

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين

أسم الطالب
مها سامي عفيفي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

28/6/2025 - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
15	2.2. المتغير المستقل
16	2.3. المتغير التابع
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18	2.5. الخاتمة
18	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد القيادة واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في المنظمات المعاصرة، وقد برز نمط القيادة التحويلية باعتباره أحد الأساليب الفعالة التي تُمكن القادة من إلهام وتحفيز الموظفين نحو أداء استثنائي من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي. في بيئة القطاع الخاص بمدينة الرياض، تعاني العديد من الشركات من تفاوت واضح بين مستوى الأداء الحالي للموظفين والمستوى المطلوب لتحقيق الكفاءة والابتكار، مما يشير إلى وجود فجوة قد تكون ناتجة عن ضعف ممارسات (القيادة التحويلية أو غيابها) (البيحاني وبالخير، 2025؛ العنزي وآخرون، 2024؛ العتيبي، 2023).

تشير الأدبيات إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في قطاعات متنوعة. فقد أظهرت دراسة أرباب (2022) في شركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان أن القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة التحويلية يحققون نتائج أفضل في أداء فرق العمل، كما بين العتيبي (2023) في دراسته على شركات سعودية أن التحفيز الإلهامي والتمكين يرتبطان بارتفاع الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التشغيلية، وأكد القحطاني وآخرون (2021) في وزارة التعليم بالرياض أن القيادة التحويلية تسهم بفعالية في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير بيئة العمل.

رغم هذه النتائج، فإن الأدبيات تكشف عن فجوة بحثية في تطبيق القيادة التحويلية داخل القطاع الخاص في السعودية، إذ تتركز معظم الدراسات السابقة على المؤسسات العامة أو القطاعات التعليمية والصحية، بينما تقل الدراسات التطبيقية في بيئة الشركات الخاصة ذات الهيكل الإداري التجاري والربحي (البيحاني وبالخير، 2025؛ الغالبي، 2024). كما أن عدداً من هذه الدراسات لم يتناول المتغيرات المعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والأداء، مثل الرضا الوظيفي أو الانخراط الوظيفي، وهو ما يُمثل نقصاً في الفهم الكامل لديناميكيات القيادة داخل المنظمات.

تكمن أهمية هذه الدراسة من جانبين: من الناحية الأكاديمية، فهي تساهم في سد فجوة في المعرفة النظرية والتطبيقية المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية داخل قطاع الشركات الخاصة، ومن الناحية العملية، فإن نتائجها ستفيد المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية في تطوير أساليب قيادتهم بما يحقق مستويات أعلى من الأداء، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030 في تطوير بيئة العمل وجعلها أكثر تمكيناً وتحفيزاً (Scribd2024، العتيبي، 2023؛ الغالبي، 2024).

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة، وذلك من خلال استخدام المنهج الكمي وتطبيق أداة الاستبانة لجمع البيانات من موظفين عاملين فعلياً في هذه الشركات ((أرباب، 2022؛ البيحاني وبالخير، 2025؛ العتيبي، 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض إلى تطوير أدائها المؤسسي من خلال تحسين إنتاجية وكفاءة موظفيها، لا سيما في ظل التنافس المتزايد والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. ورغم تبني بعض هذه المؤسسات أساليب إدارية حديثة، إلا أن العديد منها لا يزال يعتمد على أنماط قيادية تقليدية قد لا تواءم تطورات الموظفين ولا تحفزهم بالشكل المطلوب. ويُعتبر نمط القيادة التحويلية أحد الأساليب الحديثة التي تُسهم في تمكين الموظف ورفع التزامه وتفاعله، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء. ومع ذلك، فإن مدى تطبيق هذا النمط داخل القطاع الخاص، وتأثيره المباشر على أداء الموظفين، لا يزال غير واضح بالشكل الكافي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية لها دور إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين، إلا أن هناك قصوراً نظرياً في تفسير آليات هذا التأثير. فالكثير من الدراسات ركزت على العلاقة العامة بين القيادة والأداء دون التعمق في تحليل الأبعاد التفصيلية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي. بالإضافة إلى ذلك، لم تُدرس العلاقة بشكل كافٍ في ظل وجود متغيرات معدلة مثل الرضا الوظيفي، والذي قد يؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

