

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين

أسم الطالب
مها سامي عفيفي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

18\10\2025 - الفصل الدراسي الاول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
15	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
21	2.5. الخاتمة.....
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23	3.1. المقدمة.....
24	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
25	3.3. تصميم البحث.....
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
28	3.5. طريقة جمع البيانات.....
29	3.6. أنواع البيانات.....

30.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
31.....	3.8. الخاتمة
33.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34.....	4.1. المقدمة
34.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
34.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
35.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
35.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
35.....	4.6. الخاتمة
36.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
37.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
37.....	5.2. توصيات الدراسة
37.....	5.3. الخاتمة
38.....	قائمة المراجع
43.....	الملاحق

قائمة الاشكال والجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة	1

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 تطلعات 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 وصنّاع 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. 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.

1.9. مخطط المشروع

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 والمروّوس، وعلى تحفيز الأفراد وتمكينهم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ومن بين تلك النماذج الحديثة، برزت **القيادة التحويلية** كنمط 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 مروّوسيه، 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 فعّال، 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؛ أرباب، 2022). كما أوضحت دراسة البيحاني وبالخير (2025) أن ممارسة هذا النمط القيادي في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أدّى 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 تُغطي 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 ونتائجهم 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 وبالحير (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 يُعدل 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 يُعد عاملاً معدلاً 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، وبيّن 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 أرضية 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد فصل منهجية البحث من الركائز الأساسية في البحوث الأكاديمية والعلمية، فهو يُمثّل الإطار العملي الذي يُبنى عليه تنفيذ الدراسة، ويُوضّح بجلاء المسار الذي سلكه الباحث لتحقيق أهدافه والتحقق من فروضه. ويكمن دوره المحوري في تقديم وصف شامل ودقيق لكل خطوة من خطوات الدراسة، ابتداءً من اختيار الفلسفة والمنهج المناسب، ومرورًا بتحديد نوع الدراسة وتصميمها، ووصولًا إلى اختيار المجتمع والعينة، وتحديد أداة جمع البيانات، وطريقة تحليلها واستخلاص النتائج منها. (Saunders et al., 2016)

ويُعتبر هذا الفصل بمثابة "خارطة طريق" إجرائية للبحث، تساعد في تأكيد التوجه العلمي للدراسة وضمان مصداقيتها. إذ من خلال هذا الفصل، يتمكن القارئ أو أي باحث مستقبلي من فهم المنطق البحثي الذي اعتمده الباحث في اختياراته المنهجية، والتحقق من ملاءمة الإجراءات المتبعة مع طبيعة المشكلة البحثية. كما يُعزز هذا الفصل من إمكانية تكرار الدراسة أو تطبيقها في سياقات مشابهة، مما يُساهم في تراكم المعرفة العلمية. (Creswell, 2014)

يتضمن هذا الفصل شرحًا للفلسفة البحثية التي تُشكّل الخلفية الفلسفية للنظر إلى المشكلة، مثل الفلسفة الوضعية التي ترى بأن الواقع مستقل عن الباحث ويمكن قياسه بأدوات كمية. كما يوضح المنهج الاستنتاجي الذي ينطلق من نظرية أو نماذج سابقة ليتم اختبارها ميدانيًا. وهذا يُعبّر عن التزام الباحث بأسلوب تفكير علمي يبدأ من الكلي وصولًا إلى الجزئي.

ويُبين الفصل أيضًا نوع البحث الذي تنتمي إليه الدراسة — في هذا السياق البحث الكمي — والذي يتميز بقدرته على قياس الظواهر بالأرقام وتحليل العلاقات بين المتغيرات بطريقة إحصائية دقيقة. أما استراتيجية البحث فتمثلت في الدراسة المسحية، وهي من أكثر الاستراتيجيات ملاءمة للبحوث الميدانية التي تعتمد على جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد باستخدام أداة موحدة مثل الاستبيان. (Bryman & Bell, 2015)

كما يُولي هذا الفصل اهتمامًا خاصًا بتحديد مجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، من خلال توضيح السمات الديموغرافية للمجتمع وتبرير اختيار أسلوب العينة العشوائية لتحقيق التمثيل الإحصائي المناسب. ثم يتناول الباحث شرحًا دقيقًا لأداة جمع البيانات، سواء من حيث التصميم أو فقرات الاستبيان أو طبيعة الأسئلة المستخدمة.

