

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي
في منشآت سعودية خضعت للخصخصة
دراسة ميدانية في ظل التحول المؤسسي

إعداد الطالب/

عبدالرحمن سعود جبرتي

252000025

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، الذي بنعمته تتم الصالحات،

وبتوفيقه سُيِّرَ هذا العمل حتى وصل إلى صورته النهائية.

له الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أَتَقَدِّمُ بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع من ساندني في رحلتي العلمية والعملية،

وفي مقدمتهم والديَّ الكريمين على دعمهما ودعواتهما الدائمة التي رافقتني في كل مراحل حياتي

كما أَتَقَدِّمُ بخالص الامتنان إلى زوجتي العزيزة التي كانت خير سندٍ وداعمٍ ومصدر إلهام وصبر،

وأبنائي الأحبة الذين منحوني الدافع للاستمرار رغم ضغوط الوقت والعمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري العميق إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميدأوشن على ما قدّموه من علمٍ وتوجيهٍ ونصحٍ بناءً، وإلى مشرفي الأكاديمي على ملاحظاته القيّمة التي أثرت البحث ووجهته في المسار الصحيح.

كما أتوجّه بالشكر إلى زملائي في العمل وجميع من ساهم في تعبئة الاستبانة وتزويدي بالآراء والمعلومات التي ساعدت في إتمام هذه الدراسة.

وأخيرًا، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يقرأه أو يستفيد منه.

الباحث

الاهداء

إلى كل من آمن بي، وساندني، ووقف إلى جانبي خلال رحلتي العلمية والعملية،

إلى عائلتي الكريمة، إلى والديّ، زوجتي وأبنائي، وإلى أحبّتي جميعاً...

أهدي هذا العمل المتواضع عربون شكرٍ ووفاء.

الباحث

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة، وذلك في ظل التحول المؤسسي الذي تشهده المملكة ضمن برامج رؤية 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (149) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في قطاعات خضعت للخصخصة وأخرى لم تخضع بعد.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنشآت المخصصة وغير المخصصة في مستوى القيادة التحويلية أو الأداء، مما يدل على تقارب ثقافة العمل القيادية في القطاعين الحكومي والخاص.

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل أسلوبًا إداريًا فعالًا في بيئات الخصخصة، حيث تسهم في تعزيز الرضا والالتزام والابتكار الوظيفي، وتقلل من مقاومة التغيير خلال التحول المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط القيادي في المؤسسات السعودية، وتطوير برامج تدريبية للقادة تركز على الإلهام، التحفيز، والتمكين، لضمان استدامة التحول المؤسسي ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية – الأداء الوظيفي – الخصخصة – التحول المؤسسي – القيادة الإدارية – رؤية السعودية 2030.

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة
ج	الشكر و التقدير
د	الاهداء
هـ	الملخص
و-ح	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	مصطلحات البحث
1	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	النظرية العلمية للدراسة
7	المنهجية وطرق البحث
8	حدود الدراسة
8	هيكل البحث
9	خاتمة الفصل الأول
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	المقدمة
11	القيادة التحويلية: المفهوم والنشأة

12	القيادة التحويلية في السياق الإداري الحديث
13	النظريات الداعمة للقيادة التحويلية
14	أبعاد القيادة التحويلية
16	القيادة التحويلية في بيئة الخصخصة السعودية
17	الأداء الوظيفي
18	محددات الأداء الوظيفي
19	العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
20	الخلاصة التحليلية
21	الدراسات السابقة (الدراسات الدولية)
24	الدراسات السابقة (الدراسات العربية والخليجية)
26	تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية
27	الإطار النظري المفاهيمي (متغيرات الدراسة)
28	خاتمة الفصل الثاني
29	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	المقدمة
30	تصميم و منهج الدراسة
31	مجتمع الدراسة
32	عينة الدراسة
33	أداة الدراسة (الاستبانة)
34	مكونات الاستبانة
34	القسم الأول (البيانات الديموغرافية)
40	القسم الثاني: القيادة التحويلية
41	القسم الثالث: الاداء الوظيفي
44	صدق وثبات أداة الدراسة
47	أساليب التحليل الإحصائي
48	اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة

53	اختبار الفروق بين المجموعتين (المخصصة / غير المخصصة)
54	ملخص نتائج التحليل الإحصائي
57	مقارنة نسب العينة الحالية مع الدراسات السابقة
58	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
59	المقدمة
59	مناقشة نتائج الدراسة
62	الاستنتاجات
64	التوصيات العملية والمستقبلية
66	خاتمة الفصل
67	المراجع
68	المراجع العربية
69	المراجع الاجنبية
i	الملاحق
xxi	Abstract

قائمة الجداول

- جدول (3.1) – العينة الخاضعة للتحليل
- جدول (3.2) – خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
- جدول (3.3) – خصائص العينة حسب الفئة العمرية
- جدول (3.4) – خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
- جدول (3.5) – خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
- جدول (3.6) – خصائص العينة حسب سنوات العمل بعد التخصص
- جدول (3.7) – خصائص العينة حسب طبيعة المنشأة
- جدول (3.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
- جدول (3.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات الأداء الوظيفي
- جدول (3.10): مقياس ليكرت الخماسي وتحديد مستوى الاتجاه
- جدول (3.11) - نتائج الارتباطات البينية بين أبعاد أداة الدراسة للتحقق من الصدق البنائي
- جدول (3.12): نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة
- جدول (3.13): نتائج اختبار الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
- جدول (3.14.1): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الأولى
- جدول (3.14.2): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الثانية
- جدول (3.14.3): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الثالثة
- جدول (3.14.4): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الرابعة
- جدول (3.15): مقارنة متوسطات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بين المنشآت الخاضعة للتخصص وغير الخاضعة
- جدول (3.16): مقارنة نسب العينة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

قائمة الأشكال

- شكل (1.1) متغيرات الدراسة
- شكل (3.1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- شكل (3.2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
- شكل (3.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
- شكل (3.4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
- شكل (3.5) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بعد التخصص
- شكل (3.6) نسبة المنشآت الخاضعة وغير الخاضعة للتخصص
- شكل (3.7) المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية
- شكل (3.8) المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي
- شكل (3.9) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
- شكل (3.10) مقارنة متوسطات القيادة والأداء بين المنشآت

قائمة الملاحق

- ملحق (1) نسخة من الاستبانة النهائية
- ملحق (2) الجداول الإحصائية المختصرة

مصطلحات البحث

❖ القيادة التحويلية

- هي عملية تحفيز الأفراد وتمكينهم من تجاوز المصالح الشخصية لتحقيق المصلحة التنظيمية العليا، عبر التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.

❖ الأداء الوظيفي

- هو مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنشأة من خلال جودة العمل، والإنتاجية، الالتزام، المبادرة، والانضباط.

❖ الخصخصة

- تعني نقل ملكية أو إدارة منشآت أو خدمات عامة من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

❖ التحول المؤسسي

- هو عملية إعادة هيكلة شاملة، تشمل الأنظمة الإدارية والتقنية والبشرية داخل المنشأة بهدف تحقيق أداء أعلى واستدامة التطوير.

❖ القيادة الإدارية

- القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تطبيق المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

❖ رؤية السعودية 2030

- خطة وطنية استراتيجية تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة القطاعين العام والخاص، وتشمل برامج تحول وخصخصة وتطوير للكفاءات البشرية، وتمثل الإطار الذي تستند إليه هذه الدراسة في تفسير أثر القيادة التحويلية ضمن سياق التحول المؤسسي.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة

تُعد القيادة حجر أساس هام في نجاح أي منشأة، فهي التي توجه الجهود وتنسق الطاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، أصبحت المنشآت بحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على الإلهام والتأثير، وليس مجرد إدارة المهام الاعتيادية. فالعالم اليوم يشهد تحولات متلاحقة في النظم الاقتصادية والتقنية والإدارية، الأمر الذي يجعل الاعتماد على الأساليب القيادية التقليدية لا يكفي لمواكبة تلك التغيرات.

في هذا الإطار، برز مفهوم القيادة التحويلية كأحد أكثر المفاهيم القيادية فاعلية في تحفيز العاملين ودفعهم لتقديم أداء يفوق التوقعات. فهذا النوع من القيادة يركز على الرؤية والإلهام والتمكين، ويسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم من خلال بناء الثقة وتعزيز الولاء المؤسسي. ولا تقتصر القيادة التحويلية على إدارة الأفراد فحسب، بل تمتد إلى إعادة صياغة القيم والثقافة التنظيمية بما يتناغم مع أهداف التطوير والتحديث.

في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية هذا النوع من القيادة في ظل رؤية السعودية 2030 التي وجّهت نحو التحول المؤسسي والخصخصة كخيار استراتيجي لرفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات العامة. وقد شملت هذه التحولات قطاعات حيوية مثل المياه، والصحة، والنقل، والتعليم، مما جعل دور القيادة أكثر محورية في إدارة التغيير وضمان استمرارية الأداء خلال المراحل الانتقالية.

تمثل الخصخصة مرحلة حساسة تتطلب نوعاً خاصاً من القيادة القادرة على الموازنة بين متطلبات التحول المؤسسي واحتياجات الأفراد داخل بيئات العمل. فالقيادة التحويلية بما تمتلكه من خصائص التأثير والتحفيز والاعتبار الفردي، تُعد من أكثر الأنماط ملائمةً لهذه المرحلة، إذ تسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة تشجع على الإبداع وتحقيق الأهداف. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت للخصخصة، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء لدى الموظفين في ظل التحولات المؤسسية الجارية.

مشكلة الدراسة

تشهد المنشآت السعودية خلال السنوات الأخيرة تغيرات جذرية نتيجة سياسات الخصخصة، ما ينعكس على هيكلها التنظيمية، وثقافتها الداخلية، وأنماط إدارتها. ومع هذا التحول، يواجه الموظفون تحديات تتعلق بالتكيف مع متطلبات العمل الجديدة، وبأساليب القيادة المختلفة عن النمط الحكومي المعتاد. وعادة ما يكون القائد هو العنصر الحاسم في نجاح عملية التحول، إذ إن قدرته على الإلهام والتحفيز والتمكين تساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الرضا والانتماء والولاء.

إلا أن الدراسات و البحوث العلمية في البيئة العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع ما زالت محدودة، وغالبًا ما ركزت على قطاعات محددة دون النظر إلى الخصخصة كتحول وطني شامل يتطلب قيادة قادرة على إدارة المرحلة بفعالية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

❖ سؤال البحث الرئيسي:

- ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة؟

❖ أسئلة البحث الفرعية:

- ما مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة داخل المنشآت الخاضعة للخصخصة؟
- هل تختلف هذه الممارسة باختلاف طبيعة المنشأة أو سنوات الخصخصة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي الحالي للموظفين في تلك المنشآت؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؟
- أي من أبعاد القيادة التحويلية يظهر التأثير الأكبر على الأداء؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة والأداء تعزى للخصائص الديموغرافية أو المؤسسية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في المنشآت السعودية الخاضعة للخصخصة لمبادئ القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة.
- قياس العلاقة الإحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد اتجاه وقوة هذه العلاقة.
- تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء الوظيفي بمؤشراته المختلفة.
- استكشاف الفروق في ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات مثل طبيعة المنشأة، أو سنوات الخصخصة، أو حجمها.
- تقديم مقترحات علمية وتطبيقية تساعد القيادات في المنشآت السعودية على تبني الأساليب التحويلية بما يعزز الأداء في بيئة ما بعد الخصخصة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين موضوعين محوريين في الإدارة المعاصرة، هما: القيادة التحويلية والتحول المؤسسي الناتج عن الخصخصة. ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الأبعاد التالية:

❖ أولاً: الأهمية العلمية والأكاديمية

- إثراء الأدبيات العلمية والبحثية العربية من خلال تطبيق نموذج القيادة التحويلية في بيئة سعودية خاضعة للتحول المؤسسي.
- سدّ فجوة بحثية قائمة في الدراسات المحلية حول العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي في سياق الخصخصة.
- اختبار صلاحية نموذج باس وأفوليو في بيئة ثقافية وتنظيمية مختلفة عن البيئات الغربية التي وُضع فيها.

❖ ثانياً: الأهمية العملية والإدارية

- تزويد المدراء وصُنّاع القرار في المنشآت الخاضعة للخصخصة بتوصيات عملية حول أنماط القيادة الأكثر فاعلية في إدارة التغيير ورفع كفاءة الأداء.
- مساعدة الجهات التنظيمية في تصميم برامج تطوير قيادية تستند إلى أسس علمية تعزز التحفيز والالتزام والابتكار.
- دعم برامج الموارد البشرية في تطوير ثقافة قيادية متجددة تتناسب مع متطلبات بيئة العمل الجديدة.

❖ ثالثاً: الأهمية الوطنية والتنظيمية

- تتسق الدراسة مع أهداف رؤية السعودية 2030 الداعمة إلى رفع كفاءة القطاع العام وتحقيق التميز المؤسسي.
- تُسهم نتائج الدراسة في دعم جهود الخصخصة من خلال تعزيز فهم دور القيادة في تحقيق الاستقرار والتحفيز داخل بيئة العمل السعودية.

❖ رابعاً: الأهمية الزمنية والبحثية

- تأتي الدراسة في توقيت تشهد فيه المملكة موجةً واسعة من التحول المؤسسي، ما يجعل نتائجها ذات أهمية تطبيقية مباشرة.
- تمثل قاعدة يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية تتناول القيادة في مراحل ما بعد التحول أو في قطاعات أخرى.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تفترض الدراسة ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

3. فرضيات الفروق:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى إلى طبيعة المنشأة أو سنوات الخصخصة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى الجنس أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

النظرية العلمية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية التي طوّرها بيرنز (1978)، ووسّعها لاحقاً باس وأفوليو (2004). وترتكز هذه النظرية على فكرة أن القيادة التحويلية تقوم على إلهام الأتباع وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تفوق مصالحهم الشخصية، من خلال التأثير الأخلاقي والرؤية المشتركة والدعم الفردي.

وتشمل أبعاد القيادة التحويلية أربعة مكونات رئيسية هي:

- **التأثير المثالي:** تمثل شخصية القائد النموذج الذي يحتذى به الآخرون.
- **التحفيز الإلهامي:** يخلق القائد رؤية مشتركة تُلهم العاملين وتشجعهم على العطاء.
- **التحفيز الفكري:** يشجع التفكير النقدي والابتكار وحل المشكلات بطرق إبداعية.
- **الاعتبار الفردي:** يُظهر اهتمام القائد بالفروق الفردية ويدعم النمو المهني لكل موظف.

تُعد هذه النظرية إطارًا مناسبًا لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في بيئات الخصخصة السعودية، حيث يُتوقع أن يسهم هذا النمط القيادي في تعزيز الأداء من خلال التحفيز والثقة والتمكين.

المنهجية وطرق البحث

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لما يتيح من وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بينها كما تظهر في الواقع. واستخدم الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عامة من الموظفين العاملين في منشآت سعودية خضعت للخصخصة وأخرى لم تخضع بعد، نظرًا لما توفره هذه الأداة من سهولة في الانتشار والدقة في جمع البيانات من فئات متنوعة من المشاركين.

تم تصميم الاستبانة اعتمادًا على مقياس MLQ بعد تعديله ليتلاءم مع البيئة المحلية، واشتملت على ثلاثة محاور:

- البيانات الديموغرافية.
- فقرات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.
- فقرات الأداء الوظيفي بمؤشرات (الالتزام، الإنتاجية، جودة الأداء، المبادرة، التعاون).

