

جامعة ميد أوثن



كلية الإدارة

قسم / إدارة أعمال

دور القيادة التحويلية في تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات

القطاع العام: دراسة حالة على المنظمات الخيرية في المملكة العربية

السعودية

إعداد الطالب/

علي فايز الدبيس

242000456

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

1446 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي.
إلى والدتي احنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي العزيز، الذي
علّمني قوة الإرادة والمثابرة.

إلى نوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من
مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتقدير وامتنان لدعما وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان تجربتهم
وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل
تعبيراً عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعني، سائلاً الله أن يجعل هذا
الإنجاز بداية لمنزلة من النجاحات والتقدم.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد المخلوق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم خالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل

مراحل حياتي. إن إيمانها بي ودعمها المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز

كما أعبر عن عييق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان

لنفسها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي

ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفیصل عبد الحکیم محمد

د. فایز علی جرّاد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات

والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لها الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي اختتام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو

التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية في رفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم داخل المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. تعتمد المنظمات الخيرية بشكل كبير على الحماس والدافع الداخلي للموظفين والمتطوعين، مما يجعل القيادة التي يمكنها إلهام وتشجيع هؤلاء الأفراد ذات أهمية بالغة. من خلال هذه الدراسة، نأمل في تقديم رؤى واسعة النطاق حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمات الخيرية، واكتشاف الطرق المثالية لتطبيق هذا النمط القيادي بكفاءة، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 400 مديرًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية ووجود مستوى مرتفع جدا للاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية وارتفاع مستوى التأثير المثالي والتحفيز الالهامي، وجود مستوى مرتفع جدا من تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.201 بانحراف معياري 0.676

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بـ ضرورة العمل على الحفاظ على المستوي المتميز من تطبيق القيادة التحويلية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الشخصية والفردية

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – دافعية الموظفين – منظمات القطاع العام

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 مقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة:
4	3.1 أهمية الدراسة:
6	4.1 أهداف الدراسة:
9	5.1 تساؤلات الدراسة:
10	6.1 فروض الدراسة:
11	7.1 الدراسات السابقة:
14	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16	9.1 المنهجية وطرق البحث:
18	10.1 حدود الدراسة:

20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
20.....	المبحث الأول: القيادة
20.....	1.1.2 تمهيد
20.....	2.1.2 مفهوم القيادة:
21.....	3.1.2 مصادر القيادة:
22.....	4.1.2 القيادة والإدارة:
23.....	5.1.2 القيادة:
23.....	6.1.2 صفات القائد الناجح:
24.....	7.1.2 نظريات القيادة:
26.....	8.1.2 القيادة التحويلية:
26.....	9.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:
27.....	10.1.2 أهمية القيادة التحويلية:
29.....	11.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:
31.....	المبحث الثاني: دافعية العاملين
31.....	1.2.2 تمهيد:
31.....	2.2.2 مفهوم الدافعية:
33.....	3.2.2 عناصر الدافعية:
34.....	4.2.2 أهمية الدافعية:
35.....	5.2.2 خصائص الدافعية:
35.....	6.2.2 مكونات الدافعية:

36.....	7.2.2 أهم الوظائف التي تؤديها الدافعية:
37.....	8.2.2 نظريات الدافعية:
43.....	9.2.2 أبعاد دافعية العاملين:
47.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
47.....	1.3 مقدمة
47.....	2.3 منهجية الدراسة:
47.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
47.....	4.3 أداة الدراسة
48.....	5.3 الأساليب الإحصائية:
49.....	6.3 صدق أداة الدراسة
52.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
54.....	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة
54.....	1.4 مقدمة
54.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
58.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
64.....	4.4 اختبار فروض الدراسة
66.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
66.....	1.5 مقدمة
66.....	2.5 استنتاجات الدراسة
67.....	3.5 التوصيات

68.....	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية.....
69.....	Abstract.....
70.....	المراجع.....
70.....	أولاً: المراجع العربية.....
71.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
76.....	الملاحق.....
77.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
48	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت
49	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
51	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
53	جدول (4) معامل الثبات لمحاورة استمارة الاستبيان
54	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية
55	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية
56	جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية
56	جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية
57	جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية
58	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التأثير المثالي
60	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحفيز الالهامي
61	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستثارة الفكرية
62	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاعتبارات الفردية
63	جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم
65	جدول (15) قيم معاملات الارتباط بيرسون لاختبار فروض الدراسة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
54	شكل (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس
55	شكل (2) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر
56	شكل (3) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي
57	شكل (4) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي
58	شكل (5) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على إحداث تغييرات عميقة في السلوكيات الفردية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الدافع وإلهام الموظفين للتفوق. يتم تعريف أسلوب القيادة هذا بقدرته على تنمية رؤية جماعية داخل المنظمة وتعزيز الثقة بين القادة والموظفين، وبالتالي تعزيز التنمية الفردية وتحقيق نتائج استثنائية. القيادة التحويلية أمر بالغ الأهمية في شركات القطاع العام، وخاصة الكيانات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بسبب اعتمادها على الموارد البشرية لتحقيق أهدافها (Susilo، 2018).

في المنظمات الخيرية، التي تعمل في كثير من الأحيان في ظل ظروف مالية مقيدة وتعتمد بشكل كبير على المتطوعين والموظفين الملتزمين، يعد تحفيز الموظفين عاملاً حاسماً لتحقيق الكفاءة والفعالية. وبالتالي، تكمن أهمية القيادة التحويلية في تأكيدها على التنمية البشرية وتعزيز الانتماء التنظيمي، مما يرفع بالتالي من تفاني العمل ويحسن الأداء المؤسسي. يسعى القائد التحويلي إلى تحقيق ليس فقط الأهداف الفورية ولكن أيضاً يطمح إلى تحفيز الموظفين وتوجيههم في تحسين أدائهم ونموهم الشخصي والمهني (Ilyas، 2020).

يُنظر إلى الدافع الذاتي باعتباره محددًا حاسماً لإنتاجية الموظفين، وخاصة في القطاع غير الربحي، والذي يعتمد على التزام الأفراد بخدمة المجتمع والتحول الاجتماعي. وبالتالي، فإن القيادة التحويلية، من خلال التواصل الناجح مع الناس وتعزيز بيئة عمل جيدة ومثيرة، ترفع من رضا العمل وتعزز الشعور بالإنجاز. علاوة على ذلك، يتميز القائد التحويلي بقدرته على التعامل مع الناس على المستوى الشخصي، والتعرف على احتياجاتهم وتحدياتهم الفريدة، وبالتالي تعزيز قدرته على توجيههم وتحفيزهم بشكل فعال.

يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على مشاركة الموظفين وأدائهم في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. وسوف يركز على كيفية تأثير هذا النمط القيادي على زيادة الأداء

المؤسسي وتحقيق أهداف العمل الخيري في مناخ تحدده المشاكل الاقتصادية والاجتماعية. ستعتمد الدراسة على تقييم تجارب مجموعة من المنظمات الخيرية لمعرفة كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى مشاركة الموظفين وأدائهم، وما إذا كانت هذه القيادة تساهم في تحقيق التميز والإبداع داخل هذه المنظمات.

2.1 مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تتمثل في التحديات التي تواجهها المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية، خاصة فيما يتعلق بتحقيق أداء وظيفي متميز وتحفيز الموظفين بشكل مستدام. هذه التحديات يمكن تفصيلها في النقاط التالية:

❖ الافتقار إلى الدافع لدى الموظفين

في المنظمات الخيرية، يعد الافتقار إلى حماس الموظفين أحد القضايا الرئيسية. يرتبط هذا الشكل من أشكال العمل غالبًا بالحوافز غير النقدية، حيث يعمل العديد من الموظفين، وخاصة المتطوعين، من أجل هدف إنساني أو اجتماعي. ومع ذلك، يمكن أن تقل هذه الرغبة مع مرور الوقت بسبب قيود العمل أو عدم وجود تقدير لجهودهم. عندما يعتقد الموظفون أن مساهماتهم لا تحظى بالتقدير الكافي أو أن العمل لا يوفر لهم بيئة محفزة، فقد يفقدون الشغف والالتزام، مما يؤثر سلبًا على جودة عملهم. يمكن للقيادة التحويلية المساعدة في هذا السياق من خلال زيادة الوعي بقيمة العمل وتقديم الدعم المعنوي الأساسي، بالإضافة إلى دعم الإبداع والابتكار في ممارسات العمل (Purwanto، 2023).

❖ التفاوت في أداء الوظيفة

تتكون المنظمات الخيرية عمومًا من فرق متنوعة من الأشخاص ذوي الخلفيات والخبرات المختلفة، مما قد يؤدي إلى تباين في الأداء. يمكن أن يؤدي سوء إدارة هذا التنوع وعدم الاستفادة منه بشكل مناسب إلى انخفاض مستويات الأداء بين بعض الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي غياب الدافع الشخصي أو عدم وجود نظام حوافز محدد إلى تثبيط عزيمة بعض الأفراد. وفي هذا السياق تأتي أهمية

القيادة التحويلية، حيث يركز القائد التحويلي على بناء روح الفريق، وتحفيز الأفراد على العمل وفق أعلى معايير الأداء من خلال تشجيعهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق تطلعاتهم الشخصية والمهنية (Rafaqat، 2022).

❖ القادة يفتقرون إلى رؤية واضحة

في بعض المنظمات الخيرية، هناك غموض أو خلاف في الرؤية أو الأهداف التنظيمية. وهذا الافتقار إلى الوضوح يعزز عدم اليقين ويقلل من تركيز الموظفين على الواجبات الحاسمة. وعندما لا تكون الرؤية واضحة، يفقد الموظفون الرغبة في العمل الجاد، لأنهم لا يدركون كيف تساهم جهودهم في تحقيق الأهداف الأكبر للشركة. تركز القيادة التحويلية بطبيعتها على تطوير رؤية واضحة ومشاركة للأعمال، حيث يحدد القائد الأهداف ويحفز الفريق على العمل معاً لتحقيقها. يجعل القائد التحويلي الرؤية جانباً حيوياً لإلهام الفريق ومحاولة إيجاد إجماع عالمي حولها (Mizrak، 2023).

❖ الافتقار إلى كفاءات القيادة التحويلية

يشكل الافتقار إلى قدرات القيادة التحويلية بين قادة المنظمات غير الربحية مصدر قلق كبير. إن هذا الشكل من أشكال القيادة يحتاج إلى قدرات شخصية عظيمة، مثل القدرة على التواصل بشكل فعال، وإلهام الآخرين، وبناء علاقات قوية مع الزملاء. وكثيراً ما يجد القادة أنفسهم يفتقرون إلى التدريب المناسب في هذه المجالات، مما يعيق قدرتهم على إشراك موظفيهم بشكل فعال. وتتضمن القيادة التحويلية القدرة على دفع الأفراد نحو أهداف طويلة الأجل وإلهامهم للتفكير خارج الصندوق، وهو ما قد يكون غائباً في بعض الظروف بسبب برامج التدريب الرديئة أو الفهم غير الكافي لضرورة هذه المواهب (Okoli، 2021).

❖ التحديات الاقتصادية والاجتماعية

تتحمل المنظمات الخيرية ضغوطاً اقتصادية واجتماعية مستمرة. وفي ضوء القيود المالية، قد تكون الموارد المحدودة المتاحة لتقديم الحوافز للموظفين مصدر إزعاج لهم. هذا بالإضافة إلى القضايا الاجتماعية المرتبطة بتوسيع الاحتياجات المجتمعية ونقص الموارد المتاحة لتلبيتها. كل هذه المتغيرات تخلق

مكان عمل صعب قد يضعف معنويات الموظفين وأدائهم. والقائد التحويلي قادر على تجهيز الموظفين للتعامل مع هذه العقبات من خلال تطوير المرونة النفسية، وتقديم الدعم العاطفي والأخلاقي، وإلهامهم للعمل الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة على الرغم من الظروف القاسية (Xu، 2023).

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع قيمة هذه الدراسة من إظهار وظيفة القيادة التحويلية في تعزيز أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم داخل المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. وفي ضوء القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه هذه المنظمات، يصبح من الضروري وجود قيادة كفؤة لضمان تحقيق أهداف العمل الخيري بأقصى قدر ممكن من الكفاءة. وتهدف الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تلعب دورًا حيويًا في تعزيز المناخ التنظيمي وزيادة دافعية الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستفادة في تقديم الخدمات للمجتمع. ويتجلى ذلك في الآتي:

1. تقديم إطار لفهم تأثير القيادة التحويلية في المنظمات الخيرية:

تتيح هذه الدراسة فرصة لاستكشاف كيف تؤثر القيادة التحويلية على دافعية وأداء الموظفين في بيئة العمل غير الربحية، حيث تعتمد المنظمات بشكل كبير على تفاني العاملين والمتطوعين بدلاً من الحوافز المالية. وقد يساعد توضيح هذه العلاقة في تعزيز إدارة هذه المنظمات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

2. تحسين أداء العمل في المنظمات غير الربحية:

تحاول الدراسة تقديم رؤية حول كيفية تعزيز أداء العمل من خلال القيادة التحويلية. من خلال فهم آليات هذا النمط القيادي، يمكن للشركات تحسين أدائها الإجمالي وتعزيز الكفاءة في تحقيق أهدافها الخيرية، من خلال تحفيز وقيادة الموظفين بشكل أفضل (Locke، 2023).

3. تعزيز دافعية الموظفين:

تؤكد الدراسة على الطرق التي يمكن بها للقادة التحويليين تعزيز دافعية الموظفين في العمل. يساعد فهم هذا العنصر على زيادة معنويات الموظفين، وتقليل معدل دوران الموظفين، ودفع الناس إلى بذل قصارى جهدهم لخدمة المثل النبيلة التي تهدف الشركة إلى تحقيقها.

4. تقديم حلول واقعية للتحديات الإدارية:

تواجه المنظمات الخيرية قضايا إدارية، وخاصة في ظل الموارد المحدودة والمتطلبات المالية. تقدم الدراسة رؤى ومفاهيم عملية يمكن أن يستخدمها المديرون التنفيذيون لتحسين الإدارة الداخلية للأعمال، مما يؤدي إلى تحسين الاستدامة وتوجيه أفضل للموارد المتاحة (Khallouk، 2018).

5. المساهمة في نمو قطاع المنظمات الخيرية:

يمكن أن تساهم الاستنتاجات التي ستحصل عليها هذه الدراسة في تطوير القطاع الخيري ككل في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم مقترحات وتوصيات لتعزيز ممارسات القيادة. هذا التطور يعزز كفاءة هذه المجموعات في تحقيق أهدافها الاجتماعية والخيرية.

6. بناء الثقة وتعزيز الروابط التنظيمية:

تركز القيادة التحويلية بشكل كبير على بناء الثقة بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات التنظيمية. ويمكن أن يساعد تسليط الضوء على هذه الميزة في تعزيز التماسك الداخلي داخل المنظمات الخيرية وزيادة التعاون بين الموظفين والإدارة (Islam، 2020).

7. تعزيز الإبداع والابتكار:

تؤكد الدراسة على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات غير الربحية.

