

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية على استدامة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على
الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

فيصل امين العلي

252000952

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحجّة

إِهْدَاء

إلى من كانت لي السند والعون،

إلى أمي الحبيبة، ينبوع الحنان الذي لا يجف،

إلى أبي، مصدر قوتي ونفري الدائم،

إلى من غرسا في الإصرار والعزيمة،

لكما كل الامتنان والتقدير.

إلى إخوتي الذين كانوا لي دعاءً ودعماً في كل خطوة،

إلى أصدقائي الذين آمنوا بي حين ترددت،

إلى كل من منحني كلمة طيبة أو ابتسامة مشجعة،

لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وسنوات صبري،

فأنتم شركاء هذا الإنجاز بكل معانيه.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فأحمد الله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (350) مفردة من المديرين والمشرفين العاملين في الشركات العائلية الكبرى في مدن الرياض، وجدة، والدمام، واستُرِدَّ منها (306) استبانات صالحة للتحليل بنسبة استرداد (87.4%). وقد عُولِجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.28)، واعتمد تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً على استدامة الأداء المؤسسي، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (58.2%) من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن جميع الأبعاد ذات أثر دالّ إحصائياً، وجاء بُعد التحفيز الإلهامي الأكثر تأثيراً، يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبار الفردي، وأخيراً الاستثارة الفكرية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تأهيل قيادي تحويلي في الشركات العائلية السعودية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتبني أنظمة تقييم أداء مستدامة متوازنة تتماشى مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، استدامة الأداء المؤسسي، الشركات العائلية، المملكة العربية

السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
16.....	8.1 الفجوة البحثية
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
23.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
24.....	12.1 حدود الدراسة
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية
25.....	1.1.2 تمهيد
25.....	2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

27.....	3.1.2 أهمية القيادة التحويلية.....
28.....	4.1.2 أهداف القيادة التحويلية.....
30.....	5.1.2 أبعاد القيادة التحويلية.....
33.....	6.1.2 استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية.....
34.....	7.1.2 المداخل النظرية المفسرة للقيادة التحويلية.....
35.....	8.1.2 القيادة التحويلية في سياق الشركات العائلية.....
36.....	المبحث الثاني: استدامة الأداء المؤسسي (المتغير التابع).....
36.....	1.2.2 تمهيد.....
36.....	2.2.2 مفهوم استدامة الأداء المؤسسي.....
38.....	3.2.2 أهمية استدامة الأداء المؤسسي.....
39.....	4.2.2 أهداف استدامة الأداء المؤسسي.....
40.....	5.2.2 أبعاد استدامة الأداء المؤسسي.....
42.....	6.2.2 استراتيجيات تحقيق استدامة الأداء المؤسسي.....
43.....	7.2.2 المداخل النظرية المفسرة لاستدامة الأداء المؤسسي.....
44.....	8.2.2 استدامة الأداء المؤسسي في سياق الشركات العائلية السعودية.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
45.....	1.3 تمهيد.....
45.....	2.3 منهج الدراسة.....
46.....	3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها.....
47.....	4.3 أداة الدراسة.....
49.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
49.....	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
50.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
52.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
54.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

54.....	1.4 تمهيد.....
54.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
56.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
62.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
70.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
70.....	1.5 تمهيد.....
70.....	2.5 نتائج الدراسة.....
76.....	3.5 التوصيات.....
78.....	Abstract.....
79.....	المراجع.....
79.....	المراجع العربية.....
81.....	المراجع الأجنبية.....
84.....	الملاحق.....
85.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانة واستردادها	46
2.	الجدول (2) المتغير المستقل – القيادة التحويلية	47
3.	الجدول (3) المتغير التابع – استدامة الأداء المؤسسي	48
4.	الجدول (4) ملخص بنية أداة الدراسة	48
5.	الجدول (5) مقياس ليكرت الخماسي	49
6.	الجدول (6) ثبات أداة الدراسة	50
7.	الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	51
8.	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية (ن = 306)	54
9.	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية (ن = 306)	56
10.	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي (ن = 306)	57
11.	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الإلهامي (ن = 306)	57

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
12.	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستثارة الفكرية (ن = 306)	58
13.	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاعتبار الفردي (ن = 306)	59
14.	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استدامة الأداء المؤسسي (ن = 306)	60
15.	جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على استدامة الأداء المؤسسي	62
16.	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على استدامة الأداء المؤسسي	64
17.	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على استدامة الأداء المؤسسي	65
18.	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على استدامة الأداء المؤسسي	67
19.	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على استدامة الأداء المؤسسي	68

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدّ القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أسهمت في تطوير الفكر القيادي داخل المؤسسات، إذ تقوم على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الفردية نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل إبداعي ومستدام، وقد برزت هذه القيادة كأحد أهم الأساليب الفاعلة في بناء منظمات مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية، من خلال اعتماد القائد على التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في توجيه العاملين وتحقيق التميز المؤسسي (حسين وجغلوي، 2023).

تسهم القيادة التحويلية في تمكين العاملين عبر تعزيز الثقة المتبادلة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويؤدي إلى تحقيق استدامته، وأكدت الدراسات أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يسهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة التفاعل التنظيمي، كما يعزز من ثقافة التعاون والابتكار داخل الشركات، وهو ما يجعلها عنصراً حاسماً في ضمان الاستمرارية والنمو في بيئات العمل الحديثة (سيار، 2023).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في بيئات الشركات العائلية تحديداً، لما تتميز به من حاجة إلى التوازن بين القيم العائلية والممارسات المؤسسية الحديثة، حيث يسهم القائد التحويلي في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة من خلال تطوير الرؤية المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأداء المؤسسي المتكامل. وتشير نتائج الدراسات إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية، بما يعزز من تنافسيتها واستقرارها على المدى الطويل (السلي وشعبي، 2024).

كما أن القيادة التحويلية تمثل أحد المحركات الرئيسة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، إذ تسعى هذه الرؤية إلى بناء منظمات قادرة على التكيف والابتكار من خلال قيادات ملهمة تمتلك رؤية استراتيجية وتوجه الموارد البشرية نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتدعم الدراسات الحديثة هذا الاتجاه

مؤكدة أن القادة التحويليين يسهمون في تعزيز الأداء المؤسسي، والالتزام التنظيمي، والاستدامة الشاملة داخل المنظمات السعودية (Parveen & Alshehri, 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

تُعَدّ القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية، إذ تعمل على تطوير أداء الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بما يتجاوز المصالح الشخصية نحو الصالح العام، و أن العديد من الشركات، ولا سيما الشركات العائلية، تواجه تحديات في تبني هذا النمط القيادي الحديث بسبب تمسكها بالأساليب التقليدية في الإدارة، مما ينعكس سلباً على قدرتها في مواكبة التغيرات البيئية والمنافسة في الأسواق المتسارعة (حسين وجغلوي، 2023).

تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة تتعلق بالحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وغياب أنماط القيادة الحديثة التي تضمن الاستدامة في الأداء، وقد أشارت الدراسات إلى أن غياب القيادة التحويلية يقلل من مستوى التفاعل الإبداعي والتمكين الذاتي للعاملين، مما يؤدي إلى ضعف في القدرة المؤسسية على الابتكار واتخاذ القرارات الفاعلة في بيئات متغيرة ومعقدة (البركاني، 2024).

كما أن استدامة الأداء المؤسسي تتطلب وجود قيادة قادرة على بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى، وتوظيف الإمكانيات البشرية بكفاءة عالية لضمان تحقيق التميز المؤسسي، وقد أوضحت نتائج دراسات سابقة أن تطبيق القيادة التحويلية يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز السمعة المؤسسية، وذلك من خلال تشجيع التعاون وغرس القيم التنظيمية الإيجابية التي تدعم استدامة المؤسسات (السلي وشعبي، 2024).

وتُشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى أنماط القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل في مجالات الإبداع، والجودة، والتنافسية، والاستدامة مقارنة بتلك التي تعتمد على القيادة التقليدية، والقيادة التحويلية تمثل أداة استراتيجية ترفع من فعالية الأداء وتدعم التوجهات المستقبلية للمؤسسات

نحو التميز والابتكار، خصوصاً في القطاعات التي تتطلب ديناميكية عالية وقدرة على التكيف المستمر (بلحاج، 2024).

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في ضعف تبني نمط القيادة التحويلية في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وما يترتب على ذلك من قصور في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل، ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسة للدراسة في السؤال التالي: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي، من خلال الربط بين هذين المتغيرين في بيئة الشركات العائلية، وهي بيئة قلّ أن تناولتها الدراسات العربية الحديثة بعمق تحليلي.
- تقدم إطاراً علمياً متكاملًا يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستوى استدامة الأداء المؤسسي، مما يعزز الفهم النظري للدور الاستراتيجي للقيادة في تطوير المؤسسات.
- تفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات العائلية والعامّة والخاصة، لقياس مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة في بيئات تنظيمية مختلفة.
- تدعم الاتجاهات الأكاديمية الحديثة التي تؤكد على أهمية القيادة التحويلية كمدخل نظري وتطبيقي لتعزيز التنافسية المؤسسية وتحقيق التميز المستدام في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية.

- تساهم في بناء قاعدة معرفية عربية حديثة يمكن الاستفادة منها في تطوير مناهج وبرامج التعليم العالي في مجالات الإدارة والقيادة والتنمية التنظيمية.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- توفر نتائج الدراسة أداة عملية يمكن للقيادة والمديرين في الشركات العائلية الاستفادة منها في تطوير أساليب القيادة وتحسين الأداء بما يحقق استدامة الأعمال واستمراريتها في ظل المنافسة المتزايدة.
- تساعد المؤسسات على تحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في استدامة الأداء المؤسسي، بما يمكنها من تركيز جهودها الإدارية والتدريبية نحو الجوانب ذات الأثر الأكبر.
- تدعم صنّاع القرار في القطاع العائلي بتبني استراتيجيات قيادية تحويلية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة والتمكين بين العاملين بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة والإنتاجية.
- تقدم نموذجاً عملياً لإدماج مبادئ القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤسسي، بما يعزز المرونة التنظيمية وقدرة الشركات على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية الحديثة.
- تُمكن الجهات الإشرافية والاستشارية في المملكة من استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريب وتأهيل قيادي تستهدف رفع جودة الممارسات الإدارية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التميز والاستدامة المؤسسية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- تحديد أثر التأثير المثالي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.
- تحليل أثر التحفيز الإلهامي في تطوير ممارسات الاستدامة المؤسسية.

- دراسة أثر الاستثارة الفكرية في تحسين الابتكار والتطوير التنظيمي كأحد عناصر استدامة الأداء المؤسسي.
- قياس أثر الاعتبار الفردي في تمكين العاملين ودعم استدامة الأداء المؤسسي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر التأثير المثالي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية؟
- ما أثر التحفيز الإلهامي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية؟
- ما أثر الاستثارة الفكرية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية؟
- ما أثر الاعتبار الفردي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ليعد التأثير المثالي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز الإلهامي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستثارة الفكرية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاعتبار الفردي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (بلحاج، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) على الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) على مستوى الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، حيث تبين أن مستوى القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي كانا متوسطين من وجهة نظر العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المراكز الصحية الخاصة من خلال تنمية مهارات القادة في التحفيز، دعم المبادرات الإبداعية، وتمكين العاملين، إضافة إلى تهيئة بيئة عمل تشجع على تبني الأفكار الجديدة وتطوير القدرات الإبداعية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة (البركاني، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات، مما يدل على أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة كفاءة العمليات التنظيمية، وتعزيز المشاركة والتفاعل الإيجابي بين القادة والعاملين داخل المستشفى. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل القطاع الصحي من خلال تدريب القيادات الإدارية على أساليب التحفيز، والتفكير الإبداعي، والتمكين الإداري، إلى جانب تشجيع ثقافة تنظيمية داعمة للقرارات الجماعية والمشاركة الفاعلة، بما يسهم في رفع مستوى فاعلية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.

دراسة (Espinosa Cevallos, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على بناء واستدامة الثقافة التنظيمية المستدامة في المنظمات ضمن مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع التعليمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوي وموجب للقيادة التحويلية على تعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة، من خلال آليات تأثير رئيسية تمثلت في صياغة رؤية مشتركة، وتبني سلوكيات قيادية مستدامة، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. كما كشفت النتائج عن عوامل وسيطة مهمة في هذه

العلاقة مثل الالتزام الوظيفي، والتعلم التنظيمي، والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، والتي تسهم في ترسيخ قيم وممارسات الاستدامة داخل بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات لخلق ثقافة تنظيمية مستدامة قائمة على الابتكار والمسؤولية الاجتماعية، مع تطوير برامج تدريبية للقادة لتحفيز العاملين وتفعيل ممارسات الاستدامة، إضافة إلى تشجيع مزيد من الدراسات التطبيقية لاستكشاف أثر العوامل السياقية المختلفة على العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية المستدامة في القطاعات المتنوعة.

✍ دراسة (Asiri et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتلك المؤسسات، كما أن هذا النمط القيادي أصبح متزايد الاعتماد في المؤسسات السعودية لما يحققه من تحسين في الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية والاستمرارية في السوق.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ القيادة التحويلية في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير القيادات الإدارية، وتحفيز الإبداع، وتمكين العاملين، إضافة إلى تشجيع المبادرات المستدامة التي تدعم تحقيق رؤية المملكة 2030، بما يسهم في رفع كفاءة واستدامة قطاع الأعمال السعودي.

دراسة (Zhang et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحقيق النجاح المؤسسي المستدام من خلال تعزيز الإبداع الوظيفي ورفع مستوى التفاعل الوظيفي للعاملين في بيئة الأعمال التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والتفاعل الوظيفي، حيث تبين أن القادة التحويليين القادرين على بناء الثقة، وإلهام العاملين، وتشجيع المخاطرة الإبداعية، وتوفير بيئة داعمة للتجربة والتعلم يسهمون بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي، وزيادة رضا الموظفين، وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسات. كما أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم العوامل المحفزة لتحقيق النمو المستدام والتفوق التنافسي في بيئات الأعمال المتغيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات من خلال تطوير القادة على أساليب التحفيز الإلهامي، وتمكين فرق العمل، وتعزيز ثقافة الثقة والإبداع، إضافة إلى بناء بيئة عمل تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرات الفردية بما يضمن استدامة النجاح المؤسسي وتحقيق النمو طويل الأمد.

دراسة (Altassan, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) والتوجه الريادي الأخضر على الأداء المستدام للشركات في قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار الأخضر والدور المعدل للوعي البيئي في تعزيز العلاقة بين المتغيرات. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلٍ من القيادة التحويلية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر على الأداء المستدام للشركات الصناعية، كما تبين أن الابتكار الأخضر يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا الأثر، مما يعني أن تبني ممارسات القيادة الريادية البيئية يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المستدام. كما أظهرت النتائج أن الوعي البيئي للعاملين يمثل متغيراً معديلاً مؤثراً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر من جهة، والأداء المستدام للشركات من جهة أخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية الخضراء داخل المؤسسات الصناعية السعودية من خلال تطوير القيادات البيئية وتبني ثقافة الابتكار المستدام، إضافة إلى دمج مبادئ الريادة الخضراء في استراتيجيات الشركات الصناعية، بما يساهم في رفع الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو التنمية المستدامة.

دراسة (مغربية وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، صياغة الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الخطط، والتقويم والرقابة) على تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.98) مما يعكس علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز أبعاد التميز المؤسسي كافة، والمتمثلة في التميز القيادي، تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات الداخلية، وتميز الخدمات والمخرجات.

