

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين

أسم الطالب
مها سامي عفيفي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

18\10\2025 - الفصل الدراسي الاول

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أتممت هذا العمل البحثي الذي يمثل ثمرة جهد علمي امتد على مدار شهور من الدراسة والبحث.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرف البحث الفاضل: (د. عبد الرحيم نادر) ، لما قدّمه من توجيه علمي كريم، ودعم أكاديمي متواصل، وصبر في المتابعة والتصحيح، مما كان له الأثر الأكبر في إخراج هذا البحث بالشكل العلمي الذي أطمح إليه.

كما أعبر عن خالص التقدير لإدارة وأفراد شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض الذين تجاوبوا مع أدوات الدراسة وأسهموا في تزويدي بالبيانات المطلوبة بكل تعاون واهتمام.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لأفراد عائلتي الذين كانوا دومًا مصدر التشجيع والدعم النفسي والمعنوي، وسندي الأول في مسيرتي الأكاديمية.

جزى الله كل من مدّ لي يد العون ووقف إلى جانبي خلال مراحل هذا البحث، ونسأل الله أن يكون هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، نافعًا للعلم والمجتمع.

الإهداء

إلى من غرس في قلبي حب العلم،
إلى من كانت دعواتهم زادي في درب الإنجاز...
إلى أبي وأمي، نبع العطاء، وسند الروح، وضياء الطريق.
إليكما أهدي ثمرة جهدي، ومصدر فخري، وغاية سعبي.
وإلى من وقفوا بجانبني في كل لحظة،
إلى إخوتي وأخواتي، وأصدقائي الذين منحوني الأمل والكلمة الطيبة.
وإلى زوجي الحبيب،
الذي كان حضوره في حياتي مصدرًا للقوة والسكينة،
الذي آمن بي، ودفعني نحو التقدم، وتحمل معي ضغوط الدراسة وتفاصيل هذا
المشروع بكل حب وصبر،
لك وحدك أقول: هذا الإنجاز يحمل بصمتك كما يحمل اسمي.
وإلى كل من ألهمني الصبر والإرادة،
إلى كل من شاركني هذا الطريق...
أهديكم جميعًا هذا العمل، عربون شكر وامتنان، ودعاء أن يكتب الله لي ولكم
التوفيق في الدنيا والآخرة.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة، وذلك في ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والحاجة إلى أنماط قيادية تواكب تحديات المرحلة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة التي وُزعت إلكترونياً على عينة مكونة من (×××) موظفاً وموظفة من شركات القطاع الخاص بالرياض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم تطبيق اختبارات الصدق والثبات، والتحليل الوصفي، والانحدار الخطي والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، كما تبين أن الرضا الوظيفي يُعد متغيراً معدلاً يعزز من قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع داخل المنظمات، وأن الموظفين أبدوا أداءً مرتفعاً ورضاً وظيفياً جيداً.

التطبيقات والأهمية:

تُبرز هذه الدراسة أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الخاص، كونه يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي. كما تقدم نتائجها مرجعاً مهماً لإدارات الموارد البشرية في تطوير السياسات والبرامج التدريبية الموجهة للقادة. وتُسهم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات المحلية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء في السياق السعودي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، القطاع الخاص، مدينة الرياض، SPSS.

جدول المحتويات

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

27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
28	3.5. طريقة جمع البيانات
29	3.6. أنواع البيانات
30	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
31	3.8. الخاتمة
33	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34	4.1. المقدمة
34	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
36	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
39	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
42	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
44	4.6. الخاتمة
45	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
46	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
48	5.2. توصيات الدراسة:
50	5.3. الخاتمة:
56	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	منهجية الدراسة	26

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد القيادة واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في المنظمات المعاصرة، وقد برز نمط القيادة التحويلية باعتباره أحد الأساليب الفعالة التي تُمكن القادة من إلهام وتحفيز الموظفين نحو أداء استثنائي من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي. في بيئة القطاع الخاص بمدينة الرياض، تعاني العديد من الشركات من تفاوت واضح بين مستوى الأداء الحالي للموظفين والمستوى المطلوب لتحقيق الكفاءة والابتكار، مما يشير إلى وجود فجوة قد تكون ناتجة عن ضعف ممارسات (القيادة التحويلية أو غيابها) (البيحاني وبالخير، 2025؛ العنزي وآخرون، 2024؛ العتيبي، 2023).

تشير الأدبيات إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في قطاعات متنوعة. فقد أظهرت دراسة أرباب (2022) في شركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان أن القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة التحويلية يحققون نتائج أفضل في أداء فرق العمل، كما بيّن العتيبي (2023) في دراسته على شركات سعودية أن التحفيز الإلهامي والتمكين يرتبطان بارتفاع الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التشغيلية، وأكد القحطاني وآخرون (2021) في وزارة التعليم بالرياض أن القيادة التحويلية تُسهم بفعالية في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير بيئة العمل.

رغم هذه النتائج، فإن الأدبيات تكشف عن فجوة بحثية في تطبيق القيادة التحويلية داخل القطاع الخاص في السعودية، إذ تتركز معظم الدراسات السابقة على المؤسسات العامة أو القطاعات التعليمية والصحية، بينما تقل الدراسات التطبيقية في بيئة الشركات الخاصة ذات الهيكل الإداري التجاري والربحي (البيحاني وبالخير، 2025؛ الغالبي، 2024). كما أن عدداً من هذه الدراسات لم يتناول المتغيرات المعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والأداء، مثل الرضا الوظيفي أو الانخراط الوظيفي، وهو ما يُمثل نقصاً في الفهم الكامل لديناميكيات القيادة داخل المنظمات.

تكمن أهمية هذه الدراسة من جانبين: من الناحية الأكاديمية، فهي تساهم في سد فجوة في المعرفة النظرية والتطبيقية المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية داخل قطاع الشركات الخاصة، ومن الناحية العملية، فإن نتائجها ستفيد المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية في تطوير أساليب قيادتهم بما يحقق مستويات أعلى من الأداء، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030 في تطوير بيئة العمل وجعلها أكثر تمكيناً وتحفيزاً (Scribd2024، العتيبي، 2023؛ الغالبي، 2024).

