

التكليف الثالث

Assignment #3

عنوان البحث:

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات

السنة الدراسية: 2025-2026

جامعة ميدأوشن | كلية الإدارة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تُعدّ القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الرائدة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات التنظيمية والسلوكية، لما تُحدثه من تحول جذري في قيم العاملين ودوافعهم وتوجهاتهم نحو العمل. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه العاملين نحو إنجاز المهام، بل يسعى إلى رفع مستوى وعيهم وإلهامهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، مما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والإبداع والتحدي المستمر. وقد أثبتت الدراسات التراكمية وجود أثر إيجابي دال لهذا النمط القيادي على مستوى أداء العاملين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

أما الأداء الوظيفي، فيُمثّل الغاية الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات من خلال إدارتها لمواردها البشرية، إذ يعكس مدى قدرة العاملين على الوفاء بمتطلبات وظائفهم وتحقيق النتائج المنشودة. ويتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل التنظيمية والقيادية في مقدمتها الأسلوب القيادي المتبع، فالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تُشكّل بيئة عمل محفزة تدفع العاملين نحو بذل أقصى طاقاتهم وتجاوز توقعاتهم الذاتية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري الشامل للمتغيرين الرئيسيين في البحث مع استعراض العلاقة بينهما في ضوء الدراسات السابقة.

وتباين آراء الدراسات السابقة حول أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي، حيث أشارت الدراسات المؤيدة إلى أن القيادة التحويلية تُعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال رفع مستويات الدافعية والالتزام، وتؤكد هذه الدراسات أن وجود قائد يتمتع بالكاريزما والقدرة على الإلهام يخلق شعوراً بالهدف والانتماء مما يعزز من رغبة العاملين في تقديم أفضل أدائهم. في المقابل، أبدت بعض الدراسات وجهات نظر معارضة مشيرة إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء ليس دائماً مباشراً أو حتمياً، حيث يعتمد الأمر على مجموعة من العوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية وطبيعة المهام ومستوى الموارد المتاحة. (الثعبي، ٢٠٢١)

٢,٢,١ التعريف:

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها ذلك الأسلوب القيادي الذي يسعى فيه القائد إلى إحداث تحول جذري في قيم العاملين ومعتقداتهم ودوافعهم، بما يتجاوز حدود تبادل المنافع المادية والمحفزات الخارجية. وقد وضع (Burns 1978) اللبنة الأولى لهذا المفهوم حين ميّز بين القيادة التبادلية القائمة على تبادل المصالح، والقيادة التحويلية التي ترتقي بالاتباع نحو دوافع ومثل عليا تتجاوز ذواتهم. ثم طوّر (Bass 1985) هذا المفهوم ليشمل أربعة أبعاد رئيسية متميزة تُعرف بـ (4I's)، مؤكداً أن القيادة التحويلية تتجلى في قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم على تحقيق أداء يفوق التوقعات.

ويتفق أغلب الباحثين على أن القيادة التحويلية تقوم على جوهر التأثير الذي يمارسه القائد في العاملين على المستويين العاطفي والفكري، إذ يُوجد شعوراً بالرسالة والهدف المشترك ويدفعهم نحو الابتكار وتجاوز حدودهم المعتادة. كما يُعدّ هذا الأسلوب القيادي الأنسب للمنظمات التي تواجه تحديات التغيير وتسعى إلى تحقيق التحولات الاستراتيجية في ظل بيئات العمل المتقلبة. (Northouse, 2021)

٢,٢,٢ التطور:

بدأ مفهوم القيادة التحويلية يأخذ ملامحه العلمية الواضحة مع الدراسة الرائدة لـ (Burns 1978) الذي أطلق مصطلح Transformational Leadership في سياق دراسته للقادة السياسيين، ثم انتقل المفهوم إلى المجال الإداري والتنظيمي على يد (Bass 1985) الذي طوّر نموذجاً متكاملًا وطبّقه في البيئات المؤسسية. وقد شهد التسعينيات ازدهاراً ملحوظاً في الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم، لا سيما بعد أن طوّر Bass & (1994) Avolio نموذج القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي أصبح المقياس الأكثر استخداماً في قياس القيادة التحويلية والتبادلية على مستوى العالم. (الكراسنة، ٢٠٢٠)

