

"أثر إسناد المهام الممتدة على أداء الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين إدارة التشغيل بمشروع ساهر"

إعداد:

الطالب / عبدالعزيز محمد النفيعي

الرقم الأكاديمي / 251002752

إشراف :

الدكتور / فايز علي جراد

الدكتور/ فيصل عبدالحميد محمد

العام الدراسي :

2025

المستخلص

تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح وذو دلالة إحصائية لإسناد المهام الممتدة، بجوانبها المختلفة، على أداء الموظفين في إدارة التشغيل بمشروع ساهر. فقد أظهرت النتائج أن كلاً من التحدي، وتتوقع المهام، والاستقلالية في تنفيذها تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء وتعزيز المهارات المهنية وقدرة الموظفين على اتخاذ القرار. ويعكس هذا الأثر الدور الجوهرى الذي تلعبه المهام الممتدة في تطوير الكفاءات الفردية ورفع مستوى جودة العمل في البيئات التشغيلية.

فقد بينت مناقشة الفرضية الأولى أن **التحدي** في المهام يسهم في رفع جودة الأداء من خلال تعزيز الدافعية وتحفيز الموظف على التطوير الذاتى، وهو ما يتوافق مع الأدبيات ونماذج القيادة التحويلية التي تشجع على تكليف الموظفين بمهام متقدمة تتطلب قدرات تحليلية وتفكيراً عميقاً. أما الفرضية الثانية فقد أوضحت أن **تنوع المهام الممتدة** يتيح للموظف فرصاً أكبر لاكتساب الخبرات وتنمية المهارات المهنية، مما ينعكس على مرونته وقدرته على أداء الأعمال بكفاءة أعلى. كما أكدت الفرضية الثالثة أن **الاستقلالية** في تنفيذ المهام تُعد من العوامل الأساسية التي تعزز ثقة الموظف بنفسه، وتمكّنه من اتخاذ القرارات التشغيلية المناسبة، خصوصاً في بيئة عمل تتطلب سرعة ودقة مثل مشروع ساهر.

وبشكل عام، تتسق نتائج الدراسة مع إطار **القيادة التحويلية** الذي يؤكد على تمكين الموظفين وإشراكهم في مهام ذات معنى وعمق، مما يعزز أداءهم ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة. كما ترتبط هذه النتائج بالسياق العملي لمشروع ساهر، حيث يعتمد تحسين الأداء على قدرة الموظفين على التعامل مع مهام متنوعة ومعقدة ضمن بيئة تشغيلية تتطلب كفاءة عالية واستجابة فورية.

فهرس المحتويات

المستخلص.....	1
فهرس المحتويات.....	2
قائمة الجداول.....	5
الفصل الأول.....	6
مدخل البحث.....	6
المقدمة.....	7
مشكلة البحث.....	8
سؤال البحث الرئيسي.....	8
أسئلة البحث الفرعية.....	9
أهمية البحث.....	9
الأهمية النظرية.....	9
الأهمية التطبيقية.....	10
أهداف البحث.....	10
الأهداف الرئيسية.....	10
الأهداف الفرعية.....	10
فرضيات البحث.....	11
الفرضيات الرئيسية.....	11

.....:الفرضيات الفرعية	11
.....:نموذج البحث	11
..... المهام الممتدة ..:المتغيرات المستقلة	11
..... أداء الموظف:المتغيرات التابعة	12
.....الفصل الثاني	13
.....الإطار النظري و الدراسات السابقة	13
.....:الإطار النظري	14
.....:القيادة التحويلية:	14
.....أبعاد القيادة التحويلية	15
.....:الدراسات السابقة	16
.....نقاط الاتفاق والاختلاف:	18
.....:الاتفاق:	18
.....:الأختلاف:	19
.....:الفجوة في الدراسات السابقة:	19
.....الفصل الثالث	20
.....منهج البحث	20
.....:المنهجية وأدوات جمع البيانات	21
.....مجتمع البحث:	21
.....حدود البحث:	22
.....أداة البحث:	22
.....خطوات اعداد البحث:	23
.....:إجراءات الصدق والثبات	24
.....: (Internal Consistency Validity) أولاً: صدق الاتساق الداخلي	24
.....: (Reliability) ثانياً: الثبات	26
.....الفصل الرابع	28
.....تحليل البيانات و النتائج و التوصيات	28

تحليل البيانات و النتائج:	29
تحليل البيانات:	29
الفرضيات الفرعية:	30
النتائج:	33
التوصيات:	33
المراجع	34
قائمة المراجع:	35
المراجع الاجنبية:	35
المراجع العربية:	35
الملاحق	37
RELIABILITY:	40

قائمة الجداول

21	جدول رقم (3-1) عينة مجتمع البحث
24	فحص قوة الارتباط جدول رقم (3-2)
26	جدول رقم (3-3) نتائج التحقق من نتائج الثبات.
29	لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات المستقلة للمهام الممتدة جدول رقم (4-1) اختبار معامل الارتباط بيرسون (التحدي، التنوع، الاستقلالية)
30	نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائية بين مستوى التحدي في المهام الممتدة وتحسين جدول رقم (4-2) أداء الموظف
31	نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين تنوع المهام الممتدة وتطور أداء الموظف جدول رقم (4-3)
32	نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائية بين درجة الاستقلالية جدول رقم (4-4)

الفصل الأول

مدخل البحث

المقدمة:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات متزايدة في بيئة العمل تتطلب مرونة تنظيمية وتطويراً مستمراً للموارد البشرية من أجل ضمان الكفاءة والابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن أبرز أدوات التطوير الخاصة بالقيادة التحويلية هي "المهام الممتدة"، وهي تلك المهام التي تُسند للموظف خارج إطار مهامه الاعتيادية، بحيث تُعطيه الفرصة لتعلم مهارات جديدة، وتولي أدوار تنسم بالتحدي، وتساعد على النمو.