معظم الدراسات الميدانية التي تناولت القيادة التحويلية أجريت في قطاعات حكومية وتعليمية وصحية، بينما تفتقر البيئة السعودية في قطاعها الخاص، خصوصاً بمدينة الرياض، إلى دراسات ميدانية كافية تستكشف فعلياً أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين. هذا النقص يحد من القدرة على تعميم نتائج البحوث السابقة على بيئة القطاع الخاص، التي تختلف في طبيعتها وأهدافها وظروفها عن باقي القطاعات، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية حديثة في هذا المجال.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وما دور الرضا الوظيفي في تعديل هذه العلاقة؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من سعيها إلى الإسهام في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وذلك من خلال تقديم تصور أكثر عمقاً لهذه العلاقة، يتجاوز الطرح التقليدي الذي يكتفي ببيان الارتباط العام بين المتغيرين. كما تسعى الدراسة إلى توضيح دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل، وهو جانب غالباً ما أُهمل في الدراسات السابقة، رغم أهميته في فهم كيف ولماذا تؤثر القيادة التحويلية على الأداء. ومن خلال هذا الطرح، تساهم الدراسة في سد فجوة نظرية قائمة وتعزيز الفهم العلمي لأنماط القيادة في السياقات التنظيمية المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة القطاع الخاص في مدينة الرياض، وهي بيئة لا تزال تفتقر إلى دراسات ميدانية كافية في هذا الجانب. وتُعد نتائج هذه الدراسة مفيدة للمديرين وصناع القرار في إدارات الموارد البشرية، حيث تُوفر لهم رؤية واضحة حول أثر تبني نمط القيادة التحويلية في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. كما تُساهم في تعزيز ممارسات القيادة الحديثة في مؤسسات القطاع الخاص، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو تطوير بيئة العمل وتمكين رأس المال البشري.

1.4. أسئلة الدراسة

■ السؤال الرئيسي للبحث : ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وما دور الرضا الوظيفي في تعديل هذه العلاقة؟

السؤال الفرعي ١ : ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

السؤال الفرعي ٢ : ما مستوى أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

السؤال الفرعي ٣ : ما العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص؟

1.5. أهداف الدراسة

■ الهدف الرئيسي: قياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي ١ : التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي ٢ : قياس مستوى أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي ٣ : تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

■ الفرضية الرئيسية:

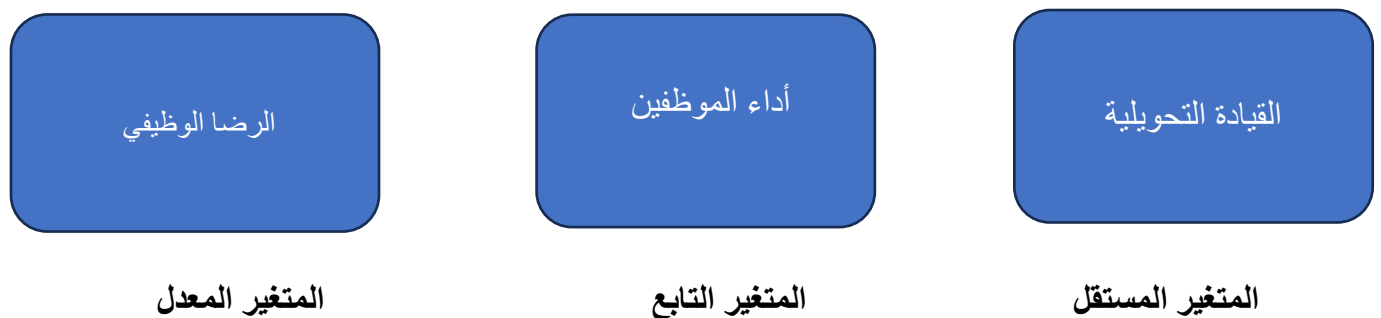
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى أداء الموظفين مرتفع في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج الدراسة : (اعداد الباحثة)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