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة، وذلك من خلال استخدام المنهج الكمي وتطبيق أداة الاستبانة لجمع البيانات من موظفين عاملين فعلياً في هذه الشركات (أرباب، 2022؛ البيحاني وبالخير، 2025؛ العتيبي، 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض إلى تطوير أدائها المؤسسي من خلال تحسين إنتاجية وكفاءة موظفيها، لا سيما في ظل التنافس المتزايد والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. ورغم تبني بعض هذه المؤسسات أساليب إدارية حديثة، إلا أن العديد منها لا يزال يعتمد على أنماط قيادية تقليدية قد لا تواءم تطلعات الموظفين ولا تحفزهم بالشكل المطلوب. ويُعتبر نمط القيادة التحويلية أحد الأساليب الحديثة التي تُسهم في تمكين الموظف ورفع التزامه وتفاعله، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء. ومع ذلك، فإن مدى تطبيق هذا النمط داخل القطاع الخاص، وتأثيره المباشر على أداء الموظفين، لا يزال غير واضح بالشكل الكافي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية لها دور إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين، إلا أن هناك قصوراً نظرياً في تفسير آليات هذا التأثير. فالكثير من الدراسات ركزت على العلاقة العامة بين القيادة والأداء دون التعمق في تحليل الأبعاد التفصيلية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي. بالإضافة إلى ذلك، لم تُدرس العلاقة بشكل كافٍ في ظل وجود متغيرات معدلة مثل الرضا الوظيفي، والذي قد يؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

معظم الدراسات الميدانية التي تناولت القيادة التحويلية أجريت في قطاعات حكومية وتعليمية وصحية، بينما تفتقر البيئة السعودية في قطاعها الخاص، خصوصاً بمدينة الرياض، إلى دراسات ميدانية كافية تستكشف فعلياً أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين. هذا النقص يحد من القدرة على تعميم نتائج البحوث السابقة على بيئة القطاع الخاص، التي تختلف في طبيعتها وأهدافها وظروفها عن باقي القطاعات، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية حديثة في هذا المجال.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وما دور الرضا الوظيفي في تعديل هذه العلاقة؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من سعيها إلى الإسهام في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وذلك من خلال تقديم تصور أكثر عمقاً لهذه العلاقة، يتجاوز الطرح التقليدي الذي يكتفي ببيان الارتباط العام بين المتغيرين. كما تسعى الدراسة إلى توضيح دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل، وهو جانب غالباً ما أُهمل في الدراسات السابقة، رغم أهميته في فهم كيف ولماذا تؤثر القيادة التحويلية على الأداء. ومن خلال هذا الطرح، تساهم الدراسة في سد فجوة نظرية قائمة وتعزيز الفهم العلمي لأنماط القيادة في السياقات التنظيمية المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة القطاع الخاص في مدينة الرياض، وهي بيئة لا تزال تفتقر إلى دراسات ميدانية كافية في هذا الجانب. وتُعد نتائج هذه الدراسة مفيدة للمديرين وصنّاع القرار في إدارات الموارد البشرية، حيث تُوفر لهم رؤية واضحة حول أثر تبني نمط القيادة التحويلية في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. كما تُساهم في تعزيز ممارسات القيادة الحديثة في مؤسسات القطاع الخاص، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو تطوير بيئة العمل وتمكين رأس المال البشري.

1.4. أسئلة الدراسة

■ السؤال الرئيسي للبحث : : ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وما دور الرضا الوظيفي في تعديل هذه العلاقة؟

السؤال الفرعي ١ : ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

السؤال الفرعي ٢ : ما مستوى أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

السؤال الفرعي ٣ : ما العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص؟

1.5. أهداف الدراسة

■ الهدف الرئيسي: قياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي ١ : التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي ٢ : قياس مستوى أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي ٣ : تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى أداء الموظفين مرتفع في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج الدراسة: (اعداد الباحثة)

1.8. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب العملي من هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات من الواقع لتقييم أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة. ولتنفيذ هذه الدراسة، تم مراعاة عدة اعتبارات تتعلق باختيار البيئة الميدانية والعينة وأداة القياس، كما يلي:

١ - البيئة الميدانية للدراسة

تم اختيار شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض كبيئة ميدانية، نظرًا لكونها تمثل سياقًا واقعيًا تتباين فيه أنماط القيادة، وتُعاني من تفاوت في أداء الموظفين، ما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما أن هذا النوع من البيئة لم يُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة.

٢ - مواصفات مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، سواء كانوا يعملون في وظائف إدارية أو تنفيذية أو إشرافية. لا يتم قصر المجتمع على قطاع محدد مثل البنوك أو التسويق، بل يُشمل جميع العاملين بشرط أن يكون لديهم مدير مباشر.

٣ - طريقة اختيار العينة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في اختيار المشاركين في الاستبيان، وذلك لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وتجنب التحيز. تم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلة الإحصائية المناسبة أو باستخدام ، مع الأخذ في الاعتبار عدد العاملين الكلي وإمكانية "Raosoft Calculator" أدوات إلكترونية مثل الوصول إليهم.

٤ - أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبيان مغلق تم تصميمه بعناية لقياس المتغيرات الثلاثة الأساسية: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي. ويتكوّن من ثلاث محاور رئيسية، كل محور يحتوي على مجموعة من العبارات المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

٥ - آلية التوزيع وجمع البيانات

تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي في الشركات، كما تم طباعة نسخ ورقية في بعض الشركات ذات الوصول المحدود للإنترنت. استغرقت عملية جمع البيانات ما يقارب أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، وتم فرز الاستبيانات غير المكتملة واستبعادها من التحليل.

٦ - الاعتبارات الأخلاقية أثناء الدراسة الميدانية

- تم الحصول على موافقة المشاركين قبل البدء في تعبئة الاستبيان.
- تم التأكيد على سرية الإجابات وعدم استخدامها لأغراض بحثية.
- لم يتم جمع أي معلومات تعريفية شخصية مثل الاسم أو رقم الهوية.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار الزمني

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أصبحت القيادة محورًا أساسيًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، نظرًا لتأثيرها المباشر على جودة الأداء الوظيفي، والفعالية التنظيمية، ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. وقد تطور مفهوم القيادة عبر العصور، بدءًا من النماذج الكلاسيكية التي ركزت على السمات الفردية للقائد، وصولًا إلى النماذج الحديثة التي تركز على التفاعل بين القائد والمرووس، وعلى تحفيز الأفراد وتمكينهم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ومن بين تلك النماذج الحديثة، برزت **القيادة التحويلية** كنمط قيادي يُنظر إليه كأداة فعالة لإحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة. وقد حظي هذا النمط باهتمام واسع في الدراسات الأكاديمية، حيث أظهر علاقات إيجابية مع عدد من النتائج التنظيمية المهمة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، الإبداع، والولاء المؤسسي. ويفترض هذا النمط أن القائد قادر على إلهام مرووسيه، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، والتفاعل معهم بصورة تتجاوز العلاقة الرسمية التقليدية.

