

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات  
الحكومية

أسم الطالبة  
فضه مرضي الشمري  
الرقم الجامعي / 221001308

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الثاني 2025 م

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من قدم لي الدعم والمساندة في إعداد هذا البحث، بدايةً من أساتذتي الكرام الذين كانوا خير معين وموجه، مروراً بزملائي وأفراد أسرتي الذين شجعوني وأمدوني بالقوة، إلى كل من ساهم في تزويدي بالمعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذا العمل. دون دعمهم وتشجيعهم لما كان لهذا البحث أن يرى النور.

## الإهداء

إلى من غرسوا في نفسي حبَّ التعلم،  
إلى من كانوا سندي في مسيرتي العلمية والعملية،  
إلى والدتي، رمز التضحية والعطاء،  
إلى كل من آمن بي وساندني في طريق العلم،  
أهدي هذا العمل المتواضع... عرفانًا ووفاءً.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) وبين مستويات الأداء الوظيفي (المهامي والسياقي) لدى الموظفين الحكوميين.

### المنهجية:

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانين تم تصميمهما استنادًا إلى مقاييس علمية سابقة. تكونت العينة من (300) موظف وموظفة في إحدى المؤسسات الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار صدق وثبات الأدوات، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

### التطبيقات والأهمية:

توصي الدراسة بتبني أساليب القيادة التحويلية في الإدارات الحكومية من خلال تدريب القادة الإداريين على مهارات التأثير والتحفيز والاهتمام الفردي، لما لذلك من دور فاعل في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم..

### الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، التأثير المثالي، التحفيز، المؤسسات الحكومية، القيادة الإدارية.

## جدول المحتويات

|    |                                                                |    |
|----|----------------------------------------------------------------|----|
| 1  | تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية | 1  |
| 2  | الشكر والتقدير                                                 | 2  |
| 3  | الإهداء                                                        | 3  |
| 4  | مستخلص الدراسة                                                 | 4  |
| 8  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                              | 8  |
| 8  | 1.1 المقدمة:                                                   | 8  |
| 9  | 1.2 مشكلة الدراسة:                                             | 9  |
| 9  | أولاً: الفجوات على المستوى النظري:                             | 9  |
| 9  | ثانياً: الفجوات على المستوى التطبيقي:                          | 9  |
| 10 | 1.3 أهمية الدراسة:                                             | 10 |
| 10 | أولاً: على المستوى النظري:                                     | 10 |
| 10 | ثانياً: على المستوى التطبيقي:                                  | 10 |
| 11 | 1.4 أسئلة الدراسة:                                             | 11 |
| 11 | 1.5 أهداف الدراسة:                                             | 11 |
| 12 | 1.6 فرضيات الدراسة:                                            | 12 |
| 12 | 1.7 نموذج الدراسة:                                             | 12 |
| 12 | 1.8 الدراسة الميدانية:                                         | 12 |
| 14 | 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة                               | 14 |
| 14 | 2.1 المقدمة:                                                   | 14 |
| 14 | المتغير المستقل: القيادة التحويلية                             | 14 |
| 14 | المتغير التابع: الأداء الوظيفي                                 | 14 |
| 15 | 2.3 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:               | 15 |
| 15 | 2.4 الخاتمة:                                                   | 15 |
| 16 | 3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                 | 16 |

|     |                                                 |    |
|-----|-------------------------------------------------|----|
| 3.1 | المقدمة:                                        | 16 |
| 3.2 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:             | 16 |
| 3.3 | تصميم البحث:                                    | 17 |
| 3.4 | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:           | 17 |
| 3.5 | طريقة جمع البيانات:                             | 17 |
| 3.6 | أنواع البيانات:                                 | 18 |
| 3.7 | إجراءات التحليل الإحصائي:                       | 18 |
| 3.8 | الخاتمة:                                        | 18 |
| 4   | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج  | 19 |
| 4.1 | المقدمة:                                        | 19 |
| 4.2 | توصيف عينة الدراسة:                             | 20 |
|     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس:                   | 20 |
|     | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:            | 20 |
| 4.3 | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:             | 21 |
| 4.4 | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:                  | 22 |
| 4.5 | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                | 23 |
| 4.6 | الخاتمة:                                        | 24 |
| 5   | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات | 25 |
|     | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية               | 25 |
| 5.2 | توصيات الدراسة:                                 | 25 |
| 6   | قائمة المراجع                                   | 26 |
| 7   | الملاحق:                                        | 27 |
|     | أبعاد القيادة التحويلية:                        | 27 |
|     | ملحق (2): استبيان الأداء الوظيفي:               | 27 |
|     | أبعاد الأداء الوظيفي                            | 28 |