وقد كشفت التحليلات الإحصائية الشاملة، كتحليل (Wang et al. 2011) الذي استعرض ٢٥ عاماً من الأبحاث، عن وجود ارتباط قوي ومستمر بين القيادة التحويلية وجملة من المخرجات التنظيمية الإيجابية

في مقدمتها الأداء الوظيفي للعاملين. وفي السياق المعاصر، باتت القيادة التحويلية تُعدّ ركيزةً استراتيجيةً لا غنى عنها في المنظمات الساعية إلى التحول والتطوير المؤسسي في مواجهة التحديات المتسارعة.

٢,٢,٣ الأبعاد:

التأثير المثالي (الكاريزما) – Idealized Influence:

يُمثل هذا البعد قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يحتذى به في السلوك والقيم والمبادئ، مما يُولد لدى العاملين شعوراً بالإعجاب والاحترام والثقة. يتمتع القائد الكاريزمي بجاذبية شخصية تجعل العاملين يتماهون معه ويتبنّون رؤيته ويسعون إلى تحقيق أهدافه. وتُشير الأدبيات إلى أن التأثير المثالي يُعدّ الركيزة الأساسية للقيادة التحويلية، إذ بدونه يصعب تحقيق التأثير الفعّال في سلوك العاملين وتحفيزهم على مستويات الأداء الاستثنائي. (Bass & Avolio, 1994)

الدوافع الإلهامية – Inspirational Motivation:

يتجلى هذا البعد في قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية مُلهمة وتوصيلها للعاملين بأسلوب يشجذ همّتهم ويرفع مستوى حماسهم وانتمائهم. يستخدم القائد التحويلي أساليب التواصل الفعّال والخطاب الإلهامي لزرع الأمل والتفاؤل في نفوس العاملين، وجعلهم يشعرون بأن جهودهم الفردية تُسهم في تحقيق غايات أسمى تتجاوز نطاق مهامهم اليومية. ويرى الشعبي (٢٠٢١) أن الدوافع الإلهامية تُمثّل المحرك العاطفي الذي يدفع العاملين نحو الأداء المتميز في مواجهة التحديات.

الاستثارة الفكرية – Intellectual Stimulation:

يُشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تشجيع العاملين على التفكير النقدي والإبداعي، وإعادة النظر في الافتراضات المسبقة، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات. يُتيح القائد التحويلي للعاملين مساحةً آمنةً للتساؤل والتجريب دون خشية النقد أو العقاب، مما يُحفّز ثقافة الابتكار ويُطلق طاقاتهم الإبداعية الكامنة. وتُبيّن دراسة الكراسنة (٢٠٢٠) أن الاستثارة الفكرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الأداء الجودي والابتكاري على مستوى الوحدات التنظيمية.

الاعتبارية الفردية – Individualized Consideration:

يتمثل هذا البعد في اهتمام القائد بكل فرد من أفراد فريقه بصورة شخصية، وإدراكه لاحتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية المتباينة، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل منهم وفق خصائصه وإمكاناته. يعمل القائد التحويلي بوصفه معلماً وموجهاً يُعزّز نمو العاملين ويرعى تطورهم المهني والشخصي، مما يُشعرهم بالتقدير والانتماء ويُولد لديهم الرغبة في الإسهام بأفضل ما لديهم. (الحربي، ٢٠٢٢)

