

Final Project 2

PMG 497

مشروع نهائي 2

عنوان المشروع:

“أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات”

أسم الطالب:

عمر هارون عبده الحطامي

المشروع النهائي - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تيسّر لي إتمام هذا المشروع.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة، على ما قدموه من بيئة تعليمية ومعرفية أسهمت في تطوير معارفي ومهاراتي خلال مسيرتي الدراسية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور المشرف على هذا المشروع، على توجيهاته العلمية وملاحظاته القيّمة التي أسهمت في إنجاز هذا العمل وإخراجه بالصورة المطلوبة.

وأتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين كان لهم أثر في مسيرتي الأكاديمية، وإلى كل من قدّم لي دعمًا أو مساعدة أو مشورة خلال مراحل إعداد هذا المشروع.

كما أعبر عن بالغ امتناني لأسرتي على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وعلى ما أحاطوني به من صبر ومساندة طوال مسيرتي الدراسية.

وختامًا، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يوفّقني إلى الاستفادة مما تعلمته في مسيرتي العلمية والعملية.

الإهداء

إلى روح والدي الغالي، رحمه الله رحمة واسعة، الذي سيظل أثره وقيمه وتوجيهاته حاضرة في حياتي، وأسأل الله أن يجعل ما حققته من نجاح امتداداً لما غرسه فيّ.

إلى والدتي العزيزة، حفظها الله وأطال في عمرها، تقديراً لدعائها الدائم ومحبتها ودعمها الذي كان ولا يزال مصدر قوة لي.
إلى زوجتي الغالية، التي شاركتني هذه المسيرة بصبرها ودعمها وتشجيعها، وكانت عوناً لي في مواصلة طريقي وتحقيق أهدافي.

إلى أبنائي الأعزاء، الذين يمثلون لي أجمل دافع للمضي قدماً، وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز رسالة لهم بأن العلم والاجتهاد والمثابرة طريق لتحقيق الطموحات.

إلى إخوتي وأسرتي وكل من وقف إلى جانبي وشجعني خلال مسيرتي العلمية.

أهدي ثمرة هذا الجهد وهذا الإنجاز.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات، من خلال دراسة أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وتحليل مدى إسهام هذه الأبعاد في تحسين مستوى أداء الموظفين.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.821$)، كما أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (67.4%) من التغير في أداء الموظفين. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين، وجاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبار الفردي، وأخيراً الاستثارة الفكرية.

التطبيقات والأهمية:

تبرز نتائج الدراسة أهمية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المنظمات، والاستثمار في تطوير المهارات القيادية، ولا سيما الممارسات المرتبطة بتحفيز الموظفين وإلهامهم، وبناء الثقة، وتشجيع الإبداع، والاهتمام بالاحتياجات الفردية. ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية ومتخذي القرار على تطوير الممارسات القيادية بما يدعم تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، أداء الموظفين، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
18	3.5. طريقة جمع البيانات.....
18	3.6. أنواع البيانات.....
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....

19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
25	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
26	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
28	4.6. الخاتمة
29	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
30	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
30	5.2. توصيات الدراسة
31	5.3. الخاتمة
32	قائمة المراجع
33	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، لأنها ترتبط بشكل مباشر بتوجيه الموظفين وتحفيزهم ورفع كفاءة الأداء. ومع التغيرات المتسارعة في بيئات العمل وزيادة التحديات التنظيمية، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على إحداث أثر إيجابي مستدام في أداء الموظفين، لا سيما الأنماط التي تركز على الإلهام وبناء الرؤية وتحسين السلوك التنظيمي.

وتُعد القيادة التحويلية من أكثر الأساليب القيادية حضورًا في الدراسات الإدارية الحديثة، إذ تقوم على تحفيز الموظفين وإلهامهم، وتطوير قدراتهم، وتعزيز التزامهم بأهداف المنظمة. كما تساعد القيادة التحويلية على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة والابتكار والالتزام، ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء وفعاليته.

