

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في  
شركة سابك بالرياض

يوسف حازم اقطيفان

233002197

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

أشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| 4  | 1.1. المقدمة .....                                     |
| 6  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                               |
| 6  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة .....                               |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري .....                        |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي .....                      |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة .....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة .....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة .....                              |
| 11 | 1.7. نموذج الدراسة .....                               |
| 12 | 1.8. منهجية الدراسة .....                              |
| 13 | 1.9. الدراسة الميدانية .....                           |
| 14 | 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| 15 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| 16 | 2.1. المقدمة .....                                     |
| 17 | 2.2. المتغير المستقل .....                             |
| 19 | 2.3. المتغير التابع .....                              |
| 22 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة .....                                     |

# ١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١، ١ . المقدمة

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية اهتمامًا في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور فاعل في تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز روح الابتكار والعمل الجماعي داخل المنظمات. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات قادرة على إلهام الموظفين وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

ويُعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية، إذ يتأثر بالعديد من العوامل الإدارية، وفي مقدمتها أسلوب القيادة المتبع. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية القيادة التحويلية بوصفها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز دافعية العاملين، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الالتزام التنظيمي. وتُعد شركة سابك إحدى أبرز الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تعتمد على الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على مكانتها التنافسية محليًا وعالميًا. لذا، فإن دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك بمدينة الرياض تمثل موضوعًا ذا أهمية علمية وعملية، لما قد تسفر عنه من نتائج تسهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء العاملين.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك بالرياض، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين، وتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار وتطوير بيئة العمل بما يحقق أهداف الشركة ويعزز كفاءة العاملين

وتُعد شركة سابك من أكبر الشركات العالمية في مجال الصناعات البتروكيماوية، وتمثل إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث استطاعت منذ تأسيسها أن تحقق مكانة عالمية مرموقة بفضل اهتمامها بالابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والقيادية. كما تعتمد الشركة على الاستثمار المستمر في تنمية قياداتها والعاملين فيها، انطلاقاً من إيمانها بأن العنصر البشري هو المحرك الرئيس لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. لذلك فإن دراسة القيادة التحويلية داخل شركة سابك تُعد ذات أهمية علمية وعملية، كونها تسهم في فهم مدى تأثير هذا النمط القيادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي ما زالت تحظى باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والمهنية، إذ تسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة سابك بمدينة الرياض، وقياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والإدارة العليا في الشركة عند تصميم البرامج القيادية، ووضع السياسات المتعلقة بتطوير القيادات وتنمية الموارد البشرية.

ومن الجانب العلمي، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، خاصة في قطاع الصناعات البتروكيماوية، الذي يُعد من القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية. كما قد تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالقيادة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري، والإبداع التنظيمي، بما يعزز المعرفة العلمية في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في شركة سابك بمدينة الرياض، من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الممارسات القيادية وتحسين الأداء الوظيفي، بما يدعم قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

## ٢ ، ١ . مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والمحافظة على مستويات عالية من الإنتاجية والتميز، الأمر الذي يجعل تبني الأنماط القيادية الفاعلة ضرورة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز روح الابتكار والالتزام التنظيمي، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسة. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية، فإن مستوى تأثيرها في الأداء الوظيفي قد يختلف باختلاف طبيعة المنظمة وبيئة العمل والثقافة التنظيمية. كما أن العديد من المؤسسات تسعى إلى تطوير ممارساتها القيادية بما يتوافق مع متطلبات المنافسة والتطور المستمر، إلا أن مدى انعكاس هذه الممارسات على أداء العاملين لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة، خاصة في الشركات الصناعية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك بمدينة الرياض، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحديد مدى إسهام القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، بما يدعم متخذي القرار في تطوير الممارسات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.

