

أثر القيادة التحويلية على أداء  
الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن في المملكة العربية  
السعودية بمنطقة جدة (دراسة حالة)

**Transformational Leadership on Employee  
Performance: A Case Study on Abad Al-Rahman  
Center in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia**

خلود فهد أحمد العولقي

الرقم الجامعي / ٢٠٢١٢٠٤٧٩٣

مشروع التخرج - ١  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤

## شكر وتقدير

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في رحلتي التعليمية من معلمين وإداريين وأولياء أمور

لقد كانت رحلة مليئة بالتحديات والإنجازات، وكل خطوة فيها كانت تحمل في طياتها دروساً قيمة ستحملها معنا إلى المستقبل

أتمنى لزملائي وزميلاتي كل التوفيق في المراحل القادمة من حياتهم لن ننسى أبداً اللحظات التي قضيناها معاً، وستظل ذكرياتنا في هذه المدرسة خالدة في قلوبنا

نتذكر دائماً أن الحياة تتطلب منا الشجاعة لنكون أنفسنا، الشجاعة لنحلم، وأكثر نحقق الأحلام إلى واقع في كل خطوة نخطوها، ونحن فخورين بما وصلنا إليه، ونحن متفانلاً بما هو آت

وإلى والدتي: شمعة عوض العامري

أود أن أخصك بكلمة شكر خاصة، فلك الفصل الأول في كل ما حققته، لقد كنتي لي السند والعون في

كل خطوة من خطوات رحلتي، ودعمك كان دافعاً لي للاستمرار وعدم الاستسلام شكراً لك يا أمي، على كل ما قدمته لي من حب ورعاية واهتمام. فأنتِ النور الذي أضاء دربي

والصديقة التي شاركتها أفراحي وترحالي، أحبك يا أمي حباً لا يوصف، وأعدك بأنني سأظل أسمى لتحقيق طموحاتي وإسعادك

وإلى أخواتي \عهود ومريم ومرام وأخي \فيصل

أشكر تواجدكم ودعمكم المستمر لي فأنتم نعم العائلة

وأخيراً، أود أن أؤكد على أن هذه ليست النهاية، بل هي بداية جديدة لرحلة أخرى مليئة

بالتحديات والفرص الجديدة، ستستمر في السعي لتحقيق أحلامنا وطموحاتنا

خلود فهد أحمد العولقي

## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما انجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي

ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم

أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر، وامتنان

فالحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى

الختام

أهدي هذا النجاح لنفسني أولاً، ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا

عسر له ....

وإلى من كافحوا في صمت وشموخ من أجل أن أشق طريقي إلى من أفهموني أن الحياة جهد

وكفاح إلى من كان دعائهم سر نجاحي ... أُمي

وإلى من هم دائماً الكتف والسند الذي لا يميل إلى أحبائي.... إخوتي وأخوي

إلى كل عضو في هيئة التدريس كان لي خير معلم، وساهم في بلوغي لهذا الهدف

وإلى جميع الصديقات والزملاء والزميلات ومن كان له بصمة في طريقي

وأخيراً من قال أنا لها "نالها"، وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها ها هو اليوم العظيم

اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى تمنه وكرمه الفرحه التمام

فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملاً إلا واغرقني سروراً ينسيني مشقتي

ومن هذه إلا بداية البدايات انتهت مرحلة لتكون طريق تمهد للأخرى، فالحمد لله دائماً وابدأ

## مستخلص الدراسة

الهدف :

المنهجية :

النتائج:

التطبيقات والأهمية :

الكلمات المفتاحية :

## جدول المحتويات

### جدول المحتويات

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ٤  | مستخلص الدراسة                                  |
| ٩  | الفصل الأول : الإطار العام لدراسة               |
| ١٠ | ١,١ مقدمة                                       |
| ١٣ | ١,٢ مشكلة البحث                                 |
| ١٣ | الفجوات النظرية: ١,٢,١                          |
| ١٤ | ١,٢,٢ الفجوات التطبيقية:                        |
| ١٤ | ١,٣ أهمية البحث                                 |
| ١٤ | ١,٣,١ الأهمية النظرية :                         |
| ١٥ | ١,٣,٢ الأهمية التطبيقية:                        |
| ١٧ | ١,٤ أسئلة البحث                                 |
| ١٧ | ١,٥ أهداف البحث                                 |
| ١٨ | ١,٦ فرضيات البحث                                |
| ١٩ | ١,٩ الدراسة الميدانية                           |
| ٢٠ | مخطط المشروع ١,١٠                               |
| ٢١ | الفصل الثاني : الدراسات السابقة                 |
| ٢٢ | ٢,١ المقدمة                                     |
| ٢٦ | ٢,٢ المتغير المستقل                             |
| ٣٣ | ٢,٣ المتغير التابع                              |
| ٣٦ | ٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| ٣٧ | ٢,٥ الخاتمة                                     |
| ٤٠ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث                    |
| ٤١ | ٣,١ مقدمة                                       |
| ٤١ | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث          |
| ٤١ | ٣,٢,١ المتغير المستقل ( أثر القيادة التحويلية)  |
| ٤١ | ٣,٢,٢ المتغير التابع (الأداء الموظفين )         |
| ٤٢ | تصميم البحث: ٣,٣                                |
| ٤٢ | فلسفة الدراسة: الوضعية                          |
| ٤٢ | منهج الدراسة: الاستنتاجي                        |
| ٤٢ | استراتيجية الدراسة: دراسة حالة                  |
| ٤٢ | نوع الدراسة: الكمي                              |
| ٤٣ | ١,٨ منهجية البحث:                               |
| ٤٥ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة         |
| ٤٥ | ٣,٤,١ مجتمع البحث                               |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٤٥ | ٣,٤,٢. عينة البحث.....                            |
| ٤٥ | ٣,٤,٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة.....              |
| ٤٥ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                      |
| ٤٥ | ٣,٥,١. المتغير المستقل (القيادة التحويلية).....   |
| ٤٦ | ٣,٥,٢. المتغير التابع الأداء الوظيفي.....         |
| ٤٦ | البيانات الأولية : .....                          |
| ٤٦ | البيانات الثانوية : .....                         |
| ٤٦ | ٣,٧ طرق وإجراءات تحليل البيانات.....              |
| ٤٧ | الخاتمة : .....                                   |
| ٤٨ | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج البحث..... |
| ٤٩ | ٤,١ التمهيد: .....                                |
| ٤٩ | ٤,٢ خصائص عينة الدراسة: .....                     |
| ٤٩ | وصف عينة الدراسة: .....                           |
| ٥٢ | ٤,٣ قياس صدق وثبات أداء البحث : .....             |
| ٥٢ | ٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في دراسة.....          |
| ٥٢ | صدق الاتساق الداخلي: .....                        |
| ٥٢ | الصدق التقاربي (Convergent Validity):.....        |
| ٥٢ | النتائج الإحصائية: .....                          |
| ٥٣ | مقياس تطبيق القيادة التحويلية: .....              |
| ٥٥ | ٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة.....                      |
| ٥٦ | أولاً: ثبات مقياس القيادة التحويلية.....          |
| ٥٦ | ثانياً: ثبات مقياس الأداء الوظيفي .....           |
| ٥٦ | ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....          |
| ٦٥ | ٤,٧ الخاتمة .....                                 |
| ٧٠ | فصل الملاحق .....                                 |
| ٧١ | استبيان.....                                      |

### قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                         | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| ١٢         | نموذج البحث المقترح                                 | الشكل ١   |
| ٤٤         | مناهج البحث العلمي                                  | الشكل ٢   |
| ١٥         | نموذج الهيكل المشروع المقترح                        | الشكل ٣   |
| ٣٢         | عناصر القيادة التحويلية                             | الشكل ٤   |
| ٣٣         | التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون    | الشكل ٥   |
| ٣٤         | العوامل المؤثرة على أداء الموظفين                   | الشكل ٦   |
| ٣٦         | مخطوطة توضح أسباب قيام المراكز بعمليات تقييم الأداء | الشكل ٧   |
| ٣٨         | العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي       | الشكل ٨   |

### قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                    | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------|------------|
| ٢٦         | الفروقات الجوهرية بين القادة والمديرين          | الجدول ١   |
| ٢٨         | المقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة العادية | الجدول ٢   |
| ٤٦         | جدول الأدوات لمتغير مستقل القيادة التحويلية     | الجدول ٣   |
| ٤٧         | جدول الأدوات لمتغير التابع الأداء الوظيفي       | الجدول ٤   |
| ٤٨-٤٩      | جدول استبيان القيادة التحويلية                  | الجدول ٥   |
| ٤٩-٥٠      | جدول استبيان الأداء الوظيفي                     | الجدول ٦   |
| ٤٦         | جدول مجتمع البحث                                | الجدول ٧   |
| ٤٦         | جدول عينة البحث                                 | الجدول ٨   |

## الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

## ١,١. مقدمة

بيئة الإدارة في المؤسسات الحديثة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية العمل. إن تبني أساليب قيادية ملهمة وفعالة يعد من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين. الأداء الوظيفي، بصفته المتغير التابع، يعكس مدى تحقيق الموظفين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي (Dessler, 2000) مع زملاء العمل.

أداء الموظفين يُعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. الأداء الوظيفي يشير إلى مدى تحقيق الموظفين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. أداء الموظفين يعكس كفاءتهم في القيام بواجباتهم ويشمل (Dessler, 2000) عوامل متعددة مثل الإنتاجية وجودة العمل.

تقييم أداء الموظفين يعد وسيلة أساسية لتحديد مدى تحقيق الأفراد للأهداف المحددة وتقديم الإسهامات المطلوبة. الأداء الوظيفي يعكس كفاءة الفرد في القيام بواجباته ويشمل عوامل مثل الإنتاجية، جودة العمل، التفاعل مع الزملاء، والالتزام تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة هي (Luthans, 2006) بالمعايير المهنية عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير المهنية. توفير بيئة عمل ملائمة، وتقديم التدريب المستمر هي من العوامل التي تؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي، مما يعزز من قدرات المؤسسة على (Voon et al., 2011) المنافسة والنمو.

بيئة العمل الملائمة والتحفيز المناسب لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين أظهرت الدراسات أن تفاعل الموظفين الإيجابي مع زملائهم يعزز (Saleem, 2015) التدريب المستمر (Schaufeli & Bakker, 2010) بيئة العمل ويزيد من الإنتاجية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة على (Anitha, 2013) المنافسة والنمو.

إن تقييم الأداء بانتظام يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما وبالتالي، فإن فهم تأثير (Mathis & Jackson, 2006) يساهم في تحسين الأداء

القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة سيوفر رؤى قيمة لتحسين

تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة هي عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير المهنية توفير بيئة عمل ملائمة، وتقديم التدريب المستمر

إن الأداء الوظيفي يعتبر مؤشرًا رئيسيًا لنجاح الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل الأداء الوظيفي عناصر مثل الإنتاجية وجودة العمل، والتفاعل مع الزملاء، (Luthans, 2006) والالتزام بالمعايير المهنية

بيئة العمل الملائمة والتحفيز المناسب لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين (Saleem, 2015)

تشير الدراسات السابقة إلى تأثير كبير للقيادة التحويلية على أداء الموظفين. على سبيل أن القيادة "في دراستهم (Bass & Avolio, 1994) المثال، أوضح بَس وأفوليو التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي بين الموظفين من خلال تشجيع الإبداع و توفير رؤى واضحة، ودعم النمو الشخصي إلى أن هناك بعض التحديات التي " في دراسته . من جهة أخرى، توصل الباحث يوكيل (Yukl, 1999)تواجه من تطبيق القيادة التحويلية في بعض السياقات

مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب الاستراتيجيات المستدامة، مما قد يحد من تأثيرها الإيجابي. ورغم تباين الآراء، إلا أن هناك إجماعًا عامًا بين الباحثين على أن القيادة التحويلية تمتلك إمكانات كبيرة لتحسين الأداء الوظيفي إذا ما تم تطبيقها بفعالية وباعتماد (Yukl, 1999)على استراتيجيات متكاملة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن (Bass & Avolio, 1994) - هناك فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف

تطلب ذلك تحليلًا دقيقًا للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتعزيز (Yukl, 1999) الفعالية التنظيمية

والعديد من الدراسات ركزت على البيئات التنظيمية الغربية، مما يترك نقصًا في الأبحاث المماثلة في السياقات الثقافية المختلفة مثل الشرق الأوسط. كما أن القليل من الدراسات تناولت المؤسسات الخاصة بالتحديد، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على هذا القطاع. هذه الفجوات تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تستهدف بيئات وثقافات متنوعة لزيادة

فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين بشكل أكثر شمولية، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق في (Bass & Avolio, 1994) في مختلف السياقات التنظيمية والثقافية أوضح بس و أفوليو أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي بين دراستهم الموظفين

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياقات الثقافية والمؤسسية المختلفة وأن الاختلافات الثقافية تؤثر (House et al., 2004) على كيفية استجابة الموظفين لأنماط القيادة المختلفة

في هذا السياق، ستم دراسة حالة مركز عباد الرحمن بجدة، حيث تتجلى أهمية استكشاف كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص. يُعتبر هذا البحث ضرورة لتقديم رؤى جديدة يمكن أن تساهم في تحسين استراتيجيات القيادة وتطوير الأداء الوظيفي في هذا السياق المحدد،

يقدم البحث الحالي إسهامات قيمة من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين التفاعل بين (Anitha, 2014) القادة والموظفين

من الناحية النظرية، يسد هذا البحث الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات ويقدم " - نظراً للخصائص الثقافية والتنظيمية الفريدة (Bryman, 2011) "إطاراً تحليلياً جديداً للمؤسسات في المملكة العربية السعودية. يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتعزيز الفعالية التنظيمية

أهمية هذا البحث تكمن في تقديم إسهامات عملية ونظرية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الخاصة. من الناحية العملية، تعتبر القيادة التحويلية أسلوباً يهدف إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ من خلال (Bass & Avolio, 2003) "الرؤية والتأثير الإيجابي

تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي " - (Walumbwa & Hartnell, 2011) "والتحفيز الداخلي

يمكن أن توفر نتائج الدراسة توجيهات لقادة المؤسسات حول كيفية تحسين التفاعل مع الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم من خلال استراتيجيات قيادية مبتكرة.

هذا البحث يساهم في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات الحالية، وتقديم إطار تحليلي يمكن تطبيقه في دراسات مستقبلية تهدف إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مختلف السياقات الثقافية والمؤسسية.

ستساهم هذه الدراسة في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية أساسية في بيئات العمل التي تتطلب التكيف السريع مع التحولات (Yukl, 1999) "السريعة في السوق، حيث تساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافسية والابتكار

القيادة التحويلية تعزز من مستوى الالتزام والأداء للموظفين، وتساهم في تحفيزهم لتحقيق (Bass & Avolio, 1994) "الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

الأبحاث تظهر أن القيادة التحويلية تعزز الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين، مما يؤدي (Avolio & Bass, 2000) "إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام

وتقديم التدريب المستمر هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. التدريب يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم

أداء الموظفين يعكس مدى تحقيق الأهداف والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل. تقييم الأداء بانتظام يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في (Mathis and Jackson, 2006) تحسين الأداء

التدريب المستمر يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة " (Anitha, 2013) على المنافسة والنمو

لتفاعل الجيد مع الزملاء هو جزء أساسي من الأداء الوظيفي. العلاقات الإيجابية بين الموظفين (Schaufeli and Bakker, 2010) "تعزز من بيئة العمل وتزيد من الإنتاجية

"تعتبر العلاقات بين الزملاء في العمل عاملاً مهماً يؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم" (Boamah et al., 2017)

من خلال التدريب المستمر وتوفير الحوافز المناسبة القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع من خلال تغيير رؤيتهم وقيمهم ومعتقداتهم وسنتدرج بالحديث أكثر من خلال متابعة هذا البحث.