ويُفرد الفصل أيضًا مساحة لعرض أنواع البيانات، سواء كانت أولية — تم جمعها من الميدان مباشرة — أو ثانوية تم الرجوع إليها لدعم الإطار النظري. ويُختتم هذا الفصل بشرح تفصيلي للإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مثل التحليل الوصفي، واختبار الثبات، وتحليل الارتباط والانحدار، باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS، بهدف فحص الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة. (Pallant, 2020)

وباختصار، فإن هذا الفصل يُعتبر بمثابة القاعدة الصلبة التي تستند إليها الدراسة، وهو ما يُبرز التزام الباحث بالممارسات البحثية الرصينة ويُساهم في ضمان جودة النتائج واستنتاجاتها لاحقًا. ومن هنا، فإن الدقة والوضوح في عرض المنهجية لا يقلان أهمية عن جودة الإطار النظري أو التحليل الإحصائي، بل هما شرط أساسي لنجاح البحث العلمي وفاعليته في معالجة المشكلة موضوع الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تمثل التعريفات الإجرائية الخطوة التي تُترجم المفاهيم النظرية إلى سلوكيات قابلة للملاحظة والقياس، وهي ضرورية في الدراسات الكمية لتحديد كيفية التعامل مع المتغيرات محل الدراسة. فالفصل الثاني من هذا البحث تناول الإطار النظري بشكل مفصل، أما هنا فيتم توضيح كيف تم تفعيل تلك المفاهيم في الميدان عبر أدوات القياس. وتركز هذه الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية هي: القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، وأداء الموظفين (كمتغير تابع)، والرضا الوظيفي (كعامل معدل)

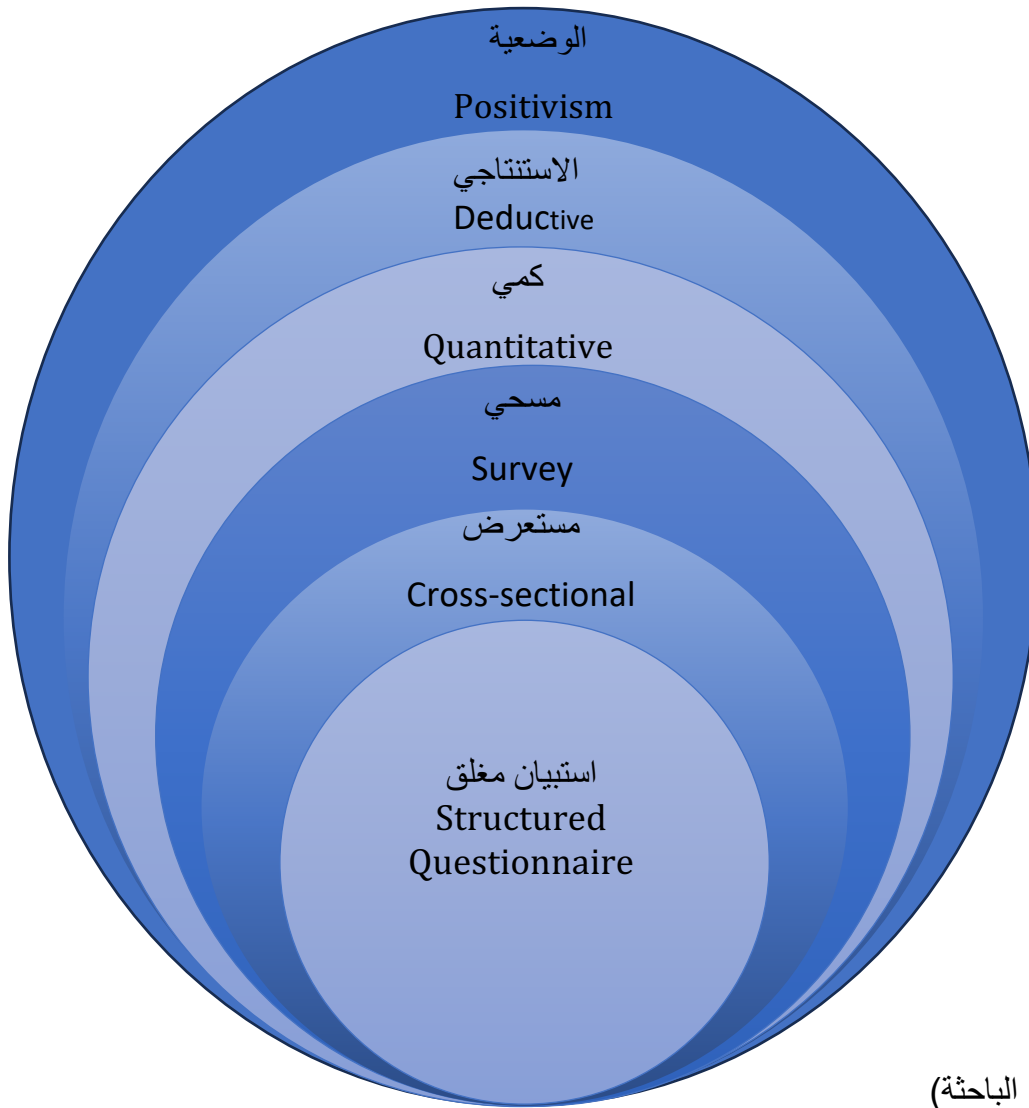
- **القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)** تُعرف إجرائياً بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تهدف إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء عالية، من خلال تبني رؤية مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، وتشجيع الإبداع، وبناء علاقات مبنية على الثقة (Bass & Avolio, 1994). في هذه الدراسة، تم قياس هذا المتغير باستخدام مجموعة من البنود المقتبسة من استبيان القيادة متعددة العوامل MLQ، مع تكييفها لغرض الدراسة الحالية.
- **أداء الموظفين: (Employee Performance)** يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة منه بدقة وكفاءة، ضمن الإطار الزمني المحدد، إلى جانب سلوكه التعاوني، والتزامه بمعايير الجودة، واستعداده لتحمل المسؤوليات، وتقديم المبادرات. وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام مجموعة من البنود التي تم تطويرها بالاستناد إلى دراسات سابقة تناولت الأداء التنظيمي (Campbell, 1990)، وتكييفها لسياق العمل في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- **الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction)** يُعرف إجرائياً بأنه الحالة العاطفية والنفسية التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله، ومدى تطابق ما يحصل عليه في الوظيفة مع توقعاته واحتياجاته. ويشمل الرضا الوظيفي جوانب متعددة مثل المكافآت، الأمان الوظيفي، العدالة التنظيمية، العلاقة مع المديرين، والبيئة العامة للعمل. (Locke, 1976) في هذه الدراسة، تم تصميم مجموعة من البنود لقياس الرضا الوظيفي كمعدل محتمل يؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد هذا البحث على تصميم ممنهج قائم على نموذج "بصلة" Saunders الشهير، الذي يوفر إطارًا مرجعيًا متكاملًا يساعد في بناء منهجية البحث بشكل متسلسل وواضح. (Saunders et al., 2016) ويتكون هذا النموذج من عدة طبقات تبدأ من الفلسفة وتنتهي بتقنيات جمع وتحليل البيانات، حيث يتيح للباحث التنقل المنطقي بين خيارات البحث بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والأهداف.