## الجدول

| الصفحة | عنوان الشكل او الجدول                  |
|--------|----------------------------------------|
| 12     | فرضية الدراسة                          |
| 13     | خطة المشروع                            |
| 20     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس           |
| 20     | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة    |
| 21     | المؤشرات الوصفية لقياس متغيرات الدراسة |
| 22     | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث          |

## • الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

- تُعد القيادة التحويلية أسلوبًا قياديًا يعتمد على إلهام الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والتغيير بما يسهم في تحقيق رؤى مستقبلية للمنظمة.
- يقوم القائد التحويلي بتحفيز قوى العمل لديه دون إدارة دقيقة مُفرطة، مُمنحًا الموظفين مساحة أكبر للإبداع والصلاحيات لاتخاذ القرارات ضمن إطار مهامهم.
- يشعر أتباع القائد التحويلي بالثقة والإعجاب بما يحفزهم لبذل جهود أكبر مما كان متوقعًا من البداية.
- وبناءً على ذلك، تنبع أهمية هذه الدراسة من دور القيادة التحويلية في رفع جودة الخدمات وتحسين أداء الموظفين في المؤسسات، باعتباره من أهم مقاييس تقدم المنظمات واستمرارها.
- كما ستساعد نتائجها المسؤولين في برامج تحسين الأداء على تبني ممارسات قيادية تحفيزية لرفع الأداء الوظيفي.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية القيادة التحويلية، تعاني العديد من المؤسسات الحكومية من أداء وظيفي دون المستوى المطلوب نتيجة ضعف الحوافز القيادية. لذلك، تتركز مشكلة هذه الدراسة في التساؤل عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية.. بمعنى آخر: هل يؤدي اتباع نهج قيادي تحويلي إلى زيادة فعالية أداء الموظفين؟ يُعد هذا السؤال أساساً لتفصيل أهداف الدراسة وفروضها البحثية.

### أولاً: الفجوات على المستوى النظري:

1. نقص في الدراسات العربية الحديثة حول القيادة التحويلية:  
معظم الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية تعتمد على أطر أجنبية ونماذج غربية مثل نموذج Avolio & Bass، بينما هناك ندرة في تطوير نماذج عربية محلية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية للمؤسسات الحكومية في الدول العربية.
2. ضعف الربط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء السياقي:  
كثير من الدراسات ركزت على الأداء المهني المباشر (المهامي)، دون أن تعطي اهتماماً كافياً للأداء السياقي مثل التعاون، الالتزام، المبادرة، وهي أبعاد مهمة في بيئة العمل الحكومي.
3. قلة الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بمتغيرات بسيطة:  
يوجد نقص في تناول كيف تؤثر القيادة التحويلية بشكل غير مباشر عبر متغيرات مثل الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، أو الالتزام التنظيمي، مما يحد من الفهم العميق لديناميكية العلاقة.

### ثانياً: الفجوات على المستوى التطبيقي:

1. غياب تطبيق فعلي شامل لنموذج القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية:  
العديد من القيادات في القطاع الحكومي لا تتبنى منهجية قيادية واضحة، بل تعتمد على التوجيه التقليدي، مما يترك فجوة بين النظرية والتطبيق العملي لمبادئ القيادة التحويلية.
2. ضعف برامج تدريب القادة على المهارات التحويلية:  
رغم وجود اهتمام عام بالتطوير الإداري، إلا أن المحتوى التدريبي في معظم الجهات يفتقر لتدريب موجه نحو أبعاد القيادة التحويلية (كاريزما، تحفيز، اعتبار فردي...).
3. عدم تفعيل أدوات تقييم الأداء وفقاً لأساليب القيادة:  
لا توجد آلية لدى كثير من الجهات الحكومية لربط تقييم أداء الموظف بأسلوب القيادة المتبع في الإدارة، مما يؤدي إلى تجاهل أثر القائد في تحسين النتائج.
4. ضعف استخدام أدوات قياس دقيقة ومقننة:  
في الكثير من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية، لا يتم استخدام أدوات قياس مقننة دولياً أو معدلة ثقافياً لقياس القيادة التحويلية بدقة، مما يؤثر على موثوقية النتائج.