تسهم القيادة التحويلية في صياغة رؤية واضحة للمنظمة، وتسعى إلى تطوير أنظمة إدارية مبتكرة تتماشى مع متطلبات المستقبل. ويُشترط في هذه الأنظمة أن تنسم بالمرونة وقابلية التكيف، بحيث تستجيب بفعالية للتغيرات والتطورات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة (تيشي وديفانا، 1990). كم يساهم هذا النمط من القيادة في تحفيز قدرات الموظفين وتعزيز دافعيتهم بشكل مستمر للعمل بروح الفريق، بما يحقق التكامل في الأداء. كما يشجع على إشراك العاملين في صياغة استراتيجية المنظمة وأهدافها، ويعزز من السعي المتواصل لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترض سير العمل وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة.

تُعدّ المهام الممتدة من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها القيادة التحويلية لتطوير الموظفين، إذ تُكَلّف الأفراد بمهام تتجاوز نطاق مسؤولياتهم المعتادة، بهدف إكسابهم خبرات جديدة وتوسيع قدراتهم القيادية. وقد بيّنت دراسة (DeRue & Wellman 2009) أن المهام التي تنسم بدرجة عالية من التحدي التطويري تسهم بشكل فعّال في تنمية المهارات القيادية والمعرفية، وتعزز قدرة الفرد على التعامل مع المواقف المعقدة واتخاذ القرارات تحت ظروف من عدم اليقين. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن الإفراط في التحدي قد يؤدي إلى عائدات متناقصة في التطور القيادي نتيجة للإجهاد الإدراكي والضغط، وهو ما يستدعي توفير بيئة داعمة تتضمن تغذية راجعة فعّالة تساعد الموظفين على الاستفادة القصوى من تلك المهام في تطوير أدائهم.

لذا تتبنى الإدارة التشغيلية لمشروع ساهر، بوصفها إحدى الجهات الرائدة في مجال التشغيل، أساليب إدارية متطورة من بينها إسناد المهام الممتدة لبعض موظفيها، لا سيما في إدارة التشغيل. إلا أنه، وبالرغم من

التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب، لا تزال هناك حاجة لدراسة أثره الحقيقي على أداء الموظفين؛ هل يسهم فعلاً في تحسين الكفاءة والمبادرة والإنتاجية؟ أم أنه قد يؤدي إلى أعباء إضافية تضر بجودة العمل؟

ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث، الذي يهدف إلى تحليل أثر إسناد المهام الممتدة على أداء الموظف في ضوء مبادئ القيادة التحويلية، واستكشاف ما إذا كانت هذه الممارسة تُسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية أم تُولد أعباء إضافية تحدّ من جودة العمل. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في بيئة تشغيلية.

مشكلة البحث:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة، تسعى المؤسسات إلى تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية، وعلى رأسها القيادة التحويلية، لما لها من دور في تطوير الأفراد وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن بين الأدوات التي تعتمد عليها هذه القيادة: إسناد المهام الممتدة، والتي تهدف إلى إخراج الموظف من الإطار التقليدي، وتحفيزه على تطوير مهارات جديدة، من خلال تكليفه بمهام تتجاوز نطاقه الوظيفي المعتاد.

ورغم الانتشار المتزايد لهذا الأسلوب، لا تزال هناك فجوة معرفية وتطبيقية حول أثر هذه المهام على أداء الموظف:

هل تُمثل وسيلة فعالة لتحسين الكفاءة والابتكار والمبادرة؟ أم أنها قد تتحول إلى عبء إضافي يؤثر سلباً على جودة الأداء والرضا الوظيفي.

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذا البحث في وجود غموض حول الأثر الفعلي للمهام الممتدة على أداء الموظف، خاصة في بيئة إدارية محددة مثل إدارة التشغيل، والتي تطبق هذا النهج فعلياً.

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إسناد المهام الممتدة على أداء الموظف ؟

1. تسعى هذه الدراسة لاكتشاف كيف يُسهم تطبيق القيادة التحويلية، من خلال إسناد المهام الممتدة، في تحسين أداء الموظفين وتعزيز تبادل المعرفة داخل إدارة التشغيل في مشروع ساهر؟
2. يمكن أن يسهم التفاعل الفعال بين القادة والموظفين بدور جوهري في خلق بيئة تعاونية تدعم انسياب المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة. وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق أساليب القيادة التحويلية، التي تُعنى بتحفيز الموظفين وتمكينهم من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من موارد المعرفة المتاحة في الشركة.

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما أثر مستوى التحدي في المهام الممتدة على جودة أداء الموظف؟
2. ما أثر تنوع المهام الممتدة في تطوير المهارات المهنية للموظف؟
3. ما أثر الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة في تعزيز قدرة الموظف على اتخاذ القرار؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من تناوله لمفهوم المهام الممتدة كأداة عملية ضمن إطار القيادة التحويلية، وهو موضوع لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث ضمن الأدبيات العربية على وجه الخصوص. إذ تُركّز معظم الدراسات السابقة على الأبعاد العامة للقيادة التحويلية دون التوسع في أدواتها التنفيذية مثل إسناد المهام غير النمطية. كما يسهم البحث في إثراء النقاش العلمي حول العلاقة بين التمكين والتحدي المهني من جهة، وتحسين الأداء الفردي للموظف من جهة أخرى، ضمن سياقات تنظيمية معاصرة تتطلب مرونة وابتكاراً مستمرين.

الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في إمكانية استخدام نتائجه لتطوير سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تطبق أنماط القيادة الحديثة، خصوصاً تلك التي تعتمد على تكليف الموظفين بمهام موسعة خارج نطاق عملهم الاعتيادي. ويساعد هذا البحث في:

- تقديم تصورات عملية لتحسين فعالية المهام الممتدة بما يخدم رفع كفاءة الأداء.
- دعم صناع القرار والمشرفين التنفيذيين في تصميم أساليب تكليف الموظفين بمهام ذات طابع تطويري مدروس.
- تحديد آثار جانبية محتملة قد تظهر من إسناد هذه المهام بشكل غير منضبط.
- اقتراح ضوابط ومعايير تضمن أن تؤدي هذه المهام إلى نتائج إيجابية دون التأثير سلباً على عبء العمل أو التوازن المهني.

