

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات

أسم الطالب

نهال أحمد طنبلة

222001668

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدري س- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

الإهداء

إلى الذين كانوا القلب الذي اتكأت عليه، والنبض الذي منحه الله لي عوناً وسنداً في كل خطوة...

إلى أسرتي العزيزة، ملجأى الأول وطمأننتي الأبدية، الذين أحاطوني بحبهم، وصبرهم، ودعمهم اللامحدود، فكنتم بعد توفيق الله السبب في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم. لكم كل المحبة والامتنان.

وإلى صديقتي العزيزات، رفيقات الدرب، اللواتي منحني وجودهن قوة، وشاركني لحظات التحدي والنجاح، وزينّ أيامي بلطفهن وصدقتهن... لكل كلمة، ولكل لحظة، شكراً عميقاً من القلب.

كما أهدي هذا العمل لكل من أيقن بي حين شككت، ولكل من رأى في جهدي ثمرة تستحق أن تقُطف... جزاكم الله عني كل خير.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وساندني طوال رحلته إلى أن خرج بصورته النهائية.

أخص بالشكر مشرفي الأكاديمي الكريم، على توجيهاته السديدة، ومتابعته المستمرة، ودعمه الذي كان نبراساً لطريقي، فلولا نصائحه وإرشاداته بعد توفيق الله لما اكتمل هذا الجهد بهذا المستوى.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الجهات والأفراد الذين قدموا تعاونهم وتسهيلاتهم، وساهموا في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لهذا البحث .

ولا أنسى أن أقدم وافر الامتنان لعائلتي وزميلاتي وأصدقائي، الذين كانوا مصدر دعم وتشجيع، يرفعون الهمة ويجددون الأمل. فلكم جميعاً كل الشكر والتقدير والعرفان.

جدول المحتويات

6	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.1. المقدمة:
7	2.1. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي
8	3.1. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	2.3.1. على المستوى التطبيقي:
10	4.1. أسئلة الدراسة
10	5.1. أهداف الدراسة
10	6.1. فرضيات الدراسة
11	7.1. نموذج الدراسة
12	8.1. منهجية الدراسة
13	9.1. الدراسة الميدانية
13	10.1. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	1.2. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل
17	3.2. المتغير التابع
19	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	5.2. الخاتمة
22	قائمة المراجع

جدول الأشكال:

الشكل 1 نموذج الدراسة (2025)	11
البصلة	الشكل 2
البحشية	الشكل 3
القيادة التحويلية	الشكل 4
المتغير التابع	الشكل 5
أداء الموظفين	الشكل 6
المتغيرات	الشكل 7
20	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

5.2. المقدمة:

في ظل بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة، باتت القيادة الفعالة تشكل عام الا جوهر أيا في تحقيق أداء متميز للمنظمة وموظفيها على حدّ سواء. تعدّ القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي لاقت اهتماما متزايدا في الأدبيات البحثية، كونها تركّز على تحفيز وتمكين الموظفين، وإلهامهم لرؤية تتجاوز الأداء التقليدي إلى

مستوى الابتكار والمبادرة. (Srisunthorn & Lorsuwannarat, 2022)

فمن خلال بناء علاقة ثقة بين القائد والتابعين، وبإظهار القائد رؤية واضحة، وتحفي ازا إلهام أيا، وتشجعي اعا على التفكير المستقل، وتوفير اعتبار فردي لكل موظف، يتم خلق أجواء عمل تمكّن الموظفين من تحقيق مستويات أداء أعلى، فضلا عن زيادة التزامهم وجديتهم تجاه الأهداف التنظيمية، (Indriasari, Permatasari, Khair, Yusuf, & Susi, 2023).

علاوة على ذلك، تشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، سواء مباشرة أو من خلال وسائط مثل الدافعية، الانخراط الوظيفي، وتحمله للابتكار. (Sumarsi, 2022)

وبالرغم من ذلك، فإن هذا التأثير ليس ثابتا في جميع السياقات، إذ أظهرت بعض البحوث أن القيادة التحويلية وحدها قد لا تكفي لرفع الأداء دون توافر عوامل مساعدة مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، أو بنية تنظيمية داعمة. (Helalat et al., 2025)

من هذا المنطلق، يكتسب بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين أهمية متزايدة، خصوصا في المؤسسات التي تسعى لتعزيز تنافسيتها وتحسين نتائجها التشغيلية من خلال رأس مالها البشري. لذا، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على أداء الموظفين كمتغير تابع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأبعاد التي قد تُعزّز أو تُقيد هذه العلاقة، في سياق المؤسسة التي يُجرى عليها البحث.

