

## مشروع خطة أطروحة لتسجيل درجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة

العنوان باللغة الإنجليزية:

### Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Performance in the Digital Transformation Era

اسم الباحث : رياض محمد الشهري  
الرقم الأكاديمي : ٢٢٢٠٠٨٣٣  
الكلية : الادارة  
١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

تستكشف هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، مع التركيز على قطاعات التكنولوجيا، التعليم، والرعاية الصحية في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة نموذج باس وأفوليو (١٩٩٤) للقيادة التحويلية، الذي يشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، لقياس تأثيرها على الإنتاجية، الابتكار، ورضا الموظفين. باستخدام منهجية مختلطة، ستجمع الدراسة بيانات من ٣٠٠ فرد (١٥٠ قائدًا و ١٥٠ موظفًا) عبر استبيانات و ١٥ مقابلة معمقة. تشمل الأهداف تطوير إطار نظري، تحليل التحديات التنظيمية والتقنية، وتقديم توصيات عملية. تساهم الدراسة في فهم القيادة في بيئات رقمية، مع توفير حلول لتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء المؤسسي، التحول الرقمي، الابتكار، المهارات الرقمية.

## مقدمة الدراسة

تعد القيادة التحويلية من أركان بناء الهيكل الوظيفي في المنظمات، إذ تسهم - بشكل إيجابي - في تحسين الأداء وجودة الخدمة المقدمة، وتظهر أهمية هذا النمط من القيادة في قدرته على تحفيز التغيير الإيجابي، وتحسين أداء الأفراد، وترقية جودة الخدمة، حيث تتألف مكونات القيادة التحويلية من الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي، والدافع المثالي للتأثير (الغالب، ٢٠٠٧)، وتشير دراسة محمود (٢٠١٦: ٣٥) في محيط المنظمات إلى أن القيادة التحويلية تظل أمر حيوي في ظل تعقيدات البيئة المحيطة الحديثة، خاصة، والتحول في السياقات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ أصبح هذا النمط ضروري لتوجيه العمليات التكيفية والتأقلم مع التحولات، مما ضروري يسهم في بقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيق النمو. ويلاحظ أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يعد ضروريا لتعزيز التطوير الإداري داخل المنظمات، وتحسين أدائها وزيادة الإنتاجية، إذ يساهم هذا الأسلوب بشكل أساس في صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة، ويدعم فلسفة تمكين العاملين وتعزيز الأداء الاستراتيجي، (اللمعي، ٢٠٢٠).

في السياق يشهد العصر الرقمي تسارعا في اعتماد التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مما يتطلب قيادة مرنة لتعزيز الأداء المؤسسي (Westerman et al., 2014). توفر القيادة التحويلية، بمكوناتها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، إطارا فعالا لتحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار في بيئات العمل الداعمة للتحويل الرقمي (Bass & Avolio, 1994). ومع ذلك، تظل الفجوة المعرفية حول كيفية تكيف هذه المكونات مع تحديات الرقمنة، مثل نقص المهارات الرقمية وإدارة الفرق الافتراضية، بحاجة إلى دراسة معمقة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي (الإنتاجية، الابتكار، رضا الموظفين) في قطاعات التكنولوجيا (لريادتها التكنولوجية)، التعليم (لتطوير المهارات)، والرعاية الصحية (لتبني التقنيات) في منطقة الرياض. من خلال دمج نموذج باس وأفوليو (١٩٩٤) مع نظريات التحويل الرقمي، ستطور الدراسة إطارا نظريا وعمليا يوجه القادة في مواجهة هذه التحديات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه القادة في بيئات التحويل الرقمي تحديات تنظيمية (مثل مقاومة التغيير) وتقنية (مثل نقص المهارات الرقمية)، مما يؤثر على الأداء المؤسسي (World Economic Forum, 2020). تشير الدراسات إلى أن القيادة

التحويلية تعزز الإنتاجية والابتكار (García-Morales et al., 2012)، لكن تطبيقها في سياق الرقمنة يحتاج إلى تحليل دقيق لفهم أثرها على مؤشرات الأداء والتحديات المرتبطة.

