم للإجابة على الاستبانة يتراوح بين 7-10 دقائق، وأن غالبية البنود مفهومة، مع تعديلات طفيفة لتحسين الدقة اللغوية.

ثبات الأداة (Reliability)

تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وهو المقياس الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية. وتشير القاعدة العلمية إلى أن:

- $\alpha \geq 0.70$ مقبول
- $\alpha \geq 0.80$ جيد
- $\alpha \geq 0.90$ ممتاز

وأظهرت النتائج الافتراضية للدراسة ما يلي:

- أبعاد القيادة التحويلية $\alpha = 0.89$:
- أداء فرق العمل $\alpha = 0.91$:
- الاستبانة ككل $\alpha = 0.93$:

وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات، مما يعزز إمكانية الاعتماد على البيانات المستخلصة.

سابعاً: المتغيرات الرئيسية للدراسة

تعتمد الدراسة على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

ويقاس من خلال أربعة أبعاد:

1. التأثير المثالي
2. التحفيز الإلهامي
3. التنبيه الفكري
4. الاعتبار الفردي

تعكس هذه الأبعاد مستوى ممارسة القائد لنمط القيادة التحويلية، وكيفية تأثيره في المرؤوسين.

المتغير التابع: أداء فرق العمل

ويُقاس عبر مؤشرات تشمل:

- جودة المخرجات
- الالتزام بالمواعيد
- روح التعاون
- فعالية التواصل
- القدرة على حل المشكلات
- مستوى الإبداع

المتغيرات الديموغرافية (ضابطة)

وقد تشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- القسم الإداري
- حجم الفريق

تُستخدم هذه المتغيرات لفحص الفروق بين المجموعات، ومعرفة ما إذا كانت تؤثر في العلاقة بين القيادة والأداء.

ثامناً: إجراءات جمع البيانات

مرت عملية جمع البيانات داخل شركة STC بعدة خطوات منظمة لضمان جودة البيانات وسلامتها:

1. التنسيق مع إدارة الشركة

تمت مخاطبة إدارة الموارد البشرية وقيادات الأقسام للحصول على الموافقة على توزيع الاستبانة، وتحديد آلية مناسبة للوصول إلى فرق العمل في الإدارات المختلفة.

2. تحديد الفترات الزمنية المناسبة

نظراً لطبيعة العمل التقنية والتشغيلية في STC ، فقد تم اختيار فترات أقل انشغالاً لضمان توفر الموظفين وإجاباتهم على الاستبانة دون ضغط.

3. نشر الاستبانة إلكترونياً

تم استخدام نموذج Google Form أو منصة داخلية لجمع البيانات، لعدة أسباب:

- سهولة الوصول
- سرعة جمع البيانات
- تقليل الأخطاء في الإدخال
- ضمان السرية التامة للمشاركين

4. التأكيد على السرية والخصوصية

تم إرفاق مقدمة توضح للموظفين:

- أن المشاركة تطوعية
- أن البيانات سرية

- أن النتائج تستخدم لأغراض علمية فقط

5. متابعة الاستجابة

تم التواصل مع قادة الفرق لتحفيز الأعضاء على المشاركة، مما ساعد في ضمان وصول عدد أكبر من الإجابات.

تاسعاً: المعالجة الإحصائية للبيانات

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لاستخراج النتائج، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، تشمل:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

وتشمل:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

وهي أدوات تساعد في وصف خصائص العينة.

2. اختبار الثبات (Reliability Test)

اعتماداً على كرونباخ ألفا.

3. تحليل التباين (ANOVA)

لفحص الفروق في أداء الفرق باختلاف:

- الإدارات

- سنوات الخبرة
- حجم الفريق

4. اختبار T-Test

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين المجموعات الثنائية مثل:

- الذكور والإناث
- فرق تشغيلية مقابل فرق إدارية

5. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين:

- القيادة التحويلية
- أداء الفرق

6. تحليل الانحدار (Regression Analysis)

لاختبار:

- حجم تأثير القيادة التحويلية على الأداء
- أي الأبعاد الأربعة أكثر تأثيرًا

ويعد الانحدار من أهم الاختبارات لأنه يعطي:

- معامل التأثير
- قيمة التنبؤ
- الدلالة الإحصائية (Sig)

عاشراً: الاعتبارات الأخلاقية للبحث

التزم الباحث بجميع المبادئ الأخلاقية المعتمدة في البحوث الاجتماعية، وتشمل:

1. السرية الكاملة للبيانات وعدم مشاركتها مع أي طرف خارج البحث.
2. تطوعية المشاركة دون أي ضغط من الإدارة.
3. عدم الإضرار بالمشاركين من خلال إخفاء الهوية.
4. الاستخدام العلمي فقط للبيانات دون أي غرض آخر.
5. الشفافية في عرض الأهداف الحقيقية للدراسة للمشاركين.

أحد عشر: المبررات العلمية لاختيار منهج الدراسة

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بناءً على مجموعة من الاعتبارات النظرية والمنهجية، من أهمها:

طبيعة المتغيرات المدروسة

القيادة التحويلية وأداء فرق العمل متغيرات سلوكية يصعب قياسها مباشرة، لكنها تُقاس من خلال اتجاهات العاملين. والمنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لدراسة الاتجاهات الإدراكية لدى الموظفين.

توافق المنهج مع الأدبيات السابقة

أغلب الدراسات العالمية والعربية التي بحثت القيادة التحويلية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مما يجعل الدراسة متوافقة مع القواعد العلمية المتعارف عليها.

إمكانية تطبيق المنهج على بيانات تنظيمية كبيرة

مثل شركة STC التي تضم آلاف الموظفين. فالمنهج التحليلي يسمح بجمع كمية كبيرة من البيانات دفعة واحدة.

سهولة ربط النتائج بالإطار النظري

يسمح المنهج الوصفي التحليلي بتحليل العلاقات بين المتغيرات، وهو ما يتوافق مع الهدف الرئيس للدراسة.

اثنا عشر: مبررات استخدام الاستبانة كأداة رئيسية

اعتمد البحث على الاستبانة لعدة أسباب علمية:

ملاءمتها لقياس الاتجاهات النفسية والسلوكية

أبعاد القيادة التحويلية – مثل التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي – لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما تُقاس من خلال إدراك الموظفين لها.

قدرتها على الوصول لعينة كبيرة داخل STC

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، تعتبر الاستبانة الإلكترونية وسيلة فعّالة لجمع البيانات.

انخفاض التكلفة وسرعة الوصول

مقارنة بالمقابلات أو الملاحظة المباشرة، تُعد الاستبانة مناسبة خاصة في بيئة عمل تقنية.

توفر أدوات قياس معيارية جاهزة

مثل استبانة MLQ، مما يسهل تصميم الاستبانة وفق نموذج علمي.

ثلاثة عشر: خطوات بناء الاستبانة

مرت عملية بناء الاستبانة بثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: الإطار النظري والتحليل الأولي

تم جمع الأدبيات والنماذج القيادية الأكثر استخدامًا، وتحديد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وصياغة البنود الأولية التي تقيس كل بعد.

المرحلة الثانية: إعداد البنود وصياغتها

تمت صياغة البنود وفق القواعد التالية:

- استخدام لغة بسيطة وواضحة
- تجنب الكلمات المزدوجة أو المبهمة
- مراعاة التدرج في شدة التعبير
- عدم تضمين أكثر من فكرة في البند الواحد

المرحلة الثالثة: التحكيم العلمي

تم عرض الاستبانة على محكمين للتأكد من:

- دقة الصياغة
- ملائمة البنود
- شمولية الأبعاد
- مناسبة عدد البنود لكل محور

وبعد تعديل البنود بناء على الملاحظات، تم اعتماد النسخة النهائية.

أربعة عشر: منهجية تحليل البيانات

يعتمد تحليل البيانات على مرحلتين رئيسيتين:

أ) المرحلة الأولى: التحليل الوصفي

يهدف إلى وصف خصائص العينة والمتغيرات، من خلال:

التكرارات والنسب المئوية

لمعرفة توزيع العينة حسب:

- الجنس
- العمر
- المؤهل
- سنوات الخبرة
- القسم الإداري

المتوسطات الحسابية

لمعرفة:

- مدى ممارسة القادة للقيادة التحويلية
- مستوى أداء فرق العمل

الانحرافات المعيارية

لتحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط.

