

أثر القيادة التحويلية على أداء
الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن في المملكة العربية
السعودية بمنطقة جدة (دراسة حالة)

**Transformational Leadership on Employee
Performance: A Case Study on Abad Al-Rahman
Center in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالبة/
خلود فهد أحمد العولقي

الرقم الأكاديمي / ٢٠٢١٢٠٤٧٩٣

إشراف /
د. الفیصل عبد الحمید محمد
د. فايز جراد

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه فالحمد لله الذي

ما اجتزنا درباً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم

أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر، وامتنان

فالحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى

الختام

أهدي هذا النجاح لنفسني أولاً، ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا

عسر له

وإلى من كافحوا في صمت وشموخ من أجل أن أشق طريقي إلى من أفهموني أن الحياة جهد

وكفاح إلى من كان دعائهم سر نجاحي ... أمي وأبي

وإلى من هم دائماً الكتف والسند الذي لا يميل إلى أحبائي.... إخوتي وأخوي

إلى كل عضو في هيئة التدريس كان لي خير معلم، وساهم في بلوغي لهذا الهدف

وإلى جميع من دعموني بثقتهم بي ومن كان له بصمة في طريقي

وأخيراً من قال أنا لها "نالها"، وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها ها هو اليوم العظيم

اليوم الذي أجريت دراستي حاملة بها حتى توالى بمنه وكرمه

فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملاً إلا واغرقني سروراً ينسيني مشقتي

ومن هذه إلا بداية البدايات انتهت مرحلة لتكون طريق تمهد للأخرى، فالحمد لله دائماً وابدأ

الشكر والتقدير

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في رحلتي التعليمية من معلمين وإداريين

لقد كانت رحلة مليئة بالتحديات والإنجازات، وكل خطوة فيها كانت تحمل في طياتها دروساً قيمة ستحملها معنا إلى المستقبل

أتمنى لزملائي وزميلاتي كل التوفيق في المراحل القادمة من حياتهم لن ننسى أبداً اللحظات التي قضيناها معاً، وستظل ذكرياتنا في هذه الجامعة، خالدة في قلوبنا

نتذكر دائماً أن الحياة تتطلب منا الشجاعة لنكون أنفسنا، الشجاعة لنحلم، وأكثر نحقق الأحلام إلى واقع في كل خطوة نخطوها، ونحن فخورين بما وصلنا إليه، ونحن متفانلاً بما هو آت

وإلى والدتي: شمعة عوض العامري

أود أن أخصك بكلمة شكر خاصة، فلك الفضل في كل ما حققت، لقد كنتي لي السند والعون في

كل خطوة من خطوات رحلتي، ودعمك كان دافعاً لي للاستمرار وعدم الاستسلام شكراً لك يا أمي، على كل ما قدمته لي من حب ورعاية واهتمام. فأنتِ النور الذي أضاء دربي

والصديقة التي شاركتها أفراحي وترحالي، أحبك يا أمي حباً لا يوصف، وأعدك بأنني سأظل أسمى لتحقيق طموحاتي وإسعادك

وإلى أخواتي وأخي

أشكر تواجدكم ودعمكم المستمر لي فأنتم نعم العائلة

وأخيراً، أود أن أؤكد على أن هذه ليست النهاية، بل هي بداية جديدة لرحلة أخرى مليئة

بالتحديات والفرص الجديدة، ستستمر في السعي لتحقيق أحلامنا وطموحاتنا

خلود فهد أحمد العولقي

فهرس المحتويات

جدول المحتويات

١٠	١,١ مقدمة.....
١٤	١,٢ مشكلة الدراسة.....
١٤	الفجوات النظرية: ١,٢,١.....
١٤	١,٢,٢ الفجوات التطبيقية:.....
١٦	١,٣ أهمية الدراسة:.....
١٦	١,٣,١ الأهمية النظرية :.....
١٧	١,٣,٢ الأهمية التطبيقية:.....
١٨	١,٤ أسئلة الدراسة.....
١٩	١,٥ أهداف الدراسة.....
١٩	تساؤلات الدراسة:.....
٢٠	١,٦ فرضيات الدراسة :.....
٢١	• ١,٧ نموذج الدراسة :.....
٢٢	١,٨ الدراسات السابقة:.....
٢٢	٢,١ المقدمة.....
٢٦	٢,٢ المتغير المستقل.....
٣٣	٢,٣ المتغير التابع.....
٣٦	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٤٠	١,١٠ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
٤١	١,٩ المنهجية وطرق البحث:.....
٤٢	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٤٢	٣,٢,١ المتغير المستقل (أثر القيادة التحويلية).....
٤٢	٣,٢,٢ المتغير التابع (الأداء الموظفين).....
٤٣	١,١١ مصادر البيانات :.....
٤٤	١,١٢ أدوات الدراسة:.....
٤٥	١,١٣ حدود الدراسة:.....
٤٦	المراجع العربية:.....
٤٦	المراجع الأجنبية:.....
٤٨	الملاحقات.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٦	الفروقات الجوهرية بين القادة والمديرين	الجدول ١
٢٨	المقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة العادية	الجدول ٢

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	نموذج البحث المقترح	الشكل ١
٤٤	مناهج البحث العلمي	الشكل ٢
١٥	نموذج الهيكل المشروع المقترح	الشكل ٣
٣٢	عناصر القيادة التحويلية	الشكل ٤
٣٣	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	الشكل ٥
٣٤	العوامل المؤثرة على أداء الموظفين	الشكل ٦
٣٦	مخطوطة توضح أسباب قيام المراكز بعمليات تقييم الأداء	الشكل ٧
٣٨	العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	الشكل ٨
٦٣	للمتغير الأداء الوظيفي	الشكل ٩
٦٤	خريطة مفاهيمية لترابط بين المتغيرين ١	الشكل ١٠
٦٤	خريطة مفاهيمية لترابط بين المتغيرين ٢	الشكل ١١

قائمة المصطلحات

القيادة التحويلية:

أسلوب قيادي يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد من خلال التحفيز، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. (Bass, 1985)

الأداء الوظيفي:

مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته بما يحقق أهداف المؤسسة.

القائد التحويلي:

هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو تحقيق أهداف أعلى من خلال الإلهام والتطوير والتحفيز العميق، وليس فقط من خلال التوجيه والتعليمات.

التحفيز الإلهامي:

قدرة القائد على بث الحماس والإيمان برؤية ورسالة المؤسسة لدى الموظفين.

الاستثارة الفكرية:

تمكين الموظفين من التفكير بطرق غير تقليدية، وتشجيعهم على الابتكار والتساؤل والنقد البناء.

الاعتبار الفردي:

اهتمام القائد بالفروق الفردية بين الموظفين وتقديم الدعم المناسب لكل منهم حسب احتياجاته.

التأثير المثالي:

سلوك القائد كقدوة يُحتذى بها، ويتميز بالنزاهة والرؤية الواضحة والالتزام.

دراسة الحالة:

منهج بحثي يُستخدم لتحليل حالة واحدة (مؤسسة أو مجموعة) بشكل معمق بهدف فهم الظاهرة داخل سياقها الواقعي.

قائمة الاختصارات

- TL: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
PI: التأثير المثالي (Idealized Influence)
IM: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
IS: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
IC: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)
EP: الأداء الوظيفي (Employee Performance)
HR: الموارد البشرية (Human Resources)
OB: السلوك التنظيمي (Organizational Behavior)
SPSS: برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences)
MGT: الإدارة (Management)
KSA: المملكة العربية السعودية (Kingdom of Saudi Arabia)

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

١,١. مقدمة

بيئة الإدارة في المؤسسات الحديثة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية العمل. إن تبني أساليب قيادية ملهمة وفعالة يعد من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين. الأداء الوظيفي، بصفته المتغير التابع، يعكس مدى تحقيق الموظفين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي (Dessler, 2000) مع زملاء العمل.

أداء الموظفين يُعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. الأداء الوظيفي يشير إلى مدى تحقيق الموظفين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. أداء الموظفين يعكس كفاءتهم في القيام بواجباتهم ويشمل (Dessler, 2000) عوامل متعددة مثل الإنتاجية وجودة العمل.

تقييم أداء الموظفين يعد وسيلة أساسية لتحديد مدى تحقيق الأفراد للأهداف المحددة وتقديم الإسهامات المطلوبة. الأداء الوظيفي يعكس كفاءة الفرد في القيام بواجباته ويشمل عوامل مثل الإنتاجية، جودة العمل، التفاعل مع الزملاء، والالتزام تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة هي (Luthans, 2006) بالمعايير المهنية عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير المهنية. توفير بيئة عمل ملائمة، وتقديم التدريب المستمر هي من العوامل التي تؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي، مما يعزز من قدرات المؤسسة على (Voon et al., 2011) المنافسة والنمو.

بيئة العمل الملائمة والتحفيز المناسب لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين أظهرت الدراسات أن تفاعل الموظفين الإيجابي مع زملائهم يعزز (Saleem, 2015) التدريب المستمر (Schaufeli & Bakker, 2010) بيئة العمل ويزيد من الإنتاجية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة على (Anitha, 2013) المنافسة والنمو.