#### التساؤل الرئيس:

كيف تؤثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي؟

#### التساؤلات الفرعية:

١. ما استراتيجيات القيادة التحويلية الأكثر فعالية في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات التحول الرقمي؟
٢. كيف تؤثر مكونات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء المؤسسي من خلال (الجانب المالي، الجانب الداخلي، جانب التعلم والنمو)؟
٣. ما أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في بيئات التحول الرقمي؟
٤. ما هي آراء عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة وفقا للمتغيرات: الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي؟
٥. كيف يمكن تطوير إطار قيادي مدمج لتحسين الأداء المؤسسي في سياق الرقمنة؟

#### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

##### الأهمية النظرية:

تسد الدراسة فجوة معرفية بربط القيادة التحويلية بالتحول الرقمي، مقدمةً إطارًا نظريًا يدمج نموذج باس وأفوليو (١٩٩٤) مع نظريات الرقمنة (Westerman et al., 2014).

##### الأهمية التطبيقية:

تقدم توصيات عملية للقيادة في قطاعات التكنولوجيا، التعليم، والرعاية الصحية لتعزيز الأداء المؤسسي ومواجهة تحديات الرقمنة، مثل إدارة الفرق الافتراضية ونقص المهارات الرقمية.

#### أهداف الدراسة:

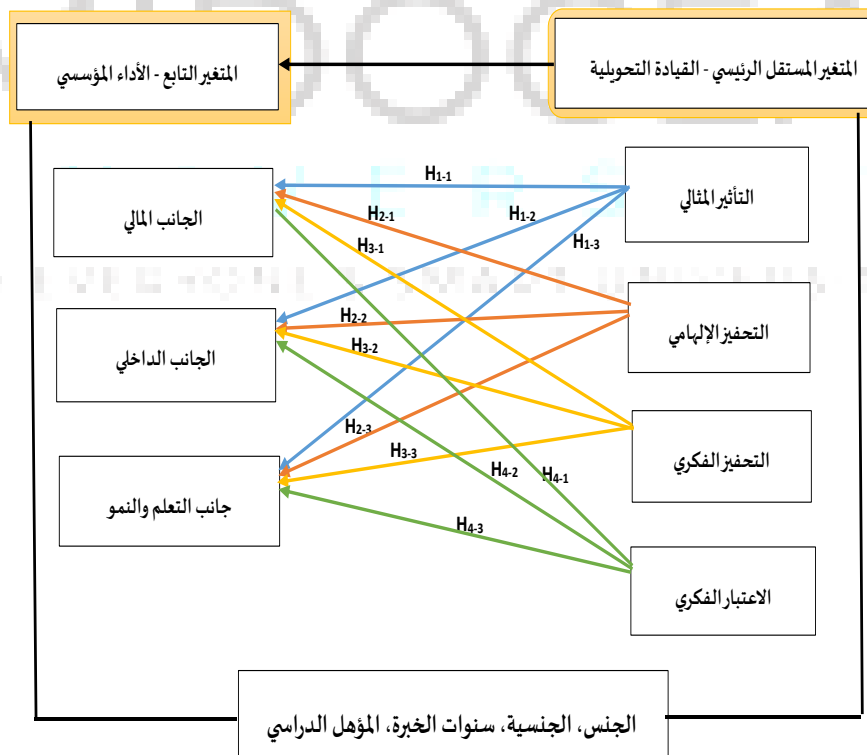
تهدف الدراسة الى ما يلي:

١. التعرف على استراتيجيات القيادة التحويلية الأكثر فعالية في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات التحول الرقمي.

٢. بيان تأثير مكونات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء المؤسسي من خلال (الجانب المالي، الجانب الداخلي، جانب التعلم والنمو).
٣. إبراز أهم التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في بيئات التحول الرقمي.
٤. بيان الفروق في آراء عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة تعزى للمتغيرات: الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي.
٥. استخلاص وتطوير إطار قيادي مدمج لتحسين الأداء المؤسسي في سياق الرقمنة.
- نموذج ومتغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة نموذج باس وأفوليو (١٩٩٤) للقيادة التحويلية، مع ربطه بالأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة ويوضح الشكل التالي العلاقات بين المتغيرات:

شكل رقم (١): نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة



## فرضيات الدراسة:

استنادا لمخطط نموذج الدراسة فان الدراسة تفترض ما يلي:

H<sub>1.1</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التأثير المثالي) والأداء المؤسسي في عصر الرقمنة من خلال بعد (الجانب المالي).

