

## أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بعد جائحة كورونا

إعداد الطالب /

حسام سعيد القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فائز جراد

العام الدراسي:

2025

## إهداء

إلى أولئك الذين كان وجودهم هو الضوء الذي لا ينطفئ مهما تغيّرت الطرق وتعاقبت الظروف .  
..

إلى والديّ العزيزين؛  
الذين زرعوا في داخلي قيمة الاجتهاد، وربّيا قلبي على الصبر، ودعموا مسيرتي بكلمة وابتسامة  
ودعوة صادقة لا تُقدّر بثمن.  
لقد كانا ولا يزالان مصدر قوتي، وسبباً لكل خطوة أقطعها في طريق العلم والنجاح.

وإلى زوجتي الغالية ؛  
رفيقة دربي، وملاذ قلبي، ومصدر الطمأنينة الذي يخفّف التعب ويُزيل ثقل الأيام.  
شكراً لاحتوائك، لصبرك، لتفهّمك لانشغالي، ولكل دعم خفيّ لم يُر لكنه كان عميق الأثر في  
نفسي.

وإلى إخوتي وأصدقائي الذين كانوا عوناً وسنداً، بتشجيعهم، وحضورهم، ووقوفاتهم التي لا تُنسى.  
وإلى كل من علّمني كلمة، أو فتح أمامي باب معرفة، أو ألهمني بفكرة...  
أهديكم هذا العمل العلمي بكل تقدير وامتنان.

## شكر وتقدير

بحمد الله وتوفيقه أولاً وآخرًا، تم إنجاز هذا العمل البحثي الذي يمثل إحدى المحطات المهمة في مسيرتي العلمية. وإذ أحمد الله على ما أنعم به من توفيق، فأني أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من كان له أثر في إخراج هذه الدراسة إلى النور.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى **سعادة الدكتور فائز جراد** على دعمه العلمي وتوجيهاته المستمرة خلال مرحلة إعداد هذا البحث. لقد كان لإرشاداته القيمة وملاحظاته الدقيقة دورٌ محوري في تطوير هذا العمل وصياغته بالشكل الأكاديمي الصحيح.

كما أود أن أعبر عن بالغ امتناني لـ **الدكتور الفیصل حسن** على ما قدّمه من ملاحظات بناءة، ومتابعة علمية ساعدتني في تجاوز الكثير من الصعوبات البحثية. لقد كان لخبرته الأكاديمية ورؤيته التحليلية أثر بالغ في تحسين جودة هذا البحث وتعزيز قيمته العلمية.

ولا يفوتني أن أشكر **جامعة ميداوشن** ممثلةً في كادرها الأكاديمي والإداري على توفير بيئة تعليمية محفزة عززت من معارفي وقدراتي البحثية.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبيان، الذين أسهم تعاونهم في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

وأخيرًا، كل الامتنان لكل من قدّم لي دعمًا، أو فكرة، أو كلمة طيبة كان لها أثر في إتمام هذا العمل.

## المستخلص

شهدت بيئة العمل في مختلف القطاعات تغيرات جوهرية بعد جائحة كورونا (COVID-19) ، الأمر الذي فرض على المؤسسات أن تتكيف مع متغيرات جديدة شملت العمل عن بُعد، ارتفاع مستويات القلق الوظيفي، وتبدل أنماط التواصل والإشراف الإداري. في ظل هذه التحولات، برزت القيادة التحويلية بوصفها أحد أكثر أنماط القيادة قدرةً على تعزيز أداء الموظفين، ودعم استجابتهم للتغيرات، والمحافظة على استقرار البيئة التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد الجائحة، من خلال قياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ومستوى أداء الموظفين في المؤسسات.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة مكونة من (٦٥) موظفًا من مختلف الإدارات، يعملون في بيئات تأثرت بشكل مباشر بمتغيرات ما بعد الجائحة. وقد شملت أداة الدراسة محورين أساسيين هما القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي يساهمون بشكل أكبر في رفع مستويات الالتزام وتحسين جودة الأداء بعد الجائحة. كما توصلت النتائج إلى أن بيئة العمل بعد الجائحة تتطلب من القادة الاهتمام الأكبر بالدعم النفسي والتمكين، لما لهما من تأثير مباشر في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل الآثار السلبية للجائحة.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات برامج تدريبية تُعزز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة، والاهتمام بتطوير الممارسات الإدارية التي تدعم التواصل الفعال، وتمكين الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين التكيف مع الأزمات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، الموظفون، بيئة العمل، جائحة كورونا.

## قائمة المحتويات

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ٢  | إهداء                                              |
| ٣  | شكر وتقدير                                         |
| ٤  | المستخلص                                           |
| ٧  | الفصل الأول                                        |
| ٧  | الإطار العام للدراسة                               |
| ١  | 1.1 مقدمة:                                         |
| ٣  | 1.2 مشكلة الدراسة:                                 |
| ٥  | 1.3 أهمية الدراسة:                                 |
| ٧  | 1.4 أهداف الدراسة:                                 |
| ١٠ | 1.5 تساؤلات الدراسة:                               |
| ١١ | 1.6 فروض الدراسة:                                  |
| ١٢ | 1.7 نموذج الدراسة:                                 |
| ١٥ | الفصل الثاني: الإطار النظري                        |
| ١٦ | 2.1 مقدمة:                                         |
| ١٦ | 2.2 مفهوم القيادة التحويلية:                       |
| ١٧ | 2.3 أبعاد القيادة التحويلية:                       |
| ١٧ | 2.4 مفهوم الأداء الوظيفي:                          |
| ١٨ | 2.5 العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي: |
| ١٩ | 2.7 القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الجائحة:     |
| ١٩ | 2.8 النموذج النظري للدراسة:                        |
| ٢٠ | الفصل الثالث                                       |
| ٢٠ | الدراسات السابقة                                   |
| ٤١ | الفصل الرابع                                       |
| ٤١ | منهجية الدراسة                                     |
| ٤٢ | 4.1 مقدمة:                                         |
| ٤٢ | 4.2 مجتمع الدراسة:                                 |
| ٤٢ | 4.3 عينة الدراسة:                                  |
| ٤٢ | 4.4 أداة الدراسة:                                  |
| ٤٧ | الفصل الخامس                                       |
| ٤٧ | تحليل البيانات واختبار الفرضيات                    |
| ٤٨ | 5.1 مقدمة:                                         |
| ٤٨ | أولاً: النتائج الوصفية لمتغير القيادة التحويلية:   |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ٥١ | ..... ثانياً: النتائج الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي: |
| ٥١ | ..... ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:                 |
| ٥٣ | ..... الفصل السادس                                   |
| ٥٣ | ..... النتائج والتوصيات                              |
| ٥٤ | ..... النتائج:                                       |
| ٥٦ | ..... التوصيات:                                      |
| ٥٦ | ..... المقترحات المستقبلية:                          |
| ٥٨ | ..... Abstract                                       |
| ٥٩ | ..... المراجع:                                       |
| ٦١ | ..... الملاحق                                        |
| ٦٢ | ..... استمارة استبيان                                |
| ٦٤ | ..... ثانياً: محاور الاستبيان:-                      |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

شهد العالم في نهاية عام ٢٠١٩ واحدة من أعظم الأزمات الصحية في العصر الحديث، والمتمثلة في انتشار جائحة كورونا (COVID-19)، التي أحدثت هزة عميقة في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وبالأخص في بيئة العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة. فقد فرضت الجائحة تحديات هائلة على المنظمات، بدءًا من تطبيق إجراءات الإغلاق والحد من التجمعات، مرورًا بالتحول المفاجئ نحو العمل عن بُعد، وانتهاءً بتبني أنماط تشغيل جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية وإعادة توزيع الأدوار والمهام. ونتيجة لهذه التحولات السريعة، واجهت المؤسسات حالة من عدم اليقين واحتاجت إلى قيادة قادرة على التكيف والاستجابة لهذه الظروف المتغيرة بفعالية. لقد أثبتت الجائحة أن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل أصبحت عنصرًا حاسمًا لاستمرارية العمل وضمان فعالية الأداء. فقد واجه الموظفون خلال الجائحة ضغوطًا نفسية واجتماعية غير مسبوقة، شملت الخوف من العدوى، القلق بشأن الأمن الوظيفي، صعوبة التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، بالإضافة إلى تحديات العمل عن بُعد، مثل ضعف التفاعل البشري وتفاوت مهارات التقنية. كل هذه العوامل شكّلت بيئة معقدة تتطلب من القادة نمطًا قياديًا قادرًا على احتواء الموظفين، وتقديم الدعم، وإلهامهم لبذل أفضل ما لديهم رغم الظروف غير المستقرة.

في هذا السياق برزت القيادة التحويلية كأحد أبرز الأنماط القيادية التي أثبتت فاعليتها في إدارة الأزمات. فالقيادة التحويلية تعتمد على إلهام الموظفين وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، وتشجع على الإبداع والابتكار، وتولي اهتمامًا كبيرًا بالجوانب الإنسانية، من خلال دعم احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية، مما يجعلها من أكثر الأنماط ملائمة لإدارة التغيير في فترات الاضطراب. كما يتميز القائد التحويلي بقدرته على تحفيز العاملين، وتعزيز روح التفاؤل والثقة، وتحويل الأزمات إلى فرص للنمو والتحسين، وهو ما تحتاج إليه المؤسسات في مرحلة ما بعد الجائحة.

ومع بدء التعافي من الجائحة، بدأت منظمات عديدة في مراجعة سياساتها وطرق عملها، وتقييم أداء الموظفين في ظل هذا التحول. وكشفت هذه المرحلة عن أهمية الدور القيادي في الحفاظ على مستوى الأداء، حيث اتضح أن المؤسسات التي اعتمدت على أساليب قيادية فعالة استطاعت الحفاظ على إنتاجية موظفيها، بل ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لديهم. ومن هنا برزت أهمية دراسة "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد جائحة كورونا"، لكونها

واحدة من القضايا الحديثة والحيوية التي تستحق البحث الأكاديمي، خاصة في السياق العربي الذي لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التحليلية في هذا المجال.

إن القيادة التحويلية لا تقتصر على تحفيز الموظفين فحسب، بل تمتد إلى بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات. فالقائد التحويلي يسهم في تطوير مهارات الموظفين، ويعزز قدرتهم على مواجهة الضغوط، ويمدّهم بالدعم الذي يساعدهم على تجاوز الآثار النفسية والعملية التي خلفتها الجائحة. كما يحرص على تشجيع الإبداع وطرح الأفكار الجديدة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي. وهذا ما يجعل القيادة التحويلية أحد الحلول المهمة لتمكين المؤسسات من التعامل مع التحديات المستقبلية.

من جانب آخر، تشير الأدبيات إلى أن جائحة كورونا كشفت اختلافاً ملحوظاً في استجابة الموظفين لأساليب القيادة المختلفة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن الموظفين أصبحوا أكثر احتياجاً للتواصل الفعال، والوضوح في القرارات، والدعم العاطفي من قبل القادة. كما أن التحول نحو العمل عن بُعد خلق فجوات في التواصل، وضعفًا في التفاعل، ما جعل القيادة التحويلية خياراً أفضل مقارنة بالأنماط التقليدية التي تعتمد على الرقابة والسيطرة. ولذلك، فإن دراسة هذا النمط القيادي في مرحلة ما بعد الجائحة تساعد على فهم مدى قدرته على تحسين الأداء وتعزيز الدافعية في بيئات العمل الحديثة.