أهداف البحث:

الأهداف الرئيسية:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر إسناد المهام الممتدة على أداء الموظف، بوصفها إحدى أدوات القيادة التحويلية، وذلك من خلال دراسة ميدانية في بيئة عمل تشغيلية داخل المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- قياس العلاقة بين مستوى التحدي في المهام الممتدة وتحسين جودة الأداء الفردي.
- التعرف على دور تنوع المهام الممتدة في تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم.
- تحليل مدى تأثير درجة الاستقلالية في المهام الممتدة على قدرة الموظف على اتخاذ القرار.
- استكشاف العلاقة بين تكرار إسناد المهام الممتدة ومدى التزام الموظف وانضباطه.
- تحديد أثر المهام الممتدة في تعزيز الاستعداد المهني لتولي مهام أكبر أو مناصب قيادية.

- تقديم توصيات عملية بشأن تحسين تصميم وتطبيق المهام الممتدة في بيئة العمل.

فرضيات البحث:

الفرضيات الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسناد المهام الممتدة وأداء الموظف.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحدي في المهام الممتدة وتحسين جودة أداء الموظف.
- توجد علاقة بين تنوع المهام الممتدة وتطور المهارات المهنية للموظف
- تؤثر درجة الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة إيجابياً على قدرة الموظف على اتخاذ القرار.

نموذج البحث:

المتغيرات المستقلة: المهام الممتدة .

1. درجة صعوبة المهمة وتحديها.
2. مستوى الاستقلالية المطلوبة في المهمة.
3. تنوع المهارات المكتسبة من المهمة.
4. مدى ارتباط المهمة بأهداف تطويرية للموظف.

المتغيرات التابعة: أداء الموظف

- الإنتاجية والكفاءة.
- جودة العمل.
- الالتزام والانضباط.
- القدرة على الابتكار أو حل المشكلات.
- التعاون والعمل الجماعي.
- التطور المهني والاستعداد لتحمل مسؤوليات جديدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

الإطار النظري:

القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة في حقل القيادة الإدارية، وقد لاقَت اهتمامًا واسعًا في الأدبيات الإدارية نظرًا لقدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في سلوكيات الأفراد وأداء المؤسسات. تعتمد هذه النظرية على أربع ركائز رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، والاعتبار الفردي، وهي مجتمعة تهدف إلى تطوير الموظف وتحفيزه وتمكينه من تجاوز التوقعات التقليدية وتحقيق أداء متميز. كما ذكر (Bass, 1985) القيادة التحويلية تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية وإيجابية داخل المنظمات من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإبداع.

تشير دراسات متعددة إلى أن القائد التحويلي لا يكفي بتسيير الأعمال أو فرض التعليمات، بل يسعى إلى تمكين الموظفين من خلال أدوات تنفيذية، مثل منح الثقة، وتوسيع نطاق المسؤوليات، وتكليفهم بمهام جديدة تتطلب التفكير والتحليل واتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج العديد من البحوث مثل (2025 Alharbi & Aljounaidi) أن هذا النمط القيادي يرتبط إيجابيًا بتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، كما يدعم تطوير رأس المال البشري عبر تجارب مهنية غير تقليدية. كما وضع Northouse (161: 2001) أن تُعد القيادة التحويلية نمطًا قياديًا يسعى إلى إحداث تغيير حقيقي في الأفراد من خلال التأثير العميق على مشاعرهم وقيمهم وأخلاقهم وتطلعاتهم المستقبلية. ويركز هذا النوع من القيادة على فهم دوافع الأتباع، وتقدير احتياجاتهم، والتعامل معهم باعتبارهم أشخاصًا متكاملين. ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام الأتباع لتحقيق إنجازات تتجاوز التوقعات المعتادة، وذلك من خلال رؤية ملهمة وكاريزما قيادية متميزة.

من هذا المنطلق، برزت المهام الممتدة كأداة تنفيذية رئيسة ضمن القيادة التحويلية، حيث تسهم في تطوير المهارات التحليلية، وتحفيز التفكير الإبداعي، وزيادة الشعور بالتمكين والمسؤولية لدى الموظفين.

بالتالي، فإن تأطير العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الموظف لا يكتمل دون تحليل أثر أدوات مثل المهام الممتدة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة وارتفاع متطلبات الكفاءة والابتكار في بيئة العمل المعاصرة.

- **أبعاد القيادة التحويلية:** تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية، حددها كل من Bass & Avolio، وتُعد حجر الأساس في تفسير كيف يسهم هذا النمط القيادي في تطوير الأداء داخل المنظمات.

1. **التأثير امثالي:** يتجلى هذا البُعد في قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل الموظفين، من خلال النزاهة والرؤية الواضحة والثبات على المبادئ، القائد الذي يمارس التأثير المثالي يخلق بيئة ثقة وتشجيع، ما يدفع الموظفين لقبول التحديات التشغيلية الجديدة، مثل تكليفهم بمهام خارج نطاقهم التقليدي، بثقة في جدوى ذلك التطوير.

2. **الاعتبارات الفردية:** يتعلق هذا البُعد باهتمام القائد بالفروق الفردية بين الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل موظف بحسب قدراته واحتياجاته، يسهم هذا البُعد في تخصيص المهام الممتدة بناءً على إمكانيات كل موظف، فالقائد التحويلي لا يُحمّل الجميع نفس التحديات بل يختار لكل فرد ما يناسب مساره المهني، مما يُعزز فعالية هذه المهام دون إرهاق الموظف.