1.2. مشكلة الدراسة

تعدّ القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يرتبط نوع القيادة السائد داخل المنظمة ارتباطا مباشرا بمستوى أداء الموظفين وفعالية العمل الجماعي. وفي هذا الإطار، برز مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى تحفيز الموظفين وإلهامهم من خلال بناء الثقة، وتنمية القدرات الفردية، وتشجيع الإبداع، والارتقاء بالدوافع الذاتية.

وعلى الرغم من وجود أدلة بحثية متعددة تؤكد العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن نتائج الدراسات السابقة ليست متسقة تماما. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي عبر زيادة الالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق أساليب القيادة الحديثة في بيئات العمل العربية، لا تزال بعض المؤسسات تعاني من انخفاض في أداء الموظفين رغم تبنيها لبرامج تطوير قيادي. وهذا يثير التساؤل حول مدى فاعلية القيادة التحويلية في التأثير على الأداء داخل السياقات التنظيمية المختلفة، خصوصاً في بيئات تنقسم بتنوع ثقافي وإداري مثل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- أغلب الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية في القطاعين الصناعي والتعليمي في الدول الغربية، بينما قلّت الدراسات في البيئة العربية والخليجية التي تتميز بخصوصية ثقافية وإدارية.
- م تتناول بعض الدراسات بشكل كافٍ الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي) وعلاقتها المستقلة بكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
- هناك نقص في النماذج النظرية التي تفسر الآليات النفسية والسلوكية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء، مثل الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي كمتغيرات وسيطة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- رغم تطبيق بعض المؤسسات برامج قيادية حديثة، إلا أن نتائج الأداء لم تتحسن بالشكل المتوقع، ما يشير إلى وجود فجوة بين الممارسات القيادية المعلنة وبين تطبيق القيادة التحويلية الفعلية.
- ضعف القياس الميداني لتأثير القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، إذ تعتمد معظم الدراسات على مقاييس مترجمة دون تعديلها للسياق المحلي، مما يحد من دقة النتائج.
- قلة الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بالأداء في القطاعات الخدمية والحكومية مقارنة بالقطاع الخاص.

لذا، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، خصوصاً في ظل التغيرات التنظيمية السريعة والتحديات الاقتصادية التي تواجه بيئات العمل الحديثة. ومع تزايد التوجه العالمي نحو تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز والإلهام

والتمكن، أصبحت القيادة التحويلية محور اهتمام الباحثين والإداريين على حد سواء، لما لها من قدرة على إحداث تحول إيجابي في ثقافة المنظمة وأداء موظفيها. (Bass & Riggio, 2006)

من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين باعتبارها تسعى إلى فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير القدرات القيادية لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإلقاء الضوء على الأساليب القيادية التي تخلق بيئة عمل محفزة ومنتجة. كما تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية لية في المؤسسات ذات الطابع الإداري والخدمي في المملكة العربية السعودية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الموظفين، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية والخليجية. فقد ركزت معظم البحوث السابقة على السياقات الغربية، بينما تفتقر الدراسات العربية إلى تحليل معمق للعلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات الأداء في بيئات تتسم بخصوصية ثقافية وإدارية مميزة

كما تضيف الدراسة بع ادا نظر أيا من خلال تحليل الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وبيان كيفية انعكاسها على الأداء الوظيفي. ويساعد ذلك على توسيع الإطار المفاهيمي للنظرية عبر دراسة العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي في سياقات مختلفة. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير النماذج التفسيرية التي تشرح كيف تؤثر القيادة التحويلية على الأداء من خلال متغيرات وسيطة مثل الرضا والانخراط الوظيفي والدافعية الداخلية،

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في تزويد صناع القرار والمديرين في المؤسسات السعودية برؤى عملية حول دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي. إذ تسهم نتائجها في توجيه القادة نحو تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز والتمكين والإلهام بدلا من الأساليب التقليدية المعتمدة على الأوامر والرقابة.