وفي المقابل، تعاني بعض المنظمات من تحديات تتعلق بتفاوت مستويات الأداء بين الموظفين، وضعف الدافعية، وارتفاع الضغوط، وتباين جودة النتائج، وهو ما يدفع إلى البحث عن العوامل القيادية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء بصورة ملموسة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، باعتبارها علاقة محورية في تفسير نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات، وبيان كيفية إسهام هذا النمط القيادي في تحسين مستوى الأداء، بما يدعم متخذي القرار في تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية وتوافقًا مع متطلبات العمل الحديثة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية في سلوكيات الإدارية، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تواجه تحديات في تحسين أداء موظفيها وتحقيق مستويات مستقرة من الإنتاجية والجودة. ويظهر ذلك في ضعف الالتزام أحياناً، أو انخفاض الحافزية، أو التباين في مستوى الإنجاز بين الفرق والأقسام، مما يؤثر على كفاءة الأداء العام. وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أوضح لمدى تأثير القيادة التحويلية في رفع أداء الموظفين داخل المنظمات، وتحديد ما إذا كانت ممارسات القيادة التحويلية قادرة على إحداث فرق ملموس في نتائج الأداء مقارنةً بالأساليب القيادية التقليدية. كما تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في أن بعض الدراسات ركزت على القيادة التحويلية كمتغير مستقل دون التعمق الكافي في آليات تأثيرها على الأداء، أو دون توضيح الأبعاد الأكثر تأثيراً (مثل: الإلهام، التحفيز، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي). كما أن هناك حاجة إلى مزيد من التناول المنظم للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء ضمن سياق إداري واضح ومحدد.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتظهر الفجوة في أن بعض المنظمات تطبق ممارسات قيادية مختلفة دون وجود تقييم واضح لمدى انعكاسها على أداء الموظفين، إضافة إلى ضعف برامج تطوير القيادات داخل بعض الجهات، وعدم وضوح المعايير السلوكية للقيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بصورة منظمة للخروج بتوصيات عملية فعالة قابلة للتطبيق.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء السلوكيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الموظفين من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما، وتقديم إطار يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ضمن مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والقيادة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مساعدة المنظمات والقيادات الإدارية على فهم دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين، وتقديم نتائج وتوصيات يمكن توظيفها في تطوير برامج إعداد القيادات، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على نتائج المنظمة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين؟
- ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين كفاءة الأداء داخل المنظمات؟

1.5. أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الرئيسية.
- قياس مستوى أداء الموظفين في المنظمات محل الدراسة.
- اختبار أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء من خلال تبني أسلوب القيادة التحويلية.

1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء الموظفين.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء الموظفين.

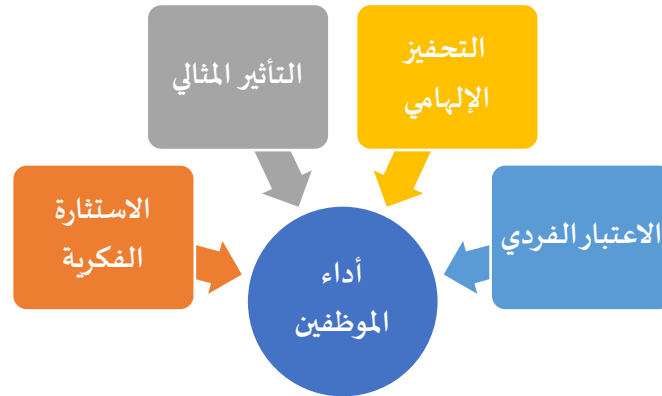
H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء الموظفين.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين، حيث تمثل القيادة التحويلية المتغير المستقل، بينما يمثل أداء الموظفين المتغير التابع.

ويتكون النموذج من الأبعاد التالية للقيادة التحويلية:



1.8. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات والشركات العاملة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وأثرها على أداء الموظفين.

وسيتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على الموظفين في مجالات عمل مختلفة لضمان تنوع العينة وتمثيلها لمجتمع الدراسة بشكل مناسب.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل النتائج

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات. ومع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات، أصبح من الضروري التركيز على أساليب قيادية قادرة على تحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما.

