

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميداو شن
كلية الإدارة
تخصص : موارد بشرية

بعث علمي بعنوان :
أثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز والدور الوسيط للثقة
التنظيمية (الشركة السعودية للكهرباء أنموذجاً)

إعداد الطالبة :
لينا خالد بن هويدي
(ماجستير إدارة الموارد البشرية)

الرقم الجامعي (241000792)

إشراف /

العام الدراسي : 2025م

فهرس محتويات البحث :

1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة البحث

1.3 أهداف البحث

1.4 أهمية البحث

1.5 تساؤلات البحث

1.6 فروض البحث

1.7 نموذج البحث ومحدداته

1.8 حدود البحث

1.9 مصطلحات البحث الإجرائية

1.10 الدراسات السابقة (عرض موجز)

1.11 منهجية البحث وخطواته

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

2.2 القيادة التحويلية: المفهوم والأبعاد والأهمية

2.3 تحفيز الموظفين وعلاقته بالقيادة

2.4 الثقة التنظيمية ودورها كمتغير وسيط

2.5 الأداء المتميز: المفهوم والمؤشرات والعوامل المؤثرة

2.6 دراسات سابقة في موضوع القيادة التحويلية والتحفيز والثقة التنظيمية

2.7 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

3. الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (الإجراءات المنهجية للبحث)

3.1 مقدمة

3.2 منهج البحث

3.3 مجتمع البحث وعينته

3.4 أداة البحث (الاستبانة)

3.5 صدق وثبات أداة القياس

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

3.7 إجراءات جمع البيانات

4. الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليل البيانات

4.1 مقدمة

4.2 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

4.3 عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

4.4 اختبار الفرضيات

4.5 مناقشة النتائج

5. الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

5.1 مقدمة

5.2 الخلاصة العامة للبحث

5.3 التوصيات العلمية والعملية

5.4 مقترحات لأبحاث مستقبلية

6. المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة :

باتت القيادة التحويلية (Transformational Leadership) إحدى أبرز المفاهيم القيادية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دورٍ جوهريٍّ في تعزيز الدافعية الذاتية للعاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Bass & Riggio, 2006) ورغم وفرة الأطر النظرية حول هذه القيادة، فإن التطبيق العملي في المنظمات الخدمية الكبرى، خصوصًا في المنطقة العربية، ما زال يحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية لتحديد مدى فاعليته، والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على نجاحه أو تعوقه. (Northouse, 2021)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تشكّل الشركة السعودية للكهرباء (SEC) نموذجًا ضخمًا وفريدًا؛ إذ تُعدّ من أكبر الشركات الخدمية في المملكة، وتخدم ملايين المستهلكين في مختلف المناطق والمدن (التقرير السنوي للشركة السعودية للكهرباء، 2023).

ونتيجةً لدورها المحوري في التنمية الشاملة، تحتاج الإدارة العليا بالشركة إلى تبني أساليب قيادية تسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات، عبر تحفيز الموظفين واستنهاض قدراتهم، وتعزيز مستوى انتمائهم وثقتهم بالمنظمة، وصولًا إلى ما يُعرف بالأداء المتميز أو الفائق. (Excellence Performance)

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين في الشركة السعودية للكهرباء، وإدراج الثقة التنظيمية (Organizational Trust) بوصفها متغيرًا وسيطًا يربط بين السلوك القيادي التحويلي والأداء المتميز. ويحظى هذا الجانب بأهمية خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لم يعد كافيًا التركيز على الحوافز المادية فقط، بل أصبح ضروريًا توفير بيئة من الاحترام المتبادل والالتزام الأخلاقي والشفافية الإدارية التي تعزز ثقة الموظفين في مؤسستهم. وهو ما أكّده دراسات عدة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي (Dirks & Ferrin, 2002؛ Mayer, Davis, & Schoorman, 1995؛ الفهيد، 2021).

تأتي هذه الدراسة لسبر أغوار كيفية إسهام القيادة التحويلية في بلوغ مستويات متقدمة من الأداء داخل شركة بحجم الشركة السعودية للكهرباء، مع تحليل الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تدعيم أثر القيادة على تحفيز الموظفين ورفع أدائهم، خصوصاً أنّ الرؤية الاستراتيجية للمملكة (رؤية 2030) تؤكد ضرورة تطوير الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات العامة، مما يتطلب قيادات مرنة وتحويلية قادرة على إدارة التغيير البناء (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2022).

1.2 مشكلة البحث :

يشهد القطاع الخدمي الحكومي وشبه الحكومي في المملكة العربية السعودية تحديات متنوعة، أبرزها: النمو السكاني والاقتصادي، وتزايد طلب المستهلكين على خدمات موثوقة وذات جودة عالية، والتغير التقني المتسارع الذي يتطلب ابتكارات جديدة في إدارة العمليات (البازعي، 2020). ومن هنا تبرز إشكالية البحث في الآتي:

1. هل يعتمد قادة الشركة السعودية للكهرباء على منهجية القيادة التحويلية في تحفيز الأفراد وتعزيز أدائهم؟

2. هل توجد علاقة سببية بين القيادة التحويلية ومستويات التحفيز لدى العاملين؟

3. ما مدى تأثير الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة؟

4. كيف ينعكس هذا التأثير في النهاية على تحقيق الأداء المتميز، خصوصاً في ظل المتغيرات الإدارية والتقنية المتلاحقة؟

يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس:

“إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز في الشركة السعودية للكهرباء، وما الدور الوسيط للثقة التنظيمية في هذه العلاقة؟”

1.3 أهداف البحث :

للإجابة عن التساؤلات السابقة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف بصورة موسَّعة إلى مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، ومدى تبنيها في المنظمات الخدمية، لا سيما في شركة ضخمة كالشركة السعودية للكهرباء.
2. الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين، عبر قياس مستوى الدافعية الداخلية والخارجية لدى العاملين، والأسباب الكامنة وراء ذلك.
3. تحديد دور الثقة التنظيمية بوصفها عنصراً فاصلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز، من خلال معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالأمان والمصادقية تجاه إدارتهم العليا.
4. قياس مستوى الأداء المتميز لدى موظفي الشركة وأقسامها، والخروج بنموذج يوضح كيفية تفاعل العناصر السابقة (قيادة تحويلية - ثقة تنظيمية - تحفيز) لتحقيق نتائج متميزة أو تفوق على المعايير.
5. تقديم توصيات إجرائية لصانعي القرار في الشركة السعودية للكهرباء وفي القطاع الخدمي السعودي عمومًا، لتبني ممارسات قيادية تدعم الثقافة المؤسسية الإيجابية والتميز في الأداء.

1.4 أهمية البحث :

تتلور أهمية هذا البحث ضمن مستويين أساسيين:

1.4.1 الأهمية النظرية (العلمية) :

- يضيف البحث إطاراً معرفياً متكاملًا يربط بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية والتحفيز والأداء، مستندًا إلى أدبيات حديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي (Conger & Kanungo, 1998؛ Fulmer & Ostroff, 2017؛ Northouse, 2021).

- يُسهم في سد الثغرة الجزئية المتعلقة بتأثير بيئة العمل السعودية على هذه العلاقة، ولا سيما في شركة ضخمة توفر خدمات حيوية مثل الكهرباء.
- يدعم تراكم الأدبيات العربية في ميدان إدارة الموارد البشرية والقيادة، بإضافة دراسات ومراجع جديدة موثوقة.

1.4.2 الأهمية التطبيقية (العملية) :

- قد تستفيد الإدارة العليا للشركة السعودية للكهرباء من مخرجات الدراسة؛ لتحسين سياسات القيادة والتحفيز والتواصل الداخلي، ما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والمجتمع السعودي.
- توفر الدراسة دليلاً تطبيقياً للمنظمات الخدمية الأخرى (مثل شركات المياه، الاتصالات، النقل) التي تواجه تحديات مماثلة، وذلك في ظل بيئة تتسم بالتغيير والتنافسية.
- قد تدعم النتائج تحوُّلاً منهجياً في ثقافة القيادة الإدارية داخل المؤسسات العامة والخاصة في المملكة؛ سعياً لتحقيق رؤى التحول الوطني 2030 وتطلعاتها التنموية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2022).