كذلك، يمكن أن تستخدم نتائج البحث في تصميم برامج تدريب وتطوير قيادي تستند إلى مبادئ القيادة التحويلية، بما يساهم في رفع كفاءة القادة وتحسين بيئة العمل. كما تعد الدراسة ذات فائدة عملية في تطوير أنظمة تقييم أداء الموظفين لتشمل معايير تتعلق بالتحفيز، الإبداع، والولاء التنظيمي، مما يعزز الإنتاجية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات

ومن جانب آخر، فإن هذه الدراسة تساعد المؤسسات على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال توفير أدلة ميدانية حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في الواقع العملي، الأمر الذي يدعم الجهود الوطنية

الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير القيادات وبناء بيئة عمل محفزة ومنتجة.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في المؤسسات؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية على أداء الموظفين؟
4. ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثي أرا في أداء الموظفين؟
5. هل تختلف درجة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين باختلاف الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات .
2. تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات.
3. تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين .
4. تحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية فاعلية في تعزيز أداء الموظفين .
5. الكشف عما إذا كانت المتغيرات الديموغرافية تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين .

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

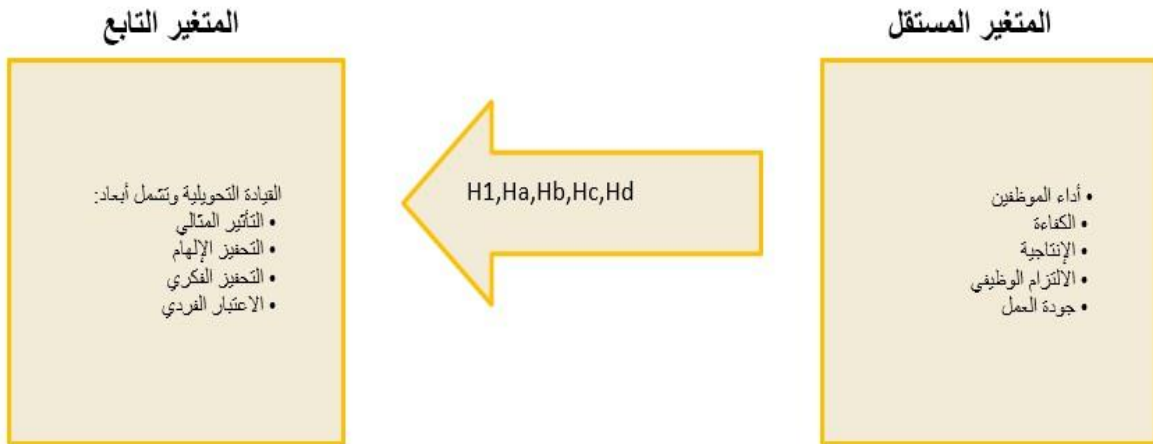
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المؤسسات .

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحفيزي للقيادة التحويلية وأداء الموظفين .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الفكري (التحفيز الإبداعي) للقيادة التحويلية وأداء الموظفين .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد القيمي والأخلاقي للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
4. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين وفقاً للخصائص الديموغرافية .

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل 1 نموذج الدراسة (2025)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