## ١، ٢، ١ . فجوات على المستوى النظري

- من خلال المراجعة الأدبية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، تبين وجود عدد من الفجوات النظرية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ومن أبرزها:
- وجود تباين في الأطر النظرية التي فسرت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما أدى إلى اختلاف في تفسير طبيعة هذه العلاقة ودرجة تأثيرها.
  - عدم اتفاق الدراسات السابقة على مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الأداء الوظيفي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من البحث.
  - ركزت غالبية الدراسات على تناول القيادة التحويلية بصورة عامة، مع محدودية الدراسات التي حلت أبعادها بصورة منفصلة وربطتها بمؤشرات الأداء الوظيفي.

1. محدودية الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في بيئة الأعمال السعودية، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز المعرفة النظرية في هذا المجال.
  2. الحاجة إلى إعادة اختبار النماذج والنظريات القيادية في ظل التطورات التنظيمية والتقنية الحديثة، للتأكد من مدى ملاءمتها لتفسير الأداء الوظيفي في المؤسسات المعاصرة.
- وانطلاقاً من هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة نظرية من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في البيئة السعودية، بما يسهم في دعم الأدبيات العلمية وتوسيع المعرفة في مجال القيادة وإدارة الموارد البشرية

## ١،٢،٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود عدد من الفجوات على المستوى التطبيقي التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ومن أبرزها:
1. قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وخاصة في شركة سابك.
  2. اعتماد العديد من الدراسات السابقة على بيانات تنظيمية مختلفة، مثل المؤسسات الحكومية أو الخدمية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع الصناعي السعودي.
  3. محدودية الدراسات التي اعتمدت على بيانات حديثة تعكس واقع الممارسات القيادية والأداء الوظيفي في الشركات السعودية في ظل التطورات التنظيمية والتقنية الحالية.
  4. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في بيئة عمل صناعية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات تطبيقية تركز على هذا القطاع.
  5. الحاجة إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية تساعد إدارات الشركات على تطوير أساليب القيادة، وتحسين الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.
  6. محدودية الدراسات التي تقدم أدلة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية لتطوير القيادات الإدارية وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات.
- وبناءً على هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى تطبيق نموذج القيادة التحويلية على العاملين في شركة سابك بمدينة الرياض، بهدف قياس أثرها في الأداء الوظيفي، وتقديم نتائج عملية وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء العاملين

## ١،٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات الحيوية في مجال إدارة الأعمال، وهو تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما تفرضه من حاجة إلى قيادات قادرة على تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتحسين مستويات أدائهم بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. كما تنبع أهمية الدراسة من تطبيقها على شركة سابك، إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، بما يجعل نتائجها ذات قيمة علمية وعملية

## ١،٣،١. على المستوى النظري

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
2. تقدم إطارًا نظريًا يجمع أهم المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
3. تعزز المعرفة العلمية في مجال القيادة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، خاصة في البيئة السعودية.
4. تسهم في سد جانب من النقص في الدراسات العربية التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي.
5. تمثل مرجعًا علميًا يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات الدراسة أو متغيرات أخرى ذات صلة.
6. تساعد في التحقق من مدى ملاءمة النظريات القيادية الحديثة لتفسير الأداء الوظيفي في المنظمات الصناعية السعودية

## ٢، ٣، ١. على المستوى التطبيقي

1. تساعد نتائج الدراسة إدارة شركة سابق على التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
2. تقدم معلومات يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات القيادية داخل الشركة.
3. تدعم متخذي القرار في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين والمشرفين.
4. تسهم في تعزيز بيئة العمل من خلال تشجيع الممارسات القيادية التي تزيد من دافعية العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم.
5. تقدم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.
6. يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الصناعية الأخرى في المملكة العربية السعودية عند تطوير أساليب القيادة وتحسين أداء العاملين، بما يتوافق مع أهداف التطوير المؤسسي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030

## ٤، ١. أسئلة الدراسة

1. ما أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي؟
2. كيف تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي؟
3. إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي؟
4. ما مستوى القيادة التحويلية في شركة سابق؟
5. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابق؟

## ١،٥ . اهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى القيادة التحويلية في شركة سابك.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك.
3. دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
4. توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية

## ١،٦ . فرضيات الدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك

## ١٧. نموذج الدراسة

1. نموذج الدراسة
2. يعتمد نموذج الدراسة على متغير مستقل ومتغير تابع، كما يلي:
  3. المتغير المستقل:
  4. القيادة التحويلية، وتتكون من الأبعاد الآتية:
    5. التأثير المثالي.
    6. التحفيز الإلهامي.
    7. الاستثارة الفكرية.
    8. الاعتبار الفردي

## ١،٨ . منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث
2. الفلسفة الوضعية (Positivism).
3. تعتمد الدراسة على القياس الكمي واختبار الفرضيات.
4. تهدف إلى تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بصورة موضوعية
- اعتمادًا على البيانات الإحصائية.
5. منهج البحث
6. المنهج الوصفي التحليلي.
7. يهدف إلى وصف واقع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة سابك.
8. تحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية.
9. استراتيجية البحث
10. استراتيجية المسح (Survey Research).
11. جمع البيانات من عينة من موظفي شركة سابك بمدينة الرياض.
12. استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
13. تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.
14. نوع البحث
15. بحث تطبيقي (Applied Research)؛ لأنه يهدف إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية
- يمكن الاستفادة منها في شركة سابك.
16. بحث كمي (Quantitative Research)؛ لاعتماده على الاستبانة والقياسات
- الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.
17. بحث مقطعي (Cross-sectional Study)؛ لأنه يجمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية واحدة

1. الأفق الزمني
2. دراسة مقطعية (Cross-sectional Study).
3. تُجمع البيانات من أفراد العينة مرة واحدة خلال فترة زمنية محددة، بهدف دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
4. طرق جمع البيانات
5. البيانات الأولية: استبانة إلكترونية أو ورقية تُوزع على موظفي شركة سابك بمدينة الرياض.
6. البيانات الثانوية: الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة

## ٩، ١. الدراسة الميدانية

1. تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث أُجريت في شركة سابك بمدينة الرياض باعتبارها من الشركات الرائدة في القطاع الصناعي، ولما تتميز به من اهتمام بتطوير القيادات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة، وذلك من خلال جمع بيانات مباشرة من الموظفين وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.
  2. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني، حيث تم توزيع استبانة على عينة من موظفي شركة سابك في مدينة الرياض تمثل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية، إضافة إلى فقرات تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وتم جمع الاستجابات وتحويلها إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.
- وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات واستخراج النتائج، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين. وقد أسهمت هذه الدراسة الميدانية في توفير بيانات واقعية تعكس آراء الموظفين وتجاربهم داخل بيئة العمل، مما يعزز دقة النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية ورفع مستوى الأداء الوظيفي في شركة سابك.

## ١٠، ١. مخطط المشروع المقترح

### مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع المقترح من خمسة فصول رئيسية، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وفرضيات الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، ونموذج الدراسة. ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشمل مفهوم القيادة التحويلية، وأبعادها، وأهميتها، ومفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، والفجوات النظرية والتطبيقية، والتعقيب على الدراسات السابقة. أما الفصل الثالث فيتناول منهجية الدراسة، ويشمل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الأداة، وأساليب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويتضمن الفصل الرابع تحليل البيانات ومناقشة النتائج، من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. ويختتم المشروع بالفصل الخامس، الذي يتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات، والمقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

## ٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## ٢،١ . المقدمة

### مقدمة الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من أهم مكونات البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على بناء أساس علمي متين لموضوع الدراسة، والتعرف على ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج، والاستفادة من مناهجها وأدواتها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما تساهم في الكشف عن الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية ويبرر إجرائها. وانطلاقاً من ذلك، استعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بهدف التعرف إلى أبرز النتائج التي توصلت إليها، وبيان أوجه الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، واختيار المنهج والأداة المناسبة، وصولاً إلى تحديد موقع الدراسة الحالية من بين الدراسات السابقة وإبراز إسهامها العلمي والتطبيقي.