أجري التحقق من صدق الأداة عبر التحكيم الأكاديمي، وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج جداول البيانات Excel لاستخراج المتوسطات والانحرافات واختبارات الفروق والارتباطات الإحصائية.

حدود الدراسة

تُحدّد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر على القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فقط.
2. الحدود البشرية: تشمل العاملين في المنشآت السعودية التي خضعت أو تمر بمرحلة خصخصة.
3. الحدود المكانية: تطبق داخل المملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: أجريت خلال العام الأكاديمي 2025.
5. الحدود المنهجية: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة.

هيكل البحث

يتكوّن البحث من أربعة فصول رئيسية كما يلي:

- ❖ الفصل الأول: الإطار العام للبحث.
- ❖ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- ❖ الفصل الثالث: المنهجية والدراسة الميدانية.
- ❖ الفصل الرابع: النتائج والمناقشة والتوصيات.

خاتمة الفصل الأول

يُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي بنيت عليه هذه الدراسة، إذ عرض الخلفية النظرية والمشكلة والأهداف والأهمية والتساؤلات والفرضيات والمنهجية وحدود الدراسة. ويُعدّ للفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة لبحث العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في سياق الخصخصة السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة النظرية التي يقوم عليها البحث، إذ يعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بيئة المنشآت التي خضعت للخصخصة. يهدف هذا الإطار إلى توضيح الأسس العلمية للنموذج القيادي محل الدراسة، وإبراز الخلفية الفكرية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في تفسير أثر القيادة على السلوك والأداء في المؤسسات الحديثة.

ومع التحولات الجذرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، بات من الضروري إعادة النظر في الأنماط القيادية التي تتلاءم مع متطلبات المرحلة الجديدة، حيث لم تعد القيادة تُقاس بقدرتها على إدارة الموارد فحسب، بل بقدرتها على إحداث التغيير الإيجابي وتشكيل ثقافة عمل محفزة على الإبداع والتميز. لذلك، يأتي هذا الفصل ليقدّم عرضاً متكاملًا لمفهوم القيادة التحويلية وتطورها النظري، وأبرز أبعادها، إلى جانب مناقشة مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، تمهيداً لاستعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمنها.

القيادة التحويلية: المفهوم والنشأة

تُعد القيادة التحويلية أحد أبرز المفاهيم القيادية في الفكر الإداري الحديث، نظرًا لما تتميز به من قدرة على إحداث تغيير عميق في سلوك الأفراد واتجاهاتهم بما يخدم أهداف المنظمة ويعزز انتماءهم لها. وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أعمال الباحث الأمريكي بيرنز (1978)، الذي فرّق بين نوعين من القيادة:

- **القيادة التبادلية**، التي تقوم على تبادل المنافع والمكافآت بين القائد والمرؤوس.
- **القيادة التحويلية**، التي تركز على الارتقاء بالقيم والمصالح المشتركة من خلال الإلهام والتحفيز، بهدف تحقيق مصلحة المنظمة على المدى الطويل.

لاحقاً، طوّر كل من باس (1985) و أفوليو (1994) المفهوم ليصبح نموذجاً متكاملًا يمكن قياسه وتطبيقه في بيئات العمل المختلفة. وأوضحا في دراساتهم أن القائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف التشغيلية فحسب، بل يسعى إلى تحفيز الموظفين لتجاوز مصالحهم الشخصية نحو المصلحة التنظيمية العليا، عبر بناء الثقة وتعزيز الالتزام والتفكير الإبداعي.

كما أشار باس و ريجيو (2006) إلى أن هذا النمط القيادي يُعتبر الأكثر توافقاً مع بيئات العمل المتغيرة، لأنه يُمكن القادة من توجيه التغيير بطريقة إيجابية من خلال الرؤية المشتركة والتحفيز القيمي، في حين أكد يوكل (2013) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الأداء التنظيمي مثل الرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية.

وبذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل تطوراً نوعياً في الفكر القيادي، إذ انتقلت بالقيادة من مفهوم التوجيه والسيطرة إلى مفهوم التأثير والتحفيز، ومن إدارة الأفراد إلى تمكينهم وبناء دافع داخلي نحو التميز.

القيادة التحويلية في السياق الإداري الحديث

أدى تسارع التغيرات الاقتصادية والتقنية إلى جعل المؤسسات تواجه تحديات تتطلب أنماطاً قيادية مرنة قادرة على التكيف السريع وصنع التغيير. في هذا السياق، أصبحت القيادة التحويلية من أكثر المداخل القيادية ملائمة لقيادة التحول المؤسسي والابتكار الإداري.

فالقائد التحويلي لا يقتصر دوره على الإدارة التنفيذية للمهام، بل يتجاوزها إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والإلهام والتمكين. إذ يعمل على صياغة رؤية واضحة ومشتركة، ويحفز الموظفين على العمل بروح الفريق والالتزام الجماعي لتحقيقها.

وتشير دراسات متعددة مثل تيتشي ودفانا (1990) و بودساكوف وآخرون (1996) إلى أن القائد التحويلي يُسهم في رفع مستويات الرضا والالتزام، ويخلق مناخاً يدعم الابتكار والمرونة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي السياق السعودي، اكتسبت القيادة التحويلية أهمية خاصة مع التحول المؤسسي الذي رافق برامج الخصخصة. فقد أصبح مطلوبًا من القائد أن يوازن بين متطلبات السوق الحديثة وثقافة الموظفين القائمة على النظم الحكومية السابقة، وأن يوجههم نحو التغيير دون المساس باستقرارهم النفسي والمهني.

وقد أظهرت دراسات محلية مثل دراسة القرني (2020) والعنزي (2022) أن تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت السعودية الخاضعة للتحول يسهم في رفع معدلات الرضا، وتقوية الالتزام، وتحسين الأداء الوظيفي، خاصة عندما تُمارس بأسلوب يتسم بالتحفيز الفكري والاعتبار الفردي.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن القيادة التحويلية لم تعد خيارًا إداريًا إضافيًا، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية ملحة لضمان نجاح التحول المؤسسي في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية، لما لها من أثر مباشر في تعزيز دافعية الموظفين وتحقيق استدامة الأداء في ظل بيئة العمل المتغيرة.

النظريات الداعمة للقيادة التحويلية

ارتكز مفهوم القيادة التحويلية على مجموعة من النظريات الإدارية والنفسية التي مهّدت لتطوره وصقل أبعاده، ومن أبرزها ما يأتي:

❖ **نظرية السمات:** تُعد من أقدم النظريات القيادية، وتركّز على السمات الشخصية للقائد مثل الثقة بالنفس، والقدرة على التأثير، والذكاء الاجتماعي. إلا أن نموذج القيادة التحويلية تجاوز هذا الطرح، إذ اعتبر القيادة عملية تفاعلية بين القائد والأتباع، لا تقوم فقط على الصفات الفردية بل على القدرة في إحداث التغيير في سلوك الآخرين (Bass, 1985).

❖ **نظرية السلوك القيادي:** تركّز على سلوك القائد القابل للملاحظة أكثر من صفاته الشخصية، وقد ساهمت في تحديد أنماط قيادية ترتبط بالأداء الفعّال. دمج باس (1985) هذه الفكرة ضمن النموذج التحويلي موضحًا أن القائد التحويلي يُظهر سلوكيات تتضمن الإلهام، والتحفيز، والمشاركة، والدعم النفسي للأتباع.

❖ **نظرية الطوارئ:** تُبرز هذه النظرية أن فعالية القيادة تتأثر بالظروف والمواقف التنظيمية المحيطة. وقد استفاد منها نموذج القيادة التحويلية في تفسير سبب نجاح هذا النمط تحديداً في البيئات المعقدة والمتغيرة، مثل بيئات الخصخصة وإعادة الهيكلة (Fiedler, 1967).

❖ **نظرية الذكاء العاطفي:** توضح أن القائد الناجح هو من يمتلك وعياً ذاتياً وقدرة على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يعزز الثقة والتواصل الإيجابي. وترى القيادة التحويلية أن الذكاء العاطفي عنصر أساسي في تحقيق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي داخل الفرق. (Goleman, 1998)

تُظهر هذه النظريات مجتمعة أن القيادة التحويلية ليست مجرد مجموعة من السلوكيات، بل هي نهج شامل يجمع بين الجوانب الشخصية والسلوكية والوجدانية في ممارسة القيادة، بما يُمكن القائد من توجيه الأفراد نحو أداء أعلى وتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئات ديناميكية سريعة التغير.

أبعاد القيادة التحويلية

قدّم باس وأفوليو (2004) النموذج الأكثر شيوعاً لقياس القيادة التحويلية، والذي يقوم على أربعة أبعاد رئيسية تمثل جوهر هذا النمط القيادي، وهي كما يلي:

❖ **التأثير المثالي:** يُعبّر عن قدرة القائد على أن يكون قدوة ومصدراً للثقة والإعجاب من قبل أتباعه. فالقائد التحويلي يتسم بالنزاهة والعدالة، ويتخذ قراراته بناءً على القيم الأخلاقية والمصلحة العامة، مما يعزز احترام العاملين له واستعدادهم لاتباعه طواعيةً (Bass & Riggio, 2006).

وفي السياق السعودي، تُعد هذه الصفة أساسية في بناء الولاء التنظيمي، خصوصاً في منشآت تمرّ بتحولات هيكلية تحتاج إلى قادة يتمتعون بالمصداقية والاستقرار الانفعالي.

❖ **التحفيز الإلهامي:** يتجلى هذا البعد في قدرة القائد على نشر التفاؤل وبناء رؤية مشتركة تُلهم الموظفين وتشجعهم على العمل بروح الفريق. أشار باس (1998) إلى أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة ويُعبّر عنها بأسلوب مؤثر يرفع من معنويات مرؤوسيه ويجعلهم أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة.

ويُعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في بيئات الخصخصة، لأنه يساعد على تجاوز القلق الوظيفي الناتج عن التغيير..

❖ **التحفيز الفكري:** يقوم على تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والنقدي في حل المشكلات، وتبني أفكار جديدة دون خوف من الخطأ. فالقائد التحويلي يشجع الحوار البناء ويحفز المرؤوسين على المشاركة في تطوير بيئة العمل (Avolio & Bass, 2004).

وفي مرحلة التحول المؤسسي، يُعد هذا البعد أداة مهمة لتعزيز الابتكار وتحسين كفاءة الأداء عبر إطلاق طاقات التفكير لدى الموظفين.

❖ **الاعتبار الفردي:** يركز على اهتمام القائد باحتياجات العاملين الفردية وتقديم الدعم والتوجيه لكل موظف بما يتناسب مع قدراته وطموحه. القائد التحويلي يرى أن كل فرد يشكل قيمة فريدة داخل المنظمة، ولذلك يُوفّر له بيئة تشجع على التطوير الذاتي (Avolio & Bass, 2004).

وقد أظهرت دراسات عربية مثل دراسة السالمي (2022) أن هذا البعد يحقق أعلى تأثير في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء داخل المؤسسات الخاضعة للتحويل الإداري.

القيادة التحويلية في بيئة الخصخصة السعودية

تُعد مرحلة الخصخصة في المملكة من أهم مراحل التحول المؤسسي التي تتطلب قيادة ذات كفاءة عالية في إدارة التغيير. فتحول المنشأة من النظام الحكومي إلى نموذج إداري يعتمد على الكفاءة والمنافسة يتطلب قائدًا قادرًا على خلق توازن بين الاستقرار الداخلي ومتطلبات التحديث.

تشير نتائج دراسات مثل الحربي (2019) والقحطاني (2021) إلى أن القيادة التحويلية تمثل الأسلوب القيادي الأكثر ملاءمة لإدارة هذه المرحلة، إذ تُسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتقليل المقاومة للتغيير من خلال الإلهام والتحفيز والتواصل الفعّال. كما أن القيادة التحويلية تساعد على تحويل بيئة العمل من ثقافة تعتمد على الأوامر والرقابة إلى ثقافة تقوم على المشاركة والمسؤولية المشتركة، مما يرفع مستوى الرضا والأداء العام للموظفين.

وتؤكد دراسات محلية حديثة أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري والاعتبار الفردي في المنشآت الخاضعة للتحول المؤسسي يحققون نتائج أفضل في الأداء والإبداع والالتزام، مقارنةً بالأساليب القيادية التقليدية (العنزي، 2022).

وبذلك، تُعد القيادة التحويلية في السياق السعودي أداة إستراتيجية لدعم التحول الوطني، فهي لا تُسهم فقط في رفع الأداء داخل المنشآت، بل تُساعد أيضًا في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتمثلة في بناء قطاع خاص فعّال وكوادر وطنية قادرة على الابتكار والمنافسة.

الأداء الوظيفي

❖ المفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية في علم السلوك التنظيمي، إذ يمثل المعيار الذي تُقاس به كفاءة الموظف وإسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة. فهو يعكس ليس فقط نتائج العمل، بل أيضاً السلوكيات والجهود التي تُبذل لتحقيق هذه النتائج.

يُعرّف برناردين وراسل (2013) الأداء الوظيفي بأنه "النتائج التي يحققها الفرد من خلال أدائه للمهام الموكلة إليه بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة". بينما يرى آرمسترونق (2010) أن الأداء يتجاوز مجرد إنجاز المهام إلى مدى التزام الموظف بالقيم المؤسسية وقدرته على التعاون والإبداع داخل بيئة العمل.

وفي الفكر الإداري الحديث، لم يعد الأداء يُقاس فقط بالنتائج الكمية، بل أصبح مفهوماً شاملاً يضم الجوانب السلوكية والنفسية مثل المبادرة، والانضباط، والعمل الجماعي، والالتزام التنظيمي. وهذا التطور جعل من الأداء الوظيفي مؤشراً رئيساً لقياس فعالية القيادة داخل المؤسسة، لكون القائد هو المحرك الأساسي لسلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.

❖ الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي

تنوّعت تصنيفات الأداء الوظيفي باختلاف الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تتفق على وجود ثلاثة أبعاد رئيسة (Borman & Motowidlo, 1997) (Campbell, 1990):

- أولاً: **الأداء المهامي**: يشير إلى مدى كفاءة الموظف في إنجاز المهام والمسؤوليات الأساسية الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة من حيث الدقة والجودة والالتزام بالمواعيد. ويُعد هذا البعد المكون الأكثر ارتباطاً بتقييم الأداء الرسمي داخل المؤسسات.

■ **ثانيًا: الأداء السياقي:** يمثل السلوكيات التطوعية الإيجابية التي يقوم بها الموظف خارج نطاق المهام الرسمية، مثل التعاون، والمساعدة، والمرونة، والمبادرة. أشار أورغان (1997) إلى أن هذا النوع من الأداء يُعد "القيمة المضافة" التي تحافظ على الانسجام التنظيمي وتدعم نجاح الفريق.

■ **ثالثًا: الأداء الإبداعي:** يتعلق بقدرة الموظف على التفكير الابتكاري واقتراح حلول جديدة تسهم في تحسين جودة العمل والخدمات. ووفقًا لـليانسن (2000)، فإن الإبداع في الأداء أصبح سمة أساسية في المؤسسات الحديثة التي تسعى للتنافسية المستدامة.

ومن خلال هذه الأبعاد، يتضح أن الأداء الوظيفي في الفكر الإداري المعاصر لا يقتصر على إنجاز المهام فقط، بل يشمل سلوكيات المواطننة التنظيمية والإبداع، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بأساليب القيادة داخل المنظمة.

❖ محددات الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل التي تتداخل فيما بينها، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين، عوامل فردية وعوامل تنظيمية.