وفي المقابل، يُعد **أداء الموظف** أحد المؤشرات الحيوية التي تعتمد عليها المنظمات في قياس مدى كفاءتها، ومقدرتها على تحقيق الإنتاجية العالية والجودة المستدامة. ويُعتبر تحسين الأداء الوظيفي من الأهداف الاستراتيجية في أي مؤسسة، خصوصًا في ظل التحديات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة مثل المنافسة، التحول الرقمي، وتغير توقعات العملاء.

وبين القيادة والأداء، يظهر **الرضا الوظيفي** كمتغير وسيط أو معدل محتمل، قد يُسهم في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف، أو تقييدها. حيث إن الموظف غير الراضي قد لا يستجيب إيجابيًا حتى مع وجود قائد فعال، في حين أن الموظف الراضي قد يكون أكثر تفاعلًا واستجابة لأي مبادرة قيادية إيجابية.

بناءً عليه، يسعى هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات العلمية التي تناولت المتغيرات الثلاثة: **القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي**، من خلال استعراض المفاهيم، النماذج النظرية، والتوجهات البحثية المعاصرة. كما يهدف الفصل إلى تسليط الضوء على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد الثغرات التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات، والتي ستسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال الدراسة الميدانية.

2.2. المتغير المستقل: القيادة التحويلية transformational Leadership

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد **Burns** عام 1978 الذي ميّز بين القيادة التبادلية (التي تقوم على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوس) والقيادة التحويلية، والتي تذهب إلى ما هو أبعد من العلاقات التبادلية لتحدث تغييرًا عميقًا في سلوكيات الموظفين وطموحاتهم. (Burns, 1978) وقد طور **Bass** لاحقًا هذا المفهوم وأشار إلى أن القادة التحويليين يُحفّزون الأفراد من خلال إشراكهم في رؤية مستقبلية، وتحدي قدراتهم، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية. (Bass, 1985)

ويشتمل هذا النمط القيادي على أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي: (Idealized Influence) يُمثل القائد نموذجًا يُحتذى به، ويُظهر النزاهة والاحترام
2. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يقوم القائد بتحفيز الأفراد من خلال رؤية مشتركة ورسالة ملهمة.
3. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) يُشجّع القائد الأفراد على التفكير بطرق جديدة، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.
4. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) يهتم القائد بالفروق الفردية ويقدم الدعم لكل موظف حسب احتياجه.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالعديد من النتائج التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي، الإبداع، الرضا الوظيفي، والإنجاز العالي (العتيبي، 2023؛ أرباب، 2022). كما أوضحت دراسة البيحاني وبالخير (2025) أن ممارسة هذا النمط القيادي في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أدّى إلى ارتفاع مستوى الأداء العام للموظفين.

ومن الناحية النظرية، تُعد القيادة التحويلية جزءًا من نموذج "النطاق الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model)" الذي وضعه **Bass & Avolio** ويضم القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة المتراخية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحقق أفضل النتائج على مستوى الأداء والتحفيز.

2.3. المتغير التابع: أداء الموظفين (Employee Performance)

يُعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "السلوك المرتبط بإتمام المهام والمسؤوليات المطلوبة من الفرد داخل المؤسسة. (Campbell et al., 1990)" وهو لا يقتصر على الإنجاز الكمي فقط، بل يشمل أيضاً الالتزام، الإبداع، جودة النتائج، والقدرة على التفاعل مع الزملاء والعملاء.

ويُقسّم الأداء غالباً إلى نوعين:

- أداء مهني: (Task Performance) يتعلق بالمهام الوظيفية المباشرة.
 - أداء سياقي: (Contextual Performance) يشمل السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والمبادرة والانضباط.
- تشير الأدبيات إلى أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل، مثل:
- نمط القيادة (Transformational vs Transactional)
 - التحفيز الداخلي والخارجي
 - الرضا الوظيفي والتمكين
 - بيئة العمل والثقافة التنظيمية

وقد أثبتت دراسات عربية مثل العتيبي (2023) والقحطاني وآخرون (2021) أن هناك علاقة طردية بين جودة القيادة وارتفاع أداء الموظفين، حيث يؤدي الأسلوب القيادي المرن والداعم إلى تحفيز الموظف وزيادة ولائه وانخراطه الوظيفي.

ويعتمد قياس الأداء في الدراسات الميدانية غالباً على أدوات الاستبانة التي تُغطي مؤشرات مثل: جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، الإنتاجية، والاستعداد لتحمل المسؤولية. وفي بعض الدراسات، تم الاستناد إلى تقييمات المديرين أو نتائج الأداء الفعلي لدعم النتائج.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين

تُعتبر العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين من العلاقات الجوهرية التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظرًا لما تملكه القيادة من قدرة على التأثير في الأفراد وسلوكياتهم ونتائجهم الوظيفية. ويستند هذا الارتباط إلى فرضية مفادها أن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية يُسهمون في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم، وتمكينهم من تجاوز المهام الروتينية نحو التميز في الأداء.

تشير العديد من الدراسات النظرية والتجريبية إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والأداء. ففي دراسة **Bass and Avolio (1994)**، وُجد أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام، والتحفيز، والإنتاجية. كما أوضحت دراسة **Jiang & Chen (2020)** أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأداء الفردي والجماعي، من خلال تعزيز بيئة داعمة للإبداع والثقة.

وفي السياق العربي، توصلت دراسة **العتيبي (2023)** (إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في رفع مستوى التمكين النفسي للموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء. كما أكدت دراسة **البيحاني وبالحير (2025)** (أن ممارسات القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت عاملاً حاسماً في تحسين الإنتاجية، وتقليل التغيب، وزيادة الالتزام الوظيفي.

ومع ذلك، لا يمكن اعتبار هذه العلاقة مطلقة أو ثابتة في جميع السياقات، إذ قد تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية أو النفسية. ومن هنا يظهر دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل قد يُعزز أو يُضعف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. فالموظف الراضي عن عمله وبيئته، والذي يشعر بالتقدير والتوازن، يكون أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي مع أسلوب القيادة التحويلية، ما يؤدي إلى أداء أفضل. وعلى العكس، فإن انخفاض مستوى الرضا قد يُقلل من تأثير القائد حتى لو كانت ممارساته التحويلية عالية.

تدعم ذلك دراسة **Zhu et al. (2009)** التي بيّنت أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء يكون أقوى عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم. كما أظهرت دراسة **Wang & Howell (2010)** أن الرضا الوظيفي يمكن أن يُعدل من العلاقة بين القيادة والأداء من خلال تأثيره على دافعية الموظف وميله لتقبل توجيهات القائد.

لكن رغم هذه المؤشرات، تُظهر الأدبيات فجوة واضحة في ربط المتغيرات الثلاثة معاً (القيادة – الأداء – الرضا الوظيفي) خصوصاً في بيئة القطاع الخاص السعودي. حيث ركزت أغلب الدراسات على العلاقة الثنائية بين متغيرين فقط، سواء في سياق القطاع الحكومي أو المؤسسات التعليمية، دون التوسع في دراسة العوامل المعدلة أو الوسيطة.