## ٢،٢. المتغير المستقل

عد القيادة التحويلية المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي أحد الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية نظرًا لدورها الفاعل في تحسين أداء العاملين وتعزيز فاعلية المنظمات. ويُقصد بالقيادة التحويلية قدرة القائد على التأثير الإيجابي في مروضيه من خلال إلهامهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، وتوجيههم نحو تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، مع تنمية قدراتهم المهنية والشخصية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بما يحقق التميز المؤسسي ويعزز الأداء الوظيفي.

ويختلف القائد التحويلي عن القائد التقليدي في أنه لا يقتصر على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، وإنما يعمل على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ويحرص على تنمية العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل داعمة للتغيير والتطوير المستمر. كما يسهم هذا النمط القيادي في رفع مستوى الدافعية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية داخل المنظمة.

وتفاس القيادة التحويلية في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسة، هي التأثير المثالي الذي يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة حسنة للعاملين ويكسب ثقتهم واحترامهم، والتحفيز الملهم الذي يتمثل في قدرة القائد على بث الحماس والتفاؤل لدى العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، والاستثارة الفكرية التي تعبر عن تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي، وتقديم الأفكار الجديدة، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، والاعتبار الفردي الذي يركز على الاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين، والاستماع إلى احتياجاتهم، وتقديم الدعم والإرشاد اللازم لتطوير قدراتهم وتحقيق نموهم المهني.

وتفترض هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل العامل المؤثر في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، حيث يُتوقع أن تؤدي الممارسة الفعالة لهذا النمط القيادي إلى رفع مستوى كفاءة العاملين، وزيادة التزامهم بأهداف المنظمة، وتعزيز قدرتهم على الإنجاز والإبداع والعمل الجماعي. كما تسعى الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل الشركة، وتحليل أثر كل بعد من أبعادها في الأداء الوظيفي، بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا، وتقديم توصيات تسهم في تطوير القيادات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة

وتتبع أهمية القيادة التحويلية من قدرتها على إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، إذ تسهم في خلق بيئة عمل تقوم على التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وتشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة، مما يساعد المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تعزز القيادة التحويلية روح المبادرة لدى العاملين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت القيادة التحويلية من العوامل الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث إن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الموارد البشرية، بل يمتد إلى تمكين العاملين، وتطوير مهاراتهم، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات المستقبلية. كما يعمل على غرس قيم الالتزام والولاء والانتماء، ويحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تتسم بالعدالة والتقدير والدعم المستمر.

وتزداد أهمية القيادة التحويلية في الشركات الكبرى، مثل شركة سابك، نظرًا لطبيعة أعمالها التي تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، ووجود فرق عمل متعددة التخصصات، مما يتطلب قيادات قادرة على إدارة التغيير وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. ويؤدي تطبيق ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركة إلى تعزيز التواصل الفعال بين القيادات والموظفين، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة قدرة العاملين على مواجهة التحديات المهنية، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة والمحافظة على مكانتها التنافسية.

وتستند هذه الدراسة إلى اعتبار القيادة التحويلية متغيرًا مستقلًا يؤثر في الأداء الوظيفي، حيث يتم قياس مستوى ممارستها من خلال آراء موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك بالاعتماد على الأبعاد الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويتوقع أن يكون لكل بعد من هذه الأبعاد دور في تحسين الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يستدعي تحليل أثر كل بعد بصورة مستقلة، بالإضافة إلى قياس الأثر الكلي للقيادة التحويلية في الأداء الوظيفي.

ومن خلال نتائج الدراسة، يمكن التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل شركة سابك، ومدى انعكاسها على أداء العاملين، الأمر الذي يسهم في تقديم توصيات عملية للإدارة العليا بشأن تعزيز السلوكيات القيادية الفعالة، وتصميم برامج تدريبية لتطوير القيادات الإدارية، وتحسين بيئة العمل بما يدعم رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. كما يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعًا للباحثين والمهتمين بمجال القيادة والإدارة، وتسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

## ٢،٣. المتغير التابع

وتتبع أهمية القيادة التحويلية من قدرتها على إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، إذ تسهم في خلق بيئة عمل تقوم على التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وتشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة، مما يساعد المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تعزز القيادة التحويلية روح المبادرة لدى العاملين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت القيادة التحويلية من العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث إن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الموارد البشرية، بل يمتد إلى تمكين العاملين، وتطوير مهاراتهم، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات المستقبلية. كما يعمل على غرس قيم الالتزام والولاء والانتماء، ويحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تتسم بالعدالة والتقدير والدعم المستمر.