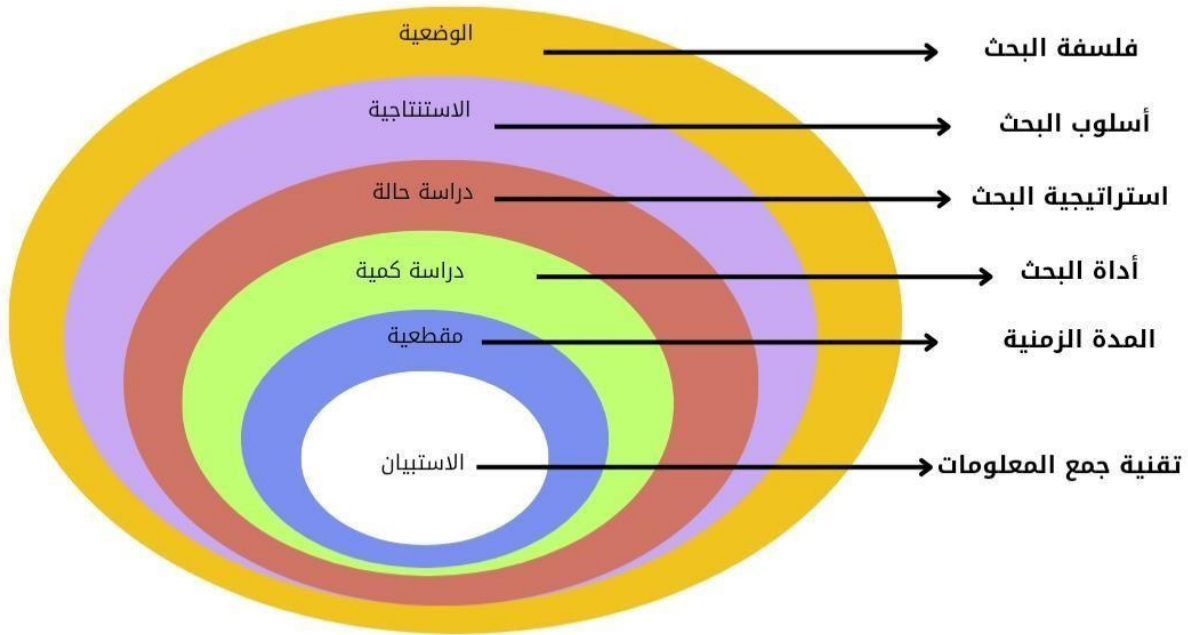
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2 البصلة البحثية (2025)

1.9. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على جمع البيانات من الموظفين والقادة داخل المؤسسات لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين .

عناصر الدراسة الميدانية:

1. المجتمع المستهدف: جميع الموظفين والقادة في المؤسسات (يمكن تحديد نوع المؤسسة لاحقاً مثل القطاع الحكومي أو الخاص) .
2. العينة: عينة عشوائية أو مقصودة من الموظفين والقادة لضمان تمثيل المجتمع المستهدف.
3. أداة جمع البيانات: استبيان يحتوي على أسئلة حول القيادة التحويلية (أبعادها الأربعة) وأداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام، جودة العمل) .
4. إجراءات جمع البيانات: توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً، مع ضمان السرية والموافقة الطوعية للمشاركين .
5. طرق تحليل البيانات: التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري) والتحليل الاستنتاجي (الارتباط والانحدار) لتحديد أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين .

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في بيئات العمل المعاصرة، خصوصاً في المؤسسات التي تسعى إلى التميز ومواكبة التغيرات المتسارعة. يقوم هذا النمط القيادي على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والثقة. ولا يقتصر دور القائد التحويلي على توجيه العاملين فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تحفيزهم على الابتكار، وتشجيعهم على المبادرة، وصقل مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم ومستوى إنتاجيتهم.

إن الاهتمام بالقيادة التحويلية داخل المؤسسات يساهم في بناء بيئة عمل محفزة وفعالة، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين لفهم مدى إسهامها في تطوير موارد المؤسسة البشرية وتحقيق نجاحها وتقوية مكانتها في سوق العمل.

2.2. المتغير المستقل

تعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى من المتوقع، من خلال تعزيز رؤيتهم، وتنمية قدراتهم، وبناء علاقة قائمة على الثقة والتقدير. وتؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على تطوير بيئة العمل وتحسين الإنتاجية والابتكار وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين (Bass & Riggio, 2006).

يتميز القائد التحويلي بقدرته على تحفيز المرؤوسين لدعم أهداف المؤسسة، وتوجيههم نحو التغيير الإيجابي، وتشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري، بالإضافة إلى إظهار دعم شخصي لهم. ويعد هذا النمط من القيادة مناسباً للبيئات الدينامية مثل بيئات الأعمال والخدمات الصحية التي تتطلب قدرة على التكيف مع التغيير.

وبناءً على ذلك (Northouse, 2021).