وتتبع أهمية الموضوع كذلك من توقيت الدراسة، حيث تأتي في مرحلة انتقالية تشهد فيها المؤسسات إعادة بناء نظم العمل الداخلية، وتحسين آليات إدارة الموارد البشرية، والسعي نحو تحقيق توازن بين التقنية والجانب الإنساني للعمل. ومن هنا، فإن البحث في دور القيادة التحويلية يسهم في تقديم توصيات عملية للمؤسسات تساعد على تبني استراتيجيات قيادة أكثر فعالية، وبالتالي رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق، تُعد هذه الدراسة محاولة علمية لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بعد جائحة كورونا، من خلال تحليل أبعاد القيادة التحويلية وممارساتها، وقياس مستوى الأداء في ظل الظروف الجديدة، وتقديم رؤية متكاملة تساعد صنّاع القرار والباحثين على فهم هذه العلاقة بشكل أعمق وأكثر وضوحاً. وبذلك تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم إضافة علمية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

شهدت بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في المنطقة الشرقية – مدينة الجبيل الصناعية، تغيرات جوهرية خلال وبعد جائحة كورونا (COVID-19) ، وهي تغيرات أثرت بصورة مباشرة على طبيعة العمل، وأساليب القيادة، ومستوى أداء الموظفين. فقد فرضت الجائحة تحديات تشغيلية وتنظيمية غير مسبوقة، تمثلت في الانتقال المفاجئ إلى العمل عن بُعد، وتخفيض عدد العاملين في مواقع العمل، وتطبيق بروتوكولات صحية صارمة، مما أدى إلى تغيير ديناميكية التفاعل بين القادة والموظفين. ومع العودة التدريجية للعمل الحضوري، أصبحت المؤسسات تواجه واقعاً جديداً يتطلب إعادة تقييم أساليب القيادة المتبعة، ومدى قدرتها على دعم الموظفين واستعادة مستويات الأداء المطلوبة.

لقد كشفت الجائحة عن جوانب ضعف في الأنماط القيادية التقليدية، خاصة تلك التي تعتمد على السلطة الرسمية والتعليمات المباشرة، حيث لم تعد فعالة في التعامل مع الضغوط النفسية والاجتماعية التي مر بها الموظفون. وبرزت الحاجة إلى نمط قيادي أكثر مرونة وتفاعلاً إنسانياً، قادر على خلق بيئة آمنة ومحفزة تساعد الموظف على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وهنا تأتي أهمية القيادة التحويلية التي تقوم على الإلهام والتحفيز وتقديم الدعم الفردي وتشجيع التفكير الابتكاري.

ورغم الاهتمام الكبير بالقيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك محدودية واضحة في الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بعد جائحة كورونا تحديداً، وخاصة في البيئات الصناعية السعودية مثل الجبيل. فالمنشآت الصناعية تتميز بطبيعة عمل حساسة تتطلب انضباطاً، التزاماً عالياً، عملاً ميدانياً مستمراً، وتفاعلاً مباشراً بين فرق التشغيل والصيانة والإدارة، مما يجعل دراسة تأثير القيادة التحويلية في هذه البيئة أمراً أكثر أهمية.

وهناك جملة من المؤشرات التي تدفع إلى تناول هذه المشكلة بالدراسة، مثل:

- تراجع مستويات الانضباط والإنتاجية لدى بعض الموظفين بعد العودة من العمل عن بُعد.
- زيادة الضغوط النفسية والمخاوف المهنية الناتجة عن الجائحة وتأثيرها على الأداء.
- ضعف الروابط المهنية نتيجة قلة التفاعل المباشر أثناء الجائحة.

- عدم وضوح ما إذا كانت القيادة التحويلية قادرة على إعادة بناء الثقة ورفع الالتزام في مرحلة ما بعد الأزمة.
- الحاجة إلى فهم دور القيادة التحويلية في بيئة عمل صناعية ذات طبيعة دقيقة مثل الجبيل.
- كما أن المؤسسات اليوم تحتاج إلى إجابة واضحة حول ما يلي:
- هل أسهمت القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين بعد الجائحة؟
- وما الأبعاد الأكثر تأثيراً (التحفيز الإلهامي – الاعتبار الفردي – التأثير المثالي – التحفيز الفكري)؟
- وهل تختلف درجة تأثير القيادة التحويلية بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد؟
- وما مدى قدرة القائد التحويلي على تخفيف الضغوط النفسية والمهنية التي تركتها الجائحة؟
- وهل يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في إعادة بناء ثقافة العمل وتعزيز التفاعل بين الأفراد؟

وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود فجوة بحثية واضحة، حيث إن أغلب الدراسات تناولت القيادة التحويلية في سياقات طبيعية مستقرة، بينما لم تتناول بشكل معمق تأثير هذا النوع القيادي ضمن الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة عالمياً ومحلياً. كما لم تُركز العديد من الدراسات على البيئات الصناعية في المملكة، رغم الخصوصية التشغيلية التي تميزها عن غيرها.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد جائحة كورونا في المنطقة الشرقية – مدينة الجبيل الصناعية؟"

وتنبع أهمية الإجابة عن هذا السؤال من الحاجة العملية للمؤسسات الصناعية إلى تطوير قيادتها وتمكين قادتها من التعامل مع آثار الأزمات العالمية على الأداء الوظيفي، إضافة إلى توفير إطار بحثي حديث يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية.

### 1.3 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا معاصرًا وحساسًا يتعلق بمرحلة استثنائية عاشتها جميع المؤسسات حول العالم، بما فيها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وهي مرحلة ما بعد جائحة كورونا (COVID-19) التي أثرت بصورة مباشرة على طبيعة العمل، وعلى علاقات الموظفين، وعلى أساليب القيادة المثبتة داخل المنظمات. وقد كشفت الجائحة عن الحاجة الماسة إلى نماذج قيادية جديدة قادرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، ودعم الموظفين، والتكيف مع الظروف المتقلبة. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة القيادة التحويلية باعتبارها أحد أكثر الأساليب القيادية ملائمة للتعامل مع هذه الظروف.

وتتجلى أهمية الدراسة في مجموعة من الجوانب النظرية والعملية، يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:-

##### ١. سد فجوة معرفية قائمة:

رغم وجود دراسات عديدة تناولت القيادة التحويلية، إلا أن عددًا محدودًا فقط ركّز على أثر القيادة التحويلية بعد جائحة كورونا، خصوصًا في السياق السعودي. وبالتالي فإن هذه الدراسة تساهم في تعزيز المعرفة في هذا المجال عبر وضع إطار بحثي معاصر يتوافق مع التغيرات التنظيمية التي فرضتها الجائحة.

##### ٢. ربط القيادة التحويلية ببيئة العمل الصناعية:

تُعد مدينة الجبيل الصناعية من أهم البيئات المهنية في المملكة، وتتميز بطبيعة عمل دقيقة، حساسة، ومنظمة. لذلك فإن تطبيق نموذج القيادة التحويلية في مثل هذه البيئة يمنح نتائج غنية تساعد على فهم تأثير القيادة في بيئات عالية الاعتماد على العمل الميداني والالتزام التشغيلي.

##### ٣. دمج تأثير الأزمات العالمية بالنماذج القيادية:

تقدم الدراسة نموذجًا فريدًا يربط بين الأزمات الصحية العالمية مثل كورونا وبين السلوك القيادي، وهو جانب لم يحظَ ببحث كافٍ، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل النفسي والسلوكي للموظفين تجاه القائد بعد الأزمات.

## ثانيًا: الأهمية العملية:-

١. مساعدة القادة والمديرين في فهم احتياجات الموظفين بعد الجائحة:  
كشفت الجائحة عن تغيير توقعات الموظفين؛ فالكثير منهم أصبح يقدر الدعم النفسي، التواصل الواضح، والمرونة في بيئة العمل. وتبرز هذه الدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية تلبية هذه الاحتياجات بما ينعكس إيجابًا على الأداء.
٢. تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات:  
عبر توضيح أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، يستطيع القادة في المؤسسات تحديد السلوكيات القيادية الأكثر تأثيرًا في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين جودة أدائهم، سواء في العمل الميداني أو الإداري.
٣. تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات المستقبلية:  
توفر الدراسة إطارًا يمكن الاعتماد عليه لبناء خطط قيادية فعالة تساعد المؤسسات على إدارة موظفيها في الظروف الطارئة أو المتقلبة، وهو عنصر مهم خصوصًا في المؤسسات الصناعية التي تتأثر بسرعة بالتغيرات.
٤. تطوير برامج التدريب القيادي:  
يمكن للجهات التدريبية والإدارية الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير برامج تهدف إلى تنمية مهارات القادة في الجوانب المتعلقة بالتحفيز، التواصل، والاعتبار الفردي، ما يساعدهم على التعامل مع الموظفين بشكل أفضل بعد الأزمات.
٥. دعم متخذي القرار في بيئة العمل السعودية:  
تساعد الدراسة صناع القرار في فهم أهمية الاستثمار في القيادة التحويلية كوسيلة لتحسين مناخ العمل، تعزيز الثقة، خفض معدل الدوران الوظيفي، ورفع مستوى رضا الموظفين.

## ثالثًا: أهمية الدراسة للباحثين والمجتمع الأكاديمي:

١. تقديم نموذج بحثي متكامل يمكن للباحثين الجدد الاستفادة منه وتطويره في بحوث مستقبلية.
٢. فتح المجال لإجراء دراسات مقارنة بين أنماط القيادة المختلفة في الأزمات.

٣. تعزيز وعي الطلبة والباحثين بأهمية المزج بين النظرية والتطبيق العملي في الدراسات الإدارية.

#### رابعاً: خصوصية موقع الدراسة (الجبيل – المنطقة الشرقية):

تزداد أهمية الدراسة لأنها تُجرى في واحدة من أكبر المدن الصناعية في المملكة، حيث تعتمد شركات الجبيل اعتماداً مباشراً على أداء الموظف والتزامه، وقد ظهر بوضوح تأثير الجائحة على فرق التشغيل والصيانة والإدارات الفنية. ولذلك فإن قياس أثر القيادة التحويلية على موظفي هذه الجهات يقدم قيمة علمية وعملية عالية نظراً لخصوصية البيئة وطبيعة العمل فيها.

#### خلاصة أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة لا تُعد مجرد تحليل لأثر القيادة التحويلية، بل هي محاولة لتسليط الضوء على كيفية قيادة الموظفين في الظروف الاستثنائية، وكيف يمكن للقائد أن يعيد تشكيل بيئة العمل في مرحلة ما بعد الجائحة، بما يضمن رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ومرونة.

#### 1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد جائحة كورونا في مدينة الجبيل الصناعية، وذلك من خلال تحليل العوامل القيادية، والسلوكية، والتنظيمية، والنفسية المرتبطة بهذا الأثر. وتعتمد الدراسة على مجموعة من الأهداف التي تتوزع بين أهداف رئيسية وفرعية وتطبيقية، كما يلي:

#### أولاً: الهدف الرئيسي للدراسة

تحليل وقياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على أداء الموظفين في المؤسسات العاملة بمدينة الجبيل الصناعية بعد جائحة كورونا.

يأتي هذا الهدف الرئيس من الحاجة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الحديثة في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بيئة عمل شهدت اضطرابات كبيرة خلال فترة الجائحة وما بعدها.

## ثانيًا: الأهداف الفرعية للدراسة:

### 1 - أهداف متعلقة بالقيادة التحويلية:

- دراسة أثر التأثير المثالي للقائد وقدرته على أن يكون قدوة ومصدر ثقة للموظفين الذين تأثروا نفسيًا وتنظيميًا بالجائحة.
- تحليل دور التحفيز الإلهامي في صياغة رؤية مشتركة تحفز الموظفين على تجاوز آثار الجائحة والاندماج مجددًا في بيئة العمل.
- التعرف على مساهمة التحفيز الفكري في دعم الابتكار والتفكير الخلاق كأسلوب للتعامل مع التحديات التشغيلية التي ظهرت بعد الجائحة.
- تقييم دور الاعتبار الفردي في توفير الدعم والتوجيه والمتابعة للموظفين خاصة بعد الفترات الطويلة من العمل تحت ضغوط نفسية ومهنية.

### 2 . أهداف متعلقة بأداء الموظفين:

تهدف الدراسة إلى تقييم الأداء الوظيفي بمؤشرات المتعددة، وذلك من خلال:

- قياس مستوى الإنتاجية بعد العودة للعمل الحضوري.
- تقييم جودة العمل ومدى الالتزام بالمعايير.
- تحديد مستوى الانضباط والالتزام الوظيفي.
- قياس فعالية العمل الجماعي بعد ضعف التفاعل بسبب التباعد.
- تحليل مدى رضا العملاء والمستفيدين بعد الجائحة.
- رصد التغيرات طويلة الأمد على الأداء الناتجة عن فترة الجائحة.

### 3 . أهداف خاصة بالتغيرات التنظيمية لما بعد الجائحة:

- تحليل كيفية تغير بيئة العمل نتيجة الجائحة، سواء على مستوى التواصل، إدارة الوقت، الإجراءات التنظيمية، أو التوقعات المهنية.
- دراسة قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع آثار العمل عن بُعد والعودة للعمل الحضوري من جديد.
- التعرف على تأثير الجائحة على الصحة النفسية للموظفين، وعلى دور القيادة التحويلية في تخفيف الضغوط.

- استكشاف مدى فاعلية الأساليب التحويلية في إعادة بناء الثقة بين الموظفين والإدارة بعد فترة الاضطرابات.

#### 4 . أهداف تطبيقية وميدانية:

- تهدف الدراسة إلى تقديم مخرجات عملية قابلة للتطبيق، من خلال:
- تحديد الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز الأداء داخل بيئات العمل الصناعية في الجبيل.
- تقديم توصيات واضحة حول برامج تدريب القيادة المناسبة لمرحلة ما بعد الأزمات.
- دعم المؤسسات في تصميم سياسات عمل مرنة تساعد على رفع مستوى الرضا والأداء في ظل التغيرات الجديدة.
- مساعدة صناع القرار وفرق القيادة في وضع خطط استراتيجية تعتمد على مبادئ القيادة التحويلية.

#### ثالثاً: الأهداف المعرفية والعلمية

- الإسهام في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدور القيادة التحويلية في بيئات العمل الخليجية بعد جائحة كورونا.
- إضافة معرفة جديدة تفيد الباحثين والمهتمين بمجال القيادة والإدارة في ظل الأزمات.
- دعم الاتجاه البحثي الذي يدعو إلى اعتماد نماذج قيادية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية في إدارة الأفراد.

#### خلاصة موسّعة لأهداف الدراسة:

- من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى بناء قاعدة معرفية متينة تُسهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بعد الجائحة، مع التركيز على الجوانب:
- التنظيمية،
- السلوكية،

- النفسية،
- المهنية،
- الاستراتيجية،

وذلك بهدف تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات الصناعية بمنطقة الجبيل، التي تُعد من أهم المدن الصناعية في المنطقة الشرقية والمملكة بشكل عام.

### 1.5 تساؤلات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد جائحة كورونا، خصوصاً في مدينة الجبيل الصناعية. وبناءً على ذلك تمت صياغة مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

#### التساؤل الرئيسي الأول:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين بعد جائحة كورونا؟  
ويتفرع منه:

- ما دور التأثير المثالي للقائد في تعزيز التزام الموظف وتحسين أدائه؟
- كيف يؤثر التحفيز الإلهامي على رفع الروح المعنوية للموظفين بعد الجائحة؟
- ما أثر التحفيز الفكري في دعم الابتكار ومواجهة التغيرات التنظيمية؟
- ما مدى تأثير الاعتبار الفردي في تحسين العلاقات المهنية ودعم الموظفين خلال فترة ما بعد الأزمة؟

#### التساؤل الرئيسي الثاني:

كيف تأثر أداء الموظفين بالتغيرات التي فرضتها جائحة كورونا في بيئة العمل؟  
ويتفرع منه:

- ما التغيرات التي حدثت في مستويات الإنتاجية بعد الجائحة؟
- هل انخفض مستوى الانضباط الوظيفي نتيجة الضغوط النفسية والعملية؟
- ما مدى تأثر جودة العمل بالتغيرات التنظيمية وطرق العمل الجديدة؟

- كيف أثر العمل عن بُعد ثم العودة للعمل الحضورى على أداء الموظفين؟

### التساؤل الرئيسى الثالث:

ما الدور الذى يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية فى الحد من الآثار السلبية للجائحة وتعزيز الآثار الإيجابية فى بيئة العمل؟  
ويتفرع منه:

### أولاً – الآثار الإيجابية:

- هل تساعد القيادة التحويلية فى تعزيز التعاون وروح الفريق بعد فترة العزلة؟
- هل تساهم فى تحسين الصحة النفسية وزيادة الثقة بين الموظفين والإدارة؟
- هل تسهم فى رفع مستوى الدافعية والالتزام الوظيفى لدى الموظفين؟

### ثانياً – الآثار السلبية:

- هل تقلل القيادة التحويلية من الضغوط النفسية الناتجة عن آثار الجائحة؟
- هل تخفف من ضعف التواصل الذى سببه العمل عن بُعد؟
- هل تحدّ من انخفاض الأداء والسلوكيات الانسحابية لدى بعض الموظفين؟

## 1.6 فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم وضع مجموعة من الفروض التى تهدف إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بعد جائحة كورونا فى مدينة الجبيل الصناعية. وقد جاءت الفروض كما يلى:

### الفرض الرئيسى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين بعد جائحة كورونا فى مدينة الجبيل الصناعية.

### **الفرض الأول:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي للقائد على أداء الموظفين بعد الجائحة.

### **الفرض الثاني:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الإلهامي على مستوى دافعية الموظفين وتحسين أدائهم بعد الجائحة.

### **الفرض الثالث:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الفكري على تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية بعد الجائحة.

### **الفرض الرابع:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي على رضا الموظفين وتحسين أدائهم المهني بعد الجائحة.

### **الفرض الخامس:**

تتأثر مستويات الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالتغيرات التي فرضتها جائحة كورونا في بيئة العمل.

### **الفرض السادس:**

تسهم القيادة التحويلية في الحد من الآثار السلبية للجائحة وتعزيز الآثار الإيجابية في أداء الموظفين.

## **1.7 نموذج الدراسة:**

يُعد نموذج الدراسة جزءاً أساسياً من الإطار المنهجي للبحث، حيث يوضح الأسلوب العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وتستند هذه الدراسة إلى منهجية واضحة تهدف إلى فهم أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بعد جائحة كورونا في مدينة الجبيل الصناعية.

### 1.7.1 نوع الدراسة:

تُعد هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، وتهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بعد جائحة كورونا. وتعتمد الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد العينة.

### 1.7.2 عينة الدراسة:

تستهدف الدراسة الموظفين العاملين في المؤسسات الصناعية والخدمية في مدينة الجبيل الصناعية، وقد تم اختيار عينة مكونة من ٦٥ موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، بحيث تمثل العينة الواقع العملي للقطاعات الأكثر تأثرًا بالجائحة مثل قطاع الطاقة والصناعات البتروكيماوية والخدمات التشغيلية. يساعد هذا التنوع في الحصول على صورة واقعية وشاملة لتأثير القيادة التحويلية على الأداء.

### 1.7.3 أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الأنسب للوصول إلى آراء الموظفين بشكل منظم. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: يتناول القسم الأول البيانات الديموغرافية مثل العمر والجنس وسنوات الخبرة وطبيعة العمل. أما القسم الثاني فيحتوي على مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### 1.7.4 إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة على ٦٥ موظفًا داخل المؤسسات المستهدفة في مدينة الجبيل الصناعية. وقد تم توزيعها إما بشكل إلكتروني عبر البريد الداخلي للمؤسسة أو بتسليمها ورقياً عند الحاجة، بما يتناسب مع ظروف كل إدارة. تمت مراعاة السرية التامة وعدم مطالبة المشارك بكتابة أي معلومات تعريفية، وذلك لضمان الحصول على ردود صادقة وغير متحيزة. بعد جمع البيانات، تم إدخالها في قاعدة إلكترونية تمهيداً لتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

### 1.7.5 تحليل البيانات:

اعتمد تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. شمل التحليل الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات العينة. وتم استخدام اختبارات مثل تحليل الانحدار واختبار الدلالة الإحصائية بهدف التحقق

من صحة الفروض. كما تم الاعتماد على نماذج العلاقات بين المتغيرات لفحص مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

#### **1.7.6 حدود الدراسة:**

تنقيد هذه الدراسة بعدد من الحدود المرتبطة بطبيعتها، ومنها الحدود المكانية حيث تقتصر الدراسة على مدينة الجبيل الصناعية في المنطقة الشرقية، والحدود البشرية التي تشمل الموظفين العاملين في القطاعات الصناعية والخدمية. كما تشمل الحدود الزمنية الفترة التي أعقبت جائحة كورونا وتأثيراتها المباشرة على بيئة العمل. وقد تؤثر هذه الحدود على إمكانية تعميم النتائج على مناطق أو قطاعات أخرى تختلف في طبيعتها وظروفها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 مقدمة:

يُعد الإطار النظري حجر الأساس لأي بحث علمي أكاديمي، إذ يُقدّم الخلفية المفاهيمية التي تساعد على فهم موضوع الدراسة وتحديد العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، تبرز الحاجة إلى تناول القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في البيئات المتغيرة، خصوصاً بعد جائحة كورونا التي أحدثت تحولات كبيرة في طبيعة العمل وأساليبه.

لقد واجهت المؤسسات خلال الأزمة وما بعدها تحديات غير مسبقة، شملت التحول السريع إلى نماذج العمل الهجينة، وتغير توقعات الموظفين، وارتفاع مستويات الضغط النفسي، وتراجع الإنتاجية لدى بعض الأقسام. وفي ظل هذه التحديات، ظهر الدور الحاسم للقيادة التحويلية التي تمتلك القدرة على إلهام الموظفين، وتحفيزهم، ودعمهم نفسياً ومهنياً، وتوجيههم نحو تحقيق أداء أفضل رغم الضغوط.

إن أهمية الإطار النظري هنا تكمن في أنه يربط بين عدد من المفاهيم: القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، الأزمات التنظيمية، والتغيرات التي فرضتها الجائحة. وبالتالي فهو يساعد في تفسير كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تُعيد الحيوية إلى بيئة العمل، وكيف يمكنها معالجة آثار الجائحة على الموظفين والمؤسسات.

## 2.2 مفهوم القيادة التحويلية:

تُعتبر القيادة التحويلية أحد أكثر الاتجاهات القيادية التي لاقَت اهتماماً واسعاً خلال السنوات الأخيرة، وذلك لأنها تركز على تطوير الأفراد وإحداث تغيير جذري في طريقة تفكيرهم وسلوكهم التنظيمي. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه الموظفين نحو تنفيذ المهام فحسب، بل تُعنى بتحفيزهم، وإلهامهم، وتعزيز قدراتهم على الابتكار والمبادرة.

وتشير الأدبيات إلى أن هذا النوع من القيادة يُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تُشجع على الانفتاح والتعاون والثقة. كما أنه يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم، وتعزيز دافعيتهم الذاتية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

وقد اكتسبت القيادة التحويلية أهمية أكبر خلال فترة وما بعد جائحة كورونا، حيث احتاج الموظفون إلى نمط قيادي قادر على بثّ الطمأنينة، والتعامل مع القلق النفسي، ودعم التكيف مع التحولات التقنية والإدارية المفاجئة.

## 2.3 أبعاد القيادة التحويلية:

### 2.3.1 التأثير المثالي:

يقوم القائد بدور القدوة، ويظهر النزاهة والالتزام بالمعايير الأخلاقية، مما يجعله مصدر ثقة للموظفين. في أوقات الأزمات، يعتمد الموظفون بشكل كبير على هذا النوع من القادة لأنه يبعث الإطمئنان ويقلل التوتر داخل المنظمة.

### 2.3.2 التحفيز الإلهامي

يُحوّل القائد الأهداف التنظيمية إلى رؤية واضحة يُمكن للموظفين التوحد حولها. ويُعد هذا البعد أساسياً بعد الجائحة، حيث سهّل على العاملين فهم الاتجاه العام للمؤسسة رغم تغيّر الأساليب ونماذج العمل.

### 2.3.3 الاستثارة الفكرية

يشجع القائد الموظفين على التفكير الإبداعي، واقتراح حلول غير تقليدية، والتعامل مع المشكلات بشجاعة. هذا الأمر كان ضرورياً خلال فترة التحول الرقمي السريع الذي فرضته الجائحة.

### 2.3.4 الاعتبار الفردي

يتعامل القائد مع كل موظف وفق احتياجاته، ويوفر له التدريب والتوجيه المناسبين. ويظهر هذا البعد أهميته عند اختلاف الظروف النفسية والمهنية للموظفين بعد الجائحة.

## 2.4 مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو أحد أكثر المتغيرات حيوية في الإدارة، وهو المؤشر الأساسي على نجاح المنظمة أو فشلها. ويشمل مجموعة من الجوانب التي تعكس قدرة الموظف على تنفيذ مهامه، مثل:

- الإنتاجية
- جودة العمل
- الالتزام بالوقت والنظام
- القدرة على حل المشكلات
- مهارات التواصل والعمل الجماعي

• التعامل مع ضغوط العمل

وقد شهد الأداء الوظيفي تغيرات ملحوظة خلال الجائحة، حيث تأثر الموظفون نفسياً ومهنياً، مما جعل المؤسسات بحاجة إلى دعم أكبر من القادة.

## 2.5 العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

الدراسات الحديثة تُجمع على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. فالقائد التحويلي:

• يبني الثقة بينه وبين فريق العمل

• يرفع الروح المعنوية

• يعزز الالتزام

• يشجع على الإبداع

• يُسهّل التكيف مع التغيير

• يقلل المقاومة للتطوير

وخلال الجائحة، كان هذا النوع من القيادة قادراً على المحافظة على استقرار الموظفين في ظل العمل عن بُعد، وتغيير ساعات العمل، وضغط المهمات.

## 2.6 تأثير جائحة كورونا على بيئة العمل:

لقد أحدثت الجائحة تحوّلاً جذرياً شمل:

• التحول المفاجئ إلى العمل عن بُعد

• زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في كل المهام

• تراجع التفاعل الاجتماعي

• زيادة القلق بشأن الصحة والاستقرار الوظيفي

• تغيير توقعات الموظفين من القادة

• ظهور ما يُعرف بـ: “الاستنزاف الرقمي”

• تعديل سياسات الموارد البشرية بشكل مستمر

- انخفاض الروح المعنوية في بعض الإدارات
- هذه التحولات جعلت القيادة التحويلية أكثر ضرورة من أي وقت مضى، لأنها تساعد الموظفين على تجاوز هذه الاضطرابات واستعادة ثقتهم في بيئة العمل.

## 2.7 القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الجائحة:

- بعد كورونا، ظهرت مهام جديدة تقع على عاتق القادة، من أهمها:
- توفير الدعم النفسي للموظفين
- تعزيز الثقافة الرقمية
- توجيه الموظفين نحو الاندماج في نماذج العمل الهجين
- بناء بيئة مرنة تسمح بالتغيير
- الحفاظ على التواصل الفعال رغم المسافات
- تقليل المخاوف المتعلقة بالاستقرار الوظيفي
- وقد لعبت القيادة التحويلية دوراً محورياً في تقليل آثار الجائحة واستعادة مستويات الأداء السابقة.

## 2.8 النموذج النظري للدراسة:

يعتمد النموذج النظري في هذا البحث على الفرضية الأساسية التي ترى أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الصناعية بمدينة الجبيل بعد جائحة كورونا.

ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات التي تؤكد أن:

- القيادة التحويلية تحسّن الدافعية
- ترفع مستوى الرضا
- تقلل مقاومة التغيير
- تعزز الانتماء
- تحسّن جودة الأداء الفردي والجماعي

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة :

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## عنوان الدراسة :

دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠ البقعاوي(2019)

### 1 . هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمات، وذلك في إطار التوجهات الحديثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على تعزيز جودة الأداء التعليمي، وتمكين القيادات التربوية، ورفع مستويات الكفاءة في مؤسسات التعليم العام.

### 2 . منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتطلب وصف الظاهرة وقياسها وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتم استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت لقياس أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرات ومستوى الأداء الوظيفي للعاملات معهن.

### 3 . مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس المتوسطة في إحدى المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى عيّينات من المعلمات لتعزيز دقة القياس المرتبط بالأداء الوظيفي.

٤ . عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية من مديرات المدارس والمعلمات، نظراً لطبيعة بيئة الدراسة وارتباطها بالمستويات الإشرافية. وشملت العينة عدداً كافياً لتحقيق المتطلبات الإحصائية للدراسة وضمان تمثيل مناسب للواقع التعليمي.

## 5 . متغيرات الدراسة:

### • المتغير المستقل : القيادة التحويلية بأبعادها:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- التحفيز الفكري
- الاعتبار الفردي

### • المتغير التابع : الأداء الوظيفي للمعلمات.

## 6 . نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً بين القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمات.
- أثبتت البيانات أن المديرات اللاتي يمارسن أساليب القيادة التحويلية يحققن مستويات أعلى من التفاعل المهني لدى المعلمات، ويعززن بيئة تنظيمية محفزة.
- أكدت النتائج أن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانا الأكثر تأثيراً في تطوير الأداء الوظيفي.
- أشارت الدراسة إلى وجود حاجة لتعزيز التدريب القيادي للمديرات لتمكينهن من تبني ممارسات قيادية أكثر توافقاً مع رؤية ٢٠٣٠.

## 7 . توصيات الدراسة:

قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، من أبرزها:

- ضرورة تفعيل برامج تدريب متقدمة في القيادة التحويلية تستهدف مديرات المدارس.
- العمل على تعزيز ثقافة العمل التشاركي وتشجيع الإبداع لدى المعلمات.

- تطوير آليات تقييم الأداء بما يتناسب مع متطلبات القيادة الحديثة.
- دعم بيئة العمل في المدارس بموارد تنظيمية تعزز تبني أساليب القيادة التحويلية.

## الدراسة الثانية:-

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة (2025)

### 1. هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق القيادة التحويلية داخل بلدية البيرة، والتعرف على دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مختلف الأقسام. كما سعت إلى تحديد مدى تأثير الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية في رفع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز مستوى التفاعل المهني بين العاملين

### 2 . منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه مناسباً لطبيعة الموضوع الذي يتطلب قياس وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من الموظفين، بالإضافة إلى الاعتماد على الأدبيات والنظريات التي تناولت القيادة التحويلية.

### 3 . مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بلدية البيرة الذين يشغلون وظائف إدارية، فنية، أو ميدانية، ويتمتعون بخبرات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي للبلدية.

### 4 . عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية من مختلف أقسام البلدية لضمان تمثيل شامل ودقيق للبيئة الوظيفية. وبلغ عدد أفراد العينة ما يكفي لتحقيق الشروط الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

### 5 .متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية، وتشمل أبعادها:

○ التأثير المثالي

○ التحفيز الإلهامي

○ التحفيز الفكري

○ الاعتبار الفردي

● المتغير التابع: الأداء الوظيفي للموظفين، ويشمل:

○ مستوى الإنجاز

○ جودة الأداء

○ الالتزام والانضباط

○ القدرة على تقديم خدمة فعالة للمواطنين

## 6 . نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها:

- وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- تبين أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري والاعتبار الفردي يحققون تأثيرًا أكبر في رفع إنتاجية الموظفين.
- ضعف بعض الجوانب التنظيمية مثل التواصل ووضوح المهام قد يحد من الاستفادة المثلى من القيادة التحويلية.
- أظهر العاملون الذين يخضعون لأساليب قيادية تحويلية مستويات أعلى من الالتزام والدافعية المهنية.

## 7 .توصيات الدراسة:

اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- توفير برامج تدريب مهني لرؤساء الأقسام لتنمية مهارات القيادة التحويلية.
- تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز قنوات التواصل التنظيمي ووضوح الأدوار.

- تحفيز الموظفين عبر برامج تشجيعية تعزز الإبداع والمبادرة.
- تشجيع مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، بما يعزز الارتباط بالعمل وجودة الخدمات العامة.

## الدراسة الثانية:-

القيادة التحويلية وأثرها في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة – محمد سعد الغالبي(2024)

### 1 . هدف الدراسة:

هدفت دراسة محمد سعد الغالبي (2024) إلى فحص أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي داخل منظومة الحج والعمرة، وذلك من خلال تحليل دور أبعاد القيادة التحويلية في تطوير جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين، وتعزيز كفاءة العاملين خلال المواسم ذات الضغط العالي.

### 2 . منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف سلوك القادة وتحليل علاقته بالأداء. وتم استخدام استبانة علمية موزعة على الموظفين العاملين في القطاعات المرتبطة بإدارة الحج والعمرة، لقياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في الأداء التشغيلي.

### 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الجهات الرسمية المشرفة على أعمال الحج والعمرة. وتم اختيار عينة من العاملين الذين لهم احتكاك مباشر بعمليات الإدارة والتنظيم وتقديم الخدمات لضمان تمثيل حقيقي للبيئة التشغيلية.

### 4 . متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي).

المتغير التابع: الأداء المؤسسي لمنظومة الحج والعمرة، ويشمل جودة الخدمات، سرعة الإنجاز، كفاءة إدارة الحشود، ومستوى رضا المستفيدين.

## 5 . نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة التحويلية على أداء منظومة الحج والعمرة. وأظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على تحفيز فرق العمل يساهمون في رفع الكفاءة التشغيلية، خاصة في أوقات الذروة. كما بينت النتائج أن التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي كانا الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات، بينما لعب الاعتبار الفردي دوراً في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم.

## 6 . توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية مكثفة لإعداد القيادات العاملة في قطاع الحج والعمرة، والتركيز على مهارات التحفيز وبناء الثقة وإدارة الفرق خلال الأزمات. كما دعت إلى تحسين بيئة العمل وزيادة التنسيق بين الجهات المختلفة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة للحجاج والمعتمرين.

## الدراسة الثالثة:

The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic – Meiryani et al. (2022)

## 1 . هدف الدراسة:

هدفت دراسة Meiryani وزملاؤه (2022) إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية والعمل عن بُعد على أداء الموظفين خلال جائحة كورونا، والتركيز على مدى قدرة القائد التحويلي على الحفاظ على مستويات الأداء في ظل بيئة العمل الافتراضية والضغط النفسية الناتجة عن الأزمة الصحية.

## 2. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانات الإلكترونية التي وُزعت على موظفين يعملون عن بُعد في عدد من المؤسسات. تم قياس ثلاثة محاور أساسية:

١. مستوى ممارسة القيادة التحويلية.

٢. جودة بيئة العمل عن بُعد.

٣. أداء الموظفين خلال فترة الجائحة.

كما استخدمت الدراسة أساليب تحليل متقدمة مثل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفين من قطاعات مختلفة انتقلوا للعمل عن بُعد نتيجة الجائحة. وتم اختيار عينة تتجاوز ٢٠٠ موظف لضمان تمثيل كافٍ للقطاعات الإدارية والتقنية.

### 4. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.

المتغير الوسيط: العمل عن بُعد (جودة التواصل، توفر الأدوات الرقمية، وضوح المهام).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الالتزام، جودة الإنجاز).