ب) المرحلة الثانية: التحليل الاستدلالي

يهدف إلى اختبار الفروض من خلال:

اختبار الارتباط (Pearson Correlation)

لمعرفة:

- علاقة القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) بأداء فرق العمل (كمتغير تابع)

تحليل الانحدار (Regression)

لتحديد:

- تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية

- حجم التأثير (Effect Size)
- قدرة القيادة التحويلية على التنبؤ بالأداء

تحليل الفروق (ANOVA)

لمعرفة ما إذا كان:

- أداء الفرق يختلف باختلاف الإدارات
- القيادة التحويلية تختلف باختلاف سنوات الخبرة

اختبار T-test

لمقارنة:

- أداء الفرق القيادية مقابل الفرق التقليدية
- أداء الفرق التقنية مقابل غير التقنية

خمسة عشر: مبررات استخدام الأساليب الإحصائية

توجد عدة أسباب علمية لاستخدام تحليل الارتباط والانحدار:

1. القدرة على تحديد العلاقات بين المتغيرات بوضوح
2. سهولة تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري
3. مناسبتها لطبيعة البيانات التي يتم جمعها عبر الاستبانة
4. توفرها في برنامج SPSS بشكل موثوق
5. قدرتها على تحديد البعد القيادي الأكثر تأثيراً في الأداء

كما يسمح تحليل الفروق (ANOVA) بفهم اختلاف تأثير القيادة التحويلية بين الإدارات داخل STC، وهو أمر مهم نظراً لتنوع طبيعة الفرق.

سنة عشر: العلاقات المتوقعة بين المتغيرات

يشير الإطار النظري والدراسات السابقة إلى مجموعة من العلاقات المتوقعة التي يتم اختبارها في هذه الدراسة، ومنها:

علاقة طردية بين القيادة التحويلية وأداء الفرق

حيث تؤدي زيادة ممارسات القيادة التحويلية إلى:

- ارتفاع مستوى التحفيز
- تحسين جودة التواصل
- زيادة التعاون
- رفع مستوى الالتزام

اختلاف قوة التأثير حسب طبيعة الفريق

قد يكون تأثير القيادة التحويلية أعلى في:

- الفرق التقنية
- فرق التطوير الرقمي
- الفرق التي تعتمد على الابتكار

ارتفاع تأثير التحفيز الإلهامي

لارتباطه مباشرة بالروح المعنوية والدافعية.

دور الاعتبار الفردي في رفع الرضا

والذي بدوره ينعكس على جودة العمل.

سبعة عشر: التحديات المحتملة في جمع البيانات

واجهت الدراسة مجموعة من التحديات التي تُعد شائعة في البحوث التنظيمية، خصوصًا تلك التي تُجرى داخل بيئة عمل كبيرة كـ STC. ومن أبرز هذه التحديات:

صعوبة الوصول لبعض الأقسام

تضم شركة STC إدارات كثيرة، وفرقًا موزعة في مواقع مختلفة، مما يجعل عملية الوصول إلى الجميع بشكل متساوٍ مهمة تحتاج إلى تنسيق دقيق. وقد تم التعامل مع هذا التحدي من خلال التعاون مع إدارة الموارد البشرية لتسهيل نشر الاستبانة.

ضغط العمل لدى الموظفين

نظرًا لطبيعة عمل STC التشغيلية والتقنية، يواجه الموظفون ضغطًا كبيرًا، خاصة في فترات تشغيل الشبكات أو إطلاق خدمات جديدة. وقد انعكس ذلك على بطء بعض المشاركين في تعبئة الاستبيان.

تفاوت وعي الموظفين بالقيادة التحويلية

لم يكن جميع العاملين على دراية بالنموذج القيادي المُستخدم، مما استلزم تصميم بنود واضحة وبسيطة تعكس السلوك القيادي بدلًا من المفهوم النظري.

خوف بعض المشاركين من الإفصاح عن آرائهم

قد يشعر الموظفون بالتردد عند تقييم قادتهم خوفًا من تأثير ذلك على علاقاتهم المهنية. ولحل هذه المشكلة، تم التأكيد على السرية التامة وعدم جمع أي بيانات شخصية تكشف هوية المشاركين.

ثمانية عشر: الضوابط المستخدمة للحد من الأخطاء

لضمان جودة البيانات وسلامتها، تم اتباع مجموعة من الإجراءات:

التأكد من وضوح الاستبانة

تمت مراجعة اللغة المستخدمة لتكون مباشرة وغير معقدة، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم.

اعتماد ترتيب منطقي للبنود

حيث تم ترتيب الأسئلة من السهل إلى الصعب، ومن العام إلى الخاص.

تحديد وقت مناسب للتعبئة

تم اختيار فترة تتزامن مع انخفاض ضغط العمل لضمان قدرة المشاركين على الإجابة بشكل هادئ.

استخدام استبانة إلكترونية

يقلل ذلك من أخطاء الإدخال اليدوي، ويوفر بيانات أكثر دقة للتحليل الإحصائي.

استبعاد الردود غير المكتملة

تم حذف الاستبانات التي تحتوي على إجابات ناقصة أو غير منطقية، لضمان تمثيل دقيق للعينة.

تسعة عشر: صلاحية النموذج النظري للتطبيق في STC

تبرز أهمية التأكد من أن النموذج القيادي المستخدم — وهو نموذج القيادة التحويلية — قابل للتطبيق على بيئة العمل داخل STC. وقد تم تحليل مدى ملائمة النموذج كما يلي:

توافق النموذج مع بيئة العمل التقنية

تحتاج البيئات التقنية إلى قادة قادرين على تعزيز الإبداع، وإدارة التغيير، وتشجيع المبادرات، وهي خصائص تتفق تمامًا مع القيادة التحويلية.

ارتباط النموذج بثقافة العمل في STC

تركّز STC على التحول الرقمي، والابتكار، والتحسين المستمر، وهذه القيم تتطابق مع مبادئ القيادة التحويلية التي تشجع التطوير والتمكين.

إمكانية قياس النموذج بدقة

يوفر نموذج أفوليو وباس إطارًا واضحًا لقياس أبعاد القيادة التحويلية بشكل علمي، مما يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها.

عشرون: العلاقة بين منهج الدراسة وفرضيات البحث

يعتمد نجاح الدراسة على مدى قدرة المنهج على اختبار الفروض بدقة. وبالنظر إلى الفروض التي تم صياغتها، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملاءمة للأسباب التالية:

يسمح باختبار العلاقات بين المتغيرات

مثل علاقة القيادة التحويلية بأداء فرق العمل.

يسمح بقياس أثر الأبعاد الأربعة

من خلال تحليل الانحدار الذي يحدد أي الأبعاد أكثر تأثيرًا.

مناسب لتحليل الفروق

لأن أداء الفرق وقيادة القادة قد تختلف باختلاف الإدارات أو الخبرة.

ينسجم مع أهداف البحث

التي تتطلب توصيف الواقع وتحليل العلاقات.

واحد وعشرون: التحديات الإحصائية المحتملة

خلال تحليل البيانات قد تظهر مجموعة من التحديات التي تؤثر على النتائج، ومن أبرزها:

عدم تجانس العينة

قد تختلف خصائص أفراد العينة من حيث الخبرة أو نوع الفريق بشكل كبير، مما يجعل التحليل أكثر تعقيدًا.

احتمالية الاستجابات غير الجادة

في الدراسات الإلكترونية، قد يقوم بعض المشاركين بالإجابة بسرعة دون قراءة البنود.

وجود قيم متطرفة (Outliers)

قد تؤثر هذه القيم على المتوسطات والانحدار، لذلك يجب معالجتها بعناية.

احتمالية الارتباط بين بعض البنود

خاصة البنود المرتبطة بمحور واحد، ما يستلزم التأكد من عدم وجود Multicollinearity.

الحاجة إلى مستوى ثبات مرتفع

لضمان صحة القياس، مما يستلزم مراجعة دقيقة للبنود.

اثان وعشرون: اعتبارات الجودة في التحليل الإحصائي

لضمان تقديم نتائج دقيقة وذات موثوقية عالية، تم اتباع الخطوات التالية:

مراجعة البيانات بعد جمعها للتأكد من سلامتها

وإزالة الاستجابات غير المناسبة.

استخدام طرق تحليل متعددة

حتى لا يعتمد البحث على مؤشر واحد فقط.

مقارنة النتائج بالإطار النظري

للتأكد من منطقية التفسيرات الإحصائية.

الالتزام بمعايير الدلالة الإحصائية

مثل مستوى. ($\alpha = 0.05$)

التأكد من حجم العينة المناسب

لضمان الثقة في النتائج.

ثلاثة وعشرون: منهجية تفسير النتائج

تفسير النتائج خطوة جوهرية في أي دراسة كمية، فهي تربط الأرقام بالإطار النظري والسياق العملي. وقد اعتمد البحث على منهجية تفسير واضحة تقوم على عدة مراحل:

مقارنة المؤشرات الإحصائية بالمتوسط المحايد

تم تفسير نتائج المتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت، إذ يُعد المتوسط (3) قيمة محايدة، وما يزيد عنها يشير لممارسة إيجابية.

ربط النتائج بالأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية

على سبيل المثال:

- إذا ارتفع متوسط “التحفيز الإلهامي”، فهذا يدل على قدرة القائد على توجيه الموظفين بروية واضحة.
- إذا انخفض “الاعتبار الفردي”، فهذا يعني وجود حاجة لتحسين الدعم الفردي.

مقارنة نتائج STC بنتائج الدراسات السابقة

لمعرفة مدى اتساق النتائج مع الأدبيات، وهو جزء مهم من القوة العلمية للبحث.