وهذا يمكن أن يساعد في تقديم خدمات جديدة أو تحسين العمليات القائمة بطريقة تنتج فائدة أعلى للمستفيدين من هذه المنظمات، ويزيد من قدرتها التنافسية في الميدان (Jaiswal، 2015).

8. تقديم نموذج يمكن تكييفه مع قطاعات أخرى:

بالإضافة إلى المنظمات الخيرية، قد يكون لنهج القيادة التحويلية ذي الصلة في هذه الدراسة فوائد إيجابية في مجالات أخرى من القطاع العام. تقدم الدراسة أدلة عملية يمكن أن يستخدمها القادة في العديد من القطاعات، سواء التعليمية أو الصحية أو غيرها من القطاعات التي تحتاج إلى دفع الأفراد للوصول إلى الفعالية المثلى.

9. دعم التطوير المهني للقادة:

تساهم الدراسة في تحديد قدرات القيادة التحويلية اللازمة لقادة المنظمات الخيرية. ومن خلال ذلك يمكن وضع برامج تدريبية تركز على هذه المهارات مما يساهم في رفع أداء القيادات الحالية وإعداد جيل المستقبل من القيادات لهذه المنظمات.

10. تحقيق الاستفادة في تقديم الخدمات الخيرية:

من خلال تعزيز أداء الموظفين وتعزيز دافعيتهم، تستطيع المنظمات غير الربحية تحقيق قدر أكبر من الاستفادة في تقديم خدماتها. وتساعد القيادة التحويلية في تطوير بيئة عمل مستقرة وجيدة، مما يضمن استمرار المنظمة في تقديم خدماتها للمجتمع بشكل فعال ومؤثر، حتى في مواجهة العوائق الاقتصادية والاجتماعية (Kha، 2020).

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية في رفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم داخل المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. تعتمد المنظمات الخيرية بشكل كبير على الحماس والدافع الداخلي للموظفين والمتطوعين، مما يجعل القيادة التي يمكنها إلهام وتشجيع هؤلاء الأفراد ذات

أهمية بالغة. من خلال هذه الدراسة، نأمل في تقديم رؤى واسعة النطاق حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمات الخيرية، واكتشاف الطرق المثالية لتطبيق هذا النمط القيادي بكفاءة.

الأهداف الرئيسية للدراسة:

❖ فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين في المنظمات غير الربحية:

الغرض الأساسي من الدراسة هو تقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية تحسين مشاركة الموظفين بشكل مباشر في المنظمات غير الربحية. تحاول الدراسة اكتشاف الخصائص المهمة التي يمكن للقادة التحويليين الاستفادة منها لتشجيع موظفيهم، مثل زيادة التواصل، وتشجيع التقدير المتبادل، وتقديم الدعم المعنوي. من خلال هذا الغرض، يمكن توضيح الوظيفة التي يلعبها القائد في تحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية وإثارة، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

❖ تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية:

يعتبر الأداء الوظيفي جانباً حيوياً في تحقيق أهداف أي عمل، وخاصة في المنظمات الخيرية التي تعتمد بشكل كبير على التعاون والمساهمات الفردية. يحاول هذا الهدف تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين، سواء من خلال تعزيز قدراتهم، أو تعزيز تفانيهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، أو زيادة قدرتهم على التكيف مع الشدائد. تحاول الدراسة تحديد ما إذا كانت القيادة التحويلية قادرة على توليد تحسن ملموس في الأداء الوظيفي.

❖ تحديد قدرات القيادة التحويلية اللازمة لقادة المنظمات غير الربحية:

أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو تحديد المهارات القيادية التي يجب أن يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات غير الربحية. سيتم فحص السمات الشخصية ومواهب القيادة مثل القدرة على التواصل بشكل فعال، وتقديم الدعم النفسي والأخلاقي، وتحفيز الفرق. من خلال هذا الغرض، تسعى الدراسة إلى إنشاء إطار للقادة الحاليين والمحتملين يمكنهم اتباعه لتنمية مواهبهم وزيادة فعالية قيادتهم.

❖ تقييم فعالية القيادة التحويلية في تحقيق التوافق التنظيمي:

إن تحقيق التوافق بين رؤية الشركة وأهدافها وأداء الموظفين هو هدف مهم للقيادة. تحاول هذه الدراسة تحليل كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحقيق هذا التوافق من خلال تقديم رؤية واضحة ومشتركة تشجع الناس على العمل نحو أهداف المنظمة. وسوف ينصب التركيز على كيفية إشراك الموظفين في تحديد هذه الرؤية وتحفيزهم على قبولها كجزء من تطلعاتهم الشخصية والمهنية.

❖ دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المنظمات غير الربحية:

إن رضا الموظفين هو سمة تحدد احتفاظ الموظفين في المنظمة ومستوى أدائهم. تحاول هذه الدراسة التحقيق في كيفية تأثير القيادة التحويلية بشكل كبير على رضا الموظفين في المنظمات غير الربحية. وسوف ينصب التركيز على الجوانب التي تعمل على تحسين الرضا، مثل الاعتراف بالمساهمات الفردية، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتمكين فرص التطوير الشخصي والمهني.

❖ تحليل أهمية القيادة التحويلية في تحسين الإبداع داخل المنظمات غير الربحية:

يعتبر الابتكار عنصراً أساسياً في كل منظمة تهدف إلى تحقيق الاستدامة وتقديم إجابات مبتكرة للבעوبات الناشئة. يحاول هذا الغرض استكشاف كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تلهم الابتكار داخل المنظمات الخيرية، سواء من خلال دفع الموظفين إلى تقديم أفكار جديدة أو تشجيعهم على التفكير الإبداعي في حل التحديات. ستقيم الدراسة كيف يمكن للقيادة تشجيع الناس على اقتراح أفكار جديدة وتعزيز فعالية العمليات الخيرية.

❖ استكشاف تحديات تنفيذ القيادة التحويلية في المنظمات الخيرية:

على الرغم من الفوائد المتوقعة للقيادة التحويلية، فقد تواجه المنظمات الخيرية مشاكل في تنفيذ هذا النوع من القيادة بسبب نقص الموارد أو التدريب القيادي. يهدف هذا الغرض إلى تحليل التحديات

المختلفة التي قد تواجهها المنظمات الخيرية أثناء سعيها إلى تبني القيادة التحويلية. سيساعد هذا التحليل في تقديم حلول لمعالجة هذه المشاكل وتعزيز فعالية القيادة.

❖ تقديم نصائح لتصميم برامج تدريبية لقادة المنظمات غير الربحية:

من خلال تقييم نتائج الدراسة، سيتم تقديم توصيات محددة لتصميم برامج تدريبية تركز على تعزيز قدرات القيادة التحويلية بين قادة المنظمات غير الربحية. والغرض من هذه التوصيات هو تعزيز صفات القيادة وضمان نشر القيادة التحويلية بشكل فعال لإنتاج أكبر فائدة ممكنة للشركة وشعبها.

❖ تقييم تأثير القيادة التحويلية على الاستدامة التنظيمية:

الاستدامة التنظيمية هي هدف أساسي للمنظمات غير الربحية التي تسعى جاهدة لتأمين استمرارية عملياتها وتقديم الخدمات على المدى الطويل. تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الاستدامة، من خلال تحسين أداء الموظفين وزيادة دوافعهم وخلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإيجابية.

❖ تحليل التأثير الاجتماعي للقيادة التحويلية على المجتمع المحلي:

تحاول المنظمات الخيرية إحداث تغيير إيجابي في المجتمع الذي تخدمه. تحاول الدراسة التحقيق في كيفية تعزيز القيادة التحويلية لهذا التأثير الاجتماعي من خلال تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة. ويهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية بشكل غير مباشر على المستفيدين من خدمات المنظمة من خلال تعزيز أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة.

5.1 تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة: ما هو تأثير القيادة التحويلية في رفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تعمل القيادة التحويلية على تحسين دافعية الموظفين في المنظمات غير الربحية؟
2. ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المنظمات غير الربحية؟
3. ما هي مهارات القيادة التحويلية التي يجب أن يتمتع بها المسؤولون التنفيذيون في المنظمات الخيرية؟
4. كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحقيق التوافق بين الرؤية التنظيمية وأهداف الموظفين؟
5. ما هو تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين عن وظائفهم في المنظمات غير الربحية؟
6. كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل غير الربحية؟
7. ما هي المشاكل التي تواجه استخدام القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية؟
8. كيف يمكن إنشاء برامج تدريبية لزيادة مهارات القيادة التحويلية بين قادة المنظمات الخيرية؟
9. ما هي وظيفة القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية للمنظمات الخيرية؟
10. كيف يمكن للقيادة التحويلية تحسين النجاح الشامل للمنظمات الخيرية في ضوء التحديات الاقتصادية والاجتماعية؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

✓ القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على تحفيز وأداء الموظفين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. القيادة التحويلية تؤثر على الاداء الوظيفي بشكل ايجابي لدى الموظفين
2. القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي علي التحفيز الفكري.
3. القيادة التحويلية تزيد تؤثر علي الابداع في المنظمات الخيرية.

4. تؤثر القيادة التحويلية في تحققي لاستدامة في المنظمات الخيرية.
5. يوجد تحديات في المنظمات للخيره في تطبيق القيادة التحويلية.
6. تؤثر القيادة التحويلية تأثير ايجابي في مواجهه التحديات الاقتصادية والاجتماعية.
7. يوجد تأثير ايجابي للقيادة التحويلية علي رضا الموظفين.

7.1 الدراسات السابقة:

على الرغم من إجراء دراسة كبيرة حول تعزيز أداء الاستدامة، إلا أن العديد من المشاكل الحاسمة لا تزال قائمة. واستنادًا إلى نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة، يوفر نموذجنا آلية، سلوك المواطن التنظيمي البيئي، والتي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية البيئية على أداء الاستدامة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، سيدير شغف العمل لدى الموظفين التفاعل بين القيادة التحويلية البيئية وأداء الاستدامة التنظيمية. وقد أعطى ما مجموعه 240 موظفًا بدوام كامل في صناعة الكيماويات في المملكة العربية السعودية إجابات عبر استبيانات المسح، وتم اختبار الفرضيات المقدمة باستخدام تحليلات الانحدار الهرمي. وكانت النتائج متسقة مع المخطط المفاهيمي المتوقع في أن القيادة التحويلية البيئية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال القيادة التحويلية البيئية. وفي الوقت نفسه، تلعب القيادة التحويلية البيئية للموظفين وظيفة معتدلة في العلاقة بين القيادة التحويلية البيئية وأداء الاستدامة التنظيمية وكذلك في التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على الأداء التنظيمي من خلال القيادة التحويلية البيئية. وكطريقة لتحسين أدائها في مجال الاستدامة، يجب على الشركات تعيين وترشيح قادة التحول البيئي الذين يمكنهم التأثير على موظفيهم ليصبحوا على دراية بالحفاظ على البيئة وغرس هذه المبادئ. علاوة على ذلك، فإن حب الموظفين لمهنتهم يدفعهم إلى الانخراط في أنشطة بيئية تطوعية. ويتم تقديم مناقشة للنتائج والعواقب والحدود ومسارات البحث المستقبلية (Althnayan, 2022).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية داخل الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أثر الجوانب المختلفة للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المخاطرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة، والكشف عن مدى

اختلاف آراء وتصورات المشاركين حول الإدارة الإبداعية وفقاً لمعايير ديموغرافية مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وتنبع أهمية الدراسة من التعرف المباشر على الإدارة الإبداعية داخل مؤسسات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لتسخير إمكاناتها الإبداعية لإثراء الثقافة التنظيمية للمنظمة. وقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة البحث على المشاركين في العينة: وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين جوانب الإدارة الإبداعية، وثقافة العمليات في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين في عينة الدراسة حول الإدارة الإبداعية تعزى إلى البيانات الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات من أهمها: أهمية إدخال مفهوم المنظمات غير الربحية في مناهج التعليم الإداري، أهمية إنشاء مراكز مستقلة متخصصة بنشر البحوث والدراسات العلمية حول القطاع غير الربحي السعودي في كافة القطاعات، إنشاء مركز يهتم بتحسين وقياس الأثر الاجتماعي (Aljubair، 2022).

تهدف هذه الورقة بشكل رئيسي إلى دراسة تأثير سلوك القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، فضلاً عن العوامل الأخرى مثل الملكية العاطفية، وظروف مكان العمل، ومشاركة الموظفين، والحوافز، وتحفيز الموظفين، واعتبارها عوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق منهج البحث الكمي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لجمع المعلومات الأولية من عينات الدراسة، والتي تكونت من (250) مديراً في محلات الذهب بجدة. وتم تحليل البيانات المكتسبة باستخدام برنامج SPSS 20.0. وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة التحويلية، وبيئة العمل المملوكة نفسياً، ومشاركة الموظفين، والترقيات، وتحفيز الموظفين تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في قطاع الذهب السعودي. وأخيراً، نصح الباحث بسبل تعزيز مفهوم سلوك القيادة التحويلية في قطاع الذهب في المملكة العربية السعودية على مستويات الإدارة المختلفة من خلال استضافة الدورات والندوات. القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، صناعة الذهب (Alhshedi، 2020).

لتحسين أداء القيادة وتعزيز القيادة الفعالة في منظمات الرعاية الصحية بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، تقترح هذه الدراسة إطاراً نظرياً لمعالجة الطرق التي تعزز بها كفاءة القيادة العلاقة بين القادة والأتباع. يعتمد البحث على حدث واحد كدراسة طولية، مما يسمح بالفحص المتعمق.

استخدم البحث نهجًا استقرائيًا بناءً تفسيريًا للحصول على فهم كامل وتفسير واضح لأداء وممارسات القيادة في البيئة المؤسسية. تم الحصول على البيانات باستخدام ثلاث طرق: المقابلات شبه المنظمة، ومجموعات التركيز، والملاحظة. يتخذ هذا البحث أسلوبًا نوعيًا للوصول إلى أهدافه. هذا النهج هو الأنسب لهذا الاستقصاء الاستكشافي والتفسيري. يهدف هذا المشروع إلى تجنيد المتطوعين المحترفين في الظاهرة قيد التحقيق. مثل المشاركون مستويات مختلفة من المنظمات التي يتم التحقيق فيها. تم الحصول على البيانات في ثلاث جولات، باستخدام مقابلات متعمقة تركز على القضايا. بعد 33 مقابلة، وصلنا إلى التشبع. تم التعرف على العديد من العناصر باعتبارها حاسمة في تشكيل أداء القيادة طوال الدراسة الميدانية، بما في ذلك الثقافة والقيم والموقف. قدمت الدراسة الحالية إطارًا لبناء ثقافة تحسين أداء القيادة في شركات الرعاية الصحية. تم بناء الإطار بناءً على القضايا الناشئة الرئيسية في الدراسة. ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في الأدبيات الموجودة حول كفاءات القيادة وعمليات إدارة التغيير والهوية الاجتماعية من خلال توفير بيانات تجريبية حول أهمية كفاءة القيادة في تحسين الأداء في قطاع الرعاية الصحية بشكل عام، وخاصة في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي (Alqasa، 2022).