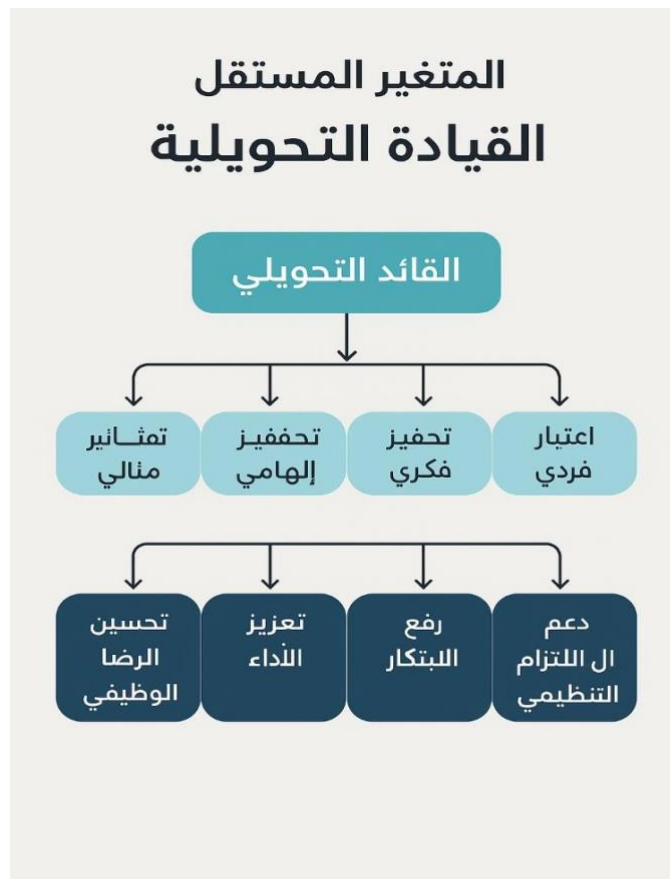
وقد أظهرت دراسات عديدة أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، والالتزام الوظيفي، والرضا المهني، والابتكار داخل المؤسسات (Breevaart et al., Avolio & Bass, 1995).

2014). كما أنها لا تعتمد فقط على التأثير التقليدي القائم على السلطة، بل تبني القيادة التحويلية تأثيرها من خلال القدوة، والتواصل الفعال، وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة (Bass, 1985).

أبعاد القيادة التحويلية

وفقا لنموذج باس (Bass, 1985)، تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): أن يكون القائد قدوة يُحتذى بها ويكتسب الثقة والاحترام.
2. الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation): إلهام العاملين وتشجيعهم على تحقيق رؤية مشتركة.
3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): تشجيع التفكير الإبداعي ومشاركة الأفكار وحل المشكلات.
4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): دعم الاحتياجات الفردية وتطوير مهارات العاملين.



الشكل 3 القيادة التحويلية (2025)

وتظهر أهمية القيادة التحويلية بشكل متزايد في المؤسسات الحديثة نظرا لدورها في تعزيز ثقافة التغيير والابتكار، وربط أهداف العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بمتابعة الأداء فحسب، بل يعمل على تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل محفزة وفعالة (Riggio, 2006 & Bass).

كما تتسم القيادة التحويلية بتركيزها على العلاقات الإنسانية داخل العمل، حيث يدعم القائد احتياجات الموظفين الفردية ويشجعهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، الأمر الذي يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على الثقة والاحترام المتبادل. وقد أثبتت الأبحاث أن هذا النوع من القيادة يرتبط قوياً بزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع الالتزام التنظيمي، وتقليل نوايا ترك العمل (Wong et al., 2013; Yammarino, 2013).

وفي بيئات الرعاية الصحية خصوصاً، تلعب القيادة التحويلية دوراً جوهرياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق الصحي، وتحفيزهم نحو تحقيق أفضل النتائج للمرضى. وقد أشارت الدراسات إلى أن القادة التحويليين يساهمون في رفع مستويات سلامة المرضى، وتحسين النتائج الطبية، وتعزيز ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء وتعلمها داخل المؤسسات الصحية (Boamah et al., 2018).

من خلال ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تعد أسلوباً قيادياً متكاملاً يساهم في تحقيق التميز المؤسسي عبر تطوير رأس المال البشري، وتحفيز الإبداع، وتعزيز بيئة العمل الصحية، مما يجعلها عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات المعاصرة، خاصة تلك العاملة في القطاع الصحي.

2.3. المتغير التابع ع

يُعد أداء الموظفين أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يمثل المخرج النهائي لسلوك الأفراد داخل المنظمة، ويعكس مدى كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم. ويُعرف أداء الموظف بأنه "المدى الذي يتمكن فيه الفرد من تنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة منه وفق معايير محددة (Armstrong, 2020) "من الكمية والجودة والوقت والسلوك التنظيمي.