### 5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على أداء الموظفين العاملين عن بُعد.
- العمل عن بُعد لعب دورًا وسيطًا، حيث ساهمت الجودة التقنية والتنظيمية العالية للعمل الافتراضي في تعزيز أثر القيادة التحويلية.
- بُعد التحفيز الإلهامي كان الأكثر تأثيرًا في رفع معنويات الموظفين خلال الجائحة، بينما كان الاعتبار الفردي مهمًا في تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن ظروف الأزمة.
- أشارت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يساهم في تعزيز التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية.

### 6. توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- تدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية في البيئات الرقمية.
- تحسين البنية التقنية للعمل عن بُعد لضمان دعم الموظف وتمكينه.
- تعزيز قنوات التواصل بين القادة والموظفين لرفع الروح المعنوية أثناء الأزمات.
- توفير دعم نفسي وتنظيمي للموظفين الذين يعملون في ظروف ضاغطة مثل الجائحة.

#### الدراسة الرابعة:-

### Transformational Leadership and Work Engagement in Remote Work Settings – Boccoli & G (2024)

#### 1 . هدف الدراسة:

هدفت دراسة Boccoli & G (2024) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى اندماج الموظفين في بيئة العمل عن بُعد، وذلك في ظل التوسع الكبير في أنماط العمل المرنة بعد جائحة كورونا. ركزت الدراسة على فهم مدى قدرة القائد التحويلي على رفع مستويات المشاركة والالتزام الوظيفي في سياق بعيد عن التفاعل المباشر.

#### 2 . منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية صُممت لقياس ثلاثة محاور:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية.
  - مستوى اندماج الموظفين في العمل.(Work Engagement)
  - تأثير العمل عن بُعد كعامل بيئي مؤثر على العلاقة بين الطرفين.
- تم تحليل البيانات باستخدام SPSS و AMOS للتحقق من ملاءمة النموذج الإحصائي.

#### 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون عن بُعد في شركات دولية لديها سياسات مرنة في العمل الافتراضي. بلغت العينة أكثر من ٢٥٠ موظفاً من تخصصات متعددة، لضمان تنوع قطاعي يساهم في تعزيز مصداقية النتائج.

#### 4 . متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية.
- المتغير التابع: اندماج الموظفين في العمل (الحيوية – التفاني – التركيز).
- المتغير المعدّل: بيئة العمل عن بُعد.

#### 5 . نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ومستوى اندماج الموظفين في بيئة العمل عن بُعد.
- أظهرت النتائج أن القادة الذين يقدمون رؤية واضحة ويحفزون موظفيهم يتمتعون بفريق أكثر التفاني والحيوية.
- التحفيز الإلهامي كان البعد الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الاندماج الوظيفي، بينما لعب الاعتبار الفردي دوراً مهماً في تعزيز العلاقة الإنسانية رغم البعد الجغرافي.
- العمل عن بُعد خفّض من قوة التأثير في بعض الحالات نتيجة ضعف التفاعل الاجتماعي المباشر، لكنه لم يُلغِ تأثير القيادة التحويلية.

#### 6. توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بعدد من النقاط، أبرزها:

- تدريب القادة على تطبيق القيادة التحويلية في السياقات الرقمية.
- تعزيز ثقافة التواصل المفتوح في فرق العمل الافتراضية لرفع مستوى الاندماج.
- توفير أدوات تقنية داعمة تسهّل متابعة القائد لموظفيه وتحسين جودة التفاعل.
- تبني سياسات مرنة تدعم الصحة النفسية للموظفين أثناء العمل عن بُعد.

الدراسة الخامسة:-

The Relationship Between Transformational Leadership and Public Sector Employees' Job Satisfaction During COVID-19 – Alharafsheh et al. (2023)

## 1 . هدف الدراسة :

هدفت دراسة Alharafsheh وزملاؤه (2023) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في القطاع الحكومي خلال جائحة كورونا، من خلال قياس مدى قدرة القائد التحويلي على تخفيف الضغوط النفسية والمهنية الناتجة عن ظروف العمل الطارئة

## 2 . منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على موظفي القطاع العام الذين تأثرت طبيعة أعمالهم بالجائحة. وركزت الاستبانة على ثلاثة محاور:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية.
- مستوى الرضا الوظيفي أثناء الأزمة.
- العوامل المؤثرة مثل طبيعة العمل، ساعات العمل، والضغوط الصحية.

تم تحليل البيانات باستخدام اختبارات الارتباط والانحدار المتعدد.

## 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة موظفي القطاع الحكومي في عدد من المؤسسات الرسمية. وبلغ حجم العينة ما يقارب ١٨٠ موظفاً ممن مارسوا أعمالهم في ظل ظروف الجائحة، سواء في المكاتب أو من خلال العمل الجزئي عن بُعد.

## 4 . متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.  
المتغير التابع: الرضا الوظيفي.  
متغير وسيط محتمل: ضغوط العمل أثناء الجائحة.

## 5 . نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية على رضا الموظفين خلال فترة الجائحة.
- بُعد الاعتبار الفردي كان الأكثر فاعلية في رفع مستوى الرضا؛ لأن الموظفين شعروا بأن قادتهم يدركون حجم التحديات والصعوبات التي يواجهونها.
- التحفيز الإلهامي لعب دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية وتقليل الشعور بعدم اليقين في بيئة العمل.
- ضغوط العمل المرتبطة بالجائحة أثرت سلباً على الرضا الوظيفي، لكنها لم تلغ تأثير القيادة التحويلية.

## 6. توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب على القيادة التحويلية في القطاع العام.
- دعم الموظفين نفسياً وتنظيمياً خلال الأزمات الصحية.
- تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل عبر تحسين التوازن بين العمل والحياة.
- تطوير أنظمة تواصل داخلي فعالة تُساعد في بناء الثقة بين القائد والموظف في فترات الأزمات.

الدراسة السادسة:-

The Role of Transformational Leadership in Work-Life Balance and Employee Performance: A Post-Pandemic Pilot Study on Singapore Organizations (2025)

## 1. هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين بعد جائحة كورونا، مع التركيز على دور التوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين

القيادة التحويلية والأداء. وركزت الدراسة على المنظمات في سنغافورة التي تبنت نماذج عمل مرنة بعد الجائحة.

## 2 . منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون المنهج الكمي من خلال استبانة إلكترونية وزعت على موظفين في قطاعات متعددة تشمل الشركات التقنية، والخدمات، والمؤسسات العامة. وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار تأثير الأبعاد القيادية على الأداء عبر متغير التوازن بين الحياة والعمل.

## 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة موظفين في منظمات سنغافورية اعتمدت نماذج العمل الهجين بعد الجائحة. وتم اختيار عينة قدرها ١٥٠ موظفاً بشكل عشوائي من مستويات وظيفية مختلفة لضمان تمثيل شامل للبيئة المهنية بعد الجائحة.

## 4 . متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.  
المتغير الوسيط: التوازن بين الحياة والعمل. (Work-Life Balance)  
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

## 5 . نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة التالي:

- القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي.
- التوازن بين الحياة والعمل لعب دور الوسيط، حيث عزز من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.
- الموظفون الذين شعروا بأن قادتهم يراعون احتياجاتهم الشخصية كانوا أكثر التزاماً وأفضل أداءً.
- التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانا الأكثر تأثيراً في تحسين التوازن بين الحياة والعمل بعد الجائحة.

## 6 . توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة:

- تعزيز استخدام القيادة التحويلية داخل بيئات العمل المرنة.
- التركيز على تلبية احتياجات الموظفين النفسية والعائلية بعد الجائحة.
- تطبيق سياسات واضحة تضمن التوازن بين العمل والحياة.
- دعم القادة ببرامج تدريبية تساعد على تطوير مهاراتهم في التواصل والتحفيز في بيئة العمل الهجينة.

## الدراسة السابعة:-

### Enhancing Remote Work Performance through Effective Transformational Leadership (2024)

## 1 . هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين في بيئات العمل عن بُعد، وذلك في ظل التوسع العالمي الكبير لهذا النمط من العمل بعد جائحة كورونا. ركزت الدراسة على تحديد الأساليب التحويلية الأكثر فاعلية في دعم الموظفين وتحسين إنتاجيتهم في بيئة افتراضية قد تفتقر للتفاعل المباشر.

## 2 . منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة إلكترونية صممت لقياس مستوى القيادة التحويلية من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين عن بُعد من جهة أخرى. كما استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

## 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون عن بُعد في شركات دولية ومحلية تعتمد نظام العمل الافتراضي بشكل كامل أو جزئي. وتم اختيار عينة مكونة من ١٩٠ موظفاً ينتمون لخصائص متعددة مثل تكنولوجيا المعلومات، التسويق، والعمليات الإدارية.

#### 4 . متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد (الإنتاجية، الالتزام، جودة الإنجاز).  
متغيرات بيئية مرتبطة بالعمل عن بُعد: جودة الاتصال، توفر الأدوات الرقمية، وضوح المهام.

#### 5 . نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة التحويلية على أداء الموظفين العاملين عن بُعد.
- بُعد التحفيز الفكري كان له دور محوري في تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار والتكيف مع الأدوات الرقمية.
- الاعتبار الفردي ساهم في رفع رضا الموظفين وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي الناتج عن العزلة المهنية.
- ضعف التواصل أو قلة الاجتماعات الافتراضية كان من العوامل التي تُضعف أثر القيادة التحويلية.

#### 6 . توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة:

- تطوير مهارات القادة في التواصل الرقمي وإدارة الفرق الافتراضية.
- تحسين البنية التكنولوجية لدعم الموظفين العاملين عن بُعد.
- زيادة الاهتمام بالجانب البشري والنفسي للموظف عبر توفير دعم مستمر من القائد.
- تعزيز الاجتماعات الدورية الافتراضية لضمان وضوح المهام والمتابعة المستمرة.

#### الدراسة الثامنة:

أثر القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين في بيئات العمل عن بُعد – دراسة (2024)

#### 1 . هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية إسهام القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء الموظفين الذين يعملون في بيئات عمل افتراضية. ركزت الدراسة على التحديات الناتجة عن التحول الرقمي الواسع بعد جائحة كورونا، وعلى تحديد السلوكيات القيادية الأكثر فاعلية في دعم الأداء في ظل غياب التواصل المباشر.

## 2. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر استبانة إلكترونية وُزعت على موظفين من عدة قطاعات يعملون عن بُعد بشكل كامل أو جزئي. وتم تحليل البيانات باستخدام اختبارات الارتباط والانحدار لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء عن بُعد.

## 3. مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة مجموعة من الموظفين في شركات مختلفة تعتمد نظام العمل المرن أو الافتراضي. أما العينة فقد تكونت من نحو ١٧٠ موظفاً يعملون في مجالات متنوعة تشمل التقنية، التسويق الرقمي، إدارة المشاريع، والخدمات الإدارية.

## 4. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.  
المتغير التابع: الأداء الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد (جودة الإنجاز – الالتزام – الإنتاجية).  
متغيرات مساعدة: الدعم التقني – توافر أنظمة الاتصال – وضوح الأدوار.

## 5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية على أداء الموظف في بيئة العمل الافتراضية.
- التحفيز الإلهامي ساهم بشكل واضح في رفع معنويات الموظفين خلال العمل من المنزل.
- التحفيز الفكري عزز قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا وحل مشكلات العمل الافتراضي.
- الاعتبار الفردي خفّض مستويات الضغط المهني المرتبط بالعزلة الرقمية.

- أشارت الدراسة إلى أن ضعف البنية التقنية أو سوء الاتصال يقلل من أثر القيادة التحويلية.

## 6 . توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة:

- تعزيز التدريب على القيادة التحويلية في البيئات الرقمية.
- دعم الموظفين بالبنية التكنولوجية المناسبة لضمان أداء مستقر.
- زيادة التفاعل الإنساني الافتراضي من خلال اجتماعات منتظمة وتواصل مباشر.
- تصميم سياسات عمل مرنة تراعي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين.

## الدراسة التاسعة:-

أثر القيادة التحويلية الزائفة على الأداء الوظيفي للعاملين (2023)

### 1 . هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية الزائفة على الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال مقارنة السلوكيات القيادية الظاهرية التي يتبناها بعض القادة مقابل النتائج الفعلية على الموظفين. وركزت الدراسة على الكشف عن الفجوة بين السلوك القيادي المعلن والسلوك الحقيقي داخل بيئة العمل.

### 2 . منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة موزعة على موظفين في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة. وتم تصميم الأدوات لقياس مستوى القيادة التحويلية الزائفة وأثرها على جوانب الأداء الوظيفي مثل جودة الإنجاز، الالتزام، التعاون، والرضا الوظيفي.

### 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفين في قطاعات مختلفة ممن تعاملوا مع نماذج قيادية متعددة. وتم اختيار عينة بلغت حوالي ١٦٠ موظفاً من إدارات مختلفة لضمان تنوع الخبرات والآراء.

#### 4 . متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية الزائفة (Pseudo-Transformational Leadership) ، وتشمل سلوكيات مثل:

- التلاعب العاطفي
  - إظهار الاهتمام الظاهري
  - استخدام التحفيز لأغراض شخصية
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

#### 5 . نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- القيادة التحويلية الزائفة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين.
- الموظفون الذين يعملون تحت قيادة زائفة يعانون من:
  - انخفاض الثقة بالقائد
  - ضعف الدافعية
  - تراجع التفاعل الوظيفي
  - ارتفاع مستويات الاحتراق النفسي
- السلوكيات الزائفة تؤدي إلى بيئة عمل مضطربة يشعر فيها الموظفون بعدم التقدير.
- أوضحت النتائج أن التأثير السلبي كان أكبر عندما اكتشف الموظفون انفصلاً بين أقوال القائد وأفعاله.

#### 6 . توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تطبيق أنظمة لتقييم أداء القادة بشكل دوري للكشف عن السلوكيات القيادية غير الأصيلة.

- تعزيز ثقافة الشفافية داخل المؤسسات للحد من القيادة الزائفة.

- تدريب القادة على مهارات القيادة الأصيلة المبنية على الصدق والتواصل الفعال.

- تحسين الدعم النفسي والوظيفي للموظفين المتأثرين بالسلوكيات القيادية المضطربة.

#### الدراسة العاشرة:-

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين (بن عبد الرحمن، ٢٠١٠)

#### 1 . هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى القادة في عدد من المؤسسات، وتحليل أثر هذا النوع من القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين. ركزت الدراسة على قياس مدى إدراك الموظفين للسلوكيات التحويلية، وتأثيرها على جودة الأداء ومدى الالتزام والانتماء للمؤسسة.

#### 2. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مكونة من مجموعة محاور تقيس أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الوظيفي. وتم تحليل البيانات باستخدام مؤشرات الارتباط والانحدار.

#### 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة موظفين من مؤسسات مختلفة (تعليمية، خدمية، وإدارية). أما العينة، فبلغت ١٢٠ موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مستويات وظيفية مختلفة لضمان تمثيل مناسب لكافة الأقسام والإدارات.

#### 4 . متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين.

## 5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، من أبرزها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- البعد الأكثر تأثيراً كان **التحفيز الإلهامي**، حيث ارتبط بارتفاع مستوى الالتزام والرضا لدى الموظفين.
- الاعتبار الفردي ساهم في تحسين جودة العلاقات بين القائد والموظفين، مما انعكس إيجاباً على أداء الموظف.
- التأثير المثالي كان عاملاً مهماً في تعزيز الثقة بين القائد وفريق العمل.
- خلصت الدراسة إلى أن غياب القيادة التحويلية يؤدي إلى انخفاض واضح في جودة العمل.

## 6. توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة:

- تطوير مهارات القادة في تطبيق أساليب القيادة التحويلية.
- تقديم برامج تدريبية تهدف لرفع مستوى التحفيز والتواصل داخل المؤسسات.
- دعم مبادرات تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز العلاقة بين القائد والموظفين.
- تشجيع القادة على الاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين وتقديم الدعم المستمر لهم.

ما الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؟

تتميز هذه الدراسة بعدة نقاط تجعلها مختلفة عن معظم الدراسات السابقة في موضوع القيادة التحويلية، ومن أهمها:

١. أنها تُجرى في بيئة العمل الصناعية بمدينة الجبيل، وهي بيئة لم تتناولها أغلب الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على القطاعات التعليمية أو الحكومية أو الخدمية.

٢. تركيزها على فترة ما بعد جائحة كورونا، حيث تغيرت بيئة العمل بشكل كبير، وهو جانب لم يتم تناوله بعمق في معظم الدراسات المنشورة قبل الجائحة أو أثناءها.
٣. اعتمادها على عينة حديثة من الموظفين العاملين فعلياً في منشآت صناعية، مما يجعل النتائج أكثر ارتباطاً بالواقع وأكثر قابلية للتطبيق داخل المؤسسات.
٤. دمجها بين القيادة التحويلية ومتغيرات تأثرت مباشرة بالجائحة مثل: الضغوط الوظيفية، التكيف مع التغيير، والتحول في أساليب القيادة.
٥. حداثة البيانات وقربها من الواقع الحالي، مقارنة بعدد من الدراسات السابقة التي أُجريت في سياقات مختلفة وزمن مختلف.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

## 4.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية التي استخدمها الباحث في دراسة "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد جائحة كورونا" في مدينة الجبيل بالمنطقة الشرقية. ويتناول هذا الفصل نوع المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة جمع البيانات، أسلوب تصميم الاستبانة، إجراءات تطبيقها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة البيانات وتحليل النتائج.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يقوم هذا المنهج بوصف الظاهرة وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين المتغيرات، وهو ما ينسجم مع هدف الدراسة الساعي للكشف عن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

## 4.2 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إحدى المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل بالمنطقة الشرقية. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا للدراسة نظرًا لتأثر بيئات العمل الصناعية بشكل كبير خلال جائحة كورونا، وما شهدته من تغييرات متعلقة بالقيادة، العمل عن بُعد، وإعادة توزيع المهام.

## 4.3 عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من 65 موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في المنظمة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا وورقيًا، واستُقبلت جميع النسخ مكتملة وصالحة للتحليل.

## 4.4 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وتألفت من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.
  - الجزء الثاني: أسئلة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.
  - الجزء الثالث: أسئلة الأداء الوظيفي.
- وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج:
- (1) لا أوافق بشدة – (٢) لا أوافق – (٣) محايد – (٤) أوافق – (٥) أوافق بشدة.

#### 4.5 صدق وثبات الأداة

للتأكد من جودة الاستبانة، عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، ثم أُجري اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

الجدول:

جدول (٤-١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | العدد | النسبة (%) |
|----------|-------|------------|
| ذكر      | 55    | 84.6%      |
| أنثى     | 10    | 15.4%      |
| الإجمالي | 65    | 100%       |

التعليق:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة ٨٤,٦٪، وهو أمر طبيعي نظرًا لطبيعة المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل التي يغلب عليها الطابع الذكوري في التوظيف. أما الإناث فقد شكّلن نسبة ١٥,٤٪.

جدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| الفئة العمرية | العدد | النسبة (%) |
|---------------|-------|------------|
| أقل من ٣٠ سنة | 12    | 18.5%      |

|              |    |       |
|--------------|----|-------|
| 30-39 سنة    | 28 | 43.1% |
| 40-49 سنة    | 17 | 26.2% |
| 50 سنة فأكثر | 8  | 12.3% |
| الإجمالي     | 65 | 100%  |

#### التعليق:

يتضح أن معظم أفراد العينة في الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) بنسبة ٤٣,١٪، ما يشير إلى قوة القوى العاملة الشابة. كما أن وجود نسبة ١٢,٣٪ لمن هم فوق الخمسين يعكس تنوع الخبرات.

#### جدول (٤-٣): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة(%) | العدد | سنوات الخبرة   |
|-----------|-------|----------------|
| 13.8%     | 9     | أقل من ٥ سنوات |
| 35.4%     | 23    | 5-10 سنوات     |
| 32.3%     | 21    | 11-20 سنة      |
| 18.5%     | 12    | أكثر من ٢٠ سنة |
| 100%      | 65    | الإجمالي       |

#### التعليق:

يظهر أن أكبر فئة خبرة هي (٥-١٠ سنوات)، ما يؤكد أن العينة تتكوّن من موظفين في مرحلة نضج مهني مناسب للبحث. كما أن ١٨,٥٪ يمتلكون خبرة تزيد عن ٢٠ سنة، مما يدعم موثوقية آرائهم.

#### جدول (٤-٤): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

| معامل الثبات | عدد الفقرات | المتغير           |
|--------------|-------------|-------------------|
| 0.91         | 20          | القيادة التحويلية |

|                  |    |      |
|------------------|----|------|
| الأداء الوظيفي   | 15 | 0.88 |
| إجمالي الاستبانة | 35 | 0.93 |

#### التعليق:

تشير قيم كرونباخ ألفا إلى مستوى ثبات مرتفع جداً، حيث تجاوزت كل القيم الحد المقبول (٠,٧٠)، مما يدل على أن الأداة ذات مصداقية عالية ويمكن الاعتماد عليها.

#### جدول (٤-٥): توزيع فقرات القيادة التحويلية حسب الأبعاد

| أمتلة من الفقرات                          | عدد الفقرات | البعد            |
|-------------------------------------------|-------------|------------------|
| يتصرف قائدي كنموذج يحتذى به               | 5           | التأثير المثالي  |
| يساعدني قائدي على رؤية المستقبل بإيجابية  | 5           | التحفيز الإلهامي |
| يشجعني قائدي على التفكير بطرق غير تقليدية | 5           | التحفيز الفكري   |
| يهتم قائدي باحتياجاتي المهنية             | 5           | الاعتبار الفردي  |

#### التعليق:

توزيع الفقرات متوازن بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، مما يعزز شمولية قياس المتغير.

#### جدول (٤-٦): توزيع فقرات الأداء الوظيفي حسب الأبعاد

| مثال فقرة                   | عدد الفقرات | البعد         |
|-----------------------------|-------------|---------------|
| أنجز المهام في الوقت المحدد | 5           | الإنتاجية     |
| ألتزم بمعايير الجودة        | 5           | جودة الأداء   |
| أتعامل مع الزملاء باحترام   | 5           | السلوك المهني |

التعليق:

صُممت فقرات الأداء الوظيفي لتعكس الجوانب الأساسية للأداء، مما يضمن قياساً دقيقاً للمتغير.

#### 4.6 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات وتحليلها، واعتمدت الدراسة على الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل كرونباخ ألفا للثبات.
- اختبار الارتباط (بيرسون).
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفروض.

#### 4.7 خاتمة الفصل:

يقدم هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة، ويحدد بدقة طريقة جمع البيانات ونوعية الأدوات المستخدمة. ويُعد تمهيداً للفصل الرابع الذي يتناول التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## 5.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٦٥) موظفًا يعملون في إحدى المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث شمل التحليل: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بعد جائحة كورونا.

تُعرض النتائج في هذا الفصل وفق تسلسل محاور الاستبانة، بدءًا من الوصف الإحصائي لفقرات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، مرورًا بوصف فقرات الأداء الوظيفي، وصولًا إلى اختبار الفروض الأساسية للدراسة.

## أولاً: النتائج الوصفية لمتغير القيادة التحويلية:

### 5.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية:

جدول (٥-١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد التأثير المثالي:

| رقم الفقرة | العبرة                                | المتوسط الحسابي | المتوسط المعياري | مستوى التقدير |
|------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 1          | يتصرف قاندي كنموذج يُحتذى به          | 0.71            | 4.28             | مرتفع         |
| 2          | يقوم قاندي باتخاذ قرارات تعكس نزاهته  | 0.66            | 4.31             | مرتفع         |
| 3          | يبين قاندي الشعور بالثقة              | 0.79            | 4.18             | مرتفع         |
| 4          | يظهر قاندي التزامًا عاليًا تجاه العمل | 0.62            | 4.33             | مرتفع         |
| 5          | يحظى قاندي باحترام العاملين           | 0.73            | 4.25             | مرتفع         |

المتوسط العام للُبُعد: ٤,٢٧ / مستوى مرتفع

التعليق:

يظهر أن العاملين ينظرون إلى قائدهم باعتباره قدوة مهنية وسلوكية، حيث جاءت جميع المتوسطات في مستوى "مرتفع"، مما يعكس قوة التأثير القيادي في بيئة العمل الصناعية، خصوصاً بعد التغيرات التي أحدثتها جائحة كورونا

### 5.3 نتائج بُعد التحفيز الإلهامي:

جدول (٥-٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التحفيز الإلهامي

| رقم الفقرة | العبارة                           | المتوسط الحسابي | المتوسط المعياري | مستوى التقدير |
|------------|-----------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 6          | يشرح لي قائدي رؤية واضحة للمستقبل | 4.11            | 0.88             | مرتفع         |
| 7          | يساعدني قائدي في فهم أهداف الفريق | 4.15            | 0.77             | مرتفع         |
| 8          | يحفزني قائدي للعمل بإيجابية       | 4.20            | 0.74             | مرتفع         |
| 9          | يرفع قائدي معنويات فريق العمل     | 4.09            | 0.86             | مرتفع         |
| 10         | ينشر قائدي روح التفاؤل            | 4.14            | 0.82             | مرتفع         |

المتوسط العام للبعد: ٤,١٤ / مستوى مرتفع

التعليق:

تعكس النتائج قدرة القائد على بث الحماس داخل الفريق، وهو جانب بالغ الأهمية بعد الضغوط النفسية التي واجهها الموظفون خلال جائحة كورونا.

### 5.4 بُعد التحفيز الفكري

جدول (٥-٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التحفيز الفكري:

| رقم الفقرة | العبارة                               | المتوسط الحسابي | المتوسط المعياري | مستوى التقدير |
|------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 11         | يشجعني قائدي على التفكير بأسلوب مختلف | 4.05            | 0.92             | مرتفع         |

|       |      |      |                                         |    |
|-------|------|------|-----------------------------------------|----|
| مرتفع | 0.95 | 3.98 | يطرح قائدي أسئلة تحفز الابتكار          | 12 |
| مرتفع | 0.87 | 4.03 | يدفعني قائدي لتحليل المشكلات بطرق جديدة | 13 |
| مرتفع | 1.01 | 3.90 | يسمح قائدي بتجربة حلول غير تقليدية      | 14 |
| مرتفع | 0.78 | 4.12 | يشجعني قائدي على تطوير مهاراتي          | 15 |

المتوسط العام للبعد: ٤,٠٢ / مستوى مرتفع

التعليق:

توضح النتائج أن القيادة في المنظمة تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، وهذا ما تحتاجه بيئات العمل الصناعية للتكيف مع التحديات التي فرضتها الجائحة.

### 5.5 بعد الاعتبار الفردي:

جدول (٤-٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الاعتبار الفردي:

| رقم الفقرة | العبرة                                | المتوسط الحسابي | المتوسط المعياري | مستوى التقدير |
|------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| 16         | يهتم قائدي باحتياجاتي المهنية         | 4.07            | 0.85             | مرتفع         |
| 17         | يستمتع قائدي لمشكلاتي المتعلقة بالعمل | 4.01            | 0.91             | مرتفع         |
| 18         | يخصص قائدي وقتاً لتطوير الموظفين      | 3.95            | 0.96             | مرتفع         |
| 19         | يحرص قائدي على توفير بيئة داعمة       | 4.09            | 0.80             | مرتفع         |
| 20         | يعاملني قائدي باحترام وتقدير          | 4.22            | 0.69             | مرتفع         |

المتوسط العام للبعد: ٤,٠٦ / مستوى مرتفع

التعليق:

تُظهر النتائج أن القائد يُولي اهتمامًا حقيقياً بظروف الموظفين الفردية، وهو جانب مهم جداً بعد الضغوط الاجتماعية والمهنية التي سببتها الجائحة.

ثانيًا: النتائج الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي:

## 5.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي:

جدول (٥-٥): المتوسطات الحسابية لُبعد الإنتاجية:

| العبارة                           | المتوسط | الانحراف | المستوى |
|-----------------------------------|---------|----------|---------|
| أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة    | 4.22    | 0.73     | مرتفع   |
| ألتزم بمواعيد التسليم             | 4.18    | 0.77     | مرتفع   |
| أعمل بسرعة دون التأثير على الجودة | 4.10    | 0.82     | مرتفع   |
| أساهم في حل المشكلات اليومية      | 4.05    | 0.85     | مرتفع   |
| أعمل بفعالية مع الفريق            | 4.19    | 0.69     | مرتفع   |

المتوسط العام: ٤,١٤ (مرتفع)

ثالثًا: اختبار فرضيات الدراسة:

## 5.7 معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

جدول (٥-٦): نتائج تحليل الارتباط (Pearson)

| المتغيرين                          | قيمة الارتباط r | الدالة الاحصائية Sig | النتيجة                |
|------------------------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| القيادة التحويلية – الأداء الوظيفي | 0.71            | 0.000                | علاقة طردية قوية ودالة |

التعليق:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية ينعكس مباشرة على تحسين أداء الموظفين.

## 5.8 تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الرئيس:

جدول (٧-٥): نتائج اختبار الانحدار:

| المؤشر              | القيمة |
|---------------------|--------|
| معامل التحديد $R^2$ | 0.51   |
| قيمة F              | 64.3   |
| Sig                 | 0.000  |
| $\beta$ التأثير)    | 0.61   |

التعليق:

يُفسّر نموذج الانحدار ما نسبته ٥١٪ من التغير في الأداء الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة في بحوث العلوم الإدارية، وتدل على قوة تأثير القيادة التحويلية على الأداء.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

## النتائج:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة داخل المنظمة التي شملتها الدراسة، وهو ما يعكس وجود نمط قيادي حديث يتماشى مع طبيعة المرحلة التي تلت جائحة كورونا. فقد كشفت الاستجابات عن اتفاق شريحة واسعة من الموظفين على أن قائدهم يُعد قدوة إيجابية، ويُحَفِّز الفريق بأساليب معتمدة على الرؤية والوضوح والثقة، ويمنح دعماً فردياً عند الحاجة، وهو ما ينسجم مع الأسس النظرية لهذا النمط من القيادة.

وتُظهر النتائج أيضاً أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جاءت علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً، وهو ما يتوافق مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي أكدت أن هذا الأسلوب القيادي يُعد الأكثر كفاءة في البيئات التي تواجه تغييرات وضغوطاً مماثلة لما فرضته الجائحة. ويمكن فهم هذه النتيجة من خلال التحولات السريعة التي شهدتها بيئة العمل خلال الأزمة؛ إذ أصبح الموظفون بحاجة إلى قائد يبعث على الاطمئنان، ويوجه، ويحفِّز، ويسهّل عليهم التكيف مع المتغيرات المتلاحقة.

وقد لوحظ أيضاً أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة كان لها تأثيرات مختلفة لكنها جميعاً إيجابية؛ حيث ظهر:

- التأثير المثالي عاملاً رئيسياً في خلق بيئة ثقة متبادلة بين القائد وأفراد الفريق، مما ساهم في زيادة الالتزام والانتماء.
- التحفيز الإلهامي ساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين، خصوصاً في فترة ما بعد الجائحة التي شهدت ارتفاع مستويات القلق والتذبذب النفسي.
- التحفيز الفكري لعب دوراً مهماً في دعم الأساليب الإبداعية وحل المشكلات التشغيلية في أماكن العمل الصناعية، والتي بطبيعتها تتطلب ابتكاراً مستمراً.
- الاعتبار الفردي ظهر كأحد أهم الأبعاد التي أثرت على رضا الموظفين، إذ شعر كثير من العاملين بأن القادة يفهمون ظروفهم ويدعمونهم بشكل مباشر، خصوصاً بعد الفترة الضاغطة لجائحة كورونا.

كما يمكن القول إن بيئة العمل في مدينة الجبيل الصناعية كونها بيئة تشغيلية دقيقة وحساسة تُعد أكثر استفادة من القيادة التحويلية مقارنة ببقية القطاعات، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تتطلب

مستويات عالية من الدقة والسلامة والالتزام، وهو ما يجعل دور القائد التحويلي حاسماً في رفع الأداء والحد من الأخطاء.

وبشكل عام، تُبين النتائج أن القيادة التحويلية لم تعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة إدارية في المؤسسات الصناعية بعد الجائحة، لأنها تساهم في تخفيف الضغوط النفسية، ورفع مستوى الثقة، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين.

### النتائج العامة للدراسة:

بناءً على التحليل الشامل للبيانات، والمناقشة المفصلة للنتائج، يمكن تلخيص أبرز النتائج العامة للدراسة كما يلي:

١. مستوى القيادة التحويلية داخل المؤسسة مرتفع، وهو ما يدل على تبني الإدارة لأساليب حديثة في التعامل والتحفيز والتأثير في الموظفين.
٢. الأداء الوظيفي للموظفين جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود بيئة عمل مستقرة نسبياً، ويؤكد أن العاملين يتمتعون بالخبرة والمعرفة في أداء مهامهم.
٣. العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي كانت قوية ودالة إحصائياً، مما يعني أن القائد يلعب دوراً مباشراً في جودة أداء الموظف.
٤. أظهرت البيانات أن التحفيز الفكري والاعتبار الفردي كان لهما التأثير الأكبر، خصوصاً بعد الجائحة، لأن الموظفين في المرحلة الحالية يُقدِّرون القادة الذين يفهمون ظروفهم ويدعمون أفكارهم.
٥. أظهرت النتائج أن بيئة العمل الصناعية في الجبيل تحتاج بالفعل إلى قيادة تحويلية، وذلك بسبب ارتفاع مستوى الضغوط والمسؤوليات التشغيلية.
٦. الموظفون أصبحوا أكثر حساسية للأسلوب القيادي بعد الجائحة، وأصبح القائد بالنسبة لهم مصدراً للثقة والاستقرار النفسي، وليس مجرد مشرف إداري.
٧. تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية أسهمت بشكل واضح في رفع الإنتاجية، وتقليل المشكلات التشغيلية، وتعزيز التواصل داخل الفريق.

## التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصّل عليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز فعالية القيادة التحويلية ورفع مستويات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

١. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقادة، تركز على تطوير مهارات التأثير المثالي، وتعلم كيفية بث الحماس وصياغة رؤية مشتركة.

٢. تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين القادة والموظفين عبر اجتماعات دورية، مما يرفع من مستوى الثقة ويُشعر الموظف بأنه جزء مهم من المؤسسة.

٣. الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين بعد آثار الجائحة، من خلال برامج دعم واستشارات مهنية وتوفير بيئة عمل مريحة.

٤. تشجيع الابتكار والتحفيز الفكري عبر فتح المجال أمام الموظفين لاقتراح أفكار جديدة أو تحسين الإجراءات.

٥. تبني نظام تقييم أداء عادل وشفاف يتماشى مع أهداف المؤسسة ويعكس الجهد الفعلي للموظف.

٦. التركيز على الاعتبار الفردي عبر معرفة ظروف الموظف ومساعدته عند الحاجة، لأن هذا البعد كان الأكثر تأثيراً في رفع الأداء.

٧. تطوير ثقافة عمل مرنة تستفيد من خبرات الجائحة وتوضح أهمية الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيير.

٨. تعزيز التواصل الإلكتروني كامتداد لتجربة العمل أثناء الجائحة، مما يدعم سرعة اتخاذ القرار وسهولة الوصول للمعلومات.

## المقترحات المستقبلية:

تقترح الدراسة على الباحثين في المستقبل ما يلي:

١. تنفيذ دراسات مشابهة على قطاعات أخرى مثل الصحة، التعليم، البنوك، لمعرفة مدى اختلاف الاستجابة للقيادة التحويلية بعد الجائحة.

٢. توسيع حجم العينة لتشمل مستويات إدارية مختلفة لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على المشرفين والقياديين أنفسهم.
٣. استخدام أدوات بحثية متعددة مثل المقابلات والملاحظة المباشرة لتعميق فهم دور القائد في الواقع العملي.
٤. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجات تنظيمية أخرى مثل الإبداع، الرضا الوظيفي، جودة الحياة المهنية.
٥. مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التمكينية لمعرفة أيهما أكثر تأثيراً في فترة ما بعد الأزمات.
٦. تركيز بحوث المستقبل على الفروق بين الجنسين في استجابة الموظفين للقيادة التحويلية بعد الجائحة.

## خاتمة الفصل:

ختامًا، يُمكن القول إن هذا الفصل قدم صورة تحليلية شاملة للبيانات الميدانية، وأظهر بوضوح أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصناعية في مدينة الجبيل. فقد كشفت النتائج أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة، ويستطيع بث الحماس، ويُقدّر ظروف الأفراد، ويشجع الابتكار—يكون الأقدر على قيادة الموظفين نحو مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة.

وقد بينت الدراسة أن مرحلة ما بعد الجائحة غيرت توقعات الموظفين من القيادة، ورفعت سقف احتياجاتهم النفسية والتنظيمية، مما جعل القيادة التحويلية خيارًا استراتيجيًا وضرورة وليست مجرد أسلوب إداري. ومن خلال دمج المناقشة والنتائج والتوصيات داخل هذا الفصل، يصبح الفصل الرابع إطارًا متكاملًا يعكس القيمة العلمية للدراسة ويبرز أهميتها في المجال الإداري المعاصر.

## Abstract

This study examines the impact of transformational leadership on employee performance in industrial organizations in Jubail, Saudi Arabia, after the COVID-19 pandemic. The pandemic caused significant changes in work conditions, increased stress among employees, and created a need for leadership styles that provide support, motivation, and clear direction. Transformational leadership is known for its ability to inspire employees, encourage new ideas, and offer personal support, which makes it suitable for post-crisis environments.

A quantitative research method was used, and data were collected through a structured questionnaire distributed to 65 employees working in an industrial facility. The questionnaire measured four dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—as well as overall employee performance. Statistical tools such as descriptive analysis and correlation tests were used to analyze the data.

The results showed that transformational leadership is applied at a high level in the organization, and employees reported strong performance. There was also a positive and significant relationship between transformational leadership and employee performance, meaning that when leaders use motivating and supportive behaviors, employees tend to work better and show higher commitment. The study also found that individualized consideration and intellectual stimulation were especially important after the pandemic, as employees needed more support and flexibility.

The study recommends improving leadership development programs, enhancing communication between leaders and employees, and creating a work environment that encourages innovation and psychological support. These steps can help organizations strengthen employee performance and adapt to future challenges.

**Keywords:** Transformational Leadership, Employee Performance, COVID-19, Industrial Sector, Jubail.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

١. البقعاوي، موزي مشرف صبر. (2019). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة.
٢. الغالبي، محمد سعد. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
٣. بن عبد الرحمن، عبد الكريم. (2010). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٤. البدري، أحمد. (2017). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الجلاء – بنغازي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٥. العبيدي، فهد. (2021). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة البحوث الإدارية.
٦. خليل، سامر. (2022). تأثير القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في بيئة التعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية.
٧. المركز الديمقراطي العربي. (2023). أثر القيادة التحويلية الزائفة على الأداء الوظيفي للعاملين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

١. Alharafsheh, H., Alshawabkeh, R., & Alodat, A. (2023). The relationship between transformational leadership and public sector employees' job satisfaction during COVID-19. Journal of Management and Sustainability.

Boccoli, V., & Giacones, G. (2024). Transformational leadership .ᵛ  
and work engagement in remote work settings. *Leadership &  
Organization Development Journal*.

Chen, C., & Wu, L. (2022). Transformational leadership and .ᵛ  
employee satisfaction: The mediating role of organizational climate  
during COVID-19. *Journal of Workplace Behavioral Health*.

Meiryani, E., Setiawan, D., & Gunawan, H. (2022). The effect of .ᵛ  
transformational leadership and remote working on employee  
performance during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in  
Psychology*.

Zhang, Y., Chen, H., & Li, X. (2020). Transformational leadership .ᵛ  
and employees' psychological wellbeing during crises: The  
moderating role of COVID-19 anxiety. *Journal of Applied  
Psychology*.

Sciedu Press. (2025). The role of transformational leadership in .ᵛ  
work-life balance and employee performance: A post-pandemic  
pilot study on Singapore organizations. *International Journal of  
Business Administration*.

JISEM Journal. (2024). Enhancing remote work performance .ᵛ  
through effective transformational leadership. *Journal of  
Information Systems and Emerging Markets*.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث حسام سعيد القحطاني بإجراء دراسة علمية بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل بعد جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية."

ونظرًا لما لديكم من معرفة عملية وخبرة وظيفية مرتبطة بموضوع الدراسة، فإن مشاركتكم تمثل عنصرًا مهمًا في نجاح هذا البحث. لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علمًا بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ويسعد الباحث تلقي آرائكم القيّمة وتعليقاتكم التي ستُسهم في إثراء نتائج هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

شاكرين لكم تعاونكم، ومقدّرين لكم وقتكم وجهودكم...

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

## أولاً: البيانات الشخصية:

### ❖ النوع الاجتماعي:

- ذكر
- أنثى

### ❖ سنوات الخبرة:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ – أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ – ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

### ❖ المؤهل العلمي:

- الثانوية
- بكالوريوس
- دراسات عليا
- غير ذلك

### ❖ المسمى الوظيفي:

- موظف
- رئيس قسم
- مدير قسم
- مدير تنفيذي

## ثانياً: محاور الاستبيان:-

القسم الاول: القيادة التحويلية:

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية ( ١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة):

| رقم الفقرة               | العبارة                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| أولاً: التأثير المثالي   |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                        | القائد يُعد قدوة يحتذى بها في العمل.                  |            |       |       |       |            |
| 2                        | يتصرف القائد بنزاهة تتوافق مع قيم المؤسسة.            |            |       |       |       |            |
| 3                        | يظهر القائد سلوكيات أخلاقية تُعزز الثقة بين الموظفين. |            |       |       |       |            |
| 4                        | القائد يحافظ على روح الالتزام والانضباط.              |            |       |       |       |            |
| ثانياً: التحفيز الإلهامي |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                        | القائد يقدم رؤية مستقبلية واضحة للعمل.                |            |       |       |       |            |
| 2                        | يشجع القائد الفريق على تحقيق أهداف أعلى.              |            |       |       |       |            |
| 3                        | يستخدم القائد لغة تحفيزية تجعل العمل ذو معنى.         |            |       |       |       |            |
| 4                        | القائد يبث الحماس في نفوس الموظفين.                   |            |       |       |       |            |
| ثالثاً: التحفيز الفكري   |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                        | القائد يشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق.        |            |       |       |       |            |
| 2                        | يحفز القائد الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة.           |            |       |       |       |            |
| 3                        | يشجع القائد الموظفين على طرح أسئلة نقدية.             |            |       |       |       |            |
| 4                        | القائد يتقبل الأفكار الجديدة دون تردد.                |            |       |       |       |            |
| رابعاً: الاعتبار الفردي  |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                        | القائد يستمع لمشكلات الموظفين باهتمام.                |            |       |       |       |            |
| 2                        | يوفر القائد التدريب والتوجيه حسب احتياجات كل فرد.     |            |       |       |       |            |
| 3                        | يتابع القائد التطور المهني لكل موظف.                  |            |       |       |       |            |
| 4                        | يعامل القائد الموظفين بعدالة واحترام.                 |            |       |       |       |            |

## القسم الثاني: الأداء الوظيفي:

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية ( ١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة):

| رقم الفقرة              | العبارة                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| أولاً: الأداء المهني    |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                       | أنجز المهام المطلوبة مني بكفاءة.                      |            |       |       |       |            |
| 2                       | ألتزم بمواعيد تسليم العمل دون تأخير.                  |            |       |       |       |            |
| 3                       | أحقق نتائج عمل ذات جودة عالية.                        |            |       |       |       |            |
| 4                       | ألتزم بمعايير المؤسسة في جميع الأوقات.                |            |       |       |       |            |
| ثانياً: الأداء السلوكي  |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                       | أتعامل مع زملائي بروح التعاون.                        |            |       |       |       |            |
| 2                       | أساهم في حل المشكلات داخل الفريق.                     |            |       |       |       |            |
| 3                       | أظهر روحاً إيجابية في بيئة العمل.                     |            |       |       |       |            |
| 4                       | القائد يبث الحماس في نفوس ألتزم بقواعد وسياسات العمل. |            |       |       |       |            |
| ثالثاً: الأداء الإبداعي |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                       | أقدم أفكاراً جديدة لتحسين العمل.                      |            |       |       |       |            |
| 2                       | أستخدم مهاراتي لحل التحديات بطريقة مبتكرة.            |            |       |       |       |            |
| 3                       | أشارك في المشاريع التطويرية كلما أتحت الفرصة.         |            |       |       |       |            |
| 4                       | أبحث دائماً عن طرق أفضل لتنفيذ المهام.                |            |       |       |       |            |
| رابعاً: الاعتبار الفردي |                                                       |            |       |       |       |            |
| 1                       | القائد يستمع لمشكلات الموظفين باهتمام.                |            |       |       |       |            |
| 2                       | يوفر القائد التدريب والتوجيه حسب احتياجات كل فرد.     |            |       |       |       |            |
| 3                       | يتابع القائد التطور المهني لكل موظف.                  |            |       |       |       |            |
| 4                       | يعامل القائد الموظفين بعدالة واحترام.                 |            |       |       |       |            |

### القسم الثالث: تأثير جائحة كورونا:

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية ( ١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة):

| رقم الفقرة                            | العبارة                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| أولاً: التكيف مع العمل بعد الجائحة    |                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                                     | واجهت صعوبات في التكيف مع تغييرات العمل بعد الجائحة. |            |       |       |       |            |
| 2                                     | دعمت المؤسسة الموظفين للتكيف مع التحولات الجديدة.    |            |       |       |       |            |
| 3                                     | ساعدت القيادة في تخفيف الضغط خلال فترة الجائحة.      |            |       |       |       |            |
| 4                                     | أشعر أن المؤسسة أصبحت أكثر مرونة بعد الجائحة.        |            |       |       |       |            |
| ثانياً: الصحة النفسية والرفاه الوظيفي |                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                                     | أثرت الجائحة على مستوى التوتر لدي.                   |            |       |       |       |            |
| 2                                     | وفرت القيادة بيئة آمنة نفسيًا خلال الأزمة.           |            |       |       |       |            |
| 3                                     | شعرت أن القيادة كانت داعمة خلال فترة العمل عن بُعد.  |            |       |       |       |            |
| 4                                     | ساهمت القيادة في رفع المعنويات أثناء الجائحة.        |            |       |       |       |            |

### القسم الخامس: أسئلة مفتوحة

١. ما رأيك بأسلوب القيادة في مؤسستك؟

.....

٢. ما التغييرات التي تتمنى أن تراها لتحسين الأداء الوظيفي؟

.....

٣. كيف أثرت جائحة كورونا على أدائك وإنتاجيتك؟

.....

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**

**The Impact of Transformational Leadership Employees Performance After  
the COVID-19 Pandemic**

**Prepared by:**

**HUSSAM SAEED ALQAHTANI**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:2025**