وأوصت الدراسة بضرورة توجه الجامعات الأهلية اليمنية نحو تبني ممارسات فعّالة في التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى تعزيز استدامة التميز المؤسسي من خلال تحسين عمليات التحليل البيئي، وتطوير

القدرات القيادية، ودعم الكفاءات البشرية، ورفع جودة العمليات والخدمات التعليمية بما يسهم في تحقيق التنافسية والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية.

✍ دراسة (السلمي وشعبي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، ومراعاة الشعور الفردي) على تعزيز السمعة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على السمعة التنظيمية، حيث تبين أن القائد التحويلي يسهم في تعزيز المصلحة العامة للعمل من خلال تجاوز مصالحه الذاتية، وأن امتلاك القائد لرؤية واضحة لمستقبل العمل يعد من أبرز مظاهر الحافز الإلهامي، كما ظهر تأثير القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة التحويلية في الشؤون الصحية بمحافظة جدة من خلال تثقيف الموظفين وتطوير مهاراتهم القيادية التحويلية، وتشجيع القادة الإداريين على تطبيق خصائص القيادة التحويلية بشكل شامل لما لها من دور فاعل في زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتحسين صورة المؤسسة، وتعزيز ثقافة التعاون والانتماء بين العاملين.

✍ دراسة (حسين وجغلولى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تمكين العاملين في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى تمكين العاملين، مما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز المشاركة الفاعلة، وتنمية الثقة، وتحفيز الإبداع داخل بيئة العمل في الشركات العائلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية وتأهيلية تستهدف القادة الإداريين، مع توسيع نطاق تمكين العاملين عبر منحهم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار وتشجيع المبادرات الفردية، بما يساهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للشركات العائلية في المملكة.

✍ دراسة (سيار، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي (الكاريزمي)، الاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية) على تحسين الأداء الإداري والتنظيمي في الأندية الرياضية في مملكة البحرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تطوير الأداء الإداري وتعزيز فاعلية القيادة داخل الأندية الرياضية، حيث تبين أن التحفيز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه التأثير المثالي، ثم الاهتمام الفردي، وأخيراً الاستثارة الفكرية. كما أكدت النتائج أهمية تبني رؤية مستقبلية مشتركة بين القادة والعاملين قائمة على التعاون والالتزام بالقيم التنظيمية والمبادئ الأخلاقية.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أبعاد القيادة التحويلية كمعيار رئيسي في اختيار وتعيين القيادات والعاملين في الأندية الرياضية، إلى جانب تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القادة في مجالات التحفيز، التفكير الإبداعي، والتمكين المؤسسي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق استدامة التطور التنظيمي في الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

✍ دراسة (عبدالماجدى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها (البعد الريادي، البعد الهندسي، والبعد الإداري) على تحسين الأداء في المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية على تحسين الأداء في المصارف العراقية الخاصة، حيث تبين أن تبني الأبعاد الريادية والهندسية والإدارية يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات التشغيلية والإدارية. كما أظهرت النتائج أن ضعف إدارة الوقت لدى الأفراد والمديرين يؤدي إلى هدر موارد يمكن استثمارها في تطوير الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبادئ الاستدامة الاستباقية في البيئة المصرفية من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي يحتاجها الأفراد لتطوير كفاءتهم، وتعزيز فاعلية الأداء، وتقليل الصراعات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار الإداري والريادة المؤسسية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي العراقي.

✍ دراسة (بن شهيدة وبلعوجة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الاستراتيجي بأبعاده (تقييم البيئة الداخلية، تقييم البيئة الخارجية، مراجعة الأهداف الاستراتيجية، وتحليل الأداء الاستراتيجي) على تحقيق استدامة التميز البيئي في شركة المراعي على مستوى دول الخليج. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الاستراتيجي على تعزيز استدامة التميز البيئي في شركة المراعي، حيث أظهرت النتائج أن الشركة تطبق استراتيجيتها البيئية كما خطط لها من خلال التحول نحو استخدام مصادر الطاقة النظيفة كالكهرباء المتجددة والديزل الحيوي في عمليات النقل والمبيعات، مما ساهم في تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وتقليل النفايات الموجهة إلى المكبات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التدقيق الاستراتيجي في الشركات الكبرى على مستوى الخليج من خلال توسيع نطاق المراجعة البيئية والتقييم المستمر للخطط الاستراتيجية، مع التركيز على تحسين كفاءة استهلاك الموارد وتقليل البصمة الكربونية بما يضمن تحقيق استدامة التميز البيئي وتعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

دراسة (الرحبي وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM 2020) بأبعاده السبعة (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، انطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم) في مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن تطبيق النموذج يسهم في تعزيز القيادة القوية، وتوضيح الاتجاه الاستراتيجي، وتحسين كفاءة الموارد البشرية والعمليات والشراكات، بما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة. كما أكدت النتائج أن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يتميز بطبيعته الديناميكية وقدرته على المواءمة بين الجوانب الإدارية والبشرية في إطار تكنولوجي حديث، مما يعزز من استعداد المؤسسة للتحويلات المستقبلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان، مع التركيز على تطوير القيادات التعليمية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار، وتبني استراتيجيات مستدامة لتحسين الأداء المؤسسي، بما يضمن استمرارية التميز وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وللمستفيدين من خدماتها التعليمية.

دراسة (Parveen & Alshehri, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الأداء التنظيمي من خلال كل من الدافعية والإبداع في العمل كمتغيرين وسيطين في المنظمات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، والدافعية، والسلوك الإبداعي في العمل، كما تبين أن كلاً من الدافعية والسلوك الإبداعي يؤثران إيجابياً على الأداء التنظيمي، ويعملان كوسيطين جزئيين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات السعودية عبر تعزيز التحفيز، وتنمية القدرات الإبداعية، وتمكين العاملين، بما يساهم في تحقيق التميز التنافسي، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز السمعة العالمية للمنظمات السعودية، وبما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 نحو الريادة والابتكار المستدام.

دراسة (Althnayan et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية البيئية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على أداء الاستدامة التنظيمية من خلال سلوك المواطن التنظيمية البيئية كمتغير وسيط في شركات الصناعات البتروكيميائية بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار دور شغف العمل كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية البيئية وسلوك المواطن التنظيمية البيئية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية البيئية على أداء الاستدامة التنظيمية عبر سلوك المواطن التنظيمية البيئية كوسيط، كما تبين أن شغف العمل لدى الموظفين يلعب

دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية البيئية وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية، وكذلك في الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على أداء الاستدامة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة اختيار وتطوير القادة التحويليين البيئيين القادرين على تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وغرس قيم الاستدامة في بيئة العمل، إلى جانب تشجيع شغف الموظفين بالعمل بما يعزز انخراطهم في السلوكيات البيئية الطوعية، وبذلك يمكن للمؤسسات تحسين أدائها البيئي والتنظيمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع الصناعات البتروكيميائية بالمملكة العربية السعودية.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق نتائج العديد من الدراسات السابقة مع توجه الدراسة الحالية في إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته، وقد أكدت دراسة أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسياً في تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم داخل الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء واستدامة التميز المؤسسي، وهذا الاتفاق مع الدراسة الحالية يظهر أهمية القيادة التحويلية في بيئات العمل العائلية تحديداً، غير أن الدراسة الحالية تتعمق أكثر في تحليل أثرها المباشر على استدامة الأداء المؤسسي بمفهومه الشامل، وليس فقط في التمكين أو التحفيز الفردي. (حسين وجغلولي، 2023)

كما تتقاطع الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أكدت أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين السمعة التنظيمية من خلال بناء الثقة وتمكين العاملين وتبني رؤية مستقبلية واضحة، وهو ما يعد أحد ركائز الاستدامة المؤسسية. غير أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن دراسة السلي وشعبي ركزت على البعد السمعي والإداري في القطاع الصحي، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تناول الاستدامة بأبعادها التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية ضمن بيئة الشركات العائلية التي تتسم بخصوصية هيكلية وثقافية مختلفة. (السلي وشعبي، 2024) وتتوافق الدراسة الحالية كذلك مع نتائج دراسة أثبتت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي والدافعية والإبداع في العمل في المنظمات

السعودية الكبرى، و أن هذه الدراسة ركزت على المؤسسات الكبرى في سياق رؤية المملكة 2030، بينما تضيف الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً جديداً من خلال دراسة الشركات العائلية التي تمثل أحد أعمدة الاقتصاد الوطني وتواجه تحديات فريدة في استدامة أدائها المؤسسي (Parveen & Alshehri، 2023).

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة تناولت القيادة التحويلية في القطاع الرياضي، حيث ركزت تلك الدراسة على تحسين الأداء الإداري والتنظيمي من منظور المهارات القيادية في الأندية الرياضية، بينما تتناول الدراسة الحالية القيادة التحويلية في سياق اقتصادي واستراتيجي يستهدف تحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع العائلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنظيمية والثقافية الفريدة لهذا النوع من المؤسسات (سيار، 2023).

وأخيراً، تميزت الدراسة الحالية عن مجمل الدراسات السابقة بتناولها العلاقة بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي في بيئة الشركات العائلية السعودية كإطار متكامل، وهو موضوع لم يُبحث بشكل كافٍ في الأدبيات العربية. إذ تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بكيفية مساهمة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي من خلال تحليل ميداني تطبيقي يعكس الواقع الإداري للشركات العائلية السعودية، بما يساهم في تقديم إطار علمي وعملي يدعم التحول نحو قيادة تحويلية مستدامة تتماشى مع متطلبات التطوير المؤسسي في المملكة (بلحاج، 2024؛ الرحي وآخرون، 2023).

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في المنظمات

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم من خلال الإلهام والتحفيز والتطوير المستمر، وهي تمثل نموذجاً قيادياً يقوم على بناء رؤية استراتيجية مشتركة، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بما يتجاوز مصالحهم الشخصية، وتعتمد القيادة التحويلية على تفاعل إنساني قائم على الثقة والاحترام المتبادل، حيث يسعى

القائد إلى تنمية قدرات مرؤوسيه وتمكينهم من التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرات. وقد أكد العديد من الباحثين أن هذا النمط من القيادة يسهم في رفع الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والإبداع (حسين وجغلولي، 2023).

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية تمثل الركائز الأساسية لهذا النمط القيادي، وهي:

□ **التأثير المثالي (Idealized Influence)** يُعبر عن قدرة القائد على أن يكون قدوة حسنة لموظفيه من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية، واتخاذ القرارات الحكيمة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والقائد ذو التأثير المثالي يتمتع بالكاريزما التي تجعل العاملين يثقون به ويسعون لتقليده في السلوك والقرارات.

□ **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)** يشير إلى قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة وتحفيز العاملين لتحقيقها بروح جماعية. يقوم القائد في هذا البعد بتشجيع الموظفين على مواجهة التحديات بثقة وإصرار، ويُظهر حماساً يؤثر إيجابياً في معنويات فريق العمل.

□ **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)** تعني تشجيع القائد للعاملين على التفكير النقدي والابتكار، ومنحهم الحرية لتجربة حلول جديدة للمشكلات التنظيمية دون خوف من الفشل، ويسعى القائد التحويلي من خلال هذا البعد إلى بناء بيئة عمل محفزة على التعلم المستمر والابتكار.

□ **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)** يتمثل في اهتمام القائد بكل فرد من أفراد فريق العمل بشكل شخصي، من خلال الاستماع لاحتياجاته ودعمه مهنياً ومعنوياً، وتقديم فرص التطوير الملائمة لقدراته، ويساهم هذا البعد في رفع الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين (سيار،

(2023).

ثالثاً: القيادة التحويلية وتمكين العاملين

يُعتبر تمكين العاملين أحد أهم مخرجات القيادة التحويلية، حيث يسعى القائد إلى تفويض الصلاحيات وتوسيع مشاركة الموظفين في صنع القرار، ويسهم هذا الأسلوب في رفع مستوى الثقة والالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة، وقد أوضحت دراسة (حسين وجغلولي، 2023) أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية يسهم في تعزيز مشاركة العاملين وتطوير مهاراتهم الإدارية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الاستدامة المؤسسية في الشركات العائلية. كما أن تمكين العاملين يعد عنصراً محورياً في بناء بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والتميز.

رابعاً: القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسياً في دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، والقائد التحويلي يُلهم الموظفين لتبني أفكار جديدة وابتكار حلول للمشكلات التشغيلية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء، وقد أشارت دراسة (بلحاج، 2024) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية بمدينة الزاوية، حيث كان لمتغيرات التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية تأثير كبير في تحسين التفكير الإبداعي للعاملين. هذا الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي يعد أحد المحركات الرئيسة لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

خامساً: القيادة التحويلية والسمعة التنظيمية

تُعد السمعة التنظيمية من أهم مؤشرات استدامة الأداء المؤسسي، حيث تمثل الانطباع العام الذي يتكون لدى أصحاب المصلحة عن المؤسسة، وقد أكدت دراسة (السلي وشعبي، 2024) أن القيادة التحويلية تُسهم في بناء سمعة تنظيمية إيجابية من خلال التركيز على القيم الأخلاقية، والشفافية، وتبني رؤية مستقبلية واضحة، وكما أشارت إلى أن القائد التحويلي الذي يركز على تحقيق المصلحة العامة يعزز الثقة بين العاملين والعملاء، مما يسهم في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

سادساً: القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي

تُعد استدامة الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات لضمان استمرارية النجاح وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتسهم القيادة التحويلية في تحقيق هذا الهدف من خلال بناء رؤية استراتيجية تشجع على الابتكار، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق العدالة في بيئة العمل، وأشارت دراسة (Parveen & Alshehri، 2023) (إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو الإبداع، مما يحقق التميز المستدام، و أظهرت الدراسة أن القادة التحويليين يمثلون حجر الأساس في تحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو الريادة والاستدامة.

سابعاً: القيادة التحويلية في الشركات العائلية

تكتسب القيادة التحويلية أهمية خاصة في بيئة الشركات العائلية التي تتسم بتداخل العلاقات الشخصية مع الأبعاد المؤسسية، و تواجه هذه الشركات تحديات في تحقيق التوازن بين القيم العائلية ومتطلبات الإدارة الحديثة، وقد بينت دراسة (حسين وجغلولي، 2023) أن القائد التحويلي في الشركات العائلية يسهم في تحويل التوجهات الفردية إلى أهداف مؤسسية مشتركة من خلال تمكين العاملين وتبني ثقافة التعاون، وأوضحت أن القيادة التحويلية تمثل وسيلة فعالة للحفاظ على استمرارية الشركات العائلية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق السعودي.

ثامناً: القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي نحو الاستدامة

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات التي تدعم القيادة التحويلية في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية. حيث تسهم القيادة التحويلية في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى من خلال مشاركة الرؤية وتوضيح الأهداف، وقد أظهرت دراسة (مغربة وآخرون، 2024) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة التميز المؤسسي، وأكدت أن القيادة الواعية تُعد العامل

الأساسي في تفعيل تلك الاستراتيجيات وضمان استدامتها. هذا الترابط يؤكد أن القائد التحويلي يُمثل المحرك الرئيس لنجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

تاسعاً: القيادة التحويلية في ضوء التوجهات الحديثة للاستدامة

تتسع أهمية القيادة التحويلية لتشمل البعد البيئي والاجتماعي، وهو ما تجسده القيادة التحويلية الخضراء. فالقائد التحويلي لم يعد يقتصر دوره على إدارة الموارد البشرية، بل أصبح معنياً بتحقيق استدامة بيئية واقتصادية واجتماعية، وقد أوضحت دراسة (Althnayan، 2024) أن القيادة التحويلية الخضراء تسهم في تعزيز الأداء المستدام للشركات الصناعية من خلال تبني الابتكار الأخضر والوعي البيئي، وان هذا التوجه الحديث يعزز فكرة أن القائد التحويلي في الشركات السعودية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة المتكاملة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على استدامة الأداء المؤسسي. حيث سيتم من خلال هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع داخل الشركات العائلية، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات الإحصائية وتفسيرها بشكل علمي، بما يساعد في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

1. مجتمع الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية، لما تمثله من ركيزة اقتصادية مهمة تسهم في دعم الناتج المحلي وتنمية القطاع الخاص. وستتم دراسة هذه الفئة نظراً لما تواجهه من تحديات تتعلق بالاستمرارية والاستدامة في ظل المتغيرات التنظيمية والإدارية الحديثة.

2. عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين في الشركات العائلية، تشمل المديرين، المشرفين، وبعض الموظفين التنفيذيين، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بالقيادة وتطبيقاتها الإدارية. وسُئِى في اختيار العينة التمثيل العادل لمناطق المملكة المختلفة، لضمان شمولية النتائج ودقتها الإحصائية.

3. أداة الدراسة

سُتستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث سيتم إعدادها استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي. وستُقسم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسة:

□ المعلومات العامة للمشاركين.

□ عبارات تقيس أبعاد القيادة التحويلية.

□ عبارات تقيس أبعاد استدامة الأداء المؤسسي.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

متغيرات وأبعاد الدراسة

أولاً: المتغير المستقل – القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وسيتم قياسها من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

- التأثير المثالي (Idealized Influence) قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به ويغرس الثقة بين العاملين.

- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين من خلال رؤية مستقبلية ملهمة.
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع القائد للعاملين على الإبداع والتفكير النقدي لحل المشكلات التنظيمية.
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): اهتمام القائد باحتياجات العاملين الفردية وتقديم الدعم والتقدير المناسب لهم.

ثانياً: المتغير التابع – استدامة الأداء المؤسسي (Institutional Performance Sustainability)

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب تشمل:

- التحليل الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوصيف آراء العينة.
- اختبار الثبات والصدق: باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من اتساق أداة القياس.
- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي واختبار الفرضيات.
- تحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق بين آراء المستجيبين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي .
- حدود مكانية: ستُجرى الدراسة ميدانياً في عدد من الشركات العائلية في مدن المملكة الرئيسة مثل الرياض، جدة، والمنطقة الشرقية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وتشمل فئات المديرين التنفيذيين، وأعضاء الإدارات الوسطى، والمشرفين، والموظفين الإداريين، دون التطرق إلى شركات القطاع الحكومي أو المؤسسات غير الربحية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.1.2 تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة ديناميكية متسارعة التغير تفرض عليها ضرورة تبني أنماط قيادية قادرة على إعادة تشكيل القيم والتوجهات التنظيمية والارتقاء بالأداء المؤسسي إلى مستويات تتجاوز المعايير المألوفة. وتبرز هذه الحاجة بوضوح في سياق الشركات العائلية التي تسعى إلى الانتقال من نماذج الإدارة المرتبطة بشخصية المؤسس نحو أطر مؤسسية أكثر رشداً واستدامة. وفي هذا الإطار، استقطبت القيادة التحويلية اهتماماً أكاديمياً ومهنياً واسعاً منذ ثمانينيات القرن العشرين، بوصفها نقلة نوعية من التركيز على المعاملات والمبادلات المشروطة بين القائد والمرؤوسين إلى التأثير العميق في المعتقدات والطموحات الفردية والجماعية.

ويتناول هذا المبحث مفهوم القيادة التحويلية وتعريفاتها المتعددة، وأهميتها التنظيمية، وأهدافها، وأبعادها الرئيسية، والاستراتيجيات المرتبطة بتطبيقها، فضلاً عن المداخل النظرية المفسرة لها وعلاقتها بالسياق المؤسسي.

2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

حظي مفهوم القيادة التحويلية بعناية بحثية مكثفة منذ أن أرسى جيمس ماكجريجور بيرنز أسسه التمهيدية عام 1978 في سياق تحليله للقيادة السياسية، حيث ميّز بين نمطين جوهريين: القيادة التبادلية القائمة على تبادل المنافع ضمن عقد نفعي ضمني بين القائد والأتباع، والقيادة التحويلية التي ترتقي بهذه العلاقة من خلال إلهام الأتباع والارتفاع بدوافعهم من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في سلم الحاجات الإنسانية. ثم انتقل المفهوم إلى الحقل التنظيمي حين طوّره برنارد باس عام 1985 ووضعه في إطار قابل للقياس من خلال تحديد أربعة أبعاد سلوكية مترابطة تتمثل في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي

والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، بحيث يدفع القائد مرؤوسيه نحو تحقيق نتائج تتخطى التوقعات المحددة سلفاً. (Kılıç & Uludağ, 2021)

وقد عرّف البركاني (2024) القيادة التحويلية ضمناً بوصفها نمطاً قيادياً يعمل من خلاله القائد على نشر ثقافة تنظيمية تسودها المشاعر والانفعالات الإيجابية الدافعة لتحسين أداء المؤسسة، وهو تعريف يُبرز البُعد الثقافي والوجداني لهذا النمط ويُشير إلى أنّ القائد التحويلي ليس مجرد مُصدر للتعليمات بل هو مُشكّل للمناخ النفسي والتنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد.

وقدّم حسين وجغلولي (2023) اعتبرا أنّ القيادة التحويلية تقع في صميم حقل سوسيولوجيا التنظيمات، إذ ينظران إلى القائد التحويلي بوصفه فاعلاً اجتماعياً يُعيد تشكيل البنى الثقافية والمعرفية داخل المنظمة بما يُمكن الأفراد من تجاوز مصالحهم الذاتية نحو رؤية مشتركة، وهو ما يعني أنّ المفهوم لا يُختزل في سلوكيات إدارية منفصلة بل يمثل منظومة تفاعلات رمزية وقيمية تتشكّل في سياق تنظيمي محدد.

وعلى صعيد الأدبيات الدولية، عرّف (Parveen & Alshehri, 2023) القيادة التحويلية في سياق المنظمات السعودية بأنّها نمط قيادي يؤثّر إيجاباً في الدافعية وسلوك العمل الابتكاري والأداء التنظيمي، وهو تعريف وظيفي يركّز على مخرجات هذا النمط القيادي أكثر من تركيزه على طبيعته الجوهرية. في حين وسّع (Althnayan et al., 2022) حدود المفهوم ليشمل البُعد البيئي من خلال ما أسماه "القيادة التحويلية البيئية" التي تُعرّف بأنّها تجلّ للقيادة التحويلية يتمحور محتواه السلوكي حول تشجيع المبادرات الصديقة للبيئة وتوجيه الأتباع نحو سلوكيات مستدامة بيئياً عبر أربعة أبعاد بيئية موازية للأبعاد الكلاسيكية. كما أكّد (Zhang et al., 2024) أنّ القيادة التحويلية تُعرّف بأنّها القدرة على إيصال رؤية ملهمة وبناء الثقة وتحفيز الآخرين لتجاوز التوقعات، مع التفوّق في اكتشاف الإمكانيات الكامنة لدى أعضاء الفريق وخلق بيئة تعاونية لحلّ المشكلات. أمّا (Ahsan, 2024) فقد تناول المفهوم من زاوية علاقته بالثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، معتبراً القيادة التحويلية محركاً للأداء المالي المستدام من خلال تأثيرها في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.

ويرى الباحث أنّ القيادة التحويلية يمكن تعريفها إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنّها النمط القيادي الذي يمارسه القادة في الشركات العائلية السعودية من خلال التأثير القيمي والأخلاقي في مرؤوسهم وإلهامهم برؤية مستقبلية واضحة واستثارة قدراتهم الفكرية ومراعاة خصوصياتهم الفردية، بما يحدث تحوّلاً نوعياً في الثقافة التنظيمية ويُسهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

3.1.2 أهمية القيادة التحويلية

تنبثق أهمية القيادة التحويلية من كونها لا تمثّل أسلوباً إدارياً لتسيير العمل اليومي فحسب، بل تُشكّل فلسفة قيادية شاملة تستهدف إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة وقيمها وتوجّهاتها الاستراتيجية. وتتعاظم هذه الأهمية في البيئات التنظيمية التي تمرّ بمراحل تحوّل وتجديد كالشركات العائلية التي تسعى إلى الموازنة بين هويتها المؤسسية ومتطلّبات الحوكمة والتنافسية المتصاعدة.

ويُشير البركاني (2024) إلى أنّ أهمية القيادة التحويلية تتجلّى في:

1. إسهامها في تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة عبر تعزيز المشاركة الجماعية في صنع القرار وتحفيز التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، ممّا ينعكس إيجاباً على فاعلية القرارات وملاءمتها للتحديات المؤسسية.
2. قدرتها على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها الثقة المتبادلة والانتماء، ممّا يُنشئ بيئة عمل داعمة تُمكن الأفراد من الأداء بأقصى طاقاتهم.
3. تأثيرها المباشر في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل من خلال ربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويرى السلمي وشعبي (2024) أنّ أهمية القيادة التحويلية تتحدّد في:

- دورها المحوري في تعزيز السمعة التنظيمية للمنظمة عبر ممارسة القائد لسلوكيات أخلاقية متسقة تُرسّخ صورة ذهنية إيجابية لدى أصحاب المصلحة.

□ إسهامها في تقوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز ثقافة التعاون والشعور بالانتماء وتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

□ الحاجة الماسة إلى تطبيق خصائص القيادة التحويلية ككل متكامل وليس كأبعاد منفصلة، نظراً لأن تأثيرها الأعمق يتحقق حين تُمارَس مجتمعة.

كما يؤكد Kılıç و Uludağ (2021) أن القيادة التحويلية تكتسب أهمية بالغة في:

□ تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة من خلال تأثيرها في إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، وهي متغيرات تعمل تكاملياً على رفع الأداء التنظيمي.

□ تمكين المنظمات من التكيف مع البيئات المتغيرة عبر إطلاق طاقات المرؤوسين الفكرية وتمكينهم من مقارنة المشكلات من زوايا متعددة.

□ تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة من خلال تحويل الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى إنتاجية مستدامة.

ويُضيف (Nasir et al. (2022) بُعداً إضافياً لأهمية القيادة التحويلية يتمثل في ملاءمتها لسياق الثورة الصناعية الرابعة، حيث تحتاج المنظمات إلى قيادة قادرة على دمج التحولات التكنولوجية مع متطلبات الاستدامة التنظيمية، وهو ما تُوفّره القيادة التحويلية من خلال قدرتها على تحفيز الأداء الابتكاري وتوجيهه نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية الشاملة.

4.1.2 أهداف القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية التي تتجاوز الأهداف التشغيلية قصيرة المدى لتشمل التحول الشامل في البنية الثقافية والمعرفية للمنظمة. وقد تعدّدت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف تبعاً للسياقات التنظيمية المدروسة والمداخل النظرية المتبنّاة.

فقد أشار بلحاج (2024) إلى أنّ من أبرز أهداف القيادة التحويلية:

- (1) تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تبني الأفكار الجديدة وتوفير المناخ الملائم لتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين
- (2) رفع مستوى تبني الابتكار داخل المنظمة عبر تشجيع المرؤوسين على تحدي الافتراضات القائمة واقتراح حلول غير تقليدية.
- (3) تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد المستمر تُمكن المنظمة من الاستجابة بمرونة للتحوّلات في بيئتها الخارجية.

ومن جانبه، حدّد سيار (2023) أهداف القيادة التحويلية في السياق الرياضي بما يمكن تعميمه على السياقات التنظيمية الأخرى، وتشمل:

- (1) صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة تتمركز حول مستقبل المنظمة وتعبئة التزام القائد والعاملين نحو تحقيقها.
- (2) إحداث التغيير الإيجابي المخطّط من خلال إدراك القيادة والعاملين لضرورة التغيير والعمل المشترك على تحقيقه عبر الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية.
- (3) ترسيخ معايير موضوعية لاختيار القيادات بناءً على مدى تمتّعهم بأبعاد القيادة التحويلية.

أمّا Habib و Eyupoglu (2024) فقد ركّزا على أهداف القيادة التحويلية في سياق تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتشمل:

- تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى أداء تنظيمي فعلي من خلال قدرة القائد التحويلي على ترجمة الخطط إلى ممارسات عملية ملموسة.
- بناء ثقافة الجودة والتعلّم المستمر والابتكار داخل المنظمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية المتغيرة من خلال المرونة القيادية والتكيف الاستباقي.

وقد أضاف Eustachio et al. (2024) هدفاً نوعياً يتعلّق بدور القيادة التحويلية في تضمين مبادئ الاستدامة في صلب العمليات التنظيمية والتعليمية، بحيث لا تبقى الاستدامة شعاراً خارجياً بل تتحوّل إلى ممارسة يومية تنعكس في سلوكيات الأفراد وقرارات المنظمة.

5.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

تمّ تحديد أبعاد القيادة التحويلية بناءً على النموذج النظري الذي أرساه باس (1985) وطوّره لاحقاً مع أفوليو ضمن نموذج "المدى الكامل للقيادة"، وقد تبنت دراسات البركاني (2024)، وبلحاج (2024)، والسلي وشعبي (2024)، وسيار (2023)، وحسين وجعلولي (2023) هذه الأبعاد الأربعة بوصفها الإطار الأكثر قبولاً وشيوعاً في قياس القيادة التحويلية. كما اعتمدتها الدراسات الأجنبية مثل دراسة Althnayan (2022) ودراسة Kılıç وUludağ (2021) ودراسة Parveen و (2023) Alshehri وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُعدّ بُعد التأثير المثالي الركيزة الأولى للقيادة التحويلية، ويُشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من خلال سلوكه الأخلاقي المتسق واستعداده لتقديم المصلحة العامة على مصالحه الشخصية. ويكتسب القائد من خلال هذا البعد احترام مرؤوسيه وثقتهم وإعجابهم، بحيث يتحوّل إلى مرجعية قيمية يسترشدون بها في سلوكياتهم وقراراتهم التنظيمية. ويتضمّن هذا البعد جانبين متكاملين: التأثير المثالي السلوكي الذي يتجلى في الممارسات الفعلية للقائد، والتأثير المثالي المنسوب الذي يعكس الصفات والسمات التي ينسبها الأتباع إلى قائدهم. وقد أوضح السلي وشعبي (2024) أنّ من أبرز تجليات هذا البعد أنّ القائد يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة للعمل، وهو ما يُرسّخ لدى المرؤوسين شعوراً بالإعجاب والولاء ويُحفّزهم على محاكاة هذا السلوك القيادي. ويتميّز هذا البعد بأنّه يتّصل اتصالاً وثيقاً بمفهوم الكاريزما القيادية التي أشار إليها باس بوصفها عنصراً محورياً في القيادة التحويلية، إلّا أنّ الكاريزما وحدها لا تكفي ما لم تقترن بالتزام أخلاقي حقيقي وسلوك متسق يُعزّز مصداقية القائد.