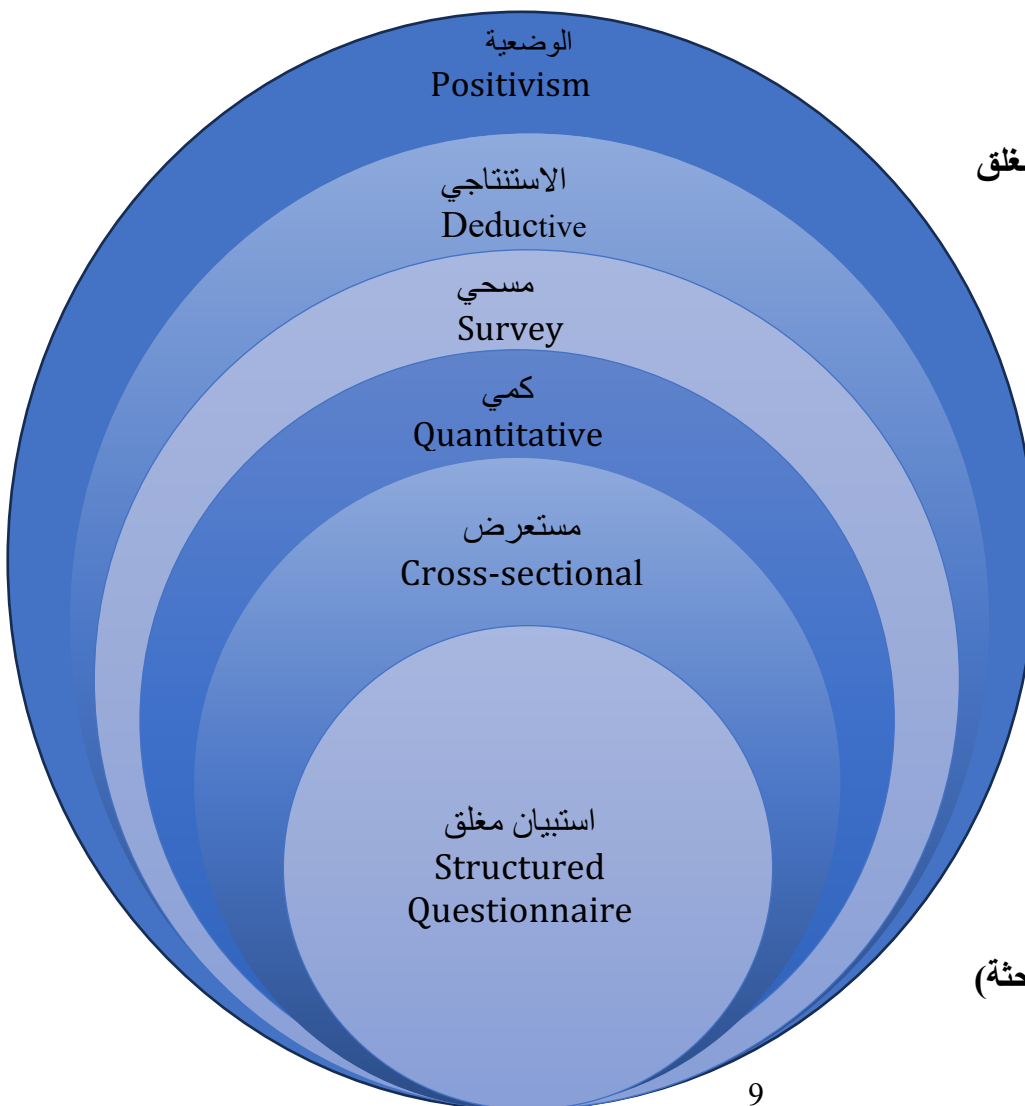
منهج البحث: الاستنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

الافق الزمنية: مستعرض

تقنيات والإجراءات: استبيان مغلق



الشكل ٢: منهجية البحث (اعداد الباحثة)

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب العملي من هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات من الواقع لتقييم أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة. ولتنفيذ هذه الدراسة، تم مراعاة عدة اعتبارات تتعلق باختيار البيئة الميدانية والعينة وأداة القياس، كما يلي:

١ - البيئة الميدانية للدراسة

تم اختيار شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض كبيئة ميدانية، نظرًا لكونها تمثل سياقًا واقعيًا تتباين فيه أنماط القيادة، وتُعاني من تفاوت في أداء الموظفين، ما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما أن هذا النوع من البيئة لم يُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة.

٢ - مواصفات مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، سواء كانوا يعملون في وظائف إدارية أو تنفيذية أو إشرافية. لا يتم قصر المجتمع على قطاع محدد مثل البنوك أو التسويق، بل يُشمل جميع العاملين بشرط أن يكون لديهم مدير مباشر.

٣ - طريقة اختيار العينة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في اختيار المشاركين في الاستبيان، وذلك لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وتجنب التحيز. تم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلة الإحصائية المناسبة أو باستخدام ، مع الأخذ في الاعتبار عدد العاملين الكلي وإمكانية "Raosoft Calculator" أدوات إلكترونية مثل الوصول إليهم.