❖ أولاً: العوامل الفردية:

- **المهارات والمعرفة:** كلما زاد تأهيل الموظف وتدريبه، تحسّن أدائه (Robbins & Judge, 2019).
- **التحفيز:** مستوى أداء الفرد يعتمد على مدى إيمانه بأن جهده سيؤدي إلى نتائج مجزية (Vroom, 1964).

- **الرضا الوظيفي:** وجود علاقة طردية بين رضا الموظف عن عمله ومستوى أدائه (Judge et al., 2001).
- **الذكاء العاطفي:** قدرة الفرد على إدارة مشاعره تساعد في التعامل بفاعلية مع ضغوط العمل وتحقيق أداء متوازن (Goleman, 1998).

❖ ثانيًا: العوامل التنظيمية

- **أسلوب القيادة:** تلعب القيادة دورًا هامًا في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم، إذ تؤثر القيادة التحويلية تحديدًا في رفع مستوى الأداء عبر الإلهام والتحفيز.
 - **ثقافة العمل:** الثقافة التنظيمية الإيجابية القائمة على الثقة والمشاركة تُعد بيئة خصبة لتحسين الأداء (Schein, 2010).
 - **نظام الحوافز:** توفر الحوافز العادلة والمعتمدة على الأداء يعزز الالتزام والانتماء المؤسسي (Luthans, 2011).
 - **بيئة العمل:** توفر الأدوات والدعم الفني والنفسي يُساعد على رفع الإنتاجية وتقليل الإرهاق المهني.
- يتضح من ذلك أن الأداء الوظيفي هو نتاج لتفاعل معقد بين خصائص الفرد والبيئة التنظيمية، وأن القائد يمثل العنصر الأكثر تأثيرًا في هذا التفاعل عبر أسلوبه في القيادة والتواصل والتحفيز.

❖ العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي. ففي دراسة بودساكوف وآخرون (1990)، تبين أن القادة التحويليين يعززون أداء العاملين من خلال بناء الثقة وتحفيز الالتزام والولاء، وأوضحت دراسة جادج وبيكولو (2004) أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط تأثيرًا في الأداء الوظيفي، إذ فسّرت ما يزيد على 30% من التباين في الأداء مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى.

وتدعم هذه النتائج دراسات عربية وسعودية حديثة، حيث أوضحت دراسة العنزي (2022) أن القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في منشآت خضعت للخصخصة يحققون مستويات أداء أعلى بوضوح، كما أكدت دراسة الزهراني (2020) أن تطبيق القيادة التحويلية في القطاعات الحكومية السعودية ساهم في رفع الرضا والانتماء وبالتالي تحسين الأداء.

وتُظهر هذه الأدلة أن القيادة التحويلية تؤثر في الأداء الوظيفي عبر عدة مسارات:

- تعزيز التحفيز الداخلي لدى الموظفين.
- بناء الثقة والانتماء من خلال التواصل الإنساني والقوة الحسنة.
- تشجيع الابتكار والمبادرة من خلال التحفيز الفكري.
- دعم النمو الفردي عبر الاعتبار الشخصي للموظف.

وعليه، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتوسطها عوامل أخرى مثل الالتزام التنظيمي والرضا والتحفيز الذاتي، مما يجعل القيادة التحويلية نموذجًا متكاملًا لتحسين الأداء في بيئات التغيير المؤسسي مثل الخصخصة السعودية.

الخلاصة التحليلية

يُستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي لا يُعد مجرد نتاج كمي للعمل، بل هو نتاج تفاعل معقد بين القائد والعاملين والبيئة التنظيمية. وتمثل القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في هذا التفاعل، إذ تُحدث تغييراً إيجابياً في القيم والسلوكيات، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والمبادرة والالتزام.

يبرز هذا الدور بشكل أكبر في بيئة الخصخصة السعودية لأن التحول المؤسسي يتطلب مستويات عالية من المرونة والتأقلم والتمكين، وهي جميعها نتائج مباشرة لممارسات القيادة التحويلية.

الدراسات السابقة

❖ الدراسات الدولية:

تُظهر الدراسات العلمية والبحثية العالمية اهتمامًا واسعًا بدراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، إذ تُعد من أكثر النماذج القيادية بحثًا في علم الإدارة المعاصر. وأثبتت غالبية هذه الدراسات وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة القيادة التحويلية وتحسين الأداء في المنشآت الخاصة والعامة على حد سواء. وفيما يلي أبرز هذه الدراسات:

■ دراسة (Bass, 1985)

هدفت هذه الدراسة التي تُعد من أوائل البحوث في هذا المجال إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الأمريكية. استخدم الباحث المنهج الكمي التطبيقي، واعتمد على أداة (MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الضباط والعسكريين في وحدات مختلفة، واختيرت عينة ممثلة شملت ما يقارب 300 مشارك. أظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون قدرات عالية في التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي حقق مروّسهم أداءً يفوق التوقعات بنسبة تزيد على 30% مقارنة بالقادة التقليديين.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج إعداد القادة العسكريين لما لها من أثر مباشر في تعزيز الدافعية والانضباط التنظيمي.

■ دراسة (Podsakoff, et al., 1990)

أجريت هذه الدراسة على 200 موظف في شركات صناعية أمريكية بهدف تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي والرضا التنظيمي. استخدم الباحثون المنهج الكمي التحليلي عبر استبيان مبني على نموذج باس و أفوليو، وضمت العينة موظفين ومشرفين من مستويات إدارية مختلفة.

توصلت النتائج إلى أن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانا أكثر الأبعاد تأثيراً في رفع الأداء، إذ أسهما في تعزيز الولاء وتقليل نية ترك العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات قيادية تركز على تمكين العاملين والتواصل الإيجابي، مؤكدة أن التحفيز المعنوي يوازي في تأثيره المكافآت المادية.

■ دراسة (Avolio & Bass, 1995)

استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج القيادة التحويلية في بيئات متعددة الثقافات (الولايات المتحدة، كندا، هولندا). اعتمد الباحثان على المنهج المقارن الكمي باستخدام أداة MLQ ذاتها، وشملت العينة أكثر من 500 موظف في قطاعات صناعية وتعليمية مختلفة.

أظهرت النتائج أن نموذج القيادة التحويلية يتمتع بصلاحية عالمية، إذ أفرزت الأبعاد الأربعة نتائج متشابهة في جميع البيئات الثقافية. وبيّنت الدراسة أن القائد التحويلي يرفع من مستوى الإبداع التنظيمي والالتزام، حتى في البيئات التي تختلف في العادات المهنية.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الاختلافات الثقافية عند تطبيق النماذج القيادية الدولية، لضمان فاعليتها في السياقات المحلية.

■ دراسة (Judge & Piccolo, 2004)

قدّمت هذه الدراسة تحليلاً تلويّاً (Meta-Analysis) شمل 87 دراسة منشورة بين عامي 1980 و2003 حول العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي، والتحليل التلوي هو أسلوب إحصائي يهدف إلى دمج نتائج عدد من الدراسات السابقة واستخلاص اتجاه عام للعلاقة بين المتغيرات كان الهدف هو تحديد حجم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الفردي والتنظيمي في مختلف القطاعات.

خلص الباحثان إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأداء، بمعدل ارتباط $r = 0.44$ ، وهو من أعلى معدلات الارتباط في الدراسات والبحوث الإدارية. كما أظهرت النتائج أن هذا النمط القيادي يتفوق على القيادة التبادلية في تفسير السلوك التحفيزي للعاملين.

وأوصت الدراسة بتوسيع البحوث التطبيقية في المؤسسات الحكومية، حيث ما زال حضور القيادة التحويلية محدودًا مقارنة بالقطاع الخاص.

■ دراسة (Walumbwa, et al., 2008)

نُفذت هذه الدراسة في شركات تكنولوجيا في دول شرق آسيا، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. استخدم الباحثون المنهج الكمي التحليلي، واستندوا إلى بيانات 350 موظفًا من مستويات فنية وإدارية مختلفة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترفع من مستوى الابتكار من خلال تشجيع التحفيز الفكري وخلق بيئة عمل آمنة تسمح بالتجريب وتقبل الأخطاء. كما توصلت إلى أن أثر القيادة في الابتكار أقوى عندما تتوافر ثقافة تنظيمية داعمة.

وأوصت الدراسة بتضمين برامج إعداد القادة عناصر تُنمّي التفكير الإبداعي والتمكين النفسي للموظفين.

■ دراسة (Khan, et al., 2014)

أُجريت في القطاع المصرفي الباكستاني، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال متغيرات وسيطة ك الرضا والالتزام التنظيمي والتمكين النفسي.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة 250 موظفًا من خمسة بنوك تجارية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على الأداء عبر تحسين الرضا الوظيفي، وأن التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري كانا أكثر الأبعاد تأثيرًا.

وأوصت الدراسة بتطبيق برامج تطوير قيادي تركز على تحفيز الموظفين فكريًا ومشاركتهم في صنع القرار لتعزيز ولائهم المؤسسي.

❖ الدراسات العربية والخليجية

تركز العديد من الدراسات العربية والخليجية الحديثة على اختبار أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة ضمن بيئات تمرّ بتحويلات اقتصادية وإدارية مشابهة للسياق السعودي. وفيما يلي أبرز هذه الدراسات:

■ دراسة (السالمي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء الوظيفي لدى المشرفين الدينيين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة مبنية على نموذج باس وأفوليو وبلغت العينة (210) مفردة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي، كما تبين أن بعد الاعتبار الفردي كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا والالتزام، في حين كان التأثير المثالي مرتبطاً بثقة العاملين في القيادة.

استنتجت الباحثة أن ترسيخ القيادة التحويلية في المؤسسات الدينية والتعليمية يُعزز فاعلية العمل الجماعي ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.

■ دراسة (علي و إيفانوف، 2019)

هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية على الأداء في القطاع المصرفي الإماراتي باستخدام المنهج الكمي على عينة من 185 موظفاً في خمسة بنوك رئيسية.

أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري كانا الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء والجودة، بنسبة تحسن تجاوزت 20%.

وأوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية لتأهيل المديرين على تطبيق النموذج التحويلي بما يتلاءم مع بيئة المنافسة المصرفية.

■ دراسة (المالكي و الغامدي، 2021)

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية المنظمات الحكومية السعودية في ظل التحول المؤسسي.

استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي واستبانة شملت 320 موظفًا في وزارات وهيئات حكومية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا في الأداء عبر الالتزام التنظيمي كمتغير وسطي، وأن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي هما الأكثر تأثيرًا.

أوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج التدريب القيادي للقطاع الحكومي ضمن رؤية 2030.

■ دراسة (العامري، 2020)

هدفت إلى تحديد دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة الكوادر الطبية والإدارية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 280 موظفًا من مستشفيات حكومية وخاصة. أظهرت النتائج أن التحفيز الفكري ساهم في تطوير المبادرات الإبداعية، بينما عزز التحفيز الإلهامي الالتزام بمعايير الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية لضمان جودة الخدمة واستدامة الأداء.

■ دراسة (العنزي، 2022)

هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في شركات المياه والطاقة بعد الخصخصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي على عينة مكونة من 280 موظفًا.

توصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية أسهمت في تحسين الأداء بنسبة ملموسة بعد الانتقال للقطاع الخاص، وأن التأثير المثالي والاعتبار الفردي كانا الأبعد أثرًا على الولاء والإبداع. وأوصت الدراسة بترسيخ التدريب القيادي التحويلي ضمن خطط التحول في الشركات الوطنية.

■ دراسة (الزهراني، 2020)

هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين في المملكة. اعتمدت المنهج الوصفي الكمي واستبانة موجهة لـ 260 موظفًا في قطاعات خدمية.

أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي يرفع مستوى الرضا بنسبة 35% تقريبًا، وأن الاعتبار الفردي يسهم في تحسين علاقات العمل الداخلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج قيادية تركز على التحفيز والتمكين داخل الأجهزة الحكومية.

تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية

❖ التحليل المقارن للدراسات السابقة

تتفق الدراسات و البحوث العالمية والعربية على أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالأداء الوظيفي، وأن أبعادها الأربعة تفسر قدرًا كبيرًا من الفروق في الأداء بين الأفراد والمؤسسات. ويتضح أن بُعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي تكررًا كأكثر الأبعاد تأثيرًا في رفع الالتزام والرضا والأداء، بينما يُعد التحفيز الفكري محفزًا مباشرًا للإبداع التنظيمي في بيئات التحول المؤسسي.

من جهة أخرى، ركزت الدراسات العالمية على المؤسسات الصناعية والتقنية، في حين أن الدراسات الخليجية ركزت على القطاعين الحكومي والخدمي. كما أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الكمي وأداة MLQ، لكن قلما تناولت الخصخصة بوصفها سياقًا تغييريًا شاملاً يؤثر على ديناميات القيادة والأداء، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

❖ الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي المحدّث

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد أبرز الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها فيما يلي:

1. سياق الخصخصة السعودي لم يُتناول بعمق كعامل بيئي مؤثر في العلاقة بين القيادة والأداء، على الرغم من خصوصيته التنظيمية والثقافية.
2. اتساع نطاق القطاعات الخاضعة للتحويل المؤسسي (المياه، الصحة، النقل) يجعل الحاجة ملحة لدراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة داخل المملكة.
3. قلة الدراسات التي دمجت بين الأبعاد الثلاثة للأداء (المهامي، السياقي، الإبداعي) في قياس شامل للأداء الوظيفي.
4. ضعف الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية والمهنية (الخبرة، المؤهل، القطاع) كعوامل معدّلة للعلاقة بين القيادة والأداء.

بناءً على ذلك، يُحدث الإطار المفاهيمي في هذه الدراسة على النحو الآتي:

■ المتغير المستقل:

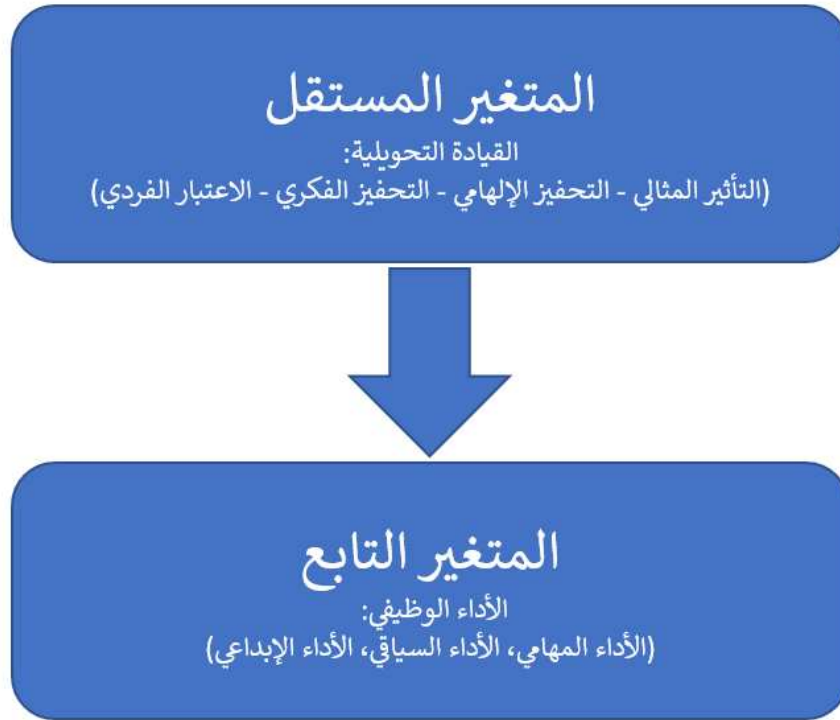
○ القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة

- (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي).