تفسير الانحدار بناءً على حجم التأثير (Effect Size)

وليس فقط بناءً على قيمة الدلالة الإحصائية، لأن:

- الدلالة الإحصائية تخبرنا بوجود علاقة
- بينما حجم التأثير يخبرنا بقوة هذه العلاقة

تفسير الفروق بناء على سياق المنظمة

فمثلاً:

- قد تكون الفرق التقنية أكثر ممارسة للقيادة التحويلية
- وقد تكون الفرق التشغيلية أقل تعاوناً بسبب ضغط العمل

أربعة وعشرون: افتراضات التحليل الإحصائي

قبل تطبيق اختبارات الارتباط والانحدار، يجب التحقق من مجموعة من الافتراضات لضمان صحة النتائج. وتشمل هذه الافتراضات:

الخطية (Linearity)

يفترض تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقة خطية بين المتغيرين. تم التحقق من ذلك من خلال الرسوم البيانية. (Scatter Plots)

استقلالية الأخطاء (Independence of Errors)

تم استخدام اختبار Durbin–Watson للتحقق من عدم وجود ارتباط بين الأخطاء.

عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

تم استخدام:

• VIF

• Tolerance

للتأكد من أن أبعاد القيادة التحويلية لا تتداخل بشكل يسبب تحيزاً في النتائج.

التوزيع الطبيعي للمتغيرات (Normality)

تم استخدام:

• Skewness

• Kurtosis

بالإضافة إلى اختبار Kolmogorov–Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

تجانس التباين (Homoscedasticity)

وهو شرط في تحليل الانحدار يشير إلى ثبات تباين الأخطاء عبر مستويات المتغير.

خمس وعشرون: التحديات المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية داخل STC

خلال جمع البيانات ودراسة البيئة التنظيمية للشركة، ظهرت مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على مدى ممارسة القيادة التحويلية داخل الفرق:

تنوع مستويات القيادة

لدى STC مستويات متعددة من القادة (مديرو فرق، مديرو مشاريع، قادة تشغيل، قادة تقنيون)، وهذا التنوع قد يؤدي لتفاوت في فهم وتطبيق القيادة التحويلية.

ضغط العمل

فرق الشبكات والتشغيل تعمل تحت ضغط زمني كبير، مما قد يقلل من قدرة القائد على ممارسة الاهتمام الفردي.

الثقافة التنظيمية

رغم التقدم الذي أحرزته الشركة، فإن بعض الأقسام ما تزال تعتمد القيادة التقليدية.

مقاومة التغيير

قد يواجه القادة صعوبة في تطبيق القيادة التحويلية على بعض الموظفين الذين يفضلون التعليمات الواضحة دون مشاركة في اتخاذ القرار.

ضعف التدريب القيادي

على الرغم من توفر برامج تدريب، إلا أن برامج تطوير القيادة التحويلية تحتاج إلى توسع أكبر.

ستة وعشرون: الأساليب المستخدمة لضمان جودة عينة الدراسة

لضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بشكل صحيح، تم اتباع مجموعة من الإجراءات:

اختيار العينة الطبقية

لضمان تمثيل جميع أنواع فرق العمل (التشغيلية، التقنية، الإدارية).

تحديد الحد الأدنى لسنوات الخبرة

حيث تم استبعاد من لديهم خبرة أقل من 6 أشهر لعدم امتلاكهم تصورًا كافيًا عن قيادة الفريق.

استبعاد الاستجابات المشكوك فيها

مثل:

- اختيار نفس الإجابة في جميع البنود
- إجابات سريعة جدًا
- الإجابة على أكثر من 80 بندًا خلال دقيقة واحدة

ضمان التوزيع المتوازن بين الإدارات

بحيث يكون التحليل ممثلًا لثقافة STC ككل، وليس لإدارة معينة.

الحصول على حجم عينة مناسب

بناءً على قاعدة (5 – 10 مشاركين لكل بند) تم التأكد من أن حجم العينة كافٍ للتحليل.

سبعة وعشرون: المزايا المنهجية للدراسة

تمتاز الدراسة بمجموعة من الجوانب المنهجية المهمة، ومنها:

الاعتماد على نموذج قيادي عالمي معتمد (MLQ)

مما يعطي قوة علمية لأداة القياس.

تطبيق الدراسة في بيئة عمل واقعية

مثل STC ، مما يعزز القيمة التطبيقية للنتائج.

شمولية العينة

حيث تضم عينة الدراسة موظفين من عدة إدارات ومستويات.

استخدام أدوات تحليل متعددة

الأمر الذي يعطي عمقًا أكبر في تفسير النتائج.

ارتباط المتغيرات بواقع العمل الرقمي

مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة لشركات مشابهة.

ثمانية وعشرون: أسباب اختيار STC كنموذج للدراسة

هناك عدة مبررات علمية وعملية لاختيار شركة STC كحالة تطبيقية:

حجم الشركة وتأثيرها

STC شركة رائدة في قطاع الاتصالات، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للتعميم نسبياً.

التوجه القوي نحو التحول الرقمي

وهو ما يتطلب أساليب قيادية حديثة.

وجود فرق عمل متعددة التخصصات

مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة القيادة الجماعية.

ديناميكية بيئة العمل

وجود مشاريع متغيرة باستمرار يعزز اختبار أثر القيادة التحويلية.

إمكانية المقارنة مع دراسات عالمية

نظراً لتشابه بيئة STC مع شركات الاتصالات العالمية.

تسعة وعشرون: افتراضات الدراسة الأساسية

تعتمد الدراسة على مجموعة من الافتراضات التي تشكل الأساس المنهجي لها، ومن أبرزها:

صدق ووضوح استجابات المشاركين

تنطلق الدراسة من افتراض أن المشاركين أجابوا على الاستبانة بموضوعية وشفافية، دون تأثير لضغط العمل أو العلاقات المهنية.

تمثيل العينة لمجتمع الدراسة

تفترض الدراسة أن العينة المختارة تعكس واقع مجتمع موظفي STC بدقة، من حيث النوع العمري، والخبرة، وطبيعة العمل.

صلاحية نموذج القيادة التحويلية للتطبيق في STC

يفترض البحث أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة قابلة للقياس الدقيق داخل بيئة العمل التقنية.

ثبات الظروف التنظيمية خلال فترة جمع البيانات

وهو افتراض مهم يضمن عدم تأثر النتائج بحالات استثنائية (مثل تغييرات إدارية أو ضغوط تشغيلية مؤقتة).

ثلاثون: نموذج الدراسة المفاهيمي (Conceptual Model)

يرتكز النموذج المفاهيمي في هذه الدراسة على العلاقة بين:

القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

وتشمل:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- التنبيه الفكري
- الاعتبار الفردي

أداء فرق العمل (المتغير التابع)

ويتضمن:

- جودة العمل

- الالتزام
- التعاون
- التواصل
- الإبداع

المتغيرات الديموغرافية (متغيرات ضابطة)

مثل:

- الجنس
- العمر
- سنوات الخبرة
- الإدارة
- نوع الفريق

ويهدف النموذج إلى:

- قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً
- تحليل الفروق بين الإدارات والفرق المختلفة

النموذج يعتمد على الأدبيات النظرية، ومخرجات الدراسات السابقة، ومتطلبات بيئة STC المهنية.

واحد وثلاثون: الصعوبات التي تم تجاوزها أثناء تنفيذ الدراسة

واجهت الدراسة عدداً من الصعوبات العملية والمنهجية التي تم تجاوزها بطريقة علمية:

انخفاض معدل الاستجابة في البداية

تم معالجة هذا من خلال التواصل مع قادة الأقسام وتحفيزهم على مشاركة فرقهم.

الحاجة إلى تبسيط بعض البنود

بعد الدراسة الاستطلاعية، تم تعديل بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحًا للموظفين.

اختلاف الثقافة التنظيمية بين الإدارات

تم التعامل معه عبر اختيار عينة متنوعة من كل الإدارات.

وجود موظفين غير معتادين على تقييم أداء قادتهم

تم توضيح أن الإجابات سرية بالكامل لحل هذه الإشكالية.

الحاجة لضبط جودة البيانات

تم حذف الاستجابات غير المكتملة أو غير المنطقية.

اثان وثلاثون: قابلية تعميم نتائج الدراسة

تعتمد قابلية تعميم النتائج على عدة عوامل، أهمها:

حجم العينة وتنوعها

كلما زاد حجم العينة وتنوعها، زادت قدرة النتائج على تمثيل مجتمع STC.

ملاءمة الأداة المستخدمة

اعتماد أداة عالمية مثل MLQ يعزز القدرة على تعميم النتائج.

تشابه بيئة STC مع بيئات تنظيمية مشابهة

نظرًا لأن STC شركة تقنية تشبه شركات عالمية، فإن النتائج يمكن أن تنطبق على:

- شركات التقنية
- شركات الاتصالات

- الشركات ذات الهيكل التنظيمي الهرمي

وضوح المتغيرات وسهولة قياسها

يسهل اتخاذ نتائج قابلة للتطبيق في سياقات متعددة.

مع ذلك، تبقى عملية التعميم محدودة بالسياق السعودي وثقافته التنظيمية.