هناك دراسة تجريبية ضئيلة حول إدارة الجودة الشاملة والقيادة التحويلية، وخاصة التعليم العالي. تولي أدبيات إدارة كل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة التحويلية اهتمامًا كبيرًا بالتعليم العالي. ومع ذلك، هناك فجوات في البحث حول معرفة ما هي الدوافع التي قد تجلبها إدارة الجودة الشاملة والقيادة. تحلل هذه الدراسة التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة والقيادة التحويلية لتعزيز جودة وتصنيف المؤسسات السعودية. استخدمت العديد من الجامعات والكليات في جميع أنحاء العالم إدارة الجودة الشاملة كتقنية لزيادة جودة التعليم العالي. نظرًا لزيادة المنافسة في صناعة التعليم العالي، على سبيل المثال، توسع الجامعات الجديدة وتركيز الأبحاث في المملكة العربية السعودية أو قطر أو البحرين، فإن العديد من جامعات الشرق الأوسط تحاول بذل قصارى جهدها لتحسين فعاليتها وكفاءتها في التعليم العالي من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تظهر القيادة مؤخرًا كموضوع مهم وقوي على طول أدبيات إدارة الجودة، حيث تهدف كل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة إلى التحسينات. تم التعرف على عدد من سمات القيادة في أدبيات التعليم العالي، بما في ذلك الاستجابة والصدق والشجاعة والحماس والقدرة على

تعزيز التغيير واستخدام نهج تعاوني للحصول على الدعم المطلوب لمشاريع إدارة الجودة. تهدف دراسة البحث هذه إلى استكشاف الآثار المترتبة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والقيادة التحويلية بالتفصيل على تطوير التعليم العالي. استخدم هذا البحث أسلوبًا نوعيًا ومنهجية دراسة الحالة المتعددة في النموذج التفسيري. تم الحصول على البيانات من مؤسستين بارزتين في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتصنيف والمؤسسة العمرية، وذلك في الغالب من خلال المقابلات شبه المنظمة، والتي كانت مدعومة بالملاحظات وتحليل الوثائق. تم تطبيق موضوعات وإجراءات البناء لفحص البيانات المكتسبة. تتكون العينة من 22 مقابلة من الإدارة العليا والإدارة المتوسطة، وخلط الذكور والإناث العاملين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية. تم إنشاء نهج فريد لتقليل ومعالجة اعتماد كل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة. إن أصالة هذا البحث هي جهد لتعزيز مجموعة المعرفة في كل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة في التعليم العالي، كما يؤكد على الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وخاصة في دول الشرق الأوسط هذه الأيام. ومن المعتقد أن الدراسة تقدم استراتيجية حاسمة لصناع القرار لتبني إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال جنبًا إلى جنب مع القيادة التنظيمية، وبالتالي سيتم الالتزام بمعايير محسنة في جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (Aldaweesh، 2018).

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. النظرية التحويلية (نظرية القيادة التحويلية):

تعتبر النظرية التحويلية واحدة من أكثر الأفكار شيوعًا في مجال القيادة، بما في ذلك وصف كيفية الحصول على النجاح في الإنجاز ودفع الناس للوصول إلى أعلى مستوى وتبني رؤية النجاح. تهدف النظرية إلى مجموعة رئيسية تشمل التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي (الاعتبار الفردي)، والتحفيز الفكري (التحفيز الفكري).

وعليه، فقد استطاع فريق العمل البديل أن يلهم ويشجع الأفراد على تحقيق أقصى مستويات الأداء من خلال إعطاء الحافز للشركة لتحقيق الإنجاز المشترك. ويرتكز هذا المفهوم على قدرة القائد على إدراك أن الأفراد يتمتعون بدعم نفسي ومعنوي، مما يزيد من تشجيعهم الفني الداخلي.

2. النظريات التحفيزية (نظريات التحفيز):

يستند البحث أيضاً إلى مجموعة من الحوافز النظرية التي تساعد على فهم كيفية إلهام القيادة للعمال. وأبرز هذه الأفكار هي فرضية هرم ماسلو للاحتياجات والتي تنطوي على معالجة الاحتياجات الأساسية للعمال لتحقيق الذات. وعندما تتبنى الحكومة المحلية هذه المتطلبات، فإنها تساهم في الموظفين القانونيين.

نظرية المبادرة الذاتية (نظرية تقرير المصير) هي أيضاً جانب أساسي في هذا المنظور، لأنها تعني أن الناس يكونون أكثر دفاعية عندما يصبحون قادرين على الاستقلال والكفاءة والانتماء. والبديل هو تحقيق هذه العناصر من خلال تحسين التمكين والدعم الشخصي والمشاركة في صنع القرار.

3. أفكار حول أداء العمل (نظريات أداء العمل):

يعتبر أداء العمل جانباً أساسياً في نجاح الشركات، وتتداخل نظريات عديدة لوصف العوامل التي ترغب في جذب الأفراد. ومن أبرز هذه النظريات نظرية التوقع التي تشير إلى الأداء المرتبط بالتوقعات حول الحصول على الأهداف والمكافآت المتوقعة. فالحكام، من خلال تحديد أهدافهم للقيادة وإلهام الموظفين، يحسنون توقعات الموظفين للنجاح وبالتالي يتم تنفيذها.

وتسلط نظريات أخرى مثل نموذج خصائص العمل (نموذج وظيفة العمل) الضوء على ضرورة خلق الوظيفة لتلبية احتياجات الموظفين، مثل الشعور الأسترالي بالنجاح. والقيادة البديلة هي جانب حيوي من هذه التغطية من خلال اكتساب التقدير الكافي والتشجيع على المشاركة.

4. نظريات المنظمات غير الربحية (نظريات المنظمات غير الربحية):

تختلف المنظمات عن المنظمات الربحية في مجالات مختلفة، وأبرزها الدافع الأساسي الذي يأخذ عمالها ويكون عادة في تقديم الخدمات الإنسانية بدلاً من الربح. وبحسب مفهوم الاستدامة في المنظمات

غير الربحية، والتغيير، فقد يساهم في قدرة هذه المنظمات على التكيف مع الجهود الرامية إلى خلق بيئة جاذبة.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

إن دراسة أثر القيادة التحويلية في رفع مشاركة العاملين وتحسين أدائهم في المنظمات الخيرية تتطلب منهجية مناسبة تسمح بجمع وتحليل البيانات بطريقة تمكن الباحثين من الحصول على استنتاجات دقيقة وجديرة بالثقة. وبناءً على أهداف هذا البحث، سنستخدم المنهج الكمي، والذي يعتمد على جمع البيانات الكمية وتقييمها باستخدام الأساليب الإحصائية. وتحاول هذه التقنية إعطاء صورة شاملة عن كيفية تأثير القيادة التحويلية على مشاركة العاملين وأدائهم في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

1. أهمية المنهج الكمي

يعتبر المنهج الكمي أداة ممتازة لجمع وتفسير البيانات في مجالات مثل الإدارة والسلوك التنظيمي. ويتميز هذا النهج بالحياد، حيث يمكن الباحثين من تحديد المتغيرات وفحص الارتباطات بينها باستخدام الأساليب الإحصائية. ومن خلال جمع البيانات الكمية، قد يختبر الباحثون النظريات علمياً وصحیحاً، مما يعزز موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها. في سياق بحثنا، ستسمح لنا التقنية الكمية بقياس تأثير القيادة التحويلية على مجموعة من الخصائص، مثل الدافع وأداء العمل.

2. تصميم الاستبيان

سيعتمد البحث على إنشاء استبيان لجمع البيانات من الأشخاص العاملين.

وذلك في المنظمات غير الربحية. سيتم تصميم الاستبيان بعناية للحصول على مدخلات من المشاركين حول عدد من الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية وتحفيز الموظفين والأداء. سيتضمن الاستبيان سلسلة من الأسئلة التي تغطي:

- ✓ ممارسات القيادة: كيف تؤثر القيادة التحويلية على سلوك الموظف.
- ✓ الدافع: كيف تعزز القيادة التحويلية الدافع الداخلي للموظفين.
- ✓ الأداء: كيف تؤثر القيادة التحويلية على معايير أداء العمل.
- ✓ تجربة الموظف: كيف تؤثر القيادة على سعادة الموظف والتزامه بالعمل.

3. جمع البيانات

سيتم الحصول على البيانات عن طريق إرسال استبيانات إلى عينة من العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار العينة باستخدام عملية أخذ عينات عشوائية لضمان تمثيل جميع أنواع الموظفين. سيتم دعوة المشاركين لملاء الاستبيانات بشكل خاص، مما يساعد في تحفيزهم على تقديم معلومات مفيدة وجديرة بالثقة. سيستمر جمع البيانات لمدة محددة مسبقاً، مع تقديم حوافز للمشاركين لتعزيز معدل الاستجابة.

4. تحليل البيانات

بمجرد الحصول على البيانات، سيتم فحصها باستخدام أدوات إحصائية مثل SPSS أو R. سيتم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية لتقييم البيانات، بما في ذلك:

- ✓ التحليل الوصفي: لفهم العناصر الأساسية للبيانات، مثل التوزيع والنسب المئوية.
- ✓ اختبار الفرضيات: سيتم استخدام اختبارات مثل اختبار t أو تحليل التباين لتقييم الفرضيات حول تأثير القيادة التحويلية على الدافع والأداء.
- ✓ التحليل الارتباطي: لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والدافع وأداء العمل.

5. ضمان موثوقية النتائج

سيتم استخدام إجراءات مختلفة لضمان موثوقية وصحة النتائج. ستضمن هذه العمليات استكمال اختبارات الموثوقية مثل ألفا كرونباخ لتحديد استقرار الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء تحليل العوامل لتحديد العناصر الأساسية التي تؤثر على النتائج وتبسيط عدد المتغيرات.

6. عرض النتائج

سيتم تقديم النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية لتبسيط فهم البيانات. سيتم مراجعة النتائج بالتفصيل، مع التركيز على كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم. وسيتبع ذلك تقديم اقتراحات عملية بناءً على النتائج، والتي ستساعد في تطوير أنماط القيادة في المنظمات غير الربحية.

10.1 حدود الدراسة:

توضح حدود هذا البحث العديد من العوامل الحاسمة المرتبطة بالنطاق الجغرافي والبشري والزمني، على النحو التالي:

1. الحدود المكانية:

سيركز هذا البحث على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. يساعد هذا النطاق الجغرافي الأكاديميين على التحقيق في كيفية تأثير القيادة التحويلية على بيئة معينة، حيث يتميز النظام الخيري في المملكة العربية السعودية بخصائص ثقافية واجتماعية واقتصادية مميزة. من خلال التركيز على هذه الارتباطات، سيكشف البحث عن رؤى أساسية حول كيفية ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في البيئات المحلية.

2. الحدود البشرية:

سيشمل البحث الموظفين العاملين في مجموعات خيرية. سيتم اختيار عينة من هؤلاء الموظفين، بما في ذلك الإداريين ومتلقي الخدمات، مما يساعد في إنتاج تمثيل شامل للعديد من الفئات داخل الشركات. التركيز على العمال كفئة دراسية سيساعد الباحثين على التعرف على تجاربهم وآرائهم حول تأثير القيادة التحويلية على دوافعهم وأدائهم.

3. الحدود الزمنية:

سيتم إجراء هذا البحث خلال فترة زمنية تمتد من عام 2022 إلى عام 2024. سيتيح هذا الإطار الزمني للباحثين جمع البيانات وتقييمها بشكل كامل، بالإضافة إلى خيار متابعة أي تغييرات تحدث في مجال القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين في المنظمات الخيرية طوال هذه الفترة. قد يساعد التركيز على هذه السنوات في التقاط الأنماط والسلوكيات التي تنشأ في ظل سياقات اقتصادية واجتماعية متنوعة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة

1.1.2 تمهيد

إن التطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا أدى إلى تغيرات ملموسة في منظمات الأعمال والذي دفعها إلى الاهتمام بالعنصر البشري نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث تقدمها ونجاحها وبالتالي بقاؤها، ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية مقارنة بالعناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بالعوامل المحيطة به مثل العامل النفسي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي وبالتالي يصعب على أي منظمة السيطرة عليه بالشكل الذي تريده، وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان مسيرتها يجب أن توفر للموظفين والعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكولة إليهم. (Al-Najjar, 2023)

تم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم القيادة ومصادرها والفرق بين القيادة والإدارة، وتعريفاً لكل من القائد والمدير، واهم الفروق بينهما، وصفات القائد الناجح، وإدراج بعض نظريات القيادة، وعرض بعض المفاهيم والتعاريف المفهوم القيادة التحولية، وأهميتها في قطاع الأعمال، وعرض أبعادها كما وردت لدى الباحثين في الأدبيات السابقة. (النباتة، 2019)

2.1.2 مفهوم القيادة:

إن القيادة في العملية والممارسة الإدارية تمثل محوراً مهماً حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما اتفقت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسات

الإدارية هي عمليات إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. (Al-Harbi, 2022)

حيث عرف الكاتب رئيس ليكرت القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف الموسومة". ويقترح الكاتب انفسفس وزملاؤه على أن القيادة هي القدرة على التأثير من خلال الاتصال مع الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيم كما عرفها العميان على أنها التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد". ويشير أحد العلماء إلى أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، وهي محاولة شخص ما القائد للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات تابع في عملية القيادة. وأشار أحد العلماء إلى أن القيادة من المهام الإدارية الرئيسية لتوجيه كافة العاملين وقيادتهم نحو تحقيق الهدف والسعي الدءوب نحو النجاح وصولاً لكافة العمليات والنتائج المخطط لها والمتوقع تحقيقها. (برياوي، 2019)

ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها الفرد لتوجيه الآخرين نحو الأهداف المراد انجازها ولكي تحقق المنظمة أهدافها بفعالية وكفاءة عالية لا بد أن يساهم القائد بتوجيه دقة جهود الأفراد العاملين نحو تلك الأهداف.

3.1.2 مصادر القيادة:

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية، وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين، وطبيعة نظام المنظمة، وبالتالي هنالك مصادر للقيادة، وهي كما يلي: (Alharbi, 2022)

المصادر الرسمية والسلطة: تتمتع السلطة الممنوحة للقائد في القدرة على منح وإعطاء المكافأة وتوقيع الجزاء والعقوبات، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة، لذا فان المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر

القيادة، وتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.(حسين، 2023)

المصادر الشخصية والذاتية: إن اتصاف القائد بصفات شخصية مميزة يضيف إثر كبير إلى ما يستمد من قوة من مركزه الوظيفي، حيث أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه، والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد المرؤوسين، وتسهيل عملهم، وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل جميعها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته.