■ المتغير التابع:

○ الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة

- (الأداء المهامي، الأداء السياقي، الأداء الإبداعي).



شكل (1.1): متغيرات الدراسة

خاتمة الفصل الثاني

استعرض هذا الفصل الإطار النظري لمفاهيم القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتحليل أهم الدراسات السابقة ذات الصلة. وأظهرت المراجعة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء، خصوصاً في بيئات التغيير المؤسسي.

وبناءً على الفجوات المحددة، تم تطوير الإطار المفاهيمي الذي ستعتمده الدراسة في تحليل بياناتها الميدانية في الفصل الثالث القادم، لتوضيح أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المنشآت السعودية الخاضعة للخصخصة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة المنهجية للبحث الحالي، حيث يوضّح الأسس التي استند إليها الباحث في تصميم الدراسة الميدانية وتحديد منهجها وأدواتها وإجراءاتها الإحصائية. وقد تم إعداد هذا الفصل بما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة، وهو أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت للخصخصة، بحيث يربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، ويشرح بدقة خطوات تنفيذ الجانب الميداني.

كما يتناول الفصل منهج الدراسة وأسلوبها، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبذلك يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار الإجرائي الذي يترجم المفاهيم النظرية إلى خطوات عملية قابلة للقياس والتحليل.

يهدف هذا الفصل أيضا إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً بما يتوافق مع أهداف البحث وفروضة. وقد جُمعت بيانات الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية التي وُزعت على موظفي منشآت سعودية خضعت للخصخصة وأخرى لم تخضع بعد، وذلك في إطار التحول المؤسسي المصاحب لرؤية المملكة 2030.

تصميم ومنهج الدراسة

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في بيئات العمل من خلال وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وقد تم استخدام هذا المنهج بهدف وصف واقع القيادة التحويلية وممارساتها في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة، وقياس أثرها على مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ويتناسب هذا المنهج مع طبيعة أهداف البحث وتساؤلاته، إذ يتيح جمع بيانات كمية من عينة ممثلة للعاملين وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقات بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة ضمن قطاعات حيوية مثل قطاع المياه والطاقة والصحة والاتصالات والنقل والخدمات اللوجستية. ويشمل المجتمع فئات إدارية مختلفة (إشرافية، تنفيذية، فنية)، إذ تعكس هذه الفئات مستويات متباينة من التفاعل مع القيادات التحويلية داخل بيئات العمل الجديدة بعد الخصخصة. ولأغراض المقارنة وتعزيز صلاحية النتائج الخارجية، شملت الدراسة مجموعة مقارنة من العاملين في منشآت لم تُستكمل خصخصتها بعد، وذلك لقياس الفروق في تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بين السياقين.

اختيار هذا المجتمع جاء استنادًا إلى ما تشهده المملكة من تحول مؤسسي شامل ضمن رؤية السعودية 2030، وما نتج عنه من تغيرات في هيكل القيادة والثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات التي تم تحويلها إلى نماذج تشغيلية أكثر استقلالاً ومرونة.

جدول (3.1) – العينة الخاضعة للتحليل

النسبة من الإجمالي	العدد	البند
100%	151	عدد المشاركين
1%	2	الاستبيانات المستبعدة (غير مكتملة)
99%	149	الاستبيانات الخاضعة للتحليل النهائي

المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

يتضح من الجدول أن إجمالي الاستبيانات المستلمة بلغ (151) استبانة، تم استبعاد (2) استبانة لعدم اكتمال الإجابات، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات المعتمدة للتحليل الإحصائي (149) استبانة تمثل (99%) من إجمالي العينة المستهدفة، وهو حجم كافٍ لتحقيق متطلبات التحليل الإحصائي بدرجة ثقة مناسبة.

عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفرادها، فقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sample)، لضمان تمثيل متوازن للقطاعات المستهدفة والمستويات الوظيفية المختلفة.

وقد تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق المتغيرات الآتية:

1. القطاع الذي تعمل فيه المنشأة (مثل: المياه، الطاقة، الصحة، الاتصالات، النقل).
2. المستوى الوظيفي (مشرف – رئيس قسم – مدير إدارة – موظف).
3. عدد سنوات الخبرة في المنشأة الحالية (سواء قبل أو بعد الخصخصة)، وذلك لتباين الخبرات في التعامل مع مراحل التحول المؤسسي.

وجاء اختيار حجم العينة بما يحقق متطلبات التحليل الإحصائي الميداني ويتيح درجة مناسبة من الثقة في اختبار الفروض، وبما يعكس التنوع الواقعي في بيانات العمل التي شملتها الدراسة، وبما يظهر أيضا تنوع القطاعات الاقتصادية والخدمية في المملكة العربية السعودية، وبما يتناسب مع مرحلة التحول المؤسسي التي تشهدها ضمن رؤية المملكة 2030.

شملت العينة العاملين في منشآت سعودية خضعت للخصخصة وأخرى لم تُخصّص بعد، وذلك بهدف تحقيق تمثيل متوازن لبيئتي العمل الحكومي والخاص. وقد أُخذ في الاعتبار تنوع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية لضمان شمولية البيانات ودقتها.

يسهم هذا التنوع في توفير قاعدة بيانات ثرية تمكّن من إجراء المقارنات الإحصائية بين الفئتين وتحليل أثر القيادة التحويلية في كل منهما على نحو يُعزّز مصداقية النتائج وعمقها التحليلي. وبذلك تُعد هذه العينة ممثلة لواقع التحول المؤسسي في المملكة، وتشكل أساساً موثقاً لتحليل العلاقات الإحصائية التي سيتم تناولها في الفصل الرابع.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سبق الإشارة في الفصل الأول إلى أن أداة الدراسة تمثلت في استبيان إلكتروني، والتي تم إعداده وتوزيعه عبر منصة Google Forms، لما توفره من سهولة في النشر والدقة في حفظ البيانات وسرعة التحليل.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ونموذج باس و أفوليو (1994) لقياس القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في دراسات بورمان و موتويدلو (1997) و يانسن (2000) وملاءمته للسياق السعودي.

مكونات الاستبانة:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

أولاً: الجنس

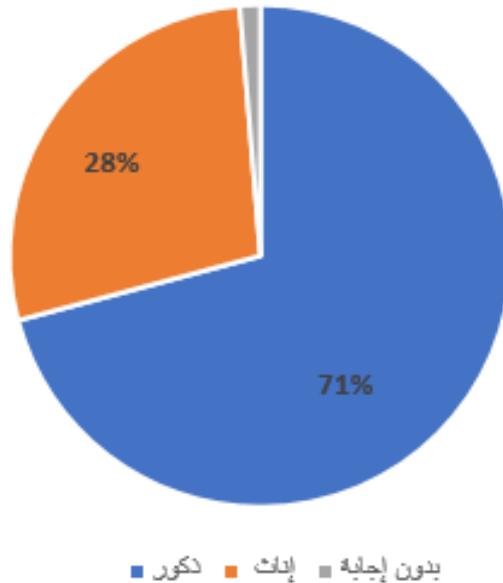
أظهرت نتائج الاستبانة أن نسبة الذكور بلغت نحو 71% من إجمالي المشاركين، بينما بلغت نسبة الإناث 28%. ويدل هذا التوزيع على أن أغلب المشاركين من الفئة الذكورية، وهو أمر منطقي ومتوقع بالنظر إلى طبيعة القطاعات التي يغلب عليها الطابع الفني والتشغيلي (مثل المياه والطاقة والنقل)، ومع ذلك، فإن تمثيل الإناث بنسبة تقارب الثلث يُعد مؤشراً إيجابياً على توسّع مشاركة المرأة السعودية في بيانات العمل التحولية بعد رؤية 2030.

جدول (3.2) – خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	107	70.9%
الجنس	إناث	42	27.8%
الإجمالي		149	99%

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

الشكل (3.1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



ثانيًا: الفئة العمرية

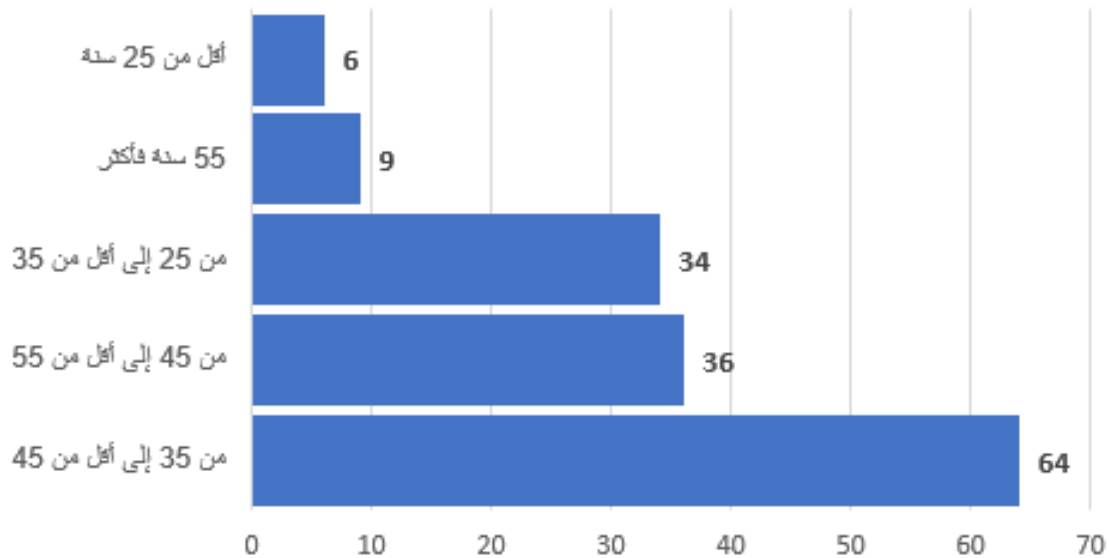
تبيّن أن غالبية المشاركين تقع أعمارهم بين 35 و 45 سنة بنسبة 42%، تليها الفئة من 45 إلى أقل من 55 سنة بنسبة 24%، ثم فئة من 25 إلى أقل من 35 بنسبة 22.5%، وأخيرًا فئتي 55 سنة فأكثر و أقل من 25 سنة مجموعهما سويًا 10% فقط. ويعكس هذا التوزيع أن أغلب العينة من الفئة المتوسطة عمرًا ذات الخبرة العملية المستقرة، وهي الفئة التي غالبًا ما تشغل المناصب الإشرافية أو التنفيذية وتُعدّ الأقدر على تقييم أنماط القيادة والأداء الوظيفي بدقة.

جدول (3.3) – خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	من 35 إلى أقل من 45	64	42.4%
الفئة العمرية	من 45 إلى أقل من 55	36	23.8%
الفئة العمرية	من 25 إلى أقل من 35	34	22.5%
الفئة العمرية	سنة فأكثر 55	9	6%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	6	4%
الإجمالي		149	99%

المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



ثالثاً: المؤهل العلمي

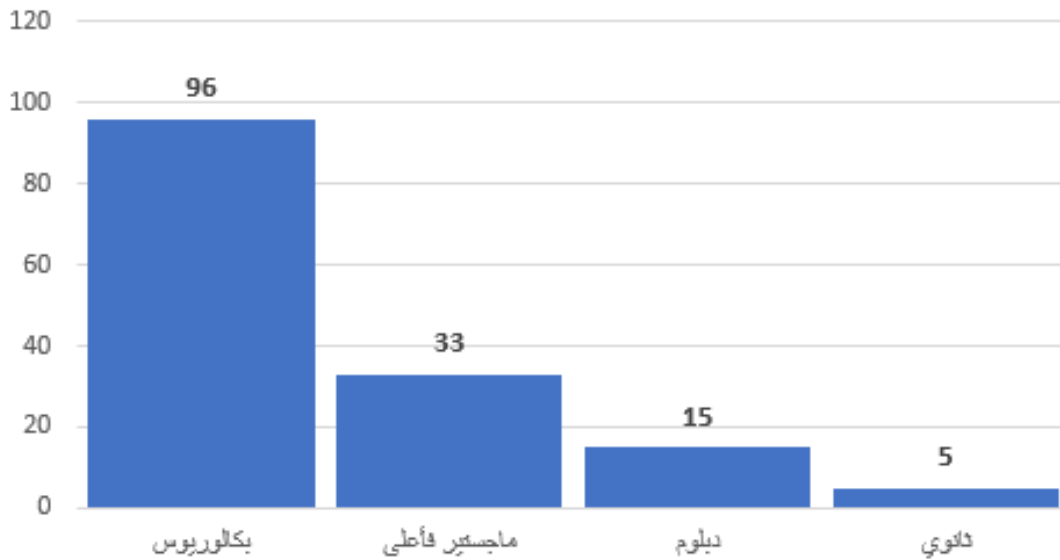
أظهرت النتائج أن المشاركين الحاصلين على درجة البكالوريوس شكّلوا النسبة الأكبر بواقع أعلى من 63%، تلاهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة 22%، ثم الدبلوم بنسبة 10%، وأخيراً حملة شهادة الثانوية العامة بنسبة 3%. ويدل هذا التوزيع على ارتفاع المستوى التعليمي للعينة، وهو ما يعزز مصداقية الإجابات وعمق الوعي التنظيمي لدى المشاركين.

جدول (3.4) - خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس	96	63.6%
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	33	21.9%
المؤهل العلمي	دبلوم	15	9.9%
المؤهل العلمي	ثانوي	5	3.3%
الاجمالي		149	99%

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

الشكل (3.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



رابعاً: سنوات الخبرة العملية

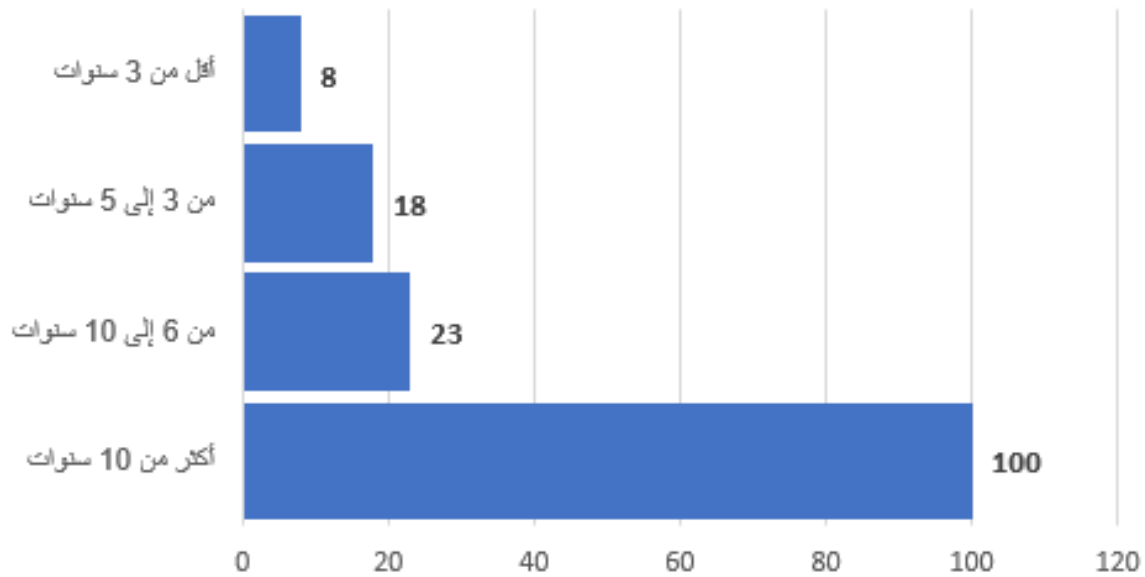
بيّنت النتائج أن نحو 66% من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، بينما بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات حوالي 15%، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حوالي 17%. وهذا التوزيع يعكس تنوع الخبرات داخل العينة، مع تركّز واضح في الفئة ذات الخبرة الطويلة، وهو ما يمنح الدراسة بعداً عملياً واقعياً عند تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

جدول (3.5) – خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة العملية	أكثر من 10 سنوات	100	66.2%
الخبرة العملية	من 6 إلى 10 سنوات	23	15.2%
الخبرة العملية	من 3 إلى 5 سنوات	18	11.9%
الخبرة العملية	أقل من 3 سنوات	8	5.3%
الاجمالي		149	99%

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

الشكل (3.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



خامساً: مدة العمل بعد الخصخصة

بينت النتائج أن 31% المشاركين قاموا باختيار (أقل من سنة) لسنوات العمل بعد الخصخصة، وتدخل في هذه النسبة من لم تخضع منشأتهم الى الخصخصة بعد أو في منشآت ما زالت قيد التحول. كما أشار 26.5% من المشاركين إلى أن مدة عملهم تتراوح بين (3 إلى أقل من 6 سنوات)، في حين بلغت نسبة من تجاوزت مدة عملهم (6 سنوات فأكثر) حوالي 22.5%، أما الفئة التي تراوحت خبرتها بين (سنة إلى أقل من 3 سنوات) فقد شكّلت 18.5% من إجمالي العينة.