1.5 تساؤلات البحث :

في ضوء ما سبق، يمكن تفصيل أهم التساؤلات:

1. ما مستوى تبني القيادة التحويلية؟ هل لدى الشركة السعودية للكهرباء إستراتيجية أو سياسات رسمية تعزز مفاهيم القيادة التحويلية؟
2. ما مدى تحفيز الموظفين؟ وهل تنحصر الحوافز في الجانب المادي أم تشمل حوافز معنوية وثقافية؟
3. كيف تساهم الثقة التنظيمية في بناء علاقة إيجابية بين الإدارة العليا والموظفين؟ وهل تعد الثقة التنظيمية عاملاً وسيطاً يؤثر في مستوى الدافعية؟

4. ما مؤشرات الأداء المتميز؟ وكيف ترتبط بمستوى القيادة التحويلية ومدى وجود ثقة متبادلة؟

5. ما سبل تعزيز الثقة التنظيمية والممارسات التحويلية؟ وهل توجد اقتراحات عملية يمكن تطبيقها فوراً أو تدريجياً في الشركة السعودية للكهرباء؟

1.6 فروض البحث :

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، نفترض:

1. الفرضية الرئيسة (H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين في حال إهمال دور الثقة التنظيمية.

○ الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين.

2. الفرضية الفرعية الأولى (H1.1) : توجد علاقة إيجابية بين تبني القيادة التحويلية ومستوى تحفيز الموظفين في الشركة السعودية للكهرباء.

3. الفرضية الفرعية الثانية (H1.2) : تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً على الثقة التنظيمية.

4. الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3) : تسهم الثقة التنظيمية بشكل إيجابي في رفع مستوى التحفيز لدى الموظفين.

5. الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4) : تؤدي الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز.

بالإضافة إلى أن هناك فرضية ضمنية تتعلق بالأداء المتميز:

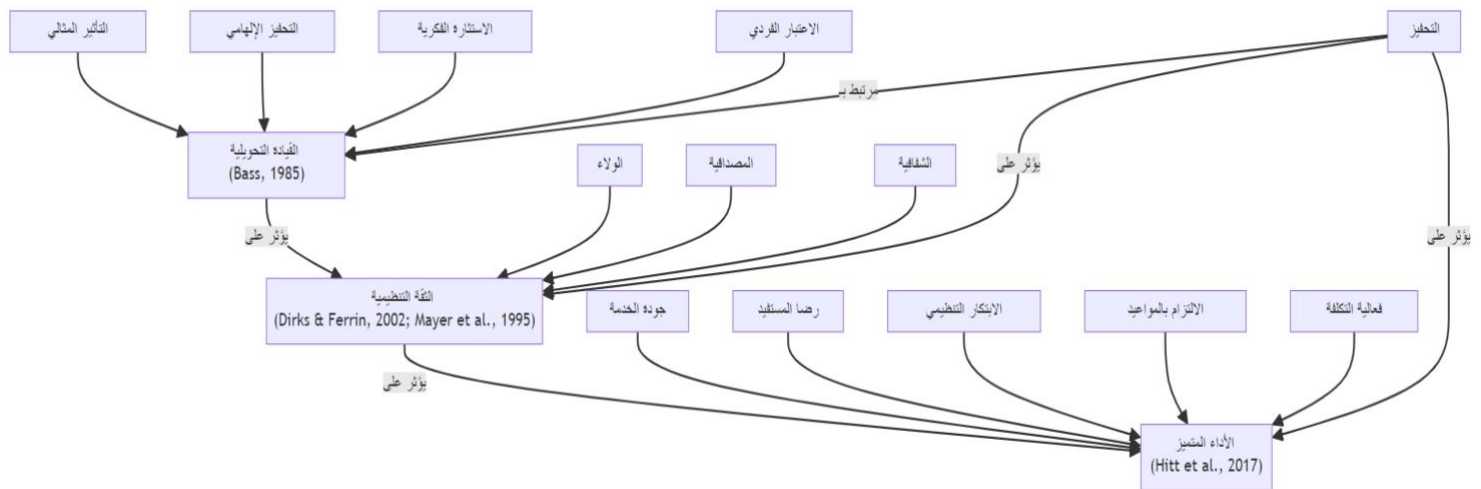
6. الفرضية الفرعية الخامسة (H1.5) : يرتبط مستوى التحفيز المدعوم بقيادة تحويلية وثقة تنظيمية مرتفعة بتحقيق الأداء المتميز.

1.7 نموذج البحث ومحدداته :

النموذج المفاهيمي الذي يسترشد به البحث يتكون من:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (Bass, 1985) :
 1. التأثير المثالي.
 2. التحفيز الإلهامي.
 3. الاستثارة الفكرية.
 4. الاعتبار الفردي.
- المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية (Organizational Trust) ، وفق أبعاد الولاء والمصداقية والشفافية (Mayer et al., 1995؛ Dirks & Ferrin, 2002).
- المتغير التابع : الأداء المتميز، ويُقاس من خلال مؤشرات شاملة مثل: جودة الخدمة، رضا المستفيد، الابتكار التنظيمي، الالتزام بالمواعيد، فعالية التكلفة (Hitt et al., 2017)؛ القرار الوزاري رقم 162 في تقييم أداء القطاعات الخدمية، (2021).
- التحفيز : نتعامل معه كمحور أساسي مرتبط بالقيادة والثقة التنظيمية، ونضمّه أيضاً لقياس انعكاسه على الأداء النهائي.

مخطط يوضح متغيرات البحث :



ملاحظة :

- عدم شمول الشركات الأخرى في قطاع الخدمات قد يقيد التعميم الخارجي.
- قد تتأثر الاستجابات بالعوامل الثقافية والتنظيمية الداخلية للشركة السعودية للكهرباء.
- أي متغيرات خارجية (مثل أوضاع اقتصادية كبرى، أنظمة وتشريعات حكومية حديثة) لا يتم التطرق إليها بالتفصيل؛ لأن نطاق البحث يركز على القيادة الداخلية والثقة والتحفيز.

1.8 حدود البحث :

1.8.1 الحدود المكانية :

يقتصر البحث على موظفي وإداريي الشركة السعودية للكهرباء في الفروع الرئيسة التالية:
(الإدارة العامة بالرياض، فرع جدة، فرع المنطقة الشرقية)، نظراً إلى كونها تمثل عينة كبيرة من الموظفين وتضم مختلف المستويات الإدارية.

1.8.2 الحدود الزمانية :

أُجريت الدراسة الميدانية في النصف الثاني من العام 2025، تزامنًا مع عدد من المشاريع التطويرية المنفذة في الشركة السعودية للكهرباء.

1.8.3 الحدود البشرية :

شملت العينة موظفين ومديرين من مستويات تنظيمية مختلفة (موظفون دون مناصب إشرافية، مشرفون، رؤساء أقسام، مدراء إدارات). لم تُدرج عينات من المتعاقدين الخارجيين لضمان تجانس العينة.

1.8.4 الحدود الموضوعية :

يتركز البحث في المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، الثقة التنظيمية، التحفيز، وعلاقتهما بالأداء المتميز، دون التوسع في أنماط قيادية أخرى (كالتبادلية أو الأوتوقراطية).