## ١,٢. مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياقات الثقافية والمؤسسية المختلفة. على الرغم من أن القيادة التحويلية قد أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات ، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستكشف تأثيرها في (Bass & Avolio, 1994) التنظيمية الغربية

تشير الدراسات إلى أن القيادة (Javidan et al., 2006) السياقات الثقافية الأخرى مثل الشرق الأوسط التحويلية يمكن أن تواجه تحديات عند تطبيقها في بعض السياقات، مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد في السياق السعودي، تعتبر الأبحاث حول هذا الموضوع (Yukl, 1999) وغياب الاستراتيجيات المستدامة ، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تستهدف فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء (Alshehri, 2015) محدودة

الموظفين في المملكة العربية السعودية وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات القيادية في بيئة ثقافية وتنظيمية فريدة.

## ١,٢,١. الفجوات النظرية:

نقص الأبحاث في السياقات الثقافية غير الغربية معظم الدراسات حول القيادة التحويلية قد أجريت في بيئات تنظيمية غربية، مما يترك فجوة في الأبحاث المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية (Dorfman, P. W., Luque, M., & House, R. J. (2006) في الثقافات غير الغربية مثل الشرق الأوسط

تحديات القيادة التحويلية هناك بعض التحديات النظرية المرتبطة بتطبيق القيادة التحويلية، (Yukl, G. (1999) مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب الاستراتيجيات المستدامة

تأثيرات غير مباشرة للقيادة التحويلية الحاجة إلى فهم أعمق للآليات التي من خلالها تؤثر القيادة

التحويلية على الأداء الوظيفي، بما في ذلك العوامل الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والتحفيز الذات

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994)

## ١,٢,٢. الفجوات التطبيقية:

تطبيق القيادة التحويلية في السياقات الثقافية المختلفة  
هناك نقص في الأدلة العملية حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات داخل  
السياقات الثقافية المختلفة مثل السعودية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين

Alkahtani, A. H. (2016)

تقييم فعالية القيادة التحويلية في القطاع الخاص  
معظم الدراسات السابقة تركز على القطاع العام أو غير الربحي، بينما هناك حاجة ملحة  
لدراسة تأثير القيادة التحويلية في القطاع الخاص لتقديم رؤى قابلة للتطبيق

Alshehri, A. S. (2015)

استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية  
الحاجة إلى تطوير استراتيجيات عملية وملموسة يمكن للقادة تطبيقها لتعزيز أداء الموظفين  
من خلال القيادة التحويلية، مع مراعاة الخصائص الثقافية والتنظيمية

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995)

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي  
"ما هو تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن ، المملكة العربية  
السعودية، في مدينة جدة وكيف يمكن تطبيق هذه القيادة بشكل فعال في سياق ثقافي  
وتنظيمي محدد؟"

## ١,٣. أهمية البحث

أداء الموظفين يعتبر أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. القيادة  
التحويلية، كنموذج قيادي يركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء،  
القيادة "، (2003) Bass و Avolio أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية. وفقًا لـ  
التحويلية هي قيادة موجهة نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم  
تنفيذها أيضًا من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي".  
إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار  
للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". ومع ذلك،  
هناك نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير هذا النمط القيادي في السياقات الثقافية  
المختلفة مثل الشرق الأوسط. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء  
الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة، المملكة العربية السعودية، لفهم كيف يمكن أن تؤثر  
هذه الاستراتيجيات القيادية في بيئة ثقافية وتنظيمية فريدة

## ١,٣,١. الأهمية النظرية :

لهذا البحث في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي  
في سياقات ثقافية متنوعة. يساهم البحث في سد الفجوات النظرية المتعلقة بنقص الأبحاث  
في البيئات غير الغربية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية بفعالية في  
هي "، (2003) Bass و Avolio سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة. القيادة التحويلية، وفقًا لـ

قيادة موجهة نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي

إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (Atmojo 2012) أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية." هذا يعني أن القيادة التحويلية لا تهدف فقط إلى تحسين الأداء الوظيفي، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق نمو شامل في قدرات ومهارات الموظفين

تستطيع القيادة التحويلية دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على في لاثانز (٢٠٠٦)، حيث ذكر أن Bass وهذا ما أكدته (Prabowo et al., 2018) الموظفين "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث إطارًا تحليليًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة، منها العوامل الشخصية / الفردية مثل المعرفة، الدافع والمهارات، وعوامل القيادة، وعوامل الفريق (التماسك والقرب من أعضاء الفريق)، وعوامل النظام (ثقافة الشركة) (محمودي، ٢٠١٠)

(Dessler, 2000). لأداء هو الأداء الوظيفي، وهو مقارنة بين نتائج العمل والمعايير المحددة وفقًا للنهج السلوكي في الإدارة، الأداء هو كمية أو جودة شيء ما ينتج أو خدمات يقدمها شخص أن "الأداء هو نتيجة أو مستوى (Basri و Rivaى 2005) ذكر (Luthans, 2006) يقوم بالعمل النجاح الإجمالي لشخص ما خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنةً بالعديد من الاحتمالات، مثل معايير العمل، الأهداف أو المعايير المحددة التي تم الاتفاق عليها." علاوة على ذلك، تم قياس أداء الموظف من خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت المحدد، الفعالية، (Mathis and Jackson, 2006) الاستقلالية، والالتزام بالعمل

يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة. ذكر محمودي (٢٠١٠) أن "هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين، والتي تشمل العوامل الشخصية / الفردية (المعرفة، الدافع والمهارات)، وعوامل القيادة، وعوامل الفريق (التماسك والقرب من أعضاء الفريق)، وعوامل النظام (ثقافة الشركة)." كما أن نمط القيادة المتبع في المنظمة سيؤثر أيضًا على أداء الموظفين بشكل كبير وفي النهاية سيكون له تأثير على نجاح تحقيق الأهداف التنظيمية

من خلال هذا البحث، نأمل في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، مما يساهم في تحسين الفهم النظري والتطبيقي لهذا النمط القيادي المهم

## ٢, ٣, ١. الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية، يقدم هذا البحث إسهامات قيمة لقادة المؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يوفر البحث توصيات عملية حول كيفية تحسين أداء الموظفين من في لاثانز (٢٠٠٦)، "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا Bass خلال تبني القيادة التحويلية. كما ذكر تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

يمكن لقادة المؤسسات استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات قيادية مبتكرة، تعزيز Mathis و Jackson التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية وجودة العمل. أشار

إلى أن "تم قياس أداء الموظف من خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت (2006) المحدد، الفعالية، الاستقلالية، والالتزام بالعمل." لذا، فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو فائدة كبيرة للقيادة في تحسين أداء موظفيهم تتطلب المنظمات قادة قادرين على قيادة العملية بشكل فعال. القيادة التحويلية هي أحد أكثر الأساليب استخدامًا في المنظمات لإدارة التغيير، حيث تساعد على إحداث تغييرات قيمة القيادة التحويلية هي قيادة موجهة"، (2003) Bass و Avolio وإيجابية بين الأتباع. وفقًا لـ نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير "المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي

إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية." يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والاعتبار الفردي. هذا النوع من القيادة يلهم الموظفين، يحسن الأداء الوظيفي، ويعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي

أن "القيادة التحويلية تستطيع دمج البصيرة (2018) Prabowo et al. أظهرت دراسات الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على الموظفين." بالإضافة إلى ذلك، أشار في لاثانز (٢٠٠٦) إلى أن "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا تؤدي إلى أداء عالٍ في Bass المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