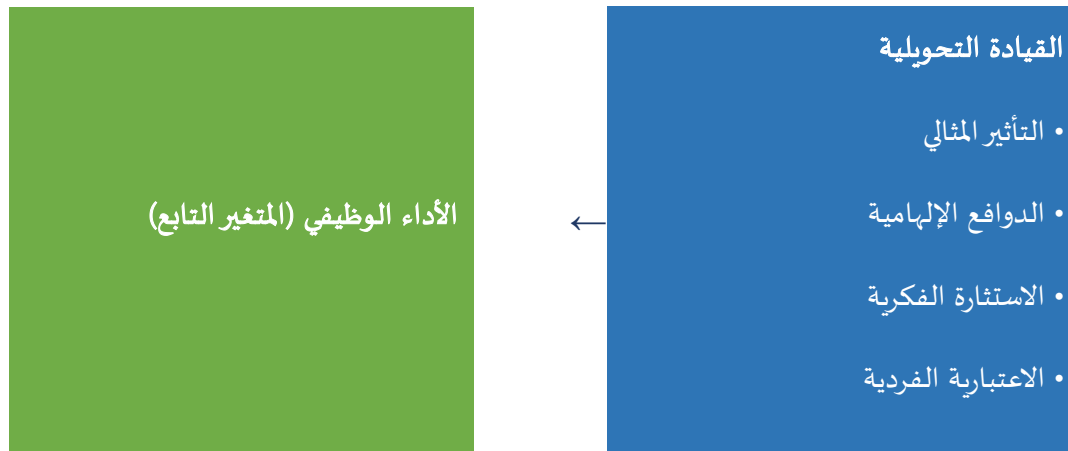
٢,٢,٤ النظريات:

نظرية القيادة التحويلية لـ Burns (1978): تُعدّ المرجع النظري الأصل الذي انبثق منه مفهوم القيادة التحويلية، وترى أن العلاقة بين القائد والأتباع تتخذ بُعداً أخلاقياً وقيمياً يتجاوز مجرد تبادل المنافع، وأن القيادة الحقيقية تُحوّل الأتباع من أفراد يعملون لتحقيق مصالحهم الشخصية إلى أعضاء ملتزمين بتحقيق القيم الجماعية والمثل العليا المشتركة.

نموذج Bass & Avolio (1994) – القيادة متعددة العوامل (MLQ): يُقدّم هذا النموذج إطاراً تكاملياً يضم ثلاثة أنماط قيادية: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، وقيادة عدم التدخل. ويرى النموذج أن الأداء الأمثل يتحقق عند الجمع بين القيادة التحويلية والتبادلية بصورة متوازنة، وأن القادة التحويليين يتسمون بالكاريزما والإلهام والاستثارة والاعتبارية الفردية في آنٍ واحد.

نظرية التوقع لـ Vroom (1964): تُعزز هذه النظرية فهم آليات تأثير القيادة التحويلية في الأداء، إذ ترى أن العاملين يبذلون جهدهم حين يؤمنون بأن جهودهم سيُفضي إلى أداء جيد وأن هذا الأداء سيُحقق لهم نتائج ذات قيمة. والقائد التحويلي يُعزز هذه الارتباطات الثلاثة من خلال رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتوضيح كيف تُسهم جهودهم في تحقيق الأهداف الكبرى. (بدري، ٢٠١٧)

شكل ٣: القيادة التحويلية



(الباحثة، ٢٠٢٦)

٢,٣ المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

٢,٣,١ التعريف:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجمل السلوكيات والنتائج التي يُحققها الفرد في إطار وظيفته وفق معايير محددة ومتفق عليها، وهو يعكس مدى كفاءة الفرد في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الوظيفية المنوطة به. ويتضمن الأداء الوظيفي في مفهومه الشامل كلاً من الأداء المهمي (Task Performance) المتمثل في إنجاز المهام الأساسية للوظيفة، والأداء السياقي (Contextual Performance) المتعلق بالسلوكيات التنظيمية التطوعية، والأداء التكيفي (Adaptive Performance) القائم على مرونة الفرد في مواجهة التغيرات. (عاشور، ٢٠٢٠)

وتُشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء الوظيفي يُعدّ المخرج الأساسي لعمليات إدارة الموارد البشرية كافة، بما فيها عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز والقيادة. وفي ظل تسارع وتيرة التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي، باتت المنظمات تتبنى مقاربات شاملة لقياس الأداء تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الكمية والنوعية على حدٍ سواء.