1.9 مصطلحات البحث الإجرائية :

1. القيادة التحويلية : الجهود السلوكية التي يبذلها القائد لاستنهاض طاقات الأفراد، وتحويل مفاهيمهم وقيمهم باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية العليا. (Conger & Kanungo, 1998)
2. الثقة التنظيمية :توقع إيجابي لدى الفرد تجاه مدى التزام المؤسسة والقيادة بمصالحه وعدم استغلاله، وتوفّر النزاهة والشفافية في التواصل والقرارات. (Mayer et al., 1995)
3. التحفيز : الدافعية الداخلية والخارجية التي تشجع الفرد على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل (Deci & Ryan, 2000؛ النعيمي، 2019).
4. الأداء المتميز : مستوى من الإنجاز المؤسسي يفوق التوقعات التقليدية، ويظهر في تجويد الخدمة، سرعة الإنجاز، رضى العملاء، واستمرارية التحسين والتطوير. (Hitt et al., 2017)

1.10 منهجية البحث وخطواته :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، ويشمل

ما يلي:

1. جمع البيانات من مصادر أولية (الاستبانة والمقابلات المحدودة) ومصادر ثانوية (التقارير السنوية، الكتب، البحوث العلمية).
2. تصميم الاستبانة بناءً على نماذج عالمية مثل (MLQ) الخاص بقياس أبعاد القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 1994) مع مواءمة للبيئة السعودية.
3. اختبار صدق الأداة وثباتها باستخدام معاملات الارتباط وكرونباخ ألفا.
4. تحليل البيانات عبر البرمجيات الإحصائية (مثل SPSS ، وربما الاعتماد على AMOS أو SmartPLS إن لزم اختبار النمذجة البنائية).
5. مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات النظرية والدراسات المشابهة.
6. استخلاص التوصيات والتطبيقات الممكنة للشركة السعودية للكهرباء.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

انطلقت بلورة مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) منذ أواخر سبعينيات القرن الماضي، لتؤكد على دور القائد في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، عبر استنهاض الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتحفيزهم، ونقلهم من التركيز على الأهداف الشخصية إلى الاهتمام بالأهداف العامة (Burns, 1978) ؛ (Bass, 1985) وفي ظلّ التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، تعدّ القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية التي تلبي حاجات المنظمات، سواء فيما يخصّ رفع الأداء الوظيفي، أو تعزيز الإبداع والابتكار، أو إدارة المواهب والموارد البشرية بكفاءة. وقد اهتمت الدراسات العربية في العقدين الأخيرين بهذا المفهوم، وعكست الأبحاث الميدانية حاجة المؤسسات في منطقتنا إلى أنماط قيادية تحفيزية وممكنة للأفراد، خصوصاً في ظلّ المنافسة والتوجّهات الاستراتيجية المتسارعة (السعيدات والرابعة، 2020؛ الحبشي وحسان، 2021؛ جنة ونافع، 2022).

يهدف هذا الفصل إلى عرض النشأة والتطور التاريخي للقيادة التحويلية، وإيضاح أبعادها الرئيسية، ثم استعراض علاقتها بمتغيّرات تنظيمية متعدّدة، مثل: الإبداع، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. كذلك سيتمّ التطرّق إلى بحوث حديثة سلّطت الضوء على متغيرات وسيطة (الأمان النفسي، الثقة التنظيمية، إدارة المواهب، وغير ذلك) في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجات العمل.

2.2 النشأة والتطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية :

2.2.1 جذور المفهوم ومراحل التطور :

يرجع تاريخ القيادة التحويلية بصفة رسمية إلى الباحث السياسي والقيادي الأمريكي جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) في كتابه الشهير "Leadership" الصادر عام 1978، إذ فرّق فيه بين القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) (Burns, 1978).

وأشار بيرنز إلى أنّ القيادة التبادلية تركّز على العقود والمصالح المتبادلة بين القائد والأتباع، في حين تذهب القيادة التحويلية إلى ما هو أبعد من ذلك، إذ تغيّر قيم الأتباع وتصوغ اهتماماتهم بشكلٍ يعلو على المصالح الذاتية الضيقة.

لاحقًا طوّر بيرنارد باس (Bernard M. Bass) مفهوم القيادة التحويلية بصورة أوسع، معتبرًا أنّ القائد التحويلي لا يكتفي بتحفيز الأتباع فحسب، بل "يحملهم" نحو مستويات عليا من الأداء والتفكير الأخلاقي (Bass, 1985)، وقد اعتمد في أبحاثه على قياسات كمية لتمييز الأبعاد الرئيسة للقيادة التحويلية، وعلاقة كل بُعد بمستوى الفعالية المؤسسية (Bass & Riggio, 2006).

أما في العصر الحديث فقد اتسع نطاق الأبحاث حول القيادة التحويلية؛ سواء على الصعيد الغربي أو في العالم العربي، مع تنامي التحديات في بيئات العمل. وقد ركّزت هذه الأبحاث على دور القائد التحويلي في تعزيز الابتكار والتعلّم التنظيمي والالتزام لدى العاملين (Northouse, 2021)؛ جاب الله وآخرون، 2024). وقد ظهرت امتدادات مختلفة للقيادة التحويلية، تجمعها محاور أساسية كالتأثير المثالي والاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية.

2.2.2 تطوّر الاهتمام العربي بالقيادة التحويلية :

مع انتشار الثقافة الإدارية الحديثة في المنطقة العربية منذ ثمانينيات القرن المنصرم، وازدياد انفتاح القطاع الحكومي والخاص على الممارسات العالمية، بدأ عددٌ من الباحثين في توظيف إطار القيادة التحويلية لدراسة سلوك القادة في المنظمات العربية.

ومع دخول الألفية الجديدة، ازدادت الدراسات التطبيقية التي استهدفت قطاعات حيوية مثل: الاتصالات (السعيدات والرابعة، 2020؛ الشراذقة والمعلا، 2024)، الصحة (الشهراني، 2023)، القطاع المصرفي (محيلان وعثمان، 2024)، التعليم العالي (عبدالدليمي، 2023)، والخدمات الحكومية (الحبيشي وحسان، 2021؛ جنة ونافع، 2022).

تؤكد هذه الدراسات على ملائمة القيادة التحويلية للمنظور العربي الذي يُعلي من قيم الجماعية والتماسك الاجتماعي، لا سيما إذا توفّر عامل الاهتمام الفردي والشفافية في التواصل، حيث يمكن للقائد التحويلي توجيه العاملين نحو رؤية مشتركة تترجم قيم المؤسسة وتطلّعاتها الاستراتيجية.

2.3 الأبعاد الرئيسة للقيادة التحويلية :

تجمع أغلب الأبحاث المعاصرة (Bass & Avolio, 1994؛ Bass & Riggio, 2006؛ Northouse, 2021) على وجود أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence) : يُعرف هذا البُعد أيضًا "بالجاذبية الكاريزمية". يمارس القائد التحويلي من خلاله سلوكًا أخلاقيًا وقدوة تحتذى للعاملين. وينصبّ تركيز القائد على غرس قيم الشفافية والنزاهة والتفاني في مصلحة العمل. ونتيجةً لذلك، يشعر العاملون بالإعجاب والاحترام لهذا القائد، ويرغبون في متابعته وطاعته، متبنّين رؤيته ومبادئه.
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : في هذا البُعد، يحرص القائد على توفير رسالة ملهمة مشتركة. يقوم بعرض أهداف عليا تلامس طموحات الموظفين وتستثير حماسهم. يستخدم عبارات مشجعة وقصصًا داعمة، ويضع إطارًا يملؤه التفاؤل حول مستقبل المنظمة أو الفريق. ويدفع هذا البُعد الموظفين إلى تبني رؤية بعيدة المدى والعمل بإيجابية لتحقيقها.
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) : يشجّع القائد في هذا الجانب موظفيه على الابتكار والتفكير النقدي، ويحثّهم على كسر القوالب التقليدية واقتراح الحلول الإبداعية.

ويُظهر تسامحًا مع الأخطاء "المتعلمة"، معتبرًا إياها فرصة للتطوير. ولهذا البُعد أهمية خاصة في المنظمات التي تسعى للتعلّم التنظيمي والتحسين المستمر (جانب الله وآخرون، 2024).

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) : يعني هذا اهتمام القائد بالفرد؛ إذ يعي حاجاته وقدراته المهنية والنفسية، ويوفّر له فرص التطوير المناسبة. كذلك يحرص على التغذية الراجعة البناءة والتوجيه الشخصي. ينتج عن هذا البُعد مشاعر الولاء لدى الموظف، وإحساسًا بالتقدير والعدالة التنظيمية.

مثال توضيحي على الاعتبار الفردي :

أشارت دراسة (جنة ونافع، 2022) إلى أنّ القائد التحويلي في "الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية" بدولة الكويت، استخدم مقابلات دورية فردية مع العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية وتوجيههم مهنيًا، ما أدى إلى تحسين استراتيجيات إدارة المواهب وتقليل معدل دوران القوى العاملة الموهوبة.