- **الفلسفة البحثية: (Research Philosophy)** تم تبني الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي ترى أن الواقع الخارجي يمكن قياسه وتحليله بمعزل عن التأثيرات الذاتية للباحث. تتلاءم هذه الفلسفة مع البحوث التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات من خلال بيانات كمية وإحصاءات رقمية.
- **المنهج: (Approach)** استخدم الباحث المنهج الاستنتاجي (Deductive)، الذي يبدأ من نظرية أو نموذج نظري عام، ثم يُصاغ في شكل فرضيات يتم اختبارها ميدانيًا. ويمثل هذا النهج الأفضل للدراسات التي تسعى لإثبات أو نفي علاقة بين متغيرات محددة بناءً على أدبيات سابقة.
- **نوع الدراسة: (Type)** البحث كمي (Quantitative)، وهو الأسلوب الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات بطريقة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، خاصة حين يُستخدم استبيان مغلق ومقنن.
- **استراتيجية البحث: (Strategy)** تم اعتماد الدراسة المسحية (Survey Strategy)، باستخدام استبيان موحد لتجميع البيانات من عينة واسعة من الأفراد، مما يسمح بتعميم النتائج بدرجة مقبولة على المجتمع المستهدف.
- **الأفق الزمني: (Time Horizon)** الدراسة ذات طبيعة مقطعية (Cross-sectional)، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، دون تتبع المشاركين عبر الزمن، وهو أمر شائع في الدراسات الميدانية الأكاديمية.
- **الوسائل والتقنيات:** تم استخدام أدوات إلكترونية لتوزيع الاستبيان مثل Google Forms، وبرامج تحليل البيانات مثل SPSS لمعالجة وتحليل النتائج.