3. **التشجيع الفكري:** يُعزز هذا البُعد التفكير النقدي، ويشجع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية، إسناد مهام غير مألوفة أو تتطلب حل مشكلات معقدة، يتوافق مع هذا البُعد، حيث يشعر الموظف بأن القائد يثق بقدراته الذهنية، ويتيح له المجال لتطوير طرق جديدة في إنجاز العمل.

4. **التحفيز:** يُشير إلى قدرة القائد على بث الحماسة والدافعية لدى الموظفين، من خلال رسم أهداف طموحة وإشعارهم بقدرتهم على تحقيقها، عندما يُحفز القائد موظفيه برسالة ملهمة حول أثر عملهم، يصبح الموظف أكثر استعدادًا لتلقي المهام الممتدة التي تتطلب بذل جهد إضافي، مثل إدارة مشروعات جديدة أو تحمل أدوار قيادية مؤقتة.

الدراسات السابقة:

دراسة جنة (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة المواهب في القطاع الحكومي السعودي، وتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (كالرؤية، التحفيز، الاعتبار الفردي) على جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من موظفي إحدى الوزارات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، لا سيما في جانب تطوير الكفاءات والاحتفاظ بها.

دراسة العتيبي (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، والاعتبار الفردي) على مستويات التمكين النفسي للعاملين في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وُرعت على عينة من العاملين في إحدى الجهات الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، حيث يسهم هذا النمط القيادي في رفع مستوى الشعور بالكفاءة والمعنى والاستقلالية لدى الموظفين، مما يزيد من التزامهم ومبادرتهم.

دراسة عيسى (2025): سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على مستوى تحفيز الموظفين ومدى إسهامها في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة كأداة رئيسية، تم توزيعها على عينة من الموظفين الحكوميين. كما أظهرت النتائج :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين.
- و أوضحت الدراسة أن وجود قيادة تحويلية فعالة يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء المؤسسي وتوجهات الموظفين نحو الإنجاز والتميز.

دراسة القحطاني (2018): سعت إلى بيان دور أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتشجيع الفكري في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات، بما في ذلك قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات بسرعة وفعالية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام

الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات. كما أظهرت النتائج :

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية.
 - أكدت النتائج أن القادة التحويليين يعززون قدرة المنظمة على التكيف والابتكار عبر تمكين العاملين وتوسيع مسؤولياتهم.
- دراسة بالخير (2025):** سعت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، والاعتبار الفردي) وبين تحسين الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على توزيع استبانة على كافة العاملين بقطاع المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج :
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المنشآت.
 - تبين أن القادة التحويليين يسهمون بشكل كبير في رفع مستوى الإنتاجية، وتحفيز الموظفين، ودعم التغيير داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة مامين (2025):** هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية (بأبعاده الأربعة) ومستوى الأداء التنظيمي في [جامعة غارداية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة طُبقت على عينة من العاملين .
- كما أظهرت النتائج :

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.
- تبين أن أبعاد القيادة التحويلية، وخاصة "التحفيز الإلهامي" و"الاعتبار الفردي"، لها تأثير مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العمليات.

دراسة Aljounaidi & Alharbi (2021): دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين ومقارنة ذلك بأسلوب القيادة التبادلية (transactional leadership). اعتمد الباحثان على تحليل الدراسات السابقة وتحليل نظري للعلاقات بين أنماط القيادة المختلفة والأداء الوظيفي، مستندين إلى مراجعة أدبية مكثفة. كما أظهرت النتائج :

- القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ضعيف على الأداء الوظيفي، بحسب معظم الدراسات التي تم تحليلها.
- القيادة التبادلية أظهرت تأثيراً إيجابياً قوياً وواضحاً على الأداء الوظيفي في معظم السياقات.
- أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة التبادلية في البيئات التنظيمية، وأكدت الحاجة لإجراء أبحاث إضافية حول القيادة التحويلية خاصة في بيئات ثقافية متنوعة.

دراسة Farea & Alharbi (2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتنمية الاقتصادية في منطقة الرياض، من خلال قياس أثر كل من: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، والاعتبار الفردي على الأداء الاقتصادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً وُزِعَ على عينة من العاملين في القطاعين العام والخاص، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج أن بُعدي "التأثير المثالي" و"الاعتبار الفردي" كان لهما تأثير معنوي موجب على التنمية الاقتصادية، بينما لم يظهر بُعدي "التحفيز الإلهامي" و"التشجيع الفكري" تأثيراً معنوياً.

نقاط الاتفاق والاختلاف:

الاتفاق:

1. اتفاق معظم الدراسات على أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي أو الفردي، سواء من خلال التحفيز، التمكين، الاعتبار الفردي، أو تطوير بيئة العمل.
2. اعتماد غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، مما يشير إلى توجه بحثي كمي مشترك.

3. إجماع على أن القيادة التحويلية ترتبط بتحسين مؤشرات مثل الرضا الوظيفي، التمكين النفسي، تحفيز المعرفة، أو جودة الأداء.

4. التركيز على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، الاعتبار الفردي) كأساس في تحليل تأثير القيادة.

الأختلاف: منها من تناول "الأداء التنظيمي"، وأخرى تناولت "التمكين"، أو "إدارة المواهب"، أو "التميز المؤسسي"، بينما لم تركز أية دراسة على "إسناد المهام الممتدة" كمتغير مستقل و هي تركز على العاملين بشكل العام على جميع الجوانب .

الفجوة في الدراسات السابقة:

رغم كثافة الأدبيات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أو المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات السابقة اقتصرت بالتحليل النظري أو العام للأبعاد القيادية، دون التعمق في أدوات تنفيذية بعينها داخل بيئة العمل.

كما أن المهام الممتدة بوصفها وسيلة عملية للتمكين والتطوير المهني، لم تُدرس بوضوح كمتغير مستقل، ولم يتم اختبار أثرها المباشر على الأداء في بيئة العمل.