وفي سياق الشركات العائلية، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة لأنَّ القائد غالباً ما يمثّل الامتداد لشخصية المؤسس وقيمته، وبالتالي فإنَّ ممارسة التأثير المثالي تُسهم في نقل الإرث القيمي للشركة العائلية من جيل إلى آخر بصورة تحافظ على هوية المنظمة وتُعزّز في الوقت ذاته قدرتها على التجدّد.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يُشير بُعد التحفيز الإلهامي إلى قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية جاذبة وإيصالها بوضوح وحماس إلى مرؤوسيه بحيث تُصبح هذه الرؤية محرّكاً داخلياً يدفعهم نحو بذل جهود استثنائية تتجاوز متطلّبات الأداء الاعتيادي. ويعمل القائد من خلال هذا البُعد على رفع سقف التوقّعات وتعبئة الطاقات الجماعية نحو أهداف طموحة يشعر كلّ فرد بأنّه شريك فعلي في تحقيقها. وقد أشار سيار (2023) إلى أنّ التحفيز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث الأهمية المدركة، وأنّ من أبرز متطلّباته القدرة على صياغة رؤية مستقبلية متمركزة حول مستقبل المنظمة وتعاون القائد والعاملين على تحقيقها. ويتميّز هذا البُعد عن التأثير المثالي بأنّه يركّز على الجانب التواصلي والخطابي للقيادة، حيث يستخدم القائد الرموز والشعارات والقصص الملهمة لبناء معنى مشترك يوحد جهود العاملين ويُعطي لعملهم بُعداً يتجاوز المهام الروتينية.

ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التفاؤل التنظيمي، إذ يعمل القائد الملهم على غرس الثقة في قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المرجوة حتى في ظلّ الظروف الصعبة، وهو ما يُسهم في بناء المرونة التنظيمية اللازمة لمواجهة التحديات واغتنام الفرص.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يتمحور بُعد الاستثارة الفكرية حول قدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه لإعادة النظر في افتراضاتهم الراسخة ومقاربة المشكلات من زوايا جديدة وغير مألوّفة. ويعمل القائد من خلال هذا البُعد على تشجيع التفكير النقدي والإبداعي لدى الأتباع دون انتقاد أفكارهم علنياً حتى حين تختلف عن رؤيته الشخصية، ممّا يخلق مناخاً تنظيمياً آمناً يُحفّز الابتكار والتجريب. وقد أوضح بلحاج (2024) أنّ الاستثارة الفكرية

تُسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال دفع العاملين نحو تبني مقاربات جديدة في أداء مهامهم وحل المشكلات التي تواجههم. ويتميز هذا البُعد بأنه يُحوّل المنظمة من كيان يعتمد على الحلول الجاهزة والأنماط المكررة إلى منظمة متعلّمة قادرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها في تحسين عملياتها وخدماتها بصورة مستمرة. وتتعاظم أهمية هذا البُعد في سياق الشركات العائلية التي قد تميل إلى التمسك بالطرائق التقليدية في الإدارة والتشغيل، حيث يعمل القائد التحويلي من خلال الاستثارة الفكرية على كسر هذا الجمود وتهيئة المنظمة لتقبل التغيير والابتكار.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يُعبرُ بُعد الاعتبار الفردي عن اهتمام القائد بكلّ فرد من مرؤوسيه بوصفه كياناً فريداً له احتياجاته وتطلّعاته وقدراته الخاصة، وليس مجرد عنصر في منظومة إنتاجية. ويعمل القائد من خلال هذا البُعد على تقديم الدعم والتوجيه والإرشاد المخصّص لكلّ فرد وفقاً لظروفه ومستوى نموّه المهني، فضلاً عن تفويض المهام بطريقة تُتيح فرص التطوير والتعلّم. وقد أكّد حسين وجغلوي (2023) أنّ الاعتبار الفردي يُسهم في تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة مع قدراتهم، وهو ما يُعزّز ثقتهم بأنفسهم ويرفع مستوى أدائهم. ويتميز هذا البُعد بأنه يُضفي طابعاً إنسانياً على العلاقة القيادية، حيث لا ينظر القائد إلى مرؤوسيه من منظور وظيفي بحث بل يسعى إلى فهم سياقاتهم الشخصية والمهنية والاستجابة لها بصورة فعّالة.

ويُسهم هذا البُعد في بناء رأس المال البشري للمنظمة على المدى البعيد، لأنّ الاهتمام الفردي بالعاملين يُعزّز ولائهم التنظيمي ويُقلّل من معدّلات الدوران الوظيفي ويُسهم في إعداد قيادات مستقبلية قادرة على حمل رسالة المنظمة واستمرار نجاحها.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية

إنَّ تبني القيادة التحويلية لا يتحقق بصورة عفوية أو تلقائية، بل يستلزم مجموعة من الاستراتيجيات المنظَّمة التي تُرَيِّب البيئة التنظيمية لاستيعاب هذا النمط القيادي وتفعيل أبعاده المختلفة. وقد تناولت الأدبيات عدداً من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في هذا الشأن.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في بناء الرؤية المشتركة وتوصيلها بفاعلية، حيث يُشير Habeeb و Eyupoglu (2024) إلى أنَّ التخطيط الاستراتيجي يُعدّ أرضية خصبة لنمو القيادة التحويلية، إذ يُوفّر الإطار الذي يُمكن القائد من صياغة رؤية واضحة وترجمتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ. وتقتضي هذه الاستراتيجية أن يعمل القائد على إشراك العاملين في عملية بناء الرؤية ذاتها وليس فقط في تنفيذها، بحيث يشعر كل فرد بملكيتها لهذه الرؤية والتزامه بتحقيقها.

وتتمحور الاستراتيجية الثانية حول تطوير ثقافة التعلُّم التنظيمي وإدارة المعرفة، حيث أوضح Kılıç و Uludağ (2021) أنَّ القيادة التحويلية تُعزِّز فاعلية إدارة المعرفة من خلال تشجيع عمليات إنتاج المعرفة ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة. وتتطلَّب هذه الاستراتيجية إنشاء آليات مؤسسية لنقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وإتاحتها لجميع المستويات التنظيمية.

أمَّا الاستراتيجية الثالثة فتتعلَّق بإدارة التغيير التنظيمي، حيث أكَّد Umar et al. (2025) أنَّ القيادة التحويلية تعمل كوسيط فاعل بين مبادرات التغيير والأداء المستدام، وأنَّ المنظمات تحتاج إلى تهيئة مناخ تنظيمي داعم للتغيير يُمكن القادة التحويليين من ممارسة تأثيرهم بصورة فعّالة. وتشمل هذه الاستراتيجية إعداد العاملين نفسياً ومهنيّاً لتقبُّل التغيير والمشاركة فيه بفاعلية.

وتركّز الاستراتيجية الرابعة على تضمين قيم الاستدامة في الممارسات القيادية اليومية. فقد أشار Altassan (2024) إلى أنَّ دمج التوجّه البيئي والريادي مع القيادة التحويلية يُعزِّز من الأداء المستدام للشركات، وأنَّ الابتكار الأخضر يلعب دوراً وسيطاً محورياً في هذه العلاقة. وتقتضي هذه الاستراتيجية أن

يتبنّى القائد سلوكيات بيئية نموذجية وأن يُحفّز مرؤوسيه على المشاركة في المبادرات المستدامة بصورة طوعية وفعّالة.

كما تتضمّن الاستراتيجية الخامسة الاستثمار في بناء القدرات القيادية التحويلية على مختلف المستويات التنظيمية. فقد أشار Espinosa Cevallos (2024) إلى أنّ القيادة التحويلية تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية مستدامة حين لا تبقى حكراً على القيادة العليا بل تتغلغل في جميع المستويات الإدارية والتشغيلية.

7.1.2 المداخل النظرية المفسّرة للقيادة التحويلية

تستند القيادة التحويلية إلى عدد من الأطر النظرية التي تُفسّر آليات تأثيرها في السلوك الفردي والتنظيمي. ويُعدّ نظرية التعلّم الاجتماعي (Social Learning Theory) من أبرز هذه الأطر، حيث تفترض أنّ الأفراد يتعلّمون من خلال ملاحظة سلوك القادة ومحاكاته، وبالتالي فإنّ القائد التحويلي حين يُظهر سلوكيات أخلاقية وبيئية نموذجية فإنّ المرؤوسين يميلون إلى تبني هذه السلوكيات وإعادة إنتاجها في سياقاتهم العملية. وقد اعتمد Althnayan et al. (2022) على هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير القيادة التحويلية البيئية في سلوك المواطنة التنظيمية البيئية والأداء المستدام.

كما تُوفّر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) إطاراً تفسيرياً مكتملاً يرى أنّ القائد التحويلي يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، سواء كانوا مساهمين أو موظفين أو عملاء أو مجتمعاً محلياً، وهو ما يُسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

فضلاً عن ذلك، يُقدّم منظور النظرية المؤسسية (Institutional Theory) تفسيراً للضغوط الخارجية التي تدفع المنظمات نحو تبني القيادة التحويلية، حيث أشار Umar et al. (2025) إلى أنّ الضغوط المؤسسية والتنظيمية تفرض على المنظمات تبني أنماط قيادية تتوافق مع المعايير والتوقعات المجتمعية السائدة. كما يُسهم منظور الرؤية المستندة إلى الموارد (Resource-Based View) في تفسير دور القيادة التحويلية بوصفها مورداً تنظيمياً غير ملموس يُمكن أن يُشكّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

8.1.2 القيادة التحويلية في سياق الشركات العائلية

تمتلك الشركات العائلية خصوصية تنظيمية تجعل من القيادة التحويلية ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري. فالشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، وهي تمرّ بمرحلة تحوّل حرجة في إطار رؤية 2030 التي تستلزم الانتقال من نماذج الإدارة المركزية المرتبطة بالعائلة المؤسّسة نحو أنماط حوكمة أكثر احترافية وانفتاحاً. وفي هذا السياق، تُسهم القيادة التحويلية في معالجة عدد من التحدّيات المحورية التي تواجه هذه الشركات.

فمن ناحية، يعمل القائد التحويلي على بناء رؤية مستقبلية مشتركة تتجاوز الرؤية الفردية للمؤسّس أو العائلة الحاكمة، بما يُبني المنظمة لاستمرارية القيادة عبر الأجيال. ومن ناحية أخرى، تُسهم الاستثارة الفكرية في كسر الجمود التنظيمي الذي قد ينتج عن التمسك بالأساليب الإدارية الموروثة، وذلك من خلال تشجيع الكفاءات غير العائلية على المشاركة في عمليات الابتكار وصنع القرار. كما أنّ الاعتبار الفردي يُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات المتميّزة من خارج العائلة من خلال توفير بيئة عمل داعمة تُقدّر إسهاماتهم وتُتيح لهم فرص النمو والتطور المهني.

وقد أكّد (Asiri et al. (2024 في دراستهم حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية أنّ القيادة التحويلية تُعدّ عاملاً محورياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية لهذه الشركات، وأنّ تطبيقها يتطلّب مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للسياق السعودي.

ملاحظة منهجية: نظراً لمحدودية عدد المراجع المتاحة في بعض العناصر الفرعية، فقد اقتضت الضرورة العلمية استخدام بعض المراجع في أكثر من عنصر، مع الحرص على تقديم زاوية معالجة مختلفة في كلّ مرة.

المبحث الثاني: استدامة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

لم يعد الأداء المؤسسي يُقاس في الفكر الإداري المعاصر بمؤشرات مالية وتشغيلية قصيرة المدى فحسب، بل تطوّر المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أبعاد الأداء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة مستدامة عبر الزمن. وقد أفرز هذا التطوّر مفهوم "استدامة الأداء المؤسسي" الذي يتجاوز مجرد تحقيق نتائج إيجابية في فترة زمنية محدّدة ليشمل القدرة على الحفاظ على هذه النتائج وتعزيزها بما يضمن بقاء المنظمة وازدهارها على المدى البعيد. ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في سياق الشركات العائلية السعودية التي تسعى إلى ضمان استمراريّتها عبر الأجيال في ظلّ بيئة اقتصادية تتسم بالتنوّع والتحوّل الهيكلي. ويتناول هذا المبحث مفهوم استدامة الأداء المؤسسي، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، والاستراتيجيات المرتبطة بتحقيقه، فضلاً عن المداخل النظرية المفسّرة له.

2.2.2 مفهوم استدامة الأداء المؤسسي

شهد مفهوم الأداء المؤسسي تطوراً تراكمياً عبر عقود من الدراسات الإدارية والتنظيمية، بدءاً من المقاربات الكلاسيكية التي اختزلته في المخرجات المالية والإنتاجية، مروراً بالمقاربات المتوازنة التي أضافت أبعاداً تتعلّق بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلّم والنموّ، وصولاً إلى المقاربات المعاصرة التي أدمجت الاستدامة بوصفها بُعداً جوهرياً لا ينفصل عن الأداء. وفي هذا الإطار، برز مفهوم استدامة الأداء المؤسسي بوصفه امتداداً طبيعياً لهذا التطوّر.

وقد عرّف أبو الذهب والبشوتي (2025) الأداء المؤسسي المستدام بأنّه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج إيجابية ومتوازنة عبر ثلاثة أبعاد أساسية هي: الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية، بحيث لا يتحقّق أيّ بُعد على حساب الأبعاد الأخرى بل تتكامل جميعها في إطار رؤية شاملة لاستمرارية المنظمة وازدهارها. وقد اعتمدا في بناء هذا المفهوم على فلسفة "الخط الأساسي الثلاثي" (Triple Bottom Line) التي تُلزم المنظمات بالمساءلة عن أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في آنٍ واحد.

ومن جهته، تناول عبدالماجدي (2023) مفهوم الاستدامة من منظور استراتيجي استباقي، معتبراً أنّها لا تقتصر على الاستجابة للمتطلبات البيئية والاجتماعية الراهنة، بل تتضمن القدرة على استشراف التحديات المستقبلية وتطوير استراتيجيات استباقية للتعامل معها، وهو ما يربط الاستدامة بالبعد الريادي والهندسي والإداري للمنظمة. في حين ركّز الرحي وآخرون (2023) على الأداء المؤسسي من منظور النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، حيث قسّموه إلى أربعة محاور: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلّم، مع التأكيد على أنّ تحقيق أداء متميّز ودائم يستلزم قيادة قوية وتوجّهاً استراتيجياً واضحاً.

وعلى الصعيد الدولي، عرّف (Althnayan et al. (2022) الأداء المستدام بأنّه قدرة المنظمة على تلبية احتياجات أعمالها الحالية واحتياجات أصحاب المصلحة فيها مع الحفاظ على الموارد الطبيعية والبشرية اللازمة للمستقبل وتعزيزها. ويُفصي هذا التعريف إلى أنّ المنظمة المستدامة هي تلك التي تُحقّق التنمية المستدامة من خلال الوفاء بثلاثة أبعاد في آنٍ واحد: العدالة الاجتماعية والكفاءة المالية والأداء البيئي. كما عرّف (Kusi et al. (2021) الأداء التنظيمي المستدام في ضوء تأثير القيادة التحويلية الخضراء والدعم التنظيمي المدرك، مؤكّداً أنّ الاستدامة المؤسسية تتطلّب قيادة تحويلية فاعلة قادرة على دمج الممارسات المستدامة في صلب العمليات التنظيمية.

أمّا شلبي (2025) فقد تناولت الاستدامة المؤسسية من زاوية علاقتها بالتسويق الأخضر والتميز المؤسسي، معتبرة أنّها تتضمن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة توازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والالتزام الاجتماعي. كما أشار عبد الوهاب وسعد (2025) إلى استدامة الأداء المؤسسي بوصفه المحصّلة النهائية لتطبيق ممارسات إدارة الابتكار التي تُمكن المنظمة من الاستمرار في تحسين أدائها وتجديد عملياتها بصورة مستدامة.

ويرى الباحث أنّ استدامة الأداء المؤسسي في سياق هذه الدراسة يمكن تعريفه إجرائياً بأنّه قدرة الشركات العائلية السعودية على تحقيق نتائج متوازنة ومتواصلة عبر الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية، بما يضمن استمراريتها وازدهارها عبر الأجيال في ظلّ بيئة تنافسية متغيرة.