من خلال تبني القيادة التحويلية، يمكن للقيادة تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة أكدوا أن "تم قياس أداء الموظف من (2006) Mathis و Jackson. الإنتاجية وجودة العمل خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت المحدد، الفعالية، الاستقلالية، والالتزام بالعمل." فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو فائدة كبيرة للقيادة في تحسين أداء موظفيهم

إضافة إلى ذلك، يساهم البحث في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يدعم النمو المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات كما يساهم البحث في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يدعم النمو المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات. أظهرت دراسات أن "القيادة التحويلية تستطيع دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة (2018) Prabowo et al. والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في "المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على الموظفين

علاوة على ذلك، يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام الأداء هو نتيجة أو مستوى النجاح الإجمالي"، (2005) Basri و Rivai التنظيمي، كما ذكر لشخص ما خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنةً بالعديد من الاحتمالات، مثل معايير العمل، الأهداف أو المعايير المحددة التي تم الاتفاق عليها." هذا يعني أن تحسين أداء الموظفين من خلال القيادة التحويلية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المؤسسة ككل تتطلب المنظمات قادة قادرين على قيادة العملية بشكل فعال. القيادة التحويلية هي أحد أكثر الأساليب استخدامًا في المنظمات لإدارة التغيير، حيث تساعد على إحداث تغييرات قيمة وإيجابية بين الأتباع. يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم،

والاعتبار الفردي. هذا النوع من القيادة يلهم الموظفين، يحسن الأداء الوظيفي، ويعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي

#### ١,٤. أسئلة البحث

١. كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز عباد الرحمن؟

٢. ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المركز؟

٣. ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن؟

٤. كيف يمكن تطوير مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في مركز عباد الرحمن لتعزيز الأداء المؤسسي؟

٥. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن وكيف يمكن التغلب عليها؟

#### ١,٥. أهداف البحث

##### الهدف العام هو

استكشاف العلاقة بين الإدارة القيادية التحليلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن

##### الأهداف الفرعية هي

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز عباد الرحمن
- تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مركز عباد الرحمن
- تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن
- تطوير استراتيجيات لتعزيز مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في مركز عباد الرحمن لتحسين الأداء المؤسسي
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن ووضع حلول للتغلب عليها

## ٦, ١. فرضيات البحث

ومن خلال مراجعات الدراسات التمهيدية الأدبية تم التنبؤ بهذه الفرضيات

### • الفرضية الرئيسية H1:

لقيادة التحويلية تزيد من مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية.

### الفرضية الفرعية الأولى Ha :

هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يؤدي استخدام هذه القيادة إلى تعزيز الإنتاجية والجودة.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb :

العوامل الثقافية والتنظيمية مثل القيم المشتركة والدعم المؤسسي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح.

### الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

تدريب المدراء على مهارات القيادة التحويلية سيؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمل الجماعي.

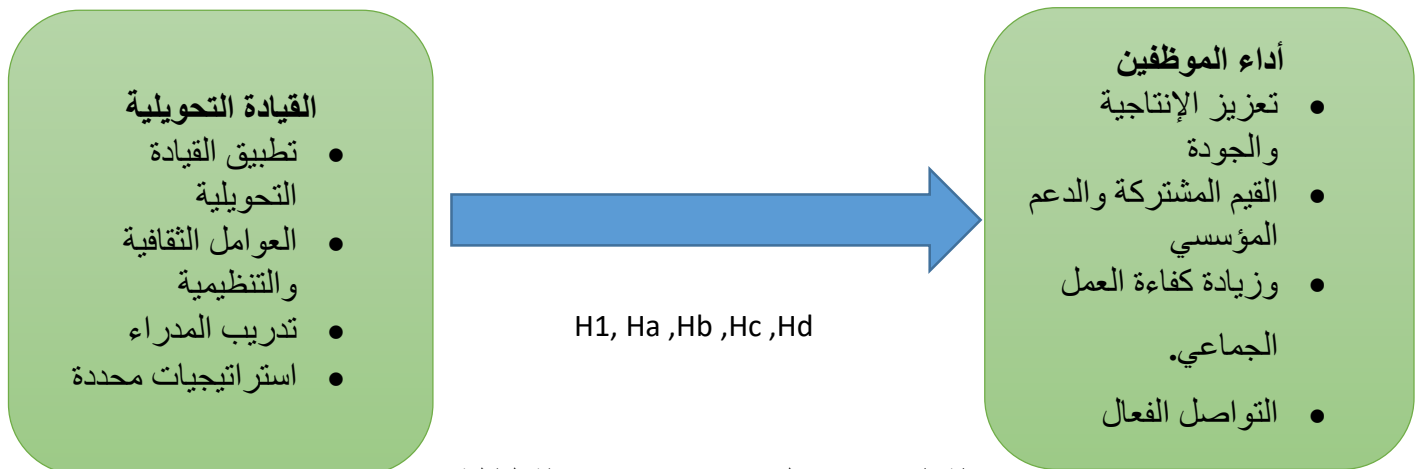
### الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد يمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة مثل التواصل الفعال والتدريب المستمر، مما يسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية.

### • الوضعية

المتغير المستقل

المتغير التابع



الشكل ١: نموذج البحث تم تصميمها بواسطة الطالبة

## ١,٩. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن في المملكة العربية السعودية بمنطقة جدة. تأتي أهمية هذه الدراسة نظراً لأهمية القيادة التحويلية كأحد النماذج الحديثة في الإدارة التي تركز على تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. القيادة التحويلية تعتمد على بناء علاقات قوية بين القادة والموظفين، حيث يساهم القائد في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تفاعلية ومبتكرة.

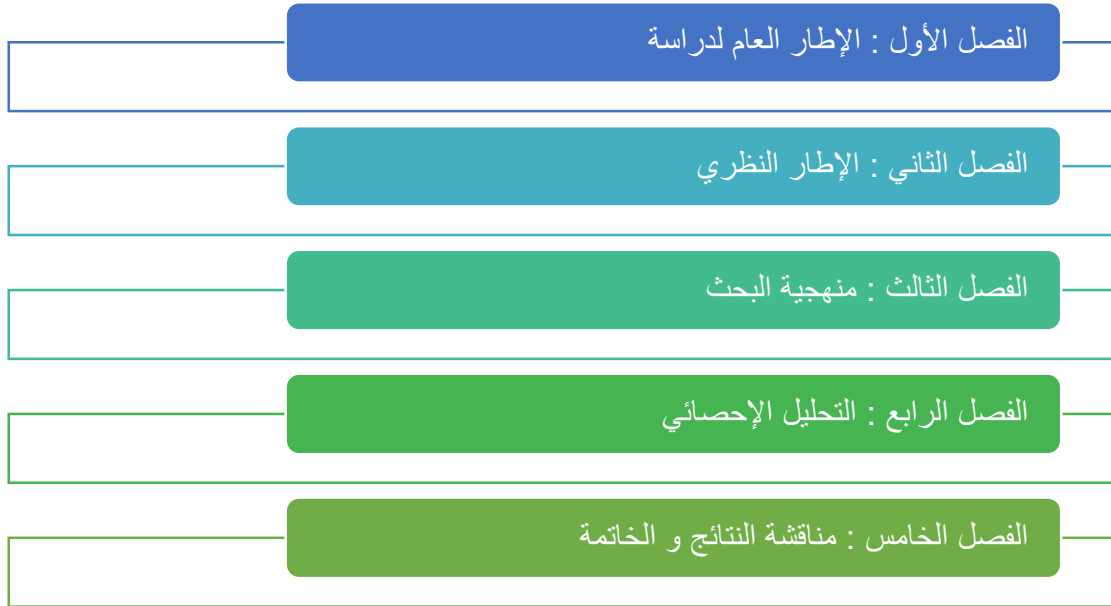
ستتضمن الدراسة تحليل التجارب السابقة والأبحاث العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على أداء الموظفين. سيتم مراجعة الأدبيات العلمية التي تطرقت إلى هذا الموضوع، بالإضافة إلى دراسة الحالات المشابهة التي تم تطبيقها في مؤسسات أخرى. الهدف من هذا التحليل هو بناء قاعدة معرفية صلبة تساعد في فهم العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في مركز عباد الرحمن.