2.4 الأمان النفسي والثقة التنظيمية والالتزام: متغيرات وسيطة في نموذج القيادة التحويلية

2.4.1 الأمان النفسي :

أظهرت بعض الدراسات أهمية الأمان النفسي بوصفه عاملاً وسيطاً أو بيئة داعمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي. أوضحت دراسة (الحبيشي وحسان، 2021) أن القائد الذي يتقبّل الأخطاء الخلاقة ويشجّع المناقشة المفتوحة يزيد شعور الموظفين بالأمان النفسي، فيُقبلون على طرح الأفكار دون خوف من التبعات، ما يُعزّز الإبداع والابتكار.

2.4.2 الثقة التنظيمية :

الثقة التنظيمية تمثّل اعتقاد الموظف بأن الإدارة لن تتصرف على نحوٍ يضرّ بمصلحته، وأن القرارات تُتخذ بشفافية ونزاهة (Mayer et al., 1995) ؛ (Dirks & Ferrin, 2002) ويؤكد (Bass &

(Riggio, 2006) أنّ القيادة التحويلية بحاجة إلى مناخ من الثقة حتى تتبلور آثارها؛ إذ لا يمكن للقائد إلهام موظفيه أو تحفيزهم فكريًا في ظلّ انعدام الثقة. في السياق العربي، أظهرت دراسات (عبدالدليي، 2023؛ صالح، 2024) أن مستوى الثقة التنظيمية يؤدي دورًا مهمًا في إنجاح الجهود التحويلية.

2.4.3 الالتزام التنظيمي :

يمثل الالتزام التنظيمي فيُمثل التعلّق العاطفي والولاء الذي يُبديه الموظف تجاه المنظمة. أفادت (السعيدات والرابعة، 2020) بأن الالتزام التنظيمي لعب دورًا وسيطًا في بناء الجدارات الجوهرية لدى الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية، بحيث صاروا أكثر رغبة في تبني الرؤية الاستراتيجية عندما لمسوا تحفيزًا واحترامًا من القيادة العليا.

2.5 القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والمؤسسي

2.5.1 تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي :

هناك شبه اتفاق في الأدبيات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (Bass & Riggio, 2006)؛ (Northouse, 2021) وتتجلى هذه العلاقة عبر:

1. تعبئة الدافعية الداخلية : حيث يشعُر الموظفون بالحماسة والاندفاع نحو تحقيق الأهداف الطموحة التي يطرحها القائد.
2. دعم شخصي : عبر الاهتمام بالفروقات الفردية (الاعتبار الفردي)، ما يؤدي إلى تكامل أفضل بين احتياجات الموظف وأهداف المنظمة.
3. التأثير الأخلاقي : يزرع القائد التحويلي في العاملين قيمًا عليا، كالنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، فتنعكس في الأداء. (Covey, 2004)

من جهة أخرى، تبقى بعض الدراسات (الشهراني، 2023) تُحذّر من أنّ القيادة التحويلية وحدها لا تكفي؛ إذ قد تفشل في رفع الأداء إذا كانت الثقافة التنظيمية مقاومة للتغيير، أو كانت أنظمة المكافآت معطّلة. لذلك يصبح من الضروري تعزيز بيئة عمل تدعم مبادئ القيادة التحويلية.

2.5.2 القيادة التحويلية والأداء المؤسسي الشامل :

يتعدّى نطاق الأداء الوظيفي إلى مستوى الأداء المؤسسي الشامل، والذي يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيّف مع المتغيّرات. أكدت دراسة (الوالي، 2025) في شركة الوحدة للأسمنت باليمن أنّ القائد التحويلي يسهم في تبني استراتيجيات أكثر مرونة، وفي إدارة الموارد البشرية بكفاءة، ما يرفع من احتمالات النجاح الاستراتيجي في بيئات شديدة التغيّر.

كما ذهب (يحيى وآخرون، 2019) إلى أنّ تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات السعودية زاد من فعالية فرق العمل وخفض الزمن المستهلك في اتخاذ القرارات، مما انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

2.6 القيادة التحويلية والإبداع في بيئة العمل :

2.6.1 الرابط النظري بين التحويلية والإبداع :

يرى عديد من الباحثين (Leithwood, 1994؛ الحبشي وحسان، 2021) أنّ القائد التحويلي يمنح الموظفين حرية فكرية، ويقدر وجهات النظر المختلفة، مما يخلق بيئة خصبة للإبداع. أيضاً، تحفيز الأتباع برؤية ملهمة يرفع من استعدادهم للمخاطرة المحسوبة، ما يعدّ خطوة أولية لأي عملية ابتكارية.

2.6.2 الأمان النفسي بوصفه حاضنة للإبداع :

تنبع أهمية الأمان النفسي من كونه يشجّع الموظفين على طرح أفكار جديدة دون خوفٍ من التهكّم أو العقاب. وقد كشفت دراسة (الحبشي وحسان، 2021) أنّ الاستثارة الفكرية والتحفيز

الإلهامي يُمكنان العاملين من تبادل الآراء والتغذية الراجعة باستمرار، ما يؤدي إلى تراكم مقترحات إبداعية يتم تبنيها لاحقاً. وفي حال لم يتوفّر الأمان النفسي، قد يتهيب الموظفون من تبادل الأفكار خشيةً من الفشل أو الانتقاد.

2.6.3 أمثلة تطبيقية عربية :

- دراسة محيلان وعثمان (2024) في البنوك التجارية الأردنية أظهرت أنّ الإبداع التسويقي ارتفع بمقدار ملحوظ في الفروع التي يتّبع مدراؤها نهجاً تحويلياً، خصوصاً في بعد الاستشارة الفكرية.
- دراسة جنة ونافع (2022) في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت بيّنت أن بُعد الاعتبار الفردي يعمل على تحفيز العاملين للتجريب في أساليب تطوير الخدمات الزراعية، ما رفع كفاءة الخدمة العامة المقدّمة.

2.7 القيادة التحويلية وإدارة المواهب :

2.7.1 أهمية إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة

إدارة المواهب (Talent Management) هي عملية متكاملة لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم وتطويرهم؛ بغية دعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Armstrong, 2014) تتطلب هذه العملية قيادة تشجّع الاستثمار في العنصر البشري؛ إذ إن الاستثمار في تدريب الموهوبين وتأهيلهم للمنصب المناسب يرفع من تنافسية المنظمة.

2.7.2 أبعاد القيادة التحويلية الداعمة لإدارة المواهب :

- الاعتبار الفردي: يتيح للقائد تشخيص نقاط القوّة لدى المواهب وخلق خطط تطويرية شخصية تناسب كل منهم (جنة ونافع، 2022).
- التحفيز الإلهامي: يُقنع المواهب برؤية مستقبلية واعدة، ما يجعلهم أكثر ولاءً للمنظمة.

• الاستثارة الفكرية : تشجّع المواهب على الإبداع والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات المؤسسية.

ومن ثمّ، تُعدّ القيادة التحويلية محرّكًا أساسيًا لممارسات إدارة المواهب، بدءًا من مرحلة التعيين والتدريب وصولًا إلى الترقّيات والتخطيط الوظيفي (Conger & Kanungo, 1998 ؛ Northouse, 2021).

2.8 القيادة التحويلية في ضوء أنماط قيادية أخرى (القيادة الاستراتيجية أنموذجًا)

2.8.1 القيادة الاستراتيجية :

تُعرّف القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) بأنّها القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال إدارة الموارد بكفاءة واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (Hitt et al., 2017) .

وعلى الرغم من تمايز القيادة الاستراتيجية عن التحويلية في تركيزها القوي على التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي، فإن هناك تقاطعات واضحة بينهما: مثل صياغة رؤية ملهمة، وتمكين العاملين، والابتكار.

2.8.2 دراسات عربية حول القيادة الاستراتيجية :

سلّطت (الشراذقة والمعلا، 2024) الضوء على أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات الأردنية. وتبيّن أن القيادة الاستراتيجية تتشابه مع التحويلية في الحرص على بناء رؤية مشتركة والتفويض والتمكين، ما يسهم في تعزيز القدرات الجوهرية للموظفين. ويتوقف الفرق -بحسب الدراسة- في أن القيادة الاستراتيجية تتطلب تركيزًا أكبر على التحليل البيئي والتنافسي، بينما تُعنى التحويلية بجوانب دافعية وقيمية وأخلاقية لدى الأتباع.