إن تقييم الأداء بانتظام يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما وبالتالي، فإن فهم تأثير (Mathis & Jackson, 2006) يساهم في تحسين الأداء

القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة سيوفر رؤى قيمة
لتحسين

تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة هي عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء
الوظيفي. تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير المهنية توفير بيئة
عمل ملائمة، وتقديم التدريب المستمر

إن الأداء الوظيفي يعتبر مؤشرًا رئيسيًا لنجاح الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.
يشمل الأداء الوظيفي عناصر مثل الإنتاجية وجودة العمل، والتفاعل مع الزملاء،
(Luthans, 2006) والالتزام بالمعايير المهنية

بيئة العمل الملائمة والتحفيز المناسب لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين
(Saleem, 2015)

تشير الدراسات السابقة إلى تأثير كبير للقيادة التحويلية على أداء الموظفين. على سبيل
أن القيادة "في دراستهم (Bass & Avolio, 1994) المثال، أوضح بَس وأفوليو
التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي بين الموظفين
من خلال تشجيع الإبداع و توفير رؤى واضحة، ودعم النمو الشخصي
إلى أن هناك بعض التحديات التي " في دراسته . من جهة أخرى، توصل الباحث يوكيل
(Yukl, 1999)تواجه من تطبيق القيادة التحويلية في بعض السياقات

مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب الاستراتيجيات المستدامة، مما قد يحد من
تأثيرها الإيجابي. ورغم تباين الآراء، إلا أن هناك إجماعًا عامًا بين الباحثين على أن القيادة
التحويلية تمتلك إمكانات كبيرة لتحسين الأداء الوظيفي إذا ما تم تطبيقها بفعالية وباعتماد
(Yukl, 1999)على استراتيجيات متكاملة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن
(Bass & Avolio, 1994) - هناك فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف

تطلب ذلك تحليلًا دقيقًا للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتعزيز
(Yukl, 1999) الفعالية التنظيمية

والعديد من الدراسات ركزت على البيئات التنظيمية الغربية، مما يترك نقصًا في الأبحاث
المماثلة في السياقات الثقافية المختلفة مثل الشرق الأوسط. كما أن القليل من الدراسات
تناولت المؤسسات الخاصة بالتحديد، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على هذا القطاع.
هذه الفجوات تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تستهدف بيئات وثقافات متنوعة لزيادة

فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين بشكل أكثر شمولية، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق في (Bass & Avolio, 1994) في مختلف السياقات التنظيمية والثقافية أوضح بس و أفوليو أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي بين دراستهم الموظفين

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياقات الثقافية والمؤسسية المختلفة وأن الاختلافات الثقافية تؤثر (House et al., 2004) على كيفية استجابة الموظفين لأنماط القيادة المختلفة

في هذا السياق، ستم دراسة حالة مركز عباد الرحمن بجدة، حيث تتجلى أهمية استكشاف كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص. يُعتبر هذا البحث ضرورة لتقديم رؤى جديدة يمكن أن تساهم في تحسين استراتيجيات القيادة وتطوير الأداء الوظيفي في هذا السياق المحدد،

يقدم البحث الحالي إسهامات قيمة من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين التفاعل بين (Anitha, 2014) القادة والموظفين

من الناحية النظرية، يسد هذا البحث الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات ويقدم " - نظراً للخصائص الثقافية والتنظيمية الفريدة (Bryman, 2011) "إطاراً تحليلياً جديداً للمؤسسات في المملكة العربية السعودية. يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتعزيز الفعالية التنظيمية

أهمية هذا البحث تكمن في تقديم إسهامات عملية ونظرية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الخاصة. من الناحية العملية، تعتبر القيادة التحويلية أسلوباً يهدف إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ من خلال (Bass & Avolio, 2003) "الرؤية والتأثير الإيجابي

تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي " - (Walumbwa & Hartnell, 2011) "والتحفيز الداخلي

يمكن أن توفر نتائج الدراسة توجيهات لقادة المؤسسات حول كيفية تحسين التفاعل مع الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم من خلال استراتيجيات قيادية مبتكرة.

هذا البحث يساهم في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات الحالية، وتقديم إطار تحليلي يمكن تطبيقه في دراسات مستقبلية تهدف إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مختلف السياقات الثقافية والمؤسسية.

ستساهم هذه الدراسة في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية أساسية في بيئات العمل التي تتطلب التكيف السريع مع التحولات (Yukl, 1999) "السريعة في السوق، حيث تساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافسية والابتكار

القيادة التحويلية تعزز من مستوى الالتزام والأداء للموظفين، وتساهم في تحفيزهم لتحقيق (Bass & Avolio, 1994) "الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

الأبحاث تظهر أن القيادة التحويلية تعزز الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين، مما يؤدي (Avolio & Bass, 2000) "إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام

وتقديم التدريب المستمر هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. التدريب يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم

أداء الموظفين يعكس مدى تحقيق الأهداف والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل. تقييم الأداء بانتظام يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء (Mathis and Jackson, 2006)

التدريب المستمر يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة " (Anitha, 2013) على المنافسة والنمو

لتفاعل الجيد مع الزملاء هو جزء أساسي من الأداء الوظيفي. العلاقات الإيجابية بين الموظفين (Schaufeli and Bakker, 2010) "تعزز من بيئة العمل وتزيد من الإنتاجية

"تعتبر العلاقات بين الزملاء في العمل عاملاً مهماً يؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم" (Boamah et al., 2017)

من خلال التدريب المستمر وتوفير الحوافز المناسبة القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع من خلال تغيير رؤيتهم وقيمهم ومعتقداتهم وسنتدرج بالحديث أكثر من خلال متابعة هذا البحث.

١,٢. مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياقات الثقافية والمؤسسية المختلفة. على الرغم من أن القيادة التحويلية قد أثبتت ، إلا أن هناك (Bass & Avolio, 1994) فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية الغربية نقصًا في الأبحاث التي تستكشف تأثيرها في السياقات الثقافية الأخرى مثل الشرق الأوسط تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تواجه تحديات (Javidan et al., 2006). عند تطبيقها في بعض السياقات، مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب في السياق السعودي، تعتبر الأبحاث حول هذا (Yukl, 1999) الاستراتيجيات المستدامة ، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تستهدف فهم تأثير (Alshehri, 2015) الموضوع محدودة القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات القيادية في بيئة ثقافية وتنظيمية فريدة.

١, ٢, ١. الفجوات النظرية.

نقص الأبحاث في السياقات الثقافية غير الغربية معظم الدراسات حول القيادة التحويلية قد أجريت في بيئات تنظيمية غربية، مما يترك فجوة في الأبحاث المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية Dorfman, P. W., Luque, M., & House, R. J. (2006) في الثقافات غير الغربية مثل الشرق الأوسط تحديات القيادة التحويلية هناك بعض التحديات النظرية المرتبطة بتطبيق القيادة التحويلية، Yukl, G. (1999) مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب الاستراتيجيات المستدامة تأثيرات غير مباشرة للقيادة التحويلية الحاجة إلى فهم أعمق للآليات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بما في ذلك العوامل الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والتحفيز الذات Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994)

١, ٢, ٢. الفجوات التطبيقية:

تطبيق القيادة التحويلية في السياقات الثقافية المختلفة هناك نقص في الأدلة العملية حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات داخل السياقات الثقافية المختلفة مثل السعودية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين Alkahtani, A. H. (2016) تقييم فعالية القيادة التحويلية في القطاع الخاص معظم الدراسات السابقة تركز على القطاع العام أو غير الربحي، بينما هناك حاجة ملحة لدراسة تأثير القيادة التحويلية في القطاع الخاص لتقديم رؤى قابلة للتطبيق Alshehri, A. S. (2015)

استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية
الحاجة إلى تطوير استراتيجيات عملية وملموسة يمكن للقادة تطبيقها لتعزيز أداء الموظفين
من خلال القيادة التحويلية، مع مراعاة الخصائص الثقافية والتنظيمية
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995)

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي

"ما هو تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن ، في المملكة العربية
السعودية، بمدينة جدة وكيف يمكن تطبيق هذه القيادة بشكل فعال في سياق ثقافي وتنظيمي
محدد؟"

١,٣. أهمية الدراسة:

أداء الموظفين يعتبر أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. القيادة التحويلية، كنمط قيادي يركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، القيادة "، (2003) Bass و Avolio أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية. وفقًا لـ التحويلية هي قيادة موجهة نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي". إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير هذا النمط القيادي في السياقات الثقافية المختلفة مثل الشرق الأوسط. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة، المملكة العربية السعودية، لفهم كيف يمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجيات القيادية في بيئة ثقافية وتنظيمية فريدة

١,٣,١. الأهمية النظرية :

لهذا البحث في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في سياقات ثقافية متنوعة. يساهم البحث في سد الفجوات النظرية المتعلقة بنقص الأبحاث في البيئات غير الغربية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية بفعالية في هي "، (2003) Bass و Avolio سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة. القيادة التحويلية، وفقًا لـ قيادة موجهة نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي". إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". هذا يعني أن القيادة التحويلية لا تهدف فقط إلى تحسين الأداء الوظيفي، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق نمو شامل في قدرات ومهارات الموظفين

تستطيع القيادة التحويلية دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على في لاثانز (٢٠٠٦)، حيث ذكر أن Bass وهذا ما أكدته. (Prabowo et al., 2018) الموظفين "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث إطارًا تحليليًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة، منها العوامل الشخصية / الفردية مثل المعرفة، الدافع والمهارات، وعوامل القيادة، وعوامل الفريق (التماسك والقرب من أعضاء الفريق)، وعوامل النظام (ثقافة الشركة) (محمودي، ٢٠١٠)

(Dessler, 2000). لأداء هو الأداء الوظيفي، وهو مقارنة بين نتائج العمل والمعايير المحددة وفقًا للنهج السلوكي في الإدارة، الأداء هو كمية أو جودة شيء ما ينتج أو خدمات يقدمها شخص أن "الأداء هو نتيجة أو مستوى (2005) Basri و Rivaى ذكر (Luthans, 2006) يقوم بالعمل النجاح الإجمالي لشخص ما خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنةً بالعديد من الاحتمالات، مثل معايير العمل، الأهداف أو المعايير المحددة التي تم الاتفاق عليها". علاوة على ذلك، تم