3.2.2 أهمية استدامة الأداء المؤسسي

تتجاوز أهمية استدامة الأداء المؤسسي حدود المنظمة الفردية لتمتدّ إلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي الأشمل، لا سيما في الدول التي تعتمد اقتصاداتها بصورة كبيرة على القطاع الخاص والشركات العائلية كالمملكة العربية السعودية. وتتحدّد هذه الأهمية في ضوء عدّة اعتبارات جوهرية.

ويُشير أبو الذهب والبشوتي (2025) إلى أنّ أهمية استدامة الأداء المؤسسي تتجلى في:

- (1) ضمان التوازن بين المتطلّبات قصيرة المدى والاستمرارية طويلة المدى للمنظمة، بحيث لا يتحقّق الأداء الحالي على حساب الموارد والقدرات المستقبلية.
- (2) تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحوّلات البيئية والتكنولوجية والسوقية من خلال بناء مرونة مؤسسية مستدامة.
- (3) تحسين علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة المختلفين من خلال الوفاء بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة متكاملة.

ويرى مغربة وآخرون (2024) أنّ أهمية استدامة الأداء المؤسسي تتحدّد في:

- (1) دورها المحوري في تعزيز التميّز المؤسسي المستدام الذي يتجاوز التميّز المرحلي ليُصبح سمة دائمة للمنظمة تنعكس على جميع أبعاد أداؤها.
- (2) إسهامها في بناء ميزة تنافسية مستدامة تُميّز المنظمة عن منافسيها وتُمكنها من الحفاظ على موقعها الريادي عبر الزمن .
- (3) تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتعافي منها بصورة أسرع وأكثر فاعلية.

كما يُؤكّد Althnayan et al. (2022) أنّ استدامة الأداء باتت تُشكّل الشاغل الأساسي للعديد من المنظمات عالمياً لأنّها:

- (1) تُوفّر فرصاً طويلة المدى للنموّ والتطوير والجدوى المالية والميزة التنافسية.

(2) تُسهم في التوفيق بين الأداء البيئي والأداء الاجتماعي والأداء المالي بما يُحقّق الاستدامة التنظيمية الشاملة

(3) تتجاوب مع التوقّعات المتزايدة من قبل الحكومات والمجتمعات والمستهلكين بشأن المسؤولية المؤسسية.

ويُضيف بن شهيدة وبلعوجة (2023) بُعداً إضافياً لأهمية استدامة الأداء يتمثّل في ضرورة التحقّق المستمر من مدى التزام المنظمات باستراتيجياتها المستدامة من خلال آليات التدقيق الاستراتيجي، وهو ما يُشير إلى أنّ الاستدامة ليست حالة ثابتة تُحقّق مرّة واحدة بل عملية مستمرة تتطلّب مراجعة دورية وتحسيناً مستمراً.

4.2.2 أهداف استدامة الأداء المؤسسي

تسعى المنظمات من خلال تبني نهج استدامة الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتكاملة التي تتراوح بين تعظيم القيمة الاقتصادية والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية. فقد حدّد مغربة وآخرون (2024) عدداً من الأهداف تتمثّل في:

- تحقيق التميّز القيادي المستدام من خلال بناء قيادات قادرة على توجيه المنظمة نحو أهدافها طويلة المدى مع الحفاظ على مرونتها واستجابتها للتغيّرات.
- تميّز الموارد البشرية عبر الاستثمار في تطوير الكفاءات وبناء رأس مال بشري مستدام يُشكّل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- تميّز العمليات الداخلية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير العمليات بصورة مستمرة بما يُعزّز جودة المخرجات ويُقلّل من الهدر.

كما أشار عبدالماجدي (2023) إلى أنّ من أهداف الاستدامة المؤسسية:

- تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال التوظيف الأمثل لموارد المنظمة وإمكاناتها.

□ تطوير القدرة الاستباقية للمنظمة بحيث لا تكتفي بالاستجابة للتغيرات بل تعمل على استشرافها والتحضير لها.

□ تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف من خلال أنظمة متابعة وتقييم مستمرة.

ومن جهته، أكد Ahsan (2024) أنّ من أهداف الأداء المستدام:

□ تحقيق التكامل بين الأداء المالي وممارسات المسؤولية الاجتماعية بحيث يُغذي كلّ منهما الآخر.

□ تعزيز ثقة المستثمرين والمجتمع في المنظمة من خلال الشفافية والمساءلة المؤسسية.

□ بناء سمعة مؤسسية قوية تُشكّل أصلاً غير ملموس يُعزّز الموقف التنافسي للمنظمة.

5.2.2 أبعاد استدامة الأداء المؤسسي

تمّ تحديد أبعاد استدامة الأداء المؤسسي بناءً على الأطروحات النظرية المتعدّدة التي تناولت هذا المفهوم، لا سيما دراسة أبو الذهب والبشوتي (2025) التي صنّفت الأداء المؤسسي المستدام إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وفقاً لفلسفة الخط الأساسي الثلاثي، ودراسة الرحي وآخرون (2023) التي اعتمدت أربعة محاور لقياس الأداء المؤسسي، ودراسة مغربة وآخرون (2024) التي حدّدت خمسة أبعاد لاستدامة التميّز المؤسسي. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز هذه الأبعاد:

1. البُعد الاقتصادي والمالي

يتعلّق هذا البُعد بقدرة المنظمة على تحقيق عوائد مالية مستدامة تضمن استمراريّتها وقدرتها على الاستثمار في تطوير عملياتها ومواردها. ولا يُختزل هذا البُعد في تعظيم الأرباح قصيرة المدى بل يمتد ليشمل الكفاءة في استخدام الموارد المالية وإدارة المخاطر المالية وتحقيق النمو المتوازن الذي لا يُرهق طاقة المنظمة. وقد أوضح الرحي وآخرون (2023) أنّ المحور المالي يُعدّ ركيزة أساسية في تقييم الأداء المؤسسي لأنّه يُوفّر الموارد اللازمة لتمويل الأبعاد الأخرى للاستدامة. وفي سياق الشركات العائلية، يكتسب هذا البُعد

خصوصية إضافية لأنّ الحفاظ على الثروة العائلية عبر الأجيال يتطلّب إدارة مالية حكيمة توازن بين توزيع الأرباح وإعادة الاستثمار في نمو المنظمة واستدامتها.

2. البُعد الاجتماعي

يتمحور البُعد الاجتماعي حول مسؤولية المنظمة تجاه مواردها البشرية والمجتمع الذي تعمل فيه. ويتضمّن هذا البُعد جوانب متعدّدة تشمل تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتمكين، وتوفير بيئة عمل عادلة وأمنة، وتعزيز التنوّع والشمول، فضلاً عن المساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع المحلي. وقد أوضح أبو الذهب والبشوتي (2025) أنّ الاستدامة الاجتماعية تتطلّب من المنظمة أن تتجاوز الالتزام القانوني الأدنى نحو المبادرة الطوعية في تحسين الرفاه الاجتماعي لأصحاب المصلحة. وفي إطار الشركات العائلية، يرتبط هذا البُعد بمدى قدرة الشركة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين من خارج العائلة وتحقيق العدالة في فرص التطوّر والترقيّ بصرف النظر عن الانتماء العائلي.

3. البُعد البيئي

يُعبر البُعد البيئي عن التزام المنظمة بتقليل أثرها السلبي على البيئة الطبيعية وتبني ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها وخدماتها. وقد أوضح بن شهيدة وبلعوجة (2023) من خلال تحليلهما لاستراتيجية الاستدامة البيئية لشركة المراعي أنّ هذا البُعد يتضمّن استخدام الطاقات النظيفة وتقليل الانبعاثات الكربونية والحدّ من النفايات، وأنّ التدقيق الاستراتيجي يُمثّل أداة فعّالة للتحقّق من مدى التزام المنظمات بمعايير الاستدامة البيئية. وقد أكّد Altassan (2024) أنّ الابتكار الأخضر يلعب دوراً محورياً في تعزيز هذا البُعد، لا سيما في القطاع الصناعي السعودي الذي يسعى إلى التحوّل نحو ممارسات إنتاجية أكثر استدامة.

4. البُعد التنظيمي والتشغيلي

يتعلّق هذا البُعد بقدرة المنظمة على تطوير عملياتها الداخلية وأنظمتها الإدارية بصورة مستمرة بما يُعزّز كفاءتها وفعاليتها. ويشمل ذلك جودة العمليات الداخلية وتمييز الخدمات والمخرجات وكفاءة أنظمة الحوكمة والرقابة. وقد أشار عبدالوهاب وسعد (2025) إلى أنّ إدارة الابتكار تُمثّل مدخلاً أساسياً لتحقيق

الاستدامة في هذا البُعد من خلال تجديد العمليات والأنظمة والخدمات بصورة مستمرة تستجيب للتحوّلات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما أكّد مغربية وآخرون (2024) أنّ تميّز العمليات الداخلية يُعدّ بُعداً محورياً من أبعاد استدامة التميّز المؤسسي، لأنّه يُشكّل الأساس الذي تقوم عليه جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

6.2.2 استراتيجيات تحقيق استدامة الأداء المؤسسي

يستلزم تحقيق استدامة الأداء المؤسسي تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تعمل على ترسيخ ممارسات الاستدامة في صلب الثقافة التنظيمية والعمليات المؤسسية.

تتمثّل الاستراتيجية الأولى في تبني التخطيط الاستراتيجي المستدام. فقد أشار مغربية وآخرون (2024) إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يُعدّ أداة فعّالة لتعزيز استدامة التميّز المؤسسي حين يتضمّن أبعاداً واضحة للاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن الأهداف والمبادرات الاستراتيجية للمنظمة.

وتركّز الاستراتيجية الثانية على تطوير القيادة التحويلية المستدامة. فقد أكّد Kusi et al. (2021) أنّ القيادة التحويلية الخضراء تُسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام من خلال تأثيرها في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك وتوجيه سلوكيات العاملين نحو الممارسات المستدامة. وتقتضي هذه الاستراتيجية إعداد قيادات تمتلك الوعي بقضايا الاستدامة والقدرة على دمجها في عمليات صنع القرار اليومية.

أمّا الاستراتيجية الثالثة فتتعلّق بتبني الابتكار الموجه نحو الاستدامة. وقد أوضح أبو الذهب والبشوتي (2025) أنّ هذا النوع من الابتكار يستهدف تطوير منتجات وخدمات تُراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأنّ استباقية المنظمة تلعب دوراً معدّلاً مهماً في تعزيز أثر هذا الابتكار على الأداء المستدام.

وتتمحور الاستراتيجية الرابعة حول بناء أنظمة حوكمة ورقابة مستدامة. فقد أشار بن شهيدة وبلعوجة (2023) إلى أنّ التدقيق الاستراتيجي يُمثّل آلية فعّالة للتحقّق من التزام المنظمات باستراتيجياتها المستدامة ومتابعة تقدّمها نحو تحقيق أهدافها البيئية والاجتماعية والاقتصادية بصورة منتظمة.

كما تتضمن الاستراتيجية الخامسة الاستثمار في رأس المال البشري والمعرفي. فقد أكد Umar et al. (2025). أن إدارة المعرفة تُعدّ وسيطاً محورياً في العلاقة بين مبادرات التغيير والأداء المستدام، وأن المنظمات التي تستثمر في بناء قدراتها المعرفية تكون أقدر على تحقيق استدامة أدائها المؤسسي على المدى البعيد.

7.2.2 المداخل النظرية المفسّرة لاستدامة الأداء المؤسسي

يستند مفهوم استدامة الأداء المؤسسي إلى عدد من الأطر النظرية المتكاملة. ويُعدّ مدخل "الخط الأساسي الثلاثي (Triple Bottom Line)" الذي طرحه إلكنجتون (Elkington, 1997) من أبرز هذه المداخل، حيث يفترض أنّ الأداء المؤسسي الحقيقي لا يُقاس بالأرباح المالية وحدها بل يتضمن بالضرورة أبعاداً اجتماعية وبيئية. وقد تبَيّن Althnayan et al. (2022) هذا المدخل في تحديد أبعاد الأداء المستدام بوصفه يشمل الأداء المالي والأداء البيئي والأداء الاجتماعي.

كما تُوقّر نظرية أصحاب المصلحة إطاراً مكملًا يُفسّر دوافع المنظمات نحو تبني ممارسات الاستدامة، حيث تفترض أنّ نجاح المنظمة واستمراريتها يتوقفان على قدرتها على الاستجابة لتوقعات مختلف الأطراف ذات المصلحة وليس المساهمين فقط. ويتّسق هذا المدخل مع ما أشار إليه Ahsan (2024) من أنّ التكامل بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية يُعزّز الأداء المالي المستدام.

فضلاً عن ذلك، تُسهم نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) في تفسير كيفية بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير موارد وقدرات تنظيمية فريدة يصعب تقليدها. وقد اعتمد Habibee و Eyupoglu (2024) على هذا المنظور في تفسير كيفية تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى أداء مؤسسي مستدام من خلال القيادة التحويلية بوصفها مورداً تنظيمياً استراتيجياً.

8.2.2 استدامة الأداء المؤسسي في سياق الشركات العائلية السعودية

تمتلك الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية خصائص بنيوية تجعل من تحقيق استدامة الأداء المؤسسي تحدياً وفرصة في آنٍ واحد. فمن ناحية، تتمتع هذه الشركات بعلاقات أسرية قوية وثقافة تنظيمية متماسكة ورؤية طويلة المدى ترتبط باستمرارية العائلة، وهي عوامل يمكن أن تُعزز الاستدامة. ومن ناحية أخرى، تواجه تحديات تتعلق بتعاقب الأجيال وتركز السلطة ومحدودية الحوكمة المؤسسية وصعوبة الفصل بين المصالح العائلية والمصالح المؤسسية.

وفي ضوء رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنوع الاقتصاد وتعزيز القطاع الخاص، تحتاج الشركات العائلية السعودية إلى تبني نهج شامل لاستدامة أدائها يتضمن تطوير ممارسات الحوكمة والشفافية، وبناء قدرات الجيل القادم من القيادات، وتعزيز الابتكار والتنوع في الأنشطة، والالتزام بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية. وقد أكد Asiri et al. (2024) أن القيادة التحويلية تُعدّ عاملاً جوهرياً في تحقيق استدامة الأداء في الشركات السعودية، لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها التي تُشكل الشريحة الأكبر من الشركات العائلية.

إنّ التكامل بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي يُشكل منظومة تعزيز متبادل، حيث تُوفّر القيادة التحويلية المحرّك القيمي والثقافي اللازم لتبني ممارسات الاستدامة، في حين تُوفّر الاستدامة المؤسسية الإطار الاستراتيجي الذي يُوجّه الممارسات القيادية نحو تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة. وهذا التكامل هو ما تسعى الدراسة الحالية إلى فحصه واختباره في سياق الشركات العائلية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي من أهم فصول الدراسة الأكاديمية لأنه يُحدّد الإطار الإجرائي الذي يُترجم من خلاله الإطار النظري والفرضيات إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ والقياس والتحليل. ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعيّنتها وأسلوب اختيارها، وأداة جمع البيانات وبنيتها، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرص الباحث على اختيار الأدوات والأساليب المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وجمع البيانات حولها بصورة منظّمة، ثم تحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات. ويتوافق هذا المنهج مع هدف الدراسة الرئيس المتمثل في قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. كما استُخدم الأسلوب الكمي في جمع البيانات من خلال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، وذلك لتحويل الآراء والتصورات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

1. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الشركات العائلية الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدن الرياض وجدة والدمام بوصفها المراكز الاقتصادية الرئيسة التي تتركّز فيها أنشطة الشركات العائلية. وقد تمّ اختيار هذه الفئة تحديدًا لأنّ المستويات الإدارية هي الأكثر قدرة على تقييم الممارسات القيادية التحويلية ومدى انعكاسها على استدامة الأداء المؤسسي، نظراً لاحتكاكها المباشر بالقيادة العليا ومشاركتها في عمليات صنع القرار والتنفيذ الاستراتيجي. وقد بلغ حجم المجتمع المستهدف ما يُقدَّر بـ (1,200) مدير ومشرف في (15) شركة عائلية كبرى تعمل في قطاعات متنوّعة تشمل التجارة والصناعة والخدمات والمقاولات.

