

العنوان باللغة العربية

أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030: دراسة

ميدانية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/فاطمة الهبة قارح

253001352

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة هي ملك لجامعة ميدأوشن, حيث ان جميع البيانات التي يتضمنها البحث هي ملك للجامعة, ولا يجوز إعادة نشرها او توزيعها بدون اذن مسبق من الجامعة.

الباحث

المستخلص :

- هدفت الدراسة الى معرفة اثر القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي , التحفيز الالهامي , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردي) في تحسين الأداء الوظيفي بما يتلاءم مع تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030, لدى العاملين في مؤسسة تجارية ناشئة في القطاع الخاص في مدينة الرياض , وتكون مجتمع الدراسة من العاملين (بمختلف المناصب الإدارية) في المؤسسة , وبلغ حجم العينة (70) موظف, اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات لتفسير فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها , تم اخذ عينة ميسرة من مجتمع الدراسة , قام بتوزيع الاستبيان على جميع العاملين , الا انه تم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل , تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss, وخرجت الدراسة بنتائج تظهر ان مستوى ممارسة القيادة التحويلية سجل درجات مرتفعة , وان مستوى الأداء الوظيفي مرتفع أيضا , وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي . إضافة الى وجود دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية ككل , حيث سجلت نسبة (48.2%) من التباين في الأداء الوظيفي , الا ان بعد التحفيز الالهامي كان الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي . واوصت الدراسة بضرورة دعم ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الناشئة , بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية , الأداء الوظيفي , التأثير المثالي , التحفيز الالهامي , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردي .

الشكر والتقدير

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}

الحمد لله أولا و آخر , الذي بنعمته تتم الصالحات , له الحمد والشكر على ما انعم به علي من توفيق حتى اتممت هذه الرسالة .

أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من شرفني الله بحمل اسمه الى داعمي الأول , والدي العزيز الذي مهد لي درب المعرفة , و كان سنداً لي وداعماً , فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم الامتنان إلى والدتي الغالية, من سهلت لي الشدائد بدعائها وكانت سبباً بعد الله في تجاوز الصعوبات, فجزاها الله عني خير الجزاء.

والى خير ما اهداني النصيب , الى من اكمل معي المسير بكل حب , من كان لأحلامي سنداً وداعماً, الى زوجي العزيز , فجزاه الله عني خير الجزاء.

إلى أغلى ما أملك, إلى أطفالي الأحباء مصدر الهامي ودافعي للاستمرار, وأعتذر لهم عن الوقت الذي اقتطعته الدراسة من حقهم, راجية أن يكون هذا الجهد قدوة لهم في طلب العلم والاجتهاد, أسأل الله أن يحفظكم ويرزقكم العلم النافع.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى والدتي زوجتي, على ما قدمته من دعم ومساندة , فجزاها الله عني خير الجزاء.

إلى نفسي , التي صبرت , وثابرت , ووقفت رغم التعب , وأسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم, وأن ينفع به.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد وكل من ساهم بعلمه أو توجيهه أو دعمه في إنجاز هذه الرسالة, وأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات:

المحتويات

7.....	الفصل الأول.....
7.....	المدخل العام للبحث.....
8.....	المقدمة:.....
9.....	مشكلة الدراسة:.....
10.....	أهمية البحث.....
10.....	(أ) الأهمية العلمية:.....
10.....	(ب) الأهمية التطبيقية.....
11.....	أهداف البحث:.....
11.....	نموذج متغيرات البحث:.....
13.....	تساؤلات البحث:.....
13.....	فروض البحث:.....
13.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....
14.....	الفصل الثاني.....
14.....	الدراسات السابقة.....
15.....	مقدمة:.....
15.....	الدراسات العربية السابقة:.....
19.....	الدراسات الاجنبية السابقة:.....
22.....	مقدمة:.....
22.....	الإطار النظري:.....
22.....	المبحث الأول -القياد التحويلية.....
22.....	1_ مفهوم القيادة التحويلية :.....
24.....	2- نشأة القيادة التحويلية:.....
27.....	2-التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
27.....	3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).....
31.....	المبحث الثاني - الأداء الوظيفي:.....
31.....	مفهوم الأداء الوظيفي.....
31.....	أهمية الأداء الوظيفي.....
32.....	3-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
33.....	4 -ابعاد الأداء الوظيفي.....
35.....	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.....
2030	المبحث الرابع: القيادة التحويلية واثرها في تحسين الأداء الوظيفي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية
36.....	
39.....	الفصل الثالث.....

39	منهجية البحث
40	مقدمة:1 -
40	4-عينة البحث:
42	6-حدود البحث:
44	الفصل الرابع
44	النتائج والتوصيات
45	مقدمة:
45	تحليل البيانات
58	الفصل الخامس
58	نتائج وتوصيات
59	النتائج والتوصيات
59	مقدمة
59	نتائج البحث
60	التوصيات
60	خاتمة
61	المراجع
61	المراجع الأجنبية
62	المراجع العربية
64	الملاحق

قائمة الجداول :

41	جدول رقم (1-3) الثبات والصدق لأداة الدراسة
43	جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
43	جدول (4-2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر
44	جدول (4-3): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي
45	جدول (4-5): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة
45	جدول(4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التأثير المثالي
46	جدول(4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز الالهامي
47	جدول(4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستثارة الفكرية
48	جدول(4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاعتبار الفردي
49	جدول(4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأداء الوظيفي
51	جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسة للبحث
52	جدول (4-12) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

جدول (4-13) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي..... 52

جدول (4-14) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) 53

جدول (4-15) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي 54

جدول (4-16) نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... 54

فهرس الأشكال:

الشكل (2-1) نموذج الدراسة المقترح 12

الشكل (2-2) ابعاد القيادة التحويلية..... 30

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الأساسية الهامة في علم الإدارة . بسبب اثره وفاعليته في سير عملية الأداء للوصول لتحقيق الأهداف. ولاسيما في المؤسسات الصغيرة بسبب ما تواجهه من تحديات وإمكانات محدودة . وفي ظل ارتفاع المستوى التنافسي في القطاع التجاري في السعودية لا بد لهذه المؤسسات من السعي الدائم لتحسين أداء موظفيها , من اجل ضمان الاستمرارية والبقاء والريادة في مجالها , وهذا يحتاج لنمط قيادة فعال لان القيادة هي العامل الحاسم في رفع او خفض مستوى الأداء , والمخاطرة من اجل خلق التغيير الذي سيجعل المؤسسة قوية متكيفة مع الظروف المتغيرة ومبدعة في مجالها وذات طابع متميز , وهذا لا يمكن الوصول اليه الا عن طريق اتباع نهج القيادة التحويلية .

القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة و اول من قدم نظرية القيادة التحويلية James MacGregor Burns , الذي عمل على علوم السياسة و علم النفس مع حدود التاريخ من اجل تحليل أساس و استخدام القيادة, لكن الفضل في انتشار هذا المفهوم يعود ل Bernard M. Bass الذي وضع بأن القيادة التحويلية تركز على إلهام المرؤوسين للالتزام برؤية وأهداف مشتركة لمنظمة أو هيكل وتمكينهم ليكونوا مساهمين في حل المشكلات وتطوير قدراتهم القيادية وتحفيزهم على أداء أكثر مما هو متوقع , وتحقيق نتائج استثنائية من خلال التوجيه والإرشاد وتقديم التحديات والدعم (Bass, 1985). وقد عرف Burns القائد التحويلي كشخص "يسعى إلى تلبية الاحتياجات العليا للتابعين ودمج طاقاتهم الكامنة". (Burns, 1978). ويندرج ضمن مفهوم القيادة التحويلية اربع ابعاد رئيسية وهي التأثير المثالي, الدافعية الالهامية, الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي , التي يتبعها القائد التحويلي لإلهام مرؤوسيه واشراكهم في الرؤية وخلق بيئة عمل داعمة تمكنهم من رفع مستوى الأداء و تقديم افضل النتائج .

ومن هنا نجد ان المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها لضمان الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية يجب ان تنتهج أسلوب القيادة التحويلية التي سينعكس اثرها على رفع مستوى الأداء الوظيفي, لكي تتمكن من تحقيق أهدافها وتفتح افاق جديدة لتمكين نفسها , وضمان استمراريته وهذا ما يساهم في دعم مستهدفات رؤية 2030 , حيث تركز الرؤية على تحسين إنتاجية العمل وبناء اقتصاد مزدهر . ومن هنا تبرز القيادة التحويلية كأهم أنماط القيادة الحديثة القادرة على خلق اثر ايجابي داخل المؤسسات.

لذلك , سيتم في اطار هذا البحث دراسة اثر القيادة التحويلية على رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة في ظل رؤية 2030. وعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي تطرقت القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة الا ان تركيز معظمها كان على قطاعات تعليمية وصناعية وخارج السياق السعودي . وأيضا هناك محدودية في الدراسات ضمن اطار القطاع الخاص وخاصة المؤسسات التجارية الناشئة . إضافة الى ذلك لم تتناول الدراسات السابقة بشكل مباشر دراسة اثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في ضوء رؤية السعودية 2030, الامر الذي ميز هذه الدراسة و سعت الى معالجته.

مشكلة الدراسة:

ان المشكلة تكمن بتأثر الأداء الوظيفي بنمط القيادة المتبعة , ومرتبطة بمدى تطبيق أنماط قيادة مناسبة خاصة في ظل التطورات المتسارعة في القطاعات كافة , مما يلزم المؤسسات الناشئة بتبني منهج قيادي حديث له اثر في تحسين الأداء الوظيفي واحراز نتائج قيمة , على غرار نمط القيادة التحويلية هذا النمط الحديث الذي يسعى الى احراز التغيير, ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة ضمن القطاع التجاري ,وبالتالي هذا يبرر صعوبة تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين نتيجة لقلة ممارسة القيادة التحويلية في عدة قطاعات , وهذا ما ظهر في نتائج لعدة دراسات سابقة اختلفت نتائجها تباعا لاختلاف البيئات التنظيمية , ومنها دراسة (الحبيشي, 2025) التي أظهرت نتائجها ان ممارسة ابعاد القيادة التحويلية كانت تطبق بدرجة متوسطة ,وبمراجعة نتائج دراسة (2023, Xu XIAOJIANG) يظهر اثار مختلفة لأبعاد القيادة التحويلية فقد حاز بعد التأثير المثالي على درجة عالية من التأثير , على النقيض من ذلك بقية الابعاد لم تحظى بذات الدرجة وذلك يعود لطبيعة بيئة العمل في الصين (محل الدراسة). اما عن دراسة (منيرة حميد, عبد الناصر وإسماعيل , 2025) فقد جاءت النتائج بدرجات مرتفعة في مستوى تطبيق وممارسة القيادة التحويلية حيث بلغ المتوسط الكلي (3.83 من 5). الى ان توصل الباحث لإثبات وجود علاقة إيجابية بين ابعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة وبنيت الصيغة الرئيسية للإشكالية بالشكل التالي:

- ما اثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة في ظل رؤية السعودية 2030؟

ومنها يتفرع عدة تساؤلات:

- 1- ما مدى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة التجارية(حالة الدراسة) ؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التجارية ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لدى العاملين في المؤسسة التجارية ؟

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التحويلية وازدياد تركيز الدراسات الحديثة عليها كبديل عن القيادة التقليدية واثرها على جودة الأداء وانسجامها مع رؤية السعودية 2030 وذلك كما يلي:

أ) الأهمية العلمية:

- يعتبر الأداء الوظيفي المحرك الأساسي لنجاح أي وحدة , لكنه يحتاج الى نمط قيادة فعال لتحقيق نتائج استثنائية ,لذا تهتم هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وتعتبر جهدا بسيطا إضافيا يستكمل دراسات سابقة يزيد اثراء الادبيات العربية في مجال القيادة التحويلية
- مع التطور المتسارع في التكنولوجيا المؤثر على جميع القطاعات تسلط الدراسة الضوء على جوانب متعددة من القيادة التحويلية الحديثة وطرق تطبيقها كبديل عن القيادة التقليدية .
- التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الناشئة واثرها الفعلي على رفع جودة الأداء وتقديم نموذج تطبيقي في القطاع التجاري السعودي.

ب) الأهمية التطبيقية:

- ابراز أهمية القيادة التحويلية وفهم ابعادها الأساسية وذلك للتوصل الى مجموعة توصيات ممكن ان تساهم إيجابيا في تحقيق الأداء الوظيفي وتحسين جودة الأداء.
- تقدم هذه الدراسة اطار علمي يتمحور حول طبيعة القيادة التحويلية يعتبر كمساعد لأصحاب القرار بالإدارات يمكن ان تساهم إيجابيا في تطوير اساليبها القيادية.
- ركزت الدراسة على تناول بيئة مهمة تمثلت في منطقة الرياض وتطبيق الية قيادة حديثة كالقيادة التحويلية التي تتشارك أهدافها مع اهداف رؤية السعودية 2030.

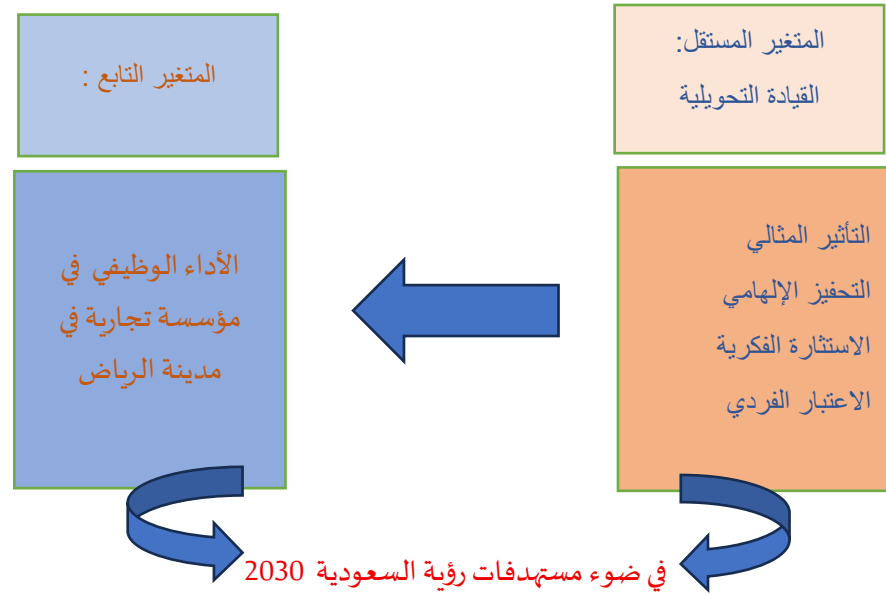
أهداف البحث:

الهدف الرئيسي العام للدراسة هو التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة ومدى اسهامها في دعم إنتاجية العمل بما يجاري مستهدفات رؤية 2030. ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الخاصة التالية:

- 1- التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة (حالة الدراسة).
- 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- 3- تحديد أثر ابعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لدى العاملين في المؤسسة التجارية.

نموذج متغيرات البحث:

يمكن تحديد أسلوب نموذج الدراسة من خلال متغيراتها التي تتمثل بالمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية متضمنة ابعادها الأربعة (التأثير المثالي Idealized Influence, التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation, الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation, الاعتبار الفردي Individualized Consideration), والمتغير التابع الأداء الوظيفي في مؤسسة تجارية في مدينة الرياض ,والربط المباشر للنتائج بتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2020.



شكل (2-1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: اعداد الباحث

تساؤلات البحث:

- 1- ما مدى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة (حالة الدراسة) ؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لدى العاملين في المؤسسة التجارية؟ (أربعة أبعاد) .

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة.

