

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية

أسم الطالب
احمد محمد علي الغامدي

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة ودعم أكاديمي مستمر خلال فترة الدراسة.
كما أخص بالشكر والتقدير أستاذي المشرف الدكتور / عبدالرحيم نادر وطاقم التدريس لمادة المشروع النهائي ٢ على توجيهاته القيمة ومتابعته الدائمة، التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا المشروع.
والشكر موصول إلى جميع الزملاء والأصدقاء الذين قدموا لي الدعم والمساندة خلال فترة إعداد هذا البحث، سائلًا الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى والديّ العزيزين،
مصدر الإلهام والدعم المستمر في حياتي،
إلى من غرسا فيّ حب العلم والعمل،
أهدي هذا الجهد المتواضع عرفاناً وتقديرًا لفضلهما العظيم.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ومستوى أداء الموظفين، وذلك بهدف تحديد مدى مساهمة هذا النمط القيادي في تحسين الأداء التنظيمي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم تصميم استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الإدارية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون أساليب القيادة التحويلية يحققون مستويات أعلى من الأداء الوظيفي بين موظفيهم. كما أوضحت النتائج أن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانا أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء.

التطبيقات والأهمية:

تؤكد نتائج الدراسة على أهمية تبني أسلوب القيادة التحويلية داخل المنظمات الإدارية لما له من دور في تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية. كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالقيادة الحديثة، وتقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتطوير القيادات الإدارية في بيئات العمل المختلفة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، أداء العاملين، التحفيز، السلوك التنظيمي، القيادة الإدارية، المنظمات الإدارية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٢	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٣	١,٩. مخطط المشروع.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١. المقدمة:.....
١٥	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٦	٢,٣. المتغير التابع.....
١٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٧	٢,٥. الخاتمة.....
١٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
١٩	٣,١. المقدمة.....
١٩	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٠	٣,٣. تصميم البحث.....

٢٠	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٢١	٣,٥.طريقة جمع البيانات
٢١	٣,٦.أنواع البيانات
٢٢	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي
٢٣	٣,٨.الخاتمة
٢٤	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٥	4.1.المقدمة
٢٥	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢٦	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٢٦	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٢٧	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٢٧	٤,٦.الخاتمة
٢٨	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٢٩	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٢٩	٥,٢.توصيات الدراسة:
٣٠	٥,٣.الخاتمة:
٣١	قائمة المراجع
٣٢	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعد القيادة من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات الإدارية واستمرارها في بيئة العمل المتغيرة. فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر أو متابعة المهام، بل يمتد إلى تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بروح من التعاون والانتماء. ومع التطور الكبير في أساليب الإدارة وازدياد المنافسة بين المؤسسات، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة قادرة على استثمار طاقات الأفراد وإطلاق قدراتهم الإبداعية، ومن أبرزها **القيادة التحويلية**.

تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والنفسية في العمل. فهي تقوم على الإلهام، والتأثير، وتحفيز المرؤوسين على تجاوز مصالحهم الفردية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة. ويُنظر إلى هذا الأسلوب القيادي بوصفه أداة فعالة لرفع مستوى **أداء العاملين** وتعزيز انتمائهم التنظيمي.

إن أداء العاملين يُعد من أهم المؤشرات التي تُقاس بها فعالية المنظمات الإدارية، حيث يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية. ومن هنا، تتضح العلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء، إذ إن القائد الذي يتمتع بصفات تحويلية يستطيع أن يغرس في فريقه روح الحماس والمسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد هذا النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تُسهم في تطوير الممارسات القيادية ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات الإدارية.