يُظهر هذا التصميم التماسك المنهجي للدراسة، ويربط النظرية بالتطبيق العملي بشكل متكامل، بما يدعم مصداقية النتائج ويعزز من فرص تعميمها.



الشكل ٢: منهجية الدراسة (اعداد الباحثة)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يمثل مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، والذين يمثلون وحدات بشرية نشطة ضمن بيئات تنظيمية متعددة في قطاعات مختلفة (صناعية، تجارية، خدمية). وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لأهميته في دعم الاقتصاد الوطني السعودي، بالإضافة إلى طبيعته الديناميكية المتغيرة والتي تجعل من دراسة أنماط القيادة فيه موضوعاً ذا قيمة تطبيقية. فشركات القطاع الخاص تشهد تنوعاً في أنماط القيادة، وأشكال التحفيز، وثقافة الأداء، ما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، ودور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة (Al-Malki & Juan, 2018).

ونظراً لاتساع هذا المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفراد، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وهو أسلوب يُعد من أكثر الطرق فاعلية في تمثيل المجتمع وتقليل احتمالات الانحياز (Sekaran & Bougie, 2016). هذا الأسلوب يمنح كل فرد من أفراد المجتمع المستهدف فرصة متساوية لاختيارهم ضمن العينة، ويسهم في رفع دقة النتائج وقابليتها للتعميم على باقي المجتمع.

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً من خلال روابط عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني المختلفة، واستُهدف فيه موظفون وموظفات من مستويات وظيفية متنوعة (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، ومن شركات مختلفة لضمان تنوع العينة وشمولها لأكبر قدر من التباين في ظروف العمل والقيادة.

3.5. طريقة جمع البيانات

لجمع البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة، تم اعتماد الاستبيان المغلق كأداة أساسية، حيث يُعد أحد أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا في البحوث الكمية، نظرًا لسهولة تصميمه، وسرعة توزيعه، وقدرته على إنتاج بيانات قابلة للتحليل الإحصائي بدقة. (Brace et al., 2013)

وقد تم إعداد الاستبيان بحيث يغطي جميع متغيرات الدراسة: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي. وتم تصميم الفقرات وفقًا لما يلي:

- مجموعة من العبارات بصيغة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق (من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة).

- وأسئلة مغلقة من نوع نعم / لا لاستخلاص مواقف واضحة من المشاركين حول بعض الجوانب المحددة.

وتم بناء محتوى الاستبيان بالاعتماد على أدوات موثوقة من دراسات سابقة مثل: استبيان القيادة متعددة العوامل MLQ الذي يستخدم على نطاق واسع في قياس القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 1995) ، ومقاييس قياس الرضا الوظيفي المستمدة من نماذج مثل (Locke, 1976) و (Minnesota Satisfaction Questionnaire). كما تم الاسترشاد بعدة دراسات عربية في صياغة العبارات بما يلائم السياق السعودي.

وقد خضع الاستبيان لمراجعة علمية من قبل أكاديميين متخصصين للتأكد من ملائمة العبارات ودقتها، كما أُجريت تجربة استطلاعية على عينة صغيرة للتحقق من وضوح البنود وسهولة فهمها. وقد ساعدت هذه الخطوات في تعزيز الصدق الظاهري والمحتوى للأداة.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي:

1. **البيانات الأولية: (Primary Data)** وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين باستخدام الاستبيان المصمم خصيصاً لهذا البحث، وقد عكست هذه البيانات تصورات الموظفين وسلوكهم الفعلي، وكانت المصدر الأساسي لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2. **البيانات الثانوية: (Secondary Data)** وهي المعلومات التي تم جمعها من مصادر مكتوبة منشورة، مثل الكتب الأكاديمية، والمجلات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد استُخدمت في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات وتعزيز الخلفية المعرفية للبحث. (Zikmund et al., 2010)

لقد مكن الجمع بين هذين النوعين من البيانات الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتفسير ضمن إطار علمي رصين، كما ساعد على تعزيز الصدقية الخارجية للدراسة وربطها بالأدبيات السابقة بشكل مباشر.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم إدخال بيانات الاستبيانات المجمعة إلى برنامج SPSS الإصدار 25، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية متسلسلة لضمان تحليل علمي دقيق يدعم فرضيات الدراسة ويجب على أسئلتها.