كما سيتم جمع البيانات من العاملين في مركز عباد الرحمن من خلال استبيانات ومقابلات لمعرفة آرائهم وتجاربهم حول هذا الموضوع. سيتم تصميم الاستبيانات بعناية لضمان جمع معلومات دقيقة وشاملة حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، ستساعد المقابلات في الحصول على فهم أعمق لتجارب الموظفين وتوفير رؤى نوعية تكمل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.

من خلال تحليل البيانات المستخلصة، سيتم تحديد النقاط القوية والضعف في أساليب القيادة الحالية وتقديم توصيات لتحسينها. أمل من خلال هذه الدراسة تقديم توصيات فعالة لإدارة مركز عباد الرحمن والمؤسسات الأخرى في منطقة جدة لتحسين سياسات القيادة وزيادة أداء موظفيها، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ستساعد هذه التوصيات في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاني والإنتاجية بين الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

## ١,١٠. مخطط المشروع

الفصل الأول :المقدمة  
الفصل الثاني : الغطار النظري  
الفصل الثالث : منهجية البحث  
الفصل الرابع : التحليل الإحصائي  
الفصل الخامس:مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل (٣): هيكل المشروع

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة

تعد القيادة التحويلية من أهم نماذج القيادة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق تغييرات إيجابية جذرية في أداء الأفراد والمؤسسات. وقد لاقت هذه النظرية اهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن في جدة، المملكة العربية السعودية، كدراسة حالة. ومن خلال تحليل هذه الحالة، يمكن تقديم رؤى جديدة ومفيدة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية في السياق السعودي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1985). وقد أوضحت الأبحاث أن هذه الأبعاد تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي (Avolio & Yammarino, 2013). كما أظهرت دراسة أجراها Burns (١٩٧٨) أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع. وأضاف Bass و Riggio (٢٠٠٦) أن "القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء العالي للمؤسسة بفضل القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس". بالإضافة إلى ذلك، أشار Northouse (٢٠١٦) إلى أن "القادة التحويليين يمتلكون مهارات تواصل فعالة تساعد في بناء علاقات قوية مع الموظفين وتعزيز الثقة المتبادلة". لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة؛ ذلك أن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة ينتقل الأفراد من حوله نقلة حضارية، ما يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية قيادته. إن القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير الأداء للمنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، مما يجعلها قادرة الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل

موظف يعمل في المنظمة ببذل قصاري جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية (بابكر ، ٢٠٢٣). في هذا السياق، تأتي أهمية هذا البحث في محاولة لفهم كيفية تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن، ومدى توافقها مع الثقافة التنظيمية المحلية. ومن خلال هذا البحث، سيتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والقادة في المركز. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. ووفقاً لـ Yukl (٢٠١٣)، "يجب أن تركز الدراسات الحديثة على البيئة التنظيمية والثقافية لتحديد مدى فعالية القيادة التحويلية

في مختلف السياقات". نتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد القادة في تحسين استراتيجياتهم القيادية لتحقيق أداء أفضل ورضا وظيفي أعلى لدى موظفيهم. كما تأمل هذه الدراسة أن تفتح آفاقاً جديدة لفهم كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية بالسعودية.

تعتبر الدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساهم في توفير قاعدة معرفية متينة تساعد الباحثين في بناء أبحاثهم على أسس علمية قوية. من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحديد الفجوات البحثية وتجنب التكرار غير الضروري للأبحاث. كما تساهم هذه الدراسات في تقديم نماذج وأطر نظرية يمكن الاعتماد عليها في تصميم وتنفيذ الدراسات الجديدة. ووفقاً لـ Creswell (٢٠١٤)، فإن "مراجعة الأدبيات تتيح للباحثين تحديد ما تم تحقيقه بالفعل وما يحتاج إلى تحقيقه في المستقبل، مما يوجه البحث نحو مناطق جديدة ومهمة".

من جهة أخرى، تعتبر الدراسات السابقة مصدراً غنياً للبيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تحليل النتائج وتفسيرها. فعلى سبيل المثال، ذكر Cooper (٢٠١٠) أن "الاطلاع على الدراسات السابقة يساعد الباحثين في تحديد الأدوات والأساليب الأكثر فعالية لجمع وتحليل البيانات". كما تشير الأبحاث إلى أن فهم السياق التاريخي والنظري للموضوع يمكن أن يعزز من مصداقية البحث وموثوقيته (Boote & Beile, 2005).

دراسة بابكر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمائية ومدى تأثيره علي مستوى الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة. - دراسة الرقيب ٢٠٢١ : الموسومة بعلاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وهدفت الدراسة الي تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثره علي تمكين العاملين في الجماعات ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج أهمها : توفير سلوك التأثير المثالي والتحفيز الفكري في الجماعات محل الدراسة حيث تنسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين كذلك توفر عناصر التمكين لدي الجماعات محل الدراسة بدرجة كبيرة. دراسة عبد الرحمن ٢٠٢٠ هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوي

الأداء الوظيفي للمرووسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوي مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن الباحثة الي عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بالإضافة الي ان القيادة التحويلية تحتل أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية كونها تحسين الأداء وتحقيق الفاعلية المطلوبة، وكذلك

وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع محاور الاداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. دراسة بابكر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدماتية ومدى تأثيره علي مستوي الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة. دراسة Min Ha AND Nguyen : المرسومة بتأثير سلوك القيادة على أداء الموظفين ، الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير السلوكيات القيادية التحويلية ، والتبادلية ، والمتساهلة علي الأداء الوظيفي الفردي ، استخدمت الدراسة عينة شملت (٣٠٤) موظف ، وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة السلبية هو أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ؛ حيث كان لها تأثير سلبي ، والسلوكيات التي أظهرت تأثيرها الإيجابي علي الأداء ، كان الاعتبار الفردي هو الأكثر أهمية ؛ ثم يتبعه التأثير المثالي ، والتحفيز الفكري، والإدارة عن طريق الاستثناء والمكافأة والإدارة النشطة . أما الدافع الملهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، هذه الدراسة كشفت أيضاً أنه لا يوجد فرق في الأداء للذكور والإناث. - دراسة صباح ٢٠١٩ تناولت الدراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية وأبعاده وطبقت علي عينة عشوائية مكونة من ٦٣ عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، كما استخدم الاستبيان والبرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه. دراسة دوح و شينى ٢٠١٩ تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي أداء العاملين في الجماعات المحلية، طبق البحث علي عينة عشوائية مكونة من الموظف، وتم استخدام الاستبيان وبرنامج SPSS توصل البحث إلي وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين. من خلال عرض الدراسات السابقة هناك نوع من التشابه مع الدراسة الحالية في أغلب الوظيفي وفي اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مع وجود اختلاف في الجانب الميداني بخصوص مجتمع وعينة الدراسة.

تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية:

١. التأثير المثالي: يتضمن القدرة على تقديم نموذج يحتذى به للموظفين وإلهامهم من خلال السلوكيات والقيم التي يجسدها القائد. Bass (١٩٨٥) أشار إلى أن "القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يميلون إلى كسب احترام وإعجاب وتقدير موظفيهم".
٢. التحفيز الإلهامي: يشمل القدرة على إثارة الحماس والتفاؤل بين الموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة. Burns (١٩٧٨) أوضح أن "القادة التحويليين يستخدمون التحفيز الإلهامي لرفع مستوى التوقعات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى".
٣. الاستثارة الفكرية: تتعلق بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي من خلال تحدي الأفكار التقليدية وتعزيز التفكير المستقل. Avolio and Bass (١٩٩١) أكدوا أن "القادة الذين يثيرون الفكر يساعدون في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع".
٤. الاعتبار الفردي: يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية. Northouse (٢٠١٦) بين أن "القادة الذين يظهرون اعتباراً فردياً يعززون من رضا الموظفين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم".

أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية في أدبيات الإدارة خاصة وأنها تعد من الدراسات الحديثة في هذا الجانب من واقع عمل المنظمات المعاصرة في قطاع التعليم مع أهمية قطاع التعليم في المجتمع الذي يعد الركيزة الأساسية لتوفير الأيدي العاملة وقيادات المستقبل اللازمة لأداء منظمات القطاعين الخاص والعام في كل مجتمع في ظل عصر يتسم بالمتغيرات السريعة مما يعطي أكثر اهتماماً بتبني دراسة مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة.

في الختام، يأمل هذا البحث أن يضيف قيمة جديدة إلى الأدبيات الحالية حول القيادة التحويلية، ويعزز فهمنا لكيفية تطبيق هذه النظرية في السياقات المختلفة، مع التركيز على البيئة الثقافية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية.

٥- أهداف الدراسة :-

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف علي مفاهيم وخصائص القيادة التحويلية وانعكاساتها في أداء المنظمات.
- ٢ - الكشف عن واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في منظمات قطاع الخاص في جدة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها .

يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال عدة مؤشرات، مثل الإنتاجية، الجودة، والكفاءة. وفقاً لـ Armstrong (٢٠٠٦)، "يشمل الأداء الوظيفي الجوانب الكمية والنوعية للعمل، ويعكس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة".

الرضا الوظيفي يشمل مشاعر الموظفين تجاه عملهم، ويعتمد على عوامل مثل بيئة العمل، الدعم الإداري، وفرص النمو والتطوير. Locke (١٩٧٦) أوضح أن "الرضا الوظيفي يعتبر مؤشراً مهماً لصحة المؤسسة ورفاهية الموظفين، ويؤثر بشكل كبير على الأداء العام". في الختام، تتيح لنا الدراسات السابقة والنظرة المتعمقة في متغيرات البحث فهم أفضل للعلاقات بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين هذه الجوانب في المؤسسات.

## ٢,٢. المتغير المستقل

القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع من خلال التأثير الإيجابي والتغيير الشامل في ثقافة وسلوك المنظمة. عرفها Burns (١٩٧٨) بأنها "عملية يتم من خلالها تغيير القادة وأتباعهم بشكل متبادل، بهدف رفع مستوى الدوافع والأخلاق في كل من القائد والتابعين".

يعتبر (Downtow) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٣م، ولكن عام ١٩٧٨م تم صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (James MacGregor Burns) للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يتبعون نظرية القادة التبادلية والتي تقوم علي تبادل المنافع وصف (Burns، ١٩٧٨) القائد التحويلي بأنه شخص سامي الأخلاق وكما أكد على هذا العلماء الحاليين مثل (Ciulla, 2004) (Johnson, 2012) (Hollander، ٢٠٠٤) ، ووصف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تلك التي تجمع القادة والمروسين حول هدف واحد مشترك بطريقة تسمو بهم إلي أعلي مستويات من النجاح والأخلاق والتحفيز ، كما أنه رأي القيادة في الأساس جانب أخلاقي يرتقي بالقيم والأخلاق التي تتجاوز المصالح الشخصية. عرف (Burns، ١٩٧٨) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد علي توجيه المجموعة إلى هدف واحد مشترك غير مكثرئين لأهدافهم ومصالحهم الشخصية.

ظهرت القيادة التحويلية كنوع من القيادة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين من خلال أعمال جيمس ماكجريجور بيرنز وبرنارد باس. بيرنز (١٩٧٨) كان أول من قدم مفهوم

القيادة التحويلية في سياق القيادة السياسية. ثم قام باس (١٩٨٥) بتطوير هذا المفهوم وتطبيقه في مجال القيادة التنظيمية، حيث وسع النظرية لتشمل أبعاداً أكثر تحديداً وعمقاً. وفقاً لباس (١٩٨٥)، القيادة التحويلية تهدف إلى "رفع مستوى الأداء من خلال تغيير القيم والمعتقدات والاحتياجات الأساسية للموظفين". وأوضح Avolio and Bass (١٩٩١) أن هذا النوع من القيادة يمكنه تحقيق تغييرات مستدامة وإيجابية في المنظمات من خلال التحفيز والإلهام. ثم جاء (Bass، ١٩٨٥) وأضاف أن القيادة التحويلية هي التي يقوم فيها القائد بتوجيه الجماعة لهدف واحد عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاهتمام بالفرد والتي ترتقي بمستوي النضج لتحقيق الذات مستعين في هذا بتسلسل ماسلو الهرمي الذي يوضح نضج إحتياجات الإنسان حتي يصل إلي تحقيق الذات (Crea، ٢٠١٨)

الجدول رقم ( 1-1 ): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

| القادة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المدراء                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.</li> <li>يأخذون بزمام الأمور في المواقف.</li> <li>يخلقون الإستراتيجيات.</li> <li>يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد.</li> <li>يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.</li> <li>يعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك.</li> <li>يدعون لتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعاً للقواعد والإجراءات الموجودة.</li> <li>يتعاملون العيش مع هذه المواقف.</li> <li>يطبقون نتائج هذه الإستراتيجيات.</li> <li>يركزون على المهام الإدارية.</li> <li>يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.</li> <li>يعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتمون بما يستجد في المستقبل.</li> <li>يحافظون على الوضع الراهن في المنظمة.</li> </ul> |

المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار

الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 79.

ثم وضع نموذج ومقياس استبانة متعددة لعوامل خاصة بالقيادة التحويلية تناولت كل بعد من أبعادها Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ثم توالت الأبحاث من قبل (volios1990) علي هذا النموذج وكذلك

برنامج مثل التدريب والتقويم في نظرية القيادة التحويلية وقدمت النظرية علي شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة ( البلوشي ، ٢٠١٨). وفي ١٩٩٩ تم صياغة بعد الخامس للقيادة التحويلية وهو التمكين وذلك من قبل (Avolio,et .....al) و (Rafferty&Griffin). وأشار (Yukl، ٢٠٠١) و (Kotlyar & Karakowsky، ٢٠٠٧) إلي إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف علي حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل علي إشباعها وتوظيف واستثمار طاقتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام

للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (٢٠٠٩ Oke, Munshi, & Walumbwa، ٢٠١٧) (Marshall & Broom) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم

واستار (٢٠٠١، YuK1) و (٢٠٠٧، Kouyar & Narakowsky) إلى إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف على حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل على إشباعها وتوظيف واستثمار طاقاتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (٢٠٠٩، Oke، Munshi, & Walumba).

(٢٠١٧، Marshall & Broom) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم وإدارة الموارد المتاحة بالإضافة إلى توافر مهارات الاتصال والابتكار والإبداع والحكمة في استخدام السلطة الممنوحة، فالهدف الأساسي للقيادة التحويلية هي التأكد من أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف الموظفين (Barnes et al. ٢٠١٣)

الجدول رقم (٢-١) : مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

| الرقم | الأبعاد السلوكية                | القائد العادي                                                                       | القائد التحويلي                                                          |
|-------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1     | علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن  | يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.                                                 | يكافح لتغيير الوضع الراهن                                                |
| 2     | الأهداف المستقبلية              | تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.                                     | رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.                       |
| 3     | القابلية على المحاكاة والمماثلة | التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.                                       | توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل. |
| 4     | الثقة بالآخرين                  | عدم رغبة الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.                                         | تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.                      |
| 5     | الخبرة                          | خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف. | خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.      |
| 6     | السلوك                          | معايير سلوكية تقليدية                                                               | معايير سلوكية غير تقليدية                                                |
| 7     | التحسس البيئي                   | لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.                                 | حاجة قوية لتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.                     |
| 8     | وضوح الألفاظ                    | ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية .                     | وضوح عالي للمستقبل وتعدد دقيق للوسائل التقليدية و التأثيرية.             |
| 9     | أساس القوة ومصدرها              | قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.                      | قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.  |
| 10    | العلاقة بين القائد والمرؤوسين   | البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.              | تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.              |

المصدر: سناء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن- دراسة تحليلية-

اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجناح بلبنان، 2013، ص76.

تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية، وهي:  
أن هناك ٤ أبعاد للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،  
الاعتبارات الفردية ( Bass, 1985; Grant & Deci, 2015; Pandey, Davis, Pandey, & )  
(Peng, 2015, Olafsen, Halvari, Forst, 2012)

#### ١. التأثير المثالي (Idealized Influence):

يتجلى في قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى احترامهم  
وثقتهم به. Bass (١٩٨٥) أشار إلى أن "القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يميلون إلى كسب احترام  
وإعجاب وتقدير موظفيهم".

التغيير ويعملون عليه لأنهم يضعون لهم الدعم المناسب، فلا يستغلون مكانتهم الوظيفية في  
الأغراض الشخصية بل يسخرونها لتنفيذ الإستراتيجية العليا للمنظمة.

( Davis, Pandey, & Peng, 2015; Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, )

(Schaubroeck & Peng, 2016; Pandey

(Hannah) ويتضح أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما يؤثر في الأفراد الآخرين  
من خلال سلوكه الأخلاقي وتحفيزهم فيستطيع تغييرهم وقيادتهم من أجل توجيههم لخدمة أهداف  
المنظمة.

خصائص القائد الفعال:

- القيادة من خلال المثال
- التعامل بشفافية ونزاهة
- مشاركة المخاطر المحسوبة

#### ٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يتضمن تحفيز القائد للموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة، مما يعزز الحماس  
والتفاؤل بينهم. Burns (١٩٧٨) أوضح أن "القادة التحويليين يستخدمون التحفيز الإلهامي لرفع  
مستوى التوقعات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى"

أي أن القائد بعد التأمين بالإلهام، والتشجيع لاتباع سلوك معين وتقديم تحيز مستمر لفعل أفكار  
جديدة والتغيير، والتغلب تجاوز حاجاتهم الشخصية ويكون هذا من خلال رؤية مميزة ( Avolio, )  
1994؛ الرشيد، ٢٠١١).

وصف (Yuki, 2006) أن القائد التحويلي يتبنى رؤية عبارة عن مشاركة الرؤية والتركيز على جعل سلوكهم ملائم للخطوة وتنموذج يحتذى به.

### ٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

تتعلق بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي من خلال تحدي الأفكار التقليدية وتعزيز التفكير المستقل. Avolio and Bass (١٩٩١) أكدوا أن "القادة الذين يثيرون الفكر يساعدون في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع".  
خصائص هذا البعد:

- التركيز على جهود التابعين من أجل تحقق أكثر من مصلحتهم الذاتية
- دعم العمل بروح الفريق
- إعلان النتائج الإيجابية
- تحفيز الخيال عن طريق تقديم واضح للصور في المستقبل .

### ٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية. Northouse (٢٠١٦) بين أن "القادة الذين يظهرون اعتباراً فردياً يعززون من رضا الموظفين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم".  
ومما سبق يمكننا تعريف القدرة الفريدة على أنها القدرة على التعرف على الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاة وإستغلالها في تنفيذ استراتيجيات المنظمة.  
خصائص الفروق الفردية تعتبر اختلافات الأفراد وساهمت الشخصية تساعد على تبسيط العمل والتي يتم من خلالها قياس أداء القائد، وستناول كل بعد منها بشكل تفصيلي:

### الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

"وتتمثل في النظر إلى الفروق الفردية بين المجموعة للتعرف على الاختلافات فيها وتحديد الأهداف الشخصية لكل فرد. (Jirawuttinaunt, 2013; Lin, 2014; Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, Schaubroeck & Peng, 2016)

كما ذكر (Avolio et al., 1999) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره قدرة على تحليل شخصية تابعيه والتوصل إلى احتياجاتهم والتعرف على ما يحقق هم هذا لأن كل شخص يختلف عن الآخر هناك هناك ما يحقق العمل، وما يحقق الراحة، إلى آخره. كل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء الثقة والاهتمام بمصالحهم.

خصائص هذا البعد :

- مراعاة اختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية
- الإدارة بالتجوال في أماكن العمل
- الإصغاء للتابعين
- التفاعل مع الآخرين

#### Intellectual Stimulation (التحفيز الذهني)

وتتمثل في قدرة القائد على تحفيز العقلية الذهنية للتابعين والنظر إلى أساليب جديدة لحل المشكلات في بيئة العمل والتي يتم من خلال دعم الابتكارية والذكاء، لحل المشكلات بشكل مبتكر، وهذا لا يأتي من خلال الثقة في القائد في

(Garcia-Morales et al, 2015) (Pandey Davis, Pandey, & Peng, 2015).

(Hannah, Schaubroeck & Peng ٢٠١٢؛)

(Robbins & Judge, 2013)

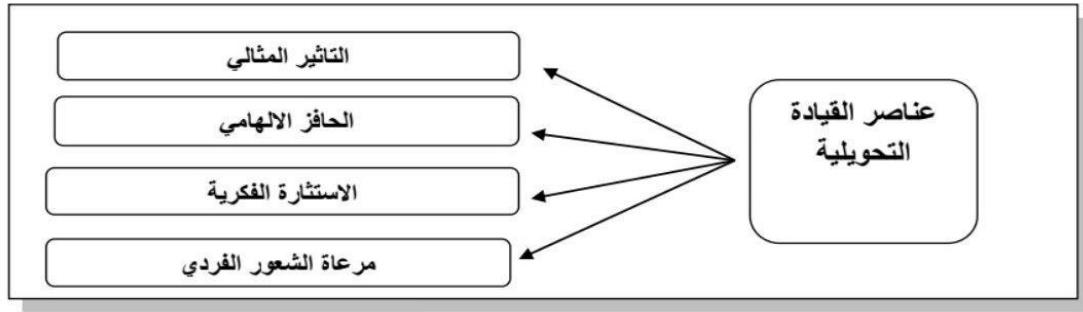
ه تمكين العاملين: وهو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية. ذلك أن الافتراض الرئيسي إلى فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لواقع الأداء، واحتياجاتهم، حيث إن ذلك يتطلب قيادة تؤمن بالمشاركة، والتشاور، والثقة، والتفويض، حيث أن القيادة التحويلية تسهم في إيجاد السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الأهداف.

وعلي ضوء ذلك فإن التغيير هو تحرك ديناميكي يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف محددة، والقيادة

التحويلية من خلال مفاهيمها وابعادها تمثل بعداً هاماً؛ لنجاح عملية التغيير المرجوة في المنظمات. فوظيفة القائد التحويلي هو تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع المرؤوسين بالحاجة قناع المرؤوسين بالحاجة إلى تغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد له من اختيار نموذج في التغيير ومساراته ووضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات لتحقيق الأهداف بفاعلية.

في المنظمات التعليمية الفعالة في عالم سريع التغيير يركز علي خمسة أبعاد وهي

الشكل ٤: عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

نظريات القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على الأعمال التأسيسية لكل من بيرنز وباس. ومن بين أهم النظريات:

١. نظرية بيرنز للقيادة التحويلية:

بيرنز (١٩٧٨) قدم نظرية القيادة التحويلية كنوع من القيادة التي ترفع مستوى الأخلاق والدوافع لدى القائد والتابعين. وأكد أن القيادة التحويلية تتجاوز العلاقات التبادلية البسيطة لتحقيق تأثير طويل الأمد.

