

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات

أسم الطالب

نهال أحمد طييلة

222001668

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	5
1.3.1. على المستوى النظري:.....	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4. أسئلة الدراسة.....	7
1.5. أهداف الدراسة.....	7
1.6. فرضيات الدراسة.....	7
1.7. نموذج الدراسة.....	8
1.8. منهجية الدراسة.....	9
1.9. الدراسة الميدانية.....	10
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	1
2.1. المقدمة:.....	12
2.2. المتغير المستقل.....	12
2.3. المتغير التابع.....	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	12
2.5. الخاتمة.....	13
قائمة المراجع.....	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة، باتت القيادة الفعالة تشكل عاملاً جوهرياً في تحقيق أداء متميز للمنظمة وموظفيها على حدٍ سواء. تُعدّ القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي لاقت اهتماماً متزايداً في الأدبيات البحثية، كونها تركز على تحفيز وتمكين الموظفين، وإلهامهم لرؤية تتجاوز الأداء التقليدي إلى مستوى الابتكار والمبادرة. (Srisunthorn & Lorsuwannarat, 2022)

فمن خلال بناء علاقة ثقة بين القائد والتابعين، وبإظهار القائد رؤية واضحة، وتحفيزاً إلهامياً، وتشجيعاً على التفكير المستقل، وتوفير اعتبار فردي لكل موظف، يتم خلق أجواء عمل تُمكن الموظفين من تحقيق مستويات أداء أعلى، فضلاً عن زيادة التزامهم وجديتهم تجاه الأهداف التنظيمية، (Indriasari, Permatasari, Khair, Yusuf, & Susi, 2023).

علاوة على ذلك، تشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، سواء مباشرة أو من خلال وسائط مثل الدافعية، الانخراط الوظيفي، وتحمله للابتكار. (Sumarsi, 2022)

وبالرغم من ذلك، فإن هذا التأثير ليس ثابتاً في جميع السياقات، إذ أظهرت بعض البحوث أن القيادة التحويلية وحدها قد لا تكفي لرفع الأداء دون توافر عوامل مساعدة مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، أو بنية تنظيمية داعمة. (Helalat et al., 2025)

من هذا المنطلق، يكتسب بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين أهمية متزايدة، خصوصاً في المؤسسات التي تسعى لتعزيز تنافسيتها وتحسين نتائجها التشغيلية من خلال رأس مالها البشري. لذا، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على أداء الموظفين كمتغير تابع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأبعاد التي قد تُعزز أو تُقيّد هذه العلاقة، في سياق المؤسسة التي يُجرى عليها البحث.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعدّ القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يرتبط نوع القيادة السائد داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً بمستوى أداء الموظفين وفاعلية العمل الجماعي. وفي هذا الإطار، برز مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى تحفيز الموظفين وإلهامهم من خلال بناء الثقة، وتنمية القدرات الفردية، وتشجيع الإبداع، والارتقاء بالذوايق الذاتية.

وعلى الرغم من وجود أدلة بحثية متعددة تؤكد العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن نتائج الدراسات السابقة ليست متسقة تمامًا. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي عبر زيادة الالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق أساليب القيادة الحديثة في بيئات العمل العربية، لا تزال بعض المؤسسات تعاني من انخفاض في أداء الموظفين رغم تبنيها لبرامج تطوير قيادي. وهذا يثير التساؤل حول مدى فاعلية القيادة التحويلية في التأثير على الأداء داخل السياقات التنظيمية المختلفة، خصوصًا في بيئات تنقسم بتنوع ثقافي وإداري مثل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- أغلب الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية في القطاعين الصناعي والتعليمي في الدول الغربية، بينما قلّت الدراسات في البيئة العربية والخليجية التي تتميز بخصوصية ثقافية وإدارية.
- م تتناول بعض الدراسات بشكل كافٍ الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي) وعلاقتها المستقلة بكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
- هناك نقص في النماذج النظرية التي تفسر الآليات النفسية والسلوكية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء، مثل الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي كمتغيرات وسيطة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- رغم تطبيق بعض المؤسسات برامج قيادية حديثة، إلا أن نتائج الأداء لم تتحسن بالشكل المتوقع، ما يشير إلى وجود فجوة بين الممارسات القيادية المعلنة وبين تطبيق القيادة التحويلية الفعلية.
- ضعف القياس الميداني لتأثير القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، إذ تعتمد معظم الدراسات على مقاييس مترجمة دون تعديلها للسياق المحلي، مما يحد من دقة النتائج.
- قلة الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بالأداء في القطاعات الخدمية والحكومية مقارنة بالقطاع الخاص.