4.1.2 القيادة والإدارة:

في ظل تزايد أهمية كل من الإدارة والقيادة لنجاح منظمات الأعمال ازداد في السنوات الأخيرة الكتابة التي تتعلق بتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة فقوة الإدارة تأتي من خلال السلطة التي تمارسها والمستمدة من الهيكل التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى استقرار المنظمة ونجاحها ومعالجة مشاكلها، بينما تأتي قوة القيادة من خلال الميزات الشخصية للأفراد والمتمثلة بأهدافهم وقدراتهم وقيمهم ومهارتهم في التعامل مع الآخرين، حيث أن تصور القيادة للرؤيا المستقبلية تساعد على خلق الإبداع والتغيير في المنظمة بينما تؤدي الإدارة إلى الاستقرار في العمل وحل المشكلات الإدارية. (Farhat, 2023)

ويرى أحد العلماء على الرغم أن هنالك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالشخص يمكن أن يكون مديراً، أو قائداً، أو مديراً وقائداً فالإدارة معنية بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام الثابت من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط، أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجيهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للأفراد وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات.(Al-Harbi, 2022)

وأشار أحد العلماء إلى أن القادة الإداريون هم أساس نجاح منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ومن الضروري توفرهم في كل المستويات الإدارية من خلال اهتمام الإدارة العليا بتطويرهم وأن القيادة الجيدة لا تقتصر على المستويات الإدارية العليا بل يجب أن تتوافر في جميع المستويات الإدارية في المنظمة القائد والمدير. (حسين، 2023)

5.1.2 القيادة:

أشار أحد العلماء إلى أن المدير هو الشخص الذي يتحمل مهمة الإشراف على وحدة أو مجموعة في العمل إدارة، قسم شعبة وهو مطالب بالقيام بوظائفه العملية والإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في حين أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً. (Alharbi, 2022)

6.1.2 صفات القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسون، حيث قدم مجموعة من صفات القائد الناجح كما يلي:

- ✓ العقيدة الصحيحة: وهي التي تهدي إلى الطرق الصحيحة والمثل العليا وتدعو إلى الخير.
- ✓ الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه رؤوسيه.
- ✓ الاستناد إلى الحقائق: يتبين كافة الأمور ويتأكد منها ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- ✓ الحرص الشديد: لا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله وخصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين.
- ✓ الفطنة وبعد النظر: يجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم، وحكيماً في تصرفاته.
- ✓ الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية: الثقة بالنفس في مجال النشاط الذي يشرف عليه.

- ✓ معرفة الأصول العلمية للإدارة: فهي تعتبر أول الطرق نحو النجاح حيث أن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيق في تجارب خاصة يتعلم منها.
- ✓ العقلية المنظمة: وهي التي يجب أن يتمتع بها القائد من تخطيط وتنظيم ومراقبة.
- ✓ الشعور الإنساني في المعاملة: وهي أن يشعر القائد بأن أتباعه بشر ولديهم أحاسيس مرهفة ولهذا يجب أن تكون معاملته لهم قائمة على المودة والمحبة والاحترام.
- ✓ الثقة المتبادلة: وهذه الصفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولمرؤوسيه، ويرتبط بها كذلك ثقة القائد في قدراتهم، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادل بين القائد والمرؤوسين.
- ✓ الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين، وتجنب اهتمامهم نحوه ومن الأمور التي تدعم الشخصية ويقومها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي.

7.1.2 نظريات القيادة:

تم طرح مجموعة كبيرة من النظريات التفسير الجوانب السلوكية والقيادية في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال والتي فسرت الخصائص والفروق التي تميز القائد عن غيره، اذكر منها: (برياوي، 2019)

نظرية السمات الخصائص: وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم منذ ولادتهم يحملون صفات القادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع وقد تعددت وتنوعت كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة ومن بين هذه السمات، ما يتعلق بالبنية الجسدية والشخصية، وهنالك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، ومن بعض السمات القوة البدنية، وطول القامة الذكاء، حب السيطرة النزاهة الثقة بالنفس الحيوية والنشاط الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، إنكار الذات، وغيرها لكن هذه النظريات لم تصمد طويلاً لوجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛ واختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛ كما أظهرت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في اختبار القادة لعدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة. (Al-

(Najjar, 2023)

النظرية الوقفية أو الظرفية: وهي التي تحاول أن تبحث في اثر الموقف أو الوضع المحيط بالقادة على ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد بدأ التفكير في هذا الأمر بأخذ مساراته العملية من عام (1945) حيث قامت ولاية أوهايو بدراسات في هذا الموضوع، وذلك ضمن افتراض عام ورئيسي مفاده أن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار القيادية، وقد ركزت الدراسات على البيئة الثقافية، الفروق بين الأفراد، الفروق بين الوظائف الفروق بين المنظمات، إلا أن هذه الدراسات لم تتوصل إلى نتائج محددة، في حين برزت هذه النظرية لدى احد العلماء للسلوك القيادي في أواخر الستينات حيث بنى نظريته على أساس افتراض رئيسي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف، وقد ركزت خصائص شخصية القائد حول محورين رئيسيين الأول: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعمل والإنتاج، والثاني: خصائص الموقف؛ فقد ركزت النظرية على درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد، ومدى قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة للقيادة، وركزت على وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل عليه وعلى العاملين معرفتها وفهمها والعمل على تنفيذها، وقبول المرؤوسين وإخلاصهم للمنظمة التي يعملون فيها؛ ووفرة الإمكانيات التي تتاح للقائد سواء كانت إمكانيات مالية أو تجهيزية أو بشرية. (سيار، 2023)

نظرية المسار - الهدف: وهي نظرية تم تطويرها من قبل روبرت هاوس وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة أو أهداف شخصية وذلك من خلال تحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات؛ حيث أشارت النظرية إلى أن المرؤوسين يمكنهم أن يزيلوا العقبات من خلال هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم. ويعتقد احد العلماء أن المدراء يجب أن يكونوا مرتين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي: (قيادة توجيهية) وهي ما يحتاجه المرؤوسين من توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجزون أعمالهم مع ضرورة وجود معايير وجدولة أعمال واضحة قيادة مساندة من خلال مساندة ودعم العاملين وجعل العمل أكثر متعة ومعاملتهم بالتساوي وعدم التمييز بينهم قيادة متوجهة للإنجاز توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة قيادة تشاركية) وهنا يتم دمج العاملين في

عملية اتخاذ القرار وطلب الاستشارة أو الاقتراح واعتماد تصوراتهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرارات.
(Farhat, 2023).

النظرية التفاعلية: وفي إطار هذه النظرية والتي تبين أن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي (القائد) و (المرؤوسين) و (طبيعة الموقف)، حيث عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتغل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فإن استجاباتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي مع بعضهم من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف من جهة أخرى وبالتالي تشكل هذه العملية الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة. (زرقوط، 2021)

8.1.2 القيادة التحويلية:

تعددت المداخل والنظريات الموضوع القيادة الإدارية كنظرية السمات ونظريات سلوك القائد والنظريات الموقفية، وللطبيعة المتغيرة لمنظمات الأعمال وتعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية، واستمرار البحث والتحليل، لكل ما يرتبط بمفهوم القيادة وتقديم كل ما هو جديد ومعاصر في السلوك وبما ينسجم ومنظمات اليوم، وما يرافق كل ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية تم فرض نظرية متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال وهي نظرية القيادة التحويلية. (النباتة، 2019)

9.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد أحد العلماء في كتابه القيادة والذي اعتبره أساساً للتمييز ما بين الإدارة والقيادة، حيث أشار إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين من خلال الاحتكام إلى معايير وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والإنسانية، وعليه فإن سلوك القيادة التحويلية ينطلق من القيم والمعتقدات الشخصية التي يحملها القائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين وتعد القيادة التحويلية مدخل معاصر يؤدي دور رئيسي نحو التغيرات التنظيمية للوصول إلى الهدف المنشود من خلال القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين وتعمل على تقييم أداء

المؤوسين وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (Al-Harbi, 2022)

وقدم أحد العلماء تعريفاً لمفهوم القيادة التحويلية وهي أسعى القائد إلى أسعى مستويات الارتقاء بمستوى مؤوسيه لإنجاز الأعمال وتنمية وتطوير العاملين داخل المنظمة. وعرفها مدخل أو أسلوب يلهم القائد لتجاوز قدرته ويمنحه الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو استخدام للموارد البشرية بشكل كفؤ مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. ويشير أحد العلماء إلى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة عالية في الإيحاء للمؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود تصب لصالح المنظمة للوصول والارتقاء بأعلى مستويات الأداء. وقدم أحد العلماء عدة مفاهيم للقيادة التحويلية بمفهومها العام والتقليدي وهي الإدارة التي تحفز وتثير حماسة التابعين نحو تحقيق معدلات الأداء المرغوبة. وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين عليه وتساهم في إيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد والتابعين نحو انجاز الأهداف وهي حالة خاصة من التأثير الشخصي المتبادل والمتداخل والذي يحدث بالنسبة للفرد أو الجماعة نحو ماذا يريد أن يفعل القائد، وأنها عملية تقديم فكرة أو مجموعة من الأفكار والرؤية والالتزام بالقيم المدعومة لها والتأثير في الآخرين نحو تبني هذه القيم والأفكار والرؤية في سلوكياتهم.

ومن خلال المفاهيم والتعاريف السابقة يتضح أن القيادة التحويلية هي عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير أو توجيه أفكار ومشاعر أو سلوك أفراد المجموعة التي يقودها بطريقة مقبولة ومشروعة من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد بتحقيقه من خلال تنسيق جهود هذه المجموعة وتوجيهها للغايات المنشودة. (حسين، 2023)

10.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح أحد اهتمامات المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، وذلك لأن جمهور العملاء أصبحوا لا يتقبلون إلا ما هو جيد، وعليه فإن المنظمات باتت تدرك بأن نجاحها

الآن وفي المستقبل يعتمد كثيرا على قابليتها وقدرتها على التغيير نحو الأفضل، وأن التغيير نحو الأفضل يتطلب قادة يؤمنون بضرورة إحداث هذا التغيير، وهذا الأمر ليس بالسهل ويشكل تحديا للمنظمات، وبالتالي فهو بحاجة إلى التعامل معه بأسلوب قيادي فعال أطلق عليه القائد التحولي حيث تنبع أهمية القيادة التحويلية مما يلي: (Alharbi, 2022)

القيادة التحويلية تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، بإحداث القائد لتغييرات ايجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، كما تساهم في خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل داخل المنظمة. (Farhat, 2023)

تساهم القيادة التحويلية في إحداث التغيير من خلال قدرة القادة على صياغة رؤيتهم وإيصالها بشكل واضح عن الوضع المستقبلي وذلك لأن التابعون ينخرطوا في التغيير إذا تم شرح أسبابه ونتائجه المحتملة، وينبثق من رؤية القادة إستراتيجية لتنفيذ التغيير من خلال ربط الرؤية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة والقدرة على بنائها من خلال التخطيط العقلاني في ضوء الاحتمالات المستقبلية عن طريق قنوات اتصال مفتوحة ما بين المستويات الإدارية في المنظمة فالاتصال الفعال يزيد من القناعة بضرورة التغيير ويزداد الالتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير. (Alharbi, 2022)

تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض السلطات وتمكين الأفراد، كما تعمل على تطوير المهارات وتعزيز الثقة بالنفس، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا، كما أن الإدارة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير هام على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة وهي مثبتة من خلال التجارب والدراسات العلمية فيقول احد العلماء انه يجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، وأن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة، كما تحمل القيادة التحويلية في طياتها فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصر تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتعمل على تسهيل فكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل

المنظمة، كما أن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة والتي تحتاج إلى تغييرات جذرية. (سيار، 2023)

11.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

1. الجاذبية أو التأثير المثالي التأثير المثالي بأنه إظهار القائد مشاعر الاحترام وبناء الثقة في رسالة المنظمة وان يستطيع جعل العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عند إدراكهم مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما عرفها أحد العلماء على أنها قدرة القائد على امتلاك الإحساس القوي برسالة المنظمة ورؤيتها، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وبالتالي كسب ثقتهم ومحبتهم واحترامهم. ويتصف هذا البعد بسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين من خلال مشاركته بالمخاطر التي تهدد المنظمة، وتقديم يد العون للتابعين والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي كما وأشارت دراسة أحد العلماء أن القائد وفقا لهذه الخاصية يسلك طريقة تجعل منه نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلا للإعجاب والاحترام والثقة. وهنا يظهر التأثير المثالي في سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، من خلال مشاركته في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية. (سيار، 2023)

2. الاعتبارية الفردية: عرفها أحد العلماء على أنها الاهتمام الذي يبديه القائد للمرؤوسين وإدراكه لجميع الخلافات الفردية بينهم، والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة وأسلوب تتناسب مع شخصيته واهتماماته، والعمل على تدريب وتطوير الخبرة والموهبة لديهم لتحقيق التقدم والنمو. ووفقا لهذا البعد يجب على القائد إعطاء اهتمام خاص بحاجات ومتطلبات كل فرد ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه، وخلق فرص تدريبية وتعليمية لهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية فيما بينهم.

وهذا البعد يظهر صفة وأسلوب القائد التحويلي الذي يستمع ويولي اهتمام خاص للاحتياجات التابعين وتبنيه الإستراتيجية التقدير والإطراء كما وأشارت دراسة غربي على القائد التحويلي إعطاء اهتمام بحاجات كل فرد من أفراد المنظمة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه، من خلال تقديم النصيحة والتعامل مع كل فرد كصديق مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. ويتجلى هذا المنهج

في أسلوب القائد الذي يُحسن الاستماع التابعة بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار مع الاهتمام الخاص باحتياجاتهم وتبني انجازاتهم. (النباتة، 2019)

3. **الاستثارة الفكرية:** عرفها أحد العلماء على أنها قدرة القائد على قيادة المرؤوسين وجعل رغبتهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة. وتبرز أهمية الاستثارة الفكرية عندما يتمتع اغلب العاملين في المنظمة بمستوى علمي وعال، فقد تبين أن هذه المجموعة من العاملين تكون حريصة ومهتمة بشكل كبير بالمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة فهذه المشاركة تخلق شعور بالرضا الوظيفي لديهم وتعمق ولائهم وفي هذا البعد يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ويسعى إلى دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة. (زرقوط، 2021)

4. **التحفيز الحفز الإلهامي:** عرفها أحد العلماء على أنها عملية التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد والتي تخلق لدى المرؤوسين شعورا بالتحدي والتطور، وتقوم بتوضيح توقعات العاملين، وتشجع العمل ضمن روح الفريق، والالتزام بالأهداف التنظيمية. وهذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير التابعين نحوه من حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية. كما وأشارت دراسة غربي على القائد التصرف بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين بروح الجماعة وجعلهم يفكرون في بدائل مستقبلية جديدة ومتعددة، ويتمتع هذا البعد بمواهب سلوكية عند بعض القادة من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية ورفع الحماسة في روح الفريق حيث يقوم القادة التحويليين بإلهام تابعيهم لتحقيق معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة. (Al-Najjar, 2023)

المبحث الثاني: دافعية العاملين

1.2.2 تمهيد:

تتضمن الدافعية مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تضبط الانسان لإعادة توازنه في المنظمة، فالدافع يوجه سلوك الانسان العامل من اجل تحقيق أهدافه الإرضاء حاجاته او رغباته الداخلية، حيث تعرف الدافعية على انها شيء داخلي في الانسان يستثير سلوكه لتحقيق هدف معين فهي عنصر مهم تتفاعل مع قدرات الانسان وقوته وما يبذل من قبله ومثابرته واستمراره في الأداء فهي من العوامل المهمة للنجاح في المجالات المتعددة والمتنوعة.(بن تونس، 2022)

2.2.2 مفهوم الدافعية:

ينظر الى الدافعية على انها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية او نفسية تنشط وتستحث وتعد، فان مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات: الحاجات، البواعث القوى الحوافز فالحاجة هي نقص وتنشأ حينما يكون هنالك عدم توازن فسيولوجي او نفسي، اما الدوافع والقوى البواعث فستخدامان بالتبادل، تنشط الدوافع وتعد لتخفيف الحاجة، كما يعرفها على انها نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهه لعمل او سلوك(عبد الله، 2020)

معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية، فمثلا الحاجة الى الطعام والشراب تترجم الى دوافع.