١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين ونتائج أدائهم. ومع التطورات الحديثة في الفكر الإداري، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية التي تسعى إلى تطوير الأفراد والمؤسسات من خلال الإلهام والتحفيز وبناء الثقة. ورغم الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا النمط في السنوات الأخيرة، إلا أن العديد من المنظمات الإدارية لا تزال تواجه صعوبات في تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بالشكل الذي ينعكس فعلاً على أداء العاملين. وهذا ما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية هذا النوع من القيادة في تحقيق الأداء المطلوب داخل بيئات العمل الإدارية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الدراسات التي تناولت القيادة بشكل عام، إلا أن هناك فجوة نظرية تتمثل في محدودية الأبحاث التي ربطت بين مفهوم القيادة التحويلية وأداء العاملين في سياقات إدارية مختلفة، خصوصاً في البيئات التنظيمية التي تتسم بالبيروقراطية أو المركزية في اتخاذ القرار. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجانب المفاهيمي دون تحليل كافٍ للعلاقة الديناميكية بين أبعاد القيادة التحويلية (كالتحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) ومستوى أداء الموظفين.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، ما زالت العديد من المنظمات الإدارية تعاني من ضعف تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في بيئة العمل اليومية، حيث يقتصر دور القائد غالباً على الإشراف المباشر دون إتاحة مساحة كافية للمبادرة أو الابتكار. كما أن بعض القادة لا يدركون أهمية الدور التحويلي في تعزيز رضا العاملين ورفع كفاءتهم، مما يؤدي إلى فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق في ممارسات القيادة داخل المؤسسات الإدارية.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُسهم في إثراء المعرفة النظرية حول مفهوم القيادة التحويلية وأثرها في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات الإدارية. كما أنها تضيف بعدًا علميًا جديدًا من خلال الربط بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة ومستوى أداء الموظفين، مما يساعد على توضيح العلاقة بين القيادة الحديثة والأداء التنظيمي في ضوء الدراسات الإدارية المعاصرة. وتُسهم النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في تطوير الفهم الأكاديمي لمفهوم القيادة بوصفها عملية إنسانية قائمة على التأثير الإيجابي والتحفيز والإلهام، وليس مجرد سلطة أو إشراف إداري تقليدي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تساعد القيادات الإدارية في المؤسسات على تبني ممارسات قيادية فعّالة تسهم في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل. كما توفر نتائجها مؤشرات عملية يمكن للمديرين استخدامها لتطوير برامج التدريب والتأهيل القيادي، وتعزيز روح الانتماء والتحفيز لدى الموظفين، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة وكفاءتها التشغيلية.

١,٤. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

١. ما مدى ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة التحويلية داخل بيئة العمل؟

٢. ما مستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين؟

٤. هل تختلف درجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء باختلاف خصائص العاملين أو طبيعة المنظمة؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

- ١ . تحديد أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية.
- ٢ . تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي.
- ٣ . التعرف على مدى انتشار نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الإدارية.
- ٤ . تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء الموظفين.
- ٥ . إثراء الجانب الأكاديمي في مجال القيادة الحديثة وربطها بالتطبيق الإداري الواقعي.

١,٦ . فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، ووفقاً للجانب النظري الذي يربط بين القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

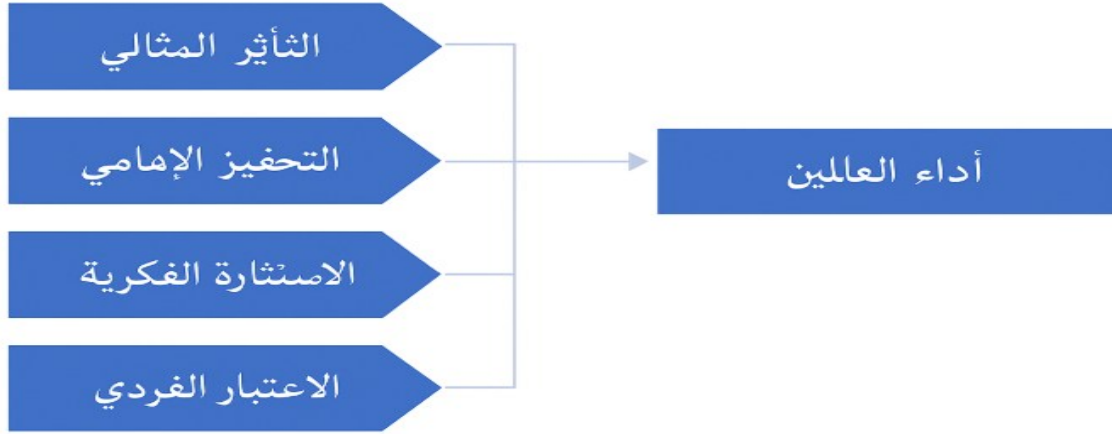
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المنظمات الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

- ١ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي ومستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية.
- ٢ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية.
- ٣ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستثارة الفكرية ومستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية.
- ٤ . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبار الفردي ومستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية.