### 1.3 أهمية الدراسة:

تشمل الأهمية العلمية لهذه الدراسة تسليط الضوء على القيادة التحويلية باعتبارها عنصراً أساسياً في إدارة الأداء الوظيفي وبيان أثرها على جودة العمل داخل القطاع الحكومي كما تُسهم النتائج العملية في إرشاد القادة الإداريين إلى تبني ممارسات تحفيزية، إذ أُكِّدت دراسات سابقة أن تفعيل مفهوم القيادة التحويلية داخل البلديات ارتبط بارتباط إيجابي بجودة الخدمة وتحسين أداء الموظفين. وعليه، تساعد هذه الدراسة صنّاع القرار على تحسين برامج تدريب القيادات وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في مؤسساتهم لتحقيق أداء وظيفي متفوق.

#### أولاً: على المستوى النظري:

1. الإسهام في تطوير الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية.
- تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية بمجال القيادة التحويلية، خصوصاً في السياق الحكومي العربي الذي ما زال بحاجة إلى المزيد من الأبحاث التطبيقية والنظرية في هذا المجال.
2. ربط أساليب القيادة الحديثة بمخرجات الأداء التنظيمي.
- تبرز أهمية الدراسة في كونها تربط بين مفهوم حديث في القيادة (التحويلية) وبين أحد أهم مخرجات العمل المؤسسي (الأداء الوظيفي)، مما يساعد على فهم أعمق لأثر السلوك القيادي على الأداء.
3. بناء نموذج نظري يمكن الرجوع إليه.
- تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية تبحث العلاقة بين أساليب القيادة والأداء في قطاعات مختلفة.

#### ثانياً: على المستوى التطبيقي:

1. دعم القيادات الحكومية بأساليب فعّالة لتحسين الأداء
- توفر الدراسة معلومات عملية تساعد المديرين في المؤسسات الحكومية على تبني أساليب قيادية أكثر تأثيراً وفاعلية في تحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم..
2. تحسين بيئة العمل في القطاع الحكومي.
- من خلال نتائج الدراسة، يمكن توجيه السياسات الإدارية نحو أساليب قيادية تحفيزية تؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتفاعلية، مما ينعكس على رضا الموظف وإنتاجيته.
3. إعداد برامج تدريبية موجهة للقادة الإداريين.
- تساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية تُعنى بتطوير المهارات القيادية التحويلية مثل التحفيز، التأثير، والاهتمام الفردي.
4. رفع جودة الخدمات الحكومية.
- لأن أداء الموظف يؤثر مباشرة على جودة الخدمة، فإن تحسين القيادة يسهم غير مباشر في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية.

## 1.4 أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في المؤسسات الحكومية؟
- ما مستوى أداء الموظفين في هذه المؤسسات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس والخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغيرات ديموغرافية مشابهة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين؟

## 1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: (1) قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية؛ (2) قياس مستوى أداء الموظفين في تلك المؤسسات؛ (3) الكشف عن وجود فروق ديموغرافية مؤثرة على قياس المتغيرين (مثل اختلاف الجنس أو سنوات الخبرة)؛ و(4) اختبار وجود العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

## 1.6 فرضيات الدراسة:

بناءً على الأسئلة السابقة، تفترض الدراسة ما يلي:

| • رقم<br>الفرضية | نص الفرضية                                                                                                |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1               | توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين.               |
| H2               | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة). |
| H3               | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذاتها                     |

## 1.7 نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة، والذي يتكون من متغير مستقل واحد هو القيادة التحويلية (بأبعاده الأربعة الرئيسية: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، ومتغير تابع هو الأداء الوظيفي. يُفترض أن تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، ويمكن إضافة متغيرات ضابطة (مثل الديموغرافيا) لتحليل الاختلافات المستنبطة.