وتزداد أهمية القيادة التحويلية في الشركات الكبرى، مثل شركة سابك، نظرًا لطبيعة أعمالها التي تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، ووجود فرق عمل متعددة التخصصات، مما يتطلب قيادات قادرة على إدارة التغيير وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. ويؤدي تطبيق ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركة إلى تعزيز التواصل الفعال بين القيادات والموظفين، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة قدرة العاملين على مواجهة التحديات المهنية، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة والمحافظة على مكانتها التنافسية.

وتستند هذه الدراسة إلى اعتبار القيادة التحويلية متغيرًا مستقلًا يؤثر في الأداء الوظيفي، حيث يتم قياس مستوى ممارستها من خلال آراء موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك بالاعتماد على الأبعاد الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويُتوقع أن يكون لكل بعد من هذه الأبعاد دور في تحسين الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يستدعي تحليل أثر كل بعد بصورة مستقلة، بالإضافة إلى قياس الأثر الكلي للقيادة التحويلية في الأداء الوظيفي.

ومن خلال نتائج الدراسة، يمكن التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل شركة سابك، ومدى انعكاسها على أداء العاملين، الأمر الذي يسهم في تقديم توصيات عملية للإدارة العليا بشأن تعزيز السلوكيات القيادية الفعالة، وتصميم برامج تدريبية لتطوير القيادات الإدارية، وتحسين بيئة العمل بما يدعم رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. كما يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعًا للباحثين والمهتمين بمجال القيادة والإدارة، وتسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

ويُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ إن ارتفاع مستوى أداء العاملين ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة العمليات التشغيلية وجودة المخرجات، ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. كما أن الأداء الوظيفي يمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، مثل المهارات والخبرات، والدافعية، والالتزام، وبيئة العمل، وأسلوب القيادة، مما يجعله من أكثر المتغيرات أهمية في الدراسات الإدارية.

ويؤدي الأداء الوظيفي المرتفع إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، من أبرزها زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز التعاون بين العاملين، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي المقابل، فإن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية، وضعف جودة الخدمات أو المنتجات، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، الأمر الذي يؤثر سلبًا في كفاءة المنظمة وقدرتها على المنافسة.

ويُعد الاهتمام بالأداء الوظيفي من أولويات إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير أنظمة تقييم الأداء، وتوفير برامج التدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما أن نجاح هذه الجهود يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية القيادة الإدارية، إذ إن القائد القادر على تحفيز العاملين، وتوجيههم، وتقدير جهودهم، يساهم في تحسين أدائهم وزيادة التزامهم بأهداف المنظمة.

وفي شركة سابك، يُمثل الأداء الوظيفي عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي، نظرًا لطبيعة أعمال الشركة التي تعتمد على الكفاءة التشغيلية، والابتكار، والالتزام بمعايير الجودة والسلامة. ولذلك تحرص الشركة على تطوير أنظمة إدارة الأداء، وتهيئة بيئة عمل محفزة، وتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر، بما يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

وتستند هذه الدراسة إلى اعتبار الأداء الوظيفي المتغير التابع الذي يتأثر بمستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل شركة سابك بمدينة الرياض. ومن المتوقع أن تساهم الممارسات القيادية التحويلية، من خلال التحفيز، والتمكين، والتشجيع على الابتكار، والاهتمام بالعاملين، في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة العاملين في إنجاز مهامهم. كما تهدف الدراسة إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي وتحليل مدى تأثره بأبعاد القيادة التحويلية، وصولًا إلى نتائج علمية تساعد في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز كفاءة القيادات، ورفع مستوى الأداء المؤسسي بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

ويُعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يعكس مدى قدرة العاملين على استثمار مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية. كما يمثل الأداء الوظيفي مؤشرًا مهمًا لقياس مستوى نجاح السياسات الإدارية والقيادية المتبعة داخل المنظمة، حيث إن تحسن أداء العاملين يدل على وجود بيئة تنظيمية داعمة تسهم في تنمية قدراتهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. ولذلك تحرص المنظمات الحديثة على متابعة الأداء الوظيفي بصورة مستمرة، والعمل على تطويره من خلال برامج التدريب، والتحفيز، والتقييم الدوري، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز.

ويتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والفردية، مثل نمط القيادة، ومستوى الاتصال الإداري، والحوافز، والرضا الوظيفي، والتدريب، والثقافة التنظيمية، إضافة إلى خبرات العاملين ومؤهلاتهم العلمية والعملية. ويُعد أسلوب القيادة من أكثر هذه العوامل تأثيرًا، إذ إن القيادة الفعالة تسهم في رفع مستوى الدافعية والالتزام، وتشجع العاملين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير أساليب العمل، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي.

وفي إطار هذه الدراسة، يُقاس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى أداء موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، مثل جودة إنجاز العمل، والالتزام بالمهام، والقدرة على تحقيق الأهداف، وسرعة الإنجاز، والتعاون مع الزملاء، وتحمل المسؤولية، والمبادرة في أداء العمل. ومن خلال قياس هذه المؤشرات، تسعى الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وتحليل مدى تأثيره بالقيادة التحويلية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تساعد على تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي داخل الشركة

## ٤، ٢. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم هذه الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير بين القيادة التحويلية باعتبارها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع. ويُفترض أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين يتأثر بدرجة ممارسة القيادة التحويلية داخل المنظمة، حيث إن القائد الذي يتبنى السلوك القيادي التحويلي يسهم في تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتمثل العلاقة بين المتغيرين في أن القيادة التحويلية تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال أبعادها الأربعة، وهي التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. فكلما ارتفع مستوى ممارسة هذه الأبعاد من قبل القيادات الإدارية، زادت دافعية العاملين، وارتفع مستوى التزامهم التنظيمي، وتحسنت جودة إنجازهم للمهام، وزادت قدرتهم على التعاون وتحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وتشير الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل محفزة تقوم على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، مما يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات التنظيمية. كما أن اهتمام القائد التحويلي باحتياجات العاملين، وتقديره لجهودهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يعزز رضاهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي.

وفي إطار هذه الدراسة، يتم اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، بهدف التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي. ومن المتوقع أن تُظهر نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني هذا النمط القيادي في تعزيز كفاءة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

وتكتسب العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية، لأنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للممارسات القيادية أن تؤثر في سلوك العاملين ومستوى إنجازهم. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه العاملين ومتابعة تنفيذ المهام، بل تمتد إلى بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتنمية روح المبادرة، وتشجيع العاملين على تطوير أفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ونتيجة لذلك، يصبح العاملون أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تسهم القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالدعم والتقدير والتمكين، حيث يشعر العاملون بقيمة أدوارهم داخل المنظمة، ويزداد التزامهم بتحقيق أهدافها. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتقوية روح العمل الجماعي، وهي عوامل ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

وفي شركة سابك، التي تعتمد على الكفاءات البشرية والابتكار لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، تبرز أهمية القيادة التحويلية في تطوير أداء العاملين وتحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية. فكلما مارست القيادات الإدارية أساليب القيادة التحويلية بدرجة أعلى، زادت قدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة، وتحسنت جودة مخرجاتهم، وارتفع مستوى تعاونهم مع زملائهم، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