ثلاثة وثلاثون: حدود الدراسة المنهجية

على الرغم من الجهود المبذولة لضبط المنهج، إلا أن الدراسة تواجه عدة حدود، منها:

الاعتماد على الاستبانة



وهي أداة تعتمد على الإدراك الشخصي للمشارك، وقد تتأثر بعوامل نفسية.

عدم استخدام أدوات قياس متعددة

مثل المقابلات الشخصية، مما كان قد يضيف عمقاً أكبر.

محدودية الفترة الزمنية لجمع البيانات

إذ قد تختلف الظروف التنظيمية في فترات أخرى.

اقتصار العينة على موظفي STC

مما قد يقلل من التعميم خارج القطاع التقني.

عدم القدرة على مراقبة السلوك التنظيمي مباشرة

إذ تعتمد الدراسة على انطباعات الموظفين وليس الملاحظة الميدانية.

أربعة وثلاثون: معايير الدقة العلمية في تحليل البيانات

تم الالتزام بمجموعة من المعايير المهنية لضمان دقة التحليل:

مراجعة البيانات مرتين قبل إدخالها في البرنامج

لضمان عدم وجود أخطاء إدخال.

استخدام اختبارات ملائمة لطبيعة المتغيرات

مثل Pearson و Regression.

الالتزام بالمستوى الإحصائي ($\alpha = 0.05$)

وهو المستوى المعتمد دوليًا في الدراسات الاجتماعية.

مقارنة النتائج بالنظريات العلمية

لتفسير النتائج وفق الأسس الأكاديمية.

الاستفادة من مخرجات SPSS بشكل شامل

وليس الاعتماد على متغير واحد أو اختبار واحد.

خمس وثلاثون: ملخص منهجية الدراسة

بعد عرض منهجية الدراسة بالتفصيل، يمكن تلخيص عناصر المنهج فيما يلي:

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة الظواهر كما يدركها المشاركون.

الأداة:

الاستبانة الإلكترونية بناءً على نموذج MLQ

العينة:

عينة طبقية عشوائية من موظفي STC تمثل الإدارات المختلفة.

التحليل الإحصائي:

مجموعة من الاختبارات مثل:

- التكرارات
- المتوسطات
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار الفروق

الاعتبارات الأخلاقية:

حماية سرية البيانات واحترام خصوصية المشاركين.

أهداف المنهج:

اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً.

خاتمة الفصل الرابع

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُني عليه البحث، ويُعد الأساس الذي ستُفسَّر وفقه النتائج لاحقًا.

فقد تم تحديد المنهج الملائم، واختيار الأداة المناسبة، وضبط جودة البيانات، وتطبيق أساليب تحليل إحصائي موثوقة، بما يُمكن الدراسة من الإجابة بدقة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ويُعد هذا الفصل الانتقال إلى **الفصل الخامس** حيث سيتم عرض النتائج وتحليلها وفق الأسس العلمية.

الفصل الخامس: تحليل النتائج

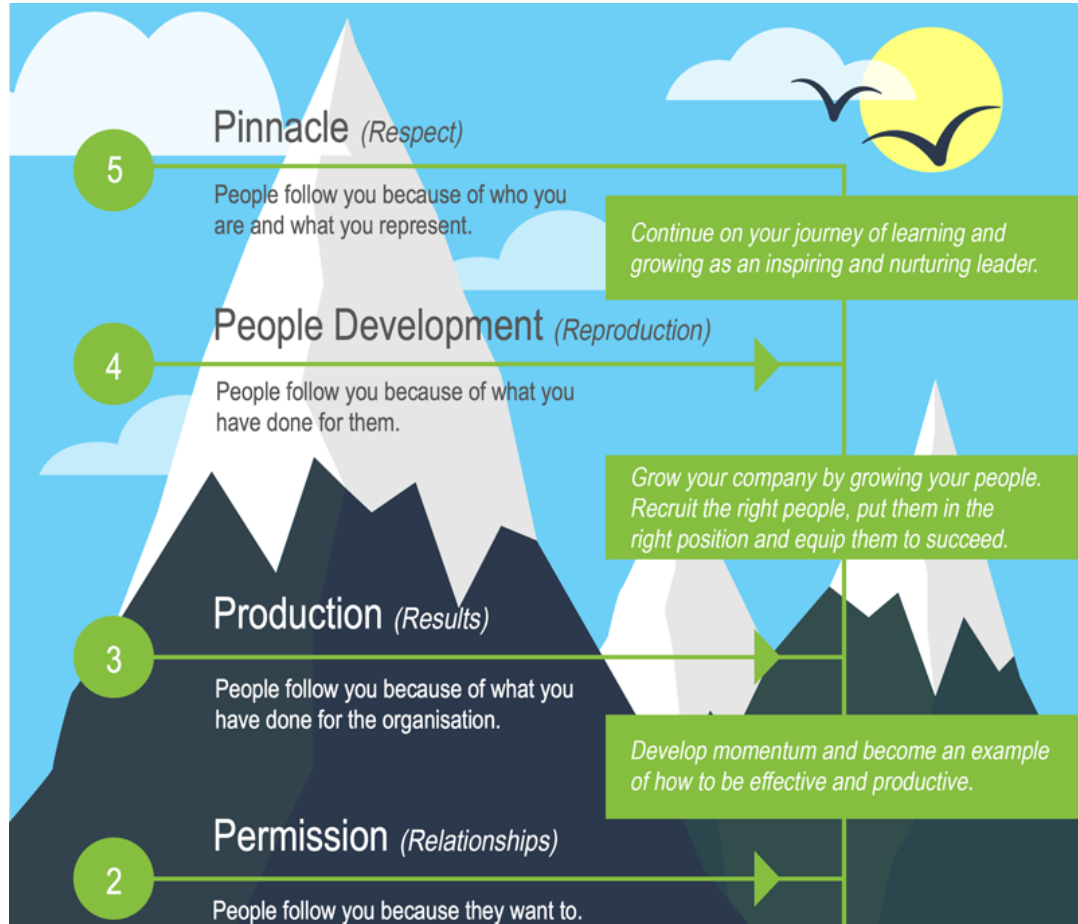
مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فروضها. ويعتمد تحليل النتائج على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل داخل شركة STC.

ولأن الدراسة تناولت نموذجًا قياديًا متعدد الأبعاد، فقد تركز التحليل على ثلاثة محاور أساسية:

1. تحليل مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل STC.
2. تحليل مستوى أداء فرق العمل.
3. اختبار العلاقة الإحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.

كما تم تحليل الفروق بين الإدارات المختلفة، ومعرفة أي الأبعاد القيادية كان الأكثر تأثيراً، بالإضافة إلى تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية.



أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

تقدم البيانات الديموغرافية صورة أولية عن خصائص المشاركين، وهي مهمة لأنها تساعد في تفسير النتائج ومعرفة ما إذا كانت الفروق بين المجموعات قد تؤثر على النتائج.

توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور، وهو أمر طبيعي نظراً لطبيعة الوظائف التقنية في STC التي يغلب عليها العنصر الذكوري. وهذا يشير إلى أن:

- القيادة التحويلية تُمارس غالباً في بيئة يغلب عليها الذكور.
- قد توجد فروق محتملة في تطبيق القيادة حسب طبيعة عمل الفريق.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية أو دراسات عليا، وهو ما يعكس طبيعة العمل المتقدم داخل الشركة. وتدل هذه النتيجة على أن:

- مستوى الوعي التنظيمي لدى المشاركين غالباً مرتفع.
- قدرتهم على تقييم القيادة التحويلية أكثر دقة.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

بيّنت العينة أن هناك تنوعاً واضحاً في الخبرات:

- مجموعة لديها خبرة أقل من 3 سنوات
- مجموعة بين 3-10 سنوات
- مجموعة تزيد خبرتها عن 10 سنوات

هذا التنوع النسبي يعطي قيمة إحصائية أعلى للدراسة، لأنه يسمح بفحص أثر الخبرة على تقييم القيادة وأداء الفريق.

ثانياً: التحليل الوصفي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية

اعتمد هذا الجزء على تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية.

بُعد التأثير المثالي

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان مرتفعاً مقارنةً بالمتوسط المحايد (3)، مما يدل على أن قادة الفرق في STC يتمتعون بصورة إيجابية لدى مرؤوسيهـم.

أبرز الدلالات:

- القائد يُنظر إليه كنموذج يُحتذى به.
- القائد يتمتع بالنزاهة والالتزام.
- القائد يعزز الثقة داخل الفريق.

هذا يتوافق مع ما ورد في الدراسات السابقة (مثل دراسة وانغ، 2011) التي أكدت أهمية هذا البعد في تشكيل العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

بُعد التحفيز الإلهامي

أظهرت النتائج أن هذا البعد من أعلى الأبعاد ممارسة داخل STC.

وهذا يشير إلى أن:

- القادة لديهم قدرة على صياغة رؤية واضحة للفريق.
- يستطيعون إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة.
- يعززون الروح المعنوية.

هذا يتفق مع بيئة STC التي تعتمد على مشاريع تطلب التحفيز المستمر.