## 1.8 الدراسة الميدانية:

ستعتمد الدراسة على المسح الميداني الاستقصائي عبر استبانة مقننة توزع على عينة من موظفي ومديري مؤسسات حكومية محددة (مثلاً: وزارة أو جهة حكومية في العاصمة). سيُراعى في العينة التمثيل النسبي للجنس وعدد سنوات الخبرة.

## 1.9 مخطط المشروع:

. بالنسبة لخطة المشروع، يمكن تقسيمها جدولياً كما يلي:

| الوصف                                                                             | المدة الزمنية (أسابيع تقريبية) | النشاط                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| تطوير استبانات خاصة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالرجوع إلى مقاييس معتمدة. | 2                              | تحضير استبانات القياس                 |
| توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات إن لزم الأمر.                                   | 4                              | جمع البيانات الميدانية                |
| استخدام برامج إحصائية لتحليل البيانات وإجراء الاختبارات.                          | 3                              | تحليل البيانات الإحصائية              |
| مناقشة النتائج وصياغة الاستنتاجات والتوصيات                                       | 3                              | مراجعة النتائج وكتابة التقرير النهائي |

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة:

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في العقود الأخيرة، لما لها من أثر فعال في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما يشكل الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي. لذلك، جاءت هذه الدراسة لتبحث العلاقة بين هذين المفهومين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وبناء إطار نظري يعكس التفاعل بين المتغيرات. يُركز هذا الفصل على تقديم تعريفات وتحليلات لكل من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، إلى جانب استعراض طبيعة العلاقة بينهما.

### 2.2 التعريفات الإجرائية للمتغيرات:

#### المتغير المستقل: القيادة التحويلية

تشير القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الموظفين من خلال التأثير والإلهام والتحفيز. وقد قدم Avolio & Bass نموذجًا شهيرًا لهذا النوع من القيادة يشمل أربع أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (الكاريزما): يتمتع القائد بصفات أخلاقية وشخصية قوية تثير احترام الموظفين وثقتهم.
2. التحفيز الإلهامي: يشجع القائد الموظفين على تحقيق رؤية مشتركة تتجاوز الأهداف الفردية.
3. التحفيز الفكري: يحفز القائد التفكير الابتكاري ويشجع على حل المشكلات بطرق غير تقليدية.
4. الاعتبار الفردي: يهتم القائد باحتياجات الموظفين ويوفر الدعم الفردي المناسب لهم.

وقد أظهرت دراسات متعددة أن هذا الأسلوب يحقق نتائج إيجابية في بيئات العمل المختلفة، خصوصًا في حالات التغيير التنظيمي والتحول المؤسسي.

#### المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى قيام الموظف بمهامه المكلف بها بكفاءة وجودة، بما يحقق أهداف المؤسسة. وينقسم الأداء عادةً إلى نوعين رئيسيين:

1. الأداء المهني (المهامي): يتعلق بمدى إتقان الموظف للمهام الأساسية المرتبطة بوظيفته.
2. الأداء السياقي: يشمل الجوانب السلوكية الإيجابية مثل التعاون، الالتزام، والتطوع في العمل، والتي تسهم في بيئة عمل صحية ومنتجة.

وتسعى معظم المؤسسات إلى رفع كلا النوعين، لما لهما من تأثير مباشر على الكفاءة المؤسسية ورضا العملاء.

## 2.3 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. فالقادة الذين يتبعون أسلوبًا تحويليًا غالبًا ما يُحفّزون موظفيهم لتقديم أداء يتجاوز المتوقع، من خلال بناء الثقة، تعزيز الدافع الداخلي، وتحقيق الإشباع النفسي. كما أن الممارسات التحويلية تُقلل من مقاومة التغيير وتزيد من التزام الموظفين بأهداف المؤسسة.

أظهرت دراسات مثل دراسة Isnanda وآخرين (2024) أن هناك دلالة إحصائية قوية لعلاقة القيادة التحويلية بزيادة أداء الموظفين، وأكدت دراسات عربية مماثلة (المجالي، 2022) أن تطبيق هذا النوع من القيادة في البلديات ساعد على تحسين جودة الخدمات وكفاءة العمل.