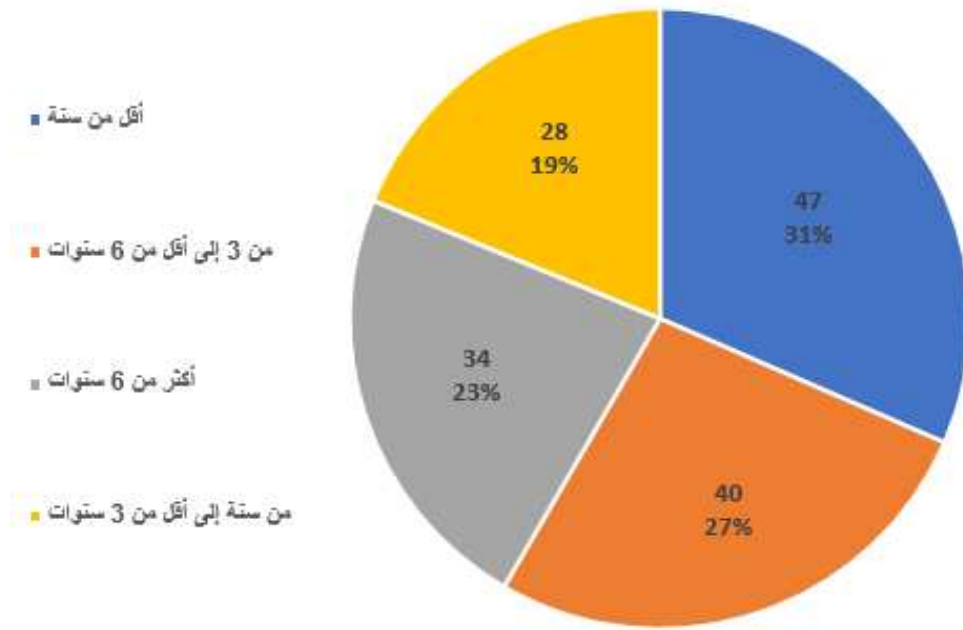
ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة حديثو العهد بمرحلة الخصخصة نسبياً، مما يشير إلى أن التحول المؤسسي لا يزال في مراحله التطبيقية المبكرة لدى عدد من المنشآت، وهو ما يمنح الدراسة تنوعاً زمنياً مهماً يمكن من خلاله تحليل أثر القيادة التحويلية في بيئات تمر بمستويات مختلفة من التجربة التحويلية.

جدول (3.6) - خصائص العينة حسب سنوات العمل بعد الخصخصة

سنوات العمل بعد الخصخصة	أقل من سنة	47	31.1%
سنوات العمل بعد الخصخصة	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	40	26.5%
سنوات العمل بعد الخصخصة	أكثر من 6 سنوات	34	22.5%
سنوات العمل بعد الخصخصة	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	28	18.5%
الإجمالي		149	99%

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

الشكل (3.5): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بعد الخصخصة

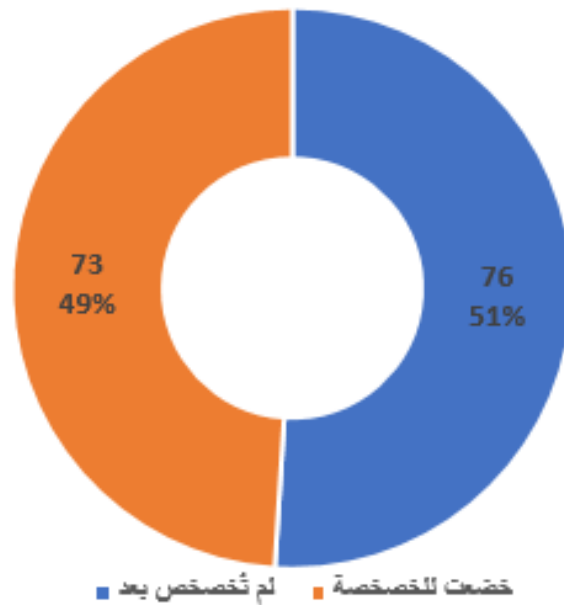


جدول (3.7) - خصائص العينة حسب طبيعة المنشأة

50.3%	76	لم تُخصّص بعد	حالة المنشأة
48.3%	73	خضعت للخصخصة	حالة المنشأة
99%	149	الاجمالي	

المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

الشكل (3.6): نسبة المنشآت الخاضعة للخصخصة وغير الخاضعة



2. القسم الثاني: عبارات تقيس القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي (5 فقرات)
- التحفيز الإلهامي (5 فقرات)
- التحفيز الفكري (5 فقرات)
- الاعتبار الفردي (5 فقرات)

وتُعد القيادة التحويلية من أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسة، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت بمستويات مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يعكس وجود ممارسات قيادية فعّالة داخل بيئة العمل السعودية في ظل التحول المؤسسي.

الجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية:

الجدول (3.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

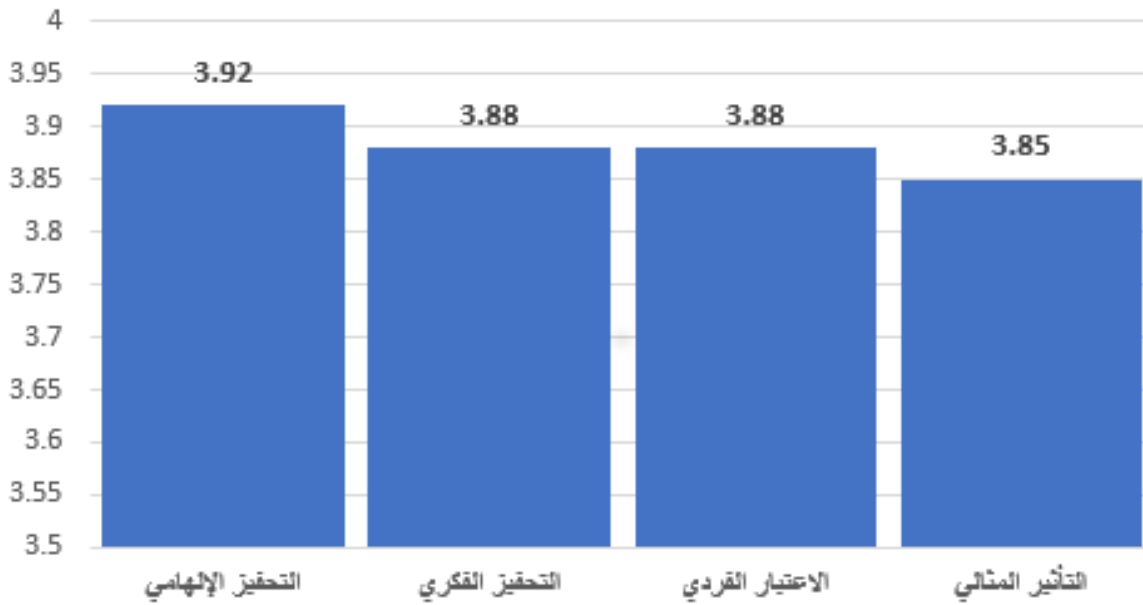
رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
1	التحفيز الإلهامي	3.92	0.97	مرتفع
2	التحفيز الفكري	3.88	0.92	مرتفع
3	الاعتبار الفردي	3.88	0.86	مرتفع
4	التأثير المثالي	3.85	0.90	مرتفع
	المتوسط العام للقيادة التحويلية	3.88	0.85	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

يُوضّح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، ويتّضح أن بُعد التحفيز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى، يليه التحفيز الفكري، مما يشير إلى قوة هذه الأبعاد في ممارسات القادة داخل المنشآت محل الدراسة.

بينما كان أدنى متوسط نسبياً في بُعد التأثير المثالي (3.85)، وهو ما يشير إلى أن القادة يُظهرون سلوكيات إيجابية وقدوة حسنة بدرجة مرتفعة، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز هذا البعد من خلال تعميق الثقة بين القادة والمرؤوسين، وزيادة شفافية القرارات، وترسيخ الصورة الأخلاقية والنموذجية للقائد داخل بيئة العمل. عمومًا، فإن المتوسط العام (3.88) يدل على وجود مستوى عالٍ من القيادة التحويلية داخل بيئات العمل المبحوثة.

الشكل (3.7): المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية



3. القسم الثالث: عبارات تقيس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الأداء المهامي (5 فقرات)
- الأداء السياقي (5 فقرات)
- الأداء الإبداعي (5 فقرات)

إلا أن نتائج تحليل بيانات الاستبيان، ومن خلال التحليل العاملي الاستكشافي، أظهرت إمكانية تصنيف البنود إلى خمسة مكونات فرعية أكثر دقة وملاءمة للسياق السعودي، وهي: جودة الأداء والإنتاجية (ضمن بعد الأداء المهامي)، الالتزام الوظيفي والانضباط في العمل (ضمن بعد الأداء السياقي)، المبادرة والابتكار (ضمن بعد الأداء الإبداعي).

وبناءً على ذلك، تم اعتماد هذه المكونات الفرعية الخمسة في التحليلات اللاحقة بوصفها تعبيراً تفصيلياً عن الأبعاد الثلاثة الرئيسية للأداء الوظيفي. وقد تم اعتماد هذه المكونات أيضاً في العرض الوصفي والتحليلات الإحصائية بهدف زيادة دقة التفسير وتحليل الاتجاهات العامة في استجابات المشاركين.

وتناول هذا المحور مدى إدراك الموظفين لمستوى أدائهم الوظيفي في ظل بيئة العمل الجديدة بعد الخصخصة أو خلالها. وقد أظهرت نتائج التحليل أن استجابات المشاركين تميل إلى المستويات العليا من المقياس، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي العام بين الموظفين في العينة المدروسة

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الوصفي لبؤود محور الأداء الوظيفي:

الجدول (3.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات الأداء الوظيفي

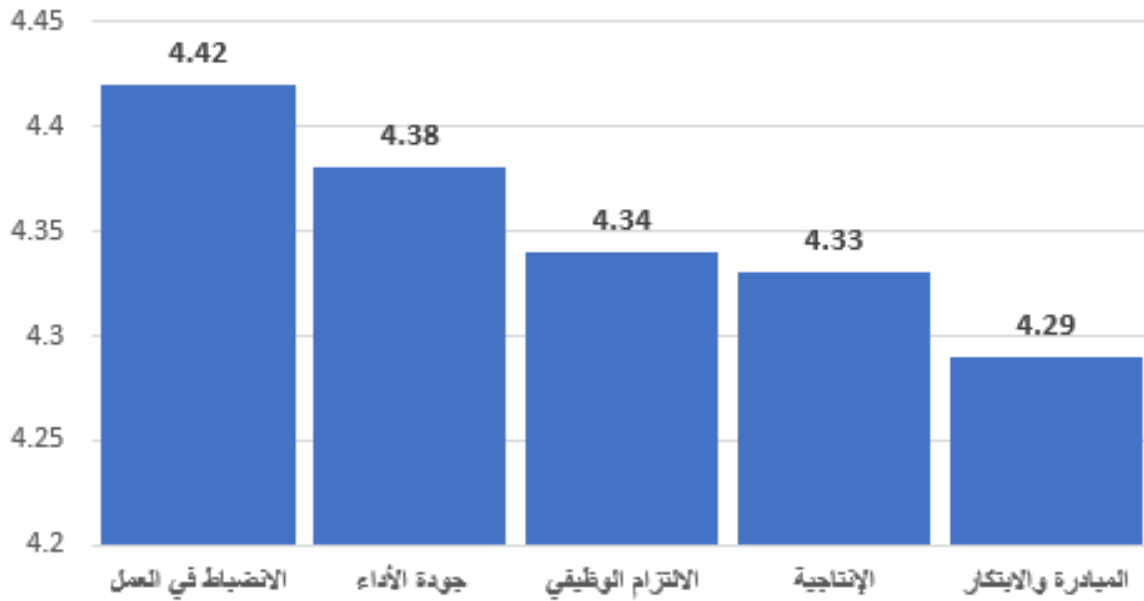
رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
1	الانضباط في العمل	4.42	0.50	مرتفع جدًا
2	جودة الأداء	4.38	0.51	مرتفع جدًا
3	الالتزام الوظيفي	4.34	0.52	مرتفع جدًا
4	الإنتاجية	4.33	0.54	مرتفع
5	المبادرة والابتكار	4.29	0.61	مرتفع
	المتوسط العام للأداء الوظيفي	4.36	0.48	مرتفع جدًا

المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تُظهر النتائج أن أعلى القيم كانت في بُعد الانضباط في العمل (4.42)، مما يدل على التزام الموظفين بسلوكيات العمل الرسمية والنظم التشغيلية بعد التحول المؤسسي.

بينما جاء بُعد المبادرة والابتكار في المرتبة الأدنى (4.29)، وهو ما يشير إلى أن روح المبادرة تحتاج إلى تعزيز أكبر ضمن برامج القيادة التحويلية. بشكل عام، يدل المتوسط العام (4.36) على مستوى أداء وظيفي مرتفع جدًا لدى أفراد العينة.

الشكل (3.8): المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي



وقد تم اعتماد مقياس "ليكرت الخماسي" (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس الإجابات، ويتم تفسير المتوسطات وفق المعيار التالي:

الجدول (3.10): مقياس ليكرت الخماسي وتحديد مستوى الاتجاه

نطاق المتوسط	مستوى الاتجاه
1.00 – 1.79	منخفض جدًا
1.80 – 2.59	منخفض
2.60 – 3.39	متوسط
3.40 – 4.19	مرتفع
4.20 – 5.00	مرتفع جدًا

يوضح الجدول مستويات مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده لتحليل استجابات أفراد العينة، حيث تم تحديد الحدود الرقمية المقابلة لكل فئة من فئات المقياس لتوضيح مستوى الاتجاه من منخفض إلى مرتفع. المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

ويتضح من التحليل السابق أن اتجاهات العينة إيجابية جدًا نحو كلٍّ من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تجاوزت جميع المتوسطات مستوى (4.00) على مقياس ليكرت، ما يعني أن بيئة العمل في المنشآت السعودية تتبنى بشكل واضح أساليب قيادية تحفيزية ترتبط بتحسين أداء الموظفين. وتعزز هذه النتائج الفرضية الرئيسة للدراسة القائلة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي.

صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان جودة القياس ودقة النتائج، حرص الباحث على اختبار صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، وذلك وفق الأساليب التالية:

❖ الصدق

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه بالفعل. وقد تحقق صدق الأداة من خلال:

▪ الصدق الظاهري والمحتوى:

تمت مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في الإدارة والقيادة للتأكد من وضوح العبارات ودقتها ومناسبتها لموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في بيئة الخصخصة السعودية.

▪ الصدق البنائي:

تم اختبار العلاقة بين فقرات كل بُعد باستخدام الارتباطات البينية بين البنود وعلاقة كل بُعد بالدرجة الكلية للتحقق من تماثل البنية الداخلية للمقياس.

جدول (3.11) - نتائج الارتباطات البينية بين أبعاد أداة الدراسة للتحقق من الصدق البنائي

البعد	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	التحفيز الفكري	الاعتبار الفردي	الأداء الوظيفي
التأثير المثالي	1.00	0.84	0.82	0.80	0.32
التحفيز الإلهامي	0.84	1.00	0.87	0.83	0.33
التحفيز الفكري	0.82	0.87	1.00	0.85	0.35
الاعتبار الفردي	0.80	0.83	0.85	1.00	0.33
الأداء الوظيفي	0.32	0.33	0.35	0.33	1.00

يُلاحظ أن الجدول يعرض معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كمُتغير كلي، دون تفصيل لأبعاده الفرعية، وذلك للتحقق من الصدق البنائي العام للأداة. المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

معاملات الارتباط البينية بين أبعاد القيادة التحويلية جاءت قوية وموجبة، وتراوح بين (0.80-0.87)، مما يدل على الاتساق الداخلي الجيد لمقياس القيادة التحويلية. كما تبين وجود علاقات طردية متوسطة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية ومتغير الأداء الوظيفي (0.32-0.35)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (Sig. < 0.001)، وهو ما يعزز الصدق البنائي لأداة الدراسة.

❖ الثبات

يُقصد بالثبات مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عبر المفحوصين وفي ظروف متشابهة. وقد تم تقديره إحصائياً باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإدارية للتحقق من الثبات الداخلي لفقرات المقياس. ويُعد اختبار الثبات من الاختبارات الإحصائية الأساسية في الدراسات الميدانية التي تعتمد على الاستبيانات، ويهدف إلى قياس مدى اتساق الإجابات وثباتها الداخلي بين بنود المقياس الواحد، أي: هل استجابات المشاركين للبنود المختلفة تعكس فهمًا واتجاهًا متجانسًا نحو المفهوم نفسه.

ولغرض هذه الدراسة، استخدم الباحث معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة التي تمثل أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. تتراوح قيمة معامل كرونباخ ألفا بين (0 و1)، وكلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي. وقد جرى تفسير النتائج وفق المعيار التالي:

- إذا كانت القيمة $0.90 \leq$ فإن الثبات عالٍ جداً.
- إذا كانت بين 0.80 و0.89 فإن الثبات عالٍ.
- إذا كانت بين 0.70 و0.79 فإن الثبات جيد.
- إذا كانت بين 0.60 و0.69 فإن الثبات مقبول.
- أقل من 0.60 يدل على ضعف الثبات.

أكاديميا، تُعد القيمة المقبولة لمعامل ألفا 0.70 فأعلى، في حين تشير القيم بين 0.80 و0.95 إلى مستوى ثبات مرتفع جدًا.

وبناءً على التحليل الإحصائي الكامل لبيانات العينة النهائية، بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة الكلية (0.960)، وهي قيمة تدل على مستوى ثبات ممتاز، مما يؤكد اتساق فقرات الاستبانة وملاءمتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

كما تم حساب معاملات الثبات الفرعية لكل من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، وكذلك لأبعاد الأداء الوظيفي، وذلك للتحقق من اتساق كل محور بشكل مستقل وضمان موثوقية النتائج قبل إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة باختبار الفروض.

الجدول (3.12): نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

رقم	المحور	عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
1	التأثير المثالي	5	0.90	مرتفع جدًا
2	التحفيز الإلهامي	5	0.94	مرتفع جدًا
3	التحفيز الفكري	5	0.93	مرتفع جدًا
4	الأداء الوظيفي	15	0.93	مرتفع جدًا
5	الاعتبار الفردي	5	0.90	مرتفع جدًا
	المجموع الكلي للأداة	35	0.96	مرتفع جدًا

المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تفسير النتائج:

يبين الجدول نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبيان. بلغ عدد البنود الكلي (35 بندًا) موزعة بواقع (5 بنود) لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، و(15 بندًا) لقياس الأداء الوظيفي. وتظهر قيم ألفا مرتفعة لجميع المحاور (تتراوح بين 0.90 و0.94)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين بنود كل محور، ويؤكد ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

أساليب التحليل الإحصائي

تم تصميم أداة الاستبانة إلكترونياً عبر منصة (Google Forms) وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المستهدفة، ثم استُلمت الاستجابات بصيغة رقمية جاهزة للتحليل. وقد أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج تحليل البيانات Microsoft Excel لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا)، واختبار الارتباط (Pearson Correlation)، واختبار الفروق (t-test) بين المجموعات.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات النهائية من أفراد العينة، تم تحليلها باستخدام برنامج Microsoft Excel الذي أتاح إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك وفق الأساليب التالية:

1. التحليل الوصفي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لأفراد العينة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة لتحديد مستوى الاتجاه العام للاستجابات.

2. اختبارات الثبات والصدق:

- استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.
- إجراء اختبار الارتباطات البينية (Inter-item Correlations) للتحقق من التماسك البنائي لكل محور من محاور المقياس.

3. تحليل العلاقات بين المتغيرات:

- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومكونات الأداء الوظيفي.
- تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

4. اختبار الفروق الإحصائية:

- إجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات الأداء تبعًا للخصائص الديموغرافية (مثل العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي).
- استخدام اختبار (Independent Samples t-test) للمقارنة بين العاملين في المنشآت الخاضعة للخصخصة وغير الخاضعة.

5. التحقق من الفرضيات:

- تم اختبار الفرضيات الإحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ،
- مع تفسير النتائج استنادًا إلى القيم الإحصائية والاتجاهات العامة للاستجابات، بما يحقق التكامل بين التحليل الإحصائي والتفسير النظري.

اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرعيات المنبثقة عنها، والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وعلى اختبار (t-test) لقياس الفروق بين متوسطات استجابات المجموعتين.

تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أن العلاقة أو الفروق تعتبر دالة إحصائيًا متى كان مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05.

❖ الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

الجدول (3.13): نتائج اختبار الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

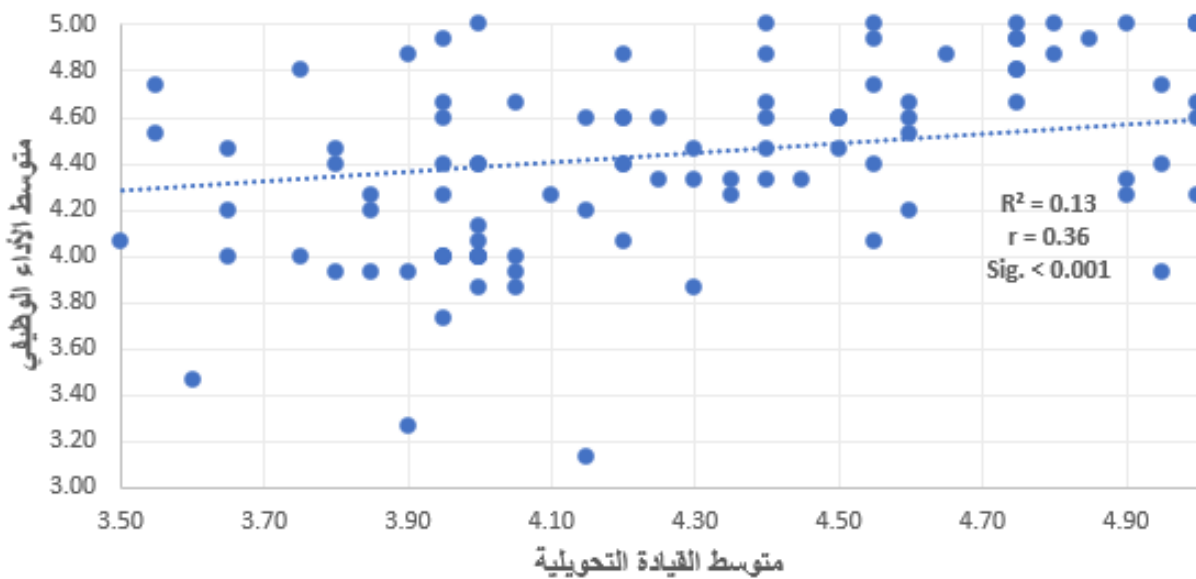
العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية ↔ الأداء الوظيفي	0.36	0.001	دالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.36$) موجبة ومرتفعة، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 < 0.001 < \text{Sig.}$). وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

كما أن العلاقة بين المتغيرين تتخذ اتجاهًا موجبًا واضحًا؛ فكلما زادت ممارسة مبادئ القيادة التحويلية (كالتحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي)، ارتفع بالمقابل مستوى الأداء الوظيفي في بيئة العمل. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

الشكل (3.9): العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي



❖ الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التأثير المثالي" والأداء الوظيفي.

الجدول (3.14.1): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الأولى

العلاقة	(r)	(Sig.)	الدلالة
التأثير المثالي ↔ الأداء الوظيفي	0.32	0.001	دالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي بلغت ($r = 0.32$)، وهي علاقة موجبة قوية تدل على أن ارتفاع مستوى ممارسة القائد لسلوكيات التأثير المثالي يرتبط بارتفاع مستوى أداء العاملين.

كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$) تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، أي أن هذا الارتباط لم يحدث بالصدفة العشوائية بل يعكس علاقة حقيقية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ويُفسّر ذلك بأن القادة الذين يمثلون قدوة حسنة ويكسبون احترام مرؤوسيهم يحققون تأثيراً إيجابياً واضحاً في رفع أداء فرق العمل وتحسين التزامهم المؤسسي.

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز الإلهامي" والأداء الوظيفي

الجدول (3.14.2): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الثانية

العلاقة	(r)	(Sig.)	الدلالة
التحفيز الإلهامي ↔ الأداء الوظيفي	0.33	0.001	دالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي بلغت ($r = 0.33$)، وهي علاقة موجبة قوية تدل على أن زيادة مستوى التحفيز الإلهامي ترتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$) يوضح أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ثقة مرتفع، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

وتدل هذه النتيجة على أن القادة الذين يمتلكون رؤية ملهمة ويحفزون العاملين نحو الأهداف التنظيمية يساهمون بفاعلية في تعزيز الحماس التنظيمي ورفع الإنتاجية العامة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز الفكري" والأداء الوظيفي.

الجدول (3.14.3): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الثالثة

العلاقة	(r)	(Sig.)	الدلالة
التحفيز الفكري ↔ الأداء الوظيفي	0.35	0.001	دالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز الفكري والأداء الوظيفي بلغت ($r = 0.35$)، وهي علاقة موجبة متوسطة إلى قوية تدل على أن زيادة مستوى التحفيز الفكري لدى القادة ترتبط بارتفاع أداء الموظفين.

كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$) تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وتدل هذه النتيجة على أن تشجيع القادة على التفكير الإبداعي وطرح الحلول الجديدة يساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات داخل بيئة العمل.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاعتبار الفردي" والأداء الوظيفي.

الجدول (3.14.4): نتائج اختبار (t-test) للفرضية الفرعية الرابعة

العلاقة	(r)	(Sig.)	الدالة
الاعتبار الفردي → الأداء الوظيفي	0.33	0.001	دالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي بلغت ($r = 0.33$)، وهي علاقة موجبة قوية تشير إلى أن الاهتمام بالفروق الفردية وتقدير الجهود الشخصية يرتبط بارتفاع أداء العاملين.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$) يدل على أن العلاقة دالة إحصائية عند مستوى ثقة مرتفع، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ويُفسّر ذلك بأن اهتمام القادة بأفراد فريقهم وتقديرهم لاحتياجاتهم يسهم في تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمنظمة.

❖ النتيجة الإجمالية:

أظهرت نتائج التحليل أن جميع العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي كانت موجبة متوسطة ودالة إحصائية، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة أو في طور التحول المؤسسي.

اختبار الفروق بين المجموعتين (المخصصة / غير المخصصة)

لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات موظفي المنشآت التي خضعت للخصخصة وأولئك العاملين في منشآت لم تخضع بعد، استخدم الباحث اختبار (T-test) للعينة المستقلة.

الجدول (3.15): مقارنة متوسطات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بين المنشآت الخاضعة للخصخصة وغير الخاضعة

المتغير	الفئة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig.	الدلالة
القيادة التحويلية	خضعت للخصخصة	3.93	0.61	1.42	0.54	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$)
الأداء الوظيفي	خضعت للخصخصة	4.42	0.58	1.68	0.16	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$)
القيادة التحويلية	لم تخضع للخصخصة	3.84	0.65	—	—	—
الأداء الوظيفي	لم تخضع للخصخصة	4.31	0.62	—	—	—

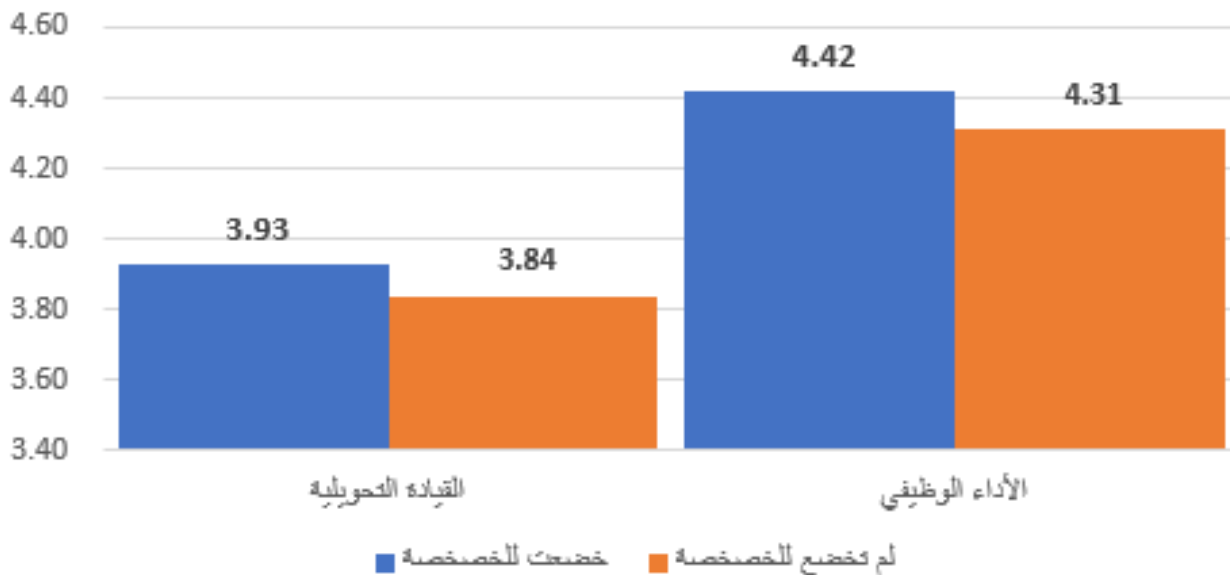
المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (2025).