ويمكن تعريف الدافعية عند بأنها التحريك أو الدفع الذي لا يقتصر على الناحية الجسمية فقط بل قد يمتد أيضا الى النواحي العقلية والوجدانية والاجتماعية، واما الدافعية عند تعني استعداد الكائن الحي لبذل اقصى جهد لديه من اجل تحقيق هدف معين.

ويعرف أحد لعلماء الدافعية بأنها عبارة عن استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه الى تحقيق هدف ما معين، كما يعرف مصطلح الدافعية بأنه مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين.

فالدافعية مفهوم أو تكوين فرضي يرتبط به مفهوم آخر وهو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً وبهذا ينظر العلماء إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر.

وتعرف الدافعية بأنها مجموعة العوامل الداخلية والخارجية، التي من الممكن ان تحرك الشخص لإعادة توازنه من الاختلال، فالدافع هنا يشير للرغبة لتحقيق هدف معين ويكون هذا الهدف اما لإرضاء حاجات داخلية او رغبات خارجية، فالحاجة هنا تنشأ بسبب انحراف لدى الكائن الحي او انحراف الظروف البيولوجية والسيكولوجية اللازمة لبقاء الشخص على وضعية الاتزان والاستقرار، فهي القوة المحركة لسلوك الشخص والتي توجهه نحو استجابات محددة لإشباع حاجة معينة لديه، وقد تستثار هذه القوة بظروف نابعة من الشخص نفسه أو بسبب البيئة المحيطة به. (Djadli, 2019)

والدافعية هي حالة من النقص والقلق والرغبة الملحة والقوة التي تسيطر على الفرد وتدفعه الى فعل شيء ما لتقليل أو تخفيف أو القضاء على تلك المظاهر.

ومن خلال ما تم ذكره أعلاه يرى الباحث بأن الدافعية هي مثير داخلي ومحصلة التفاعل بين الفرد وحاجاته المختلفة وإدراكه لأهميتها من ناحية، ومن بيئة العمل المحيطة به والتي هي مصدر اشباع هذه الحاجات من ناحية أخرى، وقد يختلف مستوى الدافعية من فرد الى آخر بحسب الموقف، لذلك فهي قوى داخلية معبرة عن أهداف الفرد وحاجاته. وهي عملية مستمرة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل الى مرحلة الاشباع والرضا، حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة الالاحاح الداخلي الذي يتمثل في التوتر والقلق وعدم التوازن عند الفرد، وهي حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه لتحقيق او انجاز هدف معين. (Al-Ajili, 2020)

3.2.2 عناصر الدافعية:

ترتبط الدافعية بعدد من العناصر مثل الحاجة، الحافز الباعث للإشباع، الرضا، والتي جميعها تؤثر في سلوك الفرد ودافعيته إلى العمل والأداء ويمكن توضيحها بالآتي:

1. الحاجة: هي حالة من النقص تنتاب الفرد أو الاضطراب النفسي أو الجسماني وهي مستمرة مادام الفرد يسلك سلوكا معيناً في حياته فإذا لم تلق اشباعاً أثارت لدى الفرد نوعاً من التوتر والقلق لا يلبث أن يزول متى ما أشبعت أو قضت الحاجة، وتتفاوت الحاجات وفق أهميتها النسبية وموقعها في سلم الاشباع، فهذا الشعور أو الحاجة يولد الدوافع المختلفة لكي يسلك الفرد سلوكاً معيناً حتى يشبع هذه الدوافع وتحقيق الأهداف المحددة التي تؤدي إلى زيادة درجة الرضا وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم.
2. الحافز الباعث: هو شيء خارج عن الفرد، إذ يوجد في البيئة التي يعمل فيها ويجذبه بالتصرف من ناحية معينة، فالدافع الخارجي يؤثر على الدوافع الداخلية فالحافز لن يحدث أثره المطلوب إلا إذا ساعد في اشباع حاجات ورغبات معينة لدى الفرد، أن هذا لا يعني أن الحوافز هي التي تتحكم في السلوك البشري والذي هو يتحدد وفقاً لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته، في حين أن الحوافز تعتبر مصدر جذب نظراً لما تستطيع أن تقدمه للفرد من اشباع الحاجات الشخصية، وأن الدوافع شيء ينبع من داخل الفرد، أما الحوافز فتنبع من البيئة المحيطة (لعباضي، 2022).
3. الاشباع هو الفرق بين شعور الفرد لما يحصل عليه فعلاً، وبين ما يعتقد أنه ينبغي الحصول عليه، وكلما كان الفرق أكبر قل مستوى الاشباع وبالعكس وعلى ذلك فإن الاشباع الكامل مسألة نسبية، يوجد عندما يكون هذا الفرق مساوياً صفراً.
4. الرضا الوظيفي له دور في الدافعية كونه يعكس الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم تجربة العمل في وظيفة معينة، فهو يعكس الفرق بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة التي يعمل بها، وما يحصل عليه فعلاً منها وعادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من عامل إلى آخر بسبب العديد من العوامل النفسية والوظيفية، فالرضا الوظيفي هو دالة السعادة الفرد واستقراره في

عمله، وما يحققه له هذا العمل من رضا لإشباع حاجاته ورغباته، وهي حاجات تتباين كما ونوعا من

فرد لأخر. (Maqbul, 2024)

إن مرحلة الشعور بأهمية اشباع الحاجات غير المشبعة التي تسببت في عدم التوازن متمثلة بالقوة الداخلية التي تحرك سلوكه نحو تحقيق هذا الدافع، ثم تأتي بعدها مرحلة البحث والمفاضلة بين الحوافز المختلفة التي توفرها البيئة المحيطة في محاولة لاختيار أفضل ما توفره هذه البيئة من فرص مختلفة لإشباع دوافعه، وبذلك يتحقق الهدف وشعور الفرد بالتوازن والرضا عما حققه من اشباع لحاجاته ودوافعه

(Alshammari, 2019)

4.2.2 أهمية الدافعية:

تبدو أهمية الدافعية ليس فقط بالنسبة للفرد في رفع أدائه وتحقيق ذاته في مجال عمله وحياته بشكل عام، ولكنها أيضا عاملا مهما في تطوير التنظيم الذي ينتمي إليه، فمنظمة العمل تتأثر بنجاحه على المدى القريب والبعيد، وتحقيق أهدافها التي لا تختلف عن أهداف الفرد في تحقيق غايات المجتمع، نحو الاستثمار الأمثل لموارده البشرية التي تكون قد سطررتها المنظمة في رسالتها التنظيمية، مما يساهم في التنمية في جميع المجالات، كما ويمكن اعتبار الدافعية مؤشرا هام في التنبؤ بسلوك العامل مستقبلا، بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتج عن دراسة عملية خاصة باعتبار أن الدافعية مكونا أساسيا في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته وتوكيدها، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته، من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات اعظم لوجوده الانساني. (المشالخة، 2022)

وتكمن أهمية الدافعية بعدة أمور حيث يعتبر عامل الدافعية من العوامل المتصلة بمعظم موضوعات علم النفس أو أكثرها مثل عوامل التفكير والادراك والذاكرة، وتحرك الدافعية الفرد وتوجهه نحو أهداف معينة، وتعرف الدافعية الفرد بنفسه وبالأخرين وتدفعه إلى القيام بالعمل بما تقضيه الأمور المتعددة والمتنوعة، وتمكن الدافعية الفرد من استيعاب الآخرين والتنبؤ بسلوكهم وتفسيرها، والدافعية هي مهمة لتفسير أي سلوك فلا يمكن حدوث أي سلوك أو تصرف دون وجود الدافعية. (بن تونس، 2022)

5.2.2 خصائص الدافعية:

تتضمن الدافعية العديد من الخصائص فهي تعتبر عملية فطرية شعورية ولا شعورية، وانها عملية ذهنية عالية تكون غير معرفية، وانها عملية افتراضية وليست تفسير مقترح احتمالي، وانها عملية إجرائية تكون قابلة للقياس والتجريب بعدة وسائل مختلفة، وعملية تفسر السلوك وليست وصفه، وقابلة للتقييم والتقويم، وانها عملية ذات تأثير متبادل بينها وبين النضج الفسيولوجي والنفسي والتدريب فالدافعية مفهوم كباقي المفاهيم في علم النفس لا نلاحظه بل يحتاج أدوات للكشف عنه مع ذلك نلمس أثره في سلوكنا المعرفي، وأيضا عملية مستقلة ومتكاملة مع باقي العمليات العقلية المعرفية وغير المعرفية وحالات وسمات الشخصية الأخرى .

6.2.2 مكونات الدافعية:

يرى احد العلماء ان هناك ثلاثة مكونات على الأقل للدافعية وهي الحافز المعرفي الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم حيث أن المعرفة الجديدة، تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، فإن ذلك يعد مكافأة له، وتوجيه الذات برغبة الفرد في المزيد من السمعة والصيت، والمكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المميز، والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، مما يؤدي إلى شعوره بكفايته واحترامه لذاته، ودافع الانتماء الذي يتحلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل، بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه بوصفه أداة للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه. (Rabie, 2023) (صفار، 2019)

حيث حدد أحد العلماء مكونات الدافعية في التالي:

1. الدافعية المستندة إلى مفهوم الذات الخارجي: فالأفراد الذين يكونون مدفوعين بهذا العامل يتبنون

توقعات المجموعة، إذ يهتمون بالتغذية الراجعة الاجتماعية ويتصرفون بطريقة ترضى المجموعة لنيل

الرضا والقبول والمكانة الجيدة بينها

2. الدافعية المستندة إلى مفهوم الذات الداخلي: فالأفراد الذين يكونون مدفوعين بهذا العنصر موجّهين ذاتياً، إذ يقومون بوضع معاييرهم الخاصة بهم والتي تصبح بدورها أساساً للذات الإنسانية.
3. الدافعية النابعة من الداخل أو ذات المنشأ الداخلي: فالأفراد الذين يكونون مدفوعين بالعمليات الداخلية يقومون بالأنشطة التي يستمتعون بها ولا يهتمهم التغذية الراجعة لأدائهم للمهمة.
4. ادخال الأهداف: فالأفراد الذين يكونون مدفوعين بهذا النوع من الدافعية يدخلون توجهات أو سلوكيات تنسجم ورؤيتهم الشخصية.
5. الدافعية الأدواتية: والأفراد الذين يكونون مدفوعين بهذا الدافع يعتقدون أن السلوك الذي سيقومون به هو أداة لبلوغ هدف محدد مثل الأجرة النقدية والثناء والمديح وغير ذلك.

7.2.2 أهم الوظائف التي تؤديها الدافعية:

تؤدي الدافعية عدة وظائف أساسية يكون لها دور كبير في تحديد وتشكيل السلوك وهي كالتالي:

1. تؤثر في نوعية التوقعات تبعاً للأعمال التي يؤديها الفرد، حيث أنها تؤثر في مستوى الطموح في سياق خبرات البراعة أو الخسارة.
2. تخصص شدة السلوك بالاعتماد على دافع الاشباع أو صعوبة وسهولة الوصول للباعث فمتوسط الدافعية عادة يؤدي لسلوك أكثر إيجابية وطاقة مقارنة بالمستويات المرتفعة أو المنخفضة من الدافعية.
3. تولد سلوكاً للفرد لإشباع حاجاته أو رغباته أو من أجل تحقيق هدفه، فبحدوث الاختلال الداخلي إما نتيجة دافع يتوجب إشباعه أو نتيجة هدف يحاول الفرد تحقيقه فعند ذلك ينشط الفرد بإقامة أداء معين للتخلص من حدوث الاختلال من أجل تحقيق هدفه، فالدافعية تدفع الفرد لكشف سلوك معين للاستجابة لمطالبها.
4. توجه سلوك الفرد نحو الهدف وتساعد في اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق ذلك الهدف.

5. تحرس على بقاء ومتابعة السلوك، حيث تقوم الدافعية على مدى السلوك بالطاقة المطلوبة ليتم اشباع الدافع لدى الفرد او تحقيق رغباته أو أهدافه وتجعله مثابرا للوصول لحالة التوازن لديه لديمومته واستمراره.(المشالخة، 2022)

8.2.2 نظريات الدافعية:

تعد دراسة الدوافع من أهم الدراسات صعوبة وتعقيدا على الإطلاق، وذلك كون أن مفهوم الدافعية مفهوم افتراضي تتعذر رؤيته وملاحظته المباشرة، ولكن لابد من استخلاصها من ملاحظة السلوك المتجه نحو غاية معينة، ولعل ذلك بالاستعانة بالأدوات والمناهج العلمية والموضوعية خاصة منها القياس النفسي حيث استطاع علم النفس الصناعي والتنظيمي أن يقدم لنا خلال تاريخه رغم هذه الصعوبات عدة نظريات استطاعت أن تسلط الضوء على مضمون هذا المفهوم من خلال التأكيد على وجهات نظر علمية كانت مختلفة من حيث الطرح، إلا أنها تشاركت في تحديد الدافعية، ومن هذه النظريات:.(Maqbul, 2024)

نظرية سلم الحاجات الحوافز لأبراهام ما سلو:

وضع عالم النفس الأمريكي ابراهام ما سلو الحاجات الإنسانية في سلم هرمي بحيث يتوجب على الإنسان إشباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل الحاجات العليا، وصولا إلى أقصى درجة من أجل السير باتجاه تحقيق الذات، وقد نظم ابراهام ما سلو الحاجات على شكل تنظيم هرمي.(Djadli, 2019)

أ. الحاجات الفسيولوجية: وهي المحور الرئيسي الذي تنطلق منه النظرية، واشباعها يعد ضروريا للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك للحفاظ على نوعه، وهي حاجات عامة وفطرية تشترك الحاجة إليها عند جميع الأفراد على اختلاف دياناتهم وأجناسهم وأعمارهم، فهي حاجات عضوية مرتبطة بجسم الكائن الحي وتوازنه.