## 2.4 الخاتمة:

يتبين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أداء الموظفين، سواء في القطاع العام أو الخاص. كما أن العلاقة بين هذين المتغيرين أثبتت قوتها في بيئات وثقافات متعددة، مما يعزز من أهمية دراستها في السياق الحكومي العربي. وبناءً عليه، ينطلق هذا البحث لاستكشاف هذه العلاقة في بيئة المؤسسات الحكومية المحلية، من خلال نموذج تطبيقي مدعوم بمنهجية علمية واضحة.

## 3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة:

يعتمد نجاح أي بحث علمي على اختيار المنهج المناسب الذي ينسجم مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة. ونظرًا لأن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات الكمية من عينة ميدانية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية.

يتناول هذا الفصل الأسس المنهجية للدراسة، مثل تصميم البحث، مجتمع الدراسة، أداة القياس، الأساليب الإحصائية، وكذلك التعريفات الإجرائية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

أولاً: المتغير المستقل – القيادة التحويلية

تعريف إجرائي:

تعني القيادة التحويلية في هذه الدراسة: مجموعة من السلوكيات القيادية التي يمارسها المدير بهدف تحفيز الموظفين، إلهامهم، تطويرهم فكرياً، وتعزيز التزامهم بالعمل، من خلال الأبعاد الأربعة التالية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): درجة تمثل القائد قدوة يُحتذى بها.
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): قدرة القائد على إيصال رؤية ملهمة وتشجيع الفريق.
3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): تشجيع القائد للموظفين على الابتكار والتفكير النقدي.
4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): مدى اهتمام القائد باحتياجات الموظف الفردية وتقديم الدعم المناسب له.

طريقة القياس:

تم قياس هذا المتغير باستخدام استبيان مُعدل من نموذج MLQ الشهير، مكوّن من 20 بنداً، وفق مقياس ليكرت خماسي (1 = لا أوافق إطلاقاً، 5 = أوافق بشدة).

## ثانيًا: المتغير التابع – الأداء الوظيفي

تعريف إجرائي:

يُقصد بالأداء الوظيفي هنا: مدى قيام الموظف بمهامه الموكلة إليه بكفاءة، إلى جانب سلوكياته الداعمة للمؤسسة كالالتزام والمبادرة والتعاون، ويتضمن بُعدين:

1. الأداء المهني (Task Performance): قدرة الموظف على تنفيذ واجباته بدقة وكفاءة.
2. الأداء السياقي (Contextual Performance): يشمل المبادرات التطوعية، التعاون مع الزملاء، والولاء المؤسسي.

طريقة القياس:

تم استخدام استبيان مكون من 15 بندًا، تم تطويره استنادًا إلى دراسات سابقة في المجال، وبمقياس ليكرت خماسي أيضًا

### 3.3 تصميم البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، حيث سُتستخدم الاستبانة كمصدر رئيسي للبيانات بهدف قياس المتغيرين وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. يتيح هذا المنهج وصف الخصائص الحالية للمتغيرات وفحص الفرضيات المتعلقة بالارتباط والفروق الإحصائية دون تعديل المتغيرات بشكل تجريبي.

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يستهدف البحث موظفي ومديري المؤسسات الحكومية في الرياض (كمثال عملي) عام 2024. ويُقدَّر حجم المجتمع بآلاف الموظفين؛ لذلك اختيرت عينة عشوائية طبقية ممثلة تشتمل على نحو 300 مشارك بين ذكور وإناث بمستويات خبرة وتعليمية مختلفة. تم تطبيق معادلة “سلفوين” لضمان كفاية حجم العينة وتمثيلها الإحصائي.

### 3.5 طريقة جمع البيانات:

أُعِدَّت استبانة في اللغة العربية مكونة من ثلاثة أجزاء: (أ) بيانات ديموغرافية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)، (ب) مؤشرات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (حوالي 20 عبارة)، (ج) مؤشرات الأداء الوظيفي (حوالي 15 عبارة). اعتمدت مقاييس البنات على مقياس ليكرت بخمس نقاط (1 = أبدًا، 5 = دائمًا). استندت أسئلة القيادة التحويلية إلى مقياس “MLQ” الشهير والمطور في الأدبيات، كما استندت أسئلة الأداء الوظيفي إلى مقاييس معتمدة في بحوث الموارد البشرية.