قياس أداء الموظف من خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت المحدد، الفعالية، (Mathis and Jackson, 2006) الاستقلالية، والالتزام بالعمل يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة. ذكر محمودي (٢٠١٠) أن "هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين، والتي تشمل العوامل الشخصية / الفردية (المعرفة، الدافع والمهارات)، وعوامل القيادة، وعوامل الفريق (التماسك والقرب من أعضاء الفريق)، وعوامل النظام (ثقافة الشركة)". كما أن نمط القيادة المتبع في المنظمة سيؤثر أيضًا على أداء الموظفين بشكل كبير وفي النهاية سيكون له تأثير على نجاح تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال هذا البحث، نأمل في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، مما يساهم في تحسين الفهم النظري والتطبيقي لهذا النمط القيادي المهم

١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية ، يقدم هذا البحث إسهامات قيمة لقادة المؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يوفر البحث توصيات عملية حول كيفية تحسين أداء الموظفين من في لاثانز (٢٠٠٦)، "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا Bass خلال تبني القيادة التحويلية. كما ذكر تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

يمكن لقادة المؤسسات استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات قيادية مبتكرة، تعزيز Mathis و Jackson التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية وجودة العمل. أشار إلى أن "تم قياس أداء الموظف من خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت (2006) المحدد، الفعالية، الاستقلالية، والالتزام بالعمل". لذا، فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو فائدة كبيرة للقادة في تحسين أداء موظفيهم تتطلب المنظمات قادة قادرين على قيادة العملية بشكل فعال. القيادة التحويلية هي أحد أكثر الأساليب استخدامًا في المنظمات لإدارة التغيير، حيث تساعد على إحداث تغييرات قيمة القيادة التحويلية هي قيادة موجهة"، (Avolio و Bass 2003) وإيجابية بين الأنواع. وفقًا لـ نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير "المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي

إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (Atmojo 2012) أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والاعتبار الفردي. هذا النوع من القيادة يلهم الموظفين، يحسن الأداء الوظيفي، ويعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي

أن "القيادة التحويلية تستطيع دمج البصيرة (Prabowo et al. 2018) أظهرت دراسات الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على الموظفين". بالإضافة إلى ذلك، أشار في لاثانز (٢٠٠٦) إلى أن "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا تؤدي إلى أداء عالٍ في Bass المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

من خلال تبني القيادة التحويلية، يمكن للقادة تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة أكدوا أن "تم قياس أداء الموظف من (Mathis و Jackson 2006) الإنتاجية وجودة العمل

خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت المحدد، الفعالية، الاستقلالية، والالتزام بالعمل." فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو فائدة كبيرة للقيادة في تحسين أداء موظفيهم.

إضافة إلى ذلك، يساهم البحث في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يدعم النمو المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات كما يساهم البحث في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يدعم النمو المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات. أظهرت دراسات أن "القيادة التحويلية تستطيع دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة (Prabowo et al. (2018 والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على الموظفين.

علاوة على ذلك، يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام الأداء هو نتيجة أو مستوى النجاح الإجمالي"، (Basri و Rivai (2005 التنظيمي، كما ذكر لشخص ما خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنةً بالعديد من الاحتمالات، مثل معايير العمل، الأهداف أو المعايير المحددة التي تم الاتفاق عليها." هذا يعني أن تحسين أداء الموظفين من خلال القيادة التحويلية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المؤسسة ككل تتطلب المنظمات قادة قادرين على قيادة العملية بشكل فعال. القيادة التحويلية هي أحد أكثر الأساليب استخدامًا في المنظمات لإدارة التغيير، حيث تساعد على إحداث تغييرات قيمة وإيجابية بين الأتباع. يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والاعتبار الفردي. هذا النوع من القيادة يلهم الموظفين، يحسن الأداء الوظيفي، ويعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي

١,٤. أسئلة الدراسة

١. كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز عباد

الرحمن؟

٢. ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المركز؟

٣. ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية التي تساهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد

الرحمن؟

٤. كيف يمكن تطوير مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في مركز عباد الرحمن لتعزيز الأداء

المؤسسي؟

٥. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن وكيف يمكن

التغلب عليها؟

١,٥. أهداف الدراسة

الهدف العام هو

استكشاف العلاقة بين الإدارة القيادية التحليلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن

الأهداف الفرعية :

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز عباد الرحمن
- تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مركز عباد الرحمن
- تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن
- تطوير استراتيجيات لتعزيز مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في مركز عباد الرحمن لتحسين الأداء المؤسسي
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن ووضع حلول للتغلب عليها

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى مدراء مركز عباد الرحمن من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مركز عباد الرحمن؟
- ما العلاقة بين مستوى القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مركز عباد الرحمن؟
- ما العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن؟
- ما مدى فاعلية تدريب المدراء على مهارات القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

١,٦. فرضيات الدراسة :

ومن خلال مراجعات الدراسات التمهيديّة الأدبيّة تمّ التنبؤ بهذه الفرضيات

• الفرضية الرئيسيّة H1:

لقيادة التحويلية تزيد من مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha :

هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يؤدي استخدام هذه القيادة إلى تعزيز الإنتاجية والجودة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb :

العوامل الثقافية والتنظيمية مثل القيم المشتركة والدعم المؤسسي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

تدريب المدراء على مهارات القيادة التحويلية سيؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمل الجماعي.

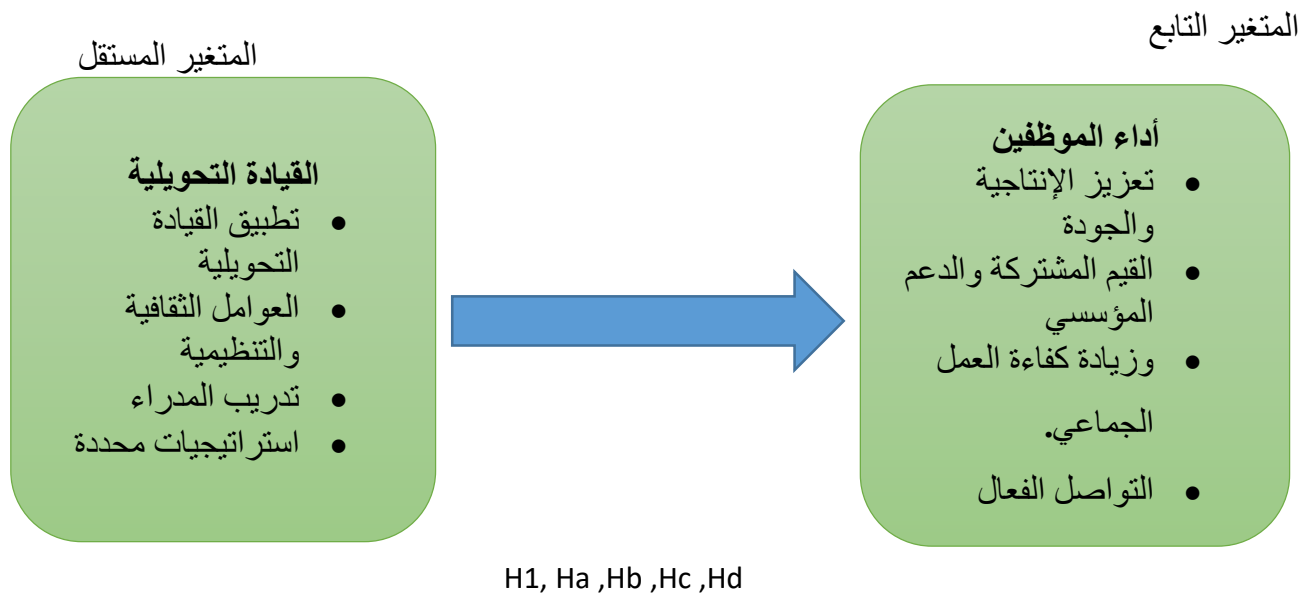
الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد يمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة مثل التواصل الفعال والتدريب المستمر، مما يساهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية.

• ١,٧ نموذج الدراسة :

المتغير المستقل : القيادة التحويلية تطبيق القيادة التحويلية العوامل الثقافية والتنظيمية تدريب المدراء استراتيجيات محددة

المتغير التابع : أداء الموظفين ويتمثل في الأبعاد التالية (تعزيز الإنتاجية والجودة القيم المشتركة والدعم المؤسسي وزيادة كفاءة العمل الجماعي لتواصل الفعال)



الشكل ١ : نموذج البحث تم تصميمها بواسطة الباحث

١,٨ الدراسات السابقة:

٢, ١. المقدمة

تعد القيادة التحويلية من أهم نماذج القيادة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق تغييرات إيجابية جذرية في أداء الأفراد والمؤسسات. وقد لاقت هذه النظرية اهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن في جدة، المملكة العربية السعودية، كدراسة حالة. ومن خلال تحليل هذه الحالة، يمكن تقديم رؤى جديدة ومفيدة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية في السياق السعودي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1985). وقد أوضحت الأبحاث أن هذه الأبعاد تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي (Avolio & Yammarino, 2013). كما أظهرت دراسة أجراها Burns (١٩٧٨) أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع. وأضاف Bass و Riggio (٢٠٠٦) أن "القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء العالي للمؤسسة بفضل القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس". بالإضافة إلى ذلك، أشار Northouse (٢٠١٦) إلى أن "القادة التحويليين يمتلكون مهارات تواصل فعالة تساعد في بناء علاقات قوية مع الموظفين وتعزيز الثقة المتبادلة". لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة؛ ذلك أن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة ينتقل الأفراد من حوله نقلة حضارية، ما يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية قيادته. إن القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير الأداء للمنظمة ضمن نسق متكامل ومتربط، مما يجعلها قادرة الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة ببذل قصاري جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية (بابكر ، ٢٠٢٣). في هذا السياق، تأتي أهمية هذا البحث في محاولة لفهم كيفية تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن، ومدى توافقها مع الثقافة التنظيمية المحلية. ومن خلال هذا البحث، سيتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والقادة في المركز. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. ووفقاً لـ Yukl (٢٠١٣)، "يجب أن تركز الدراسات الحديثة على البيئة التنظيمية والثقافية لتحديد مدى فعالية القيادة التحويلية في مختلف السياقات". نتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد القادة في تحسين استراتيجياتهم القيادية لتحقيق أداء أفضل ورضا وظيفي أعلى لدى موظفيهم. كما تأمل هذه الدراسة أن تفتح آفاقاً جديدة لفهم كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية بالسعودية.