وعليه، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال:

- تحليل أثر إسناد المهام الممتدة كأحد أدوات القيادة التحويلية.
- دراسة العلاقة بين هذه المهام والأداء الوظيفي في سياق عملي ميداني.
- تقديم توصيات تطبيقية قابلة للقياس والتحسين داخل الإدارة التشغيلية.

الفصل الثالث

منهج البحث

المنهجية وأدوات جمع البيانات:

1. **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي.

2. **أداة جمع البيانات:** استبيان مغلق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

• خطوات التنفيذ:

1. تصميم الاستبانة بناءً على الأطر النظرية.

2. توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين.

3. تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

• التحليلات المقترحة:

◦ معامل الارتباط بيرسون.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مختلف المستويات في الإدارة التشغيلية في مشروع ساهر , تمثل العينة موظفي مستويات مختلفة لضمان تمثيل شامل ومتكامل للعينة المستهدفة.

جدول رقم (3-1) عينة مجتمع البحث

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
العمر	اقل من 24	1	2%
	من 25 الى 30	16	32%
	من 31 الى 35	20	40%
	من 35 الى 40	15	30%
	اكبر من 40	6	12%
المستوى التعليمي	الثوية العامة	10	20%
	دبلوم	20	40%
	بكلوريس	21	42%
	ماجستير	7	14%

22%	11	موظف إداري	المسمى الوظيفي
52%	26	مشغل	
28%	14	قائد فريق	
14%	7	مشرف	
0.36	18	من سنة الى 3	سنوات الخبرة
0.2	10	من 4 الى 6	
0.36	18	من 7 الى 10	
0.24	12	اكثر من 10 سنوات	

حدود البحث:

- الحدود المكانية :إدارة التشغيل بمشروع ساهر .
- الحدود الزمانية : تغطي الدراسة فترة زمنية محددة خلال عام 2025.
- الحدود الموضوعية : تركز الدراسة على تحليل أثر إسناد المهام الممتدة كأحد ممارسات القيادة التحويلية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي.
- الحدود البشرية : تنحصر عينة الدراسة في عدد من الموظفين (مشغلين و قادة فرق و مشرفين) ممن تم إسناد مهام ممتدة لهم.

أداة البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة المتعلقة بالمهام الممتدة وأثرها على أداء الموظفين. وتم تصميم الاستبانة بطريقة علمية دقيقة تتوافق مع أهداف البحث وفرضياته، وقد تكونت من مجموعة من الفقرات التي تغطي الأبعاد الرئيسية للمهام الممتدة والأداء الوظيفي.

خطوات اعداد البحث:

الخطوة الأولى: تم تطوير الاستبانة استنادًا إلى إطار نظري يشمل مفاهيم المهام الممتدة، القيادة التحويلية، وتحسين الأداء. وقد تضمنت الأداة خمسة محاور رئيسية قبل التعديل، ثم تم اعتماد ثلاثة محاور أساسية كأبعاد للمهام الممتدة بعد عمليات الثبات والصدق، وهي:

1. التحدي في المهام الممتدة

2. تنوع المهام الممتدة

3. الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشارك على كل عبارة، حيث جاءت الاستجابات على النحو الآتي:

1. أوافق بشدة

2. أوافق

3. محايد

4. لا أوافق

5. لا أوافق بشدة

الخطوة الثانية : تم توزيع الاستبانة على عينة من موظفي إدارة التشغيل في مشروع ساهر. وقد تم جمع إجابات المشاركين وتصنيفها وفق المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ثم إدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

الخطوة الثالثة: تم فحص صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) من خلال معامل الارتباط الكلي لكل فقرة (Corrected Item–Total Correlation) ، وتم حذف الفقرات التي لم تتوافق مع المحور الذي تنتمي إليه لتحسين جودة القياس.

الخطوة الرابعة: تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة. وقد بيّنت النتائج أن جميع المحاور حققت معامل ثبات مقبولا يتراوح بين 0.60 و0.86 بعد حذف الفقرات التي تضعف الثبات.

إجراءات الصدق والثبات:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال فحص قوة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط المصحح Corrected Item–Total Correlation.

جدول رقم (3-2) فحص قوة الارتباط.

رقم الفقرة	Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	المحور الأول
1	0.601	0.336	
2	0.42	0.549	
3	0.652	0.233	
4	0.472	0.549	
معامل كرونباخ النهائي	0.652		المحور الثاني
رقم الفقرة	Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
1	0.64	0.149	
2	0.2	0.625	
3	0.475	0.383	
4	0.528	0.392	

	0.64	معامل كرونباخ النهائي	
Corrected Item–Total Correlation	Alpha if Item Deleted	رقم الفقرة	المحور الثالث
0.35	0.685	1	
0.622	0.496	2	
0.515	0.639	3	
0.67	0.532	4	
	0.685	معامل كرونباخ النهائي	
Corrected Item–Total Correlation	Alpha if Item Deleted	رقم الفقرة	المحور الرابع
0.582	0.317	1	
-0.367	0.862	2	
0.479	0.459	3	
0.743	0.234	4	
0.711	0.312	5	
	0.862	معامل كرونباخ النهائي	
Corrected Item–Total Correlation	Alpha if Item Deleted	رقم الفقرة	المحور الخامس
0.911	0.913	1	
0.901	0.923	2	
0.879	0.94	3	
	0.949	معامل كرونباخ النهائي	

كما هو موضح في الجدول اعلاه قد أظهرت نتائج التحليل وجود عدد من الفقرات ذات ارتباط منخفض أو سلبي مع بقية فقرات المحور، مما يشير إلى ضعف اتساقها الداخلي واعتمادًا على ذلك، تم حذف الفقرات الضعيفة لتعزيز الاتساق الداخلي لكل محور.