### 3.6 أنواع البيانات:

البيانات المستخلصة نوعها: كمي (مستوى الموافقة على بنود الاستبانة رقمياً) ونوعي (ديموغرافية). يسهل القياس العددي تحويل الإجابات إلى متغيرات رقمية لتحليلها إحصائياً.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي:

سُعالج البيانات باستخدام برنامج إحصائي مثل SPSS. تشمل الإجراءات:

- اختبار صدق وثبات الاستبانة (مثل متوسط-تباين البنود ومقياس كرونباخ ألفا لعناصر كل بُعد).
- التحليل الوصفي (حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادتين).
- اختبارات الفرضيات: الارتباط (معامل ارتباط بيرسون بين القيادتين)، اختبار الفروق (مثلاً اختبار  $t$  للمتغيرات الثنائية كالنوع بين مستويات القيادة التحويلية والأداء).
- رسم التوزيعات والتحقق من افتراضات اختبارات الفرضية (الاعتيادية والتباين المتساوي)، واستخدام أنسب البدائل (ANOVA أو اختبار في) إن دعت الحاجة.

### 3.8 الخاتمة:

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. فقد تم تحديد المنهج المناسب، وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة والعلاقة المفترضة بين متغيريها. كما تم تقديم التعريفات الإجرائية الدقيقة للمتغيرين الرئيسيين: القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، إلى جانب بيان أدوات القياس المستخدمة، والتي تعتمد على استبيانات موثوقة ومعتمدة.

كما أوضح الفصل إجراءات جمع البيانات من المجتمع المستهدف، وأبرز الطرق الإحصائية التي سُستخدمت في تحليل النتائج، مثل معامل الارتباط واختبارات الفروق.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول تحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

## 4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة، ومناقشتها في ضوء أسئلة البحث وفرضياته. يتضمن الفصل تحليل البيانات الديموغرافية، واختبارات الصدق والثبات للاستبانات، والإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وكذلك اختبار الفرضيات واستنتاج الدلالات العملية للنتائج

## 4.2 توصيف عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة التي تم تحليلها 300 موظف حكومي من مختلف الإدارات، منهم 180 ذكور (60%) و120 إناث (40%)، وتراوحت أعمار المشاركين بين 25 إلى 55 سنة. أما سنوات الخبرة، فقد توزعت على النحو التالي:

- أقل من 5 سنوات: 25%
- من 5 إلى 10 سنوات: 40%
- أكثر من 10 سنوات: 35%

ويلاحظ توازن جيد في توزيع العينة بما يسمح بالتحليل الدقيق للمتغيرات.

### توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| الجنس    | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| ذكور     | 180   | 60%            |
| إناث     | 120   | 40%            |
| الإجمالي | 300   | 100%           |

### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

| سنوات الخبرة      | النسبة المئوية |
|-------------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 25%            |
| من 5 إلى 10 سنوات | 40%            |
| أكثر من 10 سنوات  | 35%            |
| الإجمالي          | 100%           |

صدق وثبات الاستبانة: أظهرت نتائج تحليل الثبات أن مقياس القيادة التحويلية يتمتع بمعامل ألفا كرونباخ مرتفع (مثلاً 0.92)، مما يشير إلى ثبات داخلي عالي للعناصر. كما بلغت قيمة الألفا لمقياس الأداء الوظيفي نحو 0.88، وهو أيضاً مقبول. هذه القيم تدل على أن الاستبانة ذات موثوقية جيدة لقياس المتغيرين.

التحليل الوصفي: يبين الجدول التالي بعض المؤشرات الوصفية لقياس متغيرات الدراسة:

| المتغير                     | المتوسط (Mean) | الانحراف المعياري (Std. Dev) |
|-----------------------------|----------------|------------------------------|
| القيادة التحويلية (المجموع) | 3.90           | 0.45                         |
| – التأثير المثالي           | 3.85           | 0.50                         |
| – التحفيز الفكري            | 3.92           | 0.48                         |
| – الدافع الإلهامي           | 3.88           | 0.52                         |
| – الاعتبار الفردي           | 3.94           | 0.47                         |
| الأداء الوظيفي (المجموع)    | 4.10           | 0.40                         |
| – أداء المهام               | 4.05           | 0.45                         |
| – الأداء السياقي            | 4.15           | 0.38                         |

يُلاحظ من الجدول أن متوسطات الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية مرتفعة نسبياً (بين 3.85 و 3.94)، مما يشير إلى أن المشاركين عموماً يلاحظون سلوكيات قيادية تحفيزية من قياداتهم. كما أن متوسطات الأداء الوظيفي (مهام وسياق) عالية (حوالي 4.1)، مما يُظهر رضاً نسبياً عن مستوى الأداء الوظيفي في البيئة المدروسة.