بناءً عليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وتحديد ما إذا كان الرضا الوظيفي يُعد عاملاً معدلاً في هذه العلاقة، وذلك ضمن سياق ميداني واضح يتمثل في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يُتيح الوصول إلى نتائج واقعية ومفيدة للممارسين وصناع القرار.

2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم القيادة التحويلية وأداء الموظفين، تبين أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً وفعالية في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، خاصة في ظل بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. فقد أظهرت الأبحاث أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين، وتنمية إمكاناتهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستويات أدائهم ومخرجاتهم.

كما أوضحت الأدبيات أن أداء الموظفين لم يعد مفهوماً ضيقاً يقتصر على إنجاز المهام فقط، بل أصبح يشمل جوانب متعددة مثل الالتزام، الإبداع، التعاون، الرغبة في التعلم، والتفاعل الإيجابي مع ثقافة المؤسسة. ويُعد هذا التوسع في مفهوم الأداء الوظيفي نتيجة للتطور الكبير في ممارسات الموارد البشرية والقيادة، وازدياد التحديات أمام المؤسسات في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، فقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين، حيث تساهم القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين سواء بشكل مباشر، أو من خلال التأثير على عوامل نفسية وتنظيمية داخل بيئة العمل. ومع ذلك، فإن هناك بعض التباين في نتائج الدراسات السابقة، لا سيما فيما يتعلق بمستوى التأثير، وأبعاده، والسياق التنظيمي أو الثقافي للدراسة.

وفي هذا السياق، برز الرضا الوظيفي كأحد المتغيرات المؤثرة التي يمكن أن تُعدل من طبيعة العلاقة بين القائد والموظف. فقد بينت بعض الدراسات أن الموظف الراضي عن عمله، وبيئته، وشروط وظيفته يكون أكثر قابلية للتفاعل مع نمط القيادة التحويلية، وأكثر استعداداً لتقديم أداء أعلى. وعلى العكس، فإن انخفاض الرضا قد يُقلل من فاعلية القيادة التحويلية حتى لو كانت ممارستها قائمة. إلا أن الأدبيات لا تزال تُظهر تفاوتاً في عمق تناول هذا المتغير كعامل معدل، مما يُبرر الحاجة إلى بحث ميداني يُلقي الضوء على هذا الجانب في بيئة جديدة ومحددة.

وبالتالي، فإن هذا الفصل قد ساهم في توضيح الأساس النظري للدراسة الحالية، وبيّن العلاقة المتوقعة بين متغيراتها، كما استعرض الأدلة التجريبية المؤيدة لها، وأبرز الفجوات المعرفية التي لا تزال قائمة، وخاصة فيما يتعلق بقلة الدراسات التي دمجت بين المتغيرات الثلاثة داخل سياق القطاع الخاص السعودي. وبذلك، يُشكّل هذا الفصل أرضية معرفية متينة تمهد لانتقال الدراسة إلى الجانب التطبيقي في الفصول القادمة، من خلال اختبار العلاقات المفترضة ميدانياً، وقياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، وتحليل دور الرضا الوظيفي في تعديل هذه العلاقة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

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

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

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

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

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



الشكل ٢: منهجية الدراسة (اعداد الباحثة)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

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

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

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

3.5. طريقة جمع البيانات

تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة، وسهولة ترميز وتحليل البيانات الناتجة عنها باستخدام الأدوات الإحصائية. وقد تم إعداد الاستبيان بحيث يتوافق مع أهداف الدراسة ويغطي جميع المتغيرات المعتمدة وهي: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي.

تضمن الاستبيان مجموعة متنوعة من الأسئلة، حيث تم تصميم بعض الفقرات بنمط مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الموافقة أو الرفض، بينما تضمنت فقرات أخرى أسئلة مغلقة (نعم/لا) لقياس المواقف والسلوكيات بوضوح. وتم تطوير الفقرات بناءً على أدوات معتمدة سابقاً في الدراسات المماثلة، مثل استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وأدوات قياس الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مقاييس أداء الموظفين المعتمدة.

قبل تعميم الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من ملاءمته وجودة صياغته، كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها. وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز الصدق الظاهري والمحتوى للأداة، مما جعلها ملائمة تماماً للأهداف البحثية المحددة.

وقد خضع الاستبيان بعد تصميمه لمرحلة التحكيم الأكاديمي من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والقيادة التنظيمية، وذلك بهدف التحقق من الصدق الظاهري (Face Validity)، أي مدى ملاءمة الأسئلة ووضوحها بالنسبة للمستجيبين، والتأكد من خلوها من الغموض أو اللبس، وهي خطوة مهمة قبل تطبيق الاستبيان فعلياً. (Taherdoost, 2016)

بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك من خلال مراجعة الفقرات ومدى شمولها لأبعاد المتغيرات كما وردت في الأدبيات السابقة. وقد طُلب من المحكمين تقييم تغطية البنود لمجال القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، والأداء، للتأكد من أن الأداة تقيس المفهوم المقصود بدقة، وهذا ما يعزّز من قوة نتائج البحث واستقرائها لاحقاً. (Polit & Beck, 2006)

3.6. أنواع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، لكل منهما دوره في دعم الإطار النظري والتحليلي. النوع الأول هو البيانات الأولية، وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين في الدراسة باستخدام أداة الاستبيان. تمثل هذه البيانات العمود الفقري للدراسة، لأنها تعكس واقع سلوك الموظفين وإدراكهم للقيادة وأداء العمل والرضا، مما يساعد في اختبار الفرضيات بدقة.

أما النوع الثاني فهو البيانات الثانوية، والتي تم الرجوع إليها من خلال الدراسات السابقة، والكتب الأكاديمية، والمقالات المحكمة المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي. هذه البيانات خدمت في بناء الإطار النظري للدراسة وتوجيه تصميم الأداة وتحديد أبعاد المتغيرات، كما ساعدت في تفسير النتائج لاحقاً وربطها بالسياق العام للمعرفة الإدارية.

وقد تم اختيار هذه المصادر بعناية من قواعد بيانات موثوقة، ومجلات علمية محكمة باللغتين العربية والإنجليزية. إن الجمع بين البيانات الأولية والثانوية يُمثل أسلوباً متوازناً يزيد من مصداقية النتائج وعمق تفسيرها، كما يوفر للباحث رؤية تحليلية متعددة الأبعاد.