٢,٣,٢ التطور:

تطوّر مفهوم الأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية من المفهوم الضيق القائم على الإنتاجية الكمية فحسب، إلى مفهوم أشمل يستوعب الأبعاد النوعية والسلوكية والاجتماعية. ففي المدرسة الكلاسيكية، كان الأداء يُقاس بعدد الوحدات المنتجة أو الساعات المنجزة، بينما أضافت حركة العلاقات الإنسانية أبعاداً تتعلق بالرضا الوظيفي والتفاعل الاجتماعي وتأثيرهما في الإنتاجية. وقد أسهمت نماذج الأداء متعددة الأبعاد في توسيع الإطار المفاهيمي للأداء ليشمل مكونات عدة متداخلة تتجاوز ما هو مدرج في التوصيف الوظيفي الرسمي. (أبو النصر، ٢٠١٨)

وفي السياق المعاصر، باتت المنظمات تتبنى نماذج متكاملة تجمع بين مؤشرات الأداء التقليدية وسلوكيات المواطننة التنظيمية والأداء التكتيفي، إذ لم يعد الأداء الجيد يعني مجرد إنجاز المهام المحددة، بل يمتد ليشمل المشاركة الفعّالة في الحياة التنظيمية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. وتُشكّل القيادة التحويلية في هذا السياق أحد العوامل الجوهرية التي تُرسي ثقافة الأداء المتميز في المنظمات.

٢,٣,٣ الابعاد:

الأداء المهني – Task Performance:

يُشير إلى مدى قيام الفرد بالمهام والواجبات الجوهرية المحددة في توصيف وظيفته، ويشمل إنجاز المهام في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، والامتثال للإجراءات والأنظمة المعمول بها، وتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المتفق عليها. ويُعدّ هذا البعد الأكثر قابلية للقياس الموضوعي، ولذلك يحظى باهتمام واسع في أنظمة تقييم الأداء الرسمية.

الأداء السياقي – Contextual Performance:

يتضمن السلوكيات التطوعية التي تتخطى حدود الوظيفة الرسمية وتسهم في تعزيز البيئة التنظيمية والاجتماعية للعمل، كمساعدة الزملاء، وتقديم المبادرات التحسينية، والحفاظ على روح الفريق. وتُشير دراسة الحربي (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التحويلية تُحدث تأثيراً أوضح في الأداء السياقي، نظراً لارتباطه بالدوافع الداخلية والانتماء المؤسسي.

الأداء التكيفي – Adaptive Performance:

يعكس قدرة الفرد على التكيف والمرونة في مواجهة المواقف غير المألوفة والمستجدة، بما يشمل التعامل مع ضغوط العمل، واستيعاب التغييرات التنظيمية، وتطوير المهارات اللازمة لمتطلبات العمل الجديدة. وهو بُعد حيوي في ظل بيئات العمل المتقلبة، ويُعدّ من المؤشرات الدالة على درجة الجاهزية المؤسسية للتغيير والتحول. (أبو النصر، ٢٠١٨)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية تحديد الأهداف لـ (Locke & Latham (1990: تُفسّر هذه النظرية آلية تأثير القيادة التحويلية في الأداء عبر وضع أهداف تحديّة وواضحة لدى العاملين. فالقائد التحويلي يُسهم في صياغة أهداف طموحة ومُلهمة وتوضيح صلتها بالرؤية الكبرى للمنظمة، مما يُعزّز التركيز والمثابرة ويدفع العاملين نحو إنجازات تتجاوز الحدود المعتادة.

نظرية التعزيز لـ Skinner: ترى هذه النظرية أن الأداء يتشكّل وفق نتائجه، إذ تُعزّز السلوكيات الحاملة لنتائج إيجابية وتتضاءل تلك المقترنة بنتائج سلبية. والقائد التحويلي يُحسن استخدام التعزيز الإيجابي من خلال الاعتراف والتقدير والمكافأة المعنوية، بما يُثبّت سلوكيات الأداء المرتفع لدى العاملين.