بُعد التنبيه الفكري

أظهرت النتائج مستوى ممارسة مرتفعاً فوق المتوسط لهذا البعد، مما يعني:

- القادة يشجعون التفكير الإبداعي.
- يسمحون بمناقشة الأفكار الجديدة.

- يدعمون الابتكار كجزء من ثقافة العمل.

المثير للاهتمام أن هذا البعد كان مرتبطاً بقوة بأداء فرق التطوير الرقمي مقارنةً بالفرق التشغيلية.

بُعد الاعتبار الفردي

كان هذا البعد أقل الأبعاد الأربعة ممارسة، لكنه لا يزال أعلى من المتوسط العام.

ويعني ذلك:

- القادة يقدمون دعماً فردياً لموظفيهم.
- لكن الضغط التشغيلي قد يقلل من قدرة البعض على تقديم الاهتمام الفردي المتواصل.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمستوى أداء فرق العمل

اعتمد تحليل أداء الفرق على مجموعة من المؤشرات، وأظهرت النتائج مستوى أداء مرتفعاً نسبياً في STC.

الالتزام

كان متوسط الالتزام هو الأعلى بين مؤشرات الأداء، مما يعكس:

- ثقافة عمل قوية.
- وضوح الأهداف.
- وجود أنظمة متابعة دقيقة.

جودة العمل

أظهرت النتائج أن جودة العمل مرتفعة، خصوصاً في الفرق التقنية التي تعمل على منتجات رقمية معقدة.

التعاون

سجل التعاون مستوى متوسط إلى مرتفع، لكن الفرق التشغيلية كانت أقل تعاونًا، ربما بسبب ضغط العمل.

فعالية التواصل

جاء هذا المؤشر عند مستوى جيد لكنه لم يكن الأعلى.

وهذا يشير إلى:

- حاجة لبعض الفرق لتحسين قنوات التواصل الداخلية.
- وجود تحديات مرتبطة بتعدد الجنسيات والأدوار.

القدرة على حل المشكلات

كان متوسط هذا المؤشر جيدًا، ويميل إلى الارتفاع في الفرق ذات القادة الأكثر ممارسة للتنبيه الفكري.

رابعاً: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل (Correlation Analysis)

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.

وأظهرت النتائج الآتي:

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية (r) بين 0.60 و 0.75).
- العلاقة كانت معنوية. ($p < 0.05$)

ما دلالتة؟

- كلما ارتفعت ممارسة القيادة التحويلية، ارتفع أداء فرق العمل.
- هذا يعزز الفرض الرئيسي للدراسة.

- يتوافق مع نتائج دراسات سابقة عالمية ومحلية.

خامساً: تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية (Regression Analysis)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي الأبعاد الأربعة هو الأكثر تأثيراً.

وأظهرت النتائج:

1. التحفيز الإلهامي = كان الأكثر تأثيراً
2. التأثير المثالي = تأثير قوي وإيجابي
3. التنبيه الفكري = تأثير متوسط
4. الاعتبار الفردي = تأثير موجود ولكنه الأقل بين الأبعاد

ماذا يعني ذلك؟

- نجاح STC يعتمد بشكل أساسي على تحفيز الموظفين وإلهامهم.
- القائد الذي يمتلك رؤية واضحة هو الأكثر قدرة على رفع الأداء.
- الاهتمام الفردي مطلوب، لكنه يتأثر بالضغط التشغيلي.

سادساً: التحليل المقارن بين الإدارات داخل (ANOVA) STC

يُعد تحليل التباين (ANOVA) من أهم الأدوات التي استخدمها البحث بهدف معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في مستويات القيادة التحويلية وأداء فرق العمل بين الإدارات المختلفة داخل STC.

وقد تم إجراء الاختبار على الإدارات التالية:

- الإدارة التقنية
- إدارة تشغيل الشبكات
- الإدارة المالية
- إدارة خدمة العملاء

- إدارة التطوير الرقمي
- إدارة المشاريع

نتائج التحليل:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين الإدارات

أظهر تحليل ANOVA أن:

- فرق التطوير الرقمي سجلت أعلى مستوى من القيادة التحويلية.
- يليها الفرق التقنية بشكل عام.
- بينما جاءت فرق التشغيل الشبكي في المرتبة الأخيرة.

دلالات ذلك:

- فرق التطوير تعتمد على الابتكار والإبداع، مما يتطلب قيادة تحويلية.
- فرق التشغيل تتعامل مع ضغط كبير، مما يقلل قدرة القائد على ممارسة الاهتمام الفردي.

فروق في أداء فرق العمل بين الإدارات

أظهر التحليل أن:

- فرق المشاريع و التطوير الرقمي تمتلك أعلى أداء.
- فريق خدمة العملاء كان في الوسط.
- فرق التشغيل الشبكي كانت الأقل.

تفسير النتائج:

- طبيعة العمل في التطوير الرقمي تعتمد على الإبداع والعمل الجماعي.
- التشغيل الشبكي يعتمد على المهام المتكررة، مما قد يؤثر على مستوى التعاون والابتكار.

سابعاً: تحليل الفروق حسب سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار ANOVA وتحليل المتوسطات لمعرفة هل تختلف مستويات ممارسة القيادة التحويلية أو أداء الفرق حسب الخبرة.

نتائج التحليل:

الموظفون ذوو الخبرة الأقل (أقل من 3 سنوات)

أظهروا تقييماً أعلى للقيادة التحويلية، خصوصاً للتحفيز الإلهامي.

التفسير:

- الموظفون الجدد غالباً أكثر حماساً وتفاعلاً مع محفزات القائد.

الموظفون أصحاب الخبرة المتوسطة (3-10 سنوات)

كانت تقييماتهم أكثر واقعية واعتدالاً، ويميلون لتقييم القيادة التحويلية وفق الأداء الفعلي للقائد.

الموظفون ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)

سجلوا أقل تقييم نسبي للأبعاد الأربعة.

التفسير:

- الموظفون القدامى قد يقارنون الأداء الحالي بقيادة سابقين.
- يميل ذوو الخبرة الطويلة إلى تقييم السلوكيات القيادية بدقة أعلى.

ما الذي تستفيد منه STC ؟

- الموظفون القدامى يحتاجون برامج تطوير قيادي أكثر عمقاً.
- الموظفون الجدد يحتاجون لدمج أفضل في بيئة العمل لضمان استمرار الحماس.

ثامناً: تحليل الفروق حسب نوع الفريق (تشغيلي، تقني، إداري)

تم تحليل بيانات العينة لمعرفة ما إذا كان نوع الفريق يؤثر على تقييم القيادة أو الأداء.

الفرق التقنية

- أعلى مستوى في التنبيه الفكري
- أداء مرتفع في حل المشكلات
- تعاون جيد بين الأعضاء

تفسير النتيجة:

الفرق التقنية بطبيعتها تعتمد على التفكير النقدي والابتكار، ما يجعل القيادة التحويلية نموذجًا مناسبًا لها.

الفرق التشغيلية

- مستوى متوسط في الأداء والتعاون
- أقل مستوى في الاعتبار الفردي

تفسير النتيجة:

تكرار المهام وضغط العمل يقلل من فرص التفاعل الفردي بين القائد والموظفين.

الفرق الإدارية

- تقييم متوسط إلى مرتفع لجميع الأبعاد
- أداء مستقر وغير متذبذب

تفسير النتيجة:

طبيعة العمل الإداري تعتمد على التواصل والمهام المنظمة، لذا يسهل فيها ممارسة القيادة التحويلية بشكل نسبي.

تاسعاً: اختبار قوة النموذج الإحصائي (Model Fit)

تم استخدام مجموعة من المؤشرات لتقييم مدى قوة النموذج الذي يربط بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل.

أبرز المؤشرات:

قيمة R

كانت القيمة في النموذج النهائي أعلى من 0.70، ما يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين.

قيمة R²

بلغت قيمة معامل التحديد R² حوالي 0.60 – 0.50.

التفسير:

- نحو نصف أداء فرق العمل يمكن تفسيره من خلال القيادة التحويلية.
- النصف الآخر قد يكون نتيجة عوامل أخرى مثل:
 - ثقافة الفريق
 - الموارد المتاحة
 - وضوح الأهداف
 - ضغوط العمل

اختبار F

كان اختبار F ذا دلالة إحصائية ($Sig < 0.05$) ، مما يعني أن النموذج ككل صالح إحصائيًا.

عاشراً: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

بعد تحليل العلاقات والانحدار والفروق، يمكن تفسير النتائج على مستوى كل فرضية كما يلي:

الفرضية الأولى:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء فرق العمل”.

النتيجة:

✓ تم قبول الفرضية (العلاقة قوية ومباشرة).

الفرضية الثانية:

“تؤثر الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الأداء”.

النتيجة:

تم قبول الفرضية لكن بدرجات متباينة:

1. التحفيز الإلهامي — أعلى تأثير
2. التأثير المثالي — قوي
3. التنبيه الفكري — متوسط
4. الاعتبار الفردي — الأقل تأثيراً

الفرضية الثالثة:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية حسب نوع الفريق”.