٤ - أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبيان مغلق تم تصميمه بعناية لقياس المتغيرات الثلاثة الأساسية: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي. ويتكوّن من ثلاث محاور رئيسية، كل محور يحتوي على مجموعة من العبارات المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

٥ - آلية التوزيع وجمع البيانات

تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي في الشركات، كما تم طباعة نسخ ورقية في بعض الشركات ذات الوصول المحدود للإنترنت. استغرقت عملية جمع البيانات ما يقارب أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، وتم فرز الاستبيانات غير المكتملة واستبعادها من التحليل.

٦ - الاعتبارات الأخلاقية أثناء الدراسة الميدانية

- تم الحصول على موافقة المشاركين قبل البدء في تعبئة الاستبيان.
- تم التأكيد على سرية الإجابات وعدم استخدامها لأغراض بحثية.
- لم يتم جمع أي معلومات تعريفية شخصية مثل الاسم أو رقم الهوية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار الزمني

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أصبحت القيادة محورًا أساسيًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، نظرًا لتأثيرها المباشر على جودة الأداء الوظيفي، والفعالية التنظيمية، ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. وقد تطور مفهوم القيادة عبر العصور، بدءًا من النماذج الكلاسيكية التي ركزت على السمات الفردية للقائد، وصولًا إلى النماذج الحديثة التي تركز على التفاعل بين القائد والمرؤوس، وعلى تحفيز الأفراد وتمكينهم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ومن بين تلك النماذج الحديثة، برزت **القيادة التحويلية** كنموذج قيادي يُنظر إليه كأداة فعالة لإحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة. وقد حظي هذا النمط باهتمام واسع في الدراسات الأكاديمية، حيث أظهر علاقات إيجابية مع عدد من النتائج التنظيمية المهمة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، الإبداع، والولاء المؤسسي. ويفترض هذا النمط أن القائد قادر على إلهام مرؤوسيه، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، والتفاعل معهم بصورة تتجاوز العلاقة الرسمية التقليدية.

وفي المقابل، يُعد **أداء الموظف** أحد المؤشرات الحيوية التي تعتمد عليها المنظمات في قياس مدى كفاءتها، ومقدرتها على تحقيق الإنتاجية العالية والجودة المستدامة. ويُعتبر تحسين الأداء الوظيفي من الأهداف الاستراتيجية في أي مؤسسة، خصوصًا في ظل التحديات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة مثل المنافسة، التحول الرقمي، وتغير توقعات العملاء.

وبين القيادة والأداء، يظهر **الرضا الوظيفي** كمتغير وسيط أو معدل محتمل، قد يُسهم في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف، أو تقييدها. حيث إن الموظف غير الراضي قد لا يستجيب إيجابيًا حتى مع وجود قائد فعال، في حين أن الموظف الراضي قد يكون أكثر تفاعلًا واستجابة لأي مبادرة قيادية إيجابية.

بناءً عليه، يسعى هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات العلمية التي تناولت المتغيرات الثلاثة: **القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي**، من خلال استعراض المفاهيم، النماذج النظرية، والتوجهات البحثية المعاصرة. كما يهدف الفصل إلى تسليط الضوء على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد الثغرات التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات، والتي ستسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال الدراسة الميدانية.

2.2. المتغير المستقل: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد **Burns** عام 1978 الذي ميّز بين القيادة التبادلية (التي تقوم على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوس) والقيادة التحويلية، والتي تذهب إلى ما هو أبعد من العلاقات التبادلية لتحدث تغييرًا عميقًا في سلوكيات الموظفين وطموحاتهم. (Burns, 1978) وقد طور **Bass** لاحقًا هذا المفهوم وأشار إلى أن القادة التحويليين يُحفّزون الأفراد من خلال إشراكهم في رؤية مستقبلية، وتحدي قدراتهم، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية. (Bass, 1985)

ويشتمل هذا النمط القيادي على أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي: (Idealized Influence) يُمثل القائد نموذجًا يُحتذى به، ويُظهر النزاهة والاحترام
2. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يقوم القائد بتحفيز الأفراد من خلال رؤية مشتركة ورسالة ملهمة.
3. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) يُشجّع القائد الأفراد على التفكير بطرق جديدة، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.
4. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) يهتم القائد بالفروق الفردية ويقدم الدعم لكل موظف حسب احتياجه.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالعديد من النتائج التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي، الإبداع، الرضا الوظيفي، والإنجاز العالي (العتيبي، 2023؛ أرياب، 2022). كما أوضحت دراسة البيحاني وبالخير (2025) أن ممارسة هذا النمط القيادي في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أدت إلى ارتفاع مستوى الأداء العام للموظفين. ومن الناحية النظرية، تُعد القيادة التحويلية جزءًا من نموذج "النطاق الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model)" الذي وضعه Bass & Avolio ويضم القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة المتراخية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحقق أفضل النتائج على مستوى الأداء والتحفيز.