نظرية تقرير المصير لـ (Deci & Ryan (1985: تُميّز هذه النظرية بين الدافعية الداخلية والخارجية وتؤكد أن الأداء الأعلى جودةً يرتبط بالدافعية الداخلية. والقيادة التحويلية تُعزز هذه الدافعية عبر تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين في الاستقلالية والكفاءة والانتماء، مما يُفضي إلى أداء أكثر إبداعاً ومستدامة. (بدري، ٢٠١٧)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: الأداء الوظيفي



٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي

٢,٤,١ الأنماط:

كشفت الدراسات الكمية والنوعية المتراكمة على مدى عقود عن وجود أنماط ارتباط إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين. فمن أبرز هذه الأنماط أن العاملين تحت قيادة تحويلية فاعلة يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والرغبة في بذل جهد إضافي، ويُقدّمون معدلات أداء تتجاوز المعايير المحددة، ويُساهمون بصورة أوسع في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد خلص Wang et al. (2011) في تحليلهم الشامل إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بمستوى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي ارتباطاً دالاً وموثوقاً. وعلى مستوى الأبعاد، يرتبط التأثير المثالي أكثر بالانتماء والولاء التنظيمي، بينما ترتبط الدوافع الإلهامية بالإنجاز والمثابرة، وترتبط الاستثارة الفكرية بالأداء الابتكاري، في حين تُسهم الاعتبارية الفردية في تعزيز الأداء السياقي. (الثعبي، ٢٠٢١)

٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الاتفاق الواسع على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في الأداء، إلا أن ثمة نقاط خلافية تستحق الإشارة. فبعض الدراسات أشارت إلى أن الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية قد يتقلّص أو يتلاشى في ظل ثقافات تنظيمية معينة تُقيّد استقلالية العاملين أو تُضعف رغبتهم في تقبل الرؤية القيادية التحويلية. كما أن بعض الباحثين ينّهون إلى احتمالية أن تُفضي الكاريزما المفرطة إلى تبعية مطلقة تُقيّد

إبداع العاملين بدلاً من تحريره، مما قد ينعكس سلباً على الأداء التكيفي والابتكاري على المدى البعيد. وتُشير الكراسنة (٢٠٢٠) إلى أن بعض الدراسات لم تتمكن من إثبات أنردال إحصائياً لُبُعد الاستثارة الفكرية تحديداً على مؤشرات الأداء الكمي في البيئات الروتينية الصارمة.

٢,٤,٣ الفجوات:

على الرغم من الغنى النسبي للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، إلا أن ثمة فجوات بحثية واضحة تستدعي المعالجة. أبرزها شُح الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في السياق العربي الحكومي والمؤسسي خصوصاً، إذ تهيمن الدراسات الغربية على هذا المجال مما يُثير تساؤلات حول قابلية تعميم نتائجها في سياقات ثقافية مغايرة. كما أن كثيراً من الدراسات العربية اكتفت بدراسة بُعدين أو ثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية دون الأخذ بالنموذج الكامل لـ Bass & Avolio (1994). فضلاً عن ذلك، تغيب الدراسات الطولية التي تتبّع تأثير القيادة التحويلية في الأداء عبر فترات زمنية ممتدة، مما يحول دون إثبات العلاقة السببية بصورة قاطعة. ويأتي البحث الحالي ليُسهم في سدّ جزء من هذه الفجوات. (العمر، ٢٠١٩)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي



(الباحثة، ٢٠٢٦)