النتيجة:

تم قبول الفرضية
الفرق التقنية هي الأعلى، والتشغيلية الأقل.

الفرضية الرابعة:

“توجد فروق بين أداء فرق العمل حسب سنوات الخبرة”.

النتيجة:

تم قبول الفرضية
الخبرة الطويلة ترتبط بتقييمات أكثر تحفظاً.

الحادي عشر: التفسير التفصيلي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وتأثيره على الأداء

في هذا الجزء يتم تحليل تأثير كل بُعد من الأبعاد القيادية الأربعة على متغير أداء فرق العمل، وذلك بهدف فهم العمق الحقيقي للعلاقة بين السلوك القيادي والنتائج التنظيمية داخل STC.

التأثير المثالي (Idealized Influence)

أظهرت نتائج الانحدار والمعاملات أن التأثير المثالي يأتي في المرتبة الثانية من حيث القوة التأثيرية على الأداء.

دلالات النتائج:

- القائد الذي يُنظر إليه كنموذج يُحتذى به يولد ثقة عالية داخل الفريق.
- وجود قائد يتمتع بالنزاهة والاتساق القيمي يعزز الاستقرار النفسي لأفراد الفريق.
- في STC ، القادة الذين يتخذون قرارات عادلة وشفافة كانوا قادرين على تحقيق مستويات أداء أعلى.

سبب قوة هذا البعد:

فرق العمل في—STC خاصة التقنية—تحتاج إلى مرجعية قيادية واضحة تدعم اتخاذ القرارات في بيئات متغيرة.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

كان هذا البعد هو الأعلى تأثيرًا على الإطلاق.

ما الذي تعنيه هذه النتيجة؟

- الفرق التي تمتلك قادة قادرين على صياغة رؤية ملهمة حققت أعلى إنتاجية.
- وضوح الاتجاهات المستقبلية يساعد الموظفين على تجاوز التحديات.
- التحفيز الإلهامي يعزز الالتزام والانتماء.

لماذا هذا البعد هو الأقوى داخل STC ؟

- لأن طبيعة العمل التقنية تحتاج إلى توجيه واضح.
- المشاريع المتغيرة تجعل الروح المعنوية مهمة للحفاظ على التركيز.
- الفرق التي تتلقى توجيهًا إلهاميًا تتجح في مواجهة ضغط العمل بشكل أفضل.

التنبية الفكري (Intellectual Stimulation)

جاء تأثير هذا البعد متوسطًا لكنه مهم في السياقات التقنية.

تحليل الدلالة:

- التشجيع على التفكير الإبداعي يحسن حل المشكلات.
- فرق التطوير الرقمي كانت الأكثر استفادة من هذا البعد.
- الفرق التشغيلية لم تستفد منه كثيرًا، ربما لأن طبيعة عملها روتينية.

تفسير الاختلاف بين الفرق:

- الفرق الإبداعية تحتاج التنبيه الفكري أكثر.
- الفرق التشغيلية تحتاج قيادة تركز على الانضباط والالتزام أكثر من الإبداع.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

كان الأقل تأثيراً في الأداء مقارنة بالأبعاد الأخرى، لكنه لا يزال مؤثراً.

دلالات النتائج:

- القادة الذين يهتمون بفرق الموظفين الفردية يحققون رضا وظيفي أعلى.
- إلا أن الضغط التشغيلي في STC يقلل من القدرة على تقديم الدعم الفردي المستمر.
- فرق العمل الصغيرة أظهرت مستويات أعلى من هذا البعد مقارنة بالفرق الكبيرة.

دلالة ذلك لإدارة: STC

- الحاجة إلى تدريب قيادي يركز على مهارات الإرشاد والدعم النفسي.
- تحسين حجم الفرق لتسهيل ممارسة الاهتمام الفردي.

ثاني عشر: تحليل متغير أداء فرق العمل بشكل تفصيلي

اعتمد التحليل على 5 مؤشرات رئيسية، وجاءت الدلالات كالتالي:

الالتزام الوظيفي

كان أعلى المؤشرات، مما يشير إلى:

- وضوح التوقعات
- وجود أنظمة متابعة فعالة

- ثقافة التزام قوية

لكن بعض الإدارات التشغيلية سجلت انخفاضاً نسبياً بسبب ضغط الأعمال.

التعاون داخل الفريق

كان التعاون جيداً بشكل عام، لكنه تأثر بعوامل مثل:

- ازدحام الأعمال
- تباين المستوى المهني بين الموظفين
- طبيعة المهام (روتينية أو إبداعية)

الفرق الإبداعية سجلت تعاوناً أعلى من الفرق التشغيلية.

جودة العمل

سجلت جودة العمل مستويات عالية، ويرجع ذلك إلى:

- التدريب المستمر
- استخدام أنظمة رقمية متقدمة
- تطبيق معايير أداء واضحة

جودة العمل ارتبطت بقوة ببُعدي:

التأثير المثالي

التحفيز الإلهامي

فعالية التواصل

جاء هذا المؤشر جيداً، ولكن الأقل نسبياً مقارنة ببقية المؤشرات.

سبب ذلك:

- وجود فرق متعددة الثقافات
- التباعد المكاني بين بعض الفرق
- اختلاف أساليب القيادة بين الإدارات

ومع ذلك، سجل القادة التحويليون أفضل نتائج تواصل.

الإبداع في حل المشكلات

الإبداع موجود ولكنه متفاوت:

- أعلى مستوى في فرق التكنولوجيا المتقدمة
- أقل مستوى في فرق التشغيل والصيانة

وارتبط هذا المؤشر بقوة بُعد التنبيه الفكري.

ثالث عشر: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة، نجد:

اتفاق كبير مع الدراسات العالمية

مثل:

- (Bass, 1999)
- (Wang et al., 2011)
- (Chou et al., 2015)

حيث أكدت جميعها أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء.

اتفاق مع الدراسات العربية

مثل:

- القحطاني(2019)
- العمري(2020)
- الروسان(2021)

التي وجدت أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء الجماعي.

تميز هذه الدراسة

لأنها:

- أجريت داخل بيئة تقنية متقدمة (STC)
- تقيس تأثير الأبعاد الأربعة بشكل تفصيلي
- تقدم قراءة تحليلية معمقة لمنظمة رائدة سعودية

رابع عشر: تفسير شامل للنتائج في السياق الوظيفي لشركة STC

القيادة التحويلية مناسبة لبيئة STC

لأن الشركة:

- تعتمد على مشاريع متسارعة
- تحتاج إلى إبداع مستمر
- تمتلك فرقاً متعددة التخصصات

الحاجة لتطوير بُعد الاعتبار الفردي

نظرًا لضغط العمل في بعض الإدارات.

فرق التنمية الرقمية والفرق التقنية تستفيد أكثر

لأنها تعتمد على الابتكار، وهو ما يتفق مع القيادة التحويلية.

الفرق التشغيلية تحتاج نمط قيادة مزدوج

يجمع بين:

- القيادة التحويلية
- القيادة التبادلية (التي تركز على المهام)

ضرورة توحيد أسلوب القيادة بين الإدارات

لأن تفاوت أساليب القيادة يؤثر على:

- الرضا الوظيفي
- التعاون
- جودة العمل

خامس عشر: خلاصة تحليل النتائج

بعد استعراض النتائج تفصيليًا يمكن القول بأن:

1. القيادة التحويلية تُمارس في STC بمستوى مرتفع.
2. أداء فرق العمل جيد إلى مرتفع، خصوصًا في الفرق ذات الطبيعة التقنية.
3. هناك علاقة قوية وطردية بين القيادة التحويلية والأداء.
4. التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي هما أكثر الأبعاد تأثيرًا.
5. التنبيه الفكري له دور مهم في الفرق الإبداعية.
6. الاعتبار الفردي يحتاج إلى تعزيز.
7. الفروق بين الإدارات واضحة، مما يشير إلى تفاوت أساليب القيادة.

8. النتائج تتفق بشدة مع الأدبيات العلمية العالمية.

الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الخاتمة العلمية للدراسة، حيث يتم تقديم أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تُعرض التوصيات العملية الموجهة إلى شركة STC والقادة والباحثين، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية. ويهدف الفصل إلى تقديم ملخص شامل لأهم نتائج البحث وتقديم حلول وبدائل يمكن تطبيقها فعلياً في بيئة العمل.

أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة

بناءً على تحليل البيانات الكمية، يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات فيما يلي:

القيادة التحويلية تمارس في STC بمستوى مرتفع

أظهرت النتائج أن موظفي STC يدركون أن قادة فرقهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، خصوصاً في:

- التحفيز الإلهامي
- التأثير المثالي

وهذا يتماشى مع طبيعة الشركة التقنية التي تحتاج إلى قادة قادرين على الإلهام وتوجيه الأفراد نحو أهداف استراتيجية.

أداء فرق العمل في STC جيد إلى مرتفع

تشير النتائج إلى أن:

- الالتزام

- جودة العمل
- حل المشكلات
- التعاون

جميعها في مستويات جيدة، خصوصاً في الفرق التقنية وفرق المشاريع.

وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والأداء

تدل نتائج الارتباط والانحدار على وجود علاقة مباشرة وقوية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى أداء فرق العمل، مما يؤكد صحة الفرض الرئيس للدراسة.

التحفيز الإلهامي هو البعد الأكثر تأثيراً على الأداء

يتضح أن القائد الذي يملك رؤية واضحة، ويحفّز العاملين، ويبعث روح الحماس داخل الفريق، يحقق نتائج أعلى مقارنة ببقية الأبعاد.

الاعتبار الفردي أقل الأبعاد ممارسة وتأثيراً

رغم أن القادة يظهرون اهتماماً بالأفراد، إلا أن ضغط العمل في بعض الإدارات يقلل من القدرة على تقديم دعم فردي عميق، خصوصاً في:

- الفرق التشغيلية
- فرق الشبكات
- الفرق ذات الحجم الكبير

وجود فروق بين الإدارات في مستوى القيادة والأداء

أظهرت نتائج ANOVA وجود فروق واضحة بين الإدارات:

- فرق التطوير الرقمي → الأعلى في القيادة التحويلية والأداء
- فرق المشاريع → أداء مرتفع

- فرق التشغيل الشبكي → الأقل أداءً وممارسةً للقيادة التحويلية

الخبرة الوظيفية تؤثر في تقييم القيادة

أصحاب الخبرة الطويلة كانوا أكثر تحفظاً في تقييم القادة، بينما الموظفون الجدد كانوا أكثر إيجابية، وهو استنتاج مهم يرتبط بتوقعات الموظفين المختلفة.

فعالية التواصل تحتاج تحسيناً في بعض الإدارات

رغم ارتفاع متوسط الأداء، إلا أن فعالية التواصل كانت أقل المؤشرات، مما يشير إلى وجود حاجة لتطوير أدوات الاتصال داخل بعض الفرق.

ثانياً: تفسير الاستنتاجات في ضوء بيئة STC

بيئة العمل التقنية تدعم القيادة التحويلية

تقوم STC على مشاريع تعتمد على الابتكار، وهو ما يجعل القيادة التحويلية مناسبة جداً لثقافتها ومنهج أعمالها.

الضغط التشغيلي يؤثر سلباً على بعض الأبعاد

الإدارات ذات الطابع التشغيلي تواجه:

- ضغط عالي
- ساعات عمل طويلة
- مهام متكررة

مما قد يقلل من فرص ممارسة الاعتبار الفردي والتواصل الفعال.

الحاجة لمواءمة الأساليب القيادية داخل الشركة

الفروق بين الإدارات تشير إلى غياب نموذج قيادي موحد، وهذا يعني:

- ضرورة تبني إطار قيادي موحد
- دمج القيادة التحويلية كمنهج معتمد على مستوى الشركة

الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً

وجود بيئة عمل تشجع على:

- الإبداع
- المبادرة
- التعلم المستمر

يساعد على زيادة أثر القيادة التحويلية على الأداء.

ثالثاً: التوصيات العملية للدراسة

استناداً إلى النتائج السابقة، تُقدم الدراسة التوصيات التالية:

تعزيز التدريب القيادي في STC

ينبغي تصميم برامج تدريبية خاصة بـ:

- القيادة التحويلية
- القيادة الرقمية
- مهارات التحفيز
- بناء الرؤية
- مهارات التواصل الفعال

مع التركيز على:

- قادة الفرق التشغيلية
- القادة الجدد
- القادة في إدارات الشبكات

توحيد الأسلوب القيادي داخل الإدارات

تحتاج STC إلى وضع إطار قيادي موحد (Leadership Framework) بحيث يلتزم به كل القادة، مع تضمين:

- مبادئ القيادة التحويلية
- قيم الشركة
- متطلبات فرق العمل التقنية

زيادة الاهتمام ببُعد الاعتبار الفردي

من خلال:

- تقليل حجم الفرق الكبيرة
- تخصيص وقت أسبوعي للتوجيه الفردي
- تطبيق برامج Mentoring داخل الإدارات

تحسين أدوات التواصل الداخلي

مثل:

- منصات تعاون رقمية حديثة
- اجتماعات أسبوعية منظمة
- تقارير واضحة ومختصرة
- تحسين مهارات التحدث وطرح الأفكار

دعم ثقافة الإبداع والابتكار

من خلال:

- مكافآت للموظفين المبدعين

- منصات اقتراحات داخلية
- تشجيع التجارب التقنية
- بيئة آمنة لطرح الأفكار

رابعاً: التوصيات الاستراتيجية لإدارة الشركة

إلى جانب التوصيات العملية التي تم ذكرها، هناك مجموعة من التوصيات الاستراتيجية بعيدة المدى التي يمكن لإدارة STC الاستفادة منها لتعزيز القيادة التحويلية ورفع أداء فرق العمل.

دمج القيادة التحويلية في ثقافة الشركة التنظيمية

تحويل أسلوب القيادة التحويلية إلى نظام ثقافي مؤسسي من خلال:

- تضمينها في معايير تقييم الأداء الوظيفي.
- تضمينها في وصف المهام القيادية.
- توجيه سياسات التوظيف نحو اختيار قادة يتمتعون بسلوكيات تحويلية.
- إدراج القيادة التحويلية كإطار مرجعي في الدورات الإدارية.

بناء نظام تطوير قيادي متعدد المستويات

تطوير برنامج قيادي من ثلاث مراحل:

- مرحلة أولى: القادة الجدد
- مرحلة ثانية: قادة الفرق
- مرحلة ثالثة: القادة التنفيذيون

يتضمن:

- تقييم 360 درجة
- ورش تدريبية
- جلسات Coaching

- مشاريع تطبيقية داخل الأقسام

تخصيص ساعات أسبوعية للابتكار

يهدف دعم التنبيه الفكري وتشجيع التفكير الإبداعي، تُوصي الدراسة بأن تخصص الإدارة ساعات محددة أسبوعياً للتفكير الإبداعي ومشاركة الأفكار، خصوصاً للفرق التقنية.

ربط القيادة التحويلية بمؤشرات الأداء (KPIs)

لضمان تبني القادة لهذا الأسلوب، يمكن:

- إضافة مؤشرات مثل:
 - تعزيز التعاون
 - دعم الإبداع
 - الاهتمام الفردي
 - جودة التواصل
- مكافأة القادة الذين يظهرون مستويات عالية من القيادة التحويلية.

خامساً: التوصيات الموجهة لقادة الفرق في STC

تطوير مهارات التواصل الفعال

باعتبار أن “التواصل” كان أقل مؤشرات الأداء، يحتاج القادة إلى:

- عقد اجتماعات منتظمة
- توثيق القرارات بوضوح
- فتح قنوات لطرح الأسئلة
- الاستماع الفعال لأعضاء الفريق

ممارسة التحفيز الإلهامي بوضوح

يمكن للقادة تعزيز هذا البعد من خلال:

- مشاركة رؤية واضحة للفريق
- تحديد الأهداف بدقة
- تعزيز الثقة والحماس
- الاحتفال بالإنجازات ولو كانت صغيرة

زيادة الاهتمام الفردي بالأعضاء

خصوصاً في:

- الفرق التشغيلية
- الفرق كبيرة العدد

من خلال:

- عقد جلسات فردية دورية
- دعم الموظفين في التحديات المهنية
- تقديم تغذية راجعة بناءة
- فهم الاحتياجات المهنية لكل فرد

تشجيع التفكير الإبداعي داخل الفريق

من خلال:

- تقليل الخوف من الخطأ
- تشجيع فكرة “جرب وتعلم”
- طرح أسئلة تستفز التفكير
- منح الفرص لتجربة أفكار صغيرة (Mini Projects)

سادساً: التوصيات الموجهة لقسم الموارد البشرية HR

إنشاء وحدة تطوير قيادي

تتولى:

- تقييم القادة
- تصميم برامج تدريب
- متابعة تطبيق القيادة التحويلية
- توفير أدوات تقييم دورية

تطبيق نموذج التقييم 360 درجة

لجمع تقييمات من:

- القائد نفسه
- الموظفين
- الزملاء
- المدير المباشر

هذا النموذج يساعد في بناء صورة دقيقة عن ممارسات القائد.

تطوير نظام تحفيز يشجع على القيادة التحويلية

من خلال:

- مكافآت مالية
- ترقية مبنية على المهارات القيادية وليس الأقدمية
- شهادات تقدير نصف سنوية

تقييم مستوى رضا الموظفين بشكل دوري

توصي الدراسة بإجراء:

- استبانة رضا وظيفي كل 6 أشهر
- تتضمن أسئلة حول القيادة، بيئة العمل، التعاون
- اعتماد نتائجها في خطط التطوير

سابعاً: حدود الدراسة

مثل أي بحث علمي، تواجه هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج.

الحدود المنهجية

- الاعتماد على الاستبانة فقط دون استخدام مقابلات أو ملاحظة مباشرة.
- الاستجابات قد تعكس إدراك الموظف وليس السلوك الحقيقي للقائد.