يُوضّح الجدول الفروق في المتوسطات الحسابية لكل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بين المنشآت الخاضعة للخصخصة وغير الخاضعة، حيث بلغ متوسط القيادة التحويلية في المنشآت الخاضعة (3.93) مقابل (3.84) لغير الخاضعة، كما بلغ متوسط الأداء الوظيفي (4.42) مقابل (4.31).

وتُظهر نتائج اختبار الفروق بين المجموعتين باستخدام (t-test) أن قيم الدلالة الإحصائية (0.54 و 0.16) تجاوزت مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن الفروق بين المجموعتين ليست ذات دلالة إحصائية.

وبذلك يُستنتج أن إدراك القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي متقارب جداً بين موظفي المنشآت التي خضعت للخصخصة والتي لم تخضع للخصخصة بعد، وهو ما يعكس أن التحول المؤسسي في السعودية يسير نحو تجانس إداري وثقافي في ممارسات القيادة والأداء بغض النظر عن وضع الخصخصة.

الشكل (3.10): مقارنة متوسطات القيادة والأداء بين المنشآت الخاضعة وغير الخاضعة للخصخصة



ملخص نتائج التحليل الإحصائي

يهدف هذا القسم إلى تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية على بيانات العينة النهائية البالغة (149) استجابة مكتملة، حيث غطت النتائج العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، إضافةً إلى اختبار الفروق بين المجموعات وفقاً لوضع الخصخصة.

❖ أولاً: نتائج عامة حول العينة

- توزعت العينة بنسبة 48.30% للعاملين في منشآت خضعت للخصخصة مقابل 50.30% للعاملين في منشآت لم تُخصَّص بعد، وهو توازن مثالي يعكس التنوع الواقعي في بيئة العمل السعودية.

- تنوعت خصائص المشاركين من حيث الجنس والعمر والخبرة والمؤهل، مما منح الدراسة شمولية وتوازنًا إحصائيًا ممتازًا.
- تم التأكد من جودة البيانات وخلوها من القيم الشاذة أو المكررة، مع تحقق الثبات الداخلي القوي لأداة البحث.

❖ ثانيًا: نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)

حققت جميع محاور الاستبانة قيمًا مرتفعة جدًا لمعامل الثبات تراوحت بين 0.90 و 0.94، وبمتوسط عام قدره 0.96، مما يدل على اتساق داخلي ممتاز وصلاحية أداة القياس للتحليل الإحصائي.

❖ ثالثًا: النتائج الوصفية

- أظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد القيادة التحويلية (من 3.85 إلى 3.92) مما يشير إلى انتشار واسع للممارسات القيادية التحويلية في بيئة العمل السعودية.
- كذلك جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعًا جدًا بمتوسط عام بلغ 4.36، وهو ما يدل على تحسن الإنتاجية والالتزام الوظيفي في المنشآت التي تشهد تحولًا مؤسسيًا.
- أظهر بُعد التحفيز الإلهامي أعلى متوسط (3.92)، تلاه الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري بمتوسط متقارب (3.88)، في حين جاء التأثير المثالي في أدنى مرتبة نسبية (3.85)، وجميعها ضمن المستوى المرتفع.

❖ رابعًا: نتائج اختبار الفرضيات

- أظهرت نتائج اختبار الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائيًا ($r = 0.36, \text{Sig} = 0.001$) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- جميع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) ارتبطت ارتباطًا موجبًا ودالًا بالأداء الوظيفي بقيم تراوحت بين 0.32 و 0.35.

- تُقبل الفرضية الرئيسية والفرعيات جميعها، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي.

❖ خامساً: الفروق بين المجموعتين (المخصصة / غير المخصصة)

أظهرت نتائج اختبار (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين في كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث كانت قيم (Sig.) أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن التحول المؤسسي في المملكة أدى إلى تقارب ثقافة القيادة وممارسات الأداء في المنشآت، سواء كانت خضعت للخصخصة أو ما زالت تعمل في الإطار الحكومي.

❖ سادساً: العلاقات الإحصائية النهائية

- العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي قوية وموجبة ($r = 0.36$).
- العلاقة الأعلى كانت بين "التحفيز الفكري" والأداء ($r = 0.35$)، تليها "التحفيز الالهامي" والاعتبار الفردي "بنتيجة متساوية" ($r = 0.33$).
- جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعكس اتساق النتائج مع الإطار النظري ويدعم فرضيات الدراسة.

❖ سابعاً: الخلاصة العامة لنتائج التحليل الإحصائي

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج التحليل الإحصائي أكدت أن القيادة التحويلية تُعد من أبرز أنماط القيادة القادرة على دعم التحول المؤسسي ورفع مستوى الأداء في بيئة العمل السعودية. كما أثبتت النتائج أن تأثير القيادة التحويلية لا يقتصر على المنشآت التي خضعت للخصخصة فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسات الحكومية التي بدأت تبني نفس الأساليب القيادية المرنة والمتطورة.

وتمهّد هذه النتائج للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يتناول مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، إضافةً إلى التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.

مقارنة نسب العينة الحالية مع الدراسات السابقة

انطلاقاً من أهمية تحليل عينة الدراسة في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة ذات الصلة، قام الباحث بمقارنة التوزيع النسبي للمشاركين في هذه الدراسة (من حيث عملهم في منشآت خضعت للخصخصة أو لم تخضع بعد) مع أبرز الدراسات الخليجية والعربية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أو الأداء الوظيفي في بيئات شهدت تحولاً مؤسسياً أو خصخصة جزئية.

تهدف هذه المقارنة إلى التحقق من مدى تمثيل العينة الحالية للواقع الميداني، وتحديد ما إذا كانت النسب المسجلة ضمن الإطار المقبول إحصائياً والمشاهد في الأدبيات السابقة.

الجدول (3.16): مقارنة نسب العينة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

رقم	الدراسة	سنة النشر	الدولة	نسبة العاملين في منشآت خضعت للخصخصة	نسبة العاملين في منشآت لم تخضع للخصخصة	الفارق بين الفئتين
1	السالمي	2022	سلطنة عمان	54%	46%	+8%
2	علي و إيفانوف	2019	الإمارات	58%	42%	+16%
3	المالكي و الغامدي	2021	السعودية	47%	53%	-6%
4	الزهراني	2020	السعودية	60%	40%	+20%
5	الدراسة الحالية (عبدالرحمن)	2025	السعودية	48.3%	51.7%	-3.4%

يُوضح الجدول مقارنة نسب ونتائج العينة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، ويظهر الجدول اتفاقاً نسبياً في الاتجاهات العامة للنتائج، مما يعزز مصداقية الدراسة الحالية واتساقها مع الأبحاث السابقة في مجال القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

يُلاحظ من الجدول أن نسب العينة في الدراسة الحالية جاءت ضمن النطاق الطبيعي لتوزيع العينات في البحوث السابقة، حيث تراوحت نسب العاملين في المنشآت التي خضعت للخصخصة بين 47% و60% في أغلب الدراسات المقارنة. وبذلك يمكن القول إن العينة الحالية تعكس تمثيلاً واقعياً ومتوازناً لبيئة العمل السعودية في ظل التحول المؤسسي، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج المتوقعة ويدعم صلاحية المقارنة الإحصائية بين الفئتين.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل الثالث، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع التركيز على بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

وقد اعتمد التحليل على بيانات عينة مكوّنة من (149) مشاركاً، إضافة إلى الاختبارات الإحصائية التي شملت المتوسطات الحسابية، معاملات الارتباط، قيم الدلالة الإحصائية، ونتائج التحليل العاملي.

يسعى هذا الفصل إلى تقديم تفسير متوازن ودقيق للنتائج، دون إطالة غير ضرورية، وبصياغة متسقة مع متطلبات الجامعة والنماذج البحثية المقبولة سابقاً.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية

أظهرت نتائج الفصل الثالث ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنشآت السعودية، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.85 و3.92 لجميع الأبعاد، بمتوسط عام قدره 3.88، وهو مستوى مرتفع يدل على وجود تطبيق فعلي لهذا النمط القيادي في بيئة العمل.

وتتسجم هذه النتيجة مع توجهات التحول المؤسسي وبرامج الخصخصة التي تبنتها المملكة، والتي ركزت على تعزيز دور القيادة في رفع الكفاءة وتحسين الجودة.

مقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسات باس وأفوليو (1994)، العنزي (2022)، و العامري (2020) التي أكدت أن القيادة التحويلية أصبحت نمطاً فعالاً في البيئات التي تمر بمرحلة تغيير أو خصخصة.

2. التأثير المثالي وعلاقته بالأداء الوظيفي

بلغ متوسط بُعد التأثير المثالي 3.85، وهو ضمن المستوى المرتفع بحسب مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهر معامل ارتباط موجباً ومتوسط القوة بالأداء الوظيفي ($r = 0.32$, $Sig = 0.001$). وهذا يشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بدرجة من النزاهة والقوة المهنية يساهمون في تحسين أداء الموظفين، وإن كان تأثير هذا البعد يأتي ضمن إطار مجموعة أبعاد أخرى للقيادة التحويلية.

❖ تفسير النتيجة:

- القائد القدوة يقلل مقاومة التغيير.
- يساهم في رفع الثقة التنظيمية، خاصة في بيئات التحول المؤسسي.
- يعزز الالتزام تجاه المهام والأهداف.

مقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسات بودساكوف وآخرون (1990)، والزهراني (2020)، الذين أكدوا أن القائد النموذجي يُعد عنصراً حاسماً في رفع مستويات الأداء والالتزام.

3. التحفيز الإلهامي وعلاقته بالأداء الوظيفي

بلغ متوسط هذا البعد 3.92، وهو أعلى متوسط بين أبعاد القيادة التحويلية، كما بلغ معامل الارتباط بينه وبين الأداء الوظيفي ($r = 0.33$, $Sig = 0.001$)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين قدرة القائد على الإلهام ووضع رؤية واضحة وبين أداء الموظفين.

❖ تفسير النتيجة:

- القائد الملهم يُشعر الموظفين بقيمة أدوارهم.
- يساعد في توجيه الجهود نحو أهداف التحول والخصخصة.
- يعزز الاستعداد للمشاركة في التغيير.

مقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسات جودج و بونو (2001)، و السالمي (2022)، الذين أكدوا الأثر الإيجابي للإلهام في تعزيز المبادرة وتحسين الأداء.

4. التحفيز الفكري وعلاقته بالأداء الوظيفي

حصل التحفيز الفكري على متوسط قدره 3.88، وهو ضمن المستوى المرتفع، كما بلغ معامل الارتباط بينه وبين الأداء الوظيفي ($r = 0.35, \text{Sig} = 0.001$)، وهي أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ما يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة القوة بين تشجيع القائد للأفكار الجديدة وارتفاع مستوى الأداء.

❖ تفسير النتيجة:

- التحفيز الفكري يسهم في الإبداع التنظيمي.
- يفتح المجال للحلول غير التقليدية أثناء التحول المؤسسي.
- يعزز تطوير طرق العمل وتحسين الجودة.

مقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسات يانسن (2000)، و لوثانز (2011) حيث أكد الباحثون أن الإبداع أحد مكونات الأداء الأساسية في بيئات التغيير.

5. الاعتبار الفردي وعلاقته بالأداء الوظيفي

حقق الاعتبار الفردي متوسطاً قدره 3.88، وهو ضمن المستوى المرتفع، كما أظهر معامل ارتباط موجباً ومتوسط القوة بالأداء الوظيفي ($r = 0.33, \text{Sig} = 0.001$). وتدل هذه النتيجة على أن الاهتمام بالاحتياجات الفردية وتقديم الدعم والتقدير يسهم في تحسين أداء الموظفين، وإن كان تأثيره يأتي متقارباً مع بقية أبعاد القيادة التحويلية.

❖ تفسير النتيجة:

- الاهتمام بالاحتياجات الفردية يحفّز الموظفين.
- يقلل الضغوط خلال فترات التحول.
- يرفع الولاء والرضا الوظيفي.

- يعزز التكامل بين القائد والفريق.

مقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسات اورغان (1997)، و المالكي و الغامدي (2021) اللذان أكدا أن السلوك الإنساني للقائد يرتبط مباشرة بتحسين الأداء والسلوكيات التنظيمية.

6. العلاقة العامة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

أظهرت نتائج معامل الارتباط الكلي بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي قيمة بلغت $r = 0.36$ ، $(Sig = 0.001)$ ، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة، تعكس أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، لكنها تعمل ضمن منظومة أوسع من العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في أداء الموظفين في بيئة الخصخصة والتحول.

ثانيًا: الاستنتاجات

من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري، توصّل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس واقع القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة أو تمر بمرحلة التحول المؤسسي.

- تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة عالية داخل المنشآت السعودية، سواء التي خضعت للخصخصة أو التي تمر بالتحول المؤسسي، مما يعكس وعي الإدارات بأهمية هذا

النمط في تقليل مقاومة التغيير ورفع مستويات الاستعداد التنظيمي. ويشير هذا إلى نضج إداري وتطوير متسارع في الثقافة القيادية، خصوصاً في مرحلة ما بعد الخصخصة التي تتطلب أساليب أكثر مرونة وتأثيراً.

■ أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي، لكن بدرجات متفاوتة، حيث احتل بُعد التحفيز الإلهامي المرتبة الأعلى، في حين جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الأدنى. وهذا يعكس أهمية البعد الإنساني والعاطفي للعلاقة بين القائد والموظف في سياق التحول المؤسسي، حيث أصبحت الثقة والاهتمام الفردي عوامل أساسية لرفع جودة الأداء.

تشير النتائج الرقمية إلى أن الأداء الوظيفي العام جاء عند مستوى مرتفع جداً بمتوسط قدره 4.36 من 5، مما يدل على أن الموظفين يحققون مستويات عالية من الالتزام والجودة والإنتاجية في ظل بيئة التحول المؤسسي والخصخصة.

■ يُظهر معامل الارتباط العام بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ($r = 0.36, \text{Sig} < 0.001$) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وإن كانت درجة تأثيرها تختلف باختلاف الأبعاد القيادية وطبيعة المهام. وتدلل هذه النتيجة على أن القيادة التحويلية تُعد أحد العوامل المؤثرة في الأداء، لكنها ليست العامل الوحيد في بيئة العمل السعودية التي تخضع لعمليات الخصخصة والتحول المؤسسي.

■ أثبت التحليل العاملي (EFA) أن الأداء الوظيفي يتكون في البيئة السعودية من ثلاثة أبعاد: المهامي، السياقي، والإبداعي، وهي مطابقة للنماذج الدولية، مما يدل على نضج بيئة العمل في القطاعات المخصصة واتساقها مع المعايير العالمية.

■ توضح النتائج أن بُعد التحفيز الفكري أظهر أعلى ارتباط بالأداء الوظيفي ($r = 0.35$)، في حين جاءت معاملات ارتباط بقية الأبعاد عند مستويات متقاربة تراوحت بين (0.32–0.33)،

مما يعكس أن تشجيع التفكير الجديد والابتكار يمثل المدخل الأبرز لتعزيز الأداء، مع بقاء بقية الأبعاد ذات تأثير إيجابي أيضاً.

- يُظهر التحليل أن المنشآت السعودية — سواء التي خضعت للخصخصة أو لم تخضع للخصخصة بعد — بدأت تتقارب من حيث الأساليب القيادية، وهو ما يعكس تأثير رؤية 2030 في توحيد المعايير الإدارية ورفع مستوى الاحترافية عبر مختلف القطاعات.