- **التحليل الوصفي:** استُخدم للحصول على صورة عامة عن خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة) من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.
- **اختبار الثبات (Reliability):** تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي بين البنود في كل محور، وقد تم اعتبار القيمة $\alpha \geq 0.70$ كمؤشر على موثوقية المقياس (Hair et al., 2010).
- **تحليل الارتباط (Pearson Correlation):** لقياس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (القيادة التحويلية وأداء الموظفين) وتحديد مدى قوة هذه العلاقة في العينة.
- **تحليل الانحدار (Simple and Multiple Regression):** لاختبار الأثر السببي للقيادة التحويلية على الأداء، وقياس ما إذا كان الرضا الوظيفي يُعد عاملاً معدلاً يؤثر في طبيعة هذه العلاقة، وبالتالي الكشف عن تفاعلات مهمة بين المتغيرات الثلاثة.

تُعد هذه التحليلات ضرورية في البحوث الكمية، كونها تتيح للباحث التحقق من صحة الفرضيات واستخلاص نتائج دقيقة مبنية على أدلة رقمية موثوقة.

3.8. الخاتمة

يُختتم هذا الفصل بتلخيص شامل لكل الجوانب المنهجية التي تم تناولها في البحث، والتي مثلت الإطار العملي لتنفيذ الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها. فقد تم استعراض فلسفة البحث والمنهج المتبع ونوع الدراسة، إضافة إلى تصميمها وفق نموذج بصلصة Saunders، الذي مكّن الباحث من الربط بين الفلسفة والمنهج والأدوات بطريقة علمية متكاملة. (Saunders et al., 2016)

من خلال هذا الفصل، اتّضح أن الباحث اتّبع فلسفة **الوضعية (Positivism)** التي تركّز على دراسة الواقع القابل للقياس بعيداً عن التأثيرات الذاتية، واعتمد **المنهج الاستنتاجي (Deductive)** الذي يبدأ من الإطار النظري لينتقل إلى الميدان في اختبار الفرضيات عملياً. هذا التوجه العلمي ينسجم مع طبيعة الدراسة التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين **القيادة التحويلية وأداء الموظفين** ودور **الرضا الوظيفي** في تعديل تلك العلاقة، باستخدام منهج كمي يعتمد على البيانات الإحصائية الدقيقة. (Creswell, 2014)

كما تم تفصيل **تصميم البحث** بشكل يُبرز تكامل الطبقات المنهجية، بدءاً من الفلسفة وحتى أدوات التحليل. وقد ساعد هذا التكامل في تحقيق الانسجام بين أهداف الدراسة وأسلوبها، حيث تم تطبيق الاستراتيجية المسحية عبر استبيان تم تصميمه وفق معايير علمية دقيقة، تضمن الصدق والثبات والملاءمة للسياق المحلي. (Bryman & Bell, 2015) تم التأكد من صدقية الأداة عبر مراجعة أكاديمية، وتطبيق اختبار كرونباخ ألفا الذي أظهر مستويات ثبات عالية، مما يعكس جودة أداة القياس. (Hair et al., 2010)

أما فيما يتعلق بـ **مجتمع الدراسة والعينة**، فقد اتسم اختيار المجتمع بالدقة والتنوع، إذ شمل موظفي شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض من مختلف القطاعات والمستويات الإدارية. وتم اختيار العينة بطريقة **عشوائية بسيطة** لضمان تمثيل المجتمع وتقليل احتمالات الانحياز (Sekaran & Bougie, 2016). هذا التنوع في خصائص المشاركين أتاح للبحث التعمق في تحليل العلاقات بين المتغيرات عبر بيئة عمل متعددة الخصائص.

كذلك تم توضيح نوعي البيانات المستخدمين في البحث — الأولية والثانوية — حيث اعتمدت البيانات الأولية على استجابات الموظفين في الاستبيان الإلكتروني، فيما استندت البيانات الثانوية إلى مصادر علمية موثوقة شملت كتباً ودراسات سابقة ومقالات أكاديمية، مما منح البحث أساساً معرفياً متيناً ودعماً نظرياً عميقاً. (Zikmund et al., 2010)

وقد أولى الباحث اهتماماً كبيراً بإجراءات **التحليل الإحصائي** لضمان دقة النتائج، بدءاً من التحليل الوصفي الذي وُفّر تصوراً واضحاً لخصائص العينة، مروراً باختبارات الثبات والارتباط، وصولاً إلى تحليل الانحدار الذي مكّن من قياس التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات الرئيسية في النموذج. واستخدام هذه الاختبارات عزّز مصداقية التحليل، ورفع من جودة النتائج التي ستُعرض في الفصل التالي.

