

أطروحة لتسجيل درجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة

العنوان باللغة الإنجليزية:

Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Performance in the Digital Transformation Era

رياض محمد الشهري

222000833

الادارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

1447 هـ - 2025 م

تستكشف هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، مع التركيز على قطاعات التكنولوجيا، التعليم، والرعاية الصحية في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة نموذج باس وأفوليو (1994) للقيادة التحويلية، الذي يشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، لقياس تأثيرها على الإنتاجية، الابتكار، ورضا الموظفين. باستخدام منهجية مختلطة، ستجمع الدراسة بيانات من 300 فرد (150 قائدًا و150 موظفًا) عبر استبيانات و15 مقابلة معمقة. تشمل الأهداف تطوير إطار نظري، تحليل التحديات التنظيمية والتقنية، وتقديم توصيات عملية. تساهم الدراسة في فهم القيادة في بيئات رقمية، مع توفير حلول لتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء المؤسسي، التحول الرقمي، الابتكار، المهارات الرقمية.

مقدمة الدراسة

تعد القيادة التحويلية من أركان بناء الهيكل الوظيفي في المنظمات، إذ تسهم - بشكل إيجابي - في تحسين الأداء وجودة الخدمة المقدمة، القيادة التحويلية تُعد من أهم أنماط القيادة الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مشتركة. وتظهر أهمية هذا النمط من القيادة في قدرته على تحفيز التغيير الإيجابي، وتحسين أداء الأفراد، وترقية جودة الخدمة، حيث تتألف مكونات القيادة التحويلية من الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي، والدافع المثالي للتأثير (الغالي، 2007)، وتشير دراسة محمود (2016: 35) في محيط المنظمات إلى أن القيادة التحويلية تظل أمر حيوي في ظل تعقيدات البيئة المحيطة الحديثة، خاصة، والتحديات في السياقات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ أصبح هذا النمط ضروري لتوجيه العمليات التكيفية والتأقلم مع التحولات، مما ضروري يسهم في بقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيق النمو. ويلاحظ أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يعد ضروريا لتعزيز التطوير الإداري داخل المنظمات، وتحسين أدائها وزيادة الإنتاجية، إذ يساهم هذا الأسلوب بشكل أساس في صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة، ويدعم فلسفة تمكين العاملين وتعزيز الأداء الاستراتيجي، (اللمعي، 2020).

في السياق يشهد العصر الرقمي تسارعا في اعتماد التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مما يتطلب قيادة مرنة لتعزيز الأداء المؤسسي. (Westerman et al., 2014) توفر القيادة التحويلية، بمكوناتها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، إطاراً فعالاً لتحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار في بيئات العمل الداعمة للتحويل الرقمي. (Bass & Avolio, 1994) ومع ذلك، تظل الفجوة المعرفية حول كيفية تكييف هذه المكونات مع تحديات الرقمنة، مثل نقص المهارات الرقمية وإدارة الفرق الافتراضية، بحاجة إلى دراسة معمقة. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نمط قيادي يتجاوز الإدارة التقليدية ويعزز الابتكار والتكيف مع المتغيرات. القيادة التحويلية ظهرت كأحد أبرز الأساليب القيادية التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والرؤية المشتركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي (الإنتاجية، الابتكار، رضا الموظفين) في قطاعات التكنولوجيا (لريادتها التكنولوجية)، التعليم (لتطوير المهارات)، والرعاية الصحية (لتبني التقنيات) في منطقة الرياض. من خلال دمج نموذج باس وأفوليو (1994) مع نظريات التحويل الرقمي، ستطور الدراسة إطاراً نظرياً وعملياً يوجه القادة في مواجهة هذه التحديات. وانطلاقاً من أهمية القيادة

التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أبعاد هذا النمط القيادي، وتستكشف مدى تأثيره في تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على التحديات التي قد تواجه تطبيقه في بيئات العمل المختلفة. فالقيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة تغييرية تسهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة وابتكارًا.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة، من حيث التغيرات التكنولوجية، وضغوط المنافسة، وتوقعات أصحاب المصلحة، أصبح من الضروري البحث عن أنماط قيادية قادرة على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي. وعلى الرغم من أن القيادة التحويلية تُعد من أبرز الأساليب القيادية التي أثبتت فعاليتها في تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف استراتيجية، إلا أن هناك تفاوتًا في مدى تطبيق هذا النمط القيادي داخل المؤسسات، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثيره الفعلي على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده. ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في الأداء، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تتطلب دراسة أعمق لتحديد العوامل المؤثرة، والبيئة التنظيمية الملائمة لتفعيل هذا النمط القيادي، ومدى ارتباطه بمؤشرات الأداء مثل الكفاءة، والفعالية، والابتكار، والرضا الوظيفي.

يواجه القادة في بيئات التحول الرقمي تحديات تنظيمية (مثل مقاومة التغيير) وتقنية (مثل نقص المهارات الرقمية)، مما يؤثر على الأداء المؤسسي (World Economic Forum, 2020). تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعزز الإنتاجية والابتكار (García-Morales et al., 2012)، لكن تطبيقها في سياق الرقمنة يحتاج إلى تحليل دقيق لفهم أثرها على مؤشرات الأداء والتحديات المرتبطة. وتشير دراسة محمود (2018) إلى أن "القيادة التحويلية تظل أمر حيوي في محيط المنظمات الحديثة خاصة في ظل تعقيدات البيئة المحيطة الحديثة، والتحديات في السياقات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ أصبح هذا النمط ضروري لتوجيه العمليات التكيفية والتأقلم مع التحولات، مما يساهم في بقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيق النمو".