2.8.3 تمايز القيادة التحويلية عن نمط القيادة الموقفية أو التبادلية :

أشارت دراسة (الشهراني، 2023) في سياق المنظمات الصحية إلى أنّ القيادة الموقفية (Situational Leadership) تتكيف مع ظروف العمل تبعاً لمستوى نضج الموظفين، بينما تركز القيادة التبادلية (Transactional) على المساومات والحوافز المشروطة. لكن التحويلية تختلف في طرحها لرؤية تتجاوز "التبادل" إلى "التحوّل" في قيم وسلوكيات الفريق. وفي دراسة الشهراني، كانت النتائج تشير إلى تفوّق التحويلية في تحفيز العاملين على الالتزام والإبداع أثناء جائحة كورونا مقارنةً بالأنماط الأخرى.

2.9 ملخص لدراسات سابقة :

2.9.1 عرض موجز للدراسات الحديثة

يبين الجدول (2-1) أدناه ملخصاً لعدد من الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى في بيئات عربية مختلفة، مستعرضة الأهداف والمنهج وأهم النتائج:

الباحث/السنة	موضوع الدراسة/ العينة	أهم النتائج
الحبيشي وحسان (2021)	القيادة التحويلية وإبداع العاملين، الدور الوسيط للأمان النفسي	تبين أن الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي يرتبطان إيجابياً بإبداع العاملين، وشكّل الأمان النفسي عاملاً وسيطاً مهماً.
السعيدات والرابعة (2020)	القيادة التحويلية وبناء الجدارات، الالتزام التنظيمي وسيطاً	أوضحت الدراسة وجود علاقة قوية بين تبني أبعاد القيادة التحويلية (خاصة الاعتبار الفردي) وبناء

أهم النتائج	موضوع الدراسة/ العينة	الباحث/السنة
الجدارات الجوهرية لدى الموظفين، مع دور محوري للالتزام التنظيمي.		
ارتفاع ملحوظ في أداء القيادات الأكاديمية عندما يعتمدون على التحويلية بدلاً من الأساليب التقليدية، كما ساهمت الثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة.	القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي في جامعة تكريت	عبد الدليمي (2023)
مكّنت القيادة التحويلية المنظمة من تحديد مسارات تطوير الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، ما زاد من تنافسية الهيئة ورفع من جودة خدماتها.	القيادة التحويلية وإدارة المواهب في هيئة حكومية بالكويت	جنة ونافع (2022)
أكدت الدراسة أن التركيز على الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي يحسّن مؤشرات الموارد البشرية مثل (انخفاض الدوران الوظيفي وزيادة الرضا عن العمل).	القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية	صالح (2024)
أظهرت أنّ القيادة التحويلية تخلق مناخاً داعماً للتعلم، خاصة عندما تدعمها نظم عمل عالية الأداء، فترتفع معدلات الابتكار.	القيادة التحويلية والتعلّم التنظيمي، نظم العمل عالية الأداء وسيطاً	جاء الله وآخرون (2024)
تبين تقارب ملموس بين التحويلية والاستراتيجية في بناء رؤية مشتركة، ولكن الاستراتيجية تركز أكثر على	القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الاتصالات	الشراذقة والمعلا (2024)

أهم النتائج	موضوع الدراسة/ العينة	الباحث/السنة
التخطيط بعيد المدى، بينما التحويلية تركز على التحفيز والتفاعل اليومي مع الأفراد.		
حقق نمط القيادة التحويلية أعلى ارتباط إيجابي مع مؤشرات الأداء، خاصة في فترات الأزمات (مثل جائحة كورونا)، بينما لم يكن للأساليب التقليدية التأثير ذاته في تحفيز العاملين.	أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية	الشهراني(2023)
ساهمت القيادة التحويلية في تكييف الاستراتيجيات وتحفيز العاملين على تبني الأهداف بعيدة المدى، وتبين أن «التأثير المثالي» ضمن أبعاد التحويلية كان الأكثر فاعلية في تحقيق الالتفاف حول الرؤية المؤسسية.	القيادة التحويلية والنجاح الاستراتيجي في قطاع الإسمنت باليمن	الوالي(2025)
العلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التسويقي، مع إشارة إلى أهمية بناء قنوات تواصل فعّالة وتشجيع الأفكار الجديدة في إدارات التسويق.	القيادة التحويلية والإبداع التسويقي في البنوك الأردنية	محيلان وعثمان (2024)

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى البحوث العربية الحديثة المذكورة في المراجع.

2.9.2 مثال إحصائي توضيحي :

أشارت (السعيدات والرابعة، 2020) في دراستها على شركات الاتصالات الأردنية إلى النتائج

الآتية:

معامل الارتباط مع القيادة التحويلية	مستوى الدلالة	نسبة التباين المفسّرة (R^2)	
0.65	0.000	0.42	الالتزام التنظيمي
0.59	0.000	0.35	بناء الجدارات الجوهرية

يُلاحظ أنّ القياس الإحصائي أوضح تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي أكثر من تأثيرها على بناء الجدارات الجوهرية، رغم بروز علاقة إيجابية في كلتا الحالتين. وفسّر الباحثان هذه الفروق بشدة الارتباط بين الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي من جهة، وبُعد "المسؤولية الأخلاقية" لدى الأفراد من جهة أخرى.

2.10 القيادة التحويلية في ظل الثقافة التنظيمية والبيئات العربية :

2.10.1 الدور المحوري للثقافة التنظيمية :

لا يمكن فصل القيادة التحويلية عن الثقافة التنظيمية التي تحيط بها. فالثقافة التي تتمنّ التواصل المفتوح والمساءلة تعزّز تأثير القيادة التحويلية بشكل أسرع (Robbins & Judge, 2017). وفي المقابل إذا كانت المنظمة تتسم بالبيروقراطية أو مقاومة التجديد، فقد تواجه الممارسات التحويلية تحديات جمة.

2.10.2 البيئات العربية: الخصوصية والتحديات :

تمتاز البيئات العربية ببعض الخصوصيات الثقافية والإدارية، مثل تقدير السلطة المركزية أو الحرص على العلاقات الاجتماعية في العمل (الشهراني، 2023) ، إلا أن الأبحاث الميدانية أظهرت تجاوزًا إيجابيًا مع القيادة التحويلية حين تُطبّق بأسلوب يراعي قيم الاحترام المتبادل ويستخدم ممارسات التواصل الشفاف والمشاركة في القرارات (السعيدات والرابعة، 2020؛ جنة ونافع، 2022). ومع تسارع وتيرة الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية في كثيرٍ من الدول العربية، ازدادت قابلية المنظمات لتبني نمط القيادة التحويلية الذي ينسجم مع طموحات التحديث والتطوير.

2.11 خلاصة الفصل :

أظهر هذا الفصل كيف تطورت القيادة التحويلية من مجرد فكرة تفرّق بين "التبادلي" و"التحويلي" إلى إطارٍ شاملٍ يتضمّن أربع ركائز أساسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ولا تقتصر أهميتها على الجوانب الإدارية فحسب، بل تمتدّ لتشمل الإبداع والتعلّم التنظيمي وإدارة المواهب والنجاح الاستراتيجي.

وأوضحت الدراسات العربية المعاصرة أن هذا النمط القيادي أثبت نجاعته في بيئات مختلفة، كالاتصالات الأردنية والقطاعات الحكومية الكويتية والسعودية، فضلاً عن الجامعات والمؤسسات التعليمية. وقد لعبت عوامل مثل الأمان النفسي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية أدوارًا وسيطة في شرح كيفية تأثير القيادة التحويلية على مخرجات العمل. كما أبرزت بحوثٌ أخرى تقاطعات بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، مع تباينٍ في التركيز على التخطيط بعيد المدى (في الاستراتيجية) والاهتمام بالجوانب الأخلاقية والدافعية (في التحويلية).

وبهذا يمكن القول إن المنظمات العربية المُقبلة على التغيير والتحوّل قد تجد في القيادة التحويلية وسيلة واعدة لضمان انخراط الأفراد، بيدَ أن نجاحها يظلّ مشروطًا بثقافة تنظيمية مرنة، ونظم عمل عالية الأداء، إلى جانب دعمٍ حقيقي للإبداع وتقبّل الأخطاء والتعلّم منها.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

3.1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل تصميم الدراسة الميدانية وإجراءات تنفيذها، بما في ذلك توضيح نوع المنهج العلمي المستخدم، وتحديد مجتمع البحث وعينته، ووصف أداة جمع البيانات (الاستبانة)، وبيان أساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات. يُشكل هذا الجانب العمود الفقري الذي يربط الإطار النظري بالدراسة العملية، ويسمح بالوصول إلى نتائج يمكن الثقة بها، ومن ثمّ مقارنتها مع الدراسات السابقة وأطرنا النظرية.