لذا، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، خصوصاً في ظل التغيرات التنظيمية السريعة والتحديات الاقتصادية التي تواجه بيئات العمل الحديثة. ومع تزايد التوجه العالمي نحو تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز والإلهام والتمكين، أصبحت القيادة التحويلية محور اهتمام الباحثين والإداريين على حد سواء، لما لها من قدرة على إحداث تحول إيجابي في ثقافة المنظمة وأداء موظفيها. (Bass & Riggio, 2006)

من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين باعتبارها تسعى إلى فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير القدرات القيادية لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإلقاء الضوء على الأساليب القيادية التي تخلق بيئة عمل محفزة ومنتجة. كما تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات ذات الطابع الإداري والخدمي في المملكة العربية السعودية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الموظفين، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية والخليجية. فقد ركزت معظم البحوث السابقة على السياقات الغربية، بينما تفنقر الدراسات العربية إلى تحليل معمق للعلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات الأداء في بيئات تنسم بخصوصية ثقافية وإدارية مميزة

كما تُضيف الدراسة بعداً نظرياً من خلال تحليل الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وبيان كيفية انعكاسها على الأداء الوظيفي. ويساعد ذلك على توسيع الإطار المفاهيمي للنظرية عبر دراسة العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي في سياقات مختلفة. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير النماذج التفسيرية التي تشرح كيف تؤثر القيادة التحويلية على الأداء من خلال متغيرات وسيطة مثل الرضا والانخراط الوظيفي والدافعية الداخلية،

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في تزويد صناع القرار والمديرين في المؤسسات السعودية برؤى عملية حول دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي. إذ تسهم نتائجها في توجيه القادة نحو تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز والتمكين والإلهام بدلاً من الأساليب التقليدية المعتمدة على الأوامر والرقابة.

كذلك، يمكن أن تُستخدم نتائج البحث في تصميم برامج تدريب وتطوير قيادي تستند إلى مبادئ القيادة التحويلية، بما يسهم في رفع كفاءة القادة وتحسين بيئة العمل. كما تُعد الدراسة ذات فائدة عملية في تطوير

أنظمة تقييم أداء الموظفين لتشمل معايير تتعلق بالتحفيز، الإبداع، والولاء التنظيمي، مما يعزز الإنتاجية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات

ومن جانب آخر، فإن هذه الدراسة تساعد المؤسسات على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال توفير أدلة ميدانية حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في الواقع العملي، الأمر الذي يدعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير القيادات وبناء بيئة عمل محفزة ومنتجة.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في المؤسسات؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية على أداء الموظفين؟
4. ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في أداء الموظفين؟
5. هل تختلف درجة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين باختلاف الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

1.5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى:
1. قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات.
 2. تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات.
 3. تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين.
 4. تحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية فاعلية في تعزيز أداء الموظفين.
 5. الكشف عما إذا كانت المتغيرات الديموغرافية تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحفيزي للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الفكري (التحفيز الإبداعي) للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد القيمي والأخلاقي للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.

4. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين وفقًا للخصائص الديموغرافية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الجدول 1 نموذج الدراسة (عمل الطاب 2025)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

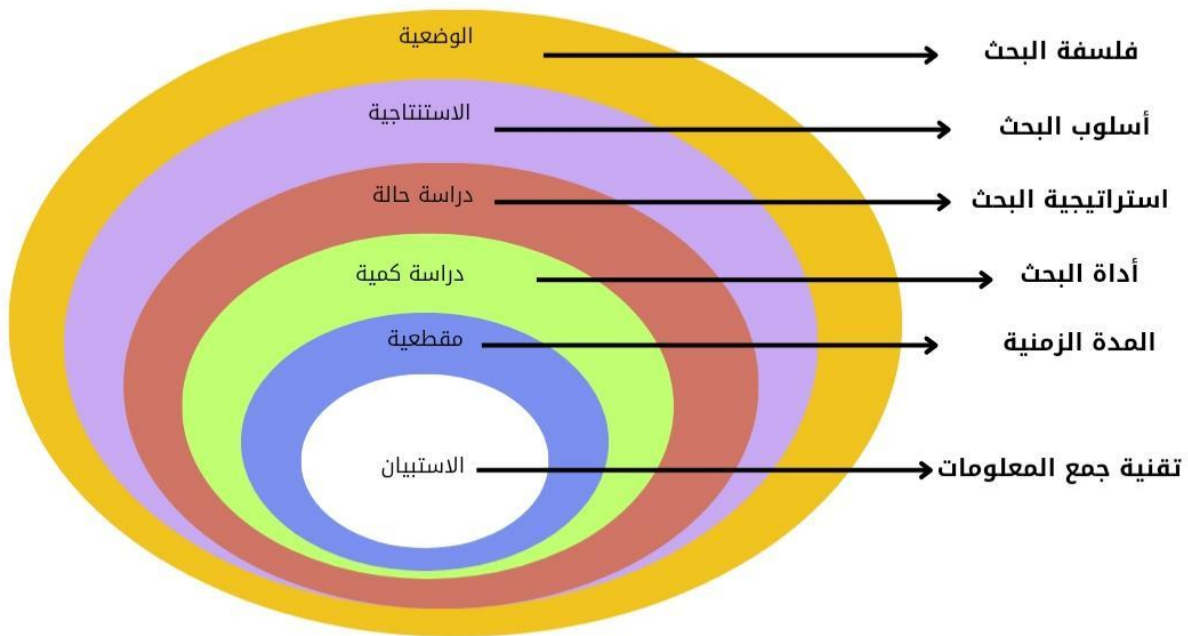
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الجدول 2 البصلة البحثية (2025)

1.9. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على جمع البيانات من الموظفين والقادة داخل المؤسسات لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

عناصر الدراسة الميدانية:

1. المجتمع المستهدف: جميع الموظفين والقادة في المؤسسات (يمكن تحديد نوع المؤسسة لاحقاً مثل القطاع الحكومي أو الخاص).
2. العينة: عينة عشوائية أو مقصودة من الموظفين والقادة لضمان تمثيل المجتمع المستهدف.
3. أداة جمع البيانات: استبيان يحتوي على أسئلة حول القيادة التحويلية (أبعادها الأربعة) وأداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام، جودة العمل).
4. إجراءات جمع البيانات: توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً، مع ضمان السرية والموافقة الطوعية للمشاركين.
5. طرق تحليل البيانات: التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري) والتحليل الاستنتاجي (الارتباط والانحدار) لتحديد أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

قائمة المراجع

- Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O. I., Yusuf, A., & Susi. (2023). *The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction*. Kawanua International Journal of Multicultural Studies, 4(1).
<https://doi.org/10.30984/kijms.v4i1.580>
- Srisunthorn, K., & Lorsuwannarat, T. (2022). *THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. Journal of Buddhist Anthropology.
- Sumarsi. (2022). *The Role of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance*. Journal of Industrial Engineering & Management Research.
<https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1a.268>
- Helalat, A., et al. (2025). *Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement*. Economics, 13(1), 333-352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.