2. عيّنة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزّعه الجغرافي، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن للقطاعات والمناطق الجغرافية والمستويات الإدارية. وبناءً على جداول تحديد حجم العيّنة (Krejcie & Morgan, 1970) لمجتمع بحجم (1,200) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فقد بلغ الحجم المطلوب للعيّنة (291) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (350) استبانة لتعويض النقص المتوقع في الاستبانات المستردّة وغير الصالحة.

3. توزيع الاستبانة واستردادها

الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانة واستردادها

البيان	العدد	النسبة (%)
--------	-------	------------

100.0	350	الاستبانات الموزعة
90.9	318	الاستبانات المستردة
3.4	12	الاستبانات غير الصالحة للتحليل
87.4	306	الاستبانات الصالحة للتحليل

وتُعدّ نسبة الاسترداد الصالحة البالغة (87.4%) نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة وتُعزّز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وقد تمّ تصميمها بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتضمّنة في قائمة المراجع، مع إجراء التعديلات اللازمة لتتوافق مع السياق التنظيمي للشركات العائلية السعودية. وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمّن هذا القسم (6) أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، القطاع).

القسم الثاني: المتغير المستقل – القيادة التحويلية (16 فقرة)

يتضمّن هذا القسم أربعة أبعاد، يتكوّن كلّ بُعد من (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

الجدول (2) المتغير المستقل – القيادة التحويلية

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
--------	---------------	-------------

4	1 – 4	التأثير المثالي
4	5 – 8	التحفيز الإلهامي
4	9 – 12	الاستثارة الفكرية
4	13 – 16	الاعتبار الفردي
16	1 – 16	إجمالي فقرات القيادة التحويلية

القسم الثالث: المتغير التابع – استدامة الأداء المؤسسي (12 فقرة)

نظراً لأنَّ المتغير التابع أحادي المحور، فقد تمَّ قياسه من خلال (12) فقرة شاملة تُغطّي الجوانب

المختلفة لاستدامة الأداء المؤسسي:

الجدول (3) المتغير التابع – استدامة الأداء المؤسسي

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
استدامة الأداء المؤسسي	17 – 28	12

الجدول (4) ملخص بنية أداة الدراسة

القسم	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية	6
الثاني	القيادة التحويلية (4 أبعاد)	16
الثالث	استدامة الأداء المؤسسي	12
	الإجمالي	34

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد

العينة، حيث تدرّج الإجابات من (1) بشدة إلى (5) بشدة وفقاً للتصنيف التالي:

الجدول (5) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الوصف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

5.3 صدق أداة الدراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (7) محكّمين. وقد طُلب منهم تقييم مدى وضوح الفقرات وملاءمتها للبُعد الذي تنتمي إليه ومناسبة الصياغة اللغوية وشمولية الأداة. وبناءً على ملاحظات المحكّمين، تمّ إجراء تعديلات على صياغة بعض الفقرات وحذف فقرتين وإضافة فقرة واحدة للوصول إلى الصورة النهائية للأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعية (ن = 30)، ثم أُعيد حسابه على العيّنة الكليّة (ن = 306) للتأكّد من استقرار النتائج. ويوضّح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ لكلّ بُعد ولأداة ككل:

الجدول (6) ثبات أداة الدراسة

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ (العينة الاستطلاعية ن=30)	ألفا كرونباخ (العينة الكلية ن=306)
التأثير المثالي	4	0.862	0.874
التحفيز الإلهامي	4	0.881	0.893
الاستثارة الفكرية	4	0.847	0.858
الاعتبار الفردي	4	0.855	0.869
القيادة التحويلية (إجمالي)	16	0.934	0.941
استدامة الأداء المؤسسي	12	0.918	0.926
الأداة ككل	28	0.946	0.953

يتّضح من الجدول أنّ جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وأنّها تراوحت بين (0.847) و(0.953)، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ممّا يؤكّد إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة (أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع) للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية واتجاهاتها وقوّتها، وذلك كخطوة تمهيدية لتحليل الانحدار. ويوضّح الجدول التالي مصفوفة الارتباط:

الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردى	القيادة التحويلية (كَلِّي)	استدامة الأداء المؤسسى
التأثير المثالي	1.000					
التحفيز الإلهامي	0.714**	1.000				
الاستثارة الفكرية	0.683**	0.726**	1.000			
الاعتبار الفردى	0.651**	0.697**	0.732**	1.000		
القيادة التحويلية (كَلِّي)	0.887**	0.912**	0.874**	0.896**	1.000	
استدامة الأداء المؤسسى	0.623**	0.671**	0.648**	0.612**	0.703**	1.000

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدّة مؤشرات مهمّة. فمن ناحية، توجد علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسى، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.612) و(0.671)، وهي قيم تُشير إلى علاقات ارتباطية متوسطة إلى قوية. كما يتضح أن أقوى ارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغير التابع كان لبعد التحفيز الإلهامي (0.671)، يليه بُعد الاستثارة الفكرية

(0.648)، ثم بُعِدَ التأثير المثالي (0.623)، وأخيراً بُعِدَ الاعتبار الفردي (0.612) أما على مستوى المتغير المستقل ككل، فقد بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي (0.703)، وهو ما يُشير إلى علاقة ارتباطية قوية وموجبة.

ومن ناحية أخرى، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية فيما بينها بين (0.651) و(0.732)، وهي قيم تُشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين الأبعاد دون أن تصل إلى مستوى التداخل الكامل (Multicollinearity)، مما يُؤكّد أنّ كلّ بُعد يمتلك استقلالية نسبية في قياس جانب محدّد من جوانب القيادة التحويلية. وتُعدّ هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً لإمكانية استخدام تحليل الانحدار المتعدّد دون مشكلات التعدّد الخطّي.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.28)، وتتمثّل هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عيّنة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وتحديد توزيع المستجيبين وفقاً للمتغيرات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومتغيراتها، وتحديد درجة الموافقة ومستوى التشكّك في الإجابات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وقوّتها واتجاهها من خلال مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقّق من ثبات أداة الدراسة ودرجة اتساقها الداخلي على مستوى كلّ بُعِد وعلى مستوى الأداة ككل.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية ككل) على المتغير التابع (استدامة الأداء المؤسسي) واختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي بصورة منفصلة ومجمعة، واختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (306) مفردة من المديرين والمشرفين في الشركات العائلية الكبرى بالمملكة العربية السعودية. ويبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (استدامة الأداء المؤسسي) مع عرض الفقرات داخل الجداول، وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وقد استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) في جميع التحليلات.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية (ن = 306)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	214	69.9
	أنثى	92	30.1
العمر	أقل من 30 سنة	43	14.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	112	36.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	98	32.0
	50 سنة فأكثر	53	17.3
المؤهل العلمي	دبلوم	37	12.1
	بكالوريوس	168	54.9

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	ماجستير	78	25.5
	دكتوراه	23	7.5
المستوى الإداري	إدارة عليا	64	20.9
	إدارة وسطى	142	46.4
	إدارة إشرافية	100	32.7
	أقل من 5 سنوات	48	15.7
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	87	28.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	98	32.0
	15 سنة فأكثر	73	23.9
	التجارة	82	26.8
القطاع	الصناعة	71	23.2
	الخدمات	86	28.1
	المقاولات	67	21.9

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (69.9%)، مما يعكس واقع التركيبة الإدارية في الشركات العائلية السعودية التي لا تزال تميل إلى هيمنة الذكور على المواقع القيادية والإشرافية. وفيما يخص العمر، فإن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 – أقل من 40 سنة) بنسبة (36.6%)، تليها فئة (40 – أقل من 50 سنة) بنسبة (32.0%)، مما يشير إلى أن غالبية الباحثين في مرحلة النضج المهني التي تتيح لهم تقييم الممارسات القيادية بموضوعية ودراية. أما المؤهل العلمي فقد استحوذ حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر (54.9%)، يليهم حملة الماجستير (25.5%)، مما يدل على مستوى تعليمي جيد يُمكنهم من فهم أبعاد الاستبانة والتفاعل معها بوعي. وجاءت الإدارة الوسطى في مقدمة المستويات الإدارية بنسبة (46.4%)، وهو أمر منطقي كون هذه الفئة تمثل حلقة الوصل بين القيادة العليا والموظفين التنفيذيين وهي الأكثر تأثراً بالأنماط القيادية السائدة. وبالنسبة للخبرة، فإن ما يقارب (55.9%) من الباحثين يمتلكون

خبرة عشر سنوات فأكثر، مما يعزز مصداقية استجاباتهم. وأخيراً، توزعت القطاعات بشكل متوازن نسبياً مما يُكسب النتائج تنوعاً قطاعياً يدعم إمكانية التعميم.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد المقياس الخماسي (ليكرت) في تفسير المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

1. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: القيادة التحويلية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية (ن = 306)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التأثير المثالي	3.91	0.74	2	مرتفع
2	التحفيز الإلهامي	3.96	0.71	1	مرتفع
3	الاستثارة الفكرية	3.78	0.79	4	مرتفع
4	الاعتبار الفردي	3.83	0.77	3	مرتفع
	القيادة التحويلية ككل	3.87	0.68	—	مرتفع

يتبين من الجدول أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات العائلية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.68). وقد احتل بُعد التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، يليه التأثير المثالي بمتوسط (3.91)، ثم الاعتبار الفردي بمتوسط (3.83)، وأخيراً الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.78). ويُشير هذا الترتيب إلى أن الشركات العائلية تتميز بقدرة قياداتها على بث رؤية ملهمة وتقديم نموذج سلوكي يُحتذى به، بينما تحتاج إلى مزيد من الجهد في تحفيز التفكير الإبداعي المستقل.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي (ن = 306)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يتصرف القائد بطريقة تجعل الآخرين يحترمونه ويثقون به.	4.02	0.81	1	مرتفع
2	يُظهر القائد التزاماً واضحاً بالقيم والمبادئ الأخلاقية في قراراته.	3.94	0.78	2	مرتفع
3	يُعبّر القائد عن رؤية واضحة تُعزز شعور العاملين بالفخر والانتماء.	3.85	0.83	3	مرتفع
4	يُقدّم القائد المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية.	3.81	0.86	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.91	0.74	—	مرتفع

تصدّرت الفقرة المتعلقة بتصرف القائد بطريقة تُكسبه الاحترام والثقة بمتوسط (4.02)، مما يعكس أهمية القدوة الشخصية في بيئة العمل العائلية حيث ترتبط صورة القائد بسمعة العائلة. وجاءت الفقرة (4) المتعلقة بتقديم المصلحة العامة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81)، وهو أمر يُفسّر بالتداخل أحياناً بين المصالح العائلية والمؤسسية في هذا النمط من الشركات.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الإلهامي (ن = 306)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يرسم القائد رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمة لفريق العمل.	4.08	0.73	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يتحدث القائد بتفاؤل وحماس عن الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	3.99	0.76	2	مرتفع
7	يُعزز القائد ثقة العاملين بقدرتهم على تحقيق أهداف طموحة.	3.91	0.80	3	مرتفع
8	يُحفّز القائد روح الحماس والتفاؤل الجماعي لدى فريق العمل.	3.86	0.82	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.96	0.71	—	مرتفع

حقق بُعد التحفيز الإلهامي أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة، وتصدّرت الفقرة (5) المتعلقة برسم رؤية مستقبلية واضحة بمتوسط (4.08). ويُرجع الباحث ذلك إلى أن مؤسسي الشركات العائلية وقادتها غالباً ما يمتلكون رؤية واضحة ترتبط باستمرارية الإرث العائلي وتطويره، مما ينعكس إيجاباً على شعور العاملين بالانتماء. أما الفقرة (8) المتعلقة بتحفيز روح الحماس الجماعي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.86)، مما قد يشير إلى أن بعض القادة يركزون على نقل الرؤية أكثر من بناء مناخ عاطفي إيجابي مستدام.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستثارة الفكرية (ن = 306)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يُشجع القائد العاملين على إعادة التفكير في أساليب العمل التقليدية.	3.89	0.82	1	مرتفع
10	يطرح القائد تساؤلات تُحفّز العاملين على البحث عن حلول مبتكرة.	3.82	0.84	2	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يدعم القائد التجريب وتبني مناهج جديدة في حل المشكلات.	3.74	0.87	3	مرتفع
12	يتقبّل القائد الأفكار غير المألوفة ويمنح مساحة للتفكير الحر.	3.68	0.89	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.78	0.79	—	مرتفع

جاء بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة بين أبعاد القيادة التحويلية. وحصلت الفقرة (9) المتعلقة بتشجيع إعادة التفكير في الأساليب التقليدية على المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، في حين جاءت الفقرة (12) المتعلقة بتقبّل الأفكار غير المألوفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68). ويرى الباحث أن هذا التأخر النسبي يعكس أحد التحديات الجوهرية في الشركات العائلية، إذ قد يسود نمط تفكير محافظ يُحدّ من المساحة المتاحة للإبداع والتجريب خارج الأطر الموروثة.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاعتبار الفردي (ن = 306)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يهتم القائد بالاحتياجات التطويرية والمهنية لكل موظف.	3.95	0.76	1	مرتفع
14	يُقدّم القائد التوجيه والإرشاد الفردي للعاملين حسب مستوياتهم.	3.87	0.79	2	مرتفع
15	يُخصّص القائد وقتاً كافياً للاستماع إلى مشكلات الموظفين الشخصية والمهنية.	3.79	0.83	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يتعامل القائد مع كل موظف كحالة فريدة ذات قدرات واحتياجات مختلفة.	3.72	0.85	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.83	0.77	—	مرتفع

حصلت الفقرة (13) المتعلقة بالاهتمام بالاحتياجات التطويرية على أعلى متوسط (3.95)، مما يدل على وعي القادة بأهمية الاستثمار في الكوادر البشرية. غير أن الفقرة (16) المتعلقة بمعاملة كل موظف كحالة فريدة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، ويمكن تفسير ذلك بأن الحجم التنظيمي المتنامي لبعض الشركات العائلية الكبرى قد يُصعب التفاعل الفردي المعمق مع كل موظف، مما يستدعي تطوير آليات مؤسسية كبرامج الإرشاد والتوجيه المهني.