ب. حاجات الأمن المادية والمعنوية تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة، وفي تجنب القلق والاضطراب والخوف، وحاجة الإنسان إلى الأمن قد تولد لديه نزعة إلى الادخار، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهد والأمن النفسي للفرد، يتوفر من شعوره بأنه قادر على الإبقاء على علاقات

متينة ومتزنة أما بافتقاده لشعور الأمن فإنه يعبر عن عدم قدرته للاستجابة للمواقف التي تنطوي على شيء من الخطر.

ج. حاجات الحب والانتماء الحاجات الاجتماعية تنطوي على الرغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين بصفة عامة، ومع الأفراد والمجموعات الهامة في حياة الفرد بصفة خاصة، ويرى ما سلو أن مساهمة الفرد في الحاجات الاجتماعية محددة أو مدفوعة بحاجته للحب والانتماء والتواد والتعاطف، وان حالات التمرد والعصيان قد تنجم عن عدم إشباع مثل هذه الحاجات.(Al-Ajili, 2020)

د. حاجات التقدير واحترام الذات تعكس هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الغير له بصورة مستمرة، وذلك لإظهار رغبة الرد في الشعور بأهميته وقيّمته للآخرين، ومن ثم انتزاع اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة ويرى أنه لابد أن يستند هذا الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقة التي يمتلكها الشخص والتي تعكس إمكانيته وقدرته على الإنجاز، ويمكن أن تصنف هذه الحاجات إلى نوعين: حاجات الفرد إلى احترام الذات الثقة بالنفس الشعور بالكفاءة الشخصية، امتلاك القوة الحرة والاستقلالية، وحاجات الفرد في الحصول على المركز: الهيبة، الاعتبار، السمعة الطيبة، كسب احترام الآخر، مكانة عالية ومرموقة. (Alshammari, 2019)

هـ. حاجات تحقيق الذات حيث تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ما سلو وهي تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول اليه بناء على قدراته وكفاءته.(صفار، 2019)

ويقصد بها الاستثمار الأمثل لطاقت وإمكانيات الفرد وسلوكه بصورة عفوية كما هي حقيقة لا كما يريد الآخرون، فالشخص الذي حقق ذاته يحس بتقبله ذاته كما هي، وثقته بنفسه والسير بناء على معتقدات ثابتة يؤمن بها، مع مساهمة الأنماط الاجتماعية والعرف.

يتضح أن بيئة العمل، والعمل ذاته، يلبيان كثير من الحاجات الإنسانية التي ذكرها ما سلو فالمرتب في حاجات البقاء، ويوفر سكنا مناسباً، ويمكن الوفاء بالحاجات الاجتماعية من خلال التعامل مع زملاء العمل، ثم ان النجاح في العمل يؤدي إلى تحقيق حاجات التقدير والاحترام، وتحقيق الذات ويعتقد ما سلو أن الوفاء بحاجات المستوى الأدنى تسبق الوفاء بحاجات المستوى الأعلى، ويلبي الفرد دوافعه مرتبة،

فالوفاء بحاجات مستوى معين يفقد القدرة على إثارة السلوك وتوجيهه، فتحتل مكانها في عملية السلوك وتوجيهه حاجات المستوى الأعلى، وعدم الوفاء بحاجات المستوى الأعلى في غالب الأحيان للعمل والموظف العادي يجعل النشاط مستمرا لهؤلاء العاملين، إضافة إلى نشاط الناجحين من المستويات الإدارية والتنفيذية العليا من أجل تلبية المزيد من الحاجات.

نظرية الحاجات لماكلياند McClelland :

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من مكلياند واتكنسون ان عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة برغبته في التميز والابداع، وينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الاعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن انجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها، وبذل الافراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة جهودا أكبر من غيرهم، لانهم يرون في ذلك إنجازا لأنفسهم وارضاء لذاتهم وتركز هذه النظرية على ثلاث حاجات وهي: (Rabie, 2023)

أ. الحاجة للإنجاز والتميز والتفوق فبعض الأفراد لديهم حاجة ملحة إلى الإنجاز والنجاح فيما يكلفون به من مهمات، أي أن الأفراد الذي لديهم حاجة عالية إلى الإنجاز، هم الذين يتوقون ويتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعا من التحدي والصعوبة، فهم مدفوعون برغبة عارمة من التفوق في العمل، وإلى حل المشكلات وإلى الامتياز في الأداء.

ب. الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة: أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها، وإلى ان يكون الفرد صاحب نفوذ وسلطة، فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة والمكانة مدفوعون إلى الحصول على النفوذ أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات، أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل. (عبد الله، 2020)

ج. الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وتعني هذه الحاجة رغبة الفرد أن يكون محبوبا ومقبولا لدى الآخرين، ويبذل هؤلاء الأفراد المدفوعون بهذه الحاجة جهدا لتكوين صداقات، فهم يهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل ويفضلون العمل مع الآخرين عند أدائهم لأي واجبات، كما

يفضلون ظروف العمل التي تتضمن التعاون أكثر من تفضيلهم للعمل الذي يقوم على أساس التنافس. (المشالخة، 2022)

وأوضح كرومان أن لتصور ماكيلاند أهمية كبيرة في الدافعية لأنه فسر نمو الدافعية لبعض الأفراد وانخفاضها للبعض الآخر، حيث تمثل مخرجات الدافعية أهمية كبيرة من حيث التأثير الإيجابي والسلبي على الأفراد، فإذا كانت إيجابية ارتفعت الدافعية، أما إذا كانت سلبية فتنخفض الدافعية، ومن خلال هذا العمل يتم قياس الدافعية لدى الأفراد والتنبؤ بها، وأن ما كيلاند بين ان الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة يميلون الى العمل بدرجة أكبر من الأفراد المنخفضين في تلك الحاجة وخاصة في مواقف المخاطرة المتوسطة، والمواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج، والمواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه.

نظرية العدالة لأدمز Adams:

ترتبط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المنظمة التي يعمل بها، اذ يميل الفرد الى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها غيره وفقا لمستوى الأداء، فإذا وجد الانسان ان هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، ادرك ان الدافعية هي الطريق السليم الواجب على اتباعه، والعكس صحيح، ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول، والتفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه او تغير فهمه، فيصبح يرى انه على عكس ما كان يظن فان ادائه افضل من أداء غيره فينتهي به الامر الى ترك العمل.

فعندما يعامل جميع العاملين بشكل متساو هذا لا يعني انه قد تحققت العدالة بين الجميع لان هناك عاملين يؤدون عملهم أفضل من غيرهم وبالتالي ظهرت نظرية العدالة لأدمز سنة 1963م والتي أشارت الى ان العاملين يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في الحصول على المكافآت مقابل الإنجاز، وهذه النظرية يكون أساسها هو شعور العاملين بالعدالة والانصاف بالمنظمة التي يعملون بها مقارنة مع الافراد الآخرين بنفس المنظمة وخاصة الذين ينتمون الى جماعة عمل واحدة، فالعدالة هنا تعني الانصاف، والانصاف ليس بالضرورة ان يكون مساواة.

نظرية التوقع لفكتور فروم Factor Froom:

تؤكد هذه النظرية بان دافعية العامل لأداء عمل معين يكون محصل للعوائد التي سيتحصل عليها العامل واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد، ومن مميزات نظرية التوقع ان العامل يميل الى اختيار بديل من البدائل العديدة في السلوك من اجل تعظيم عوائده، وان العامل يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير العميق قلما يؤدي الأمر لسلوك محدد، وان دافعية العامل لأداء عمل معين يكون محصل بثلاثة ركائز وهي: توقع العامل بان المجهود الذي سي بذله سيؤدي الى أداء معين، و ان الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة، وان العوائد التي سيحصل عليها تكون ذات منفعة وجاذبية له، ولهذه النظرية ثلاثة أبعاد: (Maqbul, 2024)

- أ. البعد الأول: الأهمية، وهي تشير إلى مقدار رغبة الفرد في الحصول على نتيجة أو عائد معين يريده، ويفضله على غيره، أي أهمية مقدار هذا المردود بالنسبة له.
- ب. البعد الثاني: التوقع، نوع العلاقة القائمة بين ما يمكن أن يبذله الفرد من مجهود ومستوى أدائه أو تقييم هذا الأداء.
- ج. البعد الثالث: الوسيلة، يعني أن العمال يدركون وجود علاقة بين أداء وإنجاز معين والحصول على عائد ومردود معين.

نظرية التعزيز والتدعيم المثير، الاستجابة سكونرويافلوف:

محور هذه النظرية هو العلاقة بين المثير والاستجابة، وقانون التأثير، وجوهر النظرية هو ان سلوك الانسان على نحو معين هو أساسا لمثير خارجي، أي ان السلوك ناشئ عن عوامل خارجية فقط، وإن نتائج السلوك هي التي تحدد السلوك والنتائج هي المدعمات والسلوك الذي يعزز ويدعم بالمكافأة سيستمر ويتكرر مستقبلا. بينما السلوك الذي لا يعزز ويدعم سيتوقف ولن يتكرر، فالفكرة المحورية للنظرية هو انه إذا قام الانسان بسلوك مرغوب وتمت مكافاته فانه من المحتمل جدا ان يتكرر هذا السلوك، ويكون للمكافأة تأثير كبير إذا أعقبت السلوك المرغوب فورا وان السلوك الذي لا يكافأ أو يعاقب عليه لا يحتمل ان يتكرر. (Al-Ajili, 2020)

نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ (لعوامل الوقائية والعوامل الدافعية:

قام فردريك هيرزبرغ بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد الى دراسة اشباع الحاجات، والتأثير الدافع لذلك الاشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين في عدد من الشركات العاملة واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج، وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة فركزت نظريته على دور العمل وظروفه في حياة الافراد العاملين وصنفت العوامل الى مجموعتين عوامل صيانة وقاية، وعوامل دافعية.

العوامل الدافعية Motivators:

هي المؤدية إلى إثارة الاحتمال وخلق قوة دفع السلوك، وتوافرها بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة على عدم الرضا والاستياء، وهي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، وهي موجودة في محتوى العمل، وموجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتمثل بالعوامل التالية وهي: الحاجة للشعور بالإنجاز والحاجة بالشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم، وأهمية العمل نفسه كونه ابداعي وفيه نوع من التحدي، والرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته، وإمكانات التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي. (Djadli, 2019)

والعوامل الوقائية:

هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا، وتوافرها بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد، وهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به، وإن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد أو توافرت بشكل سيء فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توافرت العوامل الوقائية

فإننا نحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا والدافعية، ولهذا فإننا نقول إنه بتوافر العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى حيز الوجود، وأن تحدث أثرها الدفاعي على سلوك الناس، والعوامل الوقائية تكون في بيئة العمل وتتمثل في العوامل التالية وهي: سياسة الشركة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات مع الرؤساء، وظروف العمل والراتب، والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي، والتأثيرات على الحياة الشخصية. (Rabie, 2023)

نظرية x و y لدوجلاس ماكريجور:

تبين نظرية X على أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل، وأن الإنسان كسول ولا يتحمل المسؤولية في العمل، ويفضل الإنسان أن يجد شخصا يقوده ويوضحه ماذا يعمل، ويعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، وتعتبر الرقابة الشديدة ضرورية كي يعمل، ويعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل. (لعياضي، 2022)

أما عن نظرية y الاحترام والمشاركة وهي تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها، وليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات بل هو مغروس بنفوس العاملين وعلى الإدارة اعانتهم لتحقيق الأهداف، والإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا ولذلك ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم وكما امنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل املا في المكافأة وليس خوفا من العقاب. (بن تونس، 2022)

9.2.2 ابعاد دافعية العاملين:

إن هناك ابعاد كثيرة لدافعية العاملين تم اختيار الابعاد التالية (الطموح، تحقيق التميز والتفوق، أهمية العمل المنافسة وذلك لملاءمتها لهذه الدراسة من جهة ولاتفاق معظم الباحثين على شيوعها من جهة أخرى وهي:

البعد الأول: الطموح:

وهي رغبة الفرد بالتفوق والنجاح وتحسين الأداء للوصول الى هدفه على الرغم من بعض الصعوبات التي سوف يواجهها، وهو سمة ثابتة نسبيا للتمييز بين الافراد في الوصول الى مستوى معين والتكوين النفسي لهم حيث يتحدد طبقا لخبرات النجاح والفشل التي يعبرون منها.(المشالخة، 2022)

ويحس الفرد بطعم النجاح ان وصل الى طموحة وإن لم يصله يشعر بالفشل والانزعاج، فالطموح هو مقياس للفرد يحكم على نجاحه او فشله من خلال اعماله وغاياته، والطموح أيضا الأهداف التي يضعها الفرد لنفسه في عدة مجالات سواء كانت اسرية او اقتصادية او اجتماعية أو مهنية او تعليمية يحاول ان يحققها، ويكون الانصاف للفرد إذا تناسبت إمكاناته وقدراته مع الطموح، أما إذا لم يصبح هناك تناسب فسوف يظهر التفكك والاضطراب، فيعتبر عامل الطموح واقعا ومن خصائص الشخصية القوية والصبورة التي تتحمل الضغوط والتحدي، ويزيد طموح الفرد عند توافر الثقة والالتزان الانفعالي، وهناك عدة صفات للفرد الطموح ومنها:(Alshammari, 2019)

1. يتحمل الضغوط والتحدي من اجل الوصول الى هدفه ولا يمنعه الفشل من تكرار جهوده لأنه يؤمن أنها كفيلة بالتغلب على المتاعب والصعاب.
2. يستمر ويعمل حتى وإن تأخرت نتائج جهوده عن الظهور.
3. لا يؤمن بالحظ ولا ان مستقبل الفرد محدد ولا يفضل البقاء منتظرا لتأتيه الفرصة.
4. لا يرض بالقليل ولا بمستواه الحالي بل يقوم دائما على النهوض به ولا يهاب من المنافسة او المغامرة او المسؤولية أو الفشل.