ثانيًا: الثبات (Reliability):

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للتحقق من ثبات المحاور وأظهرت النتائج تحسنًا واضحًا في ألفا بعد حذف الفقرات غير المتسقة، مما يعزز موثوقية الأداة .

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الأداة، وذلك بهدف التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات ومدى موثوقية المقياس. وقد أظهرت النتائج الأولية أن بعض المحاور تضمنت فقرات ضعيفة الارتباط تؤثر على قيمة معامل ألفا، مما استدعى إجراء تحليل تفصيلي باستخدام جدول **Item-Total Statistics** الذي يوضح معاملات الارتباط المصححة لكل فقرة، وكذلك قيمة معامل ألفا في حال حذف الفقرة (**Alpha if Item Deleted**) .

أظهرت نتائج التحليل أنه بعد حذف الفقرات ذات الارتباط الضعيف أو السلبي، ارتفعت قيم معامل كرونباخ ألفا إلى مستويات مقبولة أو مرتفعة، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا للمحاور. وبذلك أصبحت الأداة بعد التعديل صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3-3) نتائج التحقق من نتائج الثبات.

رقم المحور	اسم المحور	عدد الفقرات بعد التعديل	قيمة كرونباخ ألفا
1	التحدي في المهام الممتدة	3	0.652
2	تنوع المهام الممتدة	3	0.64
3	الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة	3	0.685
4	تكرار إسناد المهام الممتدة	4	0.862
5	الالتزام والانضباط الوظيفي	3	0.949

وقد جاءت نتائج الثبات بعد التعديل على النحو الآتي:

1. المحور الأول: التحدي في المهام الممتدة

بلغ معامل كرونباخ ألفا بعد حذف الفقرة رقم (3) قيمة مقدارها (0.652)، وقد تم حذف الفقرة نظرًا لانخفاض معامل الارتباط المصحح لها مقارنة ببقية الفقرات.

2. المحور الثاني: تنوع المهام الممتدة

بلغ معامل كرونباخ ألفا بعد حذف الفقرة رقم (1) قيمة مقدارها (0.640)، حيث تبين أن الفقرة تمتلك أقل ارتباط مصحح، وحذفها أدى إلى تحسين الثبات.

3. المحور الثالث: الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة

بلغ معامل كرونباخ ألفا بعد حذف الفقرة رقم (1) قيمة مقدارها (0.685)، وحذفها أدى إلى تحسين الثبات بشكل ملحوظ مقارنة بالقيمة الأولية.

4. المحور الرابع: تكرار إسناد المهام الممتدة

أظهر التحليل أن الفقرة رقم (2) تمتلك ارتباطاً سلبياً، وهو مؤشر قوي لعدم اتساقها مع المحور. وبعد حذفها ارتفع معامل كرونباخ ألفا إلى (0.862)، وهي قيمة مرتفعة جداً.

5. المحور الخامس: الالتزام والانضباط الوظيفي

بلغ معامل كرونباخ ألفا قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.949)، وتبين أن جميع الفقرات تمتلك ارتباطاً مرتفعاً، مما يدل على اتساق داخلي ممتاز دون الحاجة إلى حذف أي فقرة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و النتائج و التوصيات

اعتمدت الدراسة في تحليل الفرضيات على استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات المستقلة للمهام الممتدة (التحدي، التنوع، الاستقلالية) والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظف. ويُعد معامل بيرسون من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل العلاقات بين متغيرين كميين، خاصة عندما تكون البيانات موزعة توزيعًا طبيعيًا وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة.

وقد تم إجراء التحليل باستخدام برنامج IBM SPSS، لما يوفره من أدوات دقيقة وموثوقة في تحليل البيانات الإحصائية واختبار الفرضيات. وتم الحكم على دلالة العلاقات الإحصائية وفق معيار مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تُعد العلاقة ذات دلالة إحصائية عندما تكون قيمة الدلالة (Sig) أقل من (0.05). وتم تفسير نتائج معاملات الارتباط في ضوء قوة الارتباط واتجاهه ودلالته الإحصائية، مما مكن من الوصول إلى تقدير دقيق لأثر المهام الممتدة بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين.

تحليل البيانات و النتائج:

تحليل البيانات:

الفرضية الرئيسية: أثر إسناد المهام الممتدة على أداء الموظف.

أظهرت جميع قيم الدلالة الإحصائية الخاصة بأبعاد المهام الممتدة (التحدي، التنوع، الاستقلالية) انخفاضًا واضحًا عن مستوى الدلالة (0.05)، حيث كانت قيمة $\text{Sig} = 0.000$ في جميع الاختبارات. وهذا يؤكد أن العلاقة بين إسناد المهام الممتدة وأداء الموظف علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وشاملة، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (4-1) اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات المستقلة للمهام الممتدة (التحدي، التنوع، الاستقلالية)

البعد	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	قرار العلاقة
التحدي	0.532	0	علاقة دالة

التنوع	0.717	0	علاقة دالة قوية
الاستقلالية	0.696	0	علاقة دالة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية واضحة وذات دلالة إحصائية بين إسناد المهام الممتدة بمختلف أبعادها (التحدي، التنوع، الاستقلالية) وبين أداء الموظفين في إدارة التشغيل بمشروع ساهر. وتشير هذه النتيجة إلى أن المهام الممتدة تُعد إحدى الأدوات الفعالة التي تسهم في تطوير الأداء وتعزيز جودة العمل، إذ تتيح للموظف فرصاً أكبر للتعلم، واكتساب مهارات جديدة، وتحسين مستوى التفكير والتحليل.

وتتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن تكليف الموظفين بمهام معقدة ومتنوعة يزيد من مستوى الحافز الداخلي ويعزز الإحساس بالمسؤولية المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. فقد أشارت عدد من الدراسات إلى أن المهام التي تتسم بقدر من التحدي والمرونة ترتبط بارتفاع الإنتاجية وتحسن نوعية المخرجات، وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة.