2.2. المتغير المستقل

- تُعد القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة الحديثة، حيث تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الموظفين من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - وتعتمد القيادة التحويلية على مجموعة من الأبعاد الأساسية، وهي:
 - التأثير المثالي: حيث يُعتبر القائد قدوة حسنة للموظفين .
 - التحفيز الإلهامي: من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة .
 - الاستثارة الفكرية: عبر تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة .
 - الاعتبار الفردي: من خلال الاهتمام باحتياجات كل موظف بشكل فردي .
- وتسهم هذه الأبعاد في تعزيز بيئة العمل وتحسين مستوى الأداء داخل المنظمات.

2.3. المتغير التابع

- يشير أداء الموظفين إلى مستوى الكفاءة والفعالية التي يحققها الأفراد في أداء مهامهم الوظيفية داخل المنظمة. ويُقاس الأداء من خلال عدة مؤشرات، مثل :
- جودة العمل
 - الإنتاجية
 - الالتزام الوظيفي
 - القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية
- ويُعد تحسين أداء الموظفين من أهم أهداف المنظمات، لما له من تأثير مباشر على تحقيق النجاح والاستمرارية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث تؤثر أبعاد القيادة التحويلية المختلفة بشكل مباشر في تحسين سلوك الموظفين وزيادة كفاءتهم داخل المنظمات. ويظهر ذلك من خلال تأثير هذه الأبعاد على مؤشرات أداء الموظفين مثل جودة العمل، والإنتاجية، والالتزام الوظيفي، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

1. التأثير المثالي وأداء الموظفين:

يسهم التأثير المثالي في تعزيز ثقة الموظفين بقائدهم، مما يزيد من التزامهم الوظيفي ويحفزهم على تحسين جودة العمل، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام داخل المنظمة.

2. التحفيز الإلهامي وأداء الموظفين:

يؤدي التحفيز الإلهامي إلى رفع معنويات الموظفين وتعزيز دافعيتهم، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

3. الاستثارة الفكرية وأداء الموظفين:

تشجع الاستثارة الفكرية الموظفين على التفكير الإبداعي، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتطوير أساليب الأداء داخل المنظمة.

4. الاعتبار الفردي وأداء الموظفين:

يساعد الاعتبار الفردي في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم واستقرارهم داخل المنظمة.

خلاصة العلاقة:

يتضح أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحسين مؤشرات أداء الموظفين، من خلال تعزيز الجودة والإنتاجية والالتزام وتحقيق الأهداف، مما يدعم نجاح المنظمات واستمراريتها.

2.5. الخاتمة

يتضح من خلال ما سبق أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، حيث تساهم في تحفيزهم وتعزيز قدراتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

كما أكدت الدراسات السابقة على أهمية تبني هذا النمط القيادي في المنظمات الحديثة، لما له من دور في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي اعتمدها الباحث لدراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات. ويهدف إلى توضيح الإجراءات العلمية والمنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وطرق وتقنيات اختيار العينة، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد تم اختيار هذه المنهجية بما ينسجم مع طبيعة الدراسة ويضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث توضح المقصود بمتغيرات البحث وكيفية قياسها وتطبيقها عملياً. ويساعد ذلك في تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة بصورة واضحة، بما يضمن دقة القياس وتحقيق أهداف البحث.

القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

يقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة النمط القيادي الذي يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وسيتم قياس القيادة التحويلية من خلال أبعادها الرئيسة، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وذلك بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

أداء الموظفين (المتغير التابع)