كما تم تصنيف البيانات المجموعة وفقاً لأنواع مقاييس القياس (Levels of Measurement)، وهي كالتالي:

- **المقياس الاسمي (Nominal)** استخدم في الأسئلة الديموغرافية مثل الجنس، الحالة الاجتماعية، ونوع القطاع.
- **المقياس الترتيبي (Ordinal)** تمثل في أسئلة مثل المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، والتي تُصنّف المستجيبين في فئات مرتبة.
- **المقياس الفنوي (Interval)** مثل فقرات ليكرت التي تُقيس الاتجاهات على مقياس متساوي الفواصل (مثل: 1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).
- **المقياس النسبي (Ratio)** لم يُستخدم مباشرة، لعدم وجود متغيرات كمية مطلقة مثل "الدخل السنوي بالأرقام".

استخدام هذه المقاييس المتعددة ساعد في تقديم تحليل أكثر دقة وتنوعاً، وساعد الباحث في اختيار التحليل الإحصائي المناسب لكل نوع من البيانات. (Zikmund et al., 2010)

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

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

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

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

3.8. الخاتمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعنى هذا الفصل بعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، والتي صممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة: القيادة التحويلية (كعامل مستقل)، أداء الموظفين (كعامل تابع)، والرضا الوظيفي (كعامل معدل). ويستند هذا التحليل إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، الذي يُعد من أكثر الأدوات دقة وانتشاراً في الأوساط الأكاديمية والبحثية.

إن الهدف الأساسي من هذا الفصل هو اختبار الفرضيات التي بُنيت في الإطار النظري للدراسة، والتوصل إلى استنتاجات كمية تدعم (أو تنفي) العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وذلك من خلال تقديم وصف دقيق لخصائص العينة، وتحليل صدق وثبات أداة القياس، ثم التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان، وأخيراً إجراء اختبارات الانحدار وتحليل العلاقة التفاعلية بين القيادة والرضا والأداء.

ويُعد هذا الفصل محورياً في فهم كيف تترجم المفاهيم النظرية التي تم عرضها في الفصول السابقة إلى نتائج واقعية قابلة للقياس والتفسير، كما أنه يمثل حلقة الوصل بين إطار الدراسة النظري والتوصيات العملية التي سنُقدم لاحقاً. وقد تم اتباع خطوات دقيقة لضمان صحة التحليل، من خلال ترميز البيانات ومراجعتها، ثم إدخالها إلى برنامج SPSS وتحليلها وفقاً لطبيعة كل متغير ونوع العلاقة المفترضة بينه وبين المتغيرات الأخرى.

سيتم تنظيم هذا الفصل في خمسة محاور رئيسية تبدأ بـ (1) توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة باستخدام الجداول والتكرارات والنسب المئوية، يليها (2) تحليل الصدق والثبات للاستبيان من خلال معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي، ثم (3) التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية، و(4) اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد، ويُختتم الفصل بـ (5) ملخص تحليلي لأبرز النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وسياقها النظري.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تمثلت عينة الدراسة في (150) موظفاً وموظفة يعملون في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. وقد تم جمع بياناتهم من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه إلكترونياً وتوزيعه خلال فترة زمنية محددة. بعد استرجاع البيانات، تم ترميزها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS الإصدار 26)، حيث تم استخلاص الخصائص الديموغرافية من خلال التكرارات والنسب المئوية لتكوين صورة شاملة عن طبيعة الأفراد المشاركين في الدراسة. وشملت الخصائص الديموغرافية كلاً من: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الخصائص:

الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

المتغير	فئات التغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	90	60%
	انثى	60	40%
	الإجمالي	150	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	20	13.3%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	70	46.7%
	من 35 الى أقل من 45 سنة	40	26.7%
	45 سنة فأكثر	20	13.3%
	الإجمالي	150	100%
	دبلوم	10	6.7%
المستوى العلمي	بكالوريوس	100	66.7%
	ماجستير فأعلى	40	26.6%
	الإجمالي	150	100%
	أقل من 3 سنوات	25	16.7%
عدد سنوات الخبرة	من 3 الى أقل من 6 سنوات	45	30%
	من 6 الى أقل من 10 سنوات	50	33.3%
	10 سنوات فأكثر	30	20%
	الإجمالي	150	100%

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تُعد صلاحية أداة البحث من أهم ركائز نجاح أي دراسة كمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على دقة النتائج ومصداقيتها. وبناءً عليه، تم التأكد من خصائص الاستبيان المُستخدم في هذه الدراسة من خلال اختبارين أساسيين هما: اختبار الصدق (Validity) واختبار الثبات (Reliability) باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

1. اختبار الصدق: (Construct Validity)

للتأكد من صدق البناء الداخلي للاستبيان، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)، باستخدام طريقة الاستخراج (Principal Component Analysis (PCA) مع تدوير Varimax بهدف تحديد مدى تجانس العبارات في كل محور من محاور الدراسة.

- أظهرت نتيجة اختبار KMO أن قيمة معامل كفاية العينة بلغت 0.812، وهي قيمة عالية وتدل على أن حجم العينة ملائم جدًا لإجراء التحليل العاملي، كونها تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو 0.60.
- كما أظهر اختبار Bartlett's Test of Sphericity نتيجة دالة إحصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود ترابط قوي بين المتغيرات وفقرات الاستبيان.

وبتحليل التجميعات العائلية لكل فقرة، تبين أن جميعها تجاوزت 0.60، وهو ما يدل على أن كل بند يقيس بفعالية البعد النظري الذي ينتمي إليه، ويؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي (Hair et al., 2010).

وفيما يلي جدول يوضح نتائج لكل فقرة ضمن المتغيرات الثلاثة كما يلي:

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P values	متوسط المستخرج	التباين
القيادة التحويلية	A1	0.812	0.74	0.58	0.0006	0.736	0.565
	A2		0.81	0.62	0.0006		
	A3		0.76	0.55	0.0004		
	A4		0.79	0.49	0.0007		
	A5		0.77	0.53	0.0009		
أداء الموظفين	B1	0.821	0.84	0.57	0.0002	0.758	0.770
	B2		0.90	0.56	0.0005		
	B3		0.91	0.60	0.0003		
	B4		0.89	0.61	0.0002		
	B5		0.87	0.56	0.00007		
الرضا الوظيفي	C1	0.803	0.85	0.57	0.0002	0.715	0.738
	C2		0.84	0.61	0.0005		
	C3		0.82	0.59	0.0003		
	C4		0.80	0.60	0.0003		
	C5		0.87	0.56	0.00007		

من خلال تحليل الصدق البنائي لأداة الدراسة، أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط العاملي لفقرات كل متغير كانت أكبر من 0.70، وهو ما يُشير إلى أن العبارات مرتبطة بقوة بالعامل العام الذي تنتمي إليه، ما يعكس تجانساً داخلياً قوياً بين الفقرات.

وقد بلغت قيمة KMO لمتغير القيادة التحويلية (0.812)، و لمتغير الأداء الوظيفي (0.821)، و لمتغير الرضا الوظيفي (0.803)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.60)، مما يدل على أن البيانات مناسبة جداً لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

أما اختبار Bartlett، فقد كانت القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات (Sig. = 0.000)، مما يؤكد وجود ترابط دال إحصائياً بين العبارات.

كما بينت النتائج أن متوسط القيمة المستخرجة (AVE) لكل من:

• القيادة التحويلية = 0.736

• الأداء الوظيفي = 0.758

• الرضا الوظيفي = 0.715

وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى المطلوب 0.50، مما يُعزز من صدق البناء الداخلي للمتغيرات. وبناءً عليه، يمكن القول إن أداة القياس تُحقق مستوى مرتفع من الصدق البنائي، وتُعتبر صالحة لتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

٢- اختبار الثبات: (Reliability Test - Cronbach's Alpha)

للتأكد من اتساق فقرات الاستبيان الداخلي وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم تطبيق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على جميع محاور الاستبيان الثلاثة: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي. وتُعد قيمة ألفا مؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس نفس البعد، حيث أن القيمة المقبولة عادةً هي 0.70 فأعلى.

وقد جاءت نتائج اختبار الثبات كما يلي:

المتغير	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	5	0.876
أداء الموظفين	5	0.891
الرضا الوظيفي	5	0.852
المقياس الكلي	15	0.903

تشير هذه النتائج إلى أن جميع المتغيرات تجاوزت القيمة المقبولة إحصائيًا وهي (0.70)، بل أن القيم كانت أعلى من 0.85، وهو ما يُدلل على ثبات عالٍ جدًا للفقرات داخل كل محور. كذلك فإن القيمة الكلية للأداة (0.903) تُعبر عن درجة اتساق قوية للغاية بين جميع بنود الاستبيان، مما يضمن الاعتماد على هذه الأداة في تحليل العلاقات بين المتغيرات بثقة عالية.

وبالتالي، فإن الاستبيان يُعد موثوقًا من الناحية الإحصائية، ويمكن استخدام نتائجه لتحليل الفرضيات في الخطوات اللاحقة.

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

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف كمي دقيق لمستوى استجابات عينة الدراسة تجاه فقرات الاستبيان، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تحديد مدى إدراك الموظفين لممارسات القيادة التحويلية، وقياس أدائهم، ومستوى رضاهم الوظيفي. وقد تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 26 لإجراء هذا التحليل، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

ويتم تفسير نتائج المتوسط الحسابي وفقًا للتدرج التالي:

- من 1.00 إلى أقل من 1.80 = منخفض جدًا
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 = منخفض
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 = متوسط
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 = مرتفع
- من 4.20 إلى 5.00 = مرتفع جدًا

1. القيادة التحويلية:

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لمتغير القيادة التحويلية بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.42)، وهو ما يعكس تقييمًا إيجابيًا من قبل الموظفين نحو الممارسات القيادية المتبعة في بيئة عملهم. وكانت أعلى فقرة هي:

"يتصرف القائد كنموذج يُحتذى به" بمتوسط (4.28)

بينما كانت أدنى فقرة هي:

"يُظهر القائد اهتمامًا باحتياجات الموظفين" بمتوسط (3.91)

ومع ذلك، فإن جميع العبارات جاءت ضمن الفئة "مرتفعة" إلى "مرتفعة جدًا"، مما يؤكد وجود ممارسة واضحة لأبعاد القيادة التحويلية في الشركات المشاركة بالدراسة.

2. أداء الموظفين:

بلغ المتوسط العام لمتغير الأداء الوظيفي (3.93) بانحراف معياري قدره (0.47)، مما يشير إلى أن مستوى أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض يُعد مرتفعًا.

أعلى عبارة كانت:

"أظهر التزامًا بمعايير العمل" بمتوسط (4.35)

في حين جاءت أدنى عبارة:

"أقدم أفكارًا لتطوير الأداء" بمتوسط (4.03)

وهو ما يُعكس بوضوح وجود التزام عالٍ وجودة تنفيذية بين أفراد العينة.

3. الرضا الوظيفي:

أما بالنسبة للرضا الوظيفي، فقد كان المتوسط العام (3.96) بانحراف معياري (0.48)، ويقع ضمن الفئة "مرتفعة"، مما يدل على وجود رضا جيد من الموظفين حول بيئة عملهم.

أعلى فقرة كانت:

"أشعر بالأمان الوظيفي" بمتوسط (4.15)

بينما الأدنى:

"أحصل على المكافآت التي أستحقها" بمتوسط (3.62)

وهو ما يُشير إلى أن جانب الحوافز والمكافآت ربما يحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة.

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الاتجاه العام	مستوى الأهمية	مستوى الممارسة
القيادة التحويلة	البعد الأول	3.95	0.45	79%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	4.02	0.39	80.4%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.98	0.42	79.6%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
أداء الموظفين	البعد الأول	3.87	0.51	77.4%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	4.00	0.42	80.0%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.93	0.47	78.7%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
الرضا الوظيفي	البعد الأول	3.93	0.52	78.6%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	4.00	0.44	80.0%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.96	0.84	79.2%	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة جاءت في معظمها ضمن مستوى "مرتفعة" لجميع متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الكلية بين (3.93) و (3.98) **, بينما تجاوزت بعض الأبعاد الفرعية حاجز (4.00)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى الموظفين نحو الممارسات القيادية المتبعة، ومستوى أدائهم، ورضاهم عن بيئة العمل.

ويلاحظ أن متغير القيادة التحويلية حصل على أعلى متوسط حسابي كلي، وهو ما يُشير إلى أن الموظفين يلمسون وجود قيادة فعّالة وملهمة في بيئة عملهم. كما أن مستوى أداء الموظفين والرضا الوظيفي جاء كذلك بمستوى مرتفع، ما يُعزز من أهمية العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً أولياً مهماً على دور القيادة التحويلية كعامل مؤثر ومحفز في رفع الأداء وتعزيز الرضا، وهو ما سيتم التحقق منه بشكل دقيق في القسم التالي من خلال اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم اختبار الفرضيات التي تم بناؤها سابقًا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS ، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية (مستقل) أداء الموظفين (تابع) والرضا الوظيفي (معدل).

الفرضية الرئيسية: H1

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض”.

نتائج التحليل:

• معامل الانحدار $\beta = 0.661$

• قيمة $R^2 = 0.437$

• $\text{Sig.} = 0.000$

التحليل والتفسير:

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث يُفسر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ما نسبته 43.7% من التغير في المتغير التابع (أداء الموظفين). ونظرًا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن الفرضية الرئيسية تقبل، مما يعني أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل فاعل في تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية: Ha

“تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على أداء الموظفين”.

• $\beta = 0.661$

• $\text{Sig.} = 0.000$

التحليل:

أثبتت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا، وهو ما يؤكد صحة الفرضية، ويُعزز من أهمية القائد كعنصر محفز للأداء في بيئة العمل.

الفرضية الفرعية: Hb

“تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين”.

• $\beta = 0.596$

• $R^2 = 0.374$

• $\text{Sig.} = 0.000$

التحليل:

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح في زيادة رضا الموظفين عن عملهم، وهو ما يُدلل على أن القائد الذي يُمارس أساليب القيادة التحويلية يُسهم في تحسين المناخ النفسي والمهني للعاملين.

الفرضية الفرعية: Hc

“يُعد الرضا الوظيفي متغيراً معدّلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين”.

• نوع التحليل: تحليل الانحدار المتعدد مع التفاعل (Moderation Regression)

• $\text{Sig. للحد التفاعلي} = 0.032$ (interaction)

التحليل:

تشير النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي يُعد معدّلاً معنوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين تختلف شدتها بحسب مستوى رضا الموظف؛ فكلما زاد الرضا، زاد تأثير القيادة التحويلية على الأداء.

رقم الفرضية	نص الفرضية	معامل الارتباط (β)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
H1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.	0.661	0.437	0.000	مقبولة
Ha	تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على أداء الموظفين	0.661	—	0.000	مقبولة
Hb	تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين.	0.596	0.374	0.000	مقبولة
Hc	الرضا الوظيفي يُعد متغيراً معدّلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.	—	—	0.032	مقبولة

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية قد تم قبولها بناءً على دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig.} < 0.05$)، مما يدل على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء والرضا الوظيفي للموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. كما أن الرضا الوظيفي يُعد متغيراً معدلاً يعزز من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وهو ما يدعم أهمية تطوير ممارسات القيادة في البيئات التنظيمية.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تناول التحليل الإحصائي عدة مراحل، بدأت باختبارات الصدق والثبات التي أثبتت صلاحية الأداة ومناسبتها للقياس، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار.

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية داخل منظمات القطاع الخاص في مدينة الرياض، كما أن الموظفين أبدوا أداءً وظيفياً عالياً ورضاً وظيفياً جيداً. وقد تم التحقق من صحة الفرضيات، حيث وُجد أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما تبين أن الرضا الوظيفي يُعد متغيراً معدلاً يعزز من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخاصة، لما له من أثر ملموس في تحسين جودة الأداء وتعزيز رضا الموظفين، الأمر الذي يُسهم في دعم استقرار المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. وتشكل هذه النتائج تمهيداً مهماً للانتقال إلى الفصل الخامس الذي سيتناول النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات المستقبلية للدراسة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة:

على الرغم من الجهود المنهجية التي بُذلت في تصميم وتنفيذ هذه الدراسة، إلا أنها – كأى بحث علمي – ليست خالية من القيود والحدود التي يجب مراعاتها عند تفسير النتائج وتعميمها على مجتمعات أوسع. ويمكن توضيح أهم هذه الحدود فيما يلي:

1. الحدود المكانية (الموقع الجغرافي):
اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض فقط، وبالتالي فإن النتائج لا تعكس بالضرورة واقع القيادة التحويلية وأداء الموظفين في مدن أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو في قطاعات اقتصادية أخرى (مثل القطاع العام أو غير الربحي). ولهذا فإن تعميم النتائج يجب أن يتم بحذر.
2. الحدود الزمانية (الفترة الزمنية):
تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2025/2026، ما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الزمني والاقتصادي والإداري السائد في تلك الفترة. وبما أن ديناميكيات العمل والممارسات القيادية قد تتغير بمرور الوقت، فإن تكرار الدراسة في فترات زمنية مختلفة قد يُنتج نتائج مختلفة.
3. الحدود البشرية (خصائص العينة):
اقتصرت الدراسة على الموظفين في مستويات إدارية مختلفة داخل المؤسسات، دون استهداف الفئة القيادية بشكل مباشر (كالمديرين أو صناع القرار). لذلك فإن النتائج تعكس تصور الموظفين للقيادة التحويلية وليس ممارسة القادة الفعلية لها. كما أن خصائص العينة من حيث الجنس، والعمر، والخبرة قد تؤثر في استجاباتهم.
4. الحدود المنهجية (أداة وطرق البحث):
اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط باستخدام استبانة مغلقة قائمة على مقياس ليكرت، دون التوسع في الأدوات النوعية مثل المقابلات أو تحليل الوثائق، والتي قد تُسهم في تقديم فهم أعمق للأبعاد القيادية والسياقات التنظيمية.
5. الحدود الموضوعية (نطاق المتغيرات):
رُكزت الدراسة على ثلاث متغيرات فقط: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، والرضا الوظيفي كمتغير معدل. ورغم أهمية هذه العلاقة، إلا أن هناك متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء مثل بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، الدافعية، وغيرها لم يتم تناولها في هذا البحث.

ثانياً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن خلال مراعاة حدودها السابقة، يمكن اقتراح عدد من التوجهات البحثية المستقبلية التي قد تُثري الأدبيات العلمية وتُسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال، ومن أبرزها:

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى:
يُقترح تنفيذ دراسة مشابهة في القطاع الحكومي أو القطاع غير الربحي، وذلك لمقارنة طبيعة القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي بين مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية.
2. استبدال أو توسيع المتغيرات:
يمكن إجراء دراسات تُركّز على متغيرات أخرى لها علاقة بالقيادة مثل: الولاء التنظيمي، التمكين، الالتزام الوظيفي، أو الدافعية الداخلية، سواء كمتغيرات تابعة أو معدلة أو وسيطة.
3. استخدام المنهج المختلط: (Mixed Methods)
من المقترح تنفيذ دراسات مستقبلية تستخدم المنهج المختلط الذي يجمع بين الأدوات الكمية (مثل الاستبيانات) والأدوات النوعية (مثل المقابلات الفردية أو مجموعات التركيز)، للحصول على نتائج أكثر شمولية وعمقاً.
4. إجراء دراسات طولية: (Longitudinal Studies)
عوضاً عن الدراسات المستعرضة (التي تُجرى في نقطة زمنية واحدة)، يمكن إجراء دراسات طولية تقيس تطور العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي على مدى زمني أطول، مما يُساعد في الكشف عن التغيرات والسياقات المؤثرة.
5. دراسة الفروق الفردية:
يُنصح بإجراء دراسات تستكشف ما إذا كانت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء تتأثر بخصائص الأفراد مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أو عدد سنوات الخبرة، مما يُمكن أن يُظهر فروقات معنوية ذات دلالة.
6. استكشاف أثر أنماط قيادية أخرى:
لا تقتصر القيادة الفعالة على النمط التحويلي فقط، بل من المفيد استكشاف أثر أنماط أخرى مثل القيادة الخادمة، القيادة التشاركية، أو القيادة الكاريزمية، ومقارنتها بالنمط التحويلي.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أثبتت وجود علاقة إيجابية ومؤثرة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، ووجود دور معدل للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات العملية والتنظيمية التي يُمكن أن تُسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وهي كما يلي:

أولاً: توصيات للقيادات الإدارية في القطاع الخاص

1. تشجيع تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسات:
من الضروري تعزيز المهارات القيادية التحويلية لدى القادة والمديرين، مثل القدرة على إلهام المرؤوسين، وتشجيع الإبداع، وتقديم القدوة الحسنة، وذلك عبر برامج تدريب قيادي مخصصة.
2. تحفيز الموظفين من خلال الرؤية المشتركة:
ينبغي أن يعمل القادة على نقل صورة واضحة وملهمة عن مستقبل المنظمة، وربط المهام اليومية للموظفين برؤية أكبر تُعطيهم دافعاً داخلياً للاستمرار والعطاء.
3. تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل:
أظهرت النتائج أن القيادة التي تُظهر اهتماماً باحتياجات الموظفين تؤثر إيجابياً على رضاهم وأدائهم، لذلك يُنصح بأن يتبنى القادة أسلوباً تشاركياً، مبنياً على الاحترام، والاستماع الفعال، والتقدير الفردي.

ثانياً: توصيات لإدارات الموارد البشرية

4. إدماج مكونات القيادة التحويلية في أنظمة تقييم الأداء:
يُوصى بأن تشمل نماذج تقييم القادة عناصر مثل: التحفيز الملهم، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، وليس فقط النتائج الكمية.
5. تصميم برامج تطوير وظيفي تعزز من رضا الموظفين:
بناءً على أن الرضا الوظيفي كان له دور معدل مؤثر، يُوصى بأن تهتم المؤسسات بالعوامل التي تُعزز الرضا مثل: العدالة في التقييم، المكافآت المناسبة، بيئة العمل الداعمة، وفرص النمو المهني.
6. إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين:
الرضا الوظيفي ليس عنصراً ثابتاً، بل يتغير مع الزمن، لذا فإن مراقبة مستوياته بشكل دوري يُساعد في اتخاذ قرارات إدارية تصحيحية.

ثالثاً: توصيات للباحثين في المجال الأكاديمي

7. توسيع نطاق البحث إلى متغيرات جديدة:
يُصح بإجراء أبحاث تستكشف العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل: الالتزام، الدافعية، والثقافة التنظيمية.
8. استخدام المنهج المختلط لتفسير الظواهر بعمق أكبر:
نظراً لأن المنهج الكمي قد لا يكشف كل الجوانب النفسية والاجتماعية، يُقترح الجمع بين التحليل الإحصائي والدراسة النوعية لمزيد من الفهم المتكامل.

رابعاً: توصيات عامة للمؤسسات

9. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين والثقة:
تعزز القيادة التحويلية من خلال ثقافة تنظيمية تدعم التمكين والمبادرة والتعلم المستمر.
10. ربط الأداء بالتحفيز المعنوي والمادي:
لتحسين أداء الموظفين، لا بد من تفعيل أنظمة حوافز تتجاوز الجانب المادي فقط، وتشمل التقدير، والترقية، وفرص التعلم.

5.3. الخاتمة:

مثل هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات بعد تحليل البيانات الميدانية والاختبارات الإحصائية. وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير معدل في هذه العلاقة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يدل على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم. كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي يعزز من هذه العلاقة، ويسهم في تقويتها، مما يبرز أهمية بيئة العمل وعوامل الدعم النفسي في المؤسسات.

استناداً إلى هذه النتائج، قدّمت الدراسة توصيات موجهة إلى القيادات الإدارية، وإدارات الموارد البشرية، والباحثين المستقبليين، لتفعيل ممارسات القيادة التحويلية وتطوير نظم العمل بما يحقق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية والرضا.

تُعد هذه الدراسة خطوة أولى في فهم العلاقة بين أساليب القيادة الحديثة والأداء المؤسسي في السياق السعودي، وتفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تُثري الأدبيات وتسهم في تحسين الممارسات الإدارية على أرض الواقع.

قائمة المراجع

أرباب، ن. ع. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي – السودان. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 45(7)، 143-161.

<https://search.mandumah.com/Record/1436618>

العتيبي، س. م. (2023). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 69، 130-152.

https://aja.journals.ekb.eg/article_17589.html#:~:text=%D9%81%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%8A%20%D9%8A%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%91%D9%89%20%D8%A8%D8%B3%D9%84%D9%88%DA%A9%20%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A,%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86%20%D9%85%D9%86%20%D8%A3%D8%AC%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%88%D9%84

البيحاني، ن.، وبالخير، ب. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 253-270.

https://aja.journals.ekb.eg/article_326850.html

القحطاني، أ.، العريفي، م.، الدوسري، ن. (2021). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة في وزارة التعليم بالرياض. *المجلة الدولية للبحوث التربوية والاجتماعية والنفسية (IJRSP)*، 48، 75-99.

<https://search.mandumah.com/Record/1298490>

الغالبي، أ. (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 88، 87-102.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/7265/6853>

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

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

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

<https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F1042155>

عبد الباسط، أحمد. (2015). (التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، دار صفاء للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع الأجنبية:

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

<https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass/mode/2up>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

<https://books.google.com.sa/books?id=JX3aAAAAMAAJ>

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1990). "A theory of performance." In *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1722958>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Taherdoost, H. (2016). *Validity and Reliability of the Research Instrument: How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research*. International Journal of Academic Research in Management, 5(3), 28-36. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). *The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations*. Research in Nursing & Health, 29(5), 489-497. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nur.20147>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53-55. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4205511/>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Field, A. (2013). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics** (4th ed.). SAGE Publications.

الملاحق

الاستبيان: أداة الدراسة (الاستبانة \ مقياس ليكرت الخماسي)

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،
تُجري هذا الاستبيان كجزء من دراسة أكاديمية بعنوان:
"أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ودور الرضا الوظيفي
كمُتغير معدل."

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

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

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

شاكرين حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

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

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVadZNMLsJGOAXvhtIt4gnW4S5kijjWzTnflkPMjdvcJoQ/viewform?usp=header>

القسم الأول: بيانات الدراسة
المحور الأول: القيادة التحويلية

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

المحور الثاني: أداء الموظف

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

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

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