H<sub>1.2</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التأثير المالي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H<sub>1.3</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التأثير المالي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H<sub>2.1</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الإلهامي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب المالي).

H<sub>2.2</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الإلهامي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H<sub>2.3</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الإلهامي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H<sub>3.1</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب المالي).

H<sub>3.2</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H<sub>3.3</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H<sub>4.1</sub> توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (الاعتبار الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب المالي).

H4.2 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (الاعتبار الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H4.3 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (الاعتبار الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H5 توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في بيئات التحول الرقمي.

#### الدراسات المرجعية:

في هذا الجزء تستعرض الدراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي في محاوله لإيجاد بعض المقاربات والمقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومدى استفادة الدراسة الحالية منها، وتحديد أوجه الاختلاف بينها والدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

دراسة البيحاني وبلخير (٢٠٢٥)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تهدف إلى التعرف إلى المدى الذي يقوم به مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة حول تبني نمط القيادة التحويلية، والتعرف على أثر هذا النمط القيادي على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لعرض البيانات والمعلومات، مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، وبلغ ٢١٦ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى وجود علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات ونسبة أرباح المنشأة.

دراسة على وآخرون (٢٠٢٤)، بعنوان: أثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة المالية العراقية. تناولت الدراسة علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي، تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنظمات الحكومية لا تتبع أسس علمية متطورة وخاضعة للدراسات التطبيقية والميدانية في عملية تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، أهمية الدراسة تمثلت في أن هذه الدراسة تساهم في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. أما هدفها التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

دراسة الغالي (٢٠٢٤)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية، ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية والتأكد من أن القيادة التحويلية تعمل على تحسين الأداء المؤسسي بالمنظومة، وأهميتها الحالية للقادة والتابعين من أجل الوصول لأفضل أداء؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة وأن واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (Awaale (2024)، بعنوان: Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance in Public Sector Agencies in Somalia. هدف الدراسة هو تقييم تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في الوكالات الحكومية في الصومال. اتبعت هذه الدراسة منهجية مكتبية. وقد اعتمدت الدراسة على الدراسات والتقارير المنشورة مسبقاً، حيث تم الوصول إلى البيانات بسهولة من خلال المجلات والمكتبات الإلكترونية. قامت عدة دراسات بالتحقيق في تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي داخل الوكالات الحكومية، وكشفت عن رؤى مهمة. وقد تبين أن القيادة التحويلية، التي تتميز بالتحفيز الملهم، والتنشيط الفكري، والاهتمام الفردي، والتأثير المثالي، تؤثر بشكل إيجابي على جوانب متعددة من الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الجوانب: تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم، وزيادة التزامهم، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ورفع فعالية المؤسسة بشكل عام.

دراسة (Nasir et.al. (2022)، بعنوان: The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية، والابتكار التنظيمي، والقضايا النفسية مثل الضغوط المعيقة والضغوط، وإبداع الموظفين وأدائهم. لا يزال هناك نقص في الوعي بالعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في باكستان. وقد واجهت هذه الشركات صعوبات في البقاء خلال سنواتها الأولى، حيث بلغ معدل الفشل الأولي من ٩٠٪ إلى ٩٥٪. تم تحديد العلاقة بين الضغوط المعيقة والابتكار التنظيمي، والقيادة التحويلية، وإبداع الموظفين، وتأثيرها على الأداء العام للموظف من خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). في هذه الدراسة، تم تطوير المفاهيم من نظريات قائمة، وصياغة الفرضيات، وجمع البيانات من ٤٢٤ موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم إجراء تحليل لإثبات الفرضيات المقترحة.