2.3. المتغير التابع: أداء الموظفين (Employee Performance)

يُعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "السلوك المرتبط بإتمام المهام والمسؤوليات المطلوبة من الفرد داخل المؤسسة. (Campbell et al., 1990)" وهو لا يقتصر على الإنجاز الكمي فقط، بل يشمل أيضاً الالتزام، الإبداع، جودة النتائج، والقدرة على التفاعل مع الزملاء والعملاء.

ويُقسّم الأداء غالباً إلى نوعين:

- أداء مهني (Task Performance): يتعلق بالمهام الوظيفية المباشرة.
 - أداء سياقي (Contextual Performance): يشمل السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والمبادرة والانضباط.
- تشير الأدبيات إلى أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل، مثل:
- نمط القيادة (Transformational vs Transactional)
 - التحفيز الداخلي والخارجي
 - الرضا الوظيفي والتمكين
 - بيئة العمل والثقافة التنظيمية

وقد أثبتت دراسات عربية مثل العتيبي (2023) والقحطاني وآخرون (2021) أن هناك علاقة طردية بين جودة القيادة وارتفاع أداء الموظفين، حيث يؤدي الأسلوب القيادي المرن والداعم إلى تحفيز الموظف وزيادة ولائه وانخراطه الوظيفي.

ويعتمد قياس الأداء في الدراسات الميدانية غالباً على أدوات الاستبانة التي تغطي مؤشرات مثل: جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، الإنتاجية، والاستعداد لتحمل المسؤولية. وفي بعض الدراسات، تم الاستناد إلى تقييمات المديرين أو نتائج الأداء الفعلي لدعم النتائج.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين

تُعتبر العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين من العلاقات الجوهرية التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظرًا لما تملكه القيادة من قدرة على التأثير في الأفراد وسلوكياتهم ونتاجهم الوظيفية. ويستند هذا الارتباط إلى فرضية مفادها أن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية يُسهمون في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم، وتمكينهم من تجاوز المهام الروتينية نحو التميز في الأداء. تشير العديد من الدراسات النظرية والتجريبية إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والأداء. ففي دراسة **Bass and Avolio (1994)**، وُجد أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام، والتحفيز، والإنتاجية. كما أوضحت دراسة **Jiang & Chen (2020)** أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأداء الفردي والجماعي، من خلال تعزيز بيئة داعمة للإبداع والثقة.

وفي السياق العربي، توصلت دراسة **العتيبي (2023)** (إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في رفع مستوى التمكين النفسي للموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء. كما أكدت دراسة **البيحاني وبالخير (2025)** (أن ممارسات القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت عاملاً حاسماً في تحسين الإنتاجية، وتقليل التغيب، وزيادة الالتزام الوظيفي. ومع ذلك، لا يمكن اعتبار هذه العلاقة مطلقة أو ثابتة في جميع السياقات، إذ قد تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية أو النفسية. ومن هنا يظهر دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل قد يُعزز أو يُضعف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. فالموظف الراضي عن عمله وبيئته، والذي يشعر بالتقدير والتوازن، يكون أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي مع أسلوب القيادة التحويلية، ما يؤدي إلى أداء أفضل. وعلى العكس، فإن انخفاض مستوى الرضا قد يُقلل من تأثير القائد حتى لو كانت ممارساته التحويلية عالية.

تدعم ذلك دراسة **Zhu et al. (2009)** التي بيّنت أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء يكون أقوى عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم. كما أظهرت دراسة **Wang & Howell (2010)** أن الرضا الوظيفي يمكن أن يُعدّل من العلاقة بين القيادة والأداء من خلال تأثيره على دافعية الموظف وميله لتقبل توجيهات القائد.

لكن رغم هذه المؤشرات، تُظهر الأدبيات فجوة واضحة في ربط المتغيرات الثلاثة معاً (القيادة – الأداء – الرضا الوظيفي) خصوصاً في بيئة القطاع الخاص السعودي. حيث ركزت أغلب الدراسات على العلاقة الثنائية بين متغيرين فقط، سواء في سياق القطاع الحكومي أو المؤسسات التعليمية، دون التوسع في دراسة العوامل المعدلة أو الوسيطة.