١,٧. نموذج الدراسة



شكل (١): نموذج الدراسة المقترح
يوضح الشكل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبين أداء العاملين في المنظمات الإدارية، حيث يُتوقع أن يكون للأبعاد تأثير إيجابي على مستوى الأداء.

١,٨. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث سيتم من خلالها جمع البيانات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين. وستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.
سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المنظمات الإدارية، وذلك لقياس مدى ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى تأثيرها على أداء الموظفين. كما سيتم تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات والتحقق من صحة العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة.

١,٩. مخطط المشروع

يوضح مخطط المشروع المراحل الزمنية والخطوات التي سيتم اتباعها لإنجاز البحث، بدءًا من مرحلة الإعداد وحتى تسليم المشروع النهائي، وذلك على النحو التالي:

المرحلة	المدة الزمنية	الأنشطة الرئيسية
المرحلة الأولى	الأسبوع ١-٢	اختيار موضوع البحث وتحديد العنوان وصياغة المشكلة والأهداف
المرحلة الثانية	الأسبوع ٣-٤	إعداد الإطار النظري وجمع الدراسات السابقة ذات العلاقة
المرحلة الثالثة	الأسبوع ٥-٦	تصميم الاستبانة واعتمادها من المشرف وجمع البيانات الميدانية
المرحلة الرابعة	الأسبوع ٧-٨	تحليل البيانات إحصائيًا واختبار الفرضيات
المرحلة الخامسة	الأسبوع ٩-١٠	كتابة النتائج والمناقشة والتوصيات وإخراج البحث في صورته النهائية

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة الأساس العلمي الذي يُبنى عليه أي بحث أكاديمي، إذ تساعد الباحث على تحديد موقع دراسته بين الجهود العلمية السابقة، وتوضّح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء العاملين، سواء في القطاع الإداري أو في قطاعات أخرى، نظرًا لما لهذا النمط من القيادة من أثر فعال في تطوير الأداء ورفع الإنتاجية. في هذا الفصل، سيتم عرض أهم الدراسات التي تناولت المتغيرين الرئيسيين (القيادة التحويلية – أداء العاملين)، مع التركيز على أبرز النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، والربط بينها وبين أهداف البحث الحالي

٢,٢. المتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم القيادة التحويلية بوصفها أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تهتم بتطوير الأفراد والمؤسسات معًا. فقد أوضحت دراسة (Bass, 1985) أن القيادة التحويلية تقوم على التأثير الإيجابي في المروسين من خلال الرؤية الملهمة والتحفيز العقلي والعاطفي. كما بيّنت دراسة (Avolio & Bass, 2004) أن القائد التحويلي يسعى إلى إحداث تغيير حقيقي في ثقافة المنظمة من خلال تعزيز القيم والابتكار والتفكير الإبداعي. وأشار Northouse (2018) إلى أن القائد التحويلي الناجح لا يركّز على إنجاز المهام فقط، بل على بناء علاقة إنسانية إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. وتؤكد هذه الدراسات أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأساليب القيادية فاعلية في تحقيق التغيير المستدام ورفع الأداء التنظيمي.

٢,٣. المتغير التابع

يُعد أداء العاملين من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، لأنه يعكس مدى كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها. وقد أوضحت دراسة (Armstrong, 2014) أن الأداء الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها القيادة، بيئة العمل، التحفيز، والرضا الوظيفي. أما دراسة (Robbins & Judge, 2019) فقد أشارت إلى أن الأداء الجيد ينتج عن وضوح الأهداف وتوافر الدعم الإداري والتحفيز المستمر. كما أظهرت دراسات أخرى أن تبني القيادة الفعالة يساهم في تحسين الالتزام الوظيفي ويزيد من إنتاجية العاملين وجودة مخرجاتهم.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. ففي دراسة (Podsakoff et al., 1990) وُجد أن القادة التحويليين يرفعون مستوى الالتزام التنظيمي، مما ينعكس على الأداء بشكل مباشر. كما أوضحت دراسة (Judge & Piccolo, 2004) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء من خلال التحفيز المعنوي، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والإبداع. وأكدت دراسات حديثة مثل (Alkahtani, 2016) أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات الإدارية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة الأداء. وهذا ما يدعم فرضيات البحث الحالي التي ترى أن تبني هذا النمط من القيادة يساهم بوضوح في رفع مستوى أداء العاملين.