٢. نظرية باس للقيادة التحويلية:

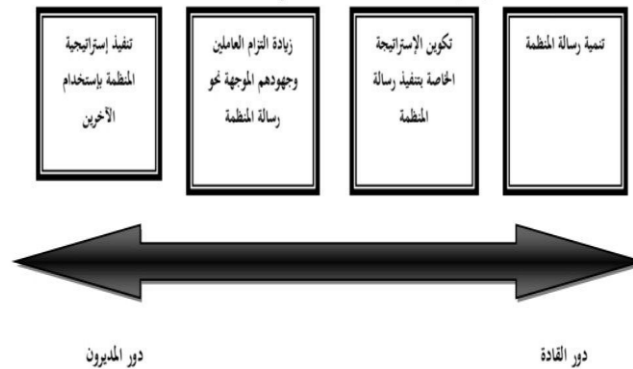
باس (١٩٨٥) وسع نظرية بيرنز وأضاف أبعاداً جديدة، مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. وأكد أن القيادة التحويلية يمكن قياسها من خلال استبيانات مثل استبيان القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ).

٣. نظرية التحفيز الإلهامي:

تعتمد على القدرة على تحفيز الأتباع من خلال رؤية ملهمة وأهداف تتحدى الوضع القائم. كما ذكر Burns (١٩٧٨)، فإن "القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع".

من خلال فهم هذه الأبعاد والنظريات، يمكن تطبيق القيادة التحويلية بفعالية في مختلف السياقات التنظيمية لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

الشكل (٥): التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: بوخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع

فرمال - بمدينة عنابة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة

متنوري بقسنطينة، 2006-2007، ص 81.

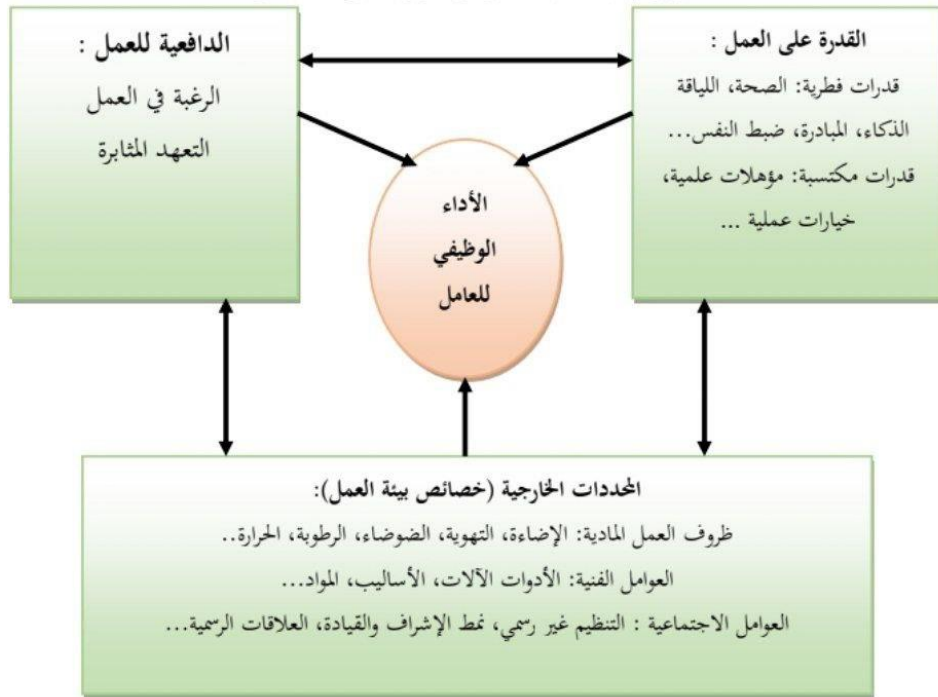
### ٢,٣. المتغير التابع

تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في بيئة العمل. يعرفه كامبل (١٩٩٠) بأنه "السلوكيات التي يمكن أن تقاس بناءً على معيار أو معيار معين من الإنجاز داخل العمل". بينما يعتبر بروم (١٩٦٤) الأداء الوظيفي "النتيجة التي يتم قياسها بناءً على مخرجات الفرد وإنتاجيته".

مفهوم الأداء الوظيفي : يشير الأداء الوظيفي الى "مجموعة من أنماط السلوك الادائي ذا العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلا " وفي ذات السياق . فان الأداء حسب دافت (Daft) هو " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في لي منها لابد زان يؤشره الأداء ، الذي يعد مرآة المنظمة "

الشكل ٦ : العوامل المؤثرة على أداء الموظفين



المصدر: خالد رجم، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012 ص130

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

يُعتبر سيدارمايانثي (Sedarmayanthi) من بين المقاييس التي تقيس أداء العاملين وتعتمد على عدة مؤشرات، وهو كالتالي:

- الدقة: هو إتمام العاملين للمسؤولية للأعمال بشكل جيد.  
- الصدق: هو إيصال المعلومات وفق الوضع الفعلي.  
- التعاون: أي قدرة العاملين على التعاون مع الزملاء.  
- المبادرة: وهي قدرة العاملين على إتمام المهام والوظائف والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل عاجل.

- حسن التوقيت: هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا.  
- مستوى الخطأ: أي قدرة العاملين على إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.  
- سرعة العمل: وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل جودة العمل.

تطور الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مر بتطورات عدة عبر الزمن، بدءاً من التركيز التقليدي على الإنتاجية والإخراج، وصولاً إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية. وفقاً لدراسة أجرتها لاندير وبلور (٢٠١١)، "الاهتمام بأداء الموظف لم يعد يقتصر على الإنتاجية بل امتد ليشمل جودة العمل، الالتزام بالقيم التنظيمية، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة".

بعداء الأداء الوظيفي:

أ. الأداء المهاري:

يشير إلى الكفاءة التي ينجز بها الموظف مهامه المحددة، وهو مقياس لقدرات الفرد التقنية والمهنية. حسب غونزاليس وآخرون (٢٠١٥)، "الكفاءة المهنية تعتبر ركيزة أساسية لقياس الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة".

ب. الأداء السلوكي:

يركز على سلوكيات الموظف وكيفية تعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء. يتضمن الالتزام بأخلاقيات العمل، التعاون، والاحترام. أشار ماسلو (١٩٤٣) إلى أن "السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي العام للفرد".

ج. الإبداع والابتكار:

يتعلق بقدرة الموظف على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات التي يواجهها في العمل. وفقاً لدراسة نشرتها مجلة الأعمال والإدارة (٢٠٢٠)، "الإبداع والابتكار يعتبران من العوامل المحورية التي تميز الأداء العالي عن الأداء المتوسط في المؤسسات".

د. التوجه نحو الجودة:

يركز على مدى دقة العمل وتحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات النهائية. في دراسة أجراها بورك وبيرس (٢٠١٢)، "الجودة أصبحت معيارًا لا غنى عنه في تقييم الأداء الوظيفي، حيث تساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء".

## نظريات الأداء الوظيفي:

أ. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

تفترض هذه النظرية أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول نتائج سلوكياته في العمل. فيكتر فروم (١٩٦٤) يرى أن "الموظف يبذل جهدًا أكبر إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى نتائج إيجابية مثل مكافآت أو ترقية".

ب. نظرية هدف-التحديد (Goal-Setting Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن "تحديد أهداف واضحة ودقيقة يحفز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ، حيث الأهداف القابلة للقياس والمحددة بالوقت تساهم في زيادة التركيز والدافع لتحقيق النتائج المطلوبة"

ج. نظرية التحكم الذاتي (Self-Determination Theory):

تركز هذه النظرية على الدوافع الداخلية للموظف. وفقاً لـ ديشي وريان (١٩٨٥)، "الرغبة في الإتيان، والانتماء، والاستقلالية تعتبر من المحركات الأساسية للأداء الوظيفي العالي".

د. نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory):

تشير إلى أن "رضا الموظف عن وظيفته يؤثر بشكل كبير على أدائه، حيث أن الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا وإنتاجية مما ينعكس إيجابيًا على أدائه الوظيفي". الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بعوامل