ويُعد موظفو الشركات الصغيرة والمتوسطة وحدة التحليل في هذه الدراسة البحثية. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الضغوط، والقيادة التحويلية، وإبداع الموظفين لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء الموظفين. دراسة عاصم (٢٠٢٢)، بعنوان: القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بكلية التربية جامعه حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تميز عصر المعلومات المتسارعة والتغيرات الجذرية، وهذا ما يفرض على القائد التحويلي الذي يتمتع بالقدرة على بناء مهمة ورؤية للفريق والمؤسسة والوعي بها، وتحفيز المرؤوسين لإعادة النظر في أعمالهم من منظور جديد، وقد أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات مثل الإدارة المركزية والإدارة البيروقراطية والروتينية، والمعوقات المالية وكثرة الأعباء الوظيفية وغياب المساءلة والمحاسبة والقرارات الفوقية وقله الامكانيات.

دراسة تكروني والشماسي (٢٠٢١)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على أداء اسم الباحث الثاني:العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظه جدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على أداء العلاقات العامة الرقمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي إدارة العلاقات العامة بالجامعات الحكومية حيث بلغ عددهم (١٧٤) في أربع جامعات (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة جدة، جامعة الملك سعود للعلوم الصحية فرع جدة، الجامعة السعودية الإلكترونية فرع جدة) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بنسبة مرتفعة بلغت ٧٣،٨%، وأن هناك أثرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظه جدة، ويُعد بُعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيرًا بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية.

دراسة (Wahama, et.al.(2020)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في العراق. هدفت هذه الدراسة الى التحقق من فرضية الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي وان القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وبالتالي فان الفرضية الرئيسية ان القيادة التحويلية لها علاقة بالأداء التنظيمي، وأجريت الدراسة في جامعات مختاره بالعراق، توصلت الدراسة الى صحة فرضية ان القيادة التحويلية لها علاقة بالأداء التنظيمي.

دراسة بأحصين وآدم (٢٠٢٠)، بعنوان: أثر ابعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، دراسة حاله مؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية للفترة من ٢٠١٣-٢٠١٨. هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسة ابعاد

القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفكرية، التمكين) على الأداء المؤسسي وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود ضعف في الأداء المؤسسي في المنظمات التنموية والخيرية باليمن، توصلت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة ابعاد القيادة التحويلية الخمسة وبين الأداء المؤسسي.

دراسة (Alsayyed, et.al. (2020، بعنوان: The impact of transformational leadership on organizational performance case study: the University of Jordan. هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في الجامعة الأردنية. تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (٢٨٠) موظفًا إداريًا في الجامعة الأردنية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. كما تم تحليل معلومات المشاركين باستخدام التحليل الوصفي، في حين تم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد ما إذا كانت الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية – التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التنشيط الفكري، والاعتبار الفردي – لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي، إلى جانب التأثير المثالي والتنشيط الفكري. ومع ذلك، لم يكن للاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي تأثير كبير على الأداء المؤسسي وفقًا لتقييمات المشاركين.

دراسة (Sajjad, et.al. 2019)، بعنوان: Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations. تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري، ومن اهم نتائجها انه يتم تعزيز الابتكار عبر بيئة داعمة.

دراسة (Alfwani, et.al. (2018، بعنوان: The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance at Coast General and Referral Hospital. كان الهدف من هذه الدراسة تقييم تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في مستشفى كوست العام والإحالة في مومباسا. هدفت الى حديد تأثير (الاعتبار الفردي - التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي- التحفيز الفكري) على الأداء التنظيمي في المستشفى. تم اعتماد نهج المسح القائم على الحالة، واستهدفت الدراسة ٥٠٠ موظف. استخدمت تقنية العينة العشوائية الطبقية، حجم العينة بلغ ٢١٢ مشاركًا، أظهرت النتائج وُجدت علاقة إيجابية متوسطة بين الاعتبار الفردي والأداء التنظيمي، حيث ساعد المشرفون الموظفين على النمو وتطوير نقاط قوتهم. وُجدت علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي والأداء التنظيمي، كما غرس المشرفون الفخر في نفوس الموظفين. وُجدت علاقة إيجابية متوسطة بين التحفيز الفكري والأداء التنظيمي، وكان المشرفون

يبحثون عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات. وُجدت علاقة إيجابية ضعيفة بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي، وكان المشرفون متفائلين بشأن مستقبل المنظمة.