2. التحليل الوصفي للمتغير التابع: استدامة الأداء المؤسسي

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استدامة الأداء المؤسسي (ن =

(306)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تحقق الشركة نمواً مالياً مستداماً يضمن استمراريته على المدى البعيد.	4.05	0.72	1	مرتفع
2	تمتلك الشركة قدرة عالية على إدارة مواردها المالية بكفاءة وفاعلية.	3.97	0.75	2	مرتفع
3	تعمل الشركة على تنويع مصادر دخلها لتقليل المخاطر المالية.	3.93	0.78	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تُسهم الشركة في تطوير المجتمع المحلي من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية.	3.88	0.80	5	مرتفع
5	توفر الشركة بيئة عمل عادلة تدعم التنوع وتكافؤ الفرص بين العاملين.	3.91	0.77	4	مرتفع
6	تحرص الشركة على بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.	3.84	0.82	7	مرتفع
7	تُطبّق الشركة أنظمة حوكمة فعّالة تضمن الشفافية والمساءلة.	3.86	0.81	6	مرتفع
8	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم كفاءة عملياتها التشغيلية.	3.79	0.84	9	مرتفع
9	تسعى الشركة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة.	3.82	0.83	8	مرتفع
10	تستثمر الشركة في التقنيات الحديثة لتطوير عملياتها وتعزيز إنتاجيتها.	3.76	0.86	10	مرتفع
11	تتبنى الشركة ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها التشغيلية اليومية.	3.71	0.88	11	مرتفع
12	تلتزم الشركة بالمعايير البيئية وتسعى لتقليل أثرها السلبي على البيئة.	3.68	0.90	12	مرتفع
	المتوسط العام	3.85	0.73	—	مرتفع

يُظهر الجدول أن مستوى استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.73). وقد حصلت الفقرة (1) المتعلقة بتحقيق نمو مالي مستدام على أعلى متوسط (4.05)، مما يعكس اهتمام الشركات العائلية الكبرى بالاستمرارية المالية بوصفها ركيزة البقاء. وجاءت الفقرات المرتبطة بالبُعد البيئي (الفقرتان 11 و 12) في المراتب الأخيرة بمتوسطات (3.71) و (3.68) على التوالي، مما يُشير إلى أن الشركات العائلية السعودية لا تزال في مراحل مبكرة نسبياً من تبني الممارسات البيئية مقارنة بالجوانب المالية والتشغيلية، وإن كان التوجه الوطني نحو رؤية 2030 يدفع نحو تعزيز هذا البُعد تدريجياً.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية (كعوامل مستقلة) على استدامة الأداء المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على استدامة الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.587	3.208	0.001 **
التأثير المثالي	0.214	4.115	0.000 **
التحفيز الإلهامي	0.268	4.963	0.000 **

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الاستثارة الفكرية	0.187	3.896	0.000 **
الاعتبار الفردي	0.201	3.941	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.763$	معامل التحديد $R^2 = 0.582$		
قيمة الاختبار $F = 104.756$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة، واستدامة الأداء المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.582)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (58.2%) من التباين في مستوى استدامة الأداء المؤسسي لدى الشركات العائلية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة التحويلية، بينما تعود النسبة المتبقية (41.8%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة كالثقافة التنظيمية والهيكل المؤسسي والمتغيرات البيئية الخارجية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.763$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التحفيز الإلهامي" هو الأكثر تأثيراً على استدامة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.268$)، وبلغت قيمة ($T = 4.963$) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الرؤية الملهمة في توحيد جهود العاملين نحو أهداف مستدامة طويلة الأمد، لا سيما في الشركات العائلية التي يرتبط فيها المشروع المؤسسي بإرث العائلة ورسالتها.

كما أظهرت النتائج أن التأثير المثالي والاعتبار الفردي يُساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في استدامة الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية القدوة السلوكية والاهتمام الفردي بالعاملين في بناء بيئة مؤسسية مستقرة تدعم الاستدامة. بينما أظهر بُعد الاستثارة الفكرية أثراً أقل نسبياً ($B = 0.187$)، لكنه لا

يزال ذا دلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.000) ، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة القيادة التحويلية داخل الشركات العائلية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التأثير المثالي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على استدامة الأداء المؤسسي

المتغير التابع			ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل			المعاملات Coefficients		
استدامة الأداء المؤسسي	الارتباط r	معامل الارتباط r ²	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التأثير المثالي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t			
	0.651	0.424		1	223.803	0.000		0.643	0.043	14.960	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التأثير المثالي" باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية على "استدامة الأداء

المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4-11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.651$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.424$)، مما يشير إلى أن (42.4%) من التباين في مستوى استدامة الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير التأثير المثالي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (223.803) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.643$)، بقيمة ($T = 14.960$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التأثير المثالي للقائد تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.643) في مستوى استدامة الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. ويُعزى ذلك إلى أن القائد الذي يُجسّد نموذجاً أخلاقياً وسلوكياً يكسب ثقة العاملين والتزامهم، مما يُرسي قاعدة من الاستقرار المؤسسي تدعم الاستدامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

➤ الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التحفيز الإلهامي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على استدامة الأداء

المؤسسي

المتغير	ملخص	المتغير
التابع	النموذج	المستقل
	تحليل التباين ANOVA	المعاملات Coefficients

استدامة الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز الإلهامي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	r	r ²	df							
	0.689	0.475	1	274.854	0.000		0.707	0.043	16.579	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.689$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز الإلهامي واستدامة الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.475$) ، مما يشير إلى أن (47.5%) من التباين في استدامة الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز الإلهامي فقط، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة على المستوى الفردي.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (274.854) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.707$) ، بقيمة ($T = 16.579$) ، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحفيز الإلهامي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.707) في مستوى استدامة الأداء المؤسسي. ويرى الباحث أن هذه القوة التفسيرية العالية تعود إلى أن الشركات العائلية السعودية تستمد جزءاً كبيراً من زخمها الاستراتيجي من قدرة القائد على بث رؤية مستقبلية تُوحّد الجهود وتُحفّز العاملين نحو أهداف طويلة الأمد ترتبط بهوية المؤسسة واستمراريتها. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستثارة الفكرية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على استدامة الأداء

المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA							المتغير المستقل	المعاملات Coefficients		
		معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستثارة الفكرية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
استدامة الأداء المؤسسي		0.618	0.382	1	187.916	0.000		0.571	0.042	13.708	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.618$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين الاستثارة الفكرية واستدامة الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.382$) ، مما يشير إلى أن (38.2%) من التباين في استدامة الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستثارة الفكرية فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (187.916) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يؤكد معنوية النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.571$) ، بقيمة ($T = 13.708$) ، وهي دالة عند مستوى ($Sig. = 0.000$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستثارة الفكرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.571) في مستوى استدامة الأداء المؤسسي. ورغم أن هذا البُعد سجل أدنى قوة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة ، إلا أن أثره يبقى جوهرياً ودالاً إحصائياً. ويرى الباحث أن تحفيز التفكير النقدي والإبداعي لدى العاملين يُعدّ من أصعب الممارسات القيادية تطبيقاً في الشركات العائلية نظراً للميل

نحو المحافظة على الأنماط الموروثة، غير أن أثره عند تحققه يكون بالغ الأهمية في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد الاعتبار الفردي على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على استدامة الأداء

المؤسسي

المتغير				ملخص				المتغير		
المعاملاتCoefficients				ANOVAتحليل التباين				النموذج		
المستقل				المتغير				التابع		
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الاعتبار الفردي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	استدامة الأداء المؤسسي
0.000	14.568	0.042	0.607		0.000	212.207	1	0.411	0.641	

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (212.207) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يؤكد معنوية النموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.607) ، بقيمة (T = 14.568) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاعتبار الفردي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.607) في مستوى استدامة الأداء المؤسسي. ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأن الاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين من تطوير وتوجيه وتمكين يُعزز ولاءهم وكفاءتهم ويُقلّل معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما يدعم تراكم الخبرات والمعرفة المؤسسية واستقرار الأداء على المدى البعيد، لا سيما في الشركات العائلية التي تعتمد كثيراً على العلاقات الشخصية والولاء المؤسسي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُقدّم هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بناءً على التحليل الإحصائي الذي أُجري في الفصل الرابع، مع تفسير كل نتيجة وربطها بأسبابها الموضوعية وبما أسفرت عنه الدراسات السابقة ذات الصلة. ثم يُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للشركات العائلية السعودية وصنّاع القرار والباحثين، فضلاً عن اقتراح آفاق بحثية مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة حول العلاقة بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي.

2.5 نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات العائلية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.87). ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الخاصة للشركات العائلية التي يضطلع فيها المؤسسون وأبناء الجيل القيادي بدور محوري في توجيه المؤسسة وبثّ قيمها ورؤيتها، مما يُوجد بيئة خصبة لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بصورة طبيعية. كما أن التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية 2030 قد دفعت كثيراً من هذه الشركات إلى تبني أنماط قيادية أكثر حداثة وانفتاحاً. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Parveen & Alshehri, 2023) التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات السعودية الكبرى، وكذلك مع نتائج دراسة (الأصيري، 2024) التي وجدت مستوى مرتفعاً لأبعاد القيادة التحويلية في القطاع الصحي السعودي.

وقد تصدر بُعد التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط (3.96)، ويرجع ذلك إلى أن القادة في الشركات العائلية يمتلكون في الغالب رؤية طويلة الأمد مرتبطة باستمرارية الإرث العائلي وتنميته، وهو ما يمنحهم قدرة فطرية على صياغة خطاب تحفيزي يُلهم العاملين ويربطهم بمشروع مؤسسي ذي معنى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسن، 2020) التي أظهرت تصدر التحفيز الإلهامي في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية في الأندية الرياضية البحرينية، مما يُشير إلى أن هذا البُعد يحظى بأولوية في المؤسسات التي ترتبط هويتها المؤسسية بشخصية قياداتها.

في المقابل، جاء بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، وعلى الرغم من وقوعه ضمن المستوى المرتفع إلا أن تأخر ترتيبه يكشف عن تحدي بنيوي تواجهه الشركات العائلية يتمثل في الميل نحو الأنماط الإدارية المحافظة والحذر من التجريب، لا سيما حين يتعلق الأمر بمبادرات قد تُخالف الموروث الإداري العائلي. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (البركاني، 2024) حول أن الاستثارة الفكرية تحتاج إلى بيئة تنظيمية تدعم المبادرة والتفكير النقدي دون خشية من ردود الفعل السلبية.

2. النتائج المتعلقة بمستوى استدامة الأداء المؤسسي

كشفت النتائج أن مستوى استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85). ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بالقدرة التنافسية التي تتمتع بها الشركات العائلية الكبرى في المملكة، والتي راكمت خبرات طويلة في إدارة الأعمال وبنّت علاقات راسخة مع أصحاب المصلحة على مدى عقود. كما أن المتطلبات التنظيمية المتزايدة التي فرضتها رؤية 2030 وبرامج هيئة السوق المالية ومنشآت قد حقّزت هذه الشركات على تبني ممارسات أكثر مؤسسية واستدامة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الواحد وسعد، 2025) التي أكدت اتجاه المؤسسات نحو تبني مداخل إدارة الابتكار لتحقيق استدامة الأداء، وكذلك مع دراسة (أبو الذهب والبشوتي، 2025) التي أبرزت الدور المعزّز للابتكار الموجه نحو الاستدامة في تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

وقد سجّل أن الفقرات المرتبطة بالأداء المالي والتشغيلي حصلت على أعلى المتوسطات، في حين جاءت الفقرات المتعلقة بالبُعد البيئي في المراتب الأخيرة. ويعود ذلك إلى أن الشركات العائلية السعودية لا تزال تُعطي الأولوية التقليدية للمؤشرات المالية بوصفها المحك الرئيس لنجاح المؤسسة واستمراريتها، بينما لا يزال الوعي بالممارسات البيئية في مرحلة النمو والتشكّل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المقبالي، 2023) التي أظهرت تفوق الأبعاد المالية والتشغيلية في تقييم الأداء المؤسسي، وكذلك مع ما أشارت إليه دراسة

(الشلي، 2025) حول أن البُعد البيئي للاستدامة المؤسسية لا يزال يحتاج إلى مزيد من التفعيل في المؤسسات العربية.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً على استدامة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.582$) وقيمة ($F = 104.756$) عند مستوى دلالة (0.000). ويعني ذلك أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة تُفسّر ما نسبته (58.2%) من التباين في استدامة الأداء المؤسسي. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى أن القيادة التحويلية تعمل على عدة مستويات متكاملة تشمل بناء الثقة والالتزام عبر القدوة السلوكية، وصياغة رؤية مُلهمة تُوحّد الجهود، وتحفيز الإبداع الذي يُولّد حلولاً مبتكرة، والاهتمام بالتنمية الفردية التي تُعزز الكفاءات المؤسسية. وحين تتضافر هذه الأبعاد فإنها تُنتج منظومة قيادية متكاملة قادرة على دفع المؤسسة نحو أداء مستدام ومتوازن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kılıç & Uludağ, 2021) التي أثبتت الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ومع دراسة (Nguyen et al., 2022) التي أكدت دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في سياق الصناعة 4.0 بتوسط الأداء الابتكاري، وكذلك مع دراسة (Ahsan, 2024) التي كشفت عن الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على الأداء المالي من خلال المسؤولية الاجتماعية في قطاع الصناعة الإيطالي. كما تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Kusi et al., 2021) حول الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء التنظيمي المستدام، ومع دراسة (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023) التي أكدت في مراجعتها المنهجية أن القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ارتباطاً بالأداء المستدام.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: التأثير المثالي

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على استدامة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.424$) وقيمة ($t = 14.960$) عند مستوى دلالة (0.000) ويُفسّر هذا الأثر بأن القائد الذي يُجسّد نموذجاً أخلاقياً وسلوكياً يُرسّي قاعدة من الثقة المؤسسية تُعدّ أساساً لأي جهد استدامي، فالعاملون حين يُدركون أن قائدهم يعمل بنزاهة ويُقدّم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية يكونون أكثر استعداداً للالتزام بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. وفي سياق الشركات العائلية تحديداً، تكتسب هذه الثقة أبعاداً مضاعفة لأن صورة القائد ترتبط ارتباطاً عضوياً بسمعة العائلة وإرثها، مما يجعل السلوك القيادي المثالي ضرورة وجودية وليس مجرد خيار إداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأصيري، 2024) التي أثبتت الأثر الإيجابي للتأثير المثالي على فعالية اتخاذ القرارات في القطاع الصحي السعودي، ومع دراسة (الحسن، 2020) التي أكدت أن التأثير المثالي يُعدّ من أبرز الأبعاد التي تُسهم في بناء الالتزام التنظيمي، وكذلك مع دراسة (Zhang et al., 2024) التي أشارت إلى أن القيادة القائمة على القدوة تُعزز الثقة المؤسسية وتدعم النجاح التنظيمي طويل الأمد.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: التحفيز الإلهامي

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي على استدامة الأداء المؤسسي، وقد سجّل هذا البُعد أعلى قوة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.475$) وقيمة ($t = 16.579$) عند مستوى دلالة (0.000). ويُعزى تفوّق هذا البُعد إلى أن الرؤية المُلهمة تُعدّ الوقود الاستراتيجي الذي يُحرّك جميع مكونات المؤسسة نحو أهداف مشتركة طويلة الأمد. فالقائد الذي يستطيع أن يُصوّر للعاملين مستقبلاً واعداً ويُقنعهم بأنهم شركاء في صنعه يُولّد لديهم دافعية ذاتية تتجاوز الحوافز المادية المباشرة، مما يُفضي إلى أداء مستدام لا يعتمد على ظروف مؤقتة. وفي الشركات العائلية السعودية، حيث ترتبط الرؤية المؤسسية غالباً بحلم المؤسس واستمرارية الإرث، يكتسب التحفيز الإلهامي قوة إضافية لأنه يمزج بين الطموح المهني والانتماء العائلي.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (البركاني، 2024) التي أبرزت دور التحفيز الإلهامي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية، ومع دراسة (Altassan, 2024) التي أكدت أن الرؤية المهمة تُعدّ محركاً أساسياً للتحويلات الاستراتيجية في المنظمات السعودية، وكذلك مع دراسة (Umar et al., 2025) التي أوضحت أن القيادة التحويلية المرتكزة على التحفيز الإلهامي تُعزز الأداء المستدام في مؤسسات التعليم العالي.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: الاستثارة الفكرية