البعد الثاني: تحقيق التميز والتفوق:

وهو كفاءة الفرد وقدرته على التميز العالي وذكاءه المرتفع، فقد عرف التشريع التربوي الأمريكي الأشخاص المتميزين والمتفوقين بأنهم يظهرون قدرات ادائية عالية ومتميزة في عدة مجالات معرفية وابداعية وفنية وقيادية واكاديمية، فيشير التفوق الى التقدم والتميز الى الارتقاء العالي لمدارك لعقل والنفس

والجسد، فالفرد المتفوق هو دائما يتحصل على المرتبة الأولى بامتلاكه عدة مفاتيح للنجاح في الحياة كلها،
فالتفوق هو قمة النجاح وهو موجود داخل كل فرد. (عبد الله، 2020)

ويجد مكلياند ان سبب التخلف في المجتمعات النامية يعود الى تأخر دافع الإنجاز في تلك
المجتمعات لما تحتويه على ثقافات وقيم محبطة، وتكون هي السبب في احباط وعزيمة همم التميز والتفوق
لدى الافراد تدفعهم لأداء اعتيادي لمهامهم واستسلامهم لقدرهم، فالتنمية في تلك المجتمعات تنتهي
باستبدال قيمها التقليدية لدافعية الافراد نحو التميز والتفوق بقيم ملائمة، وهذا ما يفسر تغير سلوك
الأفراد من بيئة محبطة ومهشمة الى بيئة دافعة نحو تحقيق التميز والتفوق. (Rabie, 2023)

البعد الثالث: أهمية العمل:

تشير هذه الصفة الى الجدوى من النشاطات التي تؤديها المنظمات، والدور الذي تلعبه في حياة
البشر، حيث يحقق الانسان ذاته بالعمل وإدراكه لمعنى الحياة من خلال تكريس قدراته وامكانياته من اجل
انجاز أهدافه، وبالرغم من الجهد والتعب الذي يلحق به الا انه يبقى فخورا بما بذل من جهد وقدم من
تضحيات تجاه تحقيق الغايات المرجوة، وبما يتركه العمل من آثار في شخصيته، ومنها تحقيق الذات،
وتطوير الشخصية والذي أصبح ملموسا على ارض الواقع، ووضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف مستقبلية،
وتوفير مصدر للدخل يعين افراد الأسرة، والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الشخص، والعمل بروح
الفريق، وتنمية المهارات الاجتماعية وغيرها، وهذا يؤدي لدافع اكبر لدى الشخص في انجاز عمله حتى يصل
الى تحقيق هدفه. (صفار، 2019)

البعد الرابع: المنافسة:

عرف احد العلماء المنافسة على انها القدرة على التواصل والتعاون مع الآخرين بشكل جيد، وأيضا
القدرة على إدارة حل النزاعات، حيث تشمل القدرة على التواصل مع الآخرين بشكل جيد، وجوانب
التعاطف والإدارة الفعالة بينما تتمثل القدرة على التعاون بالقدرة على التفاوض واتخاذ القرارات، والقدرة
على تقديم أفكار جديدة واستماع أفكار الآخرين، والقدرة على بناء تحالفات مستدامة، بينما القدرة على

إدارة حل النزاعات فتتمثل بتحليل القضايا والمصالح التي تكون على المنازعات، وتحديد جوانب الاتفاقات والاختلافات، وإعادة صياغة المشكلة، وتحديد أولويات الاحتياجات والاهداف، وكما أوضحت Wheeler الى ان المنافسة تتمثل بالمهارات الآتية: (بن تونس، 2022)

1. القيادة: بقيادة ومساعدة الآخرين
2. الارشاد: تدريب فرد أو أكثر من ذلك
3. التفاوض: أي بالتوصل الى اتفاق مع الأطراف الأخرى عند الاختلاف بالآراء
4. التعاطف: بفهم الافراد في مكان العمل
5. التواصل: بنقل الأفكار بفعالية من خلال الأساليب اللفظية وغير اللفظية
6. حل المشكلات: أي حل النزاع الشخصي والجماعي والنشاط التجاري
7. العمل الجماعي: أي العمل مع افراد مختلفين من اجل الوصول الى هدف واحد.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

2.3 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي، ويقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية كمجال لتطبيق الدراسة ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية وبلغ عدد افراد عينة الدراسة 400 فرد

4.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وقد تم تصميم استمارة الاستبيان ومحاورها وعباراتها من خلال الاستعانة بالإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وقد اشتملت استمارة الاستبيان على محورين وهما (محور القيادة التحويلية

ومحور تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم) وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5) ، موافق (4) ، محايد (3) ، غير موافق (2) ، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة عبارات محاور استمارة الاستبيان.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

5.3 الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- ✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة واختبار فروض الدراسة.

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة التحويلية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التأثير المثالي			
1	يتعامل المدير بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين	0.677**	0.000
2	يهتم المدير بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية	0.755**	0.000
3	يملك المدير القدرة على تشجيع العاملين علي تأدية أعمالهم	0.634**	0.000
4	يحظى المدير باحترام وثقة كافة العاملين	0.665**	0.000
5	يلتزم المدير باتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته	0.643**	0.000
التحفيز الالهامي			
6	يستطيع المدير تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة إلى واقع ملموس	0.716**	0.000

7	يعمل المدير علي غرس الحماس داخل كافة العاملين	0.415**	0.000
8	يهتم المدير بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة	0.569**	0.000
9	يعمل المدير علي تحقيق الأهداف من خلال العمل الجماعي وروح الفريق	0.632**	0.000
10	يهتم المدير باطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة لإنجاز الاهداف	0.663**	0.000
الاستثارة الفكرية			
11	يعمل المدير على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل	0.684**	0.000
12	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	0.648**	0.000
13	يهتم المدير باقتراح طرق و افكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلى	0.573**	0.000
14	يهتم المدير بمكافأة العاملين على إنجاز المهام المتعلقة بالعمل	0.596**	0.000
15	يهتم المدير بالتعرف على طموحات وأحلام العاملين المستقبلية	0.428**	0.000
الاعتبارات الفردية			
16	يهتم المدير بالفروق الفردية بين العاملين في إنجاز المهام	0.653**	0.000

17	يعمل المدير بالتعرف على كافة الملاحظات الفردية لتنمية قدرات العاملين	0.556**	0.000
18	يقوم المدير بالتركيز على تصحيح الاخطاء الحادثة أثناء تأدية العمل أولا بأول	0.653**	0.000
19	يهتم المدير بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له	0.731**	0.000
20	يعمل المدير على الاستماع لأراء كافة العاملين ووجهات النظر الخاصة بهم تجاه العمل	0.507**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

ويتبين من الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التحويلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات محور القيادة التحويلية وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

محور تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يقوم الموظفون بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	0.696**	0.000
2	يتوفر لدى الموظفين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	0.689**	0.000
3	يهتم الموظفون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم	0.561**	0.000

4	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	0.694**	0.000
5	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.	0.558**	0.000
6	يقوم الموظفون بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل	0.511**	0.000
7	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	0.505**	0.000
8	يقوم الموظفون بتأدية عملهم ضمن المعايير المحددة من قبل	0.665**	0.000
9	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.	0.699**	0.000
10	توجد قدرة لدى الموظفين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء أعمالهم	0.754**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحاور
20	0.913	القيادة التحويلية
10	0.821	تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم
30	0.939	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

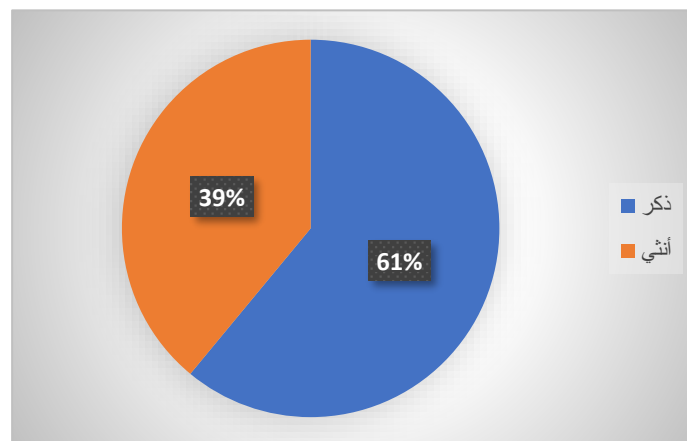
2.4 خصائص عينة الدراسة

1. الجنس: تبين ان 244 فرد من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 61 % و156 فرد من الاناث بنسبة 39 %

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	61	61
	أنثي	39	39

شكل (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس

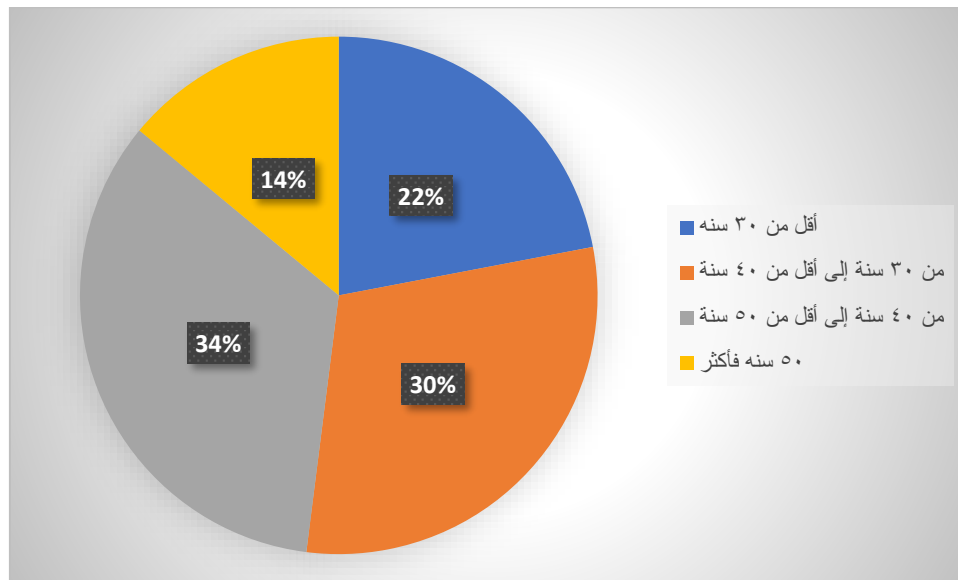


2. العمر: تبين ان 88 فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 22% و120 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30% و136 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 34% و56 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 14%

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	22	22
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	30	30
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	34	34
	50 سنة فأكثر	14	14

شكل (2) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر

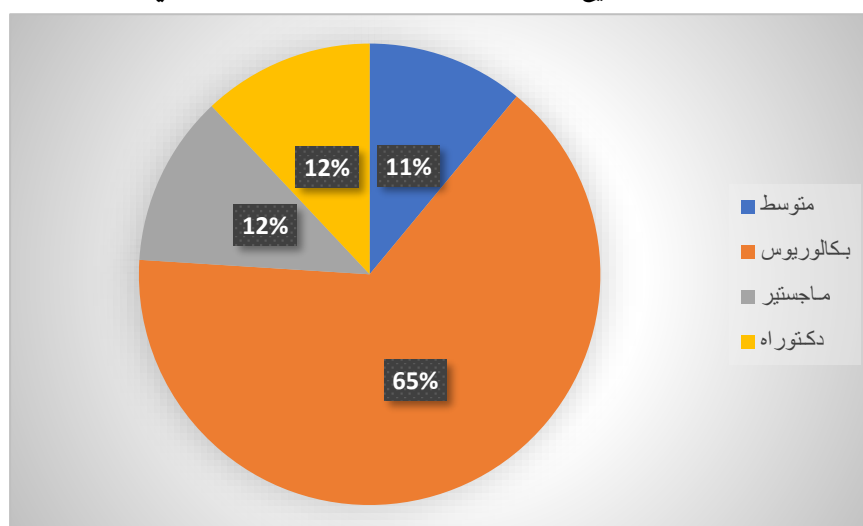


3. المؤهل العلمي: تبين ان 44 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم متوسط بنسبة 11% و260 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 65% و48 فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 12% و48 فرد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 12%

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	متوسط	11	11
	بكالوريوس	65	65
	ماجستير	12	12
	دكتوراه	12	12

شكل (3) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



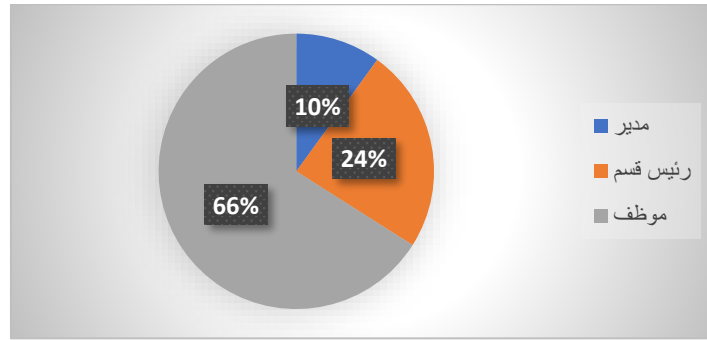
4. المسمى الوظيفي: تبين أن 40 فرد من افراد عينة الدراسة مديرين بنسبة 10 % و96 فرد رؤساء اقسام

بنسبة 24 % و264 فرد موظفين بنسبة 66 %

جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدير	10	10
	رئيس قسم	24	24
	موظف	66	66

شكل (4) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

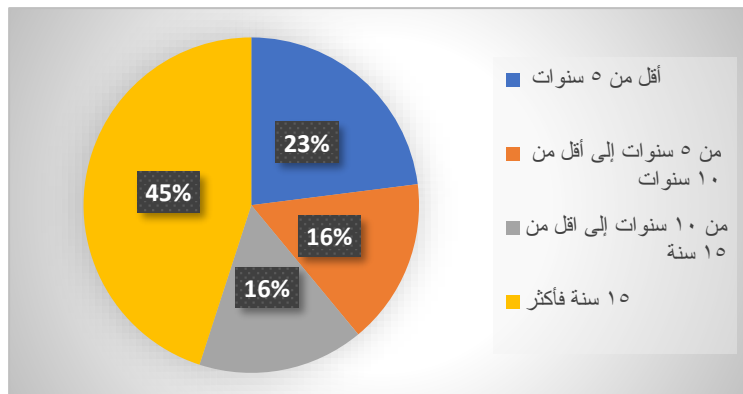


5. عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين ان 92 فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية اقل من 5 سنوات بنسبة 23% و64 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 16 % و64 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة بنسبة 16 % و180 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 45 %

جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	23	23
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	16
	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	16	16
	15 سنة فأكثر	45	45

شكل (5) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية



3.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة التحويلية

1. التأثير المثالي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التأثير

المثالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتعامل المدير بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين	4.100	0.990	2	مرتفع
يهتم المدير بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية	4.030	0.797	3	مرتفع
يمتلك المدير القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم	4.020	0.910	4	مرتفع
يحظى المدير باحترام وثقة كافة العاملين	4.100	0.732	1	مرتفع
يلتزم المدير بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته	3.990	0.732	5	مرتفع
المتوسط	4.048	0.832		مرتفع

تم ترتيب عبارات التأثير المثالي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر)

من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يحظى المدير باحترام وثقة كافة العاملين) هي أكثر العبارات

أهمية بقيمة 4.100 وانحراف معياري 0.732 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يلتزم المدير بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.990 وانحراف معياري 0.732 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التأثير المثالي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التأثير المثالي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.048 وانحراف معياري 0.832

2. التحفيز الالهامي

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحفيز

الالهامي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يستطيع المدير تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة إلى واقع ملموس	3.960	0.737	4	مرتفع
يعمل المدير علي غرس الحماس داخل كافة العاملين	4.060	0.776	3	مرتفع
يهتم المدير بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة	3.810	0.895	5	مرتفع
يعمل المدير علي تحقيق الأهداف من خلال العمل الجماعي وروح الفريق	4.190	0.647	2	مرتفع
يهتم المدير بإطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة لإنجاز الاهداف	4.190	0.598	1	مرتفع
المتوسط	4.042	0.731		مرتفع

تم ترتيب عبارات التحفيز الالهامي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم المدير بإطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة

لإنجاز الاهداف) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.190 وانحراف معياري 0.598 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم المدير بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 3.810 وانحراف معياري 0.895 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التحفيز الالهامي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التحفيز الالهامي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.042 بانحراف معياري 0.731