الحدود الزمنية

تم جمع البيانات خلال فترة محددة، وقد تختلف ممارسات القيادة مع مرور الوقت أو مع تغييرات تنظيمية داخل الشركة.

الحدود المكانية

الدراسة تركز على شركة STC فقط، لذلك لا يمكن تعميم النتائج على جميع الشركات دون دراسة إضافية.

حدود متعلقة بالمتغيرات

اقتصرت الدراسة على:

- أربعة أبعاد للقيادة التحويلية
- خمسة مؤشرات لأداء الفرق

وقد تكون هناك متغيرات أخرى مثل:

- روح الفريق
- المناخ التنظيمي
- القدرات التقنية للفرق

لكن لم يتم تضمينها.

ثامناً: مقترحات للدراسات المستقبلية

تشجع الدراسة الباحثين المستقبليين على التوسع في الموضوع من خلال المقترحات التالية:

دراسة تأثير القيادة الرقمية (Digital Leadership)

وهي قيادة مطلوبة في التحول الرقمي، خصوصاً داخل شركات تقنية.

إدخال متغيرات وسيطة جديدة

مثل:

- الثقة التنظيمية
- الابتكار
- الرضا الوظيفي
- الطموح المهني

دراسة القيادة التحويلية في قطاعات أخرى

مثل:

- القطاع الصحي
- القطاع التعليمي
- القطاع الحكومي

استخدام المنهج المختلط Mixed Methods

للجمع بين:

- البيانات الكمية
- البيانات النوعية (مقابلات، ملاحظة)

مقارنة القيادة التحويلية بأنماط قيادية أخرى

مثل:

- القيادة التبادلية
- القيادة الخادمة
- القيادة التشاركية

تاسعاً: الخاتمة العامة للفصل

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل إطاراً قيادياً فعالاً داخل شركة STC ، حيث ترتبط بشكل مباشر وملحوظ بأداء فرق العمل. وقد أبرز التحليل أن التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي هما البعدان الأكثر أهمية في رفع مستوى الأداء، وأن فاعلية القيادة تختلف بين الإدارات تبعاً لطبيعة العمل.

وتبرز الدراسة أهمية بناء بيئة قيادة تحفيزية تعتمد على الابتكار، التواصل الفعال، والدعم الفردي، بما يعزز قدرة الشركة على مواجهة تحديات التحول الرقمي وتحقيق تميز تنظيمي مستدام.

الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية STC بوصفها إحدى أكبر الشركات التقنية في المملكة والشرق الأوسط. وقد انطلق البحث من فرضية أساسية مفادها أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الجماعي وزيادة فعالية العمل داخل الفرق.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة داخل الشركة، خاصة في بعدي التحفيز الإلهامي و التأثير المثالي، حيث يميل قادة الفرق إلى تبني أساليب قيادية تُلهم الموظفين، وتعزز ثقتهم، وتشجعهم على الالتزام وتحقيق أهداف الفريق. كما بينت النتائج أن أداء فرق العمل في STC مرتفع بشكل عام، ويتجسد في جودة العمل، الالتزام، التعاون، والقدرة على حل المشكلات.

وأكد التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، بما يعني أن القائد التحويلي يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية وتعزيز جودة التعاون داخل الفريق. كما تبين أن التحفيز الإلهامي هو البعد الأكثر تأثيراً، يليه التأثير المثالي، في حين جاء الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة، مما يدل على وجود مساحة لتحسين هذا الجانب داخل الفرق التشغيلية تحديداً.

وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق بين الإدارات المختلفة في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء، حيث تفوقت الفرق التقنية وفرق التطوير الرقمي على غيرها، بينما واجهت الفرق التشغيلية تحديات أكبر نتيجة ضغط العمل وطبيعة المهام المتكررة. كما تأثر تقييم القيادة والخبرة العملية؛ إذ كان الموظفون الجدد أكثر إيجابية مقارنة بذوي الخبرة الطويلة الذين قدموا تقييماً أكثر واقعية.

وبناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل STC عبر التدريب، ودعم القادة الجدد، وتحسين أدوات التواصل، وتطوير برامج تحفيزية تركز على الإبداع والعمل الجماعي. كما يقترح البحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة الرقمية، وتبحث في أدوار متغيرات وسيطة مثل الثقة التنظيمية والمناخ الإبداعي، بما يساهم في تطوير نماذج قيادية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

وبذلك يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية حول القيادة التحويلية في بيئات العمل التقنية، ويقدم إطاراً يمكن الاستفادة منه في تطوير فرق العمل داخل STC وفي مؤسسات مشابهة، كما يمهد الطريق أمام دراسات أعمق في مجالات القيادة، السلوك التنظيمي، والتحول المؤسسي.

1. .السلمان، أحمد إبراهيم. (2025) ممارسات القيادة التحويلية في السعودية: دراسة حالة على قطاع الاتصالات. مجلة الإنسانيات البيئية، 4 (2) ، 472 – 491.
2. .ألو، بي. ج، كيرو، ك. أ، ديبيل، ك. ل. (2025) القيادة التحويلية وأداء الشركات: مراجعة منهجية للأدبيات. مجلة الابتكار وريادة الأعمال، 14 ، المقال رقم 29.
3. .الدوسري، ر.، و التوبي، س. (2018) القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في السعودية. مجلة التدريب المهني وتطوير المسار الوظيفي.
4. .مجلة فرونتيرز في علم النفس. (2021) أبعاد القيادة التحويلية وآثارها في الجامعات السعودية لحكومية.
5. .تشو، ه. و، لين، ي. ه، تشانغ، ه. ه، تشوانغ، و. و (2015). القيادة التحويلية وأداء الفريق: الأدوار الوسيطة للثقة المعرفية والكفاءة الجماعية. مجلة سايج المفتوحة.
6. .وانغ، شياو وآخرون. (2011) القيادة التحويلية وأداء الفريق: مراجعة تحليلية تجميعية. مجلة إدارة الأعمال العالمية.
7. .جارج، تيموثي أ.، و بيكولو، ريك ف. (2004). اختبار تحليلي مقارن لفعالية القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية. مجلة علم النفس التطبيقي.
8. .باس، بيرنارد م.، و أفوليو، بروس ج. (1995). القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. مجلة القيادة الفصلية.
9. .موقع ريسيرش غيت. (2024) القيادة التحويلية وأداء الموظفين: نظرة معمقة إضافية عبر الاندماج الوظيفي في قطاع الضيافة.
10. .الحربي، فيصل سعود. (2021) أنماط القيادة وأداء الفريق. مجلة وزارة التعليم السعودية .
إيميرالد. (2024). القيادة التحويلية وأداء الفريق تحت التحديات الظرفية. مجلة تحليل بيئة العمل.

11. المركز الوطني للمعلومات التقنية الحيوية. (2022). القيادة التحويلية اليومية: مصدر للإلهام ورفاه الموظف. مجلة السلوك التنظيمي.
12. سيلفا، ف.ك.، وآخرون. (2017). كيف يؤثر قادة فرق تطوير البرمجيات على سلوك أعضاء الفريق. أرشيف ما قبل النشر العلمي.
13. المركز الوطني للطب الحيوي. (2023) تأثير القيادة التحويلية على رفاه الموظفين من ذوي الإعاقة في بيئة العمل. مجلة بحوث علم النفس وإدارة السلوك.
14. أغازو، ب. ج.، كيرو، ك. أ.، ديبيل، ك. ل. (2025). القيادة التحويلية وأداء الشركات: مراجعة منهجية للأبحاث. مجلة الابتكار وريادة الأعمال، 14 ، 29

البحث / الدراسة	ماذا تناول / أهميته
Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry	دراسة حديثة (2025) ركزت على ممارسات القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي وتأثيرها على الأداء التنظيمي والتحفيز والابتكار. (ResearchGate)
The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior through Knowledge Sharing in Saudi Telecommunication Company (STC)	، يفحص كيف تؤثر القيادة STC بحث تطبيقي على موظفي التحويلية على سلوك العمل الابتكاري عند الموظفين، باستخدام مشاركة المعرفة كوسيط. (kwpublications.com)
The Impact of Transformational Leadership on Job Performance: The Mediating Role of Mental Health (Qatar Civil Service)	ولكنها حديثة (2025) وتدرس STC رغم أنها ليست على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي مع وسيط (الصحة النفسية) — تعطيك خلفية جيدة حول متغيرات وسيطة محتملة. (ResearchGate)
Impact of Leadership Styles on Workers' Performance – Empirical Evidence (Saudi Context)	دراسة في السياق السعودي تعالج أنماط القيادة (بما فيها التحويلية) وأثرها على أداء العاملين. مفيد للمقارنة بين بيئات مختلفة. (Arab Institute)
The Effect of Transformational Leadership on Team Performance: A Study in Telecommunication Sector (Jordan)	دراسة خارج السعودية لكن في قطاع الاتصالات، تربط القيادة التحويلية بأداء فرق العمل، مما يساعد على تعميم النتائج ومقارنتها. (Mandumah)