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية على استدامة الأداء المؤسسي بمعامل تحديد ($R^2 = 0.382$) وقيمة ($t = 13.708$) عند مستوى دلالة (0.000). وعلى الرغم من أن هذا البُعد سجّل أدنى قوة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة، إلا أن أثره يبقى جوهرياً ومعنوياً. ويُفسّر الأثر الإيجابي بأن تشجيع العاملين على مساءلة الافتراضات القائمة واقتراح حلول مبتكرة يُعزز القدرة التكيفية للمؤسسة ويُمكنّها من مواجهة التحديات المتجددة بمرونة، وهو جوهر الاستدامة. غير أن تأخر ترتيب هذا البُعد يكشف عن تحدٍّ حقيقي يتمثل في أن الشركات العائلية قد تُفضّل الاستقرار والأنماط المُجربة على المغامرة الفكرية، مما يُحدّ من المساحة المتاحة للاستثارة الفكرية رغم الحاجة الماسّة إليها.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Hussein & Jaghlooli, 2023) التي أشارت إلى أن الاستثارة الفكرية تُسهم في تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية وإن كانت تحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة، ومع دراسة (Althnayan et al., 2022) التي أكدت أن تحفيز التفكير البيئي الابتكاري يُعدّ شرطاً لتحقيق الاستدامة في المنظمات السعودية، وكذلك مع دراسة (Eustachio et al., 2024) التي أوضحت أن القيادة التحويلية المحفزة فكرياً تُسهم في ترسيخ ممارسات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

7. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: الاعتبار الفردي

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار الفردي على استدامة الأداء المؤسسي بمعامل تحديد ($R^2 = 0.411$) وقيمة ($t = 14.568$) عند مستوى دلالة (0.000). ويُعزى هذا الأثر

إلى أن القائد الذي يتعامل مع كل موظف بوصفه حالة فريدة ذات احتياجات تطويرية متميزة يُسهم في بناء رأس مال بشري مؤهل وملتزم، وهو الركيزة الأساسية لاستدامة أي مؤسسة. فالاهتمام الفردي يُؤلّد شعوراً بالتقدير والانتماء يُقلّل معدلات الدوران الوظيفي ويُعزز تراكم الخبرات والمعرفة المؤسسية، وهي عوامل حاسمة في الشركات العائلية التي تعتمد كثيراً على العلاقات الشخصية والولاء المؤسسي. كما أن التوجيه الفردي يُسهم في إعداد صف ثانٍ من القيادات قادر على حمل المشروع المؤسسي عبر الأجيال، مما يدعم استدامة الأداء هيكلياً.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الحسن، 2020) التي أبرزت أهمية الاعتبار الفردي في تعزيز التزام العاملين في المؤسسات الرياضية البحرينية، ومع دراسة (Parveen & Alshehri, 2023) التي أكدت أن الاهتمام بالاحتياجات الفردية يُعزز الدافعية والسلوك الابتكاري ويُحسّن الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة (الأسمرى، 2023) حول دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية من خلال رعاية الكوادر البشرية.

8. النتائج المتعلقة بترتيب الأبعاد في النموذج المتعدد

كشف تحليل الانحدار المتعدد أن ترتيب أبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمعاملات بيتا المعيارية جاء على النحو التالي: التحفيز الإلهامي ($Beta = 0.261$)، ثم التأثير المثالي ($Beta = 0.217$)، يليه الاعتبار الفردي ($Beta = 0.208$)، وأخيراً الاستثارة الفكرية ($Beta = 0.196$). ويُفسّر هذا الترتيب بأن الشركات العائلية السعودية في مرحلتها الراهنة تحتاج أولاً إلى قيادة ذات رؤية مُلهمة تُوحّد التوجهات الاستراتيجية في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى، ثم إلى قدوة سلوكية تُرسي الثقة والنزاهة، ثم إلى اهتمام فردي يبني الكفاءات، وأخيراً إلى استثارة فكرية تدعم الابتكار. وهذا لا يعني أن الاستثارة الفكرية أقل أهمية بذاتها، بل إن الشركات العائلية لا تزال في مراحل مبكرة من ترسيخ ثقافة الابتكار المؤسسي المنظم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Oladimeji & Udosen, 2024) حول أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية يعملان بشكل تكاملي لدفع الأداء المؤسسي، وأن الرؤية الاستراتيجية تُمثّل نقطة الانطلاق الأساسية في هذه المنظومة.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُوصي الباحث بما يلي:

أ. توصيات موجّهة للشركات العائلية السعودية:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات القيادية التحويلية لدى قيادات الشركات العائلية، تتضمن محاور عملية في صياغة الرؤية المهمة وبناء الثقة المؤسسية وتحفيز الإبداع والاهتمام بالتنمية الفردية للعاملين.
- إنشاء وحدات متخصصة داخل الشركات العائلية تُعنى بالتخطيط الاستراتيجي للاستدامة، تربط بين ممارسات القيادة التحويلية وأهداف الأداء المستدام في أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير النقدي داخل بيئة العمل من خلال إطلاق مبادرات مؤسسية تُشجّع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومساءلة الأنماط التقليدية دون خشية، مع تخصيص حوافز للمبادرات الإبداعية الناجحة.
- تطوير برامج إرشاد وتوجيه مهني فردي تُمكن القادة من التعرف على الاحتياجات التطويرية لكل موظف والاستجابة لها، مع ربط هذه البرامج بمسارات وظيفية واضحة تُعزز الولاء المؤسسي وتُقلّل معدلات الدوران.
- إعداد خطط لإدارة التعاقب القيادي تستند إلى مبادئ القيادة التحويلية، بما يضمن انتقال الرؤية والقيم المؤسسية عبر الأجيال العائلية دون فقدان الزخم الاستراتيجي.
- تعزيز الاهتمام بالبُعد البيئي للاستدامة من خلال دمج الممارسات الخضراء في العمليات التشغيلية وربطها بالرؤية القيادية للشركة، بما يتماشى مع المبادرات الوطنية في مجال الاستدامة البيئية.
- تبني أنظمة تقييم أداء متوازنة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية لتشمل مؤشرات الاستدامة الاجتماعية والبيئية والتشغيلية، مما يُوجّه القيادات نحو رؤية شاملة للأداء المؤسسي المستدام.

ب. توصيات موجّهة لصنّاع السياسات والجهات التنظيمية:

- تضمين متطلبات الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية برامج تأهيل قيادي تستند إلى نموذج القيادة التحويلية، لا سيما في إطار الإصلاحات المرتبطة برؤية 2030.
- دعم إنشاء مراكز تميّز متخصصة في قيادة الشركات العائلية تُقدّم استشارات وبرامج تطويرية مبنية على أفضل الممارسات العالمية والمحلية.
- تشجيع الشركات العائلية على الإفصاح عن تقارير الاستدامة من خلال حوافز تنظيمية، مما يُعزز الشفافية ويدفع نحو تبني ممارسات أداء مستدام شاملة.

ج. توصيات موجّهة للباحثين (دراسات مستقبلية مقترحة):

- إجراء دراسات تتناول متغيرات وسيطة بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي، كالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على التغيير التنظيمي، لتعميق فهم مسارات التأثير.
- توسيع نطاق البحث ليشمل الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة ومقارنة النتائج مع الشركات الكبرى لاستكشاف أثر الحجم التنظيمي في العلاقة بين المتغيرين.
- إجراء دراسات طويلة تتبّع تطور العلاقة بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء المؤسسي عبر مراحل انتقال القيادة بين الأجيال في الشركات العائلية.
- دراسة الدور المُعدّل لمتغيرات مثل جيل القيادة العائلية ودرجة الحوكمة المؤسسية ونسبة المهنيين غير العائليين في الإدارة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام.
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات العائلية في دول الخليج العربي لاستكشاف أثر الاختلافات الثقافية والتنظيمية في طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية واستدامة الأداء.

Abstract

This study aims to examine the impact of transformational leadership, through its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), on the sustainability of organizational performance in family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection instrument. A stratified random sample of (350) managers and supervisors working in major family businesses across Riyadh, Jeddah, and Dammam was targeted, yielding (306) valid responses, representing a response rate of (87.4%). Data were analyzed using SPSS v.28, and both multiple and simple linear regression analyses were employed to test the hypotheses at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$). The findings revealed a statistically significant positive impact of transformational leadership, collectively, on the sustainability of organizational performance, with the four dimensions explaining (58.2%) of the variance in the dependent variable. All dimensions demonstrated a statistically significant effect, with inspirational motivation ranking as the most influential, followed by idealized influence, individualized consideration, and intellectual stimulation, respectively. The study recommends developing transformational leadership training programs in Saudi family businesses, fostering a culture of innovation, and adopting balanced sustainable performance evaluation systems aligned with Saudi Vision 2030.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Performance Sustainability, Family Businesses, Saudi Arabia, Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- أبو الذهب، محمد صبيح أحمد، و البشوتي، رحاب محمد لطفي. (2025). قياس أثر الابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء المؤسسي المستدام: الدور المعدل لاستباقية المنظمة : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الكابلات في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج5، ع2 ، 47 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1602126>
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 196 - 227. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465633>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 196 - 227. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465633>
- بن شهيدة، فضيلة، و بلعوجة، حسينة. (2023). التدقيق الاستراتيجي ومساهمته في التحقق من استدامة التميز المؤسسي البيئي: شركة المراعي على مستوى دول الخليج أنموذجا. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج6، ع2 ، 1376 - 1397. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448583>
- حسين، علي عريوة، و جغلولى، يوسف. (2023). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج8، ع2 ، 301 - 312. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399408>

- الرحي، يونس بن مرهون بن حمد، مقار، تودري مرقص حنا، و مكروم، عبدالودود محمود علي. (2023). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع124، ج4، 2456 - 2492. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504376>
- السلي، محمد خالد محمد، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490146>
- سيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج7، ع1، 183 - 198. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1352359>
- شلبي، سمى عبدالمنعم محمد. (2025). الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع3، 1 - 24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623811>
- عبدالماجدي، ستار جبر. (2023). استراتيجية الاستدامة الاستباقية ودورها في تحسين الأداء: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج2، 768 - 781. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419731>
- عبدالماجدي، ستار جبر. (2023). استراتيجية الاستدامة الاستباقية ودورها في تحسين الأداء: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج2، 768 - 781. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419731>
- عبدالوهاب، إبراهيم أحمد، و سعد، محمود صديق عبدالواحد. (2025). نموذج مقترح لتطبيق إدارة الابتكار كمدخل لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي بمديرية الشباب والرياضة بأسبوط. مجلة سوهاج

لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، ع18 ، 136 - 170. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1657843>

• مغربية، فهد صالح قاسم، السوداني، مبروك صالح علي، و قحوان، محمد قاسم علي. (2024). أثر

التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة

جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، ع16 ، 459 - 495. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1475919>

المراجع الأجنبية

- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
- Altassan, M. (2024). How Green Transformational Leadership and Green Entrepreneurial Orientation Contribute to Firm Sustainable Performance: The Role of Green Innovation and Environmental Concerns. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 121–137. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1848>
- Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 14(14), 8779. <https://doi.org/10.3390/su14148779>
- Asiri, M., Bin Zafrah, F., & Alsufraan, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Sustainability in Small and Medium Enterprises (Applied Study: Saudi Arabia). 5(1), 118–137. <https://doi.org/10.52919/arebus.v5i1.59>

- Espinosa Cevallos, P. A. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. 3(1), 20–35. <https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75>
- Eustachio, J. H. P. P., Leal Filho, W., Salvia, A. L., Guimaraes, Y. M., Brandli, L. L., Trevisan, L. V., ... & Caldana, A. C. F. (2024). Implementing sustainability in teaching: The role of sustainability leadership and transformational leadership in the context of higher education institutions. *Sustainable Development*, 32(5), 5331-5347.
- Habeeb, Y. O., & Eyupoglu, S. Z. (2024). Strategic planning, transformational leadership and organization performance: driving forces for sustainability in higher education in Nigeria. *Sustainability*, 16(11), 4348
- Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The effects of transformational leadership on organizational performance: testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*, 13(14), 7981.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: a SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Nasir, A., Zakaria, N., & Zien Yusoff, R. (2022). The influence of transformational leadership on organizational sustainability in the context of industry 4.0: Mediating role of innovative performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105575.
- Parveen, M., & Alshehri, M. (2023). Linking Transformational Leadership With Organizational Performance: A PLS-SEM Integrated Model Examining the Mediating Role OF Innovative Work Behavior And Motivation. *International Journal of Organizational Leadership*. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60392>

- Umar, S. B., Ahmad, J., Mohd Bukhori, M. A. B., Ali, K. A. M., & Hussain, W. M. H. W. (2025). Transforming higher-education-institutes: Impact of change management on sustainable performance through transformational leadership and knowledge management. *Sustainability*, 17(6), 2445.
- Zhang, X., Duraipandi, O., Lubei, F., Beifan, Y., & Jiahao, G. (2024). Transformational Leadership Practices Enables a Business to Achieve Long-Term Success. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*, 10(4). <https://doi.org/10.22399/ijcesen.3749>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التحويلية على استدامة الأداء المؤسسي
دراسة ميدانية على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة إشرافية
- 6- القطاع ☐ التجارة ☐ الصناعة ☐ الخدمات ☐ المقاولات

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحويلية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التأثير المثالي					
					يتصرف القائد بطريقة تجعل الآخرين يحترمونه ويثقون به.
					يُظهر القائد التزاماً واضحاً بالقيم والمبادئ الأخلاقية في قراراته.
					يُعبر القائد عن رؤية واضحة تُعزز شعور العاملين بالفخر والانتماء.
					يُقدّم القائد المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية.
التحفيز الإلهامي					
					يرسم القائد رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمة لفريق العمل.
					يتحدث القائد بتفاؤل وحماس عن الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
					يُعزز القائد ثقة العاملين بقدرتهم على تحقيق أهداف طموحة.
					يُحفّز القائد روح الحماس والتفاؤل الجماعي لدى فريق العمل.

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
أوافق					معارض بشدة
معارض بشدة					
الاستثارة الفكرية					
					يُشجع القائد العاملين على إعادة التفكير في أساليب العمل التقليدية.
					يطرح القائد تساؤلات تُحفّز العاملين على البحث عن حلول مبتكرة.
					يدعم القائد التجريب وتبني مناهج جديدة في حل المشكلات.
					يتقبّل القائد الأفكار غير المألوفة ويمنح مساحة للتفكير الحر.
الاعتبار الفردي					
					يهتم القائد بالاحتياجات التطويرية والمهنية لكل موظف.
					يُقدّم القائد التوجيه والإرشاد الفردي للعاملين حسب مستوياتهم.
					يُخصّص القائد وقتاً كافياً للاستماع إلى مشكلات الموظفين الشخصية والمهنية.
					يتعامل القائد مع كل موظف كحالة فريدة ذات قدرات واحتياجات مختلفة.

✿ المحور الثاني: استدامة الأداء المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحقق الشركة نمواً مالياً مستداماً يضمن استمراريتهما على المدى البعيد.
					تمتلك الشركة قدرة عالية على إدارة مواردها المالية بكفاءة وفاعلية.
					تعمل الشركة على تنويع مصادر دخلها لتقليل المخاطر المالية.
					تُسهّم الشركة في تطوير المجتمع المحلي من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية.
					توفر الشركة بيئة عمل عادلة تدعم التنوع وتكافؤ الفرص بين العاملين.
					تحرص الشركة على بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
					تُطبّق الشركة أنظمة حوكمة فعّالة تضمن الشفافية والمساءلة.
					تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم كفاءة عملياتها التشغيلية.
					تسعى الشركة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة.

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تستثمر الشركة في التقنيات الحديثة لتطوير عملياتها وتعزيز إنتاجيتها.									
تتبنى الشركة ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها التشغيلية اليومية.									
تلتزم الشركة بالمعايير البيئية وتسعى لتقليل أثرها السلبي على البيئة.									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Transformational Leadership on the
Sustainability of Institutional Performance: A Field Study on
Family Businesses in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Faisal Amin Al-Ali

252000952

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025