كما تتسق هذه النتيجة مع إطار القيادة التحويلية، حيث تركز القيادة التحويلية على تمكين الموظفين ومنحهم الفرص لتحدي قدراتهم وتطوير مهاراتهم من خلال تكليفهم بمهام ذات معنى، وهو ما ينسجم مع مفهوم المهام الممتدة. فالقيادة التحويلية تعتمد على إشراك الموظفين في مهام تتطلب الابتكار والتفكير الناقد، وهو ما يعزز الأداء ويقوده نحو مستويات أعلى.

وفي سياق مشروع ساهر، الذي يعتمد بشكل كبير على الدقة، وسرعة الإنجاز، والقدرة على التعامل مع مواقف تشغيلية متغيرة، يظهر أثر إسناد المهام الممتدة بشكل أوضح؛ حيث إن الموظفين الذين يشاركون في مهام متنوعة ومعقدة يكتسبون خبرات أعمق وفهماً أكبر لعمليات التشغيل، مما يسهم في رفع مستوى أدائهم العام.

الفرضيات الفرعية:

1. التحدي في المهام الممتدة وأداء الموظف:

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائية بين مستوى التحدي في المهام الممتدة وهو أقل من مستوى (Sig = 0.000) وبمستوى دلالة ($r = 0.532$) وتحسين أداء الموظف، حيث بلغ معامل الارتباط الدلالة المعتمد (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى التحدي في المهام التي تُسند إلى الموظف، تحسّن أدائه الوظيفي.

جدول رقم (4-2) نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائية بين مستوى التحدي في

المهام الممتدة وتحسين أداء الموظف .

معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	حجم العينة (N)	قرار الفرضية
0.532	0	50	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائية بين مستوى التحدي في المهام الممتدة وتحسين أداء الموظف ($r = 0.532$) ، ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التحدي في المهام يسهم في تحسين جودة الأداء. وتعكس هذه النتيجة دور التحدي باعتباره أحد المحركات الأساسية التي تدفع الموظف لبذل جهد إضافي، وتنمية مهاراته، وتحسين قدراته في مواجهة متطلبات العمل المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، تتسق هذه النتيجة مع المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية التي تهدف إلى تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال تكليفهم بمهام معقدة تتطلب التفكير والتحليل واتخاذ القرار. فالقادة التحويليون يدركون أن رفع مستوى التحدي الوظيفي يساعد على تنمية القدرات الذاتية وزيادة الالتزام وتحسين الأداء، وهو ما يظهر بوضوح في نتائج هذه الدراسة.

وفي سياق إدارة التشغيل بمشروع ساهر، يتضح الدور المهم للتحدي الوظيفي، حيث تعتمد طبيعة العمل على مهام حساسة تتطلب دقة وسرعة واستجابة فعالة للظروف التشغيلية المختلفة. ومن هنا، فإن تكليف الموظفين بمهام ذات مستوى تحدٍ مناسب يسهم في رفع جاهزيتهم وتحسين أدائهم التشغيلي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب تركيزًا عاليًا وقدرة على التعامل مع المواقف المتغيرة.

2. تنوع المهام الممتدة وتطور المهارات المهنية:

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين تنوع المهام الممتدة وتطور أداء الموظف وتشير هذه النتيجة إلى أن تنوع المهام يسهم بصورة ملموسة في تحسين المهارات المهنية للموظفين وتطوير أدائهم. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثانية وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.717$) .

جدول رقم (3-4) نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين تنوع المهام الممتدة وتطور أداء الموظف.

معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	حجم العينة (N)	قرار الفرضية
0.717	0	50	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين تنوع المهام الممتدة وتطور المهارات المهنية لدى الموظفين ($r = 0.717$) ، ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن تنوع المهام يسهم بشكل فعال في تعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم العملية. ويشير هذا الارتباط القوي إلى أن الموظف عندما يتعرض لمجموعة متنوعة من المهام، فإنه يكتسب خبرات جديدة، ويتعلم أساليب مختلفة لأداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين كفاءته المهنية ورفع جودة أدائه.

كما تتسجم هذه النتيجة مع مبادئ القيادة التحويلية التي تشجع على تمكين الموظفين من خلال منحهم مهام متعددة ومتنوعة، بهدف تعزيز قدراتهم وتوسيع نطاق خبراتهم. فالقيادة التحويلية تسعى إلى خلق بيئة تحفيزية تشجع الموظف على اكتشاف إمكاناته وتطويرها عبر التعرض لتجارب عمل غير روتينية.

3. الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة واتخاذ القرار:

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائية بين درجة الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة وأداء الموظف، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.696$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وتعكس هذه النتيجة أن منح الموظف درجة أعلى من الاستقلالية يسهم في تعزيز قدرته على اتخاذ القرار وتحسين أدائه العام .

جول رقم (4-4) نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائية بين درجة الاستقلالية.

معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	حجم العينة (N)	قرار الفرضية
0.696	0	50	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائية بين درجة الاستقلالية في تنفيذ المهام الممتدة وبين أداء الموظف بما يعكس قدرته على اتخاذ القرار ($r = 0.696$) ، ($\text{Sig} = 0.000$) وتشير هذه النتيجة إلى أن منح الموظف مستويات أعلى من الاستقلالية في أداء المهام يسهم في تعزيز قدرته على التفكير المستقل، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات المناسبة في بيئات العمل المختلفة.

هذه النتيجة تتوافق مع الأدبيات العلمية التي تركز على أن الاستقلالية تُعدّ أحد أهم عوامل التحفيز الداخلي في بيئة العمل، إذ تمنح الموظف مساحة للتجربة والتعلم، وتزيد من شعوره بالثقة والكفاءة الذاتية. وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الحرية في اختيار أساليب تنفيذ المهام يكونون أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات، مما ينعكس مباشرة على أدائهم وقدرتهم على اتخاذ القرار.