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يُتضح من مراجعة الأدبيات أن القيادة التحويلية تُعدّ من أكثر المتغيرات القيادية تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، والدوافع الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية. وتتسق النظريات المفسّرة لهذه العلاقة، كنظرية التوقع ونظرية تقرير المصير ونظرية تحديد الأهداف، في تأكيد أن القيادة التحويلية تُعزّز دافعية العاملين الداخلية وتوجّه جهودهم نحو الأداء المتميز. وقد أثبتت التحليلات الكمية الشاملة وجود ارتباط موجب دال بين هذين المتغيرين في سياقات تنظيمية وثقافية متعددة. كما تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية يشمل مختلف مؤشرات الأداء الوظيفي، من الأداء المهمي إلى الأداء السياقي وصولاً إلى الأداء التكيفي.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث الباب أمام جملة من الموضوعات البحثية الجديرة بالاستكشاف مستقبلاً. أبرزها دراسة دور المتغيرات الوسيطة والمعدّلة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، كالثقافة التنظيمية، والدافعية الداخلية، والانغماس الوظيفي، والهوية المهنية. كما تبرز الحاجة إلى دراسات مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص، وبين الثقافات والدول المختلفة، للتحقق من مدى ثبات هذه العلاقة عبر السياقات المتنوعة. وتستدعي الأهمية المتنامية للعمل عن بُعد بعد جائحة كوفيد-١٩ إجراء دراسات تستكشف كيفية ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء في هذه البيئات الجديدة. فضلاً عن ذلك، ثمة حاجة ماسّة لتطوير مقاييس قيادة تحويلية أكثر ملاءمةً للسياق الثقافي العربي والتحقق من صدقها وثباتها في المؤسسات الحكومية والخاصة في منطقة الخليج العربي. (العمر، ٢٠١٩)

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُسهّم هذا البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة الإدارية من خلال تقديم دراسة ميدانية تطبّق النموذج الرباعي للقيادة التحويلية في سياق مؤسسي حكومي سعودي، مما يُعزّز الفهم النظري لتأثير هذا النمط القيادي في بيئات العمل العربية. ويُقدّم البحث دليلاً تجريبياً على الأثر التفاضلي لأبعاد القيادة التحويلية المختلفة في مؤشرات الأداء، مما يُمكن القادة والمديرين من توجيه جهودهم التطويرية نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في سياقاتهم المحددة. كما يُقدّم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تُفيد إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تطوير قيادية فعّالة، ويُمثّل إضافة علمية للمكتبة الإدارية العربية في مجال القيادة التحويلية التي لا تزال تفتقر إلى الدراسات الميدانية الكافية في السياق السعودي والخليجي. (أبو النصر، ٢٠١٨)

٣ قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٨). القيادة الإدارية الفعالة: مفاهيم وآليات التطبيق. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
٢. الكراسنة، لسين (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٧(٢)، ٢١٠-٢٣٥.
٣. العمر، حسان (٢٠١٩). القيادة والتغيير التنظيمي: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٤. الثعبي، علي محمد (٢٠٢١). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، ٤١(١)، ٧٨-١٠٢.
٥. بدري، حسين (٢٠١٧). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات (الطبعة الرابعة). عمان: دار الحامد.
٦. الحربي، سلطان بن محمد (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على دافعية العاملين في المنظمات الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٣)، ١٢٠-١٤٥.
٧. عاشور، أحمد صقر (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الطبعة الثالثة). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2, 35–66.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك، المشاركة

في إطار البحث العلمي الهادف إلى دراسة "أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات"، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب العاملين والمديرين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على مستوى أدائهم الوظيفي.

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى ممارسة القائد المباشر لأبعاد القيادة التحويلية، ومدى تأثير ذلك على مستوى الأداء الوظيفي، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات علمية تساعد في تحسين بيئة العمل وتطوير الأساليب القيادية.

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم القيمة.

جدول ١: المتغير المستقل: القيادة التحويلية

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٥ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
	الدوافع الإلهامية	٥ عبارات	Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). MLQ
	الاستثارة الفكرية	٥ عبارات	Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). MLQ
	الاعتبارية الفردية	٥ عبارات	Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). MLQ

المصدر: الباحثة (٢٠٢٦)

جدول ٢: المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الأداء الوظيفي	٥ عبارات	عاشور، أحمد صقر (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٦)

المحور الثاني: القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية: وهي أسلوب قيادي يسعى إلى تحفيز العاملين وتغيير قيمهم ودوافعهم وتوجهاتهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية من خلال أربعة أبعاد رئيسية.