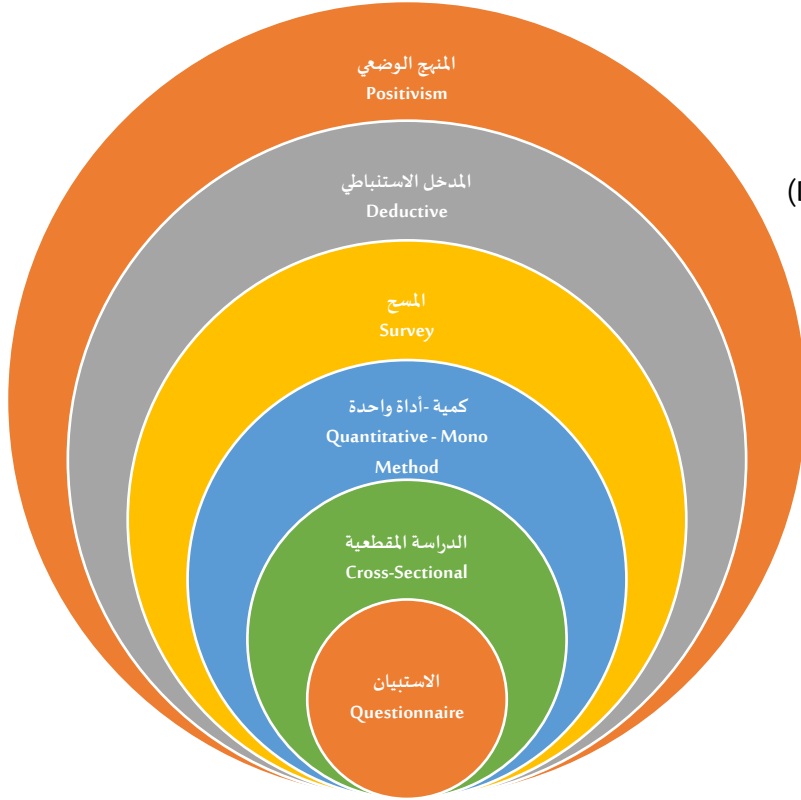
يقصد بأداء الموظفين في هذه الدراسة مستوى كفاءة وفعالية الموظفين في تنفيذ مهامهم الوظيفية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وسيتم قياس أداء الموظفين من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى جودة الأداء، والإنتاجية، والالتزام الوظيفي، والقدرة على إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك باستخدام الاستبانة المعدة للدراسة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويساعد هذا المنهج في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Approach)، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على أفراد عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

واستند تصميم البحث إلى نموذج البصلة البحثية (Research Onion)، والذي يوضح المراحل الرئيسة التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، وذلك على النحو الآتي:



- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية (Positivism)

- مدخل البحث: المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)

- إستراتيجية البحث: أسلوب المسح (Survey Strategy)

- نوع البحث: البحث الكمي (Quantitative Research)

- الإطار الزمني: دراسة مقطعية (Cross-sectional Study).

- أساليب جمع وتحليل البيانات :

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام

برنامج: IBM SPSS Statistics

من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة.

شكل (3.1): نموذج البصلة البحثية (Research Onion) المستخدم في تصميم الدراسة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، ويُعدون المصدر الرئيس للبيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين في مختلف المنظمات، وذلك لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم أثر القيادة التحويلية على مستوى أدائهم الوظيفي.

عينة البحث

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع البحث، فقد اعتمدت الدراسة على اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته.

وتم تحديد حجم العينة بما يتوافق مع طبيعة الدراسة ومتطلبات التحليل الإحصائي، مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة قدر الإمكان.
طريقة وتقنية اختيار العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، والذي يمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصاً متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يسهم في تقليل التحيز وزيادة موضوعية النتائج. وتم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، والتي صُممت لقياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات.

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لما تتميز به من سهولة في التطبيق، وقدرتها على جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بطريقة منظمة، بما يسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته.
وقد تم إعداد الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، وأداء الموظفين بوصفه المتغير التابع.
وسيتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بعد اختيارهم وفقاً لأسلوب المعاينة المعتمد، ثم جمع الاستجابات تمهيداً لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف توفير معلومات شاملة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

البيانات الأولية:

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض. وتهدف هذه البيانات إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، بما يتيح الحصول على معلومات مباشرة تعكس آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

البيانات الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية في المعلومات التي سيتم الحصول عليها من المصادر العلمية، مثل الكتب، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث السابقة، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وستستخدم هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم تفسير النتائج ومناقشتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، سيتم إدخالها إلى برنامج IBM SPSS Statistics؛ لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وتشمل ما يأتي:

- **الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)** لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة .
- **اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)** للتحقق من مدى اتساق وموثوقية فقرات الاستبانة .
- **اختبار الصدق:** للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات البحث .
- **تحليل الارتباط (Correlation Analysis)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين .
- **تحليل الانحدار (Regression Analysis)** لقياس أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، واختبار فرضيات الدراسة .

وسيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها في الفصل الرابع، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وطرق وتقنيات اختيار العينة، بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي التي سيتم اتباعها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتُعد هذه المنهجية إطارًا علميًا يساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها بصورة منهجية، كما تمهد للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي سيتناول تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي على أداء الموظفين في المنظمات.

وببدأ الفصل بتوصيف خصائص عينة الدراسة، ثم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، يليه عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين. كما يتضمن الفصل اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ثم مناقشة النتائج وربطها بما ورد في الدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاجات تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات العينة، بما يسهم في تكوين تصور عام عن أفراد الدراسة ومدى تنوعهم. وتُعد الإحصاءات الوصفية من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي، إذ تسهم في وصف خصائص العينة قبل الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

وقد شملت خصائص عينة الدراسة مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وتم عرض تكرارات هذه المتغيرات ونسبها المئوية بهدف بيان توزيع أفراد العينة وإظهار مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. وتوفر النتائج الوصفية لعينة الدراسة أساساً مناسباً لفهم خصائص المشاركين، كما تمثل خطوة تمهيدية مهمة قبل إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

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

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	122	61.0
أنثى	78	39.0
الإجمالي	200	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول: (1-4)

يتضح من الجدول (1-4) أن عدد الذكور بلغ (122) مشاركاً، بنسبة (61.0%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (78) مشاركة، بنسبة (39.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، مع

وجود تمثيل مناسب للإناث، الأمر الذي يعكس تنوعاً مقبولاً في خصائص المشاركين، ويسهم في تعزيز إمكانية تحليل متغيرات الدراسة بصورة أكثر شمولية.

جدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	42	21.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	78	39.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	56	28.0
50 سنة فأكثر	24	12.0
الإجمالي	200	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول: (2-4)

يتضح من الجدول (2-4) أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عدد أفرادها (78) مشاركاً بنسبة (39.0%)، تليها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بعدد (56) مشاركاً بنسبة (28.0%). كما بلغ عدد المشاركين ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة (42) مشاركاً بنسبة (21.0%)، في حين بلغت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) (24) مشاركاً بنسبة (12.0%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في بيئة العمل، مما يعزز ملاءمة العينة لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	28	14.0
بكالوريوس	118	59.0
ماجستير	44	22.0
دكتوراه	10	5.0
الإجمالي	200	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول: (3-4)

يبين الجدول (3-4) أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (118) مشاركاً بنسبة (59.0%)، يليهم حملة درجة الماجستير بعدد (44) مشاركاً بنسبة (22.0%). كما بلغ عدد الحاصلين على الدبلوم (28) مشاركاً بنسبة (14.0%)، في حين مثل حملة الدكتوراه أقل نسبة بعدد (10) مشاركين بنسبة (5.0%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في المؤهلات العلمية لأفراد العينة، الأمر الذي يدعم تمثيل مختلف المستويات التعليمية في الدراسة.

جدول (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	38	19.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	36.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	56	28.0
15 سنة فأكثر	34	17.0
الإجمالي	200	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول: (4-4)

يتضح من الجدول (4-4) أن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها بين (5) وأقل من (10) سنوات تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددها (72) مشاركاً بنسبة (36.0%). تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين (10) وأقل من (15) سنة بعدد (56) مشاركاً بنسبة (28.0%). كما بلغ عدد المشاركين الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات (38) مشاركاً بنسبة (19.0%)، في حين بلغ عدد من تزيد خبرتهم على (15) سنة (34) مشاركاً بنسبة (17.0%). ويشير هذا التوزيع إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات متنوعة من الخبرة العملية، الأمر الذي يسهم في إثراء نتائج الدراسة.