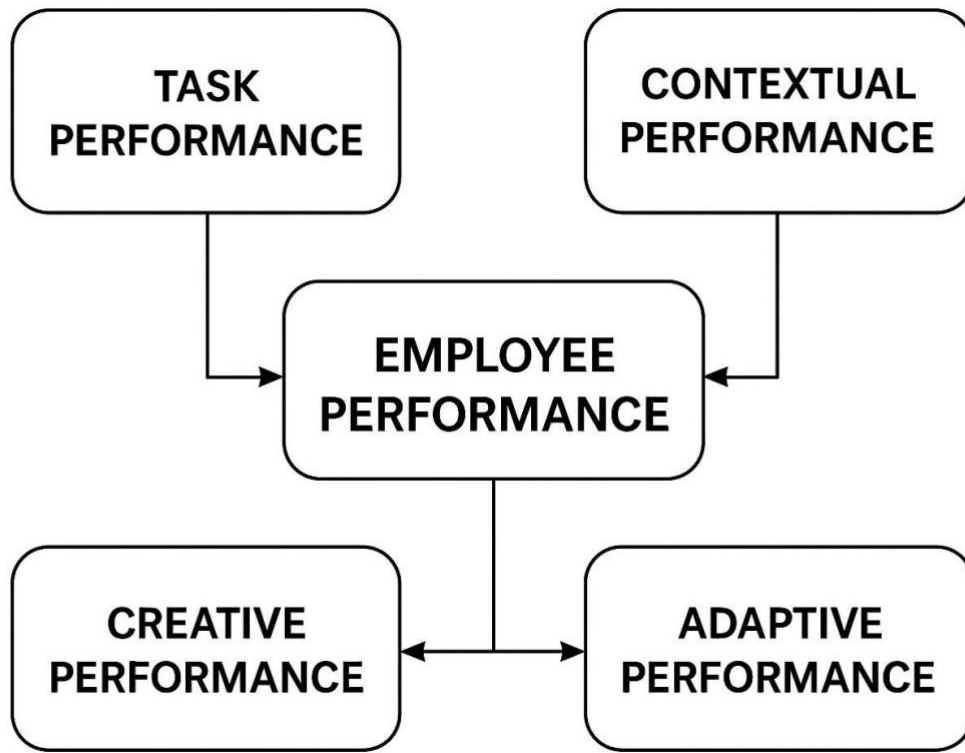
ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم مؤشرات النجاح المؤسسي، لأنه يعبر عن فعالية المنظمة في استثمار مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. ويشمل الأداء ليس فقط النتائج الملموسة (كالإنتاجية وجودة المخرجات)، بل أي الجوانب السلوكية مثل الالتزام والانضباط والتعاون والابتكار.

يتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل تنظيمية وشخصية، أبرزها:

• أسلوب القيادة: إذ تظهر البحوث أن القادة التحويليين يعززون الأداء من خلال بناء الثقة والتحفيز

الداخلي. (Bass & Riggio, 2006)

- التحفيز والدافعية: فكلما شعر الموظف بالتقدير والمكافأة زاد التزامه بتحقيق أداء مرتفع.
 - بيئة العمل: وتشمل العدالة التنظيمية، الدعم الاجتماعي، والموارد المتاحة للإنجاز.
 - التدريب والتطوير: إذ يساهم التدريب المستمر في تحسين الكفاءة والقدرة على الإنجاز.
- يُعد قياس أداء الموظفين أمراً أساسياً لتقييم فعالية القيادة والسياسات الإدارية. وغالاً ما يُقاس الأداء باستخدام استبيانات معيارية تتناول مؤشرات مثل: الكفاءة، الجودة، الالتزام، الانضباط، التعاون، والإبداع. وتستخدم مقاييس مثل مقياس لتقييم الأداء الذاتي والسلوكي.



الشكل 4 المتغير التابع أداء الموظف

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثي أرا على أداء الموظفين في المنظمات الحديثة، نظرا لقدرتها على تحفيز الأفراد، وإشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وتعزيز التزامهم بالعمل. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية ومباشرة بين القيادة التحويلية ومستويات الأداء الفردي والجماعي

داخل بيئة العمل. (Bass & Riggio, 2006)

القيادة التحويلية تقوم على أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): حيث يعد القائد قدوة للموظفين، مما يعزز الثقة

والاحترام المتبادل، ويدفعهم لتقليده في التفاني والالتزام.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): حيث ينقل القائد رؤية مستقبلية واضحة تلهم

الموظفين للعمل نحو أهداف أعلى من مصالحهم الشخصية.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): وتشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل

المشكلات بطرق جديدة، ما ينعكس إيجابا على الأداء الابتكاري.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): الذي يركز على الاهتمام باحتياجات

الموظفين الفردية وتطوير قدراتهم.