كما تتسجم هذه النتيجة مع مبادئ القيادة التحويلية التي تقوم على تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، مما يخلق بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير. فالقيادة التحويلية لا تركز فقط على توجيه الموظف، بل تعزز استقلاليته وتشجع على تحمل المسؤولية، وهو ما يفسر الارتباط القوي الذي أظهرته نتائج الدراسة.

النتائج:

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون ما يلي

- وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائيًا بين التحدي في المهام الممتدة وأداء الموظف ($r = 0.532$, $Sig = 0.000$)
- وجود علاقة طردية قوية بين تنوع المهام الممتدة وتطور المهارات المهنية والأداء ($r = 0.717$, $Sig = 0.000$)
- وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين الاستقلالية في تنفيذ المهام والأداء ($r = 0.696$, $Sig = 0.000$)

وتشير هذه النتائج إلى أن المهام الممتدة من خلال التحدي والتنوع والاستقلالية، تسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموظفين وبناء عليه تُقبل جميع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية .

التوصيات:

- تعزيز دور القادة في دعم وتوجيه الموظفين عند تطبيق المهام الممتدة.
- زيادة مستويات التنوع في المهام لرفع مهارات الموظفين.
- منح الموظفين استقلالية أكبر في تنفيذ المهام لاتخاذ قرارات فعالة.
- التوسع في تطبيق المهام الممتدة لرفع الأداء العام وتحسين الإنتاجية.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع الاجنبية:

- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
- Northouse, P. G. (2001). **Leadership: Theory and Practice** (2nd ed.). Sage Publications.

المراجع العربية:

- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، 36(1).
- العتيبي، محمد حمد. (2025). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 3(1).
- القحطاني، سعد عبدالله. (2018). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 13(1).
- بالخير، بسام بن أحمد. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3).
- جنة، أحمد السيد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3).

عيسى، رقية عبدالله. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*, 3(1).

مامين، نوية. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية، الجزائر.

Alharbi, Fahad Bin Saad., & Aljounaidi, Abdourahman. (2021). *Transformational leadership, transactional leadership and employee performance. Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 3(29), 58–69. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp.e.2021.294>

Alharbi, Fahad Saad., & Farea, Mazen Mohammed. (2021). *Transformational leadership and economic development in Saudi Arabia. Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 3(25). <https://doi.org/10.52132/Ajrsp.e.2021.251>

الملاحق

الاستبانة :

أولاً : الخصائص الديموغرافية:

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
العمر	اقل من 24	1	2%
	من 25 الى 30	16	32%
	من 31 الى 35	20	40%
	من 35 الى 40	15	30%
	اكبر من 40	6	12%
المستوى التعليمي	الثتوية العامة	10	20%
	دبلوم	20	40%
	بكلوريس	21	42%
	ماجستير	7	14%
المسمى الوظيفي	موظف إداري	11	22%
	مشغل	26	52%
	قائد فريق	14	28%
	مشرف	7	14%
سنوات الخبرة	من سنة الى 3	18	0.36
	من 4 الى 6	10	0.2
	من 7 الى 10	18	0.36
	اكثر من 10 سنوات	12	0.24

ثانياً: محاور الدراسة:

الرمز	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Q1	يتم تكلفني أحياناً بمهام تتجاوز حدود مهامي المعتادة.					

					تتطلب المهام الموكلة إليّ مستوى عالٍ من التحدي والجهد.	Q2
					تتيح لي المهام الممتدة فرصًا لتعلّم مهارات جديدة.	Q3
					المهام الممتدة توسّع نطاق خبرتي في مجالات مختلفة.	Q4
					أشعر أن هذه المهام تعكس ثقة الإدارة بقدراتي.	Q5
					يتم تكليفي بالمهام الممتدة بما يتناسب مع قدراتي وإمكانياتي.	Q6
					يتم توضيح الأهداف والمتطلبات عند إسناد المهام الممتدة لي.	Q7
					أتمكن من إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الوقت المحدد.	Q8
					أحرص على جودة ودقة المخرجات في عملي.	Q9
					أستطيع التعامل مع المشكلات المهنية بفعالية.	Q10
					أستفيد من المهارات التي اكتسبتها من المهام الممتدة لتحسين أدائي.	Q11
					أسعى لتطوير طريقي وأساليب عملي بشكل مستمر.	Q12
					أشعر بالالتزام تجاه أهداف الإدارة.	Q13
					أحرص على التعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة.	Q14
					المهام الممتدة تجعلني أكثر حماسًا لأداء عملي.	Q15
					أرى أن توزيع المهام الممتدة يتم بعدالة بين الموظفين.	Q16

					كثرة المهام الممتدة قد تسبب لي ضغطاً وظيفياً	Q17
					أفضل أن أسند إليّ مهام ممتدة تساعدني على التقدم المهني.	Q18
					أحصل على دعم وتوجيه من القادة أثناء تنفيذ المهام الممتدة.	Q19
					أجد من الزملاء تعاوناً أثناء تنفيذ المهام الممتدة.	Q20
					تشجّعني الإدارة على مناقشة التحديات التي تواجهني في المهام الجديدة.	Q21
					تُقدّر الإدارة الجهود المبذولة في تنفيذ المهام الممتدة.	Q22
					تُسهّم بيئة العمل في نجاح تنفيذ المهام الممتدة بفاعلية.	Q23

Reliability:

RELIABILITY

/VARIABLES=Q2 Q5 Q11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	98.0
	Excluded ^a	1	2.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.652	3

RELIABILITY

/VARIABLES=Q4 Q7 Q9

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	98.0
	Excluded ^a	1	2.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q13 Q14 Q15
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
```

```
/SUMMARY=TOTAL.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	98.0
	Excluded ^a	1	2.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	3

RELIABILITY

/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	88.2
	Excluded ^a	6	11.8
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.567	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Q21 Q22 Q23

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	98.0
	Excluded ^a	1	2.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	3