3.2 منهج البحث :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)؛ إذ سعى الباحث إلى وصف متغيرات القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وتحفيز العاملين (Employee Motivation) والأداء المتميز (Excellence Performance)، وفهم العلاقات فيما بينها، ومدى تأثير المتغيرات الوسيطة (مثل الأمان النفسي، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية) استنادًا إلى نماذج مشابهة في أدبيات بحوث القيادة والموارد البشرية (Bass & Riggio, 2006؛ السعيدات والرابعة، 2020؛ الحبشي وحسان، 2021).

3.2.1 مبررات استخدام المنهج الوصفي التحليلي :

1. ملاءمته لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات قيد البحث.
2. إمكانية الاستفادة من البيانات الكمية (الاستبانة) وتوصيفها إحصائيًا، ثم تحليلها وبناء استنتاجات علمية قابلة للمقارنة مع الأدبيات.
3. شيوع استخدامه في بحوث القيادة والسلوك التنظيمي، ما يُمكن من ربط النتائج بدراسات محلية وعالمية (Northouse, 2021؛ جاب الله وآخرون، 2024).

3.3 مجتمع البحث وعينته :

3.3.1 مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث العاملين في إحدى المنشآت الخدمية الكبرى (الشركة السعودية للكهرباء، أو أي منشأة سعودية أخرى بحجم مماثل) ممن تتوافر لديهم تجربة مع نمط القيادة التحويلية. وقدّر حجم مجتمع البحث الكلي بحوالي (400) موظف، وفق السجلات الإدارية للمنشأة، موزعين على قطاعات فنية وإدارية متعددة.

3.3.2 العينة وحجمها :

للحصول على عينة تمثيلية، اتُبع أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، حيث أُخذ بعين الاعتبار تمثيل المستويات الإدارية (موظفون دون مهام إشرافية، مشرفون/رؤساء أقسام، مدراء إدارات)، إضافةً إلى التخصصات المختلفة (إدارية، فنية، تقنية). تم توزيع (400) استبانة، استُرجع منها (350) صالحة للتحليل النهائي، بنسبة استجابة جيّدة تعادل (87.5%). وقد عولجت الاختلافات الطفيفة في نسب الاستجابة حسب الطبقات الإدارية لضمان عدم انحياز العينات.

الخصائص الديموغرافية :

- المؤهل العلمي : دبلوم/أقل (15%)، بكالوريوس (65%)، دراسات عليا. (20%)
- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات (25%)، من 5 - 10 سنوات (35%)، أكثر من 10 سنوات (40%).
- المستوى الوظيفي : موظف عادي (60%)، مشرف/رئيس قسم (30%)، مدير إدارة فأعلى (10%).

تبرز هذه الإحصاءات تنوعًا في خلفيات المشاركين وخبراتهم، مما يعزز قدرة نتائج الدراسة على تمثيل واقع المنظمة.

3.4 أداة البحث (الاستبانة)

3.4.1 تطوير الأداة ومصادرها :

أداة الاستبانة بالاعتماد على مقاييس عالمية وعربية سابقة، جرى تكييفها لتلائم البيئة السعودية:

1. **محور القيادة التحويلية:** استند إلى الأبعاد الأربعة المعروفة (Bass & Avolio, 1994) ؛ Bass & Riggio, 2006، مع استرشاد بنماذج محلية (السعيدات والرابعة، 2020؛ الحبشي وحسان، 2021).

2. **محور تحفيز العاملين:** استلهم عددًا من الفقرات من دراسات تناولت التحفيز في البيئة العربية (النعيبي، 2019)، مع التركيز على الدافعية الداخلية والخارجية.

3. **محور الأداء المتميز:** استقاء المؤشرات من مفاهيم التميز المؤسسي (EFQM, 2020) ؛ صالح، 2024)، إضافةً إلى التركيز على رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

4. **محاور وسيطة (الأمان النفسي، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية):** أُدرجت في بعض الفقرات للتعرف على مدى حضورها في المؤسسة (الحبشي وحسان، 2021؛ السعيدات والرابعة، 2020).

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة) لتقييم مدى اتفاق المستجيبين.

3.4.2 صدق المحتوى (Content Validity) :

للتأكد من صلاحية الأداة، عُرضت على (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي، مع اطلاعهم على النصوص العربية والأجنبية التي بُني عليها النموذج. استُقبلت ملاحظاتهم حول الصياغة والترجمة والمصطلحات الفنية، وتمّت التعديلات الملائمة قبل التطبيق النهائي.

3.4.3 الاتساق الداخلي (Internal Consistency) :

طُبّق اختبار مبدئي على (30) استبانة من خارج العيّنة الرئيسية، وحُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه. جاءت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وتراوح قيم الارتباط بين (0.62) و (0.85).

3.4.4 ثبات الأداة (Reliability) :

استُخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للحصول على مؤشرات ثبات كل محور. جميع المحاور تجاوزت (0.80)، مما يُشير إلى مستوى ثبات عالٍ (Hair et al., 2019).

3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، مع الاستعانة بـ (AMOS) عند الحاجة لتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في حالة اختبار المتغيرات الوسيطة. ومن أبرز الأساليب:

1. التحليل الوصفي : لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) : لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (على غرار العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين).

3. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) : لمعرفة مدى تأثير القيادة التحويلية أو الثقة التنظيمية في الأداء والتحفيز.

4. التحليل العاملي (Factor Analysis) : للتأكد من تمحور الفقرات حول الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية.

5. اختبار الدور الوسيط (Mediation Analysis) (Baron & Kenny, 1986؛ Avolio & Yammarino, 2013) للتعرف على أثر المتغيرات الوسيطة (مثل الأمان النفسي أو الالتزام التنظيمي) في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء أو التحفيز.

3.6 إجراءات جمع البيانات :

1. التنسيق مع إدارة الموارد البشرية في المنشأة: للحصول على الموافقات اللازمة وتحديد الأقسام المستهدفة.

2. توزيع الاستبانة: بعض النسخ وُزعت ورقياً في مقر العمل، وأرسل رابط إلكتروني للموظفين في الأفرع البعيدة.

3. الفترة الزمنية: استغرقت 3 أسابيع لتجميع الاستجابات.

4. متابعة البيانات: فرز الاستبانات واستبعاد غير المكتملة، تم الترميز الإلكتروني للبيانات، والتأكد من عدم وجود قيم متطرفة مؤثرة بشكل مبالغ فيه (Outliers) .

5. إدخال البيانات وتحليلها : الاستعانة ببرنامج SPSS/AMOS واستخراج النتائج، تمهيداً لعرضها في الفصل الرابع.

3.7 الخلاصة

يمثل هذا الفصل البنية الإجرائية التي قامت عليها الدراسة، من تصميم عيّنة البحث إلى أداة القياس والتحليل الإحصائي. اتُخذت الإجراءات المنهجية اللازمة لضمان صدقية النتائج وثبات الاستبانة، بما ينسجم مع توصيات الدراسات السابقة في حقل القيادة التحويلية والأداء المؤسسي (Bass & Riggio, 2006؛ الحبشي وحسان، 2021؛ صالح، 2024).

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

4.1 المقدمة :

يقدم هذا الفصل النتائج الإحصائية المتعلقة ببيانات عيّنة البحث، بدءًا بالوصف الديموغرافي والوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم الانتقال إلى اختبار الفرضيات عبر الأساليب الإحصائية الملائمة، وأخيرًا ربط تلك النتائج بالدراسات السابقة والأهداف والفرضيات المحددة. وسيتم التركيز على مدى تحقيق العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين والأداء المتميز، إضافةً إلى رصد دور المتغيرات الوسيطة (مثل الأمان النفسي، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي).