من خلال هذه الأبعاد، تخلق القيادة التحويلية بيئة عمل إيجابية تعزز من انخراط الموظفين وتحفزهم لبذل

جهود إضافية تتجاوز المتطلبات الأساسية لوظائفهم. هذا يؤدي إلى تحسين الأداء المهني والسلوكي

والإبداعي للموظف، وهو ما أثبت في العديد من الدراسات الميدانية في مختلف القطاعات

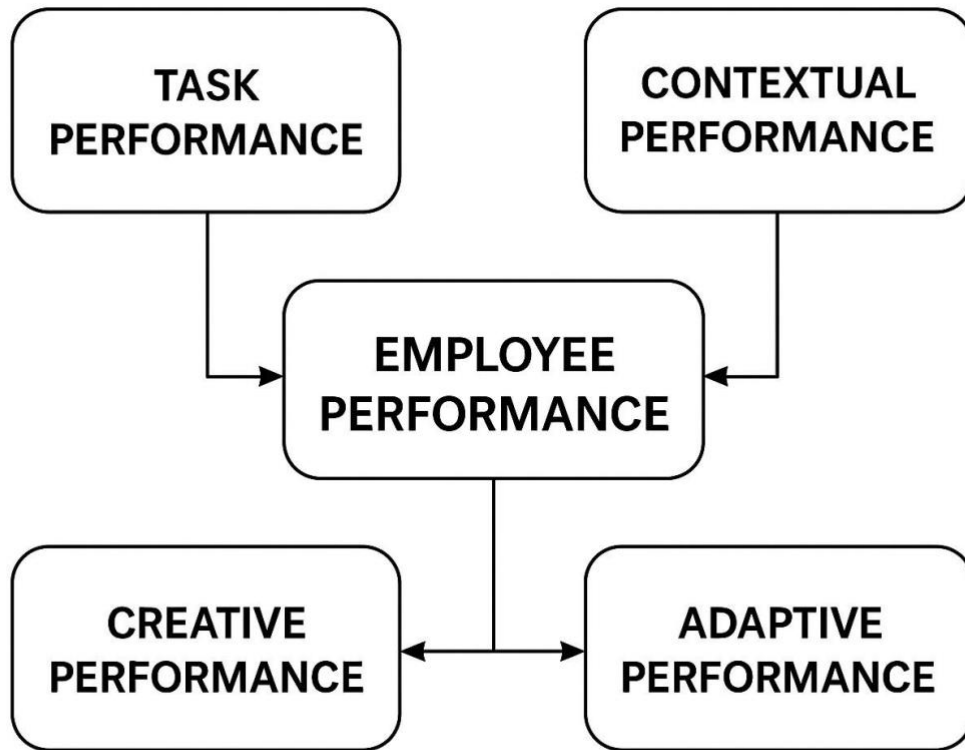
كذلك، تؤثر القيادة التحويلية في الأداء عبر المسارات النفسية، مثل زيادة الرضا الوظيفي و الالتزام

التنظيمي، واللذين يعتبران وسطاء أساسيين في العلاقة بين القيادة والأداء. فعندما يشعر الموظف بالتقدير

والتمكين من قبل قائده، يزداد اندفاعه نحو تحقيق نتائج أفضل. (Ng, 2017)

وبالتالي، يمكن القول إن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين هي علاقة طردية قوية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى القيادة التحويلية إلى تحسن ملموس في أداء الأفراد من حيث الكفاءة، والجودة، والإبداع، والالتزام التنظيمي. وتظهر الأدلة التجريبية الحديثة أن هذا الأثر يمتد أي اضا إلى الأداء الجماعي والإنتاجية

العامّة للمؤسسة. (Eliyana et al., 2019).