جدول (5-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
موظف	108	54.0
مشرف	42	21.0
رئيس قسم	30	15.0
مدير	20	10.0
الإجمالي	200	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول: (5-4)

يبين الجدول (5-4) أن فئة الموظفين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (108) مشاركين بنسبة (54.0%)، يليهم المشرفون بعدد (42) مشاركاً بنسبة (21.0%). كما بلغ عدد رؤساء الأقسام (30) مشاركاً بنسبة (15.0%)، في حين بلغ عدد المديرين (20) مشاركاً بنسبة (10.0%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات الوظيفية لعينة الدراسة، مما يسهم في تمثيل وجهات نظر مختلفة بشأن أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

خاتمة القسم (4.2)

يتضح من خلال النتائج الوصفية السابقة أن عينة الدراسة اتسمت بالتنوع من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، الأمر الذي يعزز من ملائمة العينة لتحقيق أهداف الدراسة، ويوفر أساساً مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات البحث، وذلك من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويُعد التحقق من صدق الأداة وثباتها من المتطلبات الأساسية في الدراسات العلمية، إذ يسهم في ضمان دقة القياس وموثوقية النتائج، ويعزز من إمكانية الاعتماد على البيانات في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام أسلوب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين فقرات الاستبيان والأبعاد التي تنتهي إليها. كما تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

اختبار الصدق

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام أسلوب صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)، وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه. ويعد معامل الارتباط من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً للتحقق من مدى اتساق الفقرات مع المتغير الذي تقيسه، حيث تشير قيم الارتباط المرتفعة والدالة إحصائياً إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق، مما يعكس قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

جدول (4-6): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
التأثير المثالي	4	0.841	0.000	دال إحصائياً
التحفيز الإلهامي	4	0.856	0.000	دال إحصائياً
الاستثارة الفكرية	4	0.832	0.000	دال إحصائياً
الاعتبار الفردي	4	0.849	0.000	دال إحصائياً
أداء الموظفين	6	0.871	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول (4-6)

يبين الجدول (4-6) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت جميع الأبعاد معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين (0.832) و (0.871)**، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$)، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) لجميع الأبعاد. وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين فقرات كل بعد والبعد الذي تنتهي إليه، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الصدق، وصلاحيتهما لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

اختبار الثبات

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس الإحصائية استخدامًا في قياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. ويشير ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى ارتفاع مستوى الثبات والاعتمادية، مما يدل على أن فقرات الأداة تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الاتساق، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (7-4): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	4	0.901
التحفيز الإلهامي	4	0.914
الاستثارة الفكرية	4	0.889
الاعتبار الفردي	4	0.907
أداء الموظفين	6	0.918
الاستبيان ككل	22	0.906

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول (7-4)

تشير نتائج الجدول (7-4) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.889) و (0.918)**، في حين بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.906)، وهي جميعها قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيًا، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. وعليه، يمكن الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، كما تؤكد هذه النتائج ملاءمة الأداة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

خاتمة القسم (4.3)

بناءً على نتائج اختبارات الصدق والثبات، يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصلاحية والاتساق الداخلي، مما يؤكد ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة.

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

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى متغير أداء الموظفين. ويسهم هذا التحليل في

التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، والإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين داخل المنظمات.

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
التأثير المثالي	4.28	0.54	مرتفع	2
التحفيز الإلهامي	4.35	0.49	مرتفع جدًا	1
الاستثارة الفكرية	4.17	0.58	مرتفع	4
الاعتبار الفردي	4.21	0.56	مرتفع	3
أداء الموظفين	4.31	0.51	مرتفع جدًا	—

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول (4-8)

يبين الجدول (4-8) أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.17) و(4.35)**، وقد جاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة هذا البعد لدى القيادات الإدارية. وجاء التأثير المثالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، يليه الاعتبار الفردي بمتوسط (4.21)، ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط (4.17). أما بالنسبة لمتغير أداء الموظفين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.31) بانحراف معياري (0.51)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى أداء الموظفين في المنظمات محل الدراسة، ويؤكد وجود مؤشرات إيجابية تدعم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة في القسم التالي.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما يتضمن هذا الجزء مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وربطها بالدراسات السابقة، وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأدبيات ذات الصلة.

الفرضية الرئيسية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

جدول (4-9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
القيادة التحويلية	0.821	0.674	205.418	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

تفسير الجدول (4-9)

تشير نتائج الجدول (4-9) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.821$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.674$)، وهو ما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (67.4%) من التغير في أداء الموظفين، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) بلغت (205.418) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (4-10): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	معامل Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
التأثير المثالي ← أداء الموظفين	0.314	5.412	0.000	قبول
التحفيز الإلهامي ← أداء الموظفين	0.356	6.087	0.000	قبول
الاستثارة الفكرية ← أداء الموظفين	0.241	4.391	0.000	قبول
الاعتبار الفردي ← أداء الموظفين	0.298	5.025	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

تفسير الجدول (4-10)

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية. وقد سجل بعد التحفيز الإلهامي أعلى قيمة لمعامل التأثير ($\text{Beta} = 0.356$)، مما يدل على أنه الأكثر تأثيراً في تحسين أداء الموظفين، يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبار الفردي، وأخيراً الاستثارة الفكرية، وجميعها أسهمت بصورة إيجابية في تفسير التغير في أداء الموظفين.

مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وهو ما يؤكد أهمية تبني القيادات الإدارية للممارسات القيادية التي تقوم على الإلهام، وبناء الثقة، وتشجيع الإبداع، والاهتمام باحتياجات الموظفين.

كما أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في أداء الموظفين، الأمر الذي يعكس أهمية تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستويات الأداء، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتحسين جودة العمل والإنتاجية داخل المنظمات.

وبوجه عام، تؤكد نتائج الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية، وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية، لما لها من دور فاعل في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال توصيف خصائص عينة الدراسة، والتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.

وقد أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات البحث. كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة التحويلية، إلى جانب ارتفاع مستوى أداء الموظفين في المنظمات محل الدراسة. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين، الأمر الذي يعكس أهمية تبني هذا النمط القيادي في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتشكل النتائج التي تم التوصل إليها أساساً للانتقال إلى الفصل الخامس، والذي يتناول حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات المستخلصة، بما يسهم في تقديم مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمات.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات، فإن هناك عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها.

أولاً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، ولذلك فإن النتائج تعكس استجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول ممارسات القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

ثانيًا، اقتصرَت الدراسة على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المنظمات والقطاعات وبيئات العمل المختلفة.

ثالثًا، ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وعلى أثر هذه الأبعاد في أداء الموظفين، في حين توجد عوامل تنظيمية وشخصية أخرى قد تؤثر في مستوى الأداء ولم تتناولها الدراسة.

رابعًا، اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي، حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، ولذلك فإن النتائج تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة خلال تلك الفترة.

وفي ضوء هذه الحدود، تقترح الدراسة أن تتناول الدراسات المستقبلية عينات أكبر وأكثر تنوعًا تشمل قطاعات ومنظمات مختلفة، وإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة. كما يمكن دراسة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتحفيز، والثقافة التنظيمية. كذلك يمكن إجراء دراسات طولية لمتابعة أثر ممارسات القيادة التحويلية على أداء الموظفين خلال فترات زمنية أطول، واستخدام أساليب بحثية نوعية أو مختلطة إلى جانب الأساليب الكمية للحصول على فهم أكثر شمولًا لطبيعة هذه العلاقة.

5.2. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المنظمات من خلال تشجيع القيادات الإدارية على تبني الأساليب القيادية التي تقوم على بناء الثقة، وتحفيز الموظفين، وتشجيع الإبداع، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .
 2. إيلاء اهتمام أكبر بالتحفيز الإلهامي، نظرًا إلى أنه جاء بوصفه البعد الأكثر تأثيرًا في أداء الموظفين وفقًا لنتائج الدراسة، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للعمل، وتعزيز روح الفريق، وتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة وبذل جهود إضافية .
 3. تعزيز التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية من خلال ترسيخ السلوك القيادي القائم على القدوة، والالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية، وبناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة مع الموظفين .