١. التأثير المثالي (الكاريزما): يتمثل بالتوقعات الإيجابية للرؤوسين للقائد وفقاً للعلاقات المتبادلة بين

الطرفين

يُجسّد قائدي قيماً ومبادئ واضحة في سلوكه اليومي بما يجعله نموذجاً يُحتذى به.

أُتفق تماماً	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً	الأسئلة
					١. قائدي يتمتع بمكانة مرموقة تجعل العاملين يحترمونه ويثقون بقراراته.
					٢. قائدي يُقدّم مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية في تصرفاته.
					٣. قائدي يُعبّر عن قيم وتوجهات راسخة تُشكّل مرجعاً للعمل.

٤. قائدي يُلهمني بالفخر والانتماء حين أكون جزءاً من فريقه.					
٥. قائدي يتمتع بكاريزما تجعل العاملين ملتزمين برؤيته وأهدافه.					

٢. الدوافع الإلهامية: يُعبّر عن مدى امتلاك القائد رؤية مستقبلية مُلهمة وقادر على إيصالها للعاملين

يصوغ قائدي رؤية مستقبلية واضحة وطموحة تشدّ العاملين نحو هدف مشترك.

أُتفق تماماً	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً	السؤال
					١. قائدي يتحدث بتفاؤل وحماس عن المستقبل مما يُعزّز انتمائي للمؤسسة.
					٢. قائدي يُحفّزني لأؤدي عملي بجد يتجاوز ما هو مطلوب مني رسمياً.
					٣. قائدي يُعبّر بوضوح عن كيفية إسهامي الشخصي في تحقيق أهداف المؤسسة.
					٤. قائدي يستخدم لغة إلهامية تجعل العاملين يشعرون بأهمية دورهم.
					٥. قائدي يُشجّعني على التحدي والطموح في مجال عملي.

٣. الاستشارة الفكرية: يُشير إلى قدرة القائد على دفع العاملين للتفكير النقدي والإبداعي

يُشجّعني قائدي على التساؤل وإعادة النظر في الأساليب المعتادة.

أُتفق تماماً	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً	الأسئلة
					١. قائدي يُحفّزني على التفكير في حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات.
					٢. قائدي يُتيح لي مساحة للتجريب دون خوف من العقاب في حال الخطأ.
					٣. قائدي يُشجّع على تحدي الأفكار القائمة والبحث عن بدائل أفضل.
					٤. قائدي يطرح أسئلة تستثير تفكيري وتعمّق فهمي لطبيعة عملي.
					٥. قائدي يُقدّر اقتراحاتي ويدمجها في تطوير العمل.

٤ . الاعتبارية الفردية: مدى اهتمام القائد بكل فرد من أعضاء فريقه بشكل شخصي

يهتم قائدي باحتياجاتي وتطلعاتي الفردية بعيداً عن المعاملة الجماعية.

أُتفق تماماً	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً	الأسئلة
					١. قائدي يُقدّم لي التوجيه والدعم المناسب وفق طبيعة عملي وقدراتي.
					٢. قائدي يُعامل كل فرد باعتباره شخصاً مميزاً ذا احتياجات خاصة.
					٣. قائدي يسمع لي ويأخذ مخاوفي بجدية عند اتخاذ القرارات.
					٤. قائدي يُشجّعني على تطوير مهاراتي ويُتيح فرص النمو المهني.
					٥. قائدي يُظهر اهتماماً حقيقياً بمسيرتي المهنية وتطلعاتي المستقبلية.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي للعاملين

فيما يلي عبارات تقيس مستوى أدائك الوظيفي، يُرجى تحديد درجة انطباق كل عبارة على واقعك.

الأسئلة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
١. أنجز مهامى الوظيفية الأساسية في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.					
٢. أقدم جهداً إضافياً يتجاوز ما تتطلبه وظيفتي الرسمية.					
٣. أتكيف بمرونة مع التغييرات والمستجدات في بيئة عملي.					
٤. أساعد زملائي وأسهم في تعزيز روح الفريق داخل وحدتي.					
٥. أسعى باستمرار إلى تحسين أدائي وتطوير مهاراتي المهنية.					