ومنه يندرج أربع فرضيات فرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين الأداء الوظيفي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين الأداء الوظيفي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحسين الأداء الوظيفي.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تحسين الأداء الوظيفي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تم الاعتماد التام في بناء هذه الدراسة على نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي ظهرت في عام (1978) من قبل العالم السياسي الأمريكي Burns المؤسس لها , ومن ثم قام Bass في عام (1985) بتطويرها , تعتمد النظرية اتباع سلوك قيادي حديث من قبل القائد فالقائد التحويلي له اثر في سلوك العاملين من خلال الالهام والتحفيز والاهتمام الفردي والاستثارة الفكرية, مما يعزز من تحسين الأداء الوظيفي . لذا تم الاعتماد على هذه النظرية بوصفها الاطار النظري الرئيسي لنقوم بتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة (محل الدراسة).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع القيادة التحويلية واثرها في تحسين الأداء الوظيفي, وفي هذا الفصل سوف نتناول بعض الدراسات السابقة وحدث ما توصلت اليه, وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية السابقة:

1- (اثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية)

أجريت هذه الدراسة من قبل محمد عبد الرسول حامد مشعل في عام (2023), استهدفت التعرف على اثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية وتناولت ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الريادة المؤسسية . طبقت الدراسة الميدانية على الشركة المصرية للاتصالات .وسعت الى تحديد مستوى القيادة التحويلية ودرجة ممارسة الريادة المؤسسية في الشركة .اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته أسلوب الاستقصاء لجمع اراء العينة التي وصل حجمها الى 384 فرد من أعضاء الشركة (محل الدراسة). وتوصلت الدراسة الى ان القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على ريادة الاعمال المؤسسية .على الرغم من اختلاف دراسة محمد حامد عن الدراسة الحالية في المتغير التابع ومجتمع العينة التي تم تطبيق الأداة عليها الا انه تم الاستفادة منها في التعرف على خصائص القيادة التحويلية وتدعيم القسم النظري بها .

2- (اثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات السياحة المصرية)

أجريت هذه الدراسة من قبل شاهنדה ,بسمة, امانى, في عام(2023)استهدفت تفسير أثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات السياحة المصرية, واستكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في مثل هذه الشركات .طبقت الدراسة لميدانية على عينة عشوائية اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته أسلوب الاستبانة لجمع اراء العينة التي وصل حجمها الى 250 استبانة(محل الدراسة), ومن ثم باستخدام تطبيق SPSS تم تحليل البيانات وتفسيرها . وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركات السياحة المصرية . و اوصت الباحث في النهاية بضرورة تدريب القادة الإداريين والهامهم باتباع أساليب قيادة حديثة من اجل تحقيق أداء عالي .

3-(ربط القيادة التحويلية بأداء المنظمة نموذج متكامل يفحص الدور الوسيط لسلوك العمل المبتكر والدافع)

أجريت هذه الدراسة من قبل بارفين والشهري في عام (2023). استهدفت التعرف على تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة, وتحفيز الموظفين, وسلوك العمل المبتكر في السعودية, بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030. طبقت الدراسة الميدانية على مجموعة من الشركات الكبرى في الرياض وجدة والمدينة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته أسلوب الاستبانة لجمع اراء العينة التي وصل حجمها الى 214 فرد من أعضاء العينة العشوائية (محل الدراسة). وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تعزيز تنافسية المنظمات السعودية بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030 . بالإضافة الى الأثر الذي تساهم فيه القيادة التحويلية على أداء المنظمة , والابتكار, والدافعية. واهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية .

4-(القيادة التحويلية وأثرها في استثمار رأس المال البشري)

أجريت الدراسة من قبل خالد بلماري في عام (2024) _ استهدفت الدراسة التعرف على اثر القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري داخل المؤسسة , وتحليل دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية والمساهمة في نجاح المنظمة. طبقت الدراسة الميدانية على مؤسسة نفطال مقاطعه غاز البترول المميع في ولاية تيارت الجزائرية . اتبع الباحث عدة مناهج ومنها المنهج الوصفي في شرح الجانب النظري وأيضا المنهج الاحصائي لتحليل بيانات الاستبانة والمقابلات لتحقيق من فرضيات دراسته . قام الباحث في التركيز على ابعاد القيادة التحويلية وربطها بشكل مباشر في استثمار رأس المال البشري داخل المؤسسة وهذا بدوره ما يميز الدراسة حيث تناولت موضوع جديد بحسب راي الباحث انها أوضحت هذا الربط الذي لم تكن الدراسات السابقة قد قامت باهتمام تجاهه . وتم تحقق الباحث من اثبات الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية بكافة ابعادها في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال في الجزائر . بالرغم من اختلاف العينة ومجال الدراسة وأيضا المتغير التابع لهذه الدراسة الا وهو استثمار رأس المال البشري بينما الدراسة الحالية التابع المتغير فيها هو تحسين الأداء الوظيفي الا انه تم الاستفادة منها في دعم الاطار النظري وتوضيح اثر القيادة التحويلية في تطوير الموارد البشرية , بالإضافة الى الاستنارة من منهجية الدراسة واداة الاستبانة .

5-(القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية)

أجريت الدراسة من قبل نجيب , هند الجرافي في عام (2024) استهدفت الدراسة التعرف على اثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية ومدى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية ومقدار جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركات اليمنية المصنعة للأدوية . طبقت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية

بلغت (327) مفردة , اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته على الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها الى ان توصلت النتائج الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في مجتمع الدراسة , وحاز بعد التأثير الالهامي والتأثير المثالي على الدرجة الأعلى في التأثير على جودة الحياة الوظيفية . اما عن مدى ممارسة القيادة التحويلية فقد أظهرت النتائج انه متوفر بدرجة متوسطة , لذا كانت توصيات الدراسة للشركات تؤكد أهمية تبني نمط القيادة التحويلية كونها من الأنماط الحديثة التي لها اثر كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

6- (القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية)

أجريت الدراسة من قبل منيرة حميد,, عبد الناصر وإسماعيل في عام (2025) استهدفت الدراسة التعرف على اثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ومدى مساهمتها في رفع أداء الموظفين التابعين لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية . طبقت الدراسة الميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الشمالية , اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة . قام الباحث بالتركيز على دراسة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال قياس اراء عينة من العاملين عن طريق استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على ابعاد القيادة التحويلية , ومن ثم تم جمع البيانات وتحليلها احصائيا , وجاءت النتائج بدرجات مرتفعة في مستوى تطبيق وممارسة القيادة التحويلية حيث بلغ المتوسط الكلي (3.83 من 5). الى ان توصل الباحث لإثبات وجود علاقة إيجابية بين ابعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي . واوصت الدراسة الجهات المسؤولة بأهمية تطوير أساليب التحفيز التي تطبق على العاملين . على الرغم من اختلاف مجتمع العينة بين هذه الدراسة والدراسة الحالية الا ان المتغير التابع متطابق لذا تم الاستفادة من الدراسة في تدعيم الاطار النظري إضافة الى الاستشارة بالأساليب الإحصائية المستخدمة .

7- (القيادة التحويلية واثرها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة)

أجريت هذه الدراسة من قبل محمد الحبشي في عام (2025) استهدفت التعرف على اثر القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة . وتحديد مستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي . طبقت الدراسة الميدانية على مجموعة من العاملين في امانة منطقة المدينة المنورة . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته أسلوب الاستبانة لجمع اراء العينة التي وصل حجمها الى 311 فرد من أعضاء العينة العشوائية (محل الدراسة). تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS , وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو

دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة المدينة المنورة. كما أظهرت النتائج ان ممارسة ابعاد القيادة التحويلية كانت تطبق بدرجة متوسطة, الا ان الأثر الإيجابي واضح للأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة التحويلية. في هذه الدراسة الحالية تم الاستفادة من دراسة الحبيشي في بناء الاطار النظري ,وتوضيح مفاهيم وابعاد القيادة التحويلية على الرغم من الاختلاف في مجال التطبيق واختلاف العينة .

8-(الدور الوسيط لنظم الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية)

أجريت الدراسة من قبل حسين , محمد المكي في عام (2026) استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموارد البشرية في على قطاع المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم . طبقت الدراسة الميدانية على مجموعه من الموظفين العاملين في المصارف التجارية في ولاية الخرطوم , اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد أسلوب الاستبانة في دراسته لجمع البيانات من مجتمع العينة الذي وصل الى(183) موظفا . تم تحليل البيانات وتوصل الباحث الى اثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية , حيث وضحت النتائج وجود أثر معنوي للأبعاد الثلاثة (للتأثير المثالي, والحافز الإلهامي, والاعتبار الفردي) , بينما لم يظهر تأثيراً ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية . ايضا اكدت النتائج ان للقيادة التحويلية تؤثر بصورة معنوية في أداء الموارد البشرية من خلال اعتبار نظم الإدارة الالكترونية كمتغير وسيط . وبناء على هذه النتائج جاءت توصيات الدراسة بأهمية الاستثمار في تطوير البرمجيات المصرفية , وتسهيل إمكانية التدريب عليها من قبل الموظفين لتمكينهم من استخدامها بكفاءة عالية , وأيضاً ركزت على أهمية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية .

1-) أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين مع اعتبار مشاركة الموظفين متغيراً بسيطاً (

أجريت هذه الدراسة من قبل Oparton, Robin, Muhammad في عام (2021). استهدفت التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين, ومدى تأثير مشاركة الموظفين كمتغير وسيط. طبقت الدراسة الميدانية على مجموعة من موظفي قسم تحليل الهجرة التابعين لمكتب وزارة القانون وحقوق الإنسان في مقاطعة جزر Riau, اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته أسلوب الاستبانة لجمع آراء العينة التي وصل حجمها (163) موظف, اعتمدت الدراسة قياس اثر الابعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاستثارة الفكرية, الاهتمام الفردي) , وتوصلت الدراسة الى أن بعدين من أبعاد القيادة التحويلية وهما التأثير المثالي والتحفيز الملهم لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين, بينما لم يكن للعنصرين الآخرين, وهما التحفيز الفكري والاهتمام الفردي أي تأثير ملحوظ. جاءت توصيات الدراسة الى اعتماد وتبني منهج القيادة التحويلية لأثرها المثبت في تحسين أداء الموظفين .

2-) دور القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في أداء موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة

أجريت الدراسة من قبل Agus Purwanto في عام (2022). استهدفت الدراسة التعرف على اثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة, إضافة الى تحليل دور سلوك المواطنة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. طبقت الدراسة الميدانية على مجموعة موظفين في (30) شركة صغيرة ومتوسطة في اندونيسيا ووصلت العينة الى (310) موظف, اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته على استبانة لجمع البيانات وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SmartPLS للتحقق من فرضيات الدراسة. وظهرت نتائج الدراسة ان للقيادة التحويلية اثر إيجابي على سلوك المواطنة وأيضاً اثر إيجابي على الأداء الوظيفي, الا ان النتائج أوضحت دوراً بسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وبناء على نتائج الدراسة التي اكدت ان القيادة التحويلية تعتبر عامل رئيسي في تحسين الأداء فقد اوصت بضرورة السعي لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في بيئة عمل الشركات الصغيرة والمتوسطة, بالإضافة الى توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات مختلفة للوصول الى نتائج شاملة .

3- (آثار القيادة التحويلية على أداء الموظفين في العمل: دراسة تجريبية من شركة تقنية في الصين)

أجريت هذه الدراسة من قبل Xu XIAOJIANG في عام (2023) استهدفت التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في قطاع التكنولوجيا في الصين ،.اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في دراسته أسلوب الاستبانة لجمع اراء العينة التي وصل حجمها (400)موظف من احدى شركات التكنولوجيا في الصين اعتمدت الاستبانة قياس اثر الابعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاستثارة الفكرية, الاهتمام الفردي) واكتشاف اكثر الابعاد تأثيرا على الموظفين العاملين في بيئة تقنية .وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تحمل اثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي ,الا ان بُعد التأثير المثالي خصوصا يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وان القائد الذي يتبع المنهج التحويلي يساهم بقدر كبير في تعزيز الثقة ورفع مستوى الالتزام والدافعية للموظفين . إضافة الى ان الابعاد الثلاثة (التحفيز الالهامي, الاستثارة الفكرية, الاهتمام الفردي) لم تحقق ذات التأثير ويرجع ذلك لطبيعة بيئة العمل في الصين ,أخيرا اكدت النتائج الأثر المهم الذي تقوم به القيادة التحويلية في تأسيس بيئة عمل مميزة مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء .

4- (الارتباط بين القيادة التحويلية وإبداع المعلمين: الصمود المهني والرضا الوظيفي كوسيط)

أجريت هذه الدراسة من قبل KAYA في عام (2024)استهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع المعلمين, مع الاعتماد على المتغير الوسيط المرونة المهنية والرضا الوظيفي لتحديد ركائز هذه العلاقة وايضاح الدور الذي تقوم به القيادة التحويلية في تنمية الابداع ضمن مجال التعليم. طبقت الدراسة الميدانية على مجتمع العينة المتمثل بمجموعة من المعلمين من مدارس خاصة وحكومية في مدينة إسطنبول وصل عددهم (417) معلما .

اتباع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقام بجمع البيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات (SEM), وتوصل بالنتائج الى ان اتباع منهج القيادة التحويلية في المدارس من الممكن ان يعزز من الرضا الوظيفي للمعلمين ورفع مستوى مرونتهم المهنية , الا انه لم يتم اثبات وجود تأثير مباشر دال احصائيا للقيادة التحويلية في الابداع الا ان التأثير غير المباشر يتحقق عن طريق المرونة المهنية , اما عن الرضا الوظيفي فقد كان الدور الوسيط له محدودا .وبهذا جاءت توصيات الدراسة انه ينبغي على المدارس تبني نهج القيادة التحويلية من اجل تعزيز القدرات الإبداعية للمعلمين .

5- (أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في العمل: دافعية الموظفين)

أجريت هذه الدراسة من قبل Muhammad Kashif Ali و Shabih e Zahra عام (2025) وهي دراسة كمية استهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وأوضحت دور دافعية الموظفين كمتغير وسيط في بيئات العمل في باكستان. أُجري مسح منهجي للموظفين في مختلف القطاعات في باكستان ومنها القطاع التكنولوجي، الصناعي، والخدمات لتقييم تصور القيادة بكافة أبعادها كالتحفيز الملهم والاهتمام الفردي والتحفيز الفكري في رفع مستوى الدافعية. وقد أدى الكشف الاستدلالي الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات (SEM) أن للقيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على أداء الموظفين. وظهرت النتائج أيضًا الدور الكبير للقيادة التحويلية وأثرهم في نتائج الأداء من خلال اتباع أسلوب التحفيز وإشراك الموظفين، حيث تقوم ممارسات القيادة السليمة بدور حاسم في تحسين نتائج الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة واستخراج الفجوة البحثية :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أنها كانت موضوع شيق وهام للعديد من الباحثين وانجذابهم لاختياره للبحث والتحليل وقد ساهمت الدراسات كافة في إعطاء خلفية واطار لمفاهيم القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في مجالات متنوعة منها (القطاع الحكومي، القطاع الصحي، القطاع التعليمي، القطاع الصناعي، القطاع التكنولوجي، القطاع الخدمي، القطاع القانوني، القطاع السياحي). كما أظهرت الأهمية والدور الفعال للقيادة التحويلية في عدد من المتغيرات الإدارية وسلوكية ومنها (الريادة المؤسسية، أداء الموظفين، السلوك والدافع، راس المال البشري، جودة الحياة الوظيفية، مشاركة الموظفين، صمود مهني، رضا وظيفي). أكدت جميع الدراسات على ضرورة تبني منهج القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي واضح في تحسين الأداء الوظيفي. كان العامل المشترك المتفق عليه لجميع الدراسات هو أبعاد القيادة (التحويلية التأثير المثالي Idealized Influence، التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation، الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation، الاعتبار الفردي Individualized Consideration). وأيضًا سيتم اعتماد هذه الأبعاد في قياس فرضيات هذه الدراسة الحالية. لأن هذه الدراسة تعد استكمالًا للدراسات السابقة في هذا المجال إلا أنها ستطبق على مؤسسة تجارية في سوق الكهرباء في مدينة الرياض في حدود علم الباحث لم يسبق من قبل إجراء مثل هذه الدراسة وبهذا تختلف عن الدراسات السابقة في مجال وحدثة التطبيق وأهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تعد من الدراسات القليلة درست وحللت أثر القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بشكل عام، إضافة إلى أن الدراسات التي أجريت على مؤسسات تجارية ناشئة في المملكة العربية السعودية محدودة، كما أن تلك الدراسات لم تركز بشكل أساسي على دراسة مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الناشئة وربطها المباشر في دعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 المتعلقة برفع إنتاجية القطاع الخاص والمساهمة في تنمية راس المال البشري والعمل على

تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم القدرة التنافسية للمنظمات . وانطلاقاً من ذلك فإن هذه الدراسة الحالية سعت الى سد هذه الفجوات من خلال دراسة مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاستثارة الفكرية, والاعتبار الفردي) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين المنسوبين لمؤسسة تجارية تعمل في سوق الكهرباء في مدينة الرياض ومناقشة نتائج الدراسة وربطها في ظل تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 , وإمكانية تعميم الدراسة على المجتمعات الأخرى كدراسة مستقبلية , إضافة الى ان الدراسة ستقدم توصيات ونتائج علمية وتطبيقية تساهم في تطوير الممارسات القيادية و يمكن ان تكون سبب في تمهيد الطريق للمؤسسات لتحقيق أهدافها .

مقدمة:

سوف نتناول في هذا الفصل الاطار النظري للبحث , حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهي القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي Idealized Influence, التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation, الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation, الاعتبار الفردي Individualized Consideration), والأداء الوظيفي .

الإطار النظري:

المبحث الأول -القياد التحويلية

1_ مفهوم القيادة التحويلية :

ان التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في جميع المجالات اثرت بشكل مباشر في خلق تحديات وضغوطات في وجه المنظمات , لذلك أصبح لزاماً على هذه المنظمات ان تسعى لمواكبة التغيير الحاصل في بيئة العمل , ولاسيما بشكل خاص المؤسسات الناشئة نظراً لمحدودية امكانياتها , بالتالي من اجل ضمان البقاء والاستمرار عليها تبني منهج قيادي حديث وقوي وقادر على مواكبة التطورات الجارية بالإضافة الى مواجهة الصعوبات والأزمات في بيئات العمل , والقدرة على توجيه الموارد البشرية للوصول الى اهداف المنظمات , وهذه كله توفره القيادة التحويلية , هذا المفهوم الحديث الذي شهد تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة حيث كان تركيز نظرية القيادة التحويلية على السمات الشخصية للقائد , من ثم توجه التركيز الى أهمية السلوك القيادي , ونظراً لحدثة هذا المفهوم وعلى

الرغم من تعدد الدراسات حوله الا ان الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد , ومن الممكن ومن خلال عدة اراء متنوعة تعريف القيادة التحويلية على النحو التالي:

القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة التي تقوم على العلاقة المتبادلة بين القائد والاتباع ,حيث يتولى القائد المسؤولية في زيادة وعي العاملين بدوافعهم وقيمهم ,للوصول الى اهداف , حيث يرى ان رفع مستوى الالتزام يبدأ من احداث التغيير الإيجابي في سلوك الافراد وتطلعاتهم . وهذا تبعا لأول من قدم نظرية القيادة التحويلية (James MacGregor Burns,1978) .

اما بالنسبة ل (Bernard M. Bass,1985) الذي كان صاحب الفضل في انتشار هذا المفهوم فعرفه موضحا ان مسؤولية القائد لا تتوقف عند الإدارة التقليدية فقط , بل عليه ان يسعى جاهدا على الهام التابعين وتشجيعهم من اجل تحقيق مستوى أداء اعلى من التوقعات , وذلك باتباع اسلوب التحفيز وتعزيز الثقة وزرع روح الانتماء . وهو من حدد ابعاد القيادة التحويلية لأربعة ابعاد رئيسية تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي , الى ان أصبحت فيما بعد هذه الابعاد الأساس الذي تعتمد عليه معظم الدراسات في قياس القيادة التحويلية ومنهم الدراسة الحالية .

فيما بعد ,وبعد انجذاب الباحثين للاطلاع على هذا المفهوم وتوضيحه هناك العديد من الدراسات الحديثة التي قامت بتعريف القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحث معتمدا فيها على نتائج دراسته ومنها دراسة (محمد سلام المجالي, 2022) عرف القيادة التحويلية بانها عملية قائمة على مشاركة القائد والتابعين هدفها رفع مستوى الدافعية والأخلاق والسعي الى تغيير القيم التنظيمية من اجل بناء منظمة قادرة على مواجهة التحديات في بيئات العمل واحراز تغيير شامل لخطة العمل لتقديم افضل خدمة .

اما عن دراسة (رقية عبد الله, 2025) عرفت القيادة التحويلية بانها أسلوب قيادي هدفه الأساسي تحفيز الافراد من اجل تحقيق اهداف مشتركة ودعم التغيير الإيجابي داخل المنظمات ,والهام الافراد لتعزيز التفكير الإبداعي مما يحرز نتائج مميزة . والمهمة الرئيسة للقائد التحويلي هي تطوير رؤية جماعية مشتركة و يقوم بالعمل على تعزيز الدافع الداخلي للتابعين لديه من اجل تحقيق تلك الرؤية.

وعرف (الحسن ومكي, 2026) القيادة التحويلية بانها أسلوب يهدف الى اجراء نقلة نوعية في بيئة العمل تتمثل في الاهتمام بجوانب مكانة العاملين والنظر اليهم من منطلق القيم السامية والتعامل معهم على مبدا العدالة والاستقامة إضافة الى الاحترام والتفاعل مع العاملين بمبدأ المشاركة وليس المصلحة بين قائد وتابع .

في ضوء ما سبق من تعريفات سابقة من الممكن للباحث تعريف القيادة التحويلية بانها نمط قيادي مبني على قدرة القائد في ابتداع تغيير إيجابي في اتجاهات العاملين وسلوكهم , وذلك يتمثل في قدرته على التأثير في دوافعهم وقيمهم , وتنمية الابداع والابتكار لديهم من خلال التحفيز المستمر , الذي سيؤدي الى تحقيق مستويات عالية غير متوقعة من الأداء بما يتلاءم مع اهداف ورؤية المنظمة .

2- نشأة القيادة التحويلية:

يرجع ظهور مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) الى نهاية سبعينيات القرن العشرين , ويعد من المصطلحات الحديثة في مجال القيادة , كان الظهور الاول له بوصفه مدخلا مهما في القيادة في كتاب *Leadership* الذي قدمه James MacGregor Burns , وضح فيه ان القيادة التحويلية تهدف الى احداث تغيير إيجابي في دوافع وسلوكيات التابعين من اجل تحقيق اهداف المنظمات , وان هذه المنظمات ومن اجل تحقيق الأهداف بأداء أعلى من المتوقع تحتاج الى قيادة ابتكارية تحل محل القيادة التقليدية . في كتابه يظهر نمطين اساسيين للقيادة الأول (Transactional Leadership) القيادة التبادلية التي تقوم بشكل أساسي على تبادل المصالح بين القائد والتابعين , اما النمط الثاني (Transformational Leadership) القيادة التحويلية التي تقوم بشكل أساسي على سعي القائد لفهم الدوافع والأساليب لدى التابعين والتكيف معها والعمل على اشباع الحاجات واستثمار الطاقات من اجل احراز افضل أداء وبهذا يتشكل التغيير الحقيقي.

وفي عام 1985 نال مفهوم القيادة التحويلية اهتماما كبيرا حين عرفت المنظمات حاجتها لمثل هذه المنهج القيادي القادر على احداث التغيير ومساعدتها في مواجهة التحديات في بيئات العمل . في هذا الحين قام Bernard M. Bass بتطوير نظرية القيادة التحويلية وقدمها بأسلوب أكثر تفصيلا وتوسعا وخصوصا في المجال الإداري , فقد قدم نموذج علمي يصف فيه العمليات التحويلية في المنظمات , وركز فيه على اهم الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد التحويلي لكي يستطيع التأثير في التابعين وهي الان ما يطلق عليه اسم (ابعاد القيادة التحويلية) . لا زال مفهوم القيادة التحويلة يجذب الباحثين لدراسته وتطويره ومن بينهم Bruce J. Avolio درس القيادة التحويلة وعمل على التوسع في استخدام النظرية و قام بتطوير ادوات القياس الى ان أصبحت القيادة التحويلية من اهم النظريات القيادية انتشارا في الادبيات الإدارية.

3- أهمية القيادة التحويلية:

بسبب ثورة المعلومات والانفجار المعرفي الذي يشهده العصر وما يطرأ على بيئات العمل من تغييرات سريعة وتطورات مستمرة , ادركت المنظمات انها تواجه العديد من التحديات من اجل التكيف مع هذه التطورات لضمان البقاء , وايقنت حاجتها الى أنماط قيادية بذات المستوى من التطور تتلاءم مع متطلبات بيئات الاعمال المتطورة بشكل متسارع , وقادرة على استشراف المستقبل وتحقيق الأهداف بأداء وابداع عالي المستوى , ومن اهم الأنماط التي تحمل هذه الصفات هي نمط القيادة التحويلية حيث تعتبر من اهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد في رفع مستوى الأداء , حيث ان القيادة التحويلية تسعى لبناء رؤية مشتركة والعمل على دعم القدرات البشرية وزرع روح العمل الجماعي من اجل الوصول الى الأهداف المرجوة بأعلى مستوى من الكفاءة. (Bass & Riggio, 2006). اضافة الى ذلك القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال وضع اعتبار

لاحتياجاتهم , وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات, مما سيزيد شعورهم بالانتماء للمنظمة , بالتالي العمل بدافعية اكبر والوصول الى تحقيق اهداف بشكل اسرع . ومن صفات القيادة التحويلية انها قادرة على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم فيها التدريب والتعلم المستمر مما يوفر فرص اكبر للمنظمات في القدرة على تحدي الصعوبات . (Avolio & Yammarino, 2013). وتبرز أهمية القيادة التحويلية كونها تسعى الى تمكين الافراد تعزيز الثقة بالنفس وتطوير المهارات والقدرة على إدارة التغيير التنظيمي وهذا يقع على عاتق القائد التحويلي المسؤول عن خلق استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة والسعي لأقناع التابعين بأهمية التغيير وتعزيز الدافعية من اجل بذل أي جهد مقابل احداث التغيير . وهذا ما ثبتته نتائج العديد من الدراسات الحديثة ان تطبيق أساليب القيادة التحويلية اعطى اثرا واضحا في تحسين الأداء الوظيفي , وتنمية الابداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الاهداف (Kaya, 2024). وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بجميع أهدافها التي تتلاقى نمط القيادة التحويلية تزداد أهمية القيادة التحويلية لما لها من اسهامات في دعم راس المال البشري , دعم الابتكار , رفع كفاءة الأداء من اجل انشاء مؤسسات اعلى إنتاجية واجدر كفاءة . واخيرا القيادة التحويلية قادرة على الوجود والاستفادة منها واحداث التغيير الإيجابي في مختلف المجالات فهي صالحة بشكل عام للتطبيق في المؤسسات الناشئة وتبنيها أيضا في المؤسسات الناجحة .

4-خصائص القيادة التحويلية:

تحمل القيادة التحويلية بعض الخصائص التي تجعلها من اكثر الأنماط القيادية التي تنسجم مع التغيير الإيجابي الذي هو مطلب جميع المنظمات , حيث على القائد التحويلي ان يتحلى بعدة سمات ومنها خلق بيئة عمل أخلاقية تحمل قيم ومعايير واضحة , إضافة الى حرصه على التأثير في العاملين وبناء علاقة سليمة قائمة على المشاركة والاقناع مما يزيد انتماء العاملين والتزامهم وحثهم على تحقيق الأهداف (Bass & Riggio, 2006) . أيضا من اهم السمات التي يجب على القائد التحلي بها قدرته علو وضع استراتيجيو ورؤية واضحة وسعيه الدائم لتوجيه العاملين ببذل الجهد المشترك وغرس الحماس والتشجيع المستمر مع نقل تصور مستقبلي متفائل عن مستقبل الرؤية والايمان بقدرات وأفكار العاملين من اجل تشجيعهم على الابتكار والابداع بما يسهم في تحقيق الأهداف بأداء عال وكفاءة . أيضا على القائد التحويلي المراعاة الفروق الفردية لدى العاملين , بناء علاقة ودية وتقديم الدعم والتوجيه المناسب وتوفير التدريب من اجل تنمية المهارات مع دعم اتخاذ القرارات وتولي المهام من اجل التمكين وتحقيق اعلى أداء متوقع , لا شك ان مراعاة هذه الجوانب من قبل القائد سوف تعزز ثقة العاملين بأنفسهم وتزيد من مستوى الرضا وبناء علاقة جيدة من المنظمة بالتالي السعي الى تحقيق أهدافها . إضافة الى ذلك على القائد التحويلي خلق بيئة عمل تقوم على التعاون والاحترام و المعاملة بالمساواة والعدل ويزرع روح العمل الجماعي , وتعزيز حس المسؤولية والانزمام . يجب ان يتمتع القائد التحويلي بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة وان يكون القدوة الحسنة للتابعين في تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الذاتية مما يسهم

في الوصول للأهداف واحراز النتائج المرجوة. بناء على ذلك يمكن ايجاز القيادة التحويلية بانها نمط قيادي يتبنى التغيير والابداع , ويجمع بين الرؤية الواضحة والتشجيع على الابتكار من اجل تحقيق الأهداف , وهذه الخصائص تجعلها من اكثر الأنماط القيادية طلبا من المنظمات من اجل رفع مستوى الأداء لديها .

5- ابعاد القيادة التحويلية:

طراً على القيادة التحويلية تطورات عديدة وذلك من خلال اسهامات Bass ومن ثم Riggio (2006) وقاموا بوضع معايير لقياس السلوك القيادي (Multi factor leadership questionnaire) وهو مقياس متعدد العوامل يحتوي على الابعاد الرئيسية الأربعة التي تعتمد عليها معظم الدراسات من اجل قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات وسوف يتم توضيح الابعاد على النحو التالي :

1-التأثير المثالي (Idealized Influence) .

يعتبر التأثير المثالي احد الابعاد الأساسية للقيادة التحويلية , ويعني قدرة القائد ان يكون مصدر لنيل اعجاب التابعين وثقتهم واحترامهم بهم وان يكون القدوة الحسنة بأخلاقه ومقدار تحمله للمسؤوليات وايمانه القوي برؤية المنظمة والسعي لتحقيق الأهداف وهذا ما يمكنه من التأثير بهم وجعلهم اكثر استعدادا للالتزام بتوجيهاته والعمل بروح فريق لتحقيق اهداف مشتركة (Bass & Riggio, 2006). كما يرتبط مفهوم التأثير المثالي بمفهوم الكاريزما التي هي مجموعة أساليب يتبعها القادة وتبعاً لها يصبح القادة مثلاً أعلى للتابعين (التجاني, 2020). ويتمثل التأثير المثالي أيضاً بإظهار القائد مستوى عال من الكفاءة المهنية , وتفضيل المصلحة العامة للمنظمة والتبعين على مصالحه الشخصية , وحرصه على بناء علاقات مبنية على الوضوح والشفافية والعدل والمساواة وخصوصاً في توزيع المهام وتقييم الإنتاج مما يسهم في تشجيع الموظفين في محاكاة القائد واعتباره مثلاً أعلى . ويعد أيضاً نمط قيادة يلهم القائد بالقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وتفضيل احتياجات الاتباع علاوة على احتياجاته (بوفنار وبوغليظة, 2021) كما يسهم التأثير المثالي في انشاء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل فالقائد التحويلي لا يعتمد على سلطته لتنفيذ القرارات من قبل العاملين انما يعتمد على الاقناع وتقبل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يزيد ولاء العاملين للمنظمة وقابلية بذل مجهود اكبر لتحقيق الهدف . (Bass & Riggio, 2006). وقد اكدت العديد من الدراسات ان بعد التأثير المثالي حين اتبعه القادة ساهم في انشاء بيئة عمل مبنية على الثقة والتعاون وكان له اثر واضح في رفع مستويات الالتزام الوظيفي , ورضا الموظفين وتحسين مستوى الأداء . (Kaya, 2024). وفي ضوء ذلك ,

يتبين ان التأثير المثالي يمثل البعد الأساسي للقيادة التحويلية بما يمتلكه من خصائص لها تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات .

2-التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) .

يعتبر التحفيز الإلهامي أيضا بعد رئيسي من ابعاد القيادة التحويلية , ويعني قدرة القائد على تحفيز روح الحماس لدى الموظفين من اجل تحقيق رؤية المؤسسة , والعمل على غرس روح الفريق , والحرص على الوضوح والشفافية في شرح الرؤية المستقبلية والسعي لفهم قدرات وتطلعات التابعين وربط أهدافهم بأهداف المنظمة مما يعزز دافعيتهم للعمل وتحسين جودة أدائهم . (Bass & Riggio, 2006). ولا بد للقائد التحويلي من ان يمتلك القدرة على التواصل مع العاملين وتوضيح دور كل فرد من الافراد في تحقيق النجاح , مع تقديم رسائل تحفيز تعزز قدراتهم بأنفسهم وتكون لهم مصدر الهام لمواجهة تحديات العمل , وهذا ما يساهم في بناء بيئة عمل يمثل فيها الالتزام والعمل الجماعي مبادا أساسيا . يتمثل التحفيز الإلهامي أيضا في قدرة القائد على بث روح المنافسة والحركة والحماس لدى العاملين , وتشجيعهم على الإنجاز من خلال تسهيل الأهداف الصعبة بوضعها ضمن اطار قابل للتحقيق , ومن ثم الثناء وتقدير الجهد والانجاز ودعم نجاحاتهم من اجل ضمان استمراريتهم في تطوير أدائهم . إضافة الى ذلك القائد التحويلي يضع معايير لنفسه ومن ثم يعمل على ادراجها لموظفيه , ومن خلال تصرفاته يعكس مشاعره لموظفيه ويغزرها بهم ليصبح جميع الفريق يحمل ذات الإحساس القوي لتحقيق الهدف المشترك (معاذ ضيف الله , 2016). وقد اكدت العديد من الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي , حيث ان تطبيق بعد التحفيز الإلهامي يسهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الكفاءة (Ibrahim وآخرين, 2023). وأيضا أوضحت دراسة Kaya (2024) الى ان القائد التحويلي الذي لديه القدرة على الهام العاملين هو من يسهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال الالهام الذي عزز المرونة المهنية والرضا الوظيفي وبالتالي انعكس على مستوى الأداء . وفي ضوء ذلك, يتبين ان التحفيز الإلهامي يمثل بعدا أساسيا أيضا للقيادة التحويلية بما يمتلكه من خصائص لها تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات .

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) .

تعتبر الاستثارة الفكرية احد الابعاد الرئيسة للقيادة التحويلية , وتعني قدرة القائد على تطوير النمط الفكري للتابعين , أي ان القائد يعمل على تشجيع التابعين على التفكير بطرق مبتكرة , والتعرف على المشكلات التنظيمية ومحاولة التفكير بطرق إبداعية لحلها , ويحرص القائد على خلق بيئة تواصل مرنة تسمح للتابعين بطرح ومشاركة الأفكار التي تساهم في التطوير ورفع مستوى الأداء مما يزيد من سرعة بلوغ الأهداف . (Bass & Riggio, 2006). ومن خلال هذا البعد يعمل القائد على تشجيع التابعين على التعلم المستمر , والبحث

عن فرص وتجارب جديدة مع تشتيت عامل الخوف من اجل تحفيز طرق التفكير الإبداعية , والتركيز على أهمية استغلال فرص تطوير النمو والتعلم , بعيدا عن الاهتمام بنتائج الجهود (عبد الرحمن, 2011). وأشار Bass و(2006) Riggio الى ان الاستثارة الفكرية تحفز العاملين على استبدال الأساليب التقليدية في انجاز العمل بأساليب أكثر تطورا وابداعا , وهذا ما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وينعكس على الإنتاج العام للمنظمة . بالإضافة الى ذلك اكدت الدراسات الحديثة أهمية هذا البعد من خلال اثبات اثره المباشر حيث اكدت نتائج دراسة (Kaya, 2024) ان القيادة التحويلية تساهم وبشكل كبير في تنمية الابداع وذلك من خلال تحفيز العاملين على تطوير نمط التفكير , ورفع مستوى المرونة المهنية , وهذا ما يؤدي الى ظهور اثر إيجابي في جودة الأداء وتحقيق الأهداف . كما اكدت دراسة (Ibrahim وآخرون, 2023) ان تشجيع العاملين على ابتكار أساليب جديدة متطورة لأداء المهام يساعد المنظمة بالوصول الى تحقيق اهداف رؤيتها . وفي ضوء ما سبق, يتبين ان الاستثارة الفكرية تمثل بعدا أساسيا أيضا للقيادة التحويلية بما تمتلكه من خصائص لها تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات .

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) .

يُعد الاعتبار الفردي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية, ويعني قدرة القائد على تسلط اهتمامه على الاحتياجات الفردية للتابعين , وحرصه الدائم على فهم رغباتهم مع ادراكه لمراعاة الفروق الفردية , وتقديم الدعم المناسب لكل حالة بدافع تنمية القدرات ورفع مستوى الطموحات المهنية , إضافة الى المساهمة الفعالة في تعزيز الرضا الوظيفي الذي سيؤثر إيجابيا على الأداء . (Bass & Riggio, 2006). هذا البعد يشير بشكل مباشر لأساليب تطوير العلاقة الشخصية بين القائد والتابعين , حيث يحرص القائد على انشاء علاقات إنسانية ذات قيم إيجابية متبادلة مع التابعين مبنية على الثقة والاحترام المبادل والتواصل المستمر , بحيث يتيح الفرصة للتابعين للتعبير عن آرائهم وطرح مشكلاتهم والعمل على تقديم الارشادات المناسبة لحلها . إضافة الى ذلك على القائد مهمة توفير فرص تدريبية للتابعين من اجل الحفاظ على تنمية المهارات والتطوير المهني بشكل مستمر يتلاءم مع متغيرات بيئات العمل السريعة , مع تقديم الدعم ومنح الثقة بأقصى قدر ممكن ليقوم التابع بالاعتماد على نفسه في انجاز مهامه بشكل ذاتي مما يساعده في رفع مستوى أدائه , وهنا يأتي دور القائد في تقدير الجهود المبذولة من قبل تابعيه والاعتراف بإنجازاتهم والثناء عليها مع التحفيز المستمر على التطوير في الأداء مما يرفع الدافعية لدى التابعين ويعزز من شعور الانتماء للمنظمة . واكد على ذلك Bass (2006) & Riggio حيث اشار ان

إلى أن القائد التحويلي يتولى مهمة بناء بيئة عمل ودية وذلك من خلال بناء علاقات قائمة على العدل والمساواة والتعاون والثقة وايضا يؤدي دور المدرب والمرشد للعاملين, حيث يولي اهتمامًا خاصًا لإيجاد الفرص التدريبية التي تساهم في تنمية إمكاناتهم من اجل تحقيق نمو شخصي ومهني يترك اثر في المنظمة . ركز الحربي ومحضر (2025) في دراستهما على أهمية الفكرة ذاتها , وذلك بالتأكيد على المسؤولية الكبيرة التي على القائد ان يتحملها بتوليها اهتماما شخصيا للاحتياجات والرغبات الشخصية للتابعين لديه , والعمل بجهد من اجل تحقيق مزيد من التطور والنمو وذلك من خلال ادراكه للفروقات الفردية لتابعيه والتعامل مع كل حالة بالطريقة المناسبة لها . وفي ضوء ما سبق, يتبين ان الاعتبار الفردي يمثل بعدا أساسيا أيضا

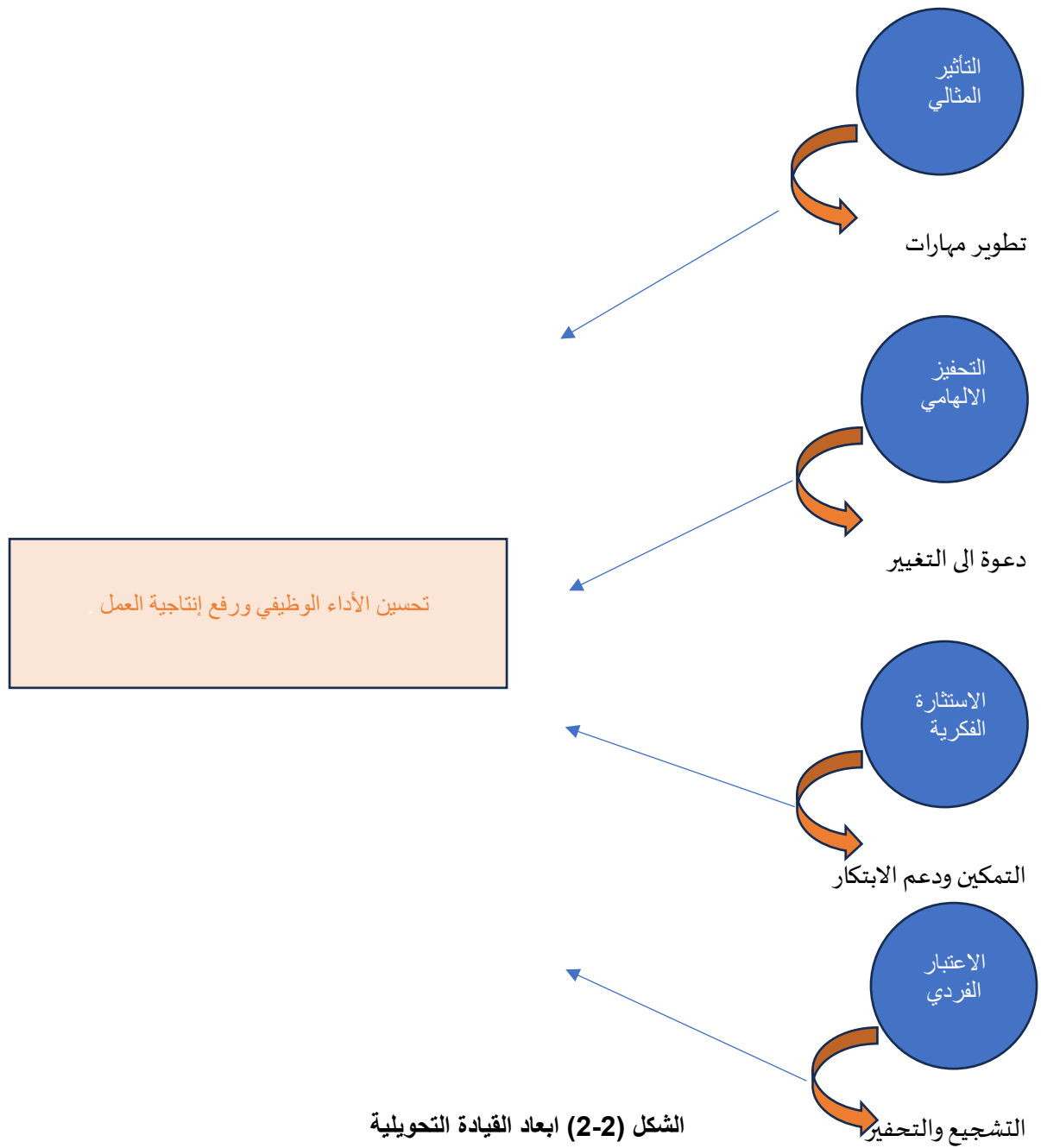
للقيادة التحويلية بما يمتلكه من خصائص لها تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات .

خلاصة المبحث الأول

ومن السياق السابق , يتضح جليا ان القيادة التحويلية تشكل واحدا من المرتكزات الأساسية للبناء الوظيفي في المنظمات , حيث تعتبر من اهم الأنماط القيادية التي تهدف بشكل مباشر الى احداث تغيير إيجابي داخل المنظمات , هذا التغيير يتجلى في تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الكفاءة ورفع مستوى الجودة للخدمات المقدمة . هذا النمط القيادي مبني على الهام التابعين , دعم وسائل تنمية القدرات لديهم , التشجيع المستمر على الابداع والابتكار , وتوفير بيئة عمل تقوم على مبادئ ذات قيم وعلاقات تبني على الثقة والالتزام والتعاون والعمل المشترك , مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمات . لهذا النمط القيادي عدة مكونات ظهرت من خلال ترجمة نمط القيادة التحويلية الى سلوكيات صادرة من الافراد والتي تستند على عدة اعتبارات يطلق عليها اسم الابعاد الرئيسية للقيادة التحويلية وهي : التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. حين تجتمع هذه الابعاد في أي منظمة فإنها بالطبع سوف تخلق بيئة تنظيمية سليمة قادرة على التحفيز , وتشجيع الابداع , وتوفير وسائل التطوير المهني , الامر الذي سينعكس بصورة إيجابية في رفع مستوى الأداء والكفاءة داخل المنظمة . (Bass & Riggio, 2006).

اما عن الدراسات الحديثة فقد جاءت نتائجها مؤكدة ذات الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين الأداء , وارتباطها بعدد من المتغيرات المهمة في بيئات العمل ومنها , الرضا الوظيفي , المرونة المهنية , الابتكار والابداع , الالتزام , وهذا ما مهد الطريق لنجاح هذا النمط القيادي وسعي المنظمات لتبنيه من اجل تحقيق أهدافها . (Ibrahim et al., Kaya, 2024, 2023).

ومن هنا ومن خلال استدراك مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 , التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي , وتنمية راس المال البشري , وتشجيع جميع اليات الابتكار , وتقديم الدعم التام للقيادات الإدارية من اجل رفع قدرتها في إدارة عمليات التطوير , تتجلى الأهمية الكبيرة لتبني ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الناشئة , ويظهر العامل المشترك ونقطة تلاقي اهداف القيادة التحويلية مع اهداف الرؤية في تحسين الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية العمل .



الشكل (2-2) ابعاد القيادة التحويلية

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني - الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم الرئيسية في الإدارة , ويمكن تعريفه بأنه معيار لتقييم نجاح قدرة الفرد على انجاز مهام موكلة اليه وفقا للموارد المتاحة و للمعايير التي تعتمدها المنظمة . ويعتبر الأداء الوظيفي معيار هام يتم من خلاله قياس قدرة وكفاءة المنظمة في استثمار مواردها البشرية , ويندرج تحت ابرز العوامل التي تؤثر في عملية تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية . لقد استعرض الباحثون مفهوم الأداء الوظيفي من وجهات نظر مختلفة , الا انه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد فبعضهم افترض تعريفه بأنه المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الافراد في مدة زمنية محددة مفروضة من المسؤولين تهدف الى تحقيق اهداف محددة للمنظمة التابعين لها , حيث ركز بعض الباحثين على نتائج المهمات والبعض الآخر ركز على السلوكيات المتبعة اثناء تنفيذ المهام . يرجع هذه الاختلاف الى العوامل المتعددة التي تؤثر في الأداء , ومنها قدرة الفرد ومهاراته , الخبرات السابقة , والدافعية , والعامل الأكثر تأثيرا بيئة العمل ونمط القيادة الذي تتبناه المنظمة . وعرف (Rashid et al, 2020) الأداء الوظيفي بأنه مجموع الجهود المبذولة من مجموع عدد العاملين التابعين للمنظمة , والتي توضح العلاقة ما بين عدد العاملين ومستوى الإنتاج , مع مقياس جهد كل فرد لإنجاز مهامه . ويشير (Armstrong 2020) الى الأداء الوظيفي بأنه مقياس الانجاز الذي يقوم به العامل اثناء تنفيذ المهام المسلمة له بما يتلاءم مع الأهداف التي تعتمدها المنظمة , بالإضافة الى التركيز على مقياس جودة النتائج . اما عتوم (2021) فقد رأى ان الأداء الوظيفي يعبر عن قدرة تنفيذ الموظفين لواجباتهم المكلفين بها تبعا للأهداف الوظيفية , وبما يتلاءم مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة . وفي ضمن السياق , يرى (العتيبي, 2023) ان الأداء الوظيفي يتمثل ب قدرة المنظمة على تحويل أي نوع من المدخلات الى مخرجات ترتبط بعلاقة مباشرة بتحقيق اهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية . اما من وجهة نظر (الحبيشي, 2025) "فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه الحصيلة النهائية لكافة الجهود المبذولة من قبل جميع الموظفين , والرامية لتحقيق اهداف المنظمة من اجل البقاء والنمو والاستمرار , وتطوير موقعها التنافسي " . ومن خلال التعاريف المتنوعة السابقة ووجهات النظر المتعددة , يمكن استنتاج ان الأداء الوظيفي هو معيار لقدرة العاملين على تنفيذ المهام والواجبات المكلفين بها بكفاءة وفعالية , ووفقا للمعايير التي تعتمد عليها المنظمة , مع تحديد هدف مشترك وهو تحقيق اهداف ورؤية المنظمة بما يسهم في تطوير العمل وتعزيز جودة النتائج .

أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه احد اهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في قياس قدرة العاملين على تنفيذ المهام بكفاءة , تحت سقف المعايير المحددة من قبل المنظمة والتي تسعى لتحقيق أهدافها , كما ان المنظمة تعتمد على هذا المؤشر في اتخاذ القرارات الحاسمة في المنظمة ومنها التي تتعلق بتطوير الموارد البشرية , التحفيز , الترقيات وغيرها , لهذا يعد العمل على

تحسين الأداء الوظيفي الهدف الأساسي لأي منظمة تسعى من أجل تحقيق أهدافها لما له من تأثير بالغ الأهمية على الكفاءة والإنتاج , وتحقيق الميزة التنافسية .(Armstrong, 2020). إضافة الى ان تقييم الأداء الوظيفي يساعد المنظمة في الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها , وتحديد نقاط الضعف والعمل أيضا على معالجتها ,وبهذا تبني المنظمة الاستراتيجية الخاصة بها من أجل تطوير الأداء وتحسين كفاءة العاملين , مما سينعكس تلقائيا على رفع مستوى جودة الإنتاج . ويرى (العنسي والنشمي 2019) ان أهمية الأداء الوظيفي تكمن بتحقيقه لعدة نتائج منها قدرته على تعزيز الاتصال بين العاملين , ورفع أداء الافراد المتميزين مما سيؤثر على رفع الأداء العام للمنظمة , إضافة الى دور الأداء الوظيفي في المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسات بكافة المراحل (استقرار _استمرار_ زيادة وتميز).وفي ذات السياق اكد (Aguinis, 2019)ان الأداء الوظيفي العالي له دور أساسي في زيادة رضا العملاء وبناء سمعة المنظمة , حيث انه بشكل تلقائي التزام العاملين وجودة أدائهم سوف ينعكس على مستوى الخدمة المقدمة , بالإضافة لأثره الفعال في زيادة لرضا الموظفين عن نتائج انجازاتهم مما سيعزز الانتماء والولاء للمنظمة ويرفع الدافعية لبذل أعلى الجهود من أجل تقديم افضل نتائج . ولا ننسى الدور الفعال للأداء الوظيفي وأهميته في دعم أساليب التطوير وتحسين أساليب العمل , والاستفادة العظمى والأمثل من الموارد البشرية مما سينعكس بصورة مباشرة على ضمان البقاء والاستمرارية والقدرة على مواجهة التحديات داخل بيئة العمل التنافسية . وأخيرا وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على دعم جميع الأساليب التي تساهم في رفع الكفاءة في القطاعات كافة , وتحسين إنتاجية العاملين , التمكين , تأهيل الكوادر , والتطوير المهني . فيظهر جليا ضرورة العمل على تحسين الأداء الوظيفي الذي يعد عنصر أساسي في تحقيق مستهدفات الرؤية, ولابد من ادراك هذه الأهمية من قبل قيادي المؤسسات الناشئة التي تركز في السعي لتحقيق أهدافها على كفاءة مواردها البشرية بشكل أساسي . بناء على ما سبق , من الواضح ان الأداء الوظيفي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات , لما له من تأثير فعال في تحقيق استراتيجية المنظمة من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة .

3-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي ينطوي على عوامل مختلفة , هو ليس فقط متعلق بأداء الموظفين لواجباتهم, بل يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر بشكل كبير في تحسين مستوى الكفاءة العام للمنظمات , ولا شك في ان المنظمات التي تسعى الى رفع أداء عاملها للوصول الى تحقيق أهدافها من ان تدرك ضرورة فهم هذه العوامل . (Armstrong, 2020). وتتمثل العوامل الشخصية في درجة المعرفة بالعمل , والوعي التام بما يتطلبه العمل وما يندرج من مسؤوليات وقدرة على التعامل مع هذه المتطلبات , والالتزام بالمعايير المفروضة من قبل المنظمة , والاطلاع على الأهداف التنظيمية . إضافة الى حجم الأداء الذي يرتبط بتقييم حجم العمل الذي يكون للعامل القدرة على إنجازه , قياس زمن إنجازه , جودة النتائج المقدمة (المجالي, 2022). ولا شك في انه كلما زادت قدرات العامل وخبرته ورغبته في الإنجاز , انعكس إيجابيا على أدائه الوظيفي .

اما عن العوامل التنظيمية فهي تتمثل ببيئة العمل , مكان العمل , المنهج ونمط القيادة المتبع في العمل , المساواة , حفظ الأدوار والمسؤوليات , الحوافز , تجتمع هذه العوامل لتشكيل بيئة عمل

تعزز دافعية العاملين من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء . وبهذا يتضح ان الأداء (Aguinis, 2019) الوظيفي هو أداة لتحقيق أهداف تسعى لها أي منظمة لكنه ليس عملاً منفرداً انه نشاط معقد يعبر عن مجموعة من السلوكيات ترتبط بشكل مباشر في الإنتاج . (2019) والنجاح. وفقاً للدراسات فإن الأدبيات المتخصصة في المجال الإداري جاءت نتائجها مؤكدة ان القيادة التحويلية تعتبر من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي , حيث تلعب الدور الأكبر في تشجيع العاملين , تطوير أساليب العمل , تنمية المهارات وتمكين الابتكار , مما يؤثر بصورة مباشرة على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

4 - ابعاد الأداء الوظيفي

أولاً: جودة الأداء

تعتبر جودة الأداء من أهم ابعاد الأداء الوظيفي , حيث انها تمثل قدرة العامل على انجاز المهام والواجبات المسؤول عنها وما مقدار الكفاءة والالتقان في الإنجاز , وما مدى الالتزام بسياسة ومعايير المنظمة . ويعد هذا البعد مقياساً للنتائج المقدمة التي تدل على مقدار كفاءة العامل , الأساليب المتبعة لتقليل الأخطاء المحتملة , ومدى رضا المستفيد من الخدمات , وبالتالي هذا ما سيساعد في تحسين مستوى الأداء وضمان الاستمرارية ودعم الميزة التنافسية . (Armstrong, 2020). إضافة الى ذلك تمثل الجودة نمط متطور حيث انها تركز على كافة الأنشطة والعمليات التي تجري داخل المنظمة , مع أهمية التركيز على دمج جميع الجهود داخل المنظمة وبمشاركة العاملين , من أجل تقليل الأخطاء , ورفع رضا المتلقي من الخدمات المقدمة , وذلك ما يؤثر على مستوى المنظمة إيجابياً وتعزيز تميزها وتفرداها . (المطيري , 2023).

ثانياً: إنجاز المهام والإنتاجية

يشير هذا البعد الى قدرة العامل على انجاز المهام الموكلة اليه خلال وحدة زمنية محددة , معتمداً على الموارد المتوفرة بأداء عالي وبما يتلاءم مع أهداف وسياسة المنظمة . ويعد هذا البعد مقياساً لمدى قدرة العامل على استثمار وقته , من أجل انجاز مهامه وفقاً للاستراتيجيات المحددة , وهذا بالتأكيد ما يسهم في نقل مستوى المنظمة الى مستوى عالي من الإنتاجية . (Aguinis, 2019)

إضافة الى ذلك يمثل انجاز المهام والإنتاجية وسرعة العمل عدد من المؤشرات التي تهدف لضمان تميز المنظمات عن منافسيها , حيث يمكن بناء تصور إيجابي لدى المستفيد بتميز المنظمة بمدى سرعتها وقلة التكاليف والجودة الأفضل (علوان، 2022).

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

الالتزام المؤسسي هو تفسير لعلاقة الموظف بمؤسسته من حيث الارتباط , الولاء , والشعور بالانتماء , الذي يحفز الموظف على بذل أعلى جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . ويشير هذا البعد الى قدرة العامل على قدرة العامل على الالتزام بتعليمات وسياسة ومنهج المنظمة , استثمار أوقات العمل , القدرة على تحمل المسؤوليات , الحرص على أداء المهام بجودة أعلى . يعتبر هذا البعد ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية , وعامل مؤثر في بناء بيئة عمل مستقرة , مما سيسهم في رفع جودة الأداء وحصر المشكلات الإدارية. (Robbins & Judge, 2023) .

رابعاً: التعاون والعمل الجماعي

التعاون والعمل الجماعي هو منهج يتم اتباعه من قبل أفراد او مجموعات من أجل تحقيق هدف مشترك , ولتحقيق هذا الهدف يجب على الأفراد او المجموعات امتلاك القدرة على التفاعل وتوحيد الجهود لإنجاز المهام والوصول لل غاية. ايضاً التعاون والعمل الجماعي يعبر عن قدرة العامل على انشاء علاقات إيجابية مع بقية موظفي المؤسسة , وقدرته على تقبل العمل بروح الفريق , وبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة . أشار (Robbins & Judge, 2023) ان العمل بروح الفريق وخاصة في البيئات التي تحتاج تعاون وتنسيق مستمر يمثل اهم العوامل المساعدة في رفع مستوى الأداء الوظيفي , تنمية الابداع , تحسين الكفاءة .

خلاصة المبحث الثاني

مما سبق يتضح ان الأداء الوظيفي يعتبر من اهم المعايير التي تعتمد عليها المنظمات لقياس كفاءة العاملين وتنوع قدراتهم في تحقيق غايات المنظمة . إضافة الى ذلك الأداء الوظيفي لا يعني فقط انجاز مهمة , بل التركيز الاكبر يكون على الية تنفيذ هذه المهمة , وجودة نتائجها , مدى الالتزام , والقدرة على التعاون والعمل الجماعي , جميعها ابعاد تقيس الفاعلية للعاملين في المنظمة , ولا شك ان هذه الابعاد تعتبر حجر الأساس لبناء منظمة اهم ما ترمي اليه تحسين جودة الأداء , جودة الخدمات , الاستمرارية , قدرة تنافسية عالية . إضافة الى ذلك الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية , التي لها دور كبير تحفيز العاملين وتحقيق أداء بمستوى أعلى من المتوقع .

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

اليوم وفي ظل التسارع المعرفي الذي يشهده العصر الحالي , أصبحت جميع المنظمات بحاجة ضرورية الى إيجاد وسيلة تمدها بالقوة من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية والحفاظ على الميزة التنافسية , وينبغي على المنظمات ادراك أهمية صياغة استراتيجية مناسبة تضمن رفع مستوى الأداء الوظيفي , ولهذا فيها حاجة الى أنماط قيادية وقادة قادرين على وضع رؤية واضحة لمستقبل المنظمة , وإيجاد خطط تطويرية , وأساليب لتنمية الابتكار , في سبيل تعزيز تحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترمي اليها المنظمة . ولا شك في ان نمط القيادة التحويلية هو النمط الأكثر تأثيرا في رفع مستوى الأداء للمنظمات , حيث يرتبط مفهوم القيادة التحويلية بالتغيير بشكل مباشر وملحوظ .

وقد أظهرت العديد من الدراسات الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي , وذلك بسبب ارتباطها الدائم بالأنشطة الجارية ضمن المنظمات , حيث ان الأسلوب التحويلي الذي ينتهجه القائد له تأثير بشكل مباشر في تغيير مستوى أداء الموظفين , حيث يحرص القائد التحويلي على تحفيز التابعين وتنمية قدراتهم, وتعزيز انتمائهم للمنظمة من أجل حثهم على الالتزام والطموح لتحقيق أهداف المنظمة . وفي ذات السياق أشار (Bass & Riggio, 2006) ان اهم ما يميز هذا النمط من القيادة هو القدرة على اجراء التغيير الإيجابي في سلوك التابعين , مما ينعكس بصورة مباشرة على الإنتاج وجودة الأداء والابداع داخل بيئة العمل . تلعب القيادة التحويلية دورا حاسما في استثمار الموارد البشرية العنصر المؤثر في تحسين مستوى الأداء وتعزيز القدرة التنافسية , وذلك من خلال عملها على زرع فكرة الالتزام بالرؤية المشتركة , التحفيز الإلهامي , الاستثارة الفكرية , الاهتمام الفردي , والتمكين . (بلماري, 2025) . ان هذه النمط القيادي يهتم بعملية التغيير وادارتها , ويعمل على دمج المنظمة والعاملين ككل متكامل من أجل تحقيق اسرع للأهداف , ورفع مستوى الأداء الى الأعلى من المتوقع , وتعزيز القدرة التنفسية , من خلال ممارسة الابعاد الأربعة لهذا النمط القيادي (القيادة التحويلية) التي تتمثل كالتالي :

- 1- التأثير المثالي : هذا البعد الذي يشير بشكل رئيسي الى تعزيز ثقة العاملين بفائدهم , حيث ان القادة التحويليين يمثلون القدوة للتابعين يعملون على ترسيخ الصفات المرجوة من الموظفين عبر سلوكهم , يهتمون باحتياجات التابعين ويفضلونها على احتياجاتهم , مما يعزز اعجاب التابع بالقائد ويدفعه لاحترامه والثقة به .
- 2- التحفيز الإلهامي : هذا البعد يشير الى قدرة القائد في رفع مستوى الحماس والدافعية لدى التابعين , حيث ان القادة التحويليين يمتلكون رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة ويعمل جاهدا على ايصالها للتابعين من خلال الهامهم بأهمية العمل كروح فريق واحد يسعى الى تحقيق هدف واحد مشترك
- 3- الاستثارة الفكرية : هذا البعد يشير الى قدرة القائد على تشجيع التابعين على الابتكار والابداع في إيجاد حلول للمشكلات , حيث ان القادة التحويليين يمتلكون مرونة مهنية تمكنهم من تعزيز ثقة التابعين بأنفسهم من خلال تقدير جهودهم والثناء عليها و السماح لهم في التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات .

4- الاعتبار الفردي : هذا البعد يشير الى قدرة القائد على تنمية قدرات التابعين ومراعاة الاختلافات الفردية واحتياجاتهم المهنية , حيث ان القادة التحويلين يسعون لبناء علاقات ودية مع التابعين تمكنهم من التواصل الدائم ومعرفة احتياجات كل فرد وتقديم الارشاد والدعم المناسب لكل حالة , مما يزيد من ثقة التابع وتعزيز انتمائه للمنظمة , وزيادة دافعيته لتحقيق أهدافها .

ان أداء المنظمات المبني على أنماط قيادية محكمة , وتكامل هذه الابعاد في أي منظمة قادر ان يكون العامل الحاسم في تعزيز أداء الموظفين , وتعزيز الدافعية , وزيادة الفاعلية ورفع الكفاءة في تحقيق الأهداف . وأكدت على ذلك العديد من الدراسات التطبيقية فقد فسرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في كافة المجالات , حيث ان المنظمات التي تعنى بممارسة هذا النمط القيادي تمكنت من تحسين مستوى الأداء , ورفع مستوى الإنتاجية , والالتزام التنظيمي , ورضا الموظفين مما يفسر التوصيات من قبل الباحثين على اتباع هذا النمط القيادي . (Robbins & Judge, 2023; Aguinis, 2019) . وبهذا يتضح ان القيادة التحويلية تعتبر مفهوما مهما تسعى اليه كافة المنظمات نظرا لحاجتها الى قادة قادرين على احاز تغيير , وتطوير في الأداء الوظيفي من اجل ضمان قدرتها على مواجهة التحديات المتغيرة والسريعة في بيئات العمل التنافسية .ومن خلال الدراسات والادبيات السابقة التي اكدت على ان القيادة التحويلية لها اثر مجدي وفعال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي , فقد افترضت الدراسة الحالية ان القيادة التحويلية تحمل اثر واضح في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة في مدينة الرياض , وبناء على معايير وابعاد نظرية القيادة التحويلية سيتم اختبار هذه العلاقة ميدانيا , وتفسير النتائج التي من الممكن ان تسهم في بناء رؤية واضحة للمؤسسات في أهمية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مجاراة التغيير وتسهم في تحقيق اهداف المؤسسات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المبحث الرابع: القيادة التحويلية واثرها في تحسين الأداء الوظيفي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

اولا: رؤية المملكة العربية السعودية 2030

في عصر السرعة الذي نعيشه , المملكة العربية السعودية تقف في طليعة التحول الاقتصادي , مستندة الى رؤية السعودية 2030, اطلقت المملكة العربية السعودية رؤية 2030 في عام 2016 التي جاءت كنموذج متكامل يرمي الى إعادة هيكلة الاقتصاد , تعزيز الابتكار, تمكين الكفاءات , ودعم القدرة التنافسية العالمية .وان اهم ما ترمي اليه الرؤية التركيز على استثمار الموارد البشرية , احداث التغيير في بيئات العمل , تمكين القيادات , ورفع الإنتاجية , مما ينعكس بصورة مباشرة في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة . ان العامل الرئيسي لتحقيق اهداف الرؤية هو العنصر البشري لذا هنا تكمن أهمية تطوير الممارسات القيادية ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات من اجل تعزيز قدرتها على مواكبة التطوير وتحقيق التميز المؤسسي . (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016).

ثانيا: دور القيادة التحويلية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030

القيادة ليست إدارة يومية فقط , بل هي صناعة المستقبل , لم تعد القيادة التقليدية تكفي لمواكبة التحويلات الكبرى العالمية . هذا التغيير يحتاج قدرات قيادية فعالة لتحقيق النجاح , وهنا يبرز مفهوم القيادة التحويلية كأبرز عوامل تحقيق التغيير الإيجابي , حيث ان قدرة القادة على تنمية قدرات العاملين , تعزيز ثقافة الابتكار , التحفيز المستمر لتحقيق نتائج استثنائية , تمكين التغيير التنظيمي يسهم بشكل كبير في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Abdalla, 2025). إضافة الى ذلك من مهام القائد التحويلي تهيئة بيئة عمل مبنية على الثقة والتعاون والمساواة , داعمة للأفكار الجديدة والتعلم المستمر , تمكين ثقة العاملين بقدراتهم وتحفيزهم على أداء المهام بكفاءة عالية (Kaya, 2024; Bass & Riggio, 2006) وهذا يتلاءم مع توجهات الرؤية في سعيها لرفع جودة الأداء المؤسسي. وأشار Abdalla (2025) "ان المؤسسات التي ترعى قادة تحويليين تكون أكثر مرونة واستعدادا للتحديات المستقبلية، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح على المدى الطويل". ويظهر أيضا اثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التي تتمثل ب (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في رفع مستوى الإنتاجية , تنمية القدرات البشرية , دعم الابتكار , رفع الكفاءة , تعزيز الالتزام الوظيفي , وجميع هذه العناصر تعمل كدوافع لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة المؤسسات .

ثالثا: الربط بين الدراسة الحالية ورؤية المملكة 2030

تتلاءم الدراسة الحالية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 , اذ ان الدراسة تهدف الى قياس اثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ضمن المؤسسات الناشئة في مدينة الرياض . وتعتبر المؤسسات الناشئة احدى اهم القطاعات التي تشملها مستهدفات الرؤية وتسعى لتحقيق تغيير إيجابي ضمنها لأهميتها ودورها في دعم الاقتصاد الوطني , وتنمية الابتكار , تمكين راس المال البشري , وخلق فرص العمل . ومن المرجو ان نتائج هذه الدراسة سوف تسهم في تقديم توصيات تساعد في تحقيق تحسينات ملموسة و تلهم القادة والإداريين اتباع ممارسات القيادة التحويلية وتطوير أساليب العمل مما ينعكس إيجابيا على تغيير مستوى الأداء الوظيفي , دعم الإنتاجية , تعزيز كفاءة المؤسسات الناشئة , وهذا ما يواكب اهداف الرؤية التي تسعى الى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي .

خلاصة المبحث الرابع

من السياق السابق , يتضح انه على المنظمات تأسيس ممارسات قيادية قوية قادرة على دفعها للتنمية من اجل تحقيق أهدافها , ومن هذه الممارسات القيادية نمط القيادة التحويلية الذي اثبت اثره الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات , واثره الممتد الى دعم تحقيق الأهداف التطويرية التي ترمي لها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 . حيث لم تعد القيادة خيارا بل أصبحت عنصرا أساسيا في تحقيق مستهدفات 2030 , فالمؤسسات التي تتبنى منهج القيادة التحويلية وتستثمره لصالحها ترى نتائجها

الإيجابية. لذلك القيادة التحويلية تعتبر أهم أساليب الإدارة الحديثة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية وتميز مؤسسي والداعم الأكبر لمسيرة التنمية المستدامة التي تطمح لها رؤية المملكة .

الفصل الثالث

منهجية البحث

1 - مقدمة:

في هذا الفصل , سوف يتم توضيح المنهجية والأساليب المتبعة في البحث , والتي تتضمن المنهجية , والمجتمع والعينة التي استهدفتها الدراسة , وأدوات جمع البيانات من حيث اعدادها وطرق التحقق من صدقها وثباتها , وتوضيح الخطوات المنهجية و الأدوات والعمليات الإحصائية التي سوف اتبعها الباحث في تحليل البيانات كالتالي:

2-المنهج وطرق البحث:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي , باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة , حيث تم جمع البيانات من عينة من موظفي شركة تجارية في سوق الكهرباء في مدينة الرياض , وذلك باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذا الغرض .تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول اثر اتباع منهج القيادة التحويلية داخل المؤسسة ومدى ممارسة هذا النمط من قبل القادة على التابعين . بعد جمع البيانات , تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة , لتفسير العلاقات بين متغيرات البحث .

3- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسة التجارية في محل الدراسة بمدينة الرياض , بمختلف مستوياتهم الوظيفية, وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه بموضوع الدراسة , من اجل الحصول على بيانات صادقة واقعية .

4-عينة البحث:

تم اختيار عينة متيسرة من مجتمع البحث (Convenience Sampling), حيث استهدف الباحث جميع العاملين في المؤسسة التجارية , وتم توزيع الاستبانة على الموظفين من اجل اتاحة الفرصة للجميع في المشاركة , ونظرا لكونها مؤسسة ناشئة تتكون من (70) موظف , ونطاق الوقت المحدود في جمع البيانات , واختلاف مستويات الإجابة , فقد تم الاعتماد على عينة تتألف من (40) موظف من

الذين رغبوا في الاستبانة وتعبئة الاستبانة بشكل كامل . وتم اعتماد هذه البيانات في التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة .

5-أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق اهداف البحث , (دراسة حالة في مؤسسة تجارية), تم اختيار أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات , وذلك كونها أداة سهلة التطبيق , منخفضة التكلفة , تجلب نتائج متنوعة و دقيقة ,ومن ثم تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss.

خطوات اعداد أداة البحث

أولاً : قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على اثر القيادة التحويلية في المؤسسات الناشئة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.
ثانياً: قام الباحث بتحديد مجالات القياس لأداة البحث وتحددت في قسمين :

القسم الأول يشمل البيانات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي .

القسم الثاني يشمل محاور الدراسة التي تتمثل في متغيرات الدراسة كالتالي :

التأثير المثالي : يشمل 5 عبارات

التحفيز الالهامي : يشمل 5 عبارات

الاستثارة الفكرية: تشمل 5 عبارات

الاعتبار الفردي: يشمل 5 عبارات

الأداء الوظيفي: يشمل 10 عبارات

ثالثاً:

قام الباحث بصياغة أولية للعبارات المدرجة في الاستبانة ,وذلك من خلال مراجعة شاملة للاطار النظري والاطلاع على الاستبيانات المدرجة في الادبيات والدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة الحالية (القيادة التحويلية) .

رابعاً:

تدريج الإجابات للمحاور الرئيسية , حيث اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة (غير موافق اطلاقا, غير موافق, محايد, موافق, موافق جدا) وتأخذ الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي .

خامسا:

تم صياغة تعليمات الاستبانة بشكلها النهائي , وتم فيها توضيح الغرض الرئيسي من جمع البيانات , بالإضافة الى الحرص على استخدام عبارات سهلة , ملائمة لمجتمع العينة , وتم التأكيد فيها على الخصوصية و سرية البيانات المقدمة .

سادسا:

تم طباعة النسخ وتوزيعها على العينة المستهدفة من الموظفين في المؤسسة التجارية .

6-حدود البحث:

الحدود البشرية : جميع العاملين ضمن المؤسسة التجارية بمختلف المستويات الادارية.

الحدود الزمانية : فترة جمع البيانات(2026) .

الحدود المكانية : مؤسسة تجارية ناشئة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية : بحث اثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي .

7- صدق فقرات أداة البحث والثبات :

أولا:الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة . وتفاعل المحكمون بشكل إيجابي وقاموا بمراجعة الاستبيان والعمل على تقويمه حتى وصل الى صورته النهائية (في الملاحق),تم التركيز على ارتباط كل عبارة بالبعد الخاص بها , ومدى ملائمة عدد العبارات وكفايتها لتغطية جميع الابعاد ومتغيرات الدراسة , تم اقتراح التعديلات من قبل المحكمين وعمل الباحث على تصويبها , وتم اخراج الاستبيان بصورته النهائية المدرجة في قائمة الملاحق .

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على "معامل ألفا كرونباخ" في حساب الثبات وقياس مدى ملائمة الأداة المستخدمة , بوصفه افضل وادق واشهر معاملات لقياس الثبات , حيث يعمل على حساب الارتباط الداخلي للإجابات على الفقرات , ومن الجدول المدرج يتضح لدينا معامل الثبات وفق هذا المقياس لجميع ابعاد البحث , بالإضافة الى ان معاملات الثبات للاستبيان ككل ظهرت بنتيجة (0.920) وهذا يدل على ان قائمة الاستبيان تتميز بدرجة عالية من الثبات .

جدول رقم (3-1) الثبات والصدق لأداة الدراسة

البعد	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
التأثير المثالي	0.729	5
التحفيز الالهامي	0.821	5
الاستثارة الفكرية	0.781	5
الاعتبار الفردي	0.532	5
الأداء الوظيفي	0.845	10
الاستبيان ككل	0.920	30

المصدر بالاعتماد على التحليل الاحصائي spss

يتبين من الجدول السابق ان معامل الثبات الكلي للاستبانة ككل بلغت (0.920), وهذا يدل على ان الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات , مما يثبت صلاحيتها كأداة للدراسة .

8- إجراءات البحث:

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن اسئلتها , قام الباحث بالإجراءات التالية :

- 1- بالاعتماد على مصادر ثانوية لجمع البيانات تم البحث عن الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والاطلاع عليها , من اجل تشكيل الاطار النظري , والفرضيات للدراسة .
- 2- ومن ثم بالاعتماد على المصادر الأولية لجمع البيانات وهي مجتمع الدراسة , فقد تم انشاء استبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة , واجراء تعديلات عليه بعد عرضه على عدة محكمين ومن ثم توزيعه على افراد العينة , وتم جمع الردود الصالحة للتحليل , وقام الباحث بتحليلها عن طريق ادخال البيانات في برنامج spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) . باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها : التكرارات ونيب مئوية , لتوضيح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة , أيضا المتوسطات الحسابية وانحراف معياري لتوضيح مستوى استجابات افراد العينة لفقرا وابعاد الدراسة , معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة , معامل ارتباط بيرسون لقياس القوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات , وتحليل الانحدار الخطي لقياس اثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي واجراء اختبار فرضيات البحث , ومن ثم تم تفسير النتائج وربطها في الادبيات والدراسات السابقة . واخيرا تقديم بعض التوصيات والاستنتاجات .

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

مقدمة:

سيتناول هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة , وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة , وقياس لفرضيات البحث , بالإضافة الى استعراض النتائج الأخيرة والحاها ببعض التوصيات والمقترحات .

تحليل البيانات

أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة (خصائص ديموغرافية)

1-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	100%
انثى	0	0%
الاجمالي	40	100%

المصدر التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ان جميع افراد العينة كانوا ذكور , حيث كانت النسبة (100%) من اجمالي العينة , ويعود ذلك الى طبيعة مجتمع الدراسة .

2-توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4-2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	8	20%
25-34 سنة	16	40%
35-44	10	25%
45 سنة فأكثر	6	15%
الاجمالي	40	100%

يتضح من الجدول السابق ان الفئة العمرية (25-34) حصلت على المرتبة الأولى , حيث بلغ عدد الافراد (16) موظف مشارك بنسبة (40%) من اجمالي مجتمع الدراسة , وتليها فئة (35-44) حصلت على مرتبة ثانية بعدد (10) مشاركين بنسبة (25%) , اما فئة (25) سنة حصلت على (8) مشاركين بنسبة (20%) , وفئة (45) سنة فأكثر كانت مرتبتها الأخيرة بعدد (6) مشاركين بنسبة (15%).

يتوضح من النتائج ان غالبية الموظفين من الفئة العمرية الشابة , وهذا يعكس امتلاكهم لخبرات تفيد في سياق الدراسة.

3-توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-4): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	25%
دبلوم	8	20%
بكالوريوس	19	47.5%
دراسات عليا	3	7.5%
الاجمالي	40	100%

يتضح من الجدول السابق ان المؤهل العلمي لغالبية الافراد درجة البكالوريوس , بلغ عددهم (19) مشارك بنسبة (47.5%) , ثم الحاصلون على الثانوية بعدد (10) مشاركين بنسبة (25%) , اما الدبلوم فقد كانوا (8) مشاركين بنسبة (20%) , وفئة الدراسات العليا حصلت على نسبة (7.5%) بعدد (3) مشاركين . وهذا يعكس التنوع بالمؤهل العلمي الموجود في العينة , مما يدعم فهمهم لفقرات الاستبانة والاجابة بما يناسب .

4-توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4-4):توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	10	25%
مشرف	10	25%
مدير قسم	12	30%
مدير تنفيذي	5	12%
اخرى	3	7%
الاجمالي	40	100%

يتضح من الجدول ان افراد عينة الدراسة يمتلكون مسميات وظيفية مختلفة , حيث جاءت فئة مدير قسم في المرتبة الاولى (12) مشارك بنسبة (30%) , تليها الموظف والمشرف عددهم (10) لكل فئة بنسبة (25%) , اما المدير التنفيذي جاءت بنسبة (12%) عددهم (5) , اما المرتبة الأخيرة بعدد (3) مشاركين من فئات أخرى بنسبة (7%). توضح النتائج ان المشاركين كانوا يشغلون مستويات وظيفية متنوعة مما يزيد من تعدد الإجابات .

5-توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (5-4):توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	25%
من 5-10 سنوات	12	30%
من 11-15 سنة	9	22.5%
اكثر من 15 سنة	9	22.5%
الإجمالي	40	100%

يتضح من الجدول السابق ان سنوات الخبرة التي تتراوح بين (5-10) سنوات حصلت على المرتبة الأولى , بعدد (12) مشارك بنسبة (30%) اما فئة اقل من (5) سنوات حصلت على المرتبة الثانية بعدد (10) وبنسبة (25%) , اما فئة (11-15) وفئة اكثر من (15) سنة فقد حازت كل واحد على (9) مشاركين بنسبة (22.5%) . توضح النتائج ان عينة الدراسة تضم خبرات متعددة , الامر الذي يعزز من وجهات نظر مختلفة في موضوع الدراسة .

ثانيا: الاحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- تحليل ابعاد القيادة التحويلية

1_تحليل فقرات بعد التأثير المثالي

جدول(4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التأثير المثالي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع جدا	0.599	4.48	يتجاوز المدير II1 مصالحه الخاصة من اجل تحقيق المصلحة العامة.
5	مرتفع جدا	0.723	4.20	يمتاز المدير II2 بالحزم عند اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
4	مرتفع جدا	0.832	4.23	يرسم المدير II3 خطة ويضع استراتيجية مقنعة تلهم الموظفين

				بأداء المهام بكل رضا.
3	مرتفع جدا	0.687	4.30	يركز المدير II4 خلال انجاز المهمات على العمل بروح الفريق .
1	مرتفع جدا	0.639	4.55	يتصرف II5 المدير بطريقة تجعل منه مصدر ثقة الموظفين وتعزز احترامه والافتداء بأسلوبه.
	مرتفع جدا	0.485	4.35	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- الدرجة الكلية لاستجابات افراد العينة على البعد المثالي جاءت مرتفعة جدا .
- جاءت اعلى إجابات لأفراد العينة على العبارة (II5)يتصرف المدير بطريقة تجعل منه مصدر ثقة الموظفين وتعزز احترامه والافتداء بأسلوبه) .
- جاءت اقل عدد إجابات لأفراد العينة على العبارة (II2) يمتاز المدير بالحزم عند اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة).

2-تحليل فقرات بعد التحفيز الالهامي

جدول(4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز الالهامي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	مرتفع جدا	0.723	4.20	يلهم المدير IM1 الموظفين رؤية واضحة للأهداف التي يجب السعي لتحقيقها.
1	مرتفع جدا	0.628	4.38	يسعى IM2 المدير الى تكوين فريق عمل متعاون ليشجعهم على انجاز المهام بأداء مرتفع.
2	مرتفع جدا	0.716	4.28	يعمل المدير IM3 على بث الإيجابية والدافعية لدى العاملين.
5	مرتفع	0.859	4.08	يستخدم IM4 المدير عبارات حماسية معبرا عن ثقته بقدرة العاملين.

3	مرتفع جدا	0.733	4.23	. يسعى IM5 المدير الى تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحويل رؤية الشركة الى واقع ملمس
	مرتفع جدا	0.561	4.23	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الدرجة الكلية لاستجابات افراد العينة على بعد التحفيز الالهامي جاءت مرتفعة جدا.
- حصلت اعلى إجابات لأفراد العينة على عبارة (IM2) يسعى المدير الى تكوين فريق عمل متعاون ليشجعهم على انجاز المهام بأداء مرتفع).
- حصلت اقل إجابة لأفراد العينة على عبارة (IM4) يستخدم المدير عبارات حماسية معبرا عن ثقته بقدرة العاملين).

3- تحليل فقرات بعد الاستشارة الفكرية

جدول(4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	مرتفع	0.784	4.00	يسمع المدير الى أفكار IS1 الموظفين ويشجع على التعبير والاختلاف من اجل خلق الابتكار في الحلول .
2	مرتفع	0.632	4.10	يقترح المدير اساليب جديدة ومتنوعة في انجاز IS2المهام .
1	مرتفع جدا	0.730	4.33	يسعى المدير IS3 الى استمرارية التعلم والتطوير ويحث على التغيير للأفضل تنظيميا واداريا
5	مرتفع	1.043	4.80	يراعي IS4 المدير الفروقات الشخصية بين الموظفين في أداء العمل
3	مرتفع	0.846	4.05	يسعى المدير IS5 لاستثارة الحماس والمنافسة بين الموظفين من اجل خلق طرق إبداعية غير تقليدية لإنجاز المهام .
	مرتفع	0.597	4.06	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الدرجة الكلية لاستجابات افراد العينة على بعد الاستثارة الفكرية جاءت مرتفعة .
- حصلت اعلى إجابات لأفراد العينة على عبارة (IS3) يسعى المدير الى استمرارية التعلم والتطوير ويحث على التغيير للأفضل تنظيميا واداريا).
- حصلت اقل إجابات لأفراد العينة على عبارة (IS4) يراعي المدير الفروقات الشخصية بين الموظفين في أداء العمل).

4- تحليل فقرات بعد الاعتبار الفردي

جدول(4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاعتبار الفردي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفع	0.662	4.15	IC1 يحرص المدير على الاصغاء لكل فرد في الشركة ويشعره بقيمته ويحترم اهتماماته.
1	مرتفع جدا	0.675	4.43	IC2 يحرص المدير على التعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة .
5	متوسط	1.181	3.20	IC3 يحاول المدير مشاركة الموظفين في مناسباتهم الخاصة.
2	مرتفع جدا	0.656	4.33	IC4 يشجع المدير الموظفين على تنمية مهاراتهم ودعم خططهم لتحقيق أهدافهم مما يؤثر على جودة العمل
3	مرتفع	1.145	4.15	IC5 يراعي المدير الاعتبارات الفردية لكل موظف في جميع القرارات
	مرتفع	0.530	4.05	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- الدرجة الكلية لاستجابات افراد العينة على بعد الاعتبار الفردي جاءت مرتفعة .
- حصلت اعلى إجابات لأفراد العينة على العبارة (IC2) يحرص المدير على التعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة .).
- حصلت اقل إجابات لأفراد العينة على العبارة (IC3) يحاول المدير مشاركة الموظفين في مناسباتهم الخاصة).

في ضوء ما سبق، من نتائج تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) جاءت جميعها بدرجة مرتفع الى مرتفع جدا ، وهذا يدل على ان المؤسسة التجارية (محل الدراسة) تقوم بممارسة ابعاد القيادة التحويلية لديها ، مما يؤكد امتلاكهم لقيادة متجددة قادرة على تبني مفاهيم التطوير وتسعى لتنمية مهارات الموظفين والتأثير في سلوكياتهم ، والعمل على التحفيز المستمر ، مع التركيز على القيم والأخلاق ، وزرع مفهوم التعاون والثقة وروح العمل كفريق يشترك برؤية واحدة . جاءت نتائج الدراسة متفقة نتائج مع الدراسات السابقة مثل (بارفين والشهري، 2023)، ودراسة (Shabih e Zahra و Muhammad Kashif Ali، 2025) التي أظهرت ان تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في المنظمات له اثر فعال و الدور الكبير للقيادة التحويليين يظهر في نتائج الأداء من خلال اتباع أسلوب التحفيز واشراك الموظفين ، حيث تقوم ممارسات القيادة السليمة بدور حاسم في تحسين نتائج الموظفين.

ب-تحليل فقرات الأداء الوظيفي

جدول (10-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأداء الوظيفي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع جدا	0.543	4.25	يحرص JP1 الموظفين على أداء المهام بدقة وفاعلية .
5	مرتفع	0.744	4.10	يحرص JP2 الموظفين على انجاز المهام في الوقت المحدد.
6	مرتفع	0.648	4.13	يحرص JP3 الموظفين على الالتزام بأداء المهام بما يتوافق مع معايير وأنظمة المؤسسة.
1	مرتفع جدا	0.549	4.43	يسعى JP4 الموظفين على تقديم خدمة تتميز بالجودة وترضي المتلقي .
8	مرتفع	0.888	0.393	يحرص JP5 الموظفين بالعمل بشكل جماعي لتقليل وقت الإنجاز.
9	مرتفع	1.261	0.353	يستعد JP6 الموظفين للتعامل مع ضغوطات العمل بصورة فعالة ومن الممكن انجاز العمل خارج أوقات العمل الرسمي.

5	مرتفع	0.900	4.10	تتوفر JP7 المعلومات والنظم لدى كل موظف للقيام بعمله دون المتابعة المستمرة .
4	مرتفع جدا	0.660	4.23	يمتلك JP8 الموظفين القدرة على إدارة الوقت لإنجاز المهام واستثمار وقت العمل بصورة فعالة .
7	مرتفع	0.947	3.98	يسعى JP9 الموظفون الى تحسين أساليب الأداء الوظيفي وكل موظف مسؤول عن نتائج عمله .
2	مرتفع جدا	0.716	4.28	يساهم JP10 الموظفون في تحقيق رؤية واهداف المؤسسة .
	مرتفع	0.525	4.09	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الدرجة الكلية لاستجابات افراد العينة على بعد الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة .
- حصلت اعلى إجابات لأفراد العينة على العبارة (JP4 يسعى الموظفون على تقديم خدمة تتميز بالجودة وترضي المتلقي)
- حصلت اقل إجابات لأفراد العينة على العبارة (JP6يستعد الموظفون للتعامل مع ضغوطات العمل بصورة فعالة ومن الممكن انجاز العمل خارج أوقات العمل الرسمي.)

وفي ضوء ما سبق , من النتائج الظاهرة لبعد الأداء الوظيفي يتضح ان متوسط الفقرات جاء بدرجة مرتفعة , وهذا يدل على اجتهادات المؤسسة (محل الدراسة) في استثمار تطبيق القيادة التحويلية من اجل تحسين الأداء الوظيفي لديها , الا ان هذه النتائج تتعارض مع نتائج دراسة Oparton, Robin, Muhammad في عام(2021) حيث ان الأداء الوظيفي كان له تأثير مباشر فقط من خلال بعدي (التأثير المثالي والتحفيز الملهم) , اما عن دراسة (الحبوشي , 2025) فأنها تتلاقى مع هذه الدراسة في نفس النتائج للأثر الإيجابي الواضح على الأداء الوظيفي .

ثالثا: التحليل الاستدلالي

1-المتوسطات الكلية لجميع الابعاد

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسة للبحث

الترتيب	مستوى الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد
1	مرتفع جدًا	4.35	0.485	التأثير المثالي
2	مرتفع جدًا	4.23	0.561	التحفيز الإلهامي
4	مرتفع	4.06	0.597	الاستثارة الفكرية
5	مرتفع	0.530	0.530	الاعتبار الفردي
3	مرتفع	4.09	0.525	الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جميع الابعاد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة , وهذا دلالة على ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسة (محل الدراسة) .
- حصل بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى في التطبيق .
- حصل بعد التحفيز الإلهامي على المرتبة الثانية في التطبيق .
- حصل بعد الأداء الوظيفي على المرتبة الثالثة .
- حصل بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة في التطبيق .
- حصل بعد الاعتبار الفردي على المرتبة الخامسة في التطبيق .

في ضوء ما سبق, يتضح انه في المؤسسة محل الدراسة قامت باتباع منهج ممارسة القيادة التحويلية , وان الابعاد يتم تطبيقها بشكل متفاوت ومنها التأثير المثالي الذي يدل على ان افراد العينة مدركين ان القادة يمثلون قدوة حسنة وقادرين على التأثير , إضافة الى ان ارتفاع مؤشر التحفيز الإلهامي يدل على ان القيادة تمتلك القدرة على التحفيز وتشجيع العاملين , وهذا يتضح من نتيجة بعد الأداء الوظيفي , أيضا نتائج بعدي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي دليل على تمتع القادة بالقدرة على تنمية التفكير الإبداعي , مع الحرص على مراعاة الفروق الفردية .

2-نتائج معامل ارتباط بيرسون

جدول (4-12) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

البعد	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (r)	قوة العلاقة
-------	---------------------	--------------------	-------------

التأثير المثالي	0.029	0.347	علاقة موجبة متوسطة
التحفيز الإلهامي	0.001>	0.646	علاقة موجبة قوية
الاستثارة الفكرية	0.001>	0.521	علاقة موجبة قوية
الاعتبار الفردي	0.001>	0.608	علاقة موجبة قوية

من الجدول السابق يظهر ما يلي :

- ومن نتائج ارتباط بيرسون هناك دلالة على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بمستوى دلالة يبلغ (0.05).

-بعد التحفيز الإلهامي حصل على أعلى قيمة ارتباط مع الأداء الوظيفي .

-بعد التأثير المثالي حصل على أقل قيمة ارتباط مع الأداء الوظيفي .

من ضوء ما سبق, ومن نتائج ارتباط بيرسون يتضح ان أبعاد القيادة التحويلية حصلت على ارتباطات مختلفة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة , نتيجة التحفيز الإلهامي إشارة واضح لوجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين , وكذلك الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية , اما عن التأثير المثالي فقد أشار الى وجود علاقة موجبة متوسطة , وجميع هذه النتائج تؤكد على انه كلما زاد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية, اثر إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي .

4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد

جدول (4-13) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي

الخطأ المعياري للتقدير	R	R ²	المعدل R ²
0.399	0.694	0.482	0.423

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ان معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ 0.694.
- بلغ معامل التحديد (R²) 0.482.
- بلغ معامل الارتباط (R²) المعدل 0.423.

وفي ضوء ما سبق, ومن نتائج معامل الارتباط (R) إشارة واضحة لوجود ارتباط موجب بين أبعاد القيادة التحويلية متكاملة مع الأداء الوظيفي . اما عن نتيجة (R²) المعدل فهو دليل على قدرة النموذج على ان هناك نسبة جيدة من التباين في المتغير التابع .

5- تحليل التباين ANOVA

جدول (4-14) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)

F قيمة	مستوى الدلالة	النتيجة
8.144	0.001>	النموذج دال إحصائياً

من الجدول السابق تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) ان قيمة (F) بلغت أقل من (0.001) عند مستوى الدلالة , وكذلك تبين ان مستوى المعنوية اقل من (0.05) وهذا دلالة على صحة نموذج الانحدار الخطي ككل وتمتعه بدلالة إحصائية , وان ابعاد القيادة التحويلية ذات اثر على الأداء الوظيفي بدرجة معنوية .

6-تحليل الانحدار الخطي

جدول (4-15) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي

البعد	(t) قيمة	الانحدار (Beta) المعاملات المعيارية	مستوى الدلالة	النتيجة
التأثير المثالي	-0.723	-0.113	0.474	غير دال إحصائياً
التحفيز الإلهامي	2.502	0.482	0.017	دال إحصائياً
الاستثارة الفكرية	0.097	0.018	0.923	غير دال إحصائياً
الاعتبار الفردي	1.835	0.330	0.075	غير دال إحصائياً

يبين الجدول السابق تحليل الانحدار الخطي المتعدد , بحيث يتم التركيز على قيمة (t) بحيث يجب ان تكون اعلى من قيمة (t) الجدولية , وان لا يزيد مستوى المعنوية اقل من (0.05) من اجل قياس بين متغيرين حتى تثبت انها دالة إحصائية . ومن النتائج الموضحة في الجدول يظهر لدينا ان بعد التحفيز الإلهامي هو البعد الوحيد الذي اثبت انه ذو دلالة إحصائية وله تأثير موجب في الأداء الوظيفي , حيث حصل على مستوى دلالة (Sig. = 0.017) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05), ومن جهة أخرى بقية الابعاد (التأثير المثالي , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردي) لم تظهر أي تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي وفقاً لنموذج الانحدار لهذه الدراسة .

7- اختبار الفرضيات

جدول (4-16) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	(Sig) مستوى الدلالة	قيمة الانحدار المعياري (Beta)	النتيجة
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي.	0.001>	—	مقبولة (ذات دلالة)

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين الأداء الوظيفي.	0.474	0.113-	غير مقبولة (لا تحمل دلالة)
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين الأداء الوظيفي.	0.017	0.482	مقبولة (ذات دلالة)
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحسين الأداء الوظيفي.	0.923	0.018	غير مقبولة (لا تحمل دلالة)
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تحسين الأداء الوظيفي.	0.075	0.330	غير مقبولة (لا تحمل دلالة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

حصلت جميع الابعاد ككل على مستوى دلالة بنسبة >0.001

-حصل بعد التأثير المثالي على مستوى دلالة بنسبة 0.474.

-حصل بعد التحفيز الالهامي على مستوى دلالة بنسبة 0.017.

-حصل بعد الاستثارة الفكرية على مستوى دلالة بنسبة 0.923.

-حصل بعد الاعتبار الفردي على مستوى دلالة بنسبة 0.075.

وفي ضوء ما سبق , حتى يتعين على البعد اثبات الدلالة الإحصائية يجب ان يحصل على نسبة اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) , بينما تشير نتائج اختبار الفرضيات ان نموذج الانحدار الخطي المتعدد كان ذلالة إحصائية للأبعاد متكاملة , وهذا يشير بوضوح الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية ككل متكامل في الأداء الوظيفي , وبهذا تكون الفرضية الرئيسية مقبولة وذات دلالة إحصائية , اما

بالنسبة لبقية الفرضيات التي اندرجت عن الفرضية الرئيسية وكانت تمثل كل بعد على حدى ومدى تأثيره المعنوي على الأداء الوظيفي فقد توضح ان البعد الوحيد الذي حصل على نسبة اقل من (0.05) هو بعد التحفيز الالهامي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.017) وبالتالي هذا البعد مقبول وذو دلالة إحصائية وله تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي , اما الابعاد الثلاثة (التأثير المثالي , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردي) لم تظهر النتائج انها ذات دلالة إحصائية حيث بلغت نسبها (0.474), و(0.923), و(0.075) على التوالي , وبالتالي تكون هذه الفرضيات غير مقبولة وان الابعاد لا تمثل اثر إيجابي على الأداء الوظيفي . هذه النتائج أتت مشابهة لبعض الدراسات السابقة التي أظهرت وجود اثر إيجابي لبعض ابعاد القيادة التحويلية وعدم اثبات وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعض الابعاد الأخرى ومنها دراسة (نجيب , هند الجرافي 2024) التي توصلت الى نتائج تثبت ان بعد التأثير الالهامي والتأثير المثالي على الدرجة الأعلى في التأثير على جودة الحياة الوظيفية. وأيضاً نتائج دراسة (حسين , محمد المكي 2026), حيث وضحت النتائج وجود أثر معنوي للأبعاد الثلاثة (للتأثير المثالي, والحافز الإلهامي, والاعتبار الفردي) , بينما لم يظهر تأثيراً ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية .

خاتمة الفصل الرابع

قد تم في هذا الفصل استعراض لنتائج التحليل الاحصائي التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة , سعيا وراء التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة. تم استعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة , ثم عرض نتائج التحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمادا على معامل الفا كرونباخ , وتم إيضاح تمتع الأداة بدرجة ثبات مرتفعة تتيج لها الصلاحية للتطبيق. وتلاها عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي , حيث ان النتائج اشارت لارتفاع مستوى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية ووجود اثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد مجتمع العينة. وتبعها فقرة التحليل الاستدلالي , فقد تم عرض نتائج معامل ارتباط بيرسون وظهرت النتائج علاقات الارتباط الموجبة الموجودة والتي تثبت وجود دالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي , إضافة الى انه تم ادراج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي أظهرت نتائجه ان نموذج الدراسة يتمتع بدلالة إحصائية , حيث اظهر ان بعد التحفيز الالهامي كان اكثر الابعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي بمقابل بقية الابعاد . وفي ضوء ما سبق , تكون نتائج هذا الفصل قد حاولت الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسير فرضياتها ويهيئ الباحث لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن استنتاجها من نتائج الدراسة .

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات

النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذا الفصل سوف يتم عرض اهم النتائج التي وصلت لها الدراسة , ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من المرجو ان تسهم في دعم ممارسات القيادة التحويلية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة , وأخيرا عرض بعض الاقتراحات لعدة مواضيع ممكن ان تكون عناوين هامة تلقي عليها الضوء الدراسات المستقبلية .

نتائج البحث

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي تمثل المتغيرات كافة لموضوع الدراسة ومنها :

- أظهرت النتائج ان الدرجة الكلية لإجابات جميع افراد العينة حول القيادة التحويلية جاءت بدرجات مرتفعة , وهذا دليل على ان المؤسسة (محل الدراسة) تمتلك مستوى مرتفع من قدرتها على ممارسة القيادة التحويلية داخل المنشئة , حيث ان بعد التأثير المثالي كان الأعلى متوسطا بين الابعاد .
- أظهرت النتائج ان الدرجة الكلية لإجابات جميع افراد العينة حول بعد الأداء الوظيفي جاءت بدرجات مرتفعة , مما يعكس بصورة مباشرة ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة , الذي توفره بيئة العمل الإيجابية التي تسعى لدعم أداء موظفيها والثناء على انجازاتهم .
- أكدت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع ابعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي , مما يرشد بأن رفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان نموذج الدراسة يتمتع بدلالة إحصائية , وان ابعاد القيادة التحويلية ككل تفسر نسبة (48%) من التباين في الأداء الوظيفي .
- اعتمادا على النتائج يظهر بعد التحفيز الالهامي كونه العد الوحيد الحاصل على تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي , حيث ان بقية الابعاد لم تظهر هذا التأثير المعنوي حين تم قياسها في نموذج الانحدار المتعدد .

التوصيات

اعتمادا على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة , يقوم الباحث باقتراح مجموعة من التوصيات المرجو منها المساهمة في تعزيز ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الأداء الوظيفي .

- تعزيز مواصلة ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسات الناشئة , والعمل على إيجاد خطط تدريب للقياديين على أساليب القيادة الحديثة , وإيجاد رؤية قيمة تلهم الموظفين بإنجاز أعمالهم برضا تام .
- الاجتهاد والسعي لتوفير بيئة عمل تشجع الموظفين على دعم انتمائهم للمؤسسة من خلال فتح المجال لهم في المشاركة في طرح الآراء واتخاذ القرارات .
- الاهتمام والتركيز على رفع مستوى بعد التحفيز الالهامي لدى القياديين لما اثبتته من اثر فعال وإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي .
- تهيئة الفرص للموظفين للمشاركة في برامج التدريب والتطوير مما ينعكس على الأداء ورفع الكفاءة وتحسين الإنتاج .
- التركيز على دعم نظام الحوافز بكل اشكالها بما يعزز دافعية الموظفين لرفع مستوى أدائهم .
- دعم كل المبادرات التي تسهم برفع مستوى ممارسات القيادة التحويلية لملائمتها لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030, وبشكل خاص ما يسهم في دعم الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية .

مقترحات لدراسات مستقبلية

- تقترح الدراسة على الباحثين في لقاء الضوء على عدة مواضيع في الدراسات المستقبلية منها
- تناول المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الالتزام التنظيمي والابداع .
- تطبيق ذات الدراسة في قطاعات ومجالات أخرى أكثر شمولية .
- استهداف مجالات بعينات مجتمع اكبر ومناطق جغرافية مختلفة .

خاتمة

تم في هذا الفصل استعراض اهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة , وتوضيح أهمية القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي , مع التأكيد على ضرورة تبني هذه الأنماط

القيادية الحديثة التي تتلاءم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 , مع محاولة الباحث تغطية بعض التوصيات التي من الممكن ان تسهم في تحسين الأداء الوظيفي , بما يدعم كفاءة المؤسسات وخلق ميزة تنافسية .

المراجع

المراجع الأجنبية

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Introduction to 10th anniversary edition. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (10th Anniversary ed., pp. xvii–xxiii). Emerald Group Publishing.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Ibrahim, A. A. S., Saad, B. N., & Mohamed, S. M. (2023). The impact of transformational leadership on the performance of employees in Egyptian tourism companies (Category A). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 25(1), 292–309.

Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1514621.

Mon, M. D., Robin, R., & Tarihoran, O. J. (2021). The effect of transformational leadership on employee performance with employee engagement as a mediation variable. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(1), 62–69.

Purwanto, A., et al. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) in Indonesian SMEs. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5).

Randolph, S. (2021). A review of selected works of James MacGregor Burns. *Journal of Character and Leadership Development*, 8(1).

Rashid, M., Hafeez, M., Maenuddin, A. K. S., & Wahid, N. (2020). The role of training and development in enhancing employee performance: Evidence from sales force of pharmaceutical companies at Shaheed Benazirabad, Pakistan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 464–473.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Xiaojiang, X. (2023). Effects of transformational leadership on employee work performance: Empirical study from a tech company in China. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(10), 57–57.

Zahra, S., & Ali, M. K. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance at work: Employee motivation as an intervening variable. *LBS Journal of Human Resources*, 1(1), 12–21.

المراجع العربية

الحبيشي، نايف. (2025). القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة. *مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية*، 3(1).

الحربي، نادية بنت علي إبراهيم، ومحضر، وفاء بنت عبد العزيز عبد الله. (2025). دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية: دراسة تحليلية على المؤسسات التعليمية في ظل التحديات المعاصرة. *مجلة أبحاث*، 12(3).

الحسن، حسين عثمان موسى، والمكي، محمد عبد العاطي عبد الله. (2026). الدور الوسيط لنظم الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية: دراسة على

قطاع المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7 (1)، 542-525.

الدبوبي، معاذ ضيف الله. (2016). *القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

التجاني، دوح. (2020). *سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي* (رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر).

الطاهر بن عبد الرحمن. (2011). *القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين*. *مجلة العلوم الإنسانية*، (35).

العتيبي، تغريد. (2023). *علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7 (1)، 23-1.

العسمي، محمد علي، والنشمي، مراد محمد. (2019). *أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية*. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 25 (1)، 101-71.

المملكة العربية السعودية. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. [رؤية المملكة 2030](#)

بوفناز، أحلام، وبوغليطة، إلهام. (2021). *أثر تطبيق القيادة التحويلية على التهمك الوظيفي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة*. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11 (2)، 349-332.

عتوم، محمد. (2021). *أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء الوظيفي في شركة مياه اليرموك في الأردن* (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن).

علوان، فراس. (2022). *أثر أزمة جائحة كورونا على الأداء التنظيمي والمالي لمنظمة أمازون*. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (65)، 42-23.

علي، شيماء أحمد علي محمد. (2020). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان*. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (5)، 356-312.

المجالي، محمد فلاح سالم. (2022). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات*. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3 (8)، 357-340.

المطيري، خالد بن نوار. (2023). *ضغط العمل والأداء الوظيفي لدى منسوبي الكراسي البحثية في جامعة الملك سعود* (رسالة ماجستير، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية).

مشعل، ومحمد عبد الرسول حامد. (2023). *أثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية*. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 9(16)، 2333-2291.

نابتي، راضية. (د.ت.). *أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* (رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، الجزائر).

هدى، منيرة حميد، وعبد الناصر، هدي. (2025). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية*. *مجلة الجمعية الفلسطينية للعلوم التربوية والنفسية*.

رقية عبد الله حسن عيسى. (2025). *القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي*. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*.

الملاحق

ملحق (1)

أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030: دراسة ميدانية في مدينة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة لأغراض علمية وأكاديمية، بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الناشئة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 بمدينة الرياض.

أرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم .

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25-34 سنة

☐ 35-44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير قسم

☐ مدير تنفيذي

☐ أخرى

ثانياً: محاور الدراسة

تعليمات الإجابة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس الآتي:

1-التأثير المثالي Idealized Influence

الفقرات	العبارات	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	يتجاوز المدير مصالحه الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة.					
2	يمتاز المدير بالحزم عند اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.					
3	يرسم المدير خطة ويضع استراتيجية مقنعة تلهم الموظفين بأداء المهام بكل رضا.					
4	يركز المدير خلال انجاز المهمات على العمل بروح الفريق .					
5	يتصرف المدير بطريقة تجعل منه مصدر ثقة الموظفين وتعزز احترامه والافتداء بأسلوبه.					

2-التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation

الفقرات	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يلهم المدير الموظفين رؤية واضحة للأهداف التي يجب السعي لتحقيقها.					
2	يسعى المدير الى تكوين فريق عمل متعاون ليشجعهم على انجاز المهام بأداء مرتفع.					
3	يعمل المدير على بث الإيجابية والدافعية لدى العاملين.					
4	يستخدم المدير عبارات حماسية معبرا عن ثقته بقدرة العاملين.					
5	يسعى المدير الى تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحويل رؤية الشركة الى واقع ملموس .					

3-الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

الفقرات	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يستمتع المدير الى أفكار الموظفين ويشجع على التعبير والاختلاف من اجل خلق الابتكار في الحلول .					
2	يقترح المدير اساليب جديدة ومتنوعة في انجاز المهام .					
3	يسعى المدير الى استمرارية التعلم والتطوير وبحث على التغيير للأفضل لتنظيميا واداريا					
4	يراعي المدير الفروقات الشخصية بين الموظفين في أداء العمل					
5	يسعى المدير لاستثارة الحماس والمنافسة بين الموظفين من اجل خلق طرق إبداعية غير تقليدية لإنجاز المهام .					

4- الاعتبار الفردي Individualized Consideration

الفقرات	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يحرص المدير على الاصغاء لكل فرد في الشركة ويشعره بقيمته ويحترم اهتماماته.					
2	يحرص المدير على التعامل مع جميع الموظفين بعدل ومساواة .					
3	يحاول المدير مشاركة الموظفين في مناسباتهم الخاصة.					
4	يشجع المدير الموظفين على تنمية مهاراتهم ودعم خططهم لتحقيق أهدافهم مما يؤثر على جودة العمل .					
5	يراعي المدير الاعتبارات الفردية لكل موظف في جميع القرارات .					

5- الأداء الوظيفي

الفقرات	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يحرص الموظفون على أداء المهام بدقة وفاعلية .					
2	يحرص الموظفون على انجاز المهام في الوقت المحدد.					
3	يحرص الموظفون على الالتزام بأداء المهام بما يتوافق مع معايير وأنظمة المؤسسة.					
4	يسعى الموظفون على تقديم خدمة تتميز بالجودة وترضي المتلقي .					
5	يحرص الموظفون بالعمل بشكل جماعي لتقليل وقت الإنجاز.					
6	يستعد الموظفون للتعامل مع ضغوطات العمل بصورة فعالة ومن الممكن انجاز العمل خارج أوقات العمل الرسمي.					
7	تتوفر المعلومات والنظم لدى كل موظف للقيام بعمله دون المتابعة المستمرة .					
8	يمتلك الموظفون القدرة على إدارة الوقت لإنجاز المهام واستثمار وقت العمل بصورة فعالة .					
9	يسعى الموظفون الى تحسين أساليب الأداء الوظيفي وكل موظف مسؤول عن نتائج عمله .					
10	يساهم الموظفون في تحقيق رؤية واهداف المؤسسة .					

ملحق (2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.532	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	5

Statistics

		الجنس	المؤهل	الخبرة	المسمى	العمر
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	100.0	100.0	100.0

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	25.0	25.0	25.0
	2	8	20.0	20.0	45.0
	3	19	47.5	47.5	92.5
	4	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	25.0	25.0	25.0
	2	12	30.0	30.0	55.0
	3	9	22.5	22.5	77.5
	4	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المسمى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	25.0	25.0	25.0
	2	10	25.0	25.0	50.0
	3	12	30.0	30.0	80.0
	4	5	12.5	12.5	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	20.0	20.0	20.0
	2	16	40.0	40.0	60.0
	3	10	25.0	25.0	85.0
	4	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Correlations

		JP_TOTAL	IS_TOTAL	IC_TOTAL	IM_TOTAL	II_TOTAL
JP_TOTAL	Pearson Correlation	1	,521 ^{***}	,608 ^{***}	,646 ^{***}	,347 [*]
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	,029
	N	40	40	40	40	40
IS_TOTAL	Pearson Correlation	,521 ^{***}	1	,688 ^{***}	,699 ^{***}	,541 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40
IC_TOTAL	Pearson Correlation	,608 ^{***}	,688 ^{***}	1	,664 ^{***}	,485 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	,002
	N	40	40	40	40	40
IM_TOTAL	Pearson Correlation	,646 ^{***}	,699 ^{***}	,664 ^{***}	1	,601 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	40	40	40	40	40
II_TOTAL	Pearson Correlation	,347 [*]	,541 ^{***}	,485 ^{**}	,601 ^{***}	1
	Sig. (2-tailed)	,029	<.001	,002	<.001	
	N	40	40	40	40	40

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 ^a	,482	,423	,39917

a. Predictors: (Constant), IC_TOTAL, II_TOTAL, IS_TOTAL, IM_TOTAL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.191	4	1.298	8.144	<.001 ^b
	Residual	5.577	35	,159		
	Total	10.768	39			

a. Dependent Variable: JP_TOTAL

b. Predictors: (Constant), IC_TOTAL, II_TOTAL, IS_TOTAL, IM_TOTAL

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.326	.627		2.114	.042	.052	2.599
	II_TOTAL	-.122	.169	-.113	-.723	.474	-.465	.221
	IM_TOTAL	.451	.180	.482	2.502	.017	.085	.817
	IS_TOTAL	.016	.167	.018	.097	.923	-.323	.355
	IC_TOTAL	.327	.178	.330	1.835	.075	-.035	.689

a. Dependent Variable: JP_TOTAL

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
II_TOTAL	40	3.20	5.00	4.3500	.48516
IM_TOTAL	40	2.40	5.00	4.2300	.56123
IS_TOTAL	40	2.40	5.00	4.0550	.59741
IC_TOTAL	40	2.40	5.00	4.0500	.52963
JP_TOTAL	40	3.10	5.00	4.0925	.52545
Valid N (listwise)	40				

Abstract:

- The study aimed to know the impact of transformational leadership in its dimensions (ideal impact, inspirational motivation, intellectual arousal, and individual consideration) in improving job performance in line with achieving the goals of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030, among employees of a commercial startup in the private sector in Riyadh, and the study population consisted of employees (in various managerial positions) in the institution, and the sample size reached (70) employees. The study adopted the descriptive-analytical method, the researcher relied on the questionnaire to collect data to interpret the hypotheses of the study and achieve its objectives, a facilitated sample was taken from the study population, he distributed the questionnaire to all employees, but (40) valid questionnaires were retrieved for analysis, the data were analyzed using the SPSS statistical program, and the study came out with results showing that the level of transformational leadership practice recorded high scores, The level of job performance is also high, and the results confirmed that there is a statistically significant positive correlation between transformational leadership and job performance. In addition to the statistical significance of the dimensions of transformational leadership as a whole, where (48.2%) of the variation in job performance was recorded, the dimension of inspirational motivation was the most influential in job performance. The study recommended the need to support transformational leadership practices within startups, in a way that contributes to improving the level of job performance and achieving the goals of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030.

Midocean University
Faculty of Management
Business Administration Department



The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance in Startups and Achieving the Goals of Vision 2030: A Field Study in Riyadh.

Prepared by the student/Fatima Al-Heba Qareh
253001352

Supervision/
Dr. Al-Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2026