تعتبر الدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساهم في توفير قاعدة معرفية متينة تساعد الباحثين في بناء أبحاثهم على أسس علمية قوية. من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحديد الفجوات البحثية وتجنب التكرار غير الضروري للأبحاث. كما تساهم هذه الدراسات في تقديم نماذج وأطر نظرية يمكن الاعتماد عليها في تصميم وتنفيذ الدراسات الجديدة. ووفقاً لـ Creswell (٢٠١٤)، فإن "مراجعة الأدبيات تتيح للباحثين تحديد ما تم تحقيقه بالفعل وما يحتاج إلى تحقيقه في المستقبل، مما يوجه البحث نحو مناطق جديدة ومهمة".

من جهة أخرى، تعتبر الدراسات السابقة مصدراً غنياً للبيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تحليل النتائج وتفسيرها. فعلى سبيل المثال، ذكر Cooper (٢٠١٠) أن "الاطلاع على الدراسات السابقة يساعد الباحثين في تحديد الأدوات والأساليب الأكثر فعالية لجمع وتحليل البيانات". كما تشير الأبحاث إلى أن فهم السياق التاريخي والنظري للموضوع يمكن أن يعزز من مصداقية البحث وموثوقيته (Boote & Beile, 2005).

دراسة بابر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمائية ومدى تأثيره علي مستوى الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة. - دراسة الرقيب ٢٠٢١ : الموسومة بعلاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وهدفت الدراسة الي تحليل العلاقة بين مستوي ممارسة القيادة التحويلية وأثره علي تمكين العاملين في الجماعات ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج أهمها : توفير سلوك التأثير المثالي والتحفيز الفكري في الجماعات محل الدراسة حيث تنسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة

والصدق مع العاملين كذلك توفر عناصر التمكين لدى الجماعات محل الدراسة بدرجة كبيرة. دراسة عبد الرحمن ٢٠٢٠ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوي الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوي مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن الباحثة الي عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بالإضافة الي ان القيادة التحويلية تحتل أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية كونها تحسن الأداء وتحقيق الفاعلية المطلوبة، وكذلك

وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع محاور الاداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. دراسة بابكر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدماتية ومدى تأثيره علي مستوي الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة. دراسة Min Ha AND Nguyen : المرسومة بتأثير سلوك القيادة على أداء الموظفين ، الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير السلوكيات القيادية التحويلية ، والتبادلية ، والمتساهلة علي الأداء الوظيفي الفردي ، استخدمت الدراسة عينة شملت (٣٠٤) موظف ، وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة السلبية هو أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ؛ حيث كان لها تأثير سلبي ، والسلوكيات التي أظهرت تأثيرها الإيجابي علي الأداء ، كان الاعتبار الفردي هو الأكثر أهمية ؛ ثم يتبعه التأثير المثالي ، والتحفيز الفكري، والإدارة عن طريق الاستثناء والمكافأة والإدارة النشطة . أما الدافع الملهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، هذه الدراسة كشفت أيضاً أنه لا يوجد فرق في الأداء للذكور والإناث. - دراسة صباح ٢٠١٩ تناولت الدراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية وأبعاده وطبقت علي عينة عشوائية مكونة من ٦٣ عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، كما استخدم الاستبيان والبرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه. دراسة دوح و شنيى ٢٠١٩ تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي أداء العاملين في الجماعات المحلية، طبق البحث علي عينة عشوائية مكونة من الموظف، وتم استخدام الاستبيان وبرنامج SPSS توصل البحث إلي وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية

وأداء العاملين. من خلال عرض الدراسات السابقة هناك نوع من التشابه مع الدراسة الحالية في أغلب الوظيفي وفي اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مع وجود اختلاف في الجانب الميداني بخصوص مجتمع وعينة الدراسة. تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية:

١. التأثير المثالي: يتضمن القدرة على تقديم نموذج يحتذى به للموظفين وإلهامهم من خلال السلوكيات والقيم التي يجسدها القائد. Bass (١٩٨٥) أشار إلى أن "القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يميلون إلى كسب احترام وإعجاب وتقدير موظفيهم".
٢. التحفيز الإلهامي: يشمل القدرة على إثارة الحماس والتفؤل بين الموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة. Burns (١٩٧٨) أوضح أن "القادة التحويليين يستخدمون التحفيز الإلهامي لرفع مستوى التوقعات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى".
٣. الاستثارة الفكرية: تتعلق بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي من خلال تحدي الأفكار التقليدية وتعزيز التفكير المستقل. Avolio and Bass (١٩٩١) أكدوا أن "القادة الذين يثيرون الفكر يساعدون في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع".
٤. الاعتبار الفردي: يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية. Northouse (٢٠١٦) بين أن "القادة الذين يظهرون اعتباراً فردياً يعززون من رضا الموظفين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم".

أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية في أدبيات الإدارة خاصة وأنها تعد من الدراسات الحديثة في هذا الجانب من واقع عمل المنظمات المعاصرة في قطاع التعليم مع أهمية قطاع التعليم في المجتمع الذي يعد الركيزة الأساسية لتوفير الأيدي العاملة وقيادات المستقبل اللازمة لأداء منظمات القطاعين الخاص والعام في كل مجتمع في ظل عصر يتسم بالمتغيرات السريعة مما يعطي أكثر اهتماماً بتبني دراسة مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة. في الختام، يأمل هذا البحث أن يضيف قيمة جديدة إلى الأدبيات الحالية حول القيادة التحويلية، ويعزز فهمنا لكيفية تطبيق هذه النظرية في السياقات المختلفة، مع التركيز على البيئة الثقافية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية.

٥- أهداف الدراسة : -

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف علي مفاهيم وخصائص القيادة التحويلية وانعكاساتها في أداء المنظمات.
 - ٢ - الكشف عن واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في منظمات قطاع الخاص في جدة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها .
- يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال عدة مؤشرات، مثل الإنتاجية، الجودة، والكفاءة. وفقاً لـ Armstrong (٢٠٠٦)، "يشمل الأداء الوظيفي الجوانب الكمية والنوعية للعمل، ويعكس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة".
- الرضا الوظيفي يشمل مشاعر الموظفين تجاه عملهم، ويعتمد على عوامل مثل بيئة العمل، الدعم الإداري، وفرص النمو والتطوير. Locke (١٩٧٦) أوضح أن "الرضا الوظيفي يعتبر مؤشراً مهماً لصحة المؤسسة ورفاهية الموظفين، ويؤثر بشكل كبير على الأداء العام".
- في الختام، تتيح لنا الدراسات السابقة والنظرة المتعمقة في متغيرات البحث فهم أفضل للعلاقات بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين هذه الجوانب في المؤسسات.

٢,٢. المتغير المستقل

القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع من خلال التأثير الإيجابي والتغيير الشامل في ثقافة وسلوك المنظمة. عرفها Burns (١٩٧٨) بأنها "عملية يتم من خلالها تغيير القادة وأتباعهم بشكل متبادل، بهدف رفع مستوى الدوافع والأخلاق في كل من القائد والتابعين".

يعتبر (Downtow) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٣م، ولكن عام ١٩٧٨م تم صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (James MacGregor Burns) للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يتبعون نظرية القادة التبادلية والتي تقوم علي تبادل المنافع وصف (Burns، ١٩٧٨) القائد التحويلي بأنه شخص سامي الأخلاق وكما أكد على هذا العلماء الحاليين مثل (Ciulla, 2004) (Johnson, 2012) (Hollander، ٢٠٠٤) ، ووصف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تلك التي تجمع القادة والمروسين حول هدف واحد مشترك بطريقة تسمو بهم إلي أعلى مستويات من النجاح والأخلاق والتحفيز ، كما أنه رأي القيادة في الأساس جانب أخلاقي يرتقي بالقيم والأخلاق التي تتجاوز المصالح الشخصية. عرف (Burns، ١٩٧٨) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد علي توجيه المجموعة إلى هدف واحد مشترك غير مكثرئين لأهدافهم ومصالحهم الشخصية.

ظهرت القيادة التحويلية كنوع من القيادة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين من خلال أعمال جيمس ماكجريجور بيرنز وبرنارد باس. بيرنز (١٩٧٨) كان أول من قدم مفهوم القيادة التحويلية في سياق القيادة السياسية. ثم قام باس (١٩٨٥) بتطوير هذا المفهوم وتطبيقه في مجال القيادة التنظيمية، حيث وسع النظرية لتشمل أبعاداً أكثر تحديداً وعمقاً.

وفقاً لباس (١٩٨٥)، القيادة التحويلية تهدف إلى "رفع مستوى الأداء من خلال تغيير القيم والمعتقدات والاحتياجات الأساسية للموظفين". وأوضح Avolio and Bass (١٩٩١) أن هذا النوع من القيادة يمكنه تحقيق تغييرات مستدامة وإيجابية في المنظمات من خلال التحفيز والإلهام. ثم جاء (Bass، ١٩٨٥) وأضاف أن القيادة التحويلية هي التي يقوم فيها القائد بتوجيه الجماعة لهدف واحد عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاهتمام بالفرد والتي ترتقي بمستوي النضج لتحقيق الذات مستعين في هذا بتسلسل ماسلو الهرمي الذي يوضح نضج احتياجات الإنسان حتي يصل إلي تحقيق الذات (Crea، ٢٠١٨)

الجدول رقم (1-1): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

القادة	المدراء
— يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.	— يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعاً للقواعد والإجراءات الموجودة.
— يأخذون بزمام الأمور في المواقف.	— يتعاملون العيش مع هذه المواقف.
— يخلقون الإستراتيجيات.	— يطبقون نتائج هذه الإستراتيجيات.
— يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد.	— يركزون على المهام الإدارية.
— يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.	— يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.
— ينعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك.	— ينعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتمون بما يستجد في المستقبل.
— يدعون لتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع.	— يحافظون على الوضع الراهن في المنظمة.

المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار

الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 79.

ثم وضع نموذج ومقياس استبانة متعددة لعوامل خاصة بالقيادة التحويلية تناولت كل بعد من أبعادها Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ثم توالت الأبحاث من قبل (volios1990) علي هذا النموذج وكذلك

برنامج مثل التدريب والتقويم في نظرية القيادة التحويلية وقدمت النظرية علي شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة (البلوشي ، ٢٠١٨). وفي ١٩٩٩ تم صياغة بعد الخامس للقيادة التحويلية وهو التمكين وذلك من قبل (Avolio,etal) و (Rafferty&Griffin). وأشار (Yukl، ٢٠٠١) و (Kotlyar & Karakowsky، ٢٠٠٧) إلي إنها

النهج الذي يتبعه القائد للتعرف علي حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل علي إشباعها وتوظيف واستثمار طاقاتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (٢٠٠٩ Oke, Munshi, & Walumbwa، (٢٠١٧ Marshall & Broom) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم

واستار (٢٠٠١ YuK1، و (٢٠٠٧ Kouyar & Narakowsky) إلي إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف علي حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل علي إشباعها وتوظيف واستثمار طاقاتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (٢٠٠٩ Oke، ، (Munshi, & Walumba).

(٢٠١٧ Marshall & Broom) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم وإدارة الموارد المتاحة بالإضافة إلى توافر مهارات الاتصال والابتكار والإبداع والحكمة في استخدام السلطة الممنوحة ، فالهدف الأساسي للقيادة التحويلية هي التأكد من أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف الموظفين (Barnes et al. ٢٠١٣)

الجدول رقم(1-3) : مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهرية للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية لتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية .	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية و التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب الرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات الرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: سناء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن- دراسة تحليلية- اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013، ص76.

تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

أن هناك ٤ أبعاد للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية (Bass, 1985; Grant & Deci, 2015; Pandey, Davis, Pandey, & Peng, 2015, Olafsen, Halvari, Forst, 2012)

١. التأثير المثالي (Idealized Influence):

يتجلى في قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى احترامهم وثقتهم به. Bass (١٩٨٥) أشار إلى أن "القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يميلون إلى كسب احترام وإعجاب وتقدير موظفيهم".

التغيير ويعملون عليه لأنهم يضعون لهم الدعم المناسب، فلا يستغلون مكانتهم الوظيفية في الأغراض الشخصية بل يسخرونها لتنفيذ الإستراتيجية العليا للمنظمة.

(Davis, Pandey, & Peng, 2015; Garcia-Morales et al., 2012; Hannah,)

(Schaubroeck & Peng, 2016; Pandey

(Hannah) ويتضح أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما يؤثر في الأفراد الآخرين من خلال سلوكه الأخلاقي وتحفيزهم فيستطيع تغييرهم وقيادتهم من أجل توجيههم لخدمة أهداف المنظمة.

خصائص القائد الفعال:

- القيادة من خلال المثال
- التعامل بشفافية ونزاهة
- مشاركة المخاطر المحسوبة

٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يتضمن تحفيز القائد للموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة، مما يعزز الحماس والتفاؤل بينهم. Burns (١٩٧٨) أوضح أن "القادة التحويليين يستخدمون التحفيز الإلهامي لرفع مستوى التوقعات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى" أي أن القائد بعد التأمين بالإلهام، والتشجيع لاتباع سلوك معين وتقديم تحيز مستمر لفعل أفكار جديدة والتغيير، والتغلب تجاوز حاجاتهم الشخصية ويكون هذا من خلال رؤية مميزة (Avolio, 1994؛ الرشيدى، ٢٠١١).

وصف (Yuki, 2006) أن القائد التحويلي يتبنى رؤية عبارة عن مشاركة الرؤية والتركيز على جعل سلوكهم ملائم للخطوة وتنموذج يحتذى به.

٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

تتعلق بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي من خلال تحدي الأفكار التقليدية وتعزيز التفكير المستقل. Avolio and Bass (١٩٩١) أكدوا أن "القادة الذين يثيرون الفكر يساعدون في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع". خصائص هذا البعد:

- التركيز على جهود التابعين من أجل تحقق أكثر من مصلحتهم الذاتية
- دعم العمل بروح الفريق
- إعلان النتائج الإيجابية
- تحفيز الخيال عن طريق تقديم واضح للصور في المستقبل .

٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية. Northouse (٢٠١٦) بين أن "القادة الذين يظهرون اعتباراً فردياً يعززون من رضا الموظفين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم". ومما سبق يمكننا تعريف القدرة الفريدة على أنها القدرة على التعرف على الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاة وإستغلالها في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

خصائص الفروق الفردية تعتبر اختلافات الأفراد وساهمت الشخصية تساعد على تبسيط العمل والتي يتم من خلالها قياس أداء القائد، وستناول كل بعد منها بشكل تفصيلي:

الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

"وتتمثل في النظر إلى الفروق الفردية بين المجموعة للتعرف على الاختلافات فيها وتحديد الأهداف الشخصية لكل فرد. (Jirawuttinaunt, 2013; Lin, 2014; Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, Schaubroeck & Peng, 2016)

كما ذكر (Avolio et al., 1999) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره قدرة على تحليل شخصية تابعيه والتوصل إلى احتياجاتهم والتعرف على ما يحقق هم هذا لأن كل شخص يختلف عن الآخر هناك هناك ما يحقق العمل، وما يحقق الراحة، إلى آخره. كل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء الثقة والاهتمام بمصالحهم.

خصائص هذا البعد :

- مراعاة اختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية
- الإدارة بالتجوال في أماكن العمل
- الإصغاء للتابعين
- التفاعل مع الآخرين

Intellectual Stimulation (التحفيز الذهني)

وتتمثل في قدرة القائد على تحفيز العقلية الذهنية للتابعين والنظر إلى أساليب جديدة لحل المشكلات في بيئة العمل والتي يتم من خلال دعم الابتكارية والذكاء، لحل المشكلات بشكل مبتكر، وهذا لا يأتي من خلال الثقة في القائد في

(Garcia-Morales et al, 2015) (Pandey Davis, Pandey, & Peng, 2015).

(Hannah, Schaubroeck & Peng, 2016)

(Robbins & Judge, 2013)

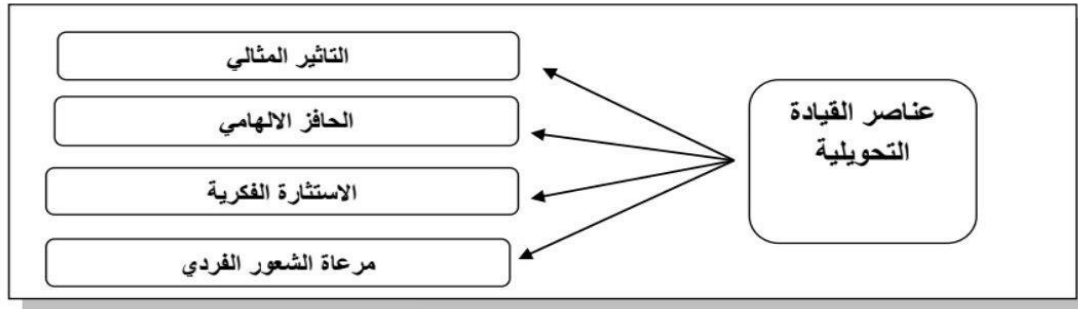
ه تمكين العاملين: وهو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية. ذلك أن الافتراض الرئيسي إلى فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لواقع الأداء، واحتياجاتهم، حيث إن ذلك يتطلب قيادة تؤمن بالمشاركة، والتشاور، والثقة، والتفويض، حيث أن القيادة التحويلية تسهم في إيجاد السلوك الإلهامي الذي يعزز

الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الأهداف.

وعلي ضوء ذلك فإن التغيير هو تحرك ديناميكي يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف محددة، والقيادة

التحويلية من خلال مفاهيمها وابعادها تمثل بعداً هاماً؛ لنجاح عملية التغيير المرجوة في المنظمات. فوظيفة القائد التحويلي هو تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع المرؤوسين بالحاجة قناع المرؤوسين بالحاجة إلى تغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد له من اختيار نموذج في التغيير ومساراته ووضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات لتحقيق الأهداف بفاعلية.

في المنظمات التعليمية الفعالة في عالم سريع التغيير يركز علي خمسة أبعاد وهي الشكل ٤: عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

نظريات القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على الأعمال التأسيسية لكل من بيرنز وباس. ومن بين أهم النظريات:

١. نظرية بيرنز للقيادة التحويلية:

بيرنز (١٩٧٨) قدم نظرية القيادة التحويلية كنوع من القيادة التي ترفع مستوى الأخلاق والدوافع لدى القائد والتابعين. وأكد أن القيادة التحويلية تتجاوز العلاقات التبادلية البسيطة لتحقيق تأثير طويل الأمد.

٢. نظرية باس للقيادة التحويلية:

باس (١٩٨٥) وسع نظرية بيرنز وأضاف أبعاداً جديدة، مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. وأكد أن القيادة التحويلية يمكن قياسها من خلال استبيانات مثل استبيان القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ).

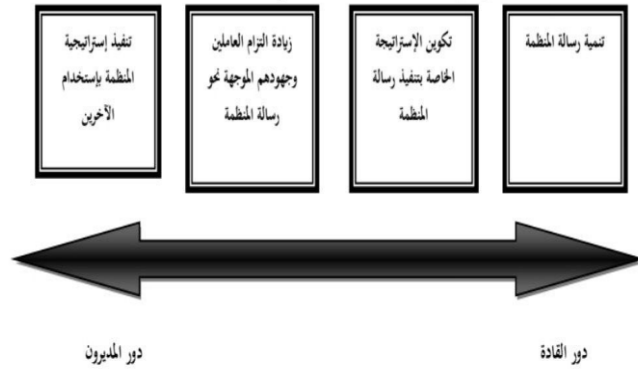
٣. نظرية التحفيز الإلهامي:

تعتمد على القدرة على تحفيز الأتباع من خلال رؤية ملهمة وأهداف تتحدى الوضع القائم. كما ذكر Burns (١٩٧٨)، فإن "القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع".