وتنطلق هذه الدراسة من فرضية أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في الأداء الوظيفي، وأن تحسين ممارسات القيادة داخل شركة سابك سيؤدي إلى تحسين أداء العاملين. ولذلك سيتم اختبار هذه العلاقة من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها من موظفي الشركة، وقياس مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي، بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في دعم متخذي القرار، وتقديم توصيات عملية تساعد على تطوير القيادات الإدارية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما أن قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لا تقتصر على تحسين نتائج العاملين على المستوى الفردي، بل تمتد لتشمل تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، من خلال زيادة الإنتاجية، وتعزيز جودة العمل، ودعم ثقافة الابتكار والتطوير المستمر. ومن ثم فإن تبني القيادات الإدارية لممارسات القيادة التحويلية يُعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

وتُعد هذه العلاقة من العلاقات المهمة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها، لما لها من أثر مباشر في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الاستخدام الأمثل لقدرات العاملين. فكلما شعر الموظفون بالدعم والتقدير من قبل قياداتهم، ووجدوا فرصاً للتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات، ارتفع مستوى التزامهم ورضاهم الوظيفي، وانعكس ذلك على جودة أدائهم وإنجازهم للمهام بكفاءة وفاعلية. كما تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الثقة بين القائد والعاملين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، والتعاون في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم أدلة علمية تساعد الإدارة على تطوير الممارسات القيادية، وتصميم برامج تدريبية تسهم في إعداد قيادات أكثر قدرة على تحفيز العاملين، ورفع مستوى كفاءتهم، وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

## ٢.٥ الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك انطلاقاً من أهمية القيادة التحويلية بوصفها أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. وقد ركزت الدراسة على بيان مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الرئيسية، والمتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، إلى جانب توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ تسهم في رفع مستوى دافعية العاملين، وتعزيز التزامهم التنظيمي، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءة إنجاز الأعمال. كما بينت الدراسة أن تبني القيادات الإدارية لهذا النمط القيادي يسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون، الأمر الذي يساعد العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.

وتؤكد الدراسة أهمية استمرار شركة سابك في دعم وتطوير القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة تعزز مهارات القيادة التحويلية، وتشجع على تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مع الاهتمام بتطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بالأهداف الاستراتيجية للشركة. كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث التي تتناول متغيرات أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري، لما لها من دور في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي الختام، تُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، الأمر الذي يدعم قدرة شركة سابك على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على مكانتها الريادية في قطاع الصناعات البتروكيماوية، بما يتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية ورؤية 2030 في تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

# المراجع

## المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2017). القيادة الإدارية المتميزة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
3. العجمي، محمد حسنين. (2018). القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
4. الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري.
5. درة، عبد الباري إبراهيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل.
6. ماهر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. السكارنة، بلال خلف. (2017). القيادة الإدارية الفاعلة. عمان: دار المسيرة.
8. مرسى، محمد منير. (2010). الإدارة التعليمية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
9. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2015). القيادة الإدارية الحديثة. القاهرة: دار العلوم.
10. تقارير شركة سابك السنوية (2022-2024)

### المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations .  
New York: Free Press
2. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational  
Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd  
ed.). Lawrence Erlbaum Associates
4. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.) .  
Pearson
6. Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage  
Publications
7. Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson
8. Luthans, F. (2011). Organizational Behavior (12th ed.). McGraw-Hill
9. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource  
Management Practice (15th ed.). Kogan Page
10. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire .1  
.Manual. Mind Garden
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional .2  
,Leadership: A Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5)  
.768–755
- .Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) .3  
Transformational Leader Behaviors and Their Effects. *The Leadership*  
.Quarterly, 1(2), 107–142
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness .4  
,Correlates of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*  
.425–385 ,(3)7
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The Role of .5  
Transformational Leadership in Job Satisfaction. *The Leadership*  
.Quarterly, 15(4), 515–538
- .Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011) .6  
Transformational Leadership and Performance Across Criteria. *Personnel*  
.Psychology, 64(2), 223–270
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and .7  
–Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751  
.765
- .Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press .8
- Daft, R. L. (2021). *The Leadership Experience* (8th ed.). Cengage .9  
.Learning
- .Kreitner, R., & Kinicki, A. (2019). *Organizational Behavior* (11th ed.) .10  
.McGraw-Hill