4. زيادة الاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين من خلال تقديم التوجيه والدعم المناسبين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتوفير فرص التدريب والتطوير بما يساهم في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي .
5. تشجيع الاستثارة الفكرية والإبداع من خلال توفير بيئة عمل تدعم طرح الأفكار الجديدة، وتشجع الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة في معالجة المشكلات وتطوير أساليب العمل .
6. تطوير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية بحيث تتضمن مهارات وممارسات القيادة التحويلية، مع التركيز على كيفية توظيف أبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية .
7. إجراء تقييم دوري للممارسات القيادية ومستويات أداء الموظفين بما يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز فاعلية القيادة ورفع مستوى الأداء .

5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات، من خلال دراسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وتحليل مدى إسهامها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث بينت نتائج التحليل أن القيادة التحويلية تساهم بصورة واضحة في تفسير التغير في مستوى أداء الموظفين. كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على الأداء، وجاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبار الفردي، وأخيرًا الاستثارة الفكرية .

وتؤكد هذه النتائج أهمية الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين، من خلال قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم، وبناء الثقة معهم، وتشجيعهم على التفكير والإبداع، إلى جانب الاهتمام باحتياجاتهم الفردية وتطوير قدراتهم. ومن ثم، فإن تبني ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن يساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر فاعلية، وتحسين جودة الأداء، ودعم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن الاستنتاج أن الاستثمار في تطوير المهارات القيادية وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية يمثل أحد المداخل المهمة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما توفر نتائج الدراسة أساسًا يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية، وتشكل منطلقًا لإجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء في بيئات وقطاعات تنظيمية مختلفة.

قائمة المراجع

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton: Center for Leadership Studies.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 37(6), 1552–1586.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

الملاحق (أ): استبيان الدراسة

• أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات"، وذلك للتعرف على مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا في حدود هذه الدراسة.

نشكركم على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث.

يرجى اختيار الإجابة المناسبة وفق المقياس التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- 30-39 سنة
- 40-49 سنة
- 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي :

- موظف
- مشرف
- مدير/رئيس قسم
- أخرى

6. القطاع :

- حكومي
- خاص
- غير ربحي

ثانياً: القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

البعد الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence)

1. يتمتع القائد بسمعة جيدة داخل المنظمة .
2. يتصرف القائد بطريقة تعزز احترام الموظفين له .
3. يلتزم القائد بالقيم الأخلاقية في عمله .
4. يمثل القائد قدوة يحتذى بها للموظفين .

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

5. يشجع القائد الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة .
6. يوضح القائد رؤية مستقبلية واضحة .
7. يحفز القائد الموظفين على بذل جهود إضافية .
8. يعزز القائد روح العمل الجماعي .

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

9. يشجع القائد الموظفين على التفكير الإبداعي .
10. يدعم القائد طرح الأفكار الجديدة .
11. يساعد القائد الموظفين على حل المشكلات بطرق مبتكرة .
12. يشجع القائد على التعلم المستمر .

البعد الرابع: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

13. يهتم القائد باحتياجات الموظفين الفردية .
14. يقدم القائد التوجيه المناسب للموظفين .
15. يراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين .
16. يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم .

ثالثاً: أداء الموظفين (المتغير التابع)

17. أنجز مهامه الوظيفية بكفاءة عالية .
18. أحقق أهداف العمل المطلوبة مني .
19. ألتزم بمواعيد إنجاز العمل .
20. أقدم عملاً ذا جودة عالية .
21. أساهم في تحسين أداء المنظمة .
22. أحرص على تطوير أدائي الوظيفي باستمرار .

الملحق (ب): جدول أدوات البحث

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4
القيادة التحويلية	التحفيز الإلهامي	4
القيادة التحويلية	الاستثارة الفكرية	4
القيادة التحويلية	الاعتبار الفردي	4
أداء الموظفين	الأداء الوظيفي	6
الإجمالي	5 أبعاد	22 فقرة