من خلال فهم هذه الأبعاد والنظريات، يمكن تطبيق القيادة التحويلية بفعالية في مختلف السياقات التنظيمية لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

الشكل (٥): التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون

الشكل رقم (1-6) : التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: بونخله فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع فورمال - بمدينة عنابة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متوري بقسنطينة، 2006-2007، ص 81.

٢,٣. المتغير التابع

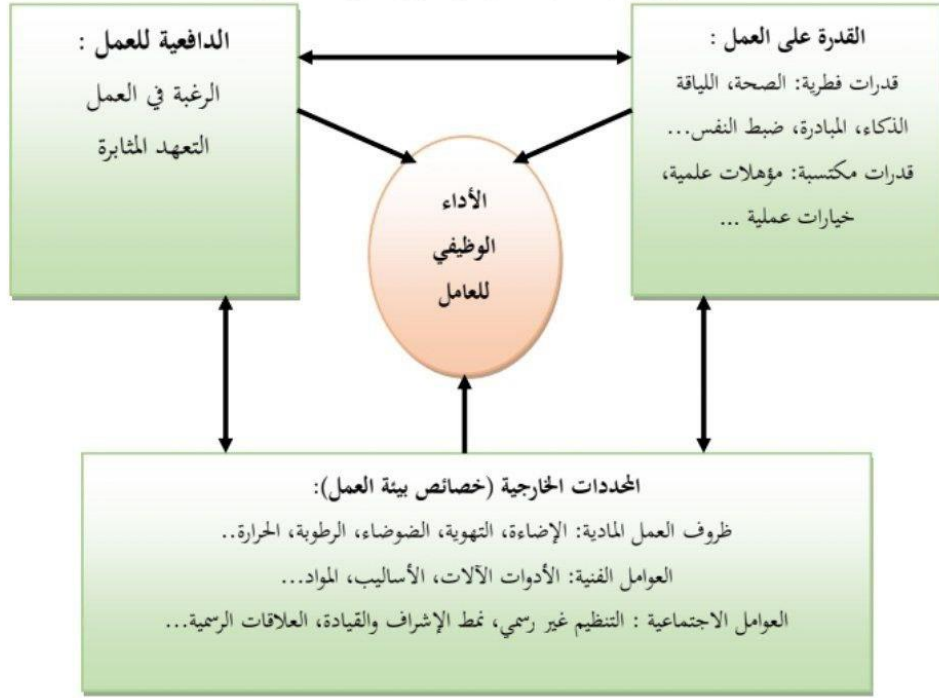
تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في بيئة العمل. يعرفه كامبل (١٩٩٠) بأنه "السلوكيات التي يمكن أن تقاس بناءً على معيار أو معيار معين من الإنجاز داخل العمل". بينما يعتبر بروم (١٩٦٤) الأداء الوظيفي "النتيجة التي يتم قياسها بناءً على مخرجات الفرد وإنتاجيته".

مفهوم الأداء الوظيفي : يشير الأداء الوظيفي الى "مجموعة من أنماط السلوك الادائي ذا العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلا " وفي ذات السياق . فان الأداء حسب دافت (Daft) هو " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في لي منها لابد ان يؤشره الأداء ، الذي يعد مرآة المنظمة "

الشكل ٦ : العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: خالد رجم، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012 ص130

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

يُعتبر سيدارمايانثي (Sedarmayanthi) من بين المقاييس التي تقيس أداء العاملين وتعتمد على عدة مؤشرات، وهو كالتالي:

- الدقة: هو إتمام العاملين للمسؤولية للأعمال بشكل جيد.
- الصدق: هو إيصال المعلومات وفق الوضع الفعلي.
- التعاون: أي قدرة العاملين على التعاون مع الزملاء.
- المبادرة: وهي قدرة العاملين على إتمام المهام والوظائف والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل عاجل.
- حسن التوقيت: هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا.
- مستوى الخطأ: أي قدرة العاملين على إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.
- سرعة العمل: وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل جودة العمل.

تطور الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مر بتطورات عدة عبر الزمن، بدءًا من التركيز التقليدي على الإنتاجية والإخراج، وصولًا إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية. وفقًا لدراسة أجرتها لاندوير وبلور (٢٠١١)، "الاهتمام بأداء الموظف لم يعد يقتصر على الإنتاجية بل امتد ليشمل جودة العمل، الالتزام بالقيم التنظيمية، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة".

ب. عداد الأداء الوظيفي:

أ. الأداء المهاري:

يشير إلى الكفاءة التي ينجز بها الموظف مهامه المحددة، وهو مقياس لقدرات الفرد التقنية والمهنية. حسب غونزاليس وآخرون (٢٠١٥)، "الكفاءة المهنية تعتبر ركيزة أساسية لقياس الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة".

ب. الأداء السلوكي:

يركز على سلوكيات الموظف وكيفية تعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء. يتضمن الالتزام بأخلاقيات العمل، التعاون، والاحترام. أشار ماسلو (١٩٤٣) إلى أن "السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي العام للفرد".

ج. الإبداع والابتكار:

يتعلق بقدرة الموظف على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات التي يواجهها في العمل. وفقًا لدراسة نشرتها مجلة الأعمال والإدارة (٢٠٢٠)، "الإبداع والابتكار يعتبران من العوامل المحورية التي تميز الأداء العالي عن الأداء المتوسط في المؤسسات".

د. التوجه نحو الجودة:

يركز على مدى دقة العمل وتحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات النهائية. في دراسة أجراها بورك وبيرس (٢٠١٢)، "الجودة أصبحت معيارًا لا غنى عنه في تقييم الأداء الوظيفي، حيث تساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء".

نظريات الأداء الوظيفي:

أ. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

تفترض هذه النظرية أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول نتائج سلوكياته في العمل. فيكتروم (١٩٦٤) يرى أن "الموظف يبذل جهدًا أكبر إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى نتائج إيجابية مثل مكافآت أو ترقية".

ب. نظرية هدف-التحديد (Goal-Setting Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن "تحديد أهداف واضحة ودقيقة يحفز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ، حيث الأهداف القابلة للقياس والمحددة بالوقت تساهم في زيادة التركيز والدافع لتحقيق النتائج المطلوبة".

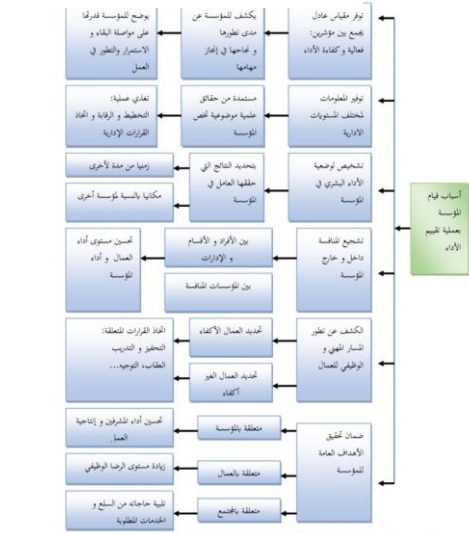
ج. نظرية التحكم الذاتي (Self-Determination Theory):

تركز هذه النظرية على الدوافع الداخلية للموظف. وفقًا لـ ديشي وريان (١٩٨٥)، "الرغبة في الإلتقان، والانتماء، والاستقلالية تعتبر من المحركات الأساسية للأداء الوظيفي العالي".

د. نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory):

تشير إلى أن "رضا الموظف عن وظيفته يؤثر بشكل كبير على أدائه، حيث أن الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا وإنتاجية مما ينعكس إيجابيًا على أدائه الوظيفي". الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بعوامل نفسية، سلوكية، وتنظيمية. فهم هذه الأبعاد والنظريات يساعد المنظمات على تحسين أداء موظفيها من خلال توفير البيئة المناسبة التي تعزز من فعالية وكفاءة العمل.

الشكل ٧: مخطط يوضح أسباب قيام المراكز بعملية تقييم الأداء



المصدر: غير الدرس، لعمل نظام تقييم أداء العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 24.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي يظهر تداخلات متعددة تؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع أدوارهم ومسؤولياتهم. وتشير الدراسات السابقة إلى عدة نقاط محورية في هذا السياق.

القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

- القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين لرفع مستوى أدائهم. حيث يُظهر

القادة التحويليون قدرة على إلهام فرق العمل لتحقيق أهداف طموحة، مما ينعكس إيجابًا على

جودة الأداء. وفقًا لدراسة أجراها Smith & Johnson (٢٠٢٢)، "القادة التحويليون ينجحون

في تعزيز روح الفريق والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة من خلال رؤيتهم الملهمة".

- تمكين العاملين هو جانب آخر مهم حيث يعمل القادة التحويليون على تفويض الصلاحيات

للموظفين، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم لتحقيق نتائج أفضل. وقد أظهرت دراسة

لبراون (Brown, 2021) أن "التمكين الذي يوفره القادة التحويليون يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار". - تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل هو نتيجة مباشرة للقيادة التحويلية، حيث أن "البيئة الداعمة التي يخلقها القائد التحويلي تشجع الموظفين على الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة" (Doe, 2020).