3. الاستثارة الفكرية

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستثارة الفكرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يعمل المدير على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل	4.380	0.648	1	مرتفع جدا
يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	4.210	0.715	5	مرتفع جدا
يهتم المدير باقتراح طرق و افكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلى	4.220	0.629	4	مرتفع جدا
يهتم المدير بمكافأة العاملين على إنجاز المهام المتعلقة بالعمل	4.360	0.612	2	مرتفع جدا
يهتم المدير بالتعرف على طموحات وأحلام العاملين المستقبلية	4.260	0.630	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.248	0.689		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الاستثارة الفكرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل المدير على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.380 وانحراف معياري 0.648 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.210 وانحراف معياري 0.715 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الاستثارة الفكرية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الاستثارة الفكرية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.248 وانحراف معياري 0.689

4. الاعتبارات الفردية

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات

الاعتبارات الفردية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يهتم المدير بالفروق الفردية بين العاملين في إنجاز المهام	4.140	0.725	5	مرتفع
يعمل المدير بالتعرف على كافة الملاحظات الفردية لتنمية قدرات العاملين	4.220	0.719	4	مرتفع جدا
يقوم المدير بالتركيز على تصحيح الأخطاء الحادثة أثناء تأدية العمل أولا بأول	4.220	0.705	3	مرتفع جدا
يهتم المدير بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له	4.330	0.570	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	2	0.726	4.330	يعمل المدير على الاستماع لأراء كافة العاملين ووجهات النظر الخاصة بهم تجاه العمل
مرتفع جدا		0.689	4.248	المتوسط

تم ترتيب عبارات الاعتبارات الفردية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم المدير بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.330 وانحراف معياري 0.570 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم المدير بالفروق الفردية بين العاملين في إنجاز المهام) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.140 وانحراف معياري 0.725 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الاعتبارات الفردية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الاعتبارات الفردية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.248 بانحراف معياري 0.689

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.156 بانحراف معياري 0.725

المحور الثاني: تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز

دافعية الموظفين وأدائهم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقوم الموظفون بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	4.340	0.572	3	مرتفع جدا

مرتفع جدا	1	0.554	4.420	يتوفر لدى الموظفين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
مرتفع جدا	2	0.642	4.350	يهتم الموظفون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم
مرتفع جدا	4	0.649	4.320	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
مرتفع	7	0.706	4.190	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.
مرتفع	9	0.776	4.060	يقوم الموظفون بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل
مرتفع	10	0.895	3.810	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
مرتفع	6	0.647	4.190	يقوم الموظفون بتأدية عملهم ضمن المعايير المحددة من قبل
مرتفع	5	0.598	4.190	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.
مرتفع	8	0.725	4.140	توجد قدرة لدى الموظفين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء أعمالهم
مرتفع جدا		0.676	4.201	المتوسط

تم ترتيب عبارات تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتوفر لدى الموظفين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.420 وانحراف معياري 0.554 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.810

وانحراف معياري 0.895 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.201 بانحراف معياري 0.676

4.4 اختبارفروض الدراسة

لاختبارفروض الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (15) قيم معاملات الارتباط بيرسون لاختبارفروض الدراسة

الفرضيات	المتغيرات	تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم	الدلالة الاحصائية
الرئيسية	التأثير المثالي	**0.891	0.01
الاولى	التحفيز الالهامي	**0.758	0.01
الثانية	الاستثارة الفكرية	**0.869	0.01
الثالثة	الاعتبارات الفردية	**0.744	0.01
الرابعة	القيادة التحويلية	**0.733	0.01

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.891 مما يبين عدم صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على أنه لا

يوجد دور ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.758 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على أنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.869 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي ينص على أنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.744 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي ينص على أنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.733 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي ينص على أنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومقترحات لبحوث يمكن إجراؤها مستقبلاً

2.5 استنتاجات الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.156 بانحراف معياري 0.725 ووجود مستوى مرتفع جداً للاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية وارتفاع مستوى التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي
- ✓ وجود مستوى مرتفع جداً من تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.201 بانحراف معياري 0.676
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين عدم صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على أنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على أنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي ينص على إنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي ينص على إنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي ينص على إنه لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

3.5 التوصيات

1. ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق القيادة التحويلية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الشخصية والفردية

2. الاهتمام بالحفاظ على المستوى المرتفع من تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل

3. الاهتمام بتطوير كافة الإمكانيات والاحتياجات للعاملين في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية لزيادة مستويات الاداء بكفاءة وفاعلية

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن اجراؤها مستقبلياً:

1. الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية وأهم العوامل المؤثرة عليها وتأثيرها على الأداء والانتاجية
2. الدراسات والأبحاث المتعلقة بدافعية الموظفين وأدائهم منظمات القطاع العام والتعرف على أهم العوامل المؤثرة عليها

Abstract

The aim of this study was to analyze the impact of transformational leadership on enhancing employee motivation and improving their performance within charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Charitable organizations heavily rely on the enthusiasm and internal motivation of employees and volunteers, making leadership that can inspire and encourage these individuals extremely important. Through this study, we aim to provide broad insights into how transformational leadership affects the performance of charitable organizations and to discover the ideal ways to effectively apply this leadership style. A stratified random sample of 400 managers in upper and middle management was selected, and data was collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical method. A range of statistical methods was applied.

The results of the study showed that the high level of implementation of transformational leadership in public sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, along with a very high level of intellectual stimulation, individual consideration, idealized influence, and inspirational motivation, led to a very high level of enhancement of employee motivation and performance in public sector organizations. The mean value was 4.201 with a standard deviation of 0.676.

Based on these results, the study recommends maintaining the high level of implementation of transformational leadership in public sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia by providing training courses and programs related to personal and individual skills

Keywords: Transformational Leadership – Employee Motivation – Public Sector Organizations

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. برباوي، كمال، و قناشي، أمنة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع10، 559 - 572.
2. بن تونس، الطاهر، أوبليل، ليديا، و لوناسي، سعاد. (2022). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM تيزي وزو. مجلة دراسات، مج11، ع1، 697 - 716.
3. حسين، علي عريوة، و جغلولى، يوسف. (2023). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج8، ع2، 301 - 312.
4. زرقوط، حميدة، و بوكثير، جبار. (2021). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج8، ع2، 461 - 479.
5. سيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج7، ع1، 183 - 198.
6. الصفار، سوسن عبد الخضر عبد الصمد. (2019). أثر دافعية الإنجاز في تعزيز روح الانتماء التنظيمي بالتطبيق على عينة من العاملين بجامعة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، ع216، 195 - 216.
7. عبدالله، تسنيم خضر عودة، و طويقات، أمجد فهد نهار. (2020). الأثر المعدل للمناخ الأخلاقي في العلاقة ما بين الذكاء العاطفي ودافعية العاملين: دراسة ميدانية علي المستشفيات الخاصة في عمان / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
8. لعياضى، عصام. (2022). علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدي العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس. مجلة الإبداع الرياضي، مج13، ع1، 211 - 230.

9. المشالخة، سجاد جميل، و الزغول، عمرو محمد. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
10. النبابة، بسمة إسماعيل، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2019). أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: المرونة المنظمية كمتغير وسيط في الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdelouahab, M., and Bouzid, O. (2023). Transformational Leadership in Youth and Sports Directorates: Achievement Motivation among Supervisor and Non-Supervisor Workers as an Indicator. Algerian Journal of Research and Studies, Vol. 6, No. 4, 282-297.
2. Al-Ajili, Hussein Kazim Hussein. (2020). The Importance of the Role of Motivating Employees in Achieving Organizational Effectiveness: A Field Study. Journal of Administrative Studies, Vol. 13, No. 26, pp. 268-283.
3. Alharbi, K. K. (2022). Transformational Leadership on Job Engagement: A Person-Job Fit Perspective. Journal of Contemporary Business Research, Vol. 36, No. 2, 1-22.
4. Al-Harbi, Khaled Kamal Mohammed. (2022). The Effects of Transformational Leadership on In-Role Performance: The Mediating Role of Meaningfulness at Work. Journal of Financial and Business Studies, Issue 3, 789-810.
5. Al-Najjar, A. M., Qawasmeh, R., and Sharari, H. (2023). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Role of Organizational Culture (Unpublished Master's Thesis). Amman Private University, As-Salt.

6. Alshammari, S. N. (2019). Insufficiently Motivated Employees: The Influence of Gender, Age, and Organization Type on Frustration, Conflict with Employers, and Complexity of Conflict. *Al-Jinan*, verse 12, 397-417.
7. Aref Alhshedi .(2020) .The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Performance in Gold Industry of Saudi Arabia .*JOURNAL OF PROCESS MANAGEMENT– NEW TECHNOLOGIES INTERNATIONAL* من الاسترداد /
<https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/27033>
8. Bernardinus Maria Purwanto .(2023) .The influence of enthusiasm and personal constraints on the intention to continue volunteering in an uncertain and turbulent environment .*International Review on Public and Nonprofit Marketing*–693 ، 20 ،
<https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-022-00349-z> .720تم الاسترداد من
9. Djadli, S., and Boufalta, M. S. E. (2019). Investigating the Impact of Motivation and Employee's Commitment on Organizational Performance: Case Study of Two Manufacturing Companies in Constantine. *Journal of Economic Researcher*, Vol. 7, No. 11, 89-108.
10. Donny Susilo .(2018) .TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A STYLE OF MOTIVATING EMPLOYEES .*MEC-J (Management and Economics Journal)* تم
 الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/328167090_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_A_STYLE_OF_MOTIVATING_EMPLOYEES
11. Ebtisam Abdullah Aljubair .(2022) .The Impact of Creative Leadership on Enhancing the Level of Organizational Culture (A Field Study on Non-profit Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia).*المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3(3).

12. Edwin Locke .(2023) .*Motivate Employee Performance Through Goal Setting* تم الاسترداد من <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781394320769.ch5>
13. Farhat, Ahmida. (2023). Impact of Transformational Leadership on Innovation: Case Study on Sonelgaz Corporation Laghouat. *Journal of Economic Issue Studies*, Vol. 14, No. 2, 200-217.
14. Filiz Mizrak .(2023) .*Effective Change Management Strategies: Exploring Dynamic Models for Organizational Transformation* من الاسترداد https://www.researchgate.net/publication/375889424_Effective_Change_Management_Strategies_Exploring_Dynamic_Models_for_Organizational_Transformation
15. Hira Kha .(2020) .Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model .*Future Business Journal*/تم الاسترداد <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>
16. Ifeanyi .E. Nuel Okoli .(2021) .Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions .*Journal of Economics and Business* ، (1)2 ، 182-170 . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/349861805_Transformational_Leadership_and_Organizational_Success_Evidence_from_Tertiary_Institutions
17. Khaled Mohammed Ahmed Alqasa .(2022) .The factors affecting Volunteer Motivation among Non-Profit Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA) . *Przestrzeń Społeczna* من الاسترداد <https://socialspacejournal.eu/menu-script/index.php/ssj/article/view/99>
18. M. Nazmul Islam .(2020) .The impact of trust in leadership on organizational transformation .*Global Business and Organizational Excellence* ، 39(4) ، 10-1 . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/340161551_The_impact_of_trust_in_leadership_on_organizational_transformation

19. Majed Aldaweesh .(2018) .The effective implementation of total quality management and transformational leadership in higher education improvement: a case of Saudi universities .تم الاسترداد من <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/17017>
20. Maqbul, M. Y. (2024). Factors Affecting Employees Motivation: An Exploratory Study of Employees at the General Administration of Education in Jeddah. Arab Journal of Scientific Publishing, Vol. 73, 71-96.
21. Marouane Khallouk .(2018) .Obstacles to management innovation in nonprofit organizations: the case of an international nongovernmental organization .*Journal of Innovation Economics & Management* من الاسترداد .
https://shs.cairn.info/article/JIE_PR1_0020
22. Neeraj Kumar Jaiswal .(2015) .Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study .*International Journal of Hospitality Management* من الاسترداد ، 51 ، 41-30 .
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431915001024>
23. Qiang Xu .(2023) .Voluntary or reluctant? Social influence in charitable giving: an ERP study .*Soc Cogn Affect Neurosci* من الاسترداد ، 18 (1) .
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10013733/>
24. Rabie, R. (2023). The Impact of Motivation on Employees' Engagement: An Empirical Study from the IT Industry Sector in Egypt. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Vol. 14, No. 3, 1169-1195.
25. Saleh Althnayan .(2022) .Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational

Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model .*Sustainability* .(14) 14 ،

الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8779>

26. Sehrish Ilyas .(2020) .Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory .

Economies ، 8(4) .تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2227-7099/8/4/101>

27. Simon Rafaqat .(2022) .The Impact of Workforce Diversity on Organizational Performance: A Review .*Journal of Economics and Behavioral Studies* ، 14 ، 39-50 .تم

الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/362510061_The_Impact_of_Workforce_Diversity_on_Organizational_Performance_A_Review

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس "دور القيادة التحويلية في تعزيز دافعية الموظفين

وأدائهم في منظمات القطاع العام

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنة

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم

☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحويلية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التأثير المثالي					
يتعامل المدير بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين					
يهتم المدير بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية					
يمتلك المدير القدرة على تشجيع العاملين علي تأدية أعمالهم					
يحظى المدير باحترام وثقة كافة العاملين					
يلتزم المدير باتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته					
التحفيز الالهامي					
يستطيع المدير تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة إلى واقع ملموس					
يعمل المدير علي غرس الحماس داخل كافة العاملين					
يهتم المدير بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة					

					يعمل المدير علي تحقيق الأهداف من خلال العمل الجماعي وروح الفريق
					يهتم المدير باطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة لإنجاز الاهداف
التأثير المثالي					
					يتعامل المدير بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين
					يهتم المدير بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية
					يملك المدير القدرة على تشجيع العاملين علي تأدية أعمالهم
					يحظى المدير باحترام وثقة كافة العاملين
					يلتزم المدير بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته
التأثير المثالي					
					يتعامل المدير بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين
					يهتم المدير بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية
					يملك المدير القدرة على تشجيع العاملين علي تأدية أعمالهم
					يحظى المدير باحترام وثقة كافة العاملين
					يلتزم المدير بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته

✿ المحور الثاني: تعزيز دافعية الموظفين وأدائهم ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					يقوم الموظفون بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.
					يتوفر لدى الموظفون الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
					يهتم الموظفون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم
					يتوفر لدى الموظفون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
					يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.
					يقوم الموظفون بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل
					يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
					يقوم الموظفون بتأدية عملهم ضمن المعايير المحددة من قبل
					يتوفر لدى الموظفون القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.
					توجد قدرة لدى الموظفون على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء أعمالهم

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

Management College



Specialization in Entrepreneurship

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing
Employee Motivation and Performance in Public Sector
Organizations: A Case Study on Charitable Organizations in
the Kingdom of Saudi Arabia**

Student preparation/

Ali Fayez Al Dubays

242000456

Supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 - 2025