بعد الاطلاع على نتائج عدد من الدراسات اتضح أن هناك تباين في درجة ممارسة القيادة التحويلية، إذ إن نتائج بعض الدراسات كما في دراسة مشمش (2023) جاءت درجة ممارسة للقيادة التحويلية بدرجة متوسطة. وقد أجرى المجالي (2022) أظهرت أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة الأداء المؤسسي والوظيفي.

التساؤل الرئيس:

كيف تؤثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما استراتيجيات القيادة التحويلية الأكثر فعالية في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات التحول الرقمي؟
٢. كيف تؤثر مكونات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء المؤسسي من خلال (الجانب المالي، الجانب الداخلي، جانب التعلم والنمو)؟
٣. ما أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في بيئات التحول الرقمي؟
٤. ما هي آراء عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة وفقا للمتغيرات: الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي؟
٥. كيف يمكن تطوير إطار قيادي مدمج لتحسين الأداء المؤسسي في سياق الرقمنة؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

الأهمية النظرية:

تسد الدراسة فجوة معرفية بربط القيادة التحويلية بالتحول الرقمي، مقدمةً إطارًا نظريًا يدمج نموذج باس وأفوليو (1994) مع نظريات الرقمنة (Westerman et al., 2014).

الأهمية التطبيقية:

تقدم توصيات عملية للقادة في قطاعات التكنولوجيا، التعليم، والرعاية الصحية لتعزيز الأداء المؤسسي ومواجهة تحديات الرقمنة، مثل إدارة الفرق الافتراضية ونقص المهارات الرقمية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

١. التعرف على استراتيجيات القيادة التحويلية الأكثر فعالية في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات التحول الرقمي.
٢. بيان تأثير مكونات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء المؤسسي من خلال (الجانب المالي، الجانب الداخلي، جانب التعلم والنمو).

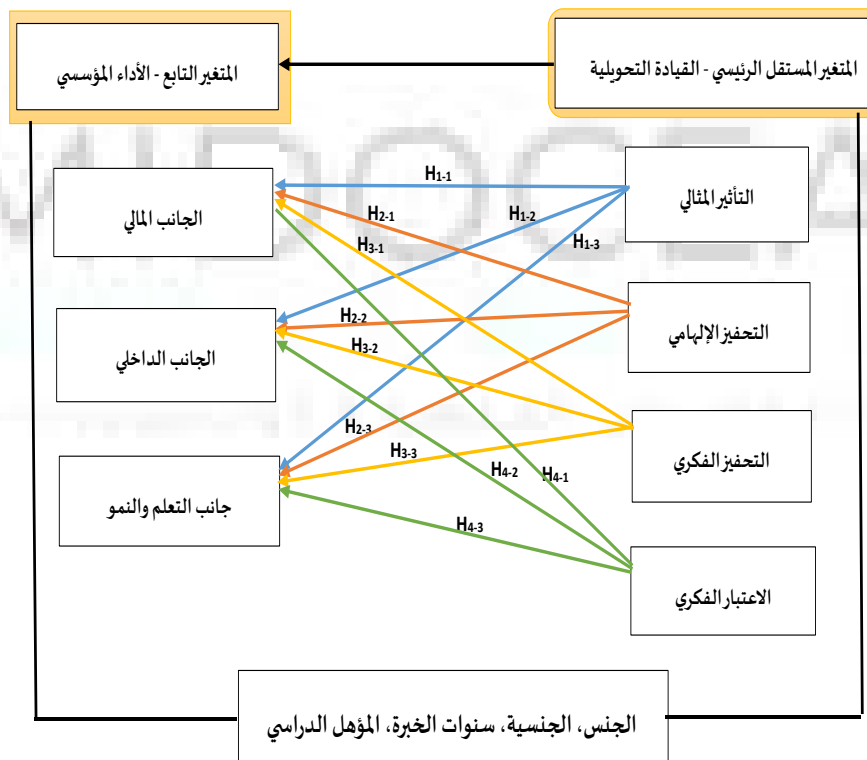
٣. ابراز اهم التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في بيئات التحول الرقمي.

٤. بيان الفروق في آراء عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة تعزى للمتغيرات: الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي.

٥. استخلاص وتطوير إطار قيادي مدمج لتحسين الأداء المؤسسي في سياق الرقمنة.
نموذج ومتغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة نموذج باس وأفوليوو (1994) للقيادة التحويلية، مع ربطه بالأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة ويوضح الشكل التالي العلاقات بين المتغيرات:

شكل رقم (١): نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة



فرضيات الدراسة:

استنادا لمخطط نموذج الدراسة فان الدراسة تفترض ما يلي:

H_{1.1} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التأثير المثالي) والأداء المؤسسي في عصر الرقمنة من خلال بعد (الجانب المالي).

H_{1,2} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التأثير المالي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H_{1,3} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التأثير المالي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H_{2,1} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الإلهامي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب المالي).

H_{2,2} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الإلهامي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H_{2,3} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الإلهامي) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H_{3,1} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب المالي).

H_{3,2} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H_{3,3} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (التحفيز الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H_{4,1} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (الاعتبار الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب المالي).

H_{4,2} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (الاعتبار الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (الجانب الداخلي).

H_{4,3} توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من خلال بعد (الاعتبار الفكري) والأداء المؤسسي من خلال بعد (جانب التعلم والنمو).

H₅ توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في بيئات التحول الرقمي.

الدراسات المرجعية:

في هذا الجزء تستعرض الدراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي في محاوله لإيجاد بعض المقاربات والمقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومدى استفادة الدراسة الحالية منها، وتحديد أوجه الاختلاف بينها والدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

دراسة (الشهري، 2026)، (تحت النشر) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كما اعتمدت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كما تمثلت العينة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة البيئة والمياه والزراعة وعددهم (10) ألف موظف، خصصت الدراسة عينة عشوائية عددها (370) موظف وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية، كما أن واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

دراسة البيحاني وبلخير (2025)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

تهدف إلى التعرف إلى المدى الذي يقوم به مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة حول تبني نمط القيادة التحويلية، والتعرف على أثر هذا النمط القيادي على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لعرض البيانات والمعلومات، مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، وبلغ 216 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى وجود علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات ونسبة أرباح المنشأة.

دراسة (غانم والمرهضي، 2024)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن.

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) في تحقيق الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتحدد مجتمع الدراسة بـ 452 من القيادات الإدارية في ثلاث شركات في قطاع الاتصالات، تم توزيع عدد 325 استبانة بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى أنه كان مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية لقطاع الاتصالات في اليمن من وجهة نظر العاملين مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.786)، ونسبة 74%، مستوى توفر أبعاد الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.61) بانحراف معياري (0.724) ونسبة 72.4%، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير دال احصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) على الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن.

دراسة على وآخرون (2024)، بعنوان: أثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة المالية العراقية.

تناولت الدراسة علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي، تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنظمات الحكومية لا تتبع أسس علمية متطورة وخاضعة للدراسات التطبيقية والميدانية في عملية تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، أهمية الدراسة تمثلت في أن هذه الدراسة تساهم في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. أما هدفها التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

دراسة الغالي (2024)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية، ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية والتأكد من أن القيادة التحويلية تعمل على تحسين الأداء المؤسسي بالمنظومة، وأهميتها الحالية للقادة والتابعين من أجل الوصول لأفضل أداء؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها

أن واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة وأن واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة .

دراسة (شقور، 2024)، بعنوان: مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية – جامعة الاستقلال نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومدى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال، الاستبيان كأداة رئيسية في ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً البحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (63) موظف وموظفة وهم (نواب الرئيس ومساعديه، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر)، وقام الباحث بتوزيع استبيان الدراسة على جميع مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع واسترجع منها (50) استبانة صالحة لأغراض التحليل، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية وبمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (76%) وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (68.8%)، وتبين وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

دراسة (خالد، 2024)، بعنوان: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على وزارة الطاقة بالخرطوم في الفترة 2019م-2023م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية كوسيط بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استمارة الاستبانة لجمع البيانات من وزارة الطاقة. شمل مجتمع الدراسة جميع المستويات الوظيفية في الوزارة، بما في ذلك مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفون ذوو الصلة بموضوع الدراسة، بإجمالي (400) فرد. تم اختيار عينة قصدية من (200) فرد مع مراعاة التباين والتكلفة، توصلت النتائج إلى دعم جميع فرضيات الدراسة، حيث أشار معامل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، وبين القيادة

التحويلية وبين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية والأداء كما أكدت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تعد متغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.

دراسة (مقبول، 2024)، بعنوان: أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: ل للفاعلية د. ع، الدور الم الذاتية، وقد اختارت الباحثة جهاز الأمن الوطني محالة دراسية، باعتباره الجهاز المساند لجميع الأجهزة الأمنية. استندت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتم ق في ممارستي العالقات العامة العاملين في جهاز الأمن الوطني في جميع محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم 210 مبحوث ، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة الهي لية للمعالجة الاحصائية من خلال برنامج Smart pls 3. استندت الدراسة على النظرية المعرفية الاجتماعية ونظرية الفاعلية الذاتية لباندورا، لقياس مستوى الفاعلية لدى ممارسي العلاقات العامة، أما فيما يخص متغير القيادة التحويلية فقد اعتمدت على نظرية القيادة التحويلية من خلال مقياس MLQ العالمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور معدل للفاعلية الذاتية، ووجود دور وساطة كامل وتام للفاعلية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، كما بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لكل من الفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي كما بلغت نسبة ممارسة القيادة التحويلية في جهاز الأمن الوطني 78.4% بنسبة مرتفعة، اضافه لوجود علاقة مرتفعة بين ممارسة القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية مع الأداء الوظيفي، وعلاقة مرتفعة بين الفاعلية الذاتية وممارسة القيادة التحويلية.

دراسة (Awaale (2024، بعنوان: Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance in Public Sector Agencies in Somalia

هدف الدراسة هو تقييم تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في الوكالات الحكومية في الصومال. اتبعت هذه الدراسة منهجية مكتبية. وقد اعتمدت الدراسة على الدراسات والتقارير المنشورة مسبقاً، حيث تم الوصول إلى البيانات بسهولة من خلال المجلات والمكتبات الإلكترونية. قامت عدة دراسات بالتحقيق في تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي داخل الوكالات الحكومية، وكشفت عن رؤى مهمة. وقد تبين أن

القيادة التحويلية، التي تتميز بالتحفيز الملهم، والتنشيط الفكري، والاهتمام الفردي، والتأثير المثالي، تؤثر بشكل إيجابي على جوانب متعددة من الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الجوانب: تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم، وزيادة التزامهم، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ورفع فعالية المؤسسة بشكل عام.

دراسة (بدروحميد، 2024)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر والجنس، والمسمى الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، إذ طبقت الاستبانة لجمع البيانات، المكونة من 40 فقرة، وذلك على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 202 موزعين حسب متغيرات الدراسة. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات إلى أن درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وكانت الفروق في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة القيادة التحويلية بحسب المؤهل العلمي لصالح المؤهل الثانوي فما دون مقارنة بالباكالوريوس والدراسات العليا، في حين لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الأخرى مثل سنوات الخبرة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فيها.

دراسة (Abdullah and Ngui and Keino, 2023)، بعنوان: Transformational Leadership and Performance of Public Sector Social Security Agencies in Kenya.

هدفت إلى قياس تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء وكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واعتمدت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من (176) وكالة من وكالات القطاع العام في كينيا، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية عددها (352) من المديرين في وكالات القطاع العام في كينيا. وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء المؤسسي لوكالات القطاع العام الكينية، حيث كانت العلاقة إيجابية. كما خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على الأداء المؤسسي لوكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا.

دراسة (الشهري، 2023)، بعنوان: تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي.

هدفت الدراسة لقياس تأثير القيادة التحويلية على الولاء الوظيفي والأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي ورعاية الأفراد والتحفيز العقلي والإلهامي تلعب دور كبير في رفع أداء الأعضاء وزيادة مستويات الولاء الوظيفي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل والارتقاء بتصنيف الجامعات وتحقيق أهدافها.

دراسة (Nasir et.al. (2022)، بعنوان: The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية، والابتكار التنظيمي، والقضايا النفسية مثل الضغوط المعيقة والضغوط، وإبداع الموظفين وأدائهم. لا يزال هناك نقص في الوعي بالعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في باكستان. وقد واجهت هذه الشركات صعوبات في البقاء خلال سنواتها الأولى، حيث بلغ معدل الفشل الأولي من 90٪ إلى 95٪. تم تحديد العلاقة بين الضغوط المعيقة والابتكار التنظيمي، والقيادة التحويلية، وإبداع الموظفين، وتأثيرها على الأداء العام للموظف من خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). في هذه الدراسة، تم تطوير المفاهيم من نظريات قائمة، وصياغة الفرضيات، وجمع البيانات من 424 موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم إجراء تحليل لإثبات الفرضيات المقترحة. ويُعد موظفو الشركات الصغيرة والمتوسطة وحدة التحليل في هذه الدراسة البحثية. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الضغوط، والقيادة التحويلية، وإبداع الموظفين لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء الموظفين.

دراسة عاصم (2022)، بعنوان: القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تميز عصر المعلومات المتسارعة والتغيرات الجذرية، وهذا ما يفرض على القائد التحويلي الذي يتمتع بالقدرة على بناء مهمة ورؤية للفريق والمؤسسة والوعي بها، وتحفيز المرؤوسين لإعادة النظر في أعمالهم من منظور جديد، وقد أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات مثل الإدارة

المركزية والإدارة البيروقراطية والروتينية، والمعوقات المالية وكثرة الأعباء الوظيفية وغياب المساءلة والمحاسبة والقرارات الفوقية وقله الامكانيات.

دراسة (عبد الله وآخرون، 2021)، بعنوان: دراسة للدور الوسيط لتقنية المعلومات في تعزيز دور القيادة التحويلية في رفع أداء المنظمات التعليمية في ليبيا.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء منظمات قطاع التعليم في ليبيا، كما تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات التعليمية في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS وبرنامج AMOS لتحليل بيانات الدراسة. في حين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: على أداء المنظمات التعليمية في ليبيا، كما وأن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وجود تأثير للتأثير للمهم يؤثر بشكل مهم احصائيا يؤثر بشكل غير دال احصائيا كمتغير وسيط بين القيادة التحويلة بأبعادها الأربعة (التأثيري المثالي، التحفيز المهم، التنشيط الفكري والنظرة الفردية وأداء المنظمات التعليمية في ليبيا.

دراسة (Afrizal and AKhid, 2021)، بعنوان: The Influence of Leadership Style on Managerial Performance of Village Governments with Motivation as Mediation.

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الإداري لحكومة قرية ريجنسي، وكذلك معرفة الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الاداري. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (102) مشارك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن أسلوب للقيادة التحويلية أثر في الأداء الإداري لحكومة القرية، وأنه لا يوجد دور وسيط للتحفيز في العلاقة بين القيادة والاداء الاداري.

دراسة (Kılıç and Uludag, 2021)، بعنوان: The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقات بين القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، والأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتعلم التنظيمي، وعمليات بناء المعرفة. أُجري الاستبيان على ثلاث فترات زمنية مختلفة باستخدام أسلوب الفارق الزمني، وجمعت البيانات من 1229 موظفًا لهذه الدراسة. وحُللت البيانات المُجمعة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Lisrel 8.54). وتضمنت نتائج البحث 17 فرضية مدعومة،

وفرضية واحدة غير مدعومة. كما ثبت أن التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والرضا الوظيفي يُؤثران على تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.

دراسة تكروني والشماسي (2021)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على أداء العلاقات العامة الرقمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي إدارة العلاقات العامة بالجامعات الحكومية حيث بلغ عددهم (174) في أربع جامعات (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة جدة، جامعة الملك سعود للعلوم الصحية فرع جدة، الجامعة السعودية الإلكترونية فرع جدة) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بنسبة مرتفعة بلغت 73،8% وأن هناك أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظة جدة، ويُعد بُعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية.

دراسة (المبيضين، 2020)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، وذلك بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، بجانب إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات؛ التي تعمل فيها الباحثة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بجانب إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها انه ترتبط القيادة التحويلية في المجال التربوي من عدة جوانب، خاصة ما يتعلق بحل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون، ومساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين، ويعمل القائد التحويلي وفق العديد من الأبعاد، فهو يؤثر بشكل مثالي على أتباعه، ويتمتع بالدافعية الالهامية، أي أنه ملهم لهم، ويعمل على استفزاز عقولهم ويحفزهم على التفكير، ويقدم المكافآت التشجيعية، ويسهم في تمكين مرؤوسيه، ويأخذ بعين الاعتبار المسائل الفردية والشخصية لمرؤوسيه .

دراسة (Nungnky, et.al. 2020) ، بعنوان: Effect of Transformational and Transactional Leadership on SMEs Indonesia.

وتناولت تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية والمشروبات في اندونيسيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المذكورة أعلاه. كما لاحظت الدراسة الأثر الأكبر للقيادة التحويلية عنها في القيادة التبادلية.

دراسة (Wahama, et.al.(2020) ، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في العراق.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من فرضية الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي وان القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وبالتالي فان الفرضية الرئيسية ان القيادة التحويلية لها علاقة بالأداء التنظيمي، وأجريت الدراسة في جامعات مختاره بالعراق، توصلت الدراسة الى صحة فرضية ان القيادة التحويلية لها علاقة بالأداء التنظيمي.

دراسة بأحصين وأدم (2020) ، بعنوان: أثر ابعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، دراسة حاله مؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية للفترة من 2013-2018.

هدف البحث إلى معرفة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية، وتمثلت مشكلة البحث في وجود ضعف في الأداء المؤسسي في المنظمات التنموية والخيرية في اليمن عموماً، والتي منها الحالة المدروسة (مؤسسة صله للتنمية) وذلك لعد أسباب ولعل تبني المؤسسة المبحوثة وتطبيقها لأبعاد القيادة التحويلية يساهم في الرقي بمستوى الأداء ويحافظ على تحسنه. وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيداً من المنهج التاريخي، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدماً أداة الاستبانة. وتمثلت الفرضية الرئيسية للبحث في أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية. وبناء

على النتائج تم الخروج بعدد من التوصيات أهمها: تبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل على تدريب العاملين بمؤسسة صلة للتنمية على المهارات القيادية عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً لأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. والاهتمام بقياس وتحسين عناصر الأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية، للحفاظ على مستوى سمعة المؤسسة لدى العملاء والرقى به.

دراسة **Alsayyed, et.al. (2020)**، بعنوان: The impact of transformational leadership on organizational performance case study: the University of Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في الجامعة الأردنية. تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (280) موظفًا إداريًا في الجامعة الأردنية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. كما تم تحليل معلومات المشاركين باستخدام التحليل الوصفي، في حين تم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد ما إذا كانت الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية – التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التنشيط الفكري، والاعتبار الفردي – لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي، إلى جانب التأثير المثالي والتنشيط الفكري. ومع ذلك، لم يكن للاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي تأثير كبير على الأداء المؤسسي وفقًا لتقييمات المشاركين.

دراسة (معمرى، 2020)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات -تقرت-.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 50 عامل، وقدمت تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج (SPSS) باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى القيادة التحويلية لدى رؤوسا مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- مرتفع، أما مستوى أداء العاملين فهو مرتفع، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية لا تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة حمل الدراسة، وكذا أكدت عدم وجود اختلافات في إجابات أفراد العينة لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، باستثناء متغير الخبرة فهناك فروقات.

دراسة (سعد، 2020)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تجريبية أجريت على أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعينة دراسة قصدية بلغت (177) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان.

دراسة (Sajjad, et.al. 2019)، بعنوان: Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري، ومن اهم نتائجها انه يتم تعزيز الابتكار عبر بيئة داعمة.

دراسة (الصالح، 2019)، بعنوان: القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين.

هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية في الجامعات السعودية حيث الممارسة والتحديات التي تواجهها وسبل التمكين. وتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير المثالي هو الأعلى من حيث سمات القيادة التحويلية، يليه الحفز الالهامي وأن أهم تحد يواجه القيادة التحويلية هو وجود معايير واضحة لاختيار القادة، وان تبادل الخبرات بين الجامعات يعتبر من سبل التمكين حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة.

دراسة (Ibrahim and Daniel, 2019)، بعنوان: Impact of Leadership Organization Performance.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة على مستوى الأداء المؤسسي لشركة كوكا كولا في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الأفراد وعددهم (505) موظّف في حين تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية العاملين بشركة كوكاكولا في مدينة أبوجا بنيجيريا عددها (250) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية أسلوب القيادة تؤثر على الأداء

التنظيمي للمؤسسة، حيث إن أسلوب القيادة الذي يتبناه القادة له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي بشكل عام ومن ثم يؤثر على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

دراسة (Alfwani, et.al. (2018 بعنوان: The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance at Coast General and Referral Hospital

كان الهدف من هذه الدراسة تقييم تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في مستشفى كوست العام والإحالة في مومباسا. هدفت إلى تحديد تأثير (الاعتبار الفردي - التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - التحفيز الفكري) على الأداء التنظيمي في المستشفى. تم اعتماد نهج المسح القائم على الحالة، واستهدفت الدراسة 500 موظف. استخدمت تقنية العينة العشوائية الطبقية، حجم العينة بلغ 212 مشاركاً، أظهرت النتائج وُجدت علاقة إيجابية متوسطة بين الاعتبار الفردي والأداء التنظيمي، حيث ساعد المشرفون الموظفون على النمو وتطوير نقاط قوتهم. وُجدت علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي والأداء التنظيمي، كما غرس المشرفون الفخر في نفوس الموظفين. وُجدت علاقة إيجابية متوسطة بين التحفيز الفكري والأداء التنظيمي، وكان المشرفون يبحثون عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات. وُجدت علاقة إيجابية ضعيفة بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي، وكان المشرفون متفائلين بشأن مستقبل المنظمة.

دراسة (قرواني، 2017)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في المدارس الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في المدارس الفلسطينية، والكشف عما إذا كانت هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، والكشف عن خصائص القائد التحويلي في المدارس الفلسطينية، وتحديد سبل تمكين المعلمين في ضوء مدخل القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت أسلوب المقابلة شبه الرسمية مع عينة مكونة من 30 ومعلمة في محافظة سلفيت تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، كما استخدمت التحليل النظري والنوعي الذي يلئم البحوث معلماً النظرية والكيفية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية بكل أبعادها على تمكين العاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بمحافظات سلفيت تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، استخدام نمط القيادة التحويلية، مما يؤدي إلى تخفيف الأعباء عن المديرين، ووظيفياً يؤدي إلى تمكين العاملين نفسياً.

دراسة ((Ekaningsih, 2014)، بعنوان: The effect of Transformational Leadership on the Employees Performance Through Intervening Variables of Empowerment, trust, and Satisfaction (A study on coal companies in East Kalimantan),

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء شركات الفحم في شرق كالمانتين _ اندونيسيا حيث تم توزيع 201 استبانة على العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام طريقة تحليل المسار وتوصلت النتائج إلى إن التمكين يؤثر بشكل كبير على الرضا، بينما الثقة في المسؤولين لا تؤثر على الرضا، كما أظهرت النتائج إن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

دراسة (Westerman et.al. (2014، بعنوان، Leading digital: Turning technology into business transformation

هدفت الى دراسة دور القيادة في التحول الرقمي. ومن نتائجها أهمية القيادة المرنة في الرقمنة.

دراسة (García et.al. (2012، بعنوان: Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء عبر الابتكار، وظهرت الدراسة ضمن نتائجها وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والابتكار.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

• القيادة التحويلية:

اصطلاحا عرفها الغامدي (2016) بانها بأنها العملية التي يسعى من خلالها الرؤساء للتغيير من خلال التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار عالي من القيم والرؤية المشتركة عن طريق علاقة ثقة متبادلة بينهم.

اصطلاحا عرفت في هذه الدراسة بانها العملية التي يقوم بها القائد بالتأثير على الأفراد العاملين وتوجيه سلوكهم نحو مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة من خلال استخدام النظريات والأساليب القيادية الحديثة من أجل نقل المؤسسة من الواقع إلى الحالة المثلى.

• الأداء المؤسسي:

اصطلاحاً عرف (Kekkonen and Soderlund, 2015) الأداء المؤسسي بأنه حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

اجرائياً يعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من العناصر التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال في المؤسسة كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والأرباح المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.

• التحول الرقمي:

اصطلاحاً يعرف بأنه عملية انتقال على مستوى الأشكال والمحتويات والتقنيات والأساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرغبة الذاتية للمحول أو نتيجة لدفعة مؤثرة خارجي لمواكبة التغيرات الحديثة، ويشير هذا المصطلح إلى مسارات وأشكال تحول من نمط معين إلى نمط أو أنماط أخرى أي التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتخلي عن الأساليب القديمة مسعودي وشهرة (2021: 336).

اجرائياً يعرف التحول الرقمي بأنه مفهوم يطلق على تلك الفترة التي تلت العصر الصناعي، والتي تكون فيه المعلومات هي المحور الذي يتحكم في السياسة والاقتصاد والحياة الاجتماعية، كما أنه العصر التي تصبح فيه كل أشكال المعلومات رقمية، ويتم نقل تلك المعلومات خلال شبكة المعلومات الدولية بواسطة أجهزة إلكترونية وسيطة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعه الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج"، مطاوع والخليفة (2014: 111). وفي ذات السياق فإن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعه من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وهي المقابلة والملاحظة وغيرها مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختبار الفروض حولها، الأشعري (2007: 118).

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: القادة والموظفون في مؤسسات تعمل في قطاعات التكنولوجيا (لريادتها التكنولوجية)، التعليم (لتطوير المهارات)، والرعاية الصحية (لتبني التقنيات) في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية مكونة من 300 فرد (150 قائدًا و150 موظفًا) من 10 مؤسسات (3 تكنولوجيا، 4 جامعات، 3 مستشفيات)، بناءً على جدول كيرجسي ومورغان (1970) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

حدود الدراسة:

١. حد الموضوع: القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في عصر الرقمنة.
٢. الحدود المكانية: منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. الحدود الزمنية: الفترة من 2025 إلى 2027.
٤. الحدود البشرية: القادة والموظفون في (3 مؤسسات تكنولوجيا، 4 جامعات، 3 مستشفيات)،

أداة الدراسة:

في هذه الدراسة سوف يتم استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات المطلوبة حيث يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث ولا تزال تمثل موقعاً بارزاً في الوقت الحالي بين وسائل جمع البيانات، وسوف يتم تصميم استبيان تغطي متغيرات وتساؤلات وفرضيات الدراسة، حيث يتم تقسيم محاور الاستبيان بحسب الأسئلة والفرضيات الواردة في صدر هذا المقترح.

الطرق المتبعة للتعامل مع البيانات المفقودة:

بشكل عام هناك ثلاثة طرق رئيسية للتعامل مع البيانات المفقودة: أولها طريقة الإسناد حيث يتم ملء القيم في مكان البيانات المفقودة ومن ثم إعادة تحليل البيانات، ثانياً الحذف حيث يتم استبعاد العينات التي تحتوي على بيانات غير صالحة من التحليل الإضافي وثالثاً التحليل عن طريق تطبيق الأساليب مباشرة غير المتأثرة بالقيم المفقودة. وحيث ان النهج الأكثر شيوعاً لمعالجة البيانات المفقودة هو ببساطة حذف الحالات التي تحتوي على بيانات مفقودة وتحليل البيانات المتبقية يُعرف هذا النهج باسم تحليل الحالة الكاملة (أو الحالة المتاحة) أو الحذف بالقائمة وهو ما سوف يتبعه الباحث حال وجود بيانات مفقودة ضمن جدول البيانات لاستمارة الاستقصاء التي يقوم بتوزيعها على عينه الدراسة.

اختبار الصدق والثبات:

- الصدق البنائي: تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) للتأكد من أن البنود تقيس المتغيرات المقصودة.
- الثبات: استخدام معامل ألفا كرونباخ (هدف < 0.7) للتأكد من اتساق الأدوات قبل التطبيق.

الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يتم الاستعانة ببرنامج (اكسل) لعمل الرسومات البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢. معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
٣. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
٤. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
٦. اختبار (ت) للفرق بين متوسطات العينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (LSD) للفرق في محاور الاستبانة وفقاً للمتغيرات الأولية.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

الإخراج	المدة	النشاط	السنة
إطار نظري، استبيانات وأدلة مقابلات	6 أشهر	مراجعة الأدبيات، تطوير الإطار النظري، تصميم واختبار أدوات البحث	2025
قاعدة بيانات، تقرير تحليل أولي	6 أشهر	جمع البيانات (300 استبيان، 20 مقابلة)، تحليل أولي	2026
الأنطروحة النهائية، التوصيات	6 أشهر	استكمال تحليل البيانات، كتابة الأنطروحة، الدفاع	2027

المراجع:

- الأشعري، أحمد بن داود المزجاني. (2007). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. جده: خوارزم للنشر والتوزيع.
- الالمعي، علي. (2020) الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية. *مجلة الاقتصاد والقانون، المجلد (1)، العدد (23)، 1-22*.
- البيحاني، نعيم بن علي وبلخير، بسام بن احمد. (2025)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، المجلد (45)، العدد (3)، 253-269*.
- بأحصين، احمد محفوظ عوض وآدم، موسى احمد. (2020). أثر ابعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، دراسة حاله مؤسسة صله للتنمية بالجمهورية اليمنية للفترة من 2013-2018.
- بدر، دعاء محمد أحمد وحמיד، منيره خليل أحمد. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد (6)، العدد (3)، 75-107*.
- خالد، نشوى عبد الفراج المهدي. (2024). الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على وزارة الطاقة بالخرطوم في الفترة 2019م-2023م. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (11)، العدد (2)، 81-100*.
- سعد، حسين محمد. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. *المجلة الإلكترونية الشاملة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (29)*.
- الصالح، محمد علي. (2019). القيادة التحويلية للقيادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين. *مجلة العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (3)*.
- الشهري، وليد بن راشد. (2023). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الالهامي. *المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (1)، 257-268*.

- الشهرري، على حسن. (2026). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. *المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد (46)، العدد (5)، 1-18*.
- شقور، ساري روجي. (2024). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال نموذجا. المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا بعنوان: رقمناه الأعمال والبحث العلمي: رؤى مستقبلية، كلية الأعمال وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، خلال الفترة: 2020/07/28-27.
- عاصم، دينا ماهر. (2022). القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بكلية التربية جامعه حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة كلية التربية جامعه حلوان، المجلد (28)، 29-103*.
- عبد الله، نصر الدين وأمين على والالفأ، محجوبه. (2021). دراسة للدور الوسيط لتقنية المعلومات في تعزيز دور القيادة التحويلية في رفع أداء المنظمات التعليمية في ليبيا. *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية (IJMHS)، المجلد (5)، العدد (2)، 15-30*.
- على، حسن هزبر والمكي، محمد عبد العاطي عبد الله وبشارة، بشارة موسى. (2024). أثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة المالية العراقية. *مجلة الجامعة العراقية، العدد (69)، الجزء (3)، 85-94*.
- الغامدي، جمعان. (2016). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغالي، طاهر. (2007). الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل. دار وائل.
- الغالي، محمد بن سعد. (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، المجلد (8)، العدد (1)، 87 – 102*.
- غانم، إبراهيم طاهر على والمرهضي، سنان غالب. (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. *مجلة جامعه صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (2)، 204-234*.
- قرواني، خالد نظمي. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، *مجلة كلية التربية بأسسوط، مجلد (33)، عدد (2)*.
- المبيضين، ديماء محمد صالح مصطفى. (2020). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد (2)، العدد (7)، 572 – 593*.

- المجالي، محمد. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (8)، 65-42.
- محمود، عبد الرحمن الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (1)، المجلد (12)، ص 35.
- محمود، ليمياء. (2018). الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- مسعودي، يونس وعامر، شهرة. (2021). التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدك الاساتذة في ظل جائحة كورونا -منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجا-. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد (7)، العدد (2).
- مشمش، أشرف. (2023). تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل القيادة التحويلية دراسة حالة: بلدية غزة. المجلة العالمية الأكاديمية للاقتصاد والعلوم المالية، المجلد (5)، العدد (1)، 42-20.
- مطاوع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة المتنبي.
- معمري، سلى. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات -تقريت-. دراسة ماجستير إدارة اعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعہ قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- مقبول، بدور تيسير أحمد. (2024). أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية. دراسة ماجستير علاقات عامه معاصره (غير منشورة)، قسم الاعلام والاتصال، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الامريكية.
- تكروني، دنيا عبد الرحمن والشماسي، أريج عبد الرحمن. (2021). أثر القيادة التحويلية على أداء اسم الباحث الثاني: العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد (29)، العدد (2)، 208-185.

- Ab-Ullah, I. M. and Ngui, T. and Keino. D. (2023). Transformational Leadership and Performance of Public Sector Social Security Agencies in Kenia. *Journal of Human Resource and Leadership, Volume (7), Issue (4)*,91-108.
- Al-Fawani Polycarp and Kilungu, Matata and Anwae, Ahmed. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance at Coast General and Referral Hospital. *International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 5, Issue 2*, 1010-1019.
- Al-Sayyed, Niveen M. and Taghrid, S. Suifan and Rateb, J. Sweis. (2020). The impact of transformational leadership on organizational performance case study: the University of Jordan. *International Journal of Business Excellence, Vol. 20, No. 2*, 169-190.
- Afrizal, T., and Akhid, M. A. (2021). The Influence of Leadership Style on Managerial Performance of Village Governments with Motivation as Mediation. *The Asian Institute of Research Journal of Economics and Business, (4)*.
- Awaale A. A. (2024). Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance in Public Sector Agencies in Somalia. *American Journal of Leadership and Governance, Vol.9, Issue 2*, 14 – 25,
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations. *Sustainability, 11(20)*, 5748. <https://doi.org/10.3390/su11205748>.
- Kekkonen Elina & Söderlund Peter. (2015). Political Trust, Individual level Characteristics and Institutional Performance: Evidence from Finland 2004– 13, *Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies, Vol. 39 – No. 2*.
- Kılıc, Mahmut and Uludag, Orhan. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management. *Management. Sustainability 2021, 13*, 7981.
- Ibrahim, A.U. and Danial, C. O. (2019). Impact of Leadership Organization Performance. *International Journal of Business Management and Social Research, Volume (6), Issue (2)*,367-374.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through

organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.

- Ekaningsih, Ana Sri. (2014). The Effect of Transformational Leadership on the Employees Performance Through Intervening Variables of Empowerment, trust, and Satisfaction (A Study on coal Companies in East Kalimantan), *European Journal of Business and Management*, Vol6, No22, p p 111-117.
- Nasir, Jawaria and Rashidah, Ibrahim and Muhammad, Arslan Sarwar and Binesh, Sarwar and Waleed, Mugahed Al-Rahmi and Fahad, Alturise and Ahmad, Samed Al-Adwan and Mueen, Uddin. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Original Research article Front. Psychol.*, 21 April 2022 Sec. Performance Science Volume 13.
- Nungky, Viana and Alifian, N. and Sampir, Andrean, S. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership on SMEs Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. doi:10.21511/ppm.18(3).2020.34.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wahama, Mohammed Ahmed and Rafiduraida, Abdul Rahmanb and Wan Salmuni, Wan Mustaffac. (2020). The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq, *International Business Education Journal Vol. 13, Special Issue (2020)* 74-84.