ويُعتبر هذا الفصل بمثابة العمود الفقري للدراسة، لأنه لم يقتصر على عرض المنهجية فحسب، بل جسّد التطبيق العملي لمبادئ البحث العلمي، مُظهرًا مدى التزام الباحث بالدقة والموضوعية والحياد العلمي. كما يُشكل هذا الفصل مرجعاً لأي باحث يرغب في دراسة العلاقة بين القيادة والأداء ضمن السياقات التنظيمية

العربية، إذ يمكن الاعتماد على منهجيته كنموذج تطبيقي قوي يجمع بين الأصالة النظرية والصرامة الإحصائية.

إن وضوح هذا الإطار المنهجي، ودقته في وصف الفلسفة، والأدوات، وأساليب التحليل، يمنح القارئ ثقة في أن النتائج القادمة ستكون مبنية على أسس علمية راسخة، ويُمهّد الطريق للفصل الرابع، الذي سيتناول تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة والحقائق الميدانية. ومن هنا، يُمكن القول إن هذا الفصل لم يكن مجرد خطوة إجرائية، بل هو الأساس الذي بُنيت عليه المصداقية الكاملة للدراسة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

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>

الغالبى، 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>

العتيبي، عبد الرحمن. (2019) القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

<https://search.mandumah.com/Record/1034569>

العمرى، فهد بن ناصر. (2020) أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

<https://search.mandumah.com/Record/1042155>

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>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

<https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf?utm_source

Hair, J. F. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice Hall.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Wiley.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE.

Saunders, M. et al. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education.

الملاحق

الاستبيان: أداة الدراسة (الاستبانة \ مقياس ليكرت الخماسي)

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نُجري هذا الاستبيان كجزء من دراسة أكاديمية بعنوان
"أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ودور الرضا الوظيفي"
".كمتغير معدل

يهدف هذا البحث إلى فهم العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظف، وتحليل ما إذا كان الرضا
الوظيفي يُساهم في تعديل هذه العلاقة

نؤكد لك أن مشاركتك طوعية بالكامل، وستُعامل جميع إجاباتك بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي فقط

لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة – نرغب فقط في معرفة وجهة نظرك بكل صدق وشفافية

شاكرين حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

تم تصميم هذه الأسئلة لجمع معلومات ديموغرافية أساسية عن المشاركين في الاستبيان بهدف تصنيف
وتحليل البيانات بشكل أدق مع ضمان الخصوصية للمعلومات.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVadZNMlsJGOAXvhtIt4gnW4S5kijjWzTnflkPMjdycJoQ/viewform?usp=header>

القسم الأول: بيانات الدراسة
المحور الأول: القيادة التحويلية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يقدم قاندي رؤية واضحة ومحفزة للعمل.					
يشجعي قاندي على التفكير بطرق جديدة.					
يظهر قاندي اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات الموظفين.					
يتصرف قاندي كنموذج يُحتذى به.					
يحفزني قاندي لتحقيق أداء عالٍ.					
يدفعني قاندي لتحدي قدراتي.					
يتواصل قاندي بروح إيجابية.					
يمنحني قاندي مساحة لطرح الأفكار.					
يحترم قاندي الفروق الفردية.					
أشعر أنني جزء مهم من الفريق بسبب قاندي.					

المحور الثاني: أداء الموظف

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					أنجز مهامي بكفاءة وفي الوقت المحدد.
					ألتزم بمعايير الجودة المطلوبة.
					أساهم في تحسين إجراءات العمل.
					أتعاون مع زملائي بشكل فعال.
					أقدم أفكارًا جديدة لتحسين العمل.
					أظهر مرونة واستعدادًا لتحمل المسؤولية.
					أتمتع بالحافز الذاتي.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق
أشعر بالرضا العام عن عملي.					
أشعر بالتقدير من مديري.					
بيئة العمل داعمة ومريحة.					
بيئة العمل داعمة ومريحة.					
أحصل على المكافآت التي أستحقها.					
مهامي تتناسب مع مهاراتي.					
أشعر بالأمان الوظيفي.					
أستمتع بأداء عملي.					
الإدارة تعامل الموظفين بعدالة.					