٢,٥ . الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية القيادة التحويلية ودورها البارز في تطوير أداء العاملين وتحسين نتائج المؤسسات. وقد لاحظ الباحث وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في سياق المنظمات الإدارية تحديداً، لتوضيح كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية على أرض الواقع، ومدى تأثيرها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. لذلك جاءت هذه الدراسة لتسد جزءاً من هذه الفجوة من خلال تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية من منظور علمي وتطبيقي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة التي توضح الخطوات العلمية والإجرائية التي تتبعها الباحثة في تنفيذ الدراسة، للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفيه تم تحديد نوع المنهج المستخدم، وطبيعة مجتمع الدراسة، والعينة المختارة، إضافة إلى الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية التي تم اتباعها لفحص أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

١. القيادة التحويلية:
هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القائد بهدف تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
٢. أداء العاملين:
هو مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف المنظمة ويعكس التزامهم وتحفيزهم وإنتاجيتهم في العمل.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليلها كما هي في الواقع دون التدخل في الظروف الطبيعية لها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من عينة من العاملين وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار الفرضيات وتحديد اتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الإدارية التي تم اختيارها لأغراض البحث. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية. ويُقدّر حجم العينة بـ (١٠٠-١٥٠) فرداً تقريباً من الموظفين والإداريين العاملين في تلك المنظمات.

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لسهولة استخدامها وقدرتها على الحصول على معلومات كمية دقيقة.

وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة محاور رئيسية:

- ١ . البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 - ٢ . فقرات تقيس أبعاد القيادة التحويلية.
 - ٣ . فقرات تقيس أداء العاملين.
- تم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً، مع التأكد من سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

٣,٦ . أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية :تم جمعها من خلال الاستبانة الميدانية.
- البيانات الثانوية :تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والأداء التنظيمي.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS، وذلك لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغيرات. تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات العينة.
- معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين

اعتمدت هذه الدراسة منهجاً علمياً منظماً يجمع بين الدقة في جمع البيانات والموضوعية في تحليلها.

وتهدف هذه المنهجية إلى الوصول إلى نتائج موثوقة تُسهم في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية، تمهيداً لعرض النتائج وتحليلها في الفصل الرابع.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على البيانات التي جُمعت من عينة البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تفسير نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات التي تحدد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المنظمات الإدارية. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتمت مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين العاملين في منظمات إدارية متنوعة. وقد أظهرت النتائج الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (٣٠ – ٤٠ سنة)، وغالبيتهم يحملون مؤهلات جامعية، مما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون خبرة كافية وإدراكًا جيدًا لموضوع القيادة داخل بيئة العمل. كما تبين أن نسبة الذكور أعلى من الإناث في العينة، وأن أغلب المشاركين يشغلون مناصب إشرافية أو تنفيذية، مما يمنح الدراسة مصداقية من حيث فهم واقع القيادة الإدارية.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة، للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف البحث. أما الثبات فقد تم اختباره باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وتجاوزت جميع المحاور القيمة المقبولة (٠,٧٠) ، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أظهرت النتائج الإحصائية أن أفراد العينة لديهم إدراك عالٍ لممارسات القيادة التحويلية داخل منظماتهم، حيث كانت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) مرتفعة نسبياً. كما بينت النتائج أن أداء العاملين جاء بمستوى مرتفع، مما يشير إلى وجود بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في دراسات سابقة أكدت أن القائد التحويلي يسهم في خلق بيئة إيجابية تشجع العاملين على الابتكار والتميز.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. وقد تبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بدرجات مختلفة على الأداء، وكان التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي أكثر العوامل تأثيراً. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المنظمات الإدارية. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات (Bass, 1985) و (Judge & Piccolo, 2004) التي أكدت أن القائد التحويلي يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال بناء الثقة والتحفيز الداخلي.