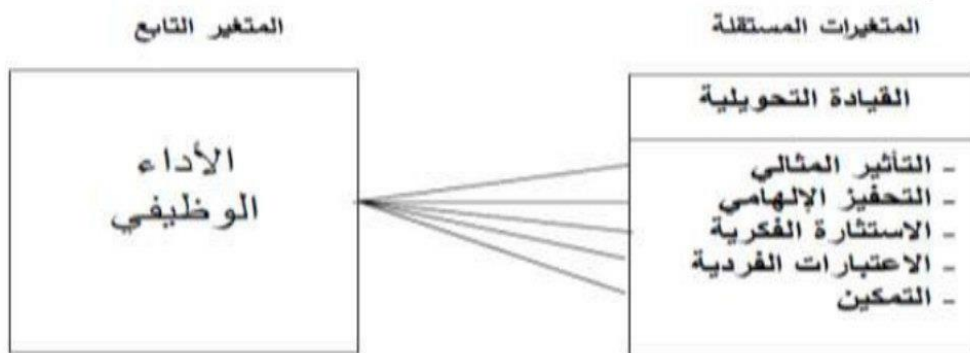
الصراعات الناتجة عن القيادة التحويلية:

- رغم الفوائد العديدة، يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى بعض **الصراعات**، خاصة عند محاولة تغيير الثقافة التنظيمية بسرعة. ووفقاً لدراسة قام بها Williams (٢٠١٩)، "يمكن أن تنشأ مقاومة للتغيير من بعض الموظفين، مما يؤدي إلى توتر داخلي قد يؤثر على الأداء الوظيفي".

الفجوات في الدراسات السابقة:

- العديد من الدراسات تركز على الجوانب الإيجابية للقيادة التحويلية، ولكن توجد فجوات في الأبحاث المتعلقة بتحديات التنفيذ، مثل مقاومة التغيير أو الصراعات الداخلية. وتشير بعض الأبحاث إلى أن "عدم تناول الجوانب السلبية أو التحديات التي تواجه القيادة التحويلية يترك فجوة في الفهم الشامل لتأثير هذه القيادة على الأداء الوظيفي" (Miller, 2018)

الشكل (٨): العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموظفين



الصدر: من إعداد الباحث في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة

عد تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال مراجعة الدراسات السابقة،

يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

تحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي:

- تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تؤدي بشكل واضح إلى زيادة تحفيز الموظفين، مما يعزز من جودة الأداء الوظيفي. القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على الإلهام يمكنهم تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية (Smith & Johnson, 2022).

تمكين العاملين وتشجيع الابتكار:

- القادة التحويليون الذين يركزون على تمكين العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار يساهمون بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي. كما أن بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والإبداع تعد من العوامل الرئيسية التي تحفز الأداء المتميز (Brown, 2021; Doe, 2020).

إشراك العاملين في اتخاذ القرار!

- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

- وضع برامج تدريبية وتنمية للمهارات الإبداعية والابتكار أكثر!

- تبني التجارب التي تدعم أسلوب القيادة التحويلية وما من شأنه أن يؤثر على عملية جنوب في المنطقة!

- الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، مما يسهل من معالجة مشاكل العمل من خلال تفويض أدوار للإداريين.

- الاعتماد على سياسات الابتكار والإبداع وزيادة حس التنافس.

- عدم الإحساس بالإحباط عند عدم التوصل لنتائج عملية أثناء تنفيذ البحث، حيث أن هذه

الدراسات تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير.

- بناء بيئة عمل تتسم بالتحفيز الدائم للعاملين.

- إعادة النظر في عملية تنمية القدرات والمهارات على ضوء متطلبات العمل داخل المنظمة،

والتفاعل مع روح العصر.

- التأثير على مستوى الأداء الوظيفي العام داخل المجتمع.

- تبني استراتيجيات تدعم أساليب القيادة التحويلية داخل المنظمات مما ينعكس على تطوير الأداء والإنتاجية ورفع مستوى الولاء والانتماء في بيئة العمل.

- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة بين المديرين والعاملين، مما يساهم في تدعيم أساليب العمل،

وتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمات المختلفة.

- تبني سياسات التطوير والتنمية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
- وضع خطط طويلة الأمد تعتمد على مؤشرات الأداء داخل المنظمة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وزيادة التواصل بين العاملين والإدارة.
- الصراعات والتحديات المرتبطة بالقيادة التحويلية:
 - على الرغم من الفوائد العديدة للقيادة التحويلية، إلا أن الصراعات الداخلية ومقاومة التغيير تمثل تحديات يجب معالجتها لضمان تحقيق الأداء الأمثل. إن إدارة هذه الصراعات بفعالية تعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح القيادة التحويلية (Williams, 2019).
 - . الفجوات في البحث:
 - هناك فجوات واضحة في الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، خاصة فيما يتعلق بتحديات التنفيذ وتداخلات الثقافة التنظيمية. البحث المستقبلي ينبغي أن يركز على كيفية تجاوز هذه التحديات لضمان تطبيق أكثر فعالية لمبادئ القيادة التحويلية (Miller, 2018).
 - آثار البحث المستقبلية:
 - يتطلب البحث المستقبلي في مجال القيادة التحويلية التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات والمقاومة الداخلية، وكذلك على كيفية تكييف هذه القيادة في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة. من المهم أيضًا دراسة تأثير القيادة التحويلية في الصناعات المختلفة وفي المؤسسات ذات الأحجام المتنوعة.
 - المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال:
 - يقدم هذا البحث مساهمات مهمة لفهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. من خلال توضيح الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تحسين الأداء وتحديد التحديات التي قد تواجه هذه العملية، يساهم البحث في تقديم رؤى عملية تساعد القادة والمنظمات في تطبيق استراتيجيات فعالة لقيادة التحول وتحقيق الأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك، يفتح البحث أبوابًا جديدة لاستكشاف أبعاد القيادة التحويلية في سياقات مختلفة، مما يدعم تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تستند إلى أفضل الممارسات.
 - وفي ختام هذا البحث، وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال دراسة شاملة للدراسات القائمة في الموضوع:
 - صناعة القادة في تحليل الإستراتيجيات.
 - أثر القيادة الإدارية على أداء المنظمة.
 - أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.
 - سبل تعزيز القيادة التحويلية في أداء المنظمات التنمو

التوصيات:

من خلال متابعة الدراسة النظرية وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم جملة من

التوصيات من ضمن المحاور التالية:

- ضرورة الاعتماد على أساليب القيادة التحويلية في إدارة مركز عباد الرحمن

- مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد.

- زيادة الوعي حول أساليب القيادة التحويلية.

١٠, ١١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في :
نظرية القيادة التحويلية التي طوّرها كل من "بيرنز" (١٩٧٨) و"باس" (١٩٨٥)، والتي مثّلت
انتقالاً نوعياً في فهم طبيعة القيادة وتأثيرها العميق على الأفراد.

منطلق بيرنز (Burns, 1978):

كان بيرنز أول من صاغ مفهوم القيادة التحويلية، وقد عرّف القائد التحويلي بأنه:

"The transforming leader looks for potential motives in followers, seeks "to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower (Burns, 1978)

أي أن "القائد التحويلي يسعى إلى اكتشاف الدوافع الكامنة لدى الأتباع، ويعمل على إشباع احتياجاتهم العليا، ويشارك الفرد بالكامل في عملية القيادة".
وقد فرّق بيرنز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، إذ إن الأولى تركز على التغيير العميق، والثانية تقوم على تبادل المنافع.

منطلق باس (Bass, 1985):

قام "باس" بتطوير نظرية بيرنز وصياغتها في نموذج أكثر تحديداً، حيث حدد أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية:

التأثير المثالي (Idealized Influence): القائد يُعد قدوة يُحتذى بها.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): القائد يُلهم العاملين نحو رؤية مستقبلية مشتركة.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يشجع على الإبداع والتفكير النقدي.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يهتم بالفروق الفردية ويوجه الدعم حسب احتياجات كل فرد.

وقد أظهرت الدراسات أن القادة الذين يُمارسون هذه الأبعاد يساهمون في رفع الروح المعنوية، وزيادة الالتزام، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

٩, ١ المنهجية وطرق البحث:

مقدمة

في إطار الدراسات العلمية، تعد منهجية البحث أحد العناصر الأساسية التي تعزز من موثوقية النتائج وتدعم دقة التحليل. وفي هذه الدراسة، يتم الاعتماد على منهجية "دراسة الحالة" لتحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، حيث تم اختيار مركز عباد الرحمن بجدّة ليكون مجال التطبيق العملي لهذا البحث.

تعتبر دراسة الحالة أداة بحثية متميزة لأنها تسمح للباحث بفهم الظاهرة المدروسة ضمن سياق واقعي ومحدد، وهو ما يوفر فهماً معمقاً للتفاعلات والعلاقات المتداخلة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المركز.

تشمل منهجية البحث خطوات مترابطة تتضمن تصميم الدراسة، وتحديد مجتمع البحث والعينة، واستخدام أدوات جمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات، ثم تطبيق أساليب تحليلية إحصائية لتحليل النتائج. يساعد هذا النهج الشامل على استنتاج نتائج دقيقة وشاملة، مما يساهم في توجيه توصيات فعالة تعزز من فهم وتطوير القيادة التحويلية وأثرها في بيئة العمل بمركز عباد الرحمن بجدّة.

تستخدم هذه الدراسة منهج دراسة الحالة لتحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدّة. تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع موظفي المركز، حيث يمثلون الفئة المستهدفة للتحليل.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل متوازن للموظفين، بما يساهم في تحقيق نتائج دقيقة وشاملة. حجم العينة تم تحديده بناءً على أسس إحصائية تتناسب مع طبيعة الدراسة وحجم المجتمع.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة (Likert) المرتبطة بمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها وتأثيرها على الأداء الوظيفي. استخدم مقياس "ليكرت" لقياس استجابات المشاركين بطريقة كمية تسهل تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (Scale).

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي مركز عباد الرحمن في جدّة، وهو قطاع خاص يضم حوالي ٥٠ موظفًا يعملون في مختلف الأقسام والوظائف. يتوزع الموظفون على فئات مختلفة، منها فئة المعلمين والمعلمات، وموظفي الإدارة، والعاملين في المجالات الأخرى. يهدف هذا التوزيع إلى تمثيل المجتمع بشكل شامل يعكس واقع المركز بأقسامه وتخصصاته المختلفة.

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث من مجتمع الموظفين في المركز، حيث شملت ٤١ مشاركاً في الاستبيان الإلكتروني، مما يمثل حوالي ٨٢% من إجمالي مجتمع البحث. تضم العينة أغلبية من الإناث، وبالتحديد من المعلمات، مع وجود ثلاثة مشاركين من الذكور، بما يضمن تمثيلاً مناسباً للفئات الوظيفية المختلفة.

طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم اعتماد العينة من مجتمع الدراسة في مركز عباد الرحمن بجدّة، حيث تم اختيار عينة غير عشوائية بطريقة قصدية تتناسب مع أهداف الدراسة. استهدفت العينة الموظفين من نفس المركز لضمان الحصول على استجابات من الفئة المعنية بشكل مباشر.

اعتمدت الدراسة أسلوب أخذ العينات الاحتمالية لضمان تمثيل عادل لمجتمع البحث، وذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. تُعد هذه الطريقة ملائمة لتحقيق موضوعية أكبر في النتائج، حيث يتيح الأسلوب العشوائي "Google" لكل فرد من مجتمع الدراسة فرصة متساوية للمشاركة في الاستبيان. تم استخدام استبيان عبر منصة

كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يتيح جمع البيانات الكمية اللازمة لتحليل تأثير القيادة التحويلية على "Forms" أداء الموظفين بدقة وفعالية

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف الى التعرف على (أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن بجدة) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تصميم البحث ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات . وطرق جمع العينات ، وأنواع البيانات ، وطرق وإجراءات تحليل البيانات

في هذا السياق، يتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تشمل القيادة التحويلية كعامل مؤثر، وأداء الموظفين كمؤشر للنتائج المستهدفة، حيث تُعرَّف كل من هذه المفاهيم بصورة دقيقة تُساهم في توضيح كيفية تناول البحث لها. يهدف البحث إلى تقييم وتحليل هذه العلاقة، مستخدماً تصميمًا بحثيًا يركز على أسس علمية دقيقة تشمل مجتمع البحث، وهو مركز عباد الرحمن بجدة، والذي يُعتبر المجال التطبيقي للتحقيق. وكما قال بيتر دراكر: "ما لا يمكن ، وعليه جاءت الدراسة لضبط وقياس أثر القيادة (Drucker, 1954) "قياسه، لا يمكن تحسينه التحويلية على الأداء الوظيفي

يتم التركيز على طرق وتقنيات أخذ العينات المناسبة لمجتمع الدراسة، بما يضمن تمثيلاً دقيقاً وموثوقاً للعينة المختارة. كما يتضمن هذا الفصل شرحاً تفصيلياً لطرق جمع البيانات، سواء كانت نوعية أو كمية، لضمان الحصول على معلومات شاملة ودقيقة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة

علاوةً على ذلك، يتم استعراض أنواع البيانات المختلفة المستخدمة في البحث، وطرق وإجراءات تحليلها بطريقة علمية تُفضي إلى نتائج قابلة للتطبيق. وكما يشير ستيفن كوفي في كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ: "التحليل الجيد يقود إلى قرارات أفضل (Covey, 1991) "، وبهذه المنهجية، يسعى البحث إلى توفير رؤية شاملة ومتكاملة عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يُساهم في دعم الإطار النظري والتطبيقي للموضوع، ويعزز من فهم تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحسين الأداء في بيئة العمل

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح يصف التعريفات الاجرائي كيفية قياس نتغير أو ملاحظته أو التلاعب به ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها هما

٣,٢,١ المتغير المستقل (أثر القيادة التحويلية)

التعريف الاجرائي : القيادة التحويلية في هذه الدراسة تُعرَّف على أنها نمط قيادي يتضمن أساليب مثل الإلهام والتحفيز والتمكين والتقدير للموظفين، بهدف تحسين أدائهم وتعزيز ارتباطهم بأهداف المؤسسة. وسيتم قياس القيادة التحويلية من خلال استبيان يشمل عناصر تستند إلى مقياس متعدد الأبعاد، يُقيّم درجة تفاعل القادة مع الموظفين وطرق تحفيزهم وإلهامهم. يُعتمد المقياس على معايير مثل وضوح الرؤية التنظيمية، ودعم الابتكار، وتعزيز الثقة، والاستجابة لاحتياجات الموظفين.

٣,٢,٢ المتغير التابع (الأداء الموظفين)

التعريف الاجرائي: أداء الموظفين في هذه الدراسة يُعرَّف على أنه المستوى الذي يُظهر فيه الموظفون كفاءة في إتمام مهامهم الوظيفية، ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة من قبل المؤسسة. سيتم قياس أداء الموظفين من خلال استبيان تقييم ذاتي ومراجعة الأداء الوظيفي التي تعتمد على

معايير مثل جودة العمل، والكفاءة الزمنية، والالتزام بالأهداف، ومستوى التعاون، والابتكار في أداء المهام

١١،١١ مصادر البيانات :

عتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مصدرين أساسيين:

أولاً: المصادر الثانوية

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، إضافة إلى الدوريات العلمية، والأدبيات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كما تم الاستفادة من بعض مواقع الإنترنت الأكاديمية ذات الصلة، وذلك لتكوين إطار نظري شامل يدعم أهداف الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بشكل مباشر من أفراد العينة، والمتمثلة في موظفي مركز عباد الرحمن بمدينة جدة. وقد احتوت الاستبانة على عدد من الفقرات التي تهدف إلى قياس أثر ممارسات القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك في ضوء أبعاد القيادة التحويلية كما حددها النموذج النظري المعتمد في هذه الدراسة.

١٢, ١ أدوات الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وقد تم تصميم الاستبانة لتتضمن قسمين رئيسيين، على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا القسم المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة من موظفي مركز عباد الرحمن بمدينة جدة، وتشمل المتغيرات الديموغرافية التالية:

النوع الاجتماعي

العمر

المؤهل العلمي

الوضع المهني

القسم الثاني: فقرات متغيرات الدراسة

يشمل هذا القسم الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم بناءها استنادًا إلى النموذج النظري المعتمد. وقد غطت الاستبانة متغير القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) بأبعاده المعروفة مثل: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. كما تناولت فقرات لقياس مستوى الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) لدى الموظفين.

١٣، ١ حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين، وذلك بالتطبيق على مركز عباد الرحمن بمدينة جدة.

٢. الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على مركز عباد الرحمن بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، باعتباره البيئة المستهدفة لتطبيق الدراسة.

٣. الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

٤. الحدود البشرية:

شملت الدراسة جميع الموظفين العاملين في مركز عباد الرحمن بجدة، سواء من الكادر الإداري أو الفني، ممن لهم علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة.

المراجع العربية:

- شيمه، يمينه، فضيل، وهيبه، مصطفىاوي، & سفيان/مؤطر. (٢٠٢١). دراسة اثر القيادة التحويلية على الابتكار (جامعة أحمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation, في مؤسسات التعليم العالي).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6111>
- عثماني، زين العابدين، غننيوي، ياسين، تيقاوي، & العربي/مؤطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تحقيق (جامعة احمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation) التميز التنظيمي في منظمات الأعمال
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/3964>
- علم، بشير، عزو، حمزة، فودوا، & محمد/مؤطر. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء (جامعة احمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation) الوظيفي
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8377>
- (Doctoral dissertation) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. (٢٠٢٢). عبد الجليل/مؤطر & ضيفاني، هداجي (جامعة احمد دراية-ادرار, dissertation).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6414>
- (Doctoral dissertation) معمرى. أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقرت (جامعة قاصدي مرباح ورقلة, dissertation).
- الزهراني، ع. م. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وأثرها في تنمية الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية.
- الحربي، ف. ع. (٢٠٢٠). تأثير أساليب القيادة على رضا العاملين وأدائهم: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الصحية الأولية. المجلة السعودية للإدارة.
- السعيد، ن. ع. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العتيبي، ه. ن. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. المجلة التربوية السعودية.
- الشمري، م. خ. (٢٠١٨). فعالية أدوات البحث الكمي في الدراسات التربوية: الاستبانة نموذجًا. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم التربوية.

المراجع الأجنبية:

- . Ansari, M. A., Lee, B. B., Afaq, R. (2007). LMX and work outcomes: The mediating role of delegation in the Malaysian business context. Academy of Management Proceedings, 1, 1-6.
- . Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14, 261-295.
- . Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and

- moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- . Aron, A., Aron, E. (2000). Self-expansion motivation and including other in the self. In Ickes, W., Duck, S. (Eds.), *The Social Psychology of Personal Relationships* (pp. 109-128). New York, NY: John Wiley.
- . Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Abu Samah, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- . Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- . Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- . Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- . Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (2003). *MLQ Report: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- . Basu, R., Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- . Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (1st ed.). New York, NY: John Wiley.
- . Bodla, M. A., Nawaz, M. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 370-381.
- . Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 15-26.
- . Broderick, A. (2006). Role theory and the management of service encounters. *Journal of Service Industries*, 19, 117-131.
18. Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York, NY: Harper & Row.
- . Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- . Carter, M. Z., Jones-Farmer, A. G., Armenakis, A. A., Field, H. S., Svyantek, D. J. (2009). Transformational leadership and followers' performance: Joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, 1-6.

- . Cavazotte, F. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administrative Review*, 10, 490-512.
- . Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). *Modern Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- . Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted, P. R. (1996, December 16-18).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications
- . Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications

الملاحقات



Midocean University
College of Humanities
Department of Educational Leadership
Master of Education (M.Ed.) in
Educational Leadership

Transformational Leadership on Employee Performance: A Case Study on Abad Al-Rahman Center in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Preparation:

Kholoud Fahad Ahmed Al-Awlaqi

University ID: 2021204793

Supervision:

Dr.Al- Faisal Abdul Hassan

Dr.Fayaz Jarad

Midocean University

Second Semester-2025