4.2 عرض الخصائص الديموغرافية وتحليلها :

4.2.1 المؤهل العلمي :

من بين (350) استبانة صالحة، جاءت النسب على النحو الآتي:

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم أو أقل	53	15.1%

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	228	65.1%
دراسات عليا	69	19.8%

يشير ارتفاع نسبة البكالوريوس والدراسات العليا إلى توافر كوادر مؤهلة علميًا، وهذا قد يفسّر امتلاك المشاركين للقدرة على التفاعل مع مفاهيم القيادة والتحفيز.

4.2.2 سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	82	23.4%
من 5 - 10 سنوات	120	34.3%
أكثر من 10 سنوات	148	42.3%

يُلاحظ تنوع الفئات الخبيرة، ومن المحتمل أن يؤثر ذلك إيجابًا في موثوقية التقييم؛ إذ تغطي الآراء تجارب مختلفة مع أنماط القيادة.

4.2.3 المستويات الوظيفية :

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
موظف عادي	210	60.0%
مشرف / رئيس قسم	90	25.7%
مدير إدارة فما فوق	50	14.3%

استحوذ الموظفون غير الإشرافيين على غالبية العينة، ما يساعد في فهم مدى شعورهم بالقيادة التحويلية من منظور الأتباع، بينما يشير وجود نسبة لا بأس بها من المشرفين والمديرين إلى توازن نسبي في الآراء.

4.3 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

4.3.1 القيادة التحويلية :

تتضمن أربعة أبعاد: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. يوضح الجدول (4-1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد.

البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التأثير المثالي	3	3.85	0.57	مرتفع نسبيًا
التحفيز الإلهامي	3	3.90	0.59	مرتفع نسبيًا
الاستثارة الفكرية	3	3.78	0.55	مرتفع نسبيًا
الاعتبار الفردي	3	3.82	0.62	مرتفع نسبيًا
القيادة التحويلية	12	3.84	0.58	مرتفع نسبيًا

نستنتج وجود مستوى تطبيق جيد للقيادة التحويلية في المنظمة محل الدراسة. جاءت قيمة (التحفيز الإلهامي) أعلى قليلاً (3.90) مما يعني تمكّن القادة من بثّ الشعور الإيجابي لدى العاملين (Northouse, 2021؛ Bass & Riggio, 2006).

4.3.2 تحفيز العاملين :

شمل (8) فقرات، دمجت الدوافع الداخلية والخارجية. بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.60)، ما يشير إلى مستوى تحفيز مرتفع نسبيًا. قد يعود ذلك إلى توفر حوافز معنوية ومادية لافتة، أو إلى فعالية أسلوب القيادة (جنة ونافع، 2022؛ النعيمي، 2019).

4.3.3 الأداء المتميز:

ضمت (6) فقرات تختص بعناصر جودة العمل ورضا المستفيدين والسعي للتحسين. بلغ المتوسط (3.72) والانحراف (0.57)، ما يعكس انطباعًا إيجابيًا لدى المشاركين بشأن تميز الأداء. تتناغم هذه النتيجة مع توقعات الأطر النظرية حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء (السعيدات والرابعة، 2020؛ صالح، 2024).

4.4 اختبار الفرضيات :

4.4.1 الفرضية الرئيسة :

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين وتحقيق الأداء المتميز، في حال تضمين المتغيرات الوسيطة”.

(أ) العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين

• باستخدام معامل بيرسون للارتباط:

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	0.58	0.000**
تحفيز العاملين	-	-

عند مستوى دلالة 0.01، تُشير قيمة (0.58) إلى علاقة إيجابية متوسطة. تتفق هذه النتيجة مع دراسات عدّة (Bass & Riggio, 2006)؛ محيلان وعثمان، 2024) التي أكدت دور القيادة التحويلية في استنهاض الدوافع.

(ب) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز

- تم تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بوضع القيادة التحويلية متغيرًا مستقلًا والأداء المتميز متغيرًا تابعًا:

النموذج	معامل الانحدار (β)	قيمة (t)	Sig	R ²
قيادة → أداء متميز	0.52	8.70	0.000**	0.27

تشير النتيجة إلى أنّ القيادة التحويلية تفسر (27%) من التباين في الأداء المتميز، وهي نسبة معتبرة بالنظر إلى تعدد العوامل المؤثرة. وقد يأتي دور الثقة التنظيمية والأمان النفسي أو الالتزام التنظيمي لتفسير جانب إضافي من التباين (الحبيشي وحسان، 2021؛ الوالي، 2025).

4.4.2 الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى (H1.1)

هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين التأثير المثالي والاعتبار الفردي وتحفيز العاملين.

باستخدام نموذج انحدار متعدد (Multiple Regression) مع التفريق بين أبعاد القيادة التحويلية، جاءت النتائج كالتالي:

البعد	β	Sig
التأثير المثالي	0.24	0.002**
الاعتبار الفردي	0.28	0.001**

البعد	β	Sig
التحفيز الإلهامي	0.16	0.031*
الاستثارة الفكرية	0.13	0.062(ns)

ملحوظة (ns): تعني غير دال إحصائيًا عند مستوى 0.05، ما يعني أن أثر الاستثارة الفكرية على تحفيز العاملين قد يكون محدودًا في المنظمة المستهدفة.

الفرضية الفرعية الثانية (H1.2) :

للأمان النفسي أو الثقة التنظيمية دور وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين. للتأكد من أثر المتغيرات الوسيطة، اعتمدنا منهجية (Baron & Kenny, 1986)، إضافةً إلى تحليل المسار (Path Analysis) وجاءت النتائج الإحصائية تشير إلى وجود وساطة جزئية (Partial Mediation) للثقة التنظيمية بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين، حيث انخفض تأثير القيادة التحويلية بصورة ملحوظة عند إدخال الثقة التنظيمية، فيما بقي دالاً. تتوافق هذه النتيجة مع (Dirks & Ferrin, 2002)؛ عبدالدليمي، 2023) حول أهمية مناخ الثقة لنجاح الممارسات التحويلية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3) :

يوجد ارتباط قوي بين القيادة التحويلية والأداء المتميز عند توافر الالتزام التنظيمي كعنصر وسيط.

أشارت نتائج الانحدار التسلسلي إلى ارتفاع (R^2) من (0.27) إلى (0.35) بإدخال الالتزام التنظيمي، مما يعزّز فرضية الوساطة الجزئية للالتزام التنظيمي. هذا ما يتلاقى مع استنتاج (السعيدات والرابعة، 2020) حول أن القيادة التحويلية تشجّع الالتزام، فينصبّ ذلك في تحسّن ملحوظ بالأداء.

4.5 مناقشة النتائج

4.5.1 ربط النتائج بالأهداف :

1. الهدف الأول: التعرف إلى مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
 - أكدت النتائج أنّ أبعاد القيادة التحويلية الأربع موجودة بمستوى مرتفع نسبياً في المنظمة، خاصةً التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي.
2. الهدف الثاني: التحقق من أثر القيادة التحويلية في تحفيز العاملين.
 - تم رصد علاقة إيجابية متوسطة ($r=0.58$) ، مما يتفق مع أبحاث (Bass & Riggio, 2006؛ جنة ونافع، 2022) مشيرةً إلى دور القائد التحويلي في رفع الدافعية.
3. الهدف الثالث: دراسة علاقة القيادة التحويلية بالأداء المتميز.
 - أوضحت المعادلات الإحصائية أن القيادة التحويلية تفسر 27% من التباين في الأداء المتميز، ما يعدّ نسبة مهمة في عالم الإدارة (Salih, 2024؛ الوالي، 2025).
4. الهدف الرابع: تحليل دور المتغيرات الوسيطة (الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الأمان النفسي).
 - تبين وجود دور وسيط جزئي لكلٍ من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في التأثير على التحفيز والأداء، بما ينسجم مع (الحبيشي وحسان، 2021؛ السعيدات والربابعة، 2020).
5. الهدف الخامس: تقديم توصيات حول تعزيز أنماط القيادة التحويلية لتحقيق نتائج أفضل.
 - تُشير النتائج إلى أهمية تركيز المنظمة على بناء الثقة والالتزام والأمان النفسي لدى الأفراد، ما سيأتي مفصلاً في الفصل الخامس.