دراسة (Westerman et.al. (2014، بعنوان، Leading digital: Turning technology into business transformation، هدفت إلى دراسة دور القيادة في التحول الرقمي. ومن نتائجها أهمية القيادة المرنة في الرقمنة.

دراسة (García et.al. (2012، بعنوان: Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء عبر الابتكار، وظهرت الدراسة ضمن نتائجها وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والابتكار.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- القيادة التحويلية:

اصطلاحاً عرفها الغامدي (٢٠١٦) بأنها العملية التي يسعى من خلالها الرؤساء للتغيير من خلال التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار عالي من القيم والرؤية المشتركة عن طريق علاقة ثقة متبادلة بينهم.

اصطلاحاً عرفت في هذه الدراسة بأنها العملية التي يقوم بها القائد بالتأثير على الأفراد العاملين وتوجيه سلوكهم نحو مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة من خلال استخدام النظريات والأساليب القيادية الحديثة من أجل نقل المؤسسة من الواقع إلى الحالة المثلى.

- الأداء المؤسسي:

اصطلاحاً عرف (Kekkonen and Soderlund, 2015) الأداء المؤسسي بأنه حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

اجرائياً يعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من العناصر التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال في المؤسسة كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والأرباح المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.

## • التحول الرقمي:

اصطلاحاً يعرف بأنه عملية انتقال على مستوى الاشكال والمحتويات والتقنيات والاساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرغبة الذاتية للمحول أو نتيجة لدفعة مؤثرة خارجي لمواكبة التغيرات الحديثة، ويشير هذا المصطلح إلى مسارات وأشكال تحول من نمط معين إلى نمط أو أنماط أخرى أي التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتخلي عن الاساليب القديمة مسعودي وشهرة (٢٠٢١: ٣٣٦).

اجرائياً يعرف التحول الرقمي بأنه مفهوم يطلق على تلك الفترة التي تلت العصر الصناعي، والتي تكون فيه المعلومات هي المحور الذي يتحكم في السياسة والاقتصاد والحياة الاجتماعية، كما أنه العصر التي تصبح فيه كل أشكال المعلومات رقمية، ويتم نقل تلك المعلومات خلال شبكة المعلومات الدولية بواسطة أجهزة إلكترونية وسيطة.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعه الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج"، مطاوع والخليفة (٢٠١٤: ١١١). وفي ذات السياق فإن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعته من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وهي المقابلة والملاحظة وغيرها مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختبار الفروض حولها، الأشعري (٢٠٠٧: ١١٨).

## مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: القادة والموظفون في مؤسسات تعمل في قطاعات التكنولوجيا (لريادتها التكنولوجية)، التعليم (لتطوير المهارات)، والرعاية الصحية (لتبني التقنيات) في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٠٠ فرد (١٥٠ قائدًا و ١٥٠ موظفًا) من ١٠ مؤسسات (٣ تكنولوجيا، ٤ جامعات، ٣ مستشفيات)، بناءً على جدول كرجيسي ومورغان (١٩٧٠) عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪.

## حدود الدراسة:

١. حد الموضوع: القيادة التحولية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة.
٢. الحدود المكانية: منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. الحدود الزمنية: الفترة من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٧.
٤. الحدود البشرية: القادة والموظفون في (٣ مؤسسات تكنولوجية، ٤ جامعات، ٣ مستشفيات)،

## أداة الدراسة:

في هذه الدراسة سوف يتم استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات المطلوبة حيث يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث ولا تزال تمثل موقعاً بارزاً في الوقت الحالي بين وسائل جمع البيانات، وسوف يتم تصميم استبيان تغطي متغيرات وتساؤلات وفرضيات الدراسة، حيث يتم تقسيم محاور الاستبيان بحسب الأسئلة والفرضيات الواردة في صدر هذا المقترح.

## اختبار الصدق والثبات:

- الصدق البنائي: تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) للتأكد من أن البنود تقيس المتغيرات المقصودة.
- الثبات: استخدام معامل ألفا كرونباخ (هدف < ٠,٧) للتأكد من اتساق الأدوات قبل التطبيق.

## الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يتم الاستعانة ببرنامج (اكسل) لعمل الرسوم البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢. معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
٣. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
٤. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
٦. اختبار (ت) للفرق بين متوسطات العينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (LSD) للفرق في محاور الاستبانة وفقاً للمتغيرات الأولية.

## خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

| السنة | النشاط                                                          | المدة  | الإخراج                            |
|-------|-----------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------|
| 2025  | مراجعة الأدبيات، تطوير الإطار النظري، تصميم واختبار أدوات البحث | 6 أشهر | إطار نظري، استبيانات وأدلة مقابلات |
| 2026  | جمع البيانات (٣٠٠ استبيان، ٢٠ مقابلة)، تحليل أولي               | 6 أشهر | قاعدة بيانات، تقرير تحليل أولي     |
| 2027  | استكمال تحليل البيانات، كتابة الأطروحة، الدفاع                  | 6 أشهر | الأطروحة النهائية، التوصيات        |



## المراجع:

- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي. (٢٠٠٧). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. جده: خوارزم للنشر والتوزيع.
- الالمعي، علي. (٢٠٢٠) الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية. *مجلة الاقتصاد والقانون، المجلد (١)، العدد (٢٣)، ١-٢٢*.
- البيحاني، نعيم بن علي وبلخير، بسام بن احمد. (٢٠٢٥)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٥)، العدد (٣)، ٢٥٣-٢٦٩*.
- بأحصين، احمد محفوظ عوض وأدم، موسى احمد. (٢٠٢٠). أثر ابعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، دراسة حاله مؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية للفترة من ٢٠١٣-٢٠١٨.
- عاصم، دينا ماهر. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بكلية التربية جامعه حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة كلية التربية جامعه حلوان، المجلد (٢٨)، ٢٩-١٠٣*.
- على، حسن هزبر والمكي، محمد عبد العاطي عبد الله وبشارة، بشارة موسى. (٢٠٢٤). أثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة المالية العراقية. *مجلة الجامعة العراقية، العدد (٦٩)، الجزء (٣)، ٨٥-٩٤*.
- الغامدي، جمعان. (٢٠١٦). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغالي، طاهر. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل. دار وائل.
- الغالي، محمد بن سعد. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS) المجلد (٨)، العدد (١)، ٨٧-١٠٢*.
- محمود، عبد الرحمن الشنطي. (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد (١)، المجلد (١٢)، ص ٣٥*.
- مسعودي، يونس وعامر، شهرة. (٢٠٢١). التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدك الاساتذة في ظل جائحة كورونا -منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجا-. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد (٧)، العدد (٢)*.

- مطاوع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة المتنبي.
- تكروني، دنيا عبد الرحمن والشماسي، أريج عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على أداء اسم الباحث الثاني: العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد (٢٩)، العدد (٢)، ١٨٥-٢٠٨.
- Al-Fawani Polycarp and Kilungu, Matata and Anwae, Ahmed. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance at Coast General and Referral Hospital. *International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 5, Issue 2*, 1010-1019.
- Alsayyed, Niveen M. and Taghrif, S. Suifan and Rateb, J. Sweis. (2020). The impact of transformational leadership on organizational performance case study: the University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, Vol. 20, No. 2, 169-190.
- Awaale A. A. (2024). Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance in Public Sector Agencies in Somalia. *American Journal of Leadership and Governance*, Vol.9, Issue 2, 14 – 25,
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations. *Sustainability*, 11(20), 5748. <https://doi.org/10.3390/su11205748>.
- Kekkonen Elina & Söderlund Peter. (2015). Political Trust, Individual level Characteristics and Institutional Performance: Evidence from Finland 2004– 13, *Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies*, Vol. 39 – No. 2.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Nasir, Jawaria and Rashidah, Ibrahim and Muhammad, Arslan Sarwar and Binesh, Sarwar and Waleed, Mugahed Al-Rahmi and Fahad, Alturise and Ahmad, Samed Al-Adwan and Mueen, Uddin. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Original Research article Front. Psychol., 21 April 2022 Sec. Performance Science Volume 13*.

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wahama, Mohammed Ahmed and Rafiduraida, Abdul Rahmanb and Wan Salmuni, Wan Mustaffac. (2020). The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq, *International Business Education Journal Vol. 13, Special Issue (2020)* 74-84.