التوصيات العملية والمستقبلية

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية القيادة في المنشآت السعودية، خصوصاً في القطاعات التي خضعت أو ستخضع للخصخصة مستقبلاً.

❖ أولاً: التوصيات العملية

- ضرورة تعزيز برامج تدريب القيادات الحالية والجديدة على مهارات القيادة التحويلية، بما يشمل الإلهام، التمكين، التحفيز، وإدارة التغيير. ويمكن لهذا النوع من البرامج أن يدعم انتقال المنظمات بسلسلة خلال مراحل الخصخصة، ويقلل الآثار السلبية المصاحبة للتحويل.
- دمج القيادة التحويلية ضمن نماذج تقييم الأداء القيادي في المؤسسات السعودية، بحيث يصبح القائد مطالباً بإظهار سلوكيات واضحة في التأثير المثالي والاهتمام الفردي والتحفيز الفكري. وهذا الإجراء يجعل تطبيق القيادة التحويلية جزءاً من النظام وليس خياراً شخصياً.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وإتاحة منصات تفاعلية بين القادة والموظفين لتبادل الآراء حول مراحل التحويل والتحديات. فارتفاع الثقة التنظيمية وتدفق المعلومات يقلل المقاومة ويعزز الاستقرار.
- التركيز على نشر ثقافة العمل الإبداعي وتشجيع المبادرات، خصوصاً في القطاعات التي تتطلب الابتكار لتحسين الخدمات. ويمكن إنشاء برامج "صناديق الأفكار" وورش العصف الذهني لتفعيل البعد الإبداعي للأداء.

- تطوير سياسات الموارد البشرية لتشمل مبادئ القيادة الداعمة والتحفيزية، وتفعيل المكافآت المرتبطة بالسلوك التنظيمي الإيجابي، وليس فقط بالمخرجات التقليدية للأداء.
- الاستفادة من التجارب الناجحة للمنشآت التي خضعت للخصخصة بشكل كامل، من خلال إعداد دراسات حالة Case Studies يمكن أن تستخدم كمرجع لبقية المؤسسات الحكومية.
- توسيع دور التدريب أثناء العمل (On-the-job Training) لدعم الموظفين خلال المراحل المبكرة للتحويل، مما يقلل مشكلات التكيف ويعزز ثقة العاملين بأنظمتهم الجديدة.

❖ ثانيًا: التوصيات البحثية المستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة التي خضعت للخصخصة، لمعرفة الفروقات في تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء، وتحديد القطاعات التي تستجيب بشكل أعلى لهذا النمط القيادي.
- دراسة المتغيرات الوسيطة التي قد تساهم في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، مثل الولاء التنظيمي، الالتزام، الرضا الوظيفي، أو التمكين النفسي. فهذه المتغيرات غالبًا ما تُفسّر لماذا تختلف قوة العلاقة بين المؤسسات.
- استخدام منهجيات نوعية (Qualitative Methods) مثل المقابلات العميقة مع القادة والموظفين لفهم السياق الواقعي لعمليات التحويل المؤسسي، واكتشاف الجوانب غير الظاهرة في التحليل الكمي.

- اقترح بناء نموذج قيادي سعودي مستمد من الثقافة الوطنية وقيم العمل المحلية، يجمع بين القيادة التحويلية ومتطلبات بيئات التحول السريع.

- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تقيس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء عبر الزمن، وليس في نقطة قياس واحدة، لمعرفة كيفية تطور هذه العلاقة أثناء مراحل الخصخصة.

خاتمة الفصل

بهذا الفصل، يكتمل الإطار التحليلي والتطبيقي للدراسة، ويُقدَّم نموذج واقعي يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ضمن بيئة التحول المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

وتؤكد النتائج والتوصيات أن نجاح الخصخصة لا يكتمل إلا بوجود قيادة واعية قادرة على الإلهام والتحفيز والتوجيه الإيجابي، مما يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 نحو كفاءة إدارية واقتصادية مستدامة.

المراجع

❖ أولاً: المراجع العربية

1. الحربي، ع. م. (2019). أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، 31(2).
2. الزهراني، أ. ع. (2020). دور الاعتبار الفردي في رفع تزام الموظف: دراسة تطبيقية. جامعة الملك عبد العزيز.
3. السالمي، م. س. (2022). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي السعودي. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
4. العامري، م. ع. (2020). أبعاد الأداء الوظيفي وممارسات القيادة بعد التخصص: دراسة في منشآت القطاع الصناعي السعودي. جامعة الملك سعود.
5. العلي، ع. م.، وإيفغيني، إ. (2019). القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الأمير سلطان.
6. العنزي، ب. ن. (2022). فعالية القيادة التحويلية في تعزيز المبادرة لدى موظفي المنشآت السعودية الخاضعة للتخصص. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. القحطاني، م. س. (2021). التحفيز الإلهامي والابتكار الوظيفي في منشآت القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الإدارية، 33(1).
8. القرني، ف. س. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الصحي السعودي. جامعة الطائف.
9. المالكي، أ. ع.، والغامدي، م. ع. (2021). العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية في بيئة العمل السعودية. المجلة العربية للإدارة.
10. المركز الوطني للتخصيص. (2024). تقرير التخصص السنوي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
11. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). تقرير الأداء الاقتصادي في ظل برامج التخصص. الرياض.
12. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير التحول المؤسسي وتمكين التخصص في القطاعات الحكومية. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

❖ ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Armstrong, M. (2010). Armstrong's handbook of human resource management practice (11th ed.). Kogan Page.
2. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
3. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) manual* (3rd ed.). Mind Garden.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
7. Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (7th ed.). McGraw-Hill.
8. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
9. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
10. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.
11. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
12. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
13. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
14. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2001). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
15. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

16. Khan, M. J., & Nawaz, M. M. (2014). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 210–226.
17. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
18. Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12). Wiley.
19. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
20. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
21. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (1996). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
22. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
23. Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121–133.
24. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
25. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. John Wiley & Sons.
26. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
27. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
28. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

الملاحق

الملحق (1): نسخة الاستبانة النهائية

يُعرض في هذا الملحق النموذج الأصلي للاستبانة كما تم تصميمه وتوزيعه إلكترونياً عبر منصة Google Forms على أفراد عينة الدراسة. ويظهر النموذج بكامل أقسامه وأسئلته وخياراته، وذلك بهدف توضيح أداة القياس المستخدمة وضمان الشفافية العلمية في إجراءات جمع البيانات.

العنوان: استبانة بحث بعنوان

«أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت للخصخصة»

الغرض: تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات لأغراض أكاديمية بحتة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

استبانة بحث ماجستير

بسم الله الرحمن الرحيم
أعمل على بحث ماجستير بعنوان: «أثر القيادة التحويلية
على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت
للخصخصة».

جامعة ميدأوشن (Midocean University)
يهدف الاستبان إلى التعرف على آراء العاملين حول
الممارسات القيادية وأثرها على الأداء.

السرية والخصوصية:
المشاركة طوعية، وسُعالج البيانات بشكل إجمالي دون
أسماء أو أرقام وظيفية. يمكنك الانسحاب في أي وقت.
تستغرق الإجابة 6-8 دقائق.

شكراً لمساهمتك القيّمة.

استبانة بحث ماجستير

بسم الله الرحمن الرحيم
أعمل على بحث ماجستير بعنوان: «أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت للخصخصة».

جامعة ميدأوشن (Midocean University)
يهدف الاستبان إلى التعرف على آراء العاملين حول الممارسات القيادية وأثرها على الأداء.

السرية والخصوصية:
المشاركة طوعية، وسعالج البيانات بشكل إجمالي دون أسماء أو أرقام وظيفية. يمكنك الانسحاب في أي وقت.
تستغرق الإجابة 6-8 دقائق.

شكراً لمساهمتك القيمة.

* Indicates required question

أسئلة الفرز (لضمان العينة المستهدفة)

1. * هل تعمل/ين حالياً في منشأة سعودية خضعت للخصخصة ؟
على سبيل المثال قطاعات الصحة و المياه والنقل و الاتصالات والطاقة

Mark only one oval.

☐ نعم

☐ لا Skip to section 7 (شكراً لمشاركتك القيمة في هذا البحث)

2. * هل عمرك 18 سنة فأكثر؟

Mark only one oval.

☐ نعم

☐ لا Skip to section 7 (شكراً لمشاركتك القيمة في هذا البحث)

القسم الأول: بيانات عامة

هذا القسم يهدف إلى جمع بعض المعلومات العامة لأغراض التحليل الإحصائي فقط، ولن تُستخدم بشكل فردي أو للإفصاح عن الهوية

3. * الجنس

Mark only one oval.

☐ ذكر

☐ أنثى

4. * العمر

Mark only one oval.

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل من 35

☐ من 35 إلى أقل من 45

☐ من 45 إلى أقل من 55

☐ ستة فأكثر 55

5. * المؤهل العلمي

Mark only one oval.

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير فأعلى

6. * سنوات الخبرة

Mark only one oval.

- ☐ أقل من 3 سنوات
- ☐ من 3 إلى 5 سنوات
- ☐ من 6 إلى 10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

7. * القطاع الذي تعمل فيه

Mark only one oval.

- ☐ المياه
- ☐ الطاقة
- ☐ الصحة
- ☐ الاتصالات
- ☐ النقل / اللوجستيات
- ☐ أخرى

8. * المستوى الوظيفي

Mark only one oval.

- ☐ إشرافي / مشرف
- ☐ رئيس قسم
- ☐ مدير إدارة
- ☐ موظف تنفيذي
- ☐ أخرى

9. * مدة العمل بعد الخصخصة

Mark only one oval.

- ☐ أقل من سنة
- ☐ من سنة إلى أقل من 3 سنوات
- ☐ من 3 إلى أقل من 6 سنوات
- ☐ أكثر من 6 سنوات

10. * المنطقة الإدارية

Mark only one oval.

- ☐ الوسطى
- ☐ الغربية
- ☐ الشرقية
- ☐ الشمالية
- ☐ الجنوبية

القسم الثاني: القيادة التحويلية

مقياس
الإجابة:

- أعارض بشدة - (2) أعارض - (3) محايد - (4) أوافق (1)
أوافق بشدة (5)

(اختر الخيار الذي يعبر عن رأيك بدرجة اتفاقك مع كل عبارة)

أ. التأثير المثالي
(Idealized Influence)

11. * يُعد قاندي قدوة مهنية يُحتذى بها

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

12. * يتخذ قرارات تعكس النزاهة والعدالة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

13. * يضع مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

14. * يحافظ على ثقة العاملين حتى في أوقات التغيير

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

15. * يكسب احترام المرؤوسين باستقامته وثباته على القيم

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

ب. التحفيز الإلهامي

(Inspirational Motivation)

16. * ينقل رؤية واضحة وملهمة للمستقبل

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

17. * يربط المهام اليومية بالأهداف الكبرى للمؤسسة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

18. * يرفع المعنويات في مواجهة التحديات

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

19. * يشجعنا بكلمات تحفيزية واقعية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

20. * يجعلنا نشعر بأهمية دورنا في نجاح المنشأة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

ج. الاستثارة الفكرية

(Intellectual Stimulation)

21. * يشجعنا على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

22. * يتقبل الآراء المخالفة ويسمعها بإنصاف

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

23. * يحفزنا على التفكير بطريقة غير تقليدية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

24. * يدعم الابتكار والتجريب في أداء المهام

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

25. * يشجعنا على التعلم المستمر وتبادل المعرفة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

د. الاعتبار الفردي

(Individualized Consideration)

26. * يقدر الفروق الفردية بين الموظفين

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

27. * يخصص وقتاً للاستماع لملاحظاتنا الشخصية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

28. * يهتم بتطوير مهارات كل فرد في الفريق

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

29. * يقدم التوجيه والدعم عند الحاجة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

30. * يعتبر عن تقديره للإنجازات الفردية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

مقياس الإجابة:

أعارض بشدة - (2) أعارض - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة (1)
(اختر الخيار الذي يعبر عن رأيك بدرجة اتفاقك مع كل عبارة)

أ. الأداء المهامي

(Task Performance)

31. * أنجز مهامى بدقة وفق المعايير المطلوبة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

32. * ألتزم بالمواعيد والجداول الزمنية للعمل

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

33. * أتعامل مع ضغوط العمل بكفاءة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

34. * أحرص على جودة المخرجات النهائية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

35. * ألتزم بإجراءات ومعايير الجودة المؤسسية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

ب. الأداء السياقي

(Contextual Performance)

36. * أساعد زملائي في إنجاز مهامهم عند الحاجة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

37. * أبادر بحل المشكلات اليومية

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

38. * أتعامل بإيجابية مع الفرق الأخرى

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

39. * أظهر مرونة في التعامل مع متغيرات العمل

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

40. * ألتزم بسياسات وقيم المنشأة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

ج. الأداء الإبداعي

(Innovative Performance)

41. * أقدم أفكارًا جديدة لتحسين الأداء

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

42. * أجرب أساليب جديدة لإنجاز المهام

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

43. * أساهم في تطوير طرق العمل

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

44. * أتابع أحدث الممارسات المهنية في مجالي

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

45. * أشارك زملائي المعرفة والأفكار الجديدة

Mark only one oval.

- ☐ 5- أوافق بشدة
- ☐ 4- أوافق
- ☐ 3- محايد
- ☐ 2- أعارض
- ☐ 1- أعارض بشدة

القسم الرابع: التحقق والملاحظات

(هذا السؤال يستخدم للتحقق من جودة البيانات)

46. * لأغراض التحقق من جودة الإجابات، يرجى اختيار (أو افق) فقط لهذا البند

Mark only one oval.

☐ أوافق

47. ملاحظات إضافية (اختياري)

هل ترغب بإضافة أي ملاحظات أو اقتراحات حول موضوع البحث؟

شكراً لمشاركتك القيمة في هذا البحث

تستخدم إجاباتك لأغراض أكاديمية فقط ضمن متطلبات رسالة ماجستير بجامعة مبدأوشن

جزيل الشكر لتعاونك ووقتك

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

الملحق (2): الجداول الإحصائية المختصرة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	3.85	0.90	0.32	0.001
التحفيز الإلهامي	3.92	0.97	0.33	0.001
التحفيز الفكري	3.88	0.92	0.35	0.001
الاعتبار الفردي	3.88	0.86	0.33	0.001
الأداء الوظيفي (ككل)	4.36	0.48	—	—

Abstract

Title: The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Saudi Privatized Organizations: A Field Study in the Context of Institutional Transformation

This study aims to examine the impact of transformational leadership on employee performance in Saudi organizations that have undergone privatization, within the framework of the Kingdom's institutional transformation under Vision 2030.

The study adopted a descriptive–analytical approach and utilized a structured questionnaire as the main data collection tool. A total of (149) employees from various administrative levels participated, representing both privatized and non-privatized sectors.

The results indicated no statistically significant differences between privatized and non-privatized organizations in leadership or performance levels, suggesting a convergence of leadership culture across sectors.

The study concludes that transformational leadership is an effective managerial style in privatized environments, fostering employee satisfaction, commitment, and innovation while reducing resistance to organizational change.

It recommends adopting this leadership approach more widely in Saudi organizations and developing training programs for leaders focusing on inspiration, motivation, and empowerment to sustain institutional transformation and improve organizational performance.

Keywords:

Transformational Leadership – Employee Performance – Privatization – Institutional Transformation – Leadership Development – Saudi Vision 2030

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Saudi Privatized Organizations: A Field Study in the Context of Institutional Transformation

Preparation

Abdulrahman Saud Jabarti

252000025

Supervision

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

2025