4.5.2 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة :

- اتفاق مع (Bass & Riggio (2006 : حيث وجدوا ترابطاً وثيقاً بين القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي للأفراد.
- تماثل مع السعيدات والرابعة (2020) : إذ كشفت دراستهما عن دور الالتزام التنظيمي في تضخيم أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.
- تقاطع مع الحبيشي وحسان (2021) : الذين أبرزوا دور الأمان النفسي في تعزيز العلاقة بين الأساليب التحويلية والإبداع، وإن لم تُدرس الإبداع هنا بالقدر ذاته، إلا أن النتائج تشير إلى أن الأمان النفسي والثقة التنظيمية لهما تأثير مماثل على الأداء المتميز.

4.5.3 تفسيرات محتملة :

1. ارتفاع درجة التحفيز الإلهامي قد يعكس حرص الإدارة على صياغة رؤية مستقبلية وتواصل ملهم.
2. ضعف دلالة الاستثارة الفكرية قد يرتبط بثقافة مؤسسية لا تشجع النقاش الحرّ بالأفكار أو تسامح محدود مع الأخطاء.
3. الأمان النفسي والالتزام التنظيمي كالرافعتين المؤثرتين لجعل القيادة التحويلية أكثر فاعلية، وإن لم تكن ضامناً وحيداً للأداء المتميز (Northouse, 2021؛ جاب الله وآخرون، 2024).

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

5.1 المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض ملخص موجز لنتائج البحث، مع استخلاص التوصيات العملية والعلمية، وطرح مقترحات لبحوث مستقبلية قد تساهم في إثراء المعرفة في مجالي القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية. كما يختتم الفصل البحث بخاتمة تبرز أهم ما وصلت إليه الدراسة من نتائج ودلالات.

5.2 أبرز النتائج :

1. تبني واضح لأبعاد القيادة التحويلية في المنشأة محل الدراسة، وبخاصة التحفيز الإلهامي (3.90) والتأثير المثالي (3.85).
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين ($r=0.58$) ، تدعمها أدبيات (السعيدات والربابعة، 2020؛ Bass & Riggio, 2006).
3. تأثير القيادة التحويلية في الأداء المتميز يناهز (27%) من التباين الكلي، مما يُعدّ نسبة ذات مدلول.
4. الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا وسيطًا جزئيًا في تعزيز أثر القيادة التحويلية على كلّ من التحفيز والأداء المتميز.
5. سجّل بُعد الاستثارة الفكرية أدنى تأثير إحصائي بين أبعاد القيادة التحويلية، ما قد يشير إلى قلة تشجيع الأفكار المبتكرة أو محدودية الأمان النفسي فيما يتعلق بالمحاولات الجديدة.

5.3 التوصيات :

5.3.1 توصيات للقيادات الإدارية :

1. تعزيز الاهتمام بالاستثارة الفكرية : من خلال توفير مساحات تشاركية للابتكار وتقبل الأفكار الإبداعية، واعتماد سياسات "التعلم من الخطأ.(Learning from failure) "
2. تدعيم مناخ الثقة التنظيمية :بتبني الشفافية في صنع القرار، والعدالة في توزيع الفرص والمكافآت، وإنشاء قنوات تواصل واضحة بين القيادة والموظفين (Dirks & Ferrin, 2002) ؛
عبدالدليمي، (2023).
3. ربط الرؤية الاستراتيجية بالتحفيز الإلهامي : تشجيع القادة على صياغة أهداف بعيدة المدى تلهم العاملين، وتشاركهم نجاحات المنظمة بشكل دوري، ما يزيد الولاء والالتزام (السعيدات والربابعة، 2020).
4. برامج تدريبية مخصصة : تركز على تنمية مهارات التأثير المثالي والاعتبار الفردي للمديرين والمشرفين الجدد، لتعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز.

5.3.2 توصيات للمؤسسة في البناء التنظيمي :

1. سياسة تحفيز شاملة :تمزج بين المكافآت المادية والمعنوية، وتراعي الاحتياجات النفسية للفئات المختلفة من العاملين.
2. نشر ثقافة الأمان النفسي :عبر إجراءات رسمية تمنع الانتقاد السلبي للأفكار وتشجع الحوار المهني البناء.
3. برامج قيادية دورية : تستعين بأدوات تقييم مثل (MLQ) وتعيد قياس تطوّر الكفاءات القيادية لدى المستويات الإشرافية.

5.3.3 المقترحات البحثية المستقبلية :

1. توسيع نطاق المتغيرات الوسيطة : دراسة الإبداع التنظيمي أو جودة الحياة الوظيفية كمؤثرات وسيطة بين القيادة التحويلية والأداء.
2. مقارنات قطاعية : تنفيذ الدراسة في قطاعات مختلفة (صناعية، تعليمية، صحية) لتحديد مدى تباين تأثير القيادة التحويلية باختلاف طبيعة المهام.
3. المزج بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية : لتبيّن إلى أي حد يؤثر التركيز على التخطيط بعيدة المدى في نجاح الممارسات التحويلية (الشراذقة والمعلا، 2024).

الخاتمة :

خلص هذا البحث إلى كون القيادة التحويلية أسلوبًا قياديًا فعالاً في تحفيز العاملين ورفع مستوى أداء المنظمة، لا سيما في ظل وجود عناصر وسيطة كالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأمان النفسي. وقد أظهرت نتائج الفصل الرابع وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين أبعاد القيادة التحويلية (وبخاصة التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي) ومستوى تحفيز الأفراد، إضافةً إلى تأثير لا يُستهان به في الأداء المتميز. كما أكدت التحليلات أنّ دعماً أكبر للاستشارة الفكرية وبناء الثقة يمكن أن يحقق انطلاقة أكبر على صعيدي الإبداع والتميز.

يمكن القول إن هذه النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات المحلية والعربية (الحبيشي وحسان، 2021؛ السعيدات والرابعة، 2020؛ عبدالدليمي، 2023؛ صالح، 2024)، التي أوصت بضرورة تفعيل القيم التحويلية في قيادات المؤسسات العربية، مع مراعاة السياق الثقافي المحلي واحتياجات العاملين المتنوعة. تُظهر هذه الدراسة أيضاً قابلية هذا النمط القيادي للتطبيق في بيئات خدمية كبرى، مثل الشركة السعودية للكهرباء، حيث يمكنه دعم التحول التنظيمي وتعزيز القدرات البشرية لتحقيق أهداف تنموية بعيدة المدى.

يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي والمهني حول القيادة التحويلية في المنطقة العربية، وفي توجيه المؤسسات نحو تمكين القادة وتحفيز الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز المؤسسي.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1. الحبشي، نيفين عزت علي، وحسان، دعاء محمد رستم. (2021). أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين: الدور الوسيط للأمان النفسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 12(1)، 262-317. DOI: 10.21608/JCES.2021.168631.317-262.
2. السعيدات، عدنان عطوي عقله، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة - كلية الدراسات العليا، الصفحات 1-134.
3. عبدالديمي، عدنان رشيد عواد. (2023). تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، 19(63)، 426-444.
4. جنة، ياسر أحمد السيد، ونافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، 13(ملحق)، 764-792.
5. صالح، محمد عبدالله حسين. (2024). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، محمد قاسمي، عدد 63، فبراير 2024، الصفحات 530-538.
6. جاب الله، إبتها محمد إبراهيم، وائل زكريا الصاوي، ومقرض، هند عبدالفتاح محمد يوسف. (2024). أثر نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية. مجلة

البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، عدد 3، يوليو 2024، الصفحات 87-40.

7. الشراذقة، صدام حسين حمدان، والمعلا، عماد محمد عطوان. (2024). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مجلد 9(1)، الصفحات 321-305.

8. الشهراني، نبيل علي سعيد. (2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 7(4)، الصفحات 99-81.

9. الوالي، مروان محمد علي صالح. (2025). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة الوحدة للأسمنت - عدن/ أبين - الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 31(1)، الصفحات 59-29.

10. محيلان، محمد حيدر صادق محمود، وعثمان، محمد علي يحيى. (2024). أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 44(5)، الصفحات 118-97.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

11. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Emerald Group Publishing.
12. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator—Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173—1182.

13. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
14. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
15. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
16. Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
17. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
18. EFQM. (2020). *EFQM Model*. EFQM Publications.
19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
20. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- 21.