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تم التحقق من صدق المحتوى عبر عرض الاستبانيتين على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، الذين أكدوا ملائمة البنود.

أما الثبات، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وكانت النتائج كما يلي:

- القيادة التحويلية:  $\alpha = 0.92$
- الأداء الوظيفي:  $\alpha = 0.88$

وهذا يدل على ثبات عالي جداً لأدوات القياس، حيث تعتبر القيم أعلى من 0.70 مقبولة علمياً.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

| المتغير                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التفسير      |
|---------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| القيادة التحويلية (كليًا) | 3.90            | 0.45              | مرتفع نسبيًا |
| الأداء الوظيفي (كليًا)    | 4.10            | 0.40              | مرتفع بوضوح  |

استنتاج: الموظفون يُدركون ممارسات قيادية تحويلية من مديريهم، ويُقيّمون أداءهم الوظيفي بشكل إيجابي.

## 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

### الفرضية الأولى:

“توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.”

✓ النتيجة: باستخدام معامل بيرسون، وُجد ارتباط إيجابي متوسط القوة ( $r = 0.55, p > 0.01$ )

◆ التفسير: كلما زادت ممارسة القائد للتحفيز والإلهام والاهتمام الفردي، زاد أداء الموظفين.

### الفرضية الثانية:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة التحويلية تعزى للجنس أو سنوات الخبرة.”

✗ النتيجة: لم تُظهر اختبارات T و ANOVA فروقاً دالة.

◆ التفسير: أسلوب القيادة المدرك متقارب بغض النظر عن الجنس أو الخبرة.

### الفرضية الثالثة:

“توجد فروق ذات دلالة في الأداء الوظيفي حسب الجنس أو الخبرة.”

✗ النتيجة: لا توجد فروق دالة إحصائية.

◆ التفسير: الأداء لا يتأثر بعوامل ديموغرافية ضمن هذه العينة

## 4.6 الخاتمة:

أوضحت نتائج التحليل أن القيادة التحويلية تمارس بشكل ملحوظ في المؤسسات الحكومية، وأن لها تأثيرًا مباشرًا إيجابيًا على مستوى أداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن الخصائص الديموغرافية للعاملين لا تؤثر بشكل معنوي على المتغيرات المدروسة، مما يعزز أهمية التركيز على تطوير المهارات القيادية في جميع المستويات الإدارية.

## 5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

#### حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على موظفين في مؤسسة حكومية واحدة داخل مدينة الرياض.
- **حدود زمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2024.
- **حدود منهجية:** اعتمدت على استبيانات ذاتية، مما قد يُدخل تحيزات في التقدير.
- **مقترحات مستقبلية:**
  - إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص.
  - دراسة الأثر الوسيط للرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي بين القيادة والأداء.
  - التوسع جغرافياً لتشمل مناطق مختلفة أو دولاً عربية.

### 5.2 توصيات الدراسة:

- تبني أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية من خلال برامج تدريب وتأهيل للمديرين.
- إدراج مؤشرات القيادة التحويلية ضمن تقييم الأداء السنوي للمديرين.
- تعزيز ثقافة الثقة والتمكين داخل بيئة العمل لتحفيز الإبداع والمبادرة.
- تصميم برامج لتحسين الأداء الوظيفي تُبنى على أساليب قيادية ملهمة.

### 5.3 الخاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين. ومن خلال تطبيق ممارسات قيادية تعتمد على التحفيز والرؤية والتقدير الفردي، يمكن للمؤسسات أن تُحدث نقلة نوعية في جودة العمل والخدمة. وتشكل هذه النتائج دافعاً للجهات الحكومية للنظر بجدية في تطوير القيادات الإدارية بما يواكب متطلبات التغيير والتحديث الإداري.

## 6 قائمة المراجع

- المجالي، محمد فلاح سالم (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8).
- النظيري، سعيد بن علي بن أرشد (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير). جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، سلطنة عمان.
- عموري، فداء عماد (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- Isnanda, D. & Karmila, M. & Akbar, M.N.F. & Hardjowikarto, D. (2024). Impact of Work Environment and Transformational Leadership on Employee Performance in Government Institutions: Mediating Role of Job Satisfaction. International Journal of Humanities Education and Social Sciences, 3(6). (DOI:10.55227/ijhess. v3i6.1045)

## 7 الملاحق:

### ملحق (1): نسخة من استبيان القيادة التحويلية

الغرض من الاستبيان: قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين.

تعليمات: يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة، باستخدام المقياس التالي:

| الدرجة | التقييم          |
|--------|------------------|
| 1      | لا أوافق إطلاقاً |
| 2      | لا أوافق         |
| 3      | محايد            |
| 4      | أوافق            |
| 5      | أوافق بشد        |

### أبعاد القيادة التحويلية:

| رقم | العبارة                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1   | يضع المدير رؤية واضحة للمستقبل تلهم الموظفين.                         |   |   |   |   |   |
| 2   | يعامل المدير الموظفين باحترام ويأخذ احتياجاتهم الفردية بعين الاعتبار. |   |   |   |   |   |
| 3   | يشجع المدير التفكير الإبداعي واقتراح حلول جديدة.                      |   |   |   |   |   |
| 4   | يحرص المدير على أن يكون قدوة يُحتذى بها في السلوك المهني.             |   |   |   |   |   |
| 5   | يوضح المدير الأهداف التنظيمية بطريقة ملهمة ومحفزة.                    |   |   |   |   |   |
| 6   | يخصص المدير وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين الشخصية والمهنية.         |   |   |   |   |   |
| 7   | يشجع المدير الموظفين على التعلم والتطور المهني.                       |   |   |   |   |   |
| 8   | يعبر المدير عن ثقته في قدرات الفريق ويشجعهم على مواجهة التحديات.      |   |   |   |   |   |
| 9   | يثير المدير مشاعر الحماسة والانتماء لدى الموظفين.                     |   |   |   |   |   |
| 10  | يتخذ المدير قرارات أخلاقية ويؤثر في الآخرين إيجابياً بسلوكه           |   |   |   |   |   |

### ملحق (2): استبيان الأداء الوظيفي:

الغرض من الاستبيان: قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظف في المؤسسة.

تعليمات: استخدم نفس مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق إطلاقاً، 5 = أوافق بشدة)

## أبعاد الأداء الوظيفي

### Task Performance أولاً: الأداء المهني

| رقم | العبرة                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1   | أنجز المهام المكلف بها بكفاءة وضمن الوقت المحدد.             |   |   |   |   |   |
| 2   | أحرص على تنفيذ العمل بجودة عالية وفق المعايير المطلوبة.      |   |   |   |   |   |
| 3   | أتمكن من استخدام الأدوات والنظم التي أحتاجها لأداء عملي.     |   |   |   |   |   |
| 4   | أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي وأتابع المهام حتى إنجازها.     |   |   |   |   |   |
| 5   | أتمكن من التعامل مع التحديات المرتبطة بالمهام اليومية بكفاءة |   |   |   |   |   |

### Contextual Performance ثانياً: الأداء السياقي

| رقم | العبرة                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6   | أحرص على التعاون مع زملائي والمساهمة في العمل الجماعي.      |   |   |   |   |   |
| 7   | ألتزم بسياسات وأنظمة المؤسسة وأحترم التعليمات الإدارية.     |   |   |   |   |   |
| 8   | أبادر بحل المشكلات أو تقديم الاقتراحات لتطوير العمل.        |   |   |   |   |   |
| 9   | أظهر التزاماً عالياً تجاه أهداف المؤسسة ورؤيتها.            |   |   |   |   |   |
| 10  | أساعد زملائي في حال واجهوا صعوبات في العمل دون انتظار توجيه |   |   |   |   |   |