٤,٦. الخاتمة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تبين أن القيادة التحويلية تُعد من أهم الأنماط القيادية التي تسهم في رفع كفاءة أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أوضحت النتائج أن القادة الذين يمارسون أساليب القيادة التحويلية يخلقون بيئة عمل إيجابية تعزز الانتماء والالتزام، مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي. وتؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية التحويلية لدى المديرين لضمان تحسين مستوى الأداء داخل المنظمات الإدارية.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تقتصر حدود هذه الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على أداء العاملين في المنظمات الإدارية. وقد أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2025م، وشملت عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الإدارية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات الأخرى. أما من ناحية الدراسات المستقبلية، فيُقتراح إجراء أبحاث إضافية تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والابتكار الإداري، إلى جانب توسيع نطاق العينة لتشمل قطاعات مختلفة (الصحية، التعليمية، الخدمية) بهدف تعزيز شمولية النتائج وإثراء الجانب العلمي.

٥,٢. توصيات الدراسة:

- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المنظمات الإدارية لما لها من أثر مباشر في رفع أداء العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز.
- تطوير برامج تدريبية للقادة الإداريين تركز على مهارات التواصل، الإلهام، وبناء الثقة مع الموظفين.
- تشجيع ثقافة العمل التعاوني داخل بيئة العمل بما يحقق الانسجام بين القيادة والعاملين.
- اعتماد القيادة التحويلية كأسلوب إداري ضمن خطط التطوير المؤسسي والاستراتيجي.
- تحفيز البحوث المستقبلية التي تربط القيادة التحويلية بمجالات التطوير الإداري والموارد البشرية، لتوسيع الأفق المعرفي حول أثرها في بيئات العمل المختلفة.

٥,٣ . الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق التطوير الإداري وتحسين أداء العاملين في المنظمات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على توجيه الموظفين، بل يمتد ليكون مصدر إلهام لهم، وداعماً لإبداعاتهم، ومحفزاً لقدراتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تبين أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة — التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي — تعمل بتكامل لتعزيز بيئة العمل الإيجابية، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي. وتؤكد هذه النتائج أن تبني نمط القيادة التحويلية هو خطوة استراتيجية أساسية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية. وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية التحويلية وتأهيلها بالبرامج التدريبية المتخصصة، وتعزيز ثقافة التحفيز والتواصل الفعال داخل المؤسسات، بما يحقق التكامل بين القيادة والأداء في بيئة العمل الحديثة.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.)*. Mind Garden.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.)*. Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23–34.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.

الملاحق

الملحق (١): أداة الدراسة (الاستبانة)

عنوان الاستبانة: أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية

الهدف من الاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات ميدانية حول ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في المنظمات الإدارية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط. جميع المعلومات الواردة في هذا النموذج سرّية وتستخدم لأغراض الدراسة الأكاديمية.

مقياس القيادة التحويلية يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:	المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا	أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الإدارية تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في المنظمات الإدارية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط. جميع المعلومات الواردة في هذا النموذج سرّية وتستخدم لأغراض الدراسة الأكاديمية.
المسمى الوظيفي ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير	سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات	الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
القدرة في المؤسسة على إدارة الموظفين في السلوك والالتزام ☐ اوافق بشدة ☐ اوافق ☐ محايد ☐ لا اوافق ☐ لا اوافق بشدة		العمر ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 40

يحقّق القائد العاملون على تجاوز أهدافهم الوظيفية

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

يشجع القائد العاملون على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

يهتم القائد باحتياجات كل موظف بشكل فردي

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

يشارك القائد العاملون الرؤية المستقبلية للمؤسسة

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

يشارك القائد العاملون الرؤية المستقبلية للمؤسسة

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

ألتزم بسياسات المؤسسة وأنظمتها

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

أبدي استعداءاً للتعاون مع زملائي في العمل

- ☐ اوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

أحافظ على مستوى عالٍ من الدقة والإنتاجية في أداء عملي

☐ اوافق بشدة

☐ اوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

شكر وتقدير

شكراً لتعاونك ومساهمته في إنجاح هذا البحث.

نُقدّر مشاركتك كجزء من الجهود الأكاديمية الرامية لتطوير الممارسات القيادية والإدارية داخل المنظمات.