الشكل 5 العلاقة بين المتغيرات

2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه من أدبيات ودراسات سابقة، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي تسهم بفاعلية في رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. فهي لا تقتصر على إدارة الموارد البشرية بأسلوب تقليدي، بل تركز على تحفيز الأفراد، وتنمية قدراتهم، وبناء الثقة والانتماء التنظيمي. ومن خلال الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية — التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي — يستطيع القائد أن يحدث تحولاً إيجابياً في سلوك العاملين وفي جودة أدائهم.

لقد بينت الدراسات النظرية والتطبيقية أن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين هي علاقة إيجابية وطردية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى القيادة التحويلية إلى تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتحفيز الداخلي، وهي جميعها عوامل تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. كما تظهر الأدلة أن القائد التحويلي يُعتبر عنصراً محورياً في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتمكين والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

وعليه، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القادة والمديرين يعد من الاستراتيجيات الفعالة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة دعم برامج التدريب القيادي والتحفيز الداخلي، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على التواصل الفعال والرؤية المشتركة، لما لذلك من أثر مباشر في الارتقاء بالأداء المؤسسي الشامل.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي منهج متكامل في التفكير والممارسة يربط بين القائد والموظف بعلاقة قائمة على الثقة والإلهام والتطوير المستمر، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية لأي منظمة تطمح إلى التميز في الأداء والاستدامة في النجاح.

قائمة المراجع

- Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O. I., Yusuf, A., & Susi. (2023). *The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction*. Kawanua International Journal of Multicultural Studies, 4(1).
<https://doi.org/10.30984/kijms.v4i1.580>
- Srisunthorn, K., & Lorsuwannarat, T. (2022). *THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. Journal of Buddhist Anthropology.
- Sumarsi. (2022). *The Role of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance*. Journal of Industrial Engineering & Management Research.
<https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1a.268>
- Helalat, A., et al. (2025). *Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement*. Economics, 11(31), 333-352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the

diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*,
)2(6, 199–.812

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2nd ed.). Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K. (2020). The motivational benefits of transformational leadership: A self-determination perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 404–418. <https://doi.org/10.1177/1548051820933799>

الملاحق

استبيان القيادة التحويلية

في إطار الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم استبياناً حول دور القيادة التحويلية، ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فالهدف الأساسي من الاستبيان هو التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐
- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دكتوراه ☐
- الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					يشعروني العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز
					يهتم الرئيس المباشر بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية
					يتمتع الرئيس المباشر بثقة ذاتية عالية
					يحظى الرئيس المباشر باحترام الجميع
					يمتلك الرئيس المباشر رؤية واضحة للمستقبل
					يعمل الرئيس المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
					يشعروني رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به

					يفوض الرئيس المباشر السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات
					تنسجم أقوال الرئيس المباشر مع أفعاله
					يشجع الرئيس المباشر العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعون
					يشجع الرئيس المباشر مرؤوسيه على الإبداع والتجديد
					يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم، حتى لو تعارضت مع أفكاره
					يتسامح الرئيس المباشر مع بعض اخطاء العاملين ويعتبرها تجارب عملية مفيدة للمؤسسة
					يثق الرئيس المباشر في قدرات العاملين لإتمام المهام بشكل كبير
					الرئيس المباشر دائما متفائل بالمستقبل
					يتعامل المسؤول المباشر مع كل عامل بطريقة مناسبة له
					يهتم الرئيس المباشر بحاجات الموظفين ومشاعرهم
					يستمتع الرئيس المباشر جيدا لمن يتحدث معه
					يلتزم الرئيس المباشر بمبدأ العدالة في تعامله مع جميع الموظفين

					يحترم الرئيس المباشر قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم
					يشجع الرئيس المباشر العاملين على تحمل المسؤولية
					لا أحتاج الى موافقة رئيسي المباشر قبل أن أتعامل بنفسى مع المشكلات التى تواجهنى فى عملى
					يفوض الرئيس المباشر بعض صلاحياته للعاملين
					يسمح لى رئيسى المباشر بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية اتمام أعمالى المكلف بها

استبيان أداء الموظفين

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فالهدف الأساسي من الاستبيان هو التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐
- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دكتوراه ☐
- الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
					عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي
					ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي
					اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم
					العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء
					يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات
					فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة

					العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء
					يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره
					عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم
					ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقيّة بهدف تحسين الأداء
					تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي