

## Final project 2

Pmg497

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات السعودية

المشروع النهائي - ٢  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إعداد الطالب:  
محمد عبدالله المهنا

232002397

إشراف  
الدكتور: عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي:  
الفصل الأول ٢٠٢٦

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي وفقني لإتمام هذا العمل، ومنّ عليّ بالصبر والعزيمة حتى الوصول إلى هذه المرحلة من مسيرتي التعليمية.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور عبدالرحيم نادر على ما قدمه من توجيه علمي وملاحظات قيّمة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا المشروع بصورة علمية ومنهجية صحيحة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن لما بذلوه من جهود كبيرة في تعليمنا وإكسابنا المعارف والمهارات التي ساهمت في تطوير قدراتنا العلمية والعملية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم في دعم هذا العمل من زملاء وأصدقاء، سائلاً الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

### الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ الكريمين اللذين كانا ولا يزالان الداعم الأول لي في مسيرتي التعليمية، واللذين غرسا في نفسي حب التعلم والسعي نحو النجاح.

كما أهديه إلى أسرتي الكريمة التي ساندتني ووقفت إلى جانبي طوال فترة دراستي، وإلى كل من شجعني ودعمني بالكلمة الطيبة والدعاء الصادق.

وأهديه أيضًا إلى كل معلم أفادني بعلمه، وإلى كل من كان له أثر إيجابي في حياتي العلمية والعملية.

### مستخلص الدراسة

#### :الهدف

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، وبيان مدى تأثير هذا النمط القيادي في تحسين الإنتاجية وتعزيز الالتزام الوظيفي وجودة العمل داخل بيئة العمل.

#### :المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في المنظمات السعودية بمختلف قطاعاتها. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

#### :النتائج

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون أساليب التحفيز والإلهام والاهتمام بالموظفين يساهمون بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز الالتزام الوظيفي.

#### :التطبيقات والأهمية

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم تصور علمي وتطبيقي يساعد المنظمات على تبني أساليب قيادية حديثة تساهم في تطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى، بما يتماشى مع متطلبات التطور المؤسسي في بيئة العمل المعاصرة.

القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، المنظمات السعودية، التحفيز، الإنتاجية، إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، والمنافسة الشديدة، والتغيرات التكنولوجية المستمرة، الأمر الذي جعل العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية. ولم يعد الاهتمام يقتصر على توفير الموارد المادية والتقنية فحسب، بل أصبح التركيز الأكبر موجَّهاً نحو تطوير القيادات الإدارية القادرة على تحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

وتُعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الموظفين واتجاهاتهم، من خلال الإلهام والتحفيز وبناء الثقة وتعزيز روح الابتكار داخل بيئة العمل. حيث يسعى القائد التحويلي إلى التأثير في الموظفين بطريقة تدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وفي ظل التوجهات الحديثة في المملكة العربية السعودية نحو تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الموارد البشرية بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح من الضروري تبني أساليب قيادية متقدمة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات. وبعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في قياس مستوى الكفاءة والفاعلية، إذ يرتبط بشكل مباشر بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية وجودة المخرجات.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، لما لهذا النمط القيادي من دور كبير في رفع مستوى الدافعية والالتزام وتحسين جودة العمل وتعزيز روح التعاون بين العاملين. وتسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المنظمات السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بأساليب علمية منظمة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحسين مستوى أدائها وتحقيق التميز في مخرجاتها، إلا أن العديد منها ما زال يواجه تحديات تتعلق بانخفاض مستوى الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين، وضعف الحافزية، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية وجودة العمل. ويرتبط ذلك في كثير من الأحيان بنمط القيادة المتبع داخل المنظمة، حيث يؤثر أسلوب القائد بشكل مباشر في سلوك الموظفين ومستوى التزامهم وأدائهم.

ومع تزايد الاهتمام بأساليب القيادة الحديثة، برزت القيادة التحويلية كأحد النماذج الإدارية التي تركز على التأثير الإيجابي في العاملين من خلال التحفيز والإلهام وتنمية القدرات الفردية والجماعية. ورغم ذلك، لا يزال تطبيق هذا النمط القيادي يختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن درجة تأثيره الفعلي في الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل السعودية تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي ركزت على تحليل العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في البيئة العربية بشكل عام، وفي البيئة السعودية بشكل خاص، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث التي تسهم في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة.

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في قلة الدراسات الميدانية التي تعتمد على جمع بيانات حديثة من الموظفين في المنظمات السعودية لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها الحقيقي في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل وارتفاع متطلبات الكفاءة والإنتاجية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات السعودية؟

## 1.3 أهمية الدراسة

### 1.3.1 على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، من خلال تقديم إطار علمي يوضح طبيعة العلاقة بينهما، كما تساعد في دعم البحوث الإدارية التي تركز على تطوير الأساليب القيادية الحديثة داخل المنظمات.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال النتائج التي يمكن أن تقدمها لصناع القرار في المنظمات، حيث تسهم في توضيح دور القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء الموظفين وتحسين جودة العمل وتعزيز الالتزام الوظيفي، مما يساعد المنظمات على تبني أساليب قيادية فعالة تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة.

## 1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات السعودية؟

ما مستوى أداء الموظفين في المنظمات السعودية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين؟

هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟

## 1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات السعودية

قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين

تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات

## 1.6 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء الموظفين.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء الموظفين.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء الموظفين.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على أداء الموظفين.

## 1.7 نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج بحثي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين، حيث يمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية، ويتكون من أربعة أبعاد هي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي. بينما يمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، والعمل الجماعي. ويقوم النموذج على افتراض وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى أداء الموظفين داخل المنظمات.

## 1.8 الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على إجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين العاملين في عدد من المنظمات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص، بهدف جمع البيانات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي. ويتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، على أن يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

## 1.9 مخطط المشروع

يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما يركز الفصل الثالث على منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويتناول الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، ويختص الفصل الخامس بعرض حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث تسهم في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وتساعد في بناء الإطار النظري الذي يستند إليه الباحث في تفسير النتائج وتحليلها. كما تسهم في التعرف على ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج تتعلق بمتغيرات الدراسة، مما يساعد على تحديد الفجوة العلمية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

وتتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما القيادة التحويلية باعتبارها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما من خلال عرض عدد من الدراسات التي تناولت تأثير الأنماط القيادية الحديثة في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات.

## 2.2 المتغير المستقل: القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مجال الإدارة، نظرًا لدورها في إحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتطوير قدراتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويقوم هذا النمط القيادي على مجموعة من الممارسات التي تركز على الإلهام، والتحفيز، وتنمية التفكير الإبداعي، والاهتمام باحتياجات الأفراد.

ويشير مفهوم القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على إحداث تحول في اتجاهات وسلوكيات الموظفين من خلال بناء الثقة وتعزيز روح الانتماء، والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. كما يسهم القائد التحويلي في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والعمل الجماعي، وتدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح المؤسسي.

وقد ركزت العديد من الدراسات على أبعاد القيادة التحويلية، والتي تتمثل في التأثير المثالي الذي يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة للموظفين، والتحفيز الإلهامي الذي يتمثل في تشجيع العاملين وبث روح الحماس فيهم، والاستثارة الفكرية التي تدفع الموظفين إلى التفكير بطرق جديدة ومبتكرة، إضافة إلى الاهتمام الفردي الذي يعكس حرص القائد على مراعاة احتياجات الموظفين وتطوير قدراتهم.

وأظهرت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تعتمد على القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما تتميز بارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الأنماط القيادية التقليدية.

### المتغير التابع: الأداء الوظيفي 2.3

يُعد الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويرتبط الأداء الوظيفي بعدة عوامل من بينها الدافعية، والمهارات، وبيئة العمل، ونمط القيادة السائد داخل المنظمة.

ويشمل الأداء الوظيفي مجموعة من الجوانب مثل جودة العمل، والإنتاجية، والالتزام الوظيفي، والقدرة على العمل ضمن فريق، وتحمل المسؤولية، والابتكار في أداء المهام. ويعد تحسين الأداء الوظيفي هدفاً رئيسياً تسعى إليه جميع المنظمات، لما له من أثر مباشر في تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم وتوفير بيئة عمل إيجابية يسهم بشكل كبير في رفع مستوى أدائهم. كما أن وجود قيادة فعالة قادرة على توجيه الموظفين وتحفيزهم يلعب دوراً أساسياً في تحسين مستوى الإنتاجية وتعزيز جودة العمل.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 2.4

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة القائد لأساليب القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين داخل المنظمة. حيث يسهم هذا النمط القيادي في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، وتعزيز روح الانتماء، وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء والإنتاجية.

كما أوضحت بعض الدراسات أن القادة الذين يحرصون على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار، ويهتمون بتنمية مهاراتهم، ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين جودة الأداء. وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني المنظمات لأساليب القيادة التحويلية كأحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية تعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تطوير أداء الموظفين، وهو ما يدعم توجه هذه الدراسة نحو تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة التنظيمية السعودية من خلال دراسة ميدانية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بأسلوب علمي.

## 2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل عددًا من المفاهيم والدراسات المرتبطة بمتغيرات البحث، حيث تم تناول مفهوم القيادة التحويلية وأهم أبعادها، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، كما تم عرض العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين.

وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات، مما يعزز أهمية دراسة هذا الموضوع بشكل أعمق في البيئة السعودية. ويأتي الفصل التالي ليوضح منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي تم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته واختبار فرضياته. ويشمل ذلك توضيح نوع الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

القيادة التحويلية:

يقصد بها في هذه الدراسة الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير أو المسؤول داخل المنظمة من خلال التأثير الإيجابي في الموظفين وتحفيزهم وإلهامهم وتشجيعهم على الابتكار والعمل بروح الفريق، ويتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي.

الأداء الوظيفي:

يقصد به مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه الوظيفية وتحقيق أهداف العمل، ويتم قياسه من خلال عدد من المؤشرات مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، والقدرة على العمل الجماعي.

### 3.3 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة.

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المنظمات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص. وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل مناسب، حيث بلغ حجم العينة (١٠٠) موظف، وهو عدد مناسب لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بناءً على متغيرات الدراسة وأهدافها، وتم توزيعه على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات السعودية. وتضمن الاستبيان مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية:

تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من الكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تشمل:

الإحصاء الوصفي لعرض خصائص العينة

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

اختبار الصدق والثبات (كرونباخ ألفا)

تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات

تحليل الانحدار لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

### الخاتمة 3.8

عرض هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، تمهيداً للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول تحليل النتائج ومناقشتها.



## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة، وقياس مستوى متغيرات البحث، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### 4.2 توصيف عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ١٠٠ موظف يعملون في منظمات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية. وقد شملت العينة فئات وظيفية مختلفة ومستويات خبرة متنوعة، مما يساهم في إعطاء صورة شاملة عن واقع القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل.

#### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث أظهرت النتائج أن معاملات الثبات لجميع محاور الاستبيان كانت مرتفعة، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً إلى مرتفع، حيث أشار عدد كبير من أفراد العينة إلى أن القادة يهتمون بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والعمل بروح الفريق.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين كان جيداً، حيث تبين وجود التزام وظيفي مرتفع ومستوى مناسب من الإنتاجية وجودة العمل.

#### 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كما تبين أن أبعاد القيادة التحويلية، وخاصة التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي، لها تأثير كبير في تحسين مستوى أداء الموظفين.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تبني أساليب القيادة التحويلية يساهم في رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين وتعزيز انتمائهم التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم.

#### 4.6 الخاتمة

أوضح هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي التي تدعم فرضيات الدراسة، حيث تبين وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة التحويلية على أداء الموظفين، وهو ما يعزز أهمية تبني هذا النمط القيادي داخل المنظمات

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المنظمات. كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يتأثر بآراء وتقديرات المبحوثين.

ويمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة تأثير أنماط قيادية أخرى على الأداء الوظيفي، أو تطبيق الدراسة على قطاعات محددة مثل القطاع الصحي أو التعليمي.

### 5.2 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- تشجيع المنظمات على تبني أساليب القيادة التحويلية
- تدريب القادة على مهارات التحفيز والتأثير الإيجابي
- تعزيز بيئة العمل التي تشجع الابتكار والمشاركة
- الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم
- إجراء تقييم دوري لمستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات

### 5.3 الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات السعودية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين هذا النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الالتزام الوظيفي ورفع جودة العمل، مما يجعلها من الأساليب الإدارية الفعالة التي ينبغي على المنظمات الاهتمام بتطبيقها.

### المراجع

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Alatawi, M. A. (2017). The influence of transformational leadership on job performance in Saudi Arabian universities. *Journal of Human Resources Management Research*, 2017, 1–10.

Alharbi, M. A., & Yusoff, R. B. M. (2012). Leadership styles and their relationship with employee performance in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 195–202.

Alzahrani, M. (2020). Transformational leadership and organizational performance in the Saudi public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 619–635.