بناءً عليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وتحديد ما إذا كان الرضا الوظيفي يُعدّ عاملاً معدّلاً في هذه العلاقة، وذلك ضمن سياق ميداني واضح يتمثل في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يُتيح الوصول إلى نتائج واقعية ومفيدة للممارسين وصناع القرار.

2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم القيادة التحويلية وأداء الموظفين، تبين أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً وفعالية في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، خاصة في ظل بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. فقد أظهرت الأبحاث أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين، وتنمية إمكاناتهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستويات أدائهم ومخرجاتهم.

كما أوضحت الأدبيات أن أداء الموظفين لم يعد مفهوماً ضيقاً يقتصر على إنجاز المهام فقط، بل أصبح يشمل جوانب متعددة مثل الالتزام، الإبداع، التعاون، الرغبة في التعلم، والتفاعل الإيجابي مع ثقافة المؤسسة. ويُعد هذا التوسع في مفهوم الأداء الوظيفي نتيجة للتطور الكبير في ممارسات الموارد البشرية والقيادة، وازدياد التحديات أمام المؤسسات في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، فقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين، حيث تساهم القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين سواء بشكل مباشر، أو من خلال التأثير على عوامل نفسية وتنظيمية داخل بيئة العمل. ومع ذلك، فإن هناك بعض التباين في نتائج الدراسات السابقة، لا سيما فيما يتعلق بمستوى التأثير، وأبعاده، والسياق التنظيمي أو الثقافي للدراسة.

وفي هذا السياق، برز الرضا الوظيفي كأحد المتغيرات المؤثرة التي يمكن أن تُعدل من طبيعة العلاقة بين القائد والموظف. فقد بينت بعض الدراسات أن الموظف الراضي عن عمله، وبيئته، وشروط وظيفته يكون أكثر قابلية للتفاعل مع نمط القيادة التحويلية، وأكثر استعداداً لتقديم أداء أعلى. وعلى العكس، فإن انخفاض الرضا قد يُقلل من فاعلية القيادة التحويلية حتى لو كانت ممارستها قائمة. إلا أن الأدبيات لا تزال تُظهر تفاوتاً في عمق تناول هذا المتغير كعامل معدل، مما يُبرر الحاجة إلى بحث ميداني يُلقي الضوء على هذا الجانب في بيئة جديدة ومحددة.

وبالتالي، فإن هذا الفصل قد ساهم في توضيح الأساس النظري للدراسة الحالية، وبين العلاقة المتوقعة بين متغيراتها، كما استعرض الأدلة التجريبية المؤيدة لها، وأبرز الفجوات المعرفية التي لا تزال قائمة، وخاصة فيما يتعلق بقلة الدراسات التي دمجت بين المتغيرات الثلاثة داخل سياق القطاع الخاص السعودي. وبذلك، يُشكّل هذا الفصل أراضية معرفية متينة تمهد لانتقال الدراسة إلى الجانب التطبيقي في الفصول القادمة، من خلال اختبار العلاقات المفترضة ميدانياً، وقياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، وتحليل دور الرضا الوظيفي في تعديل هذه العلاقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

أرباب، ن. ع. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي – السودان. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 45(7)، 143-161

<https://search.mandumah.com/Record/1436618>

العتيبي، س. م. (2023). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 69، 130-152.

https://aja.journals.ekb.eg/article_17589.html#:~:text=%D9%81%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%8A%20%D9%8A%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%91%D9%89%20%D8%A8%D8%B3%D9%84%D9%88%DA%A9%20%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A,%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86%20%D9%85%D9%86%20%D8%A3%D8%AC%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%88%D9%84

البيحاني، ن.، وبالخير، ب. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 253-270.

https://aja.journals.ekb.eg/article_326850.html

القحطاني، أ.، العريفي، م.، الدوسري، ن. (2021). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة في وزارة التعليم بالرياض. *المجلة الدولية للبحوث التربوية والاجتماعية والنفسية (IJRSP)*، 48، 75-99.

<https://search.mandumah.com/Record/1298490>

الغالبي، أ. (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 88، 87-102.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/7265/6853>

قائمة المراجع الأجنبية:

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

<https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass/mode/2up>

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

<https://books.google.com.sa/books?id=JX3aAAAAMAAJ>

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1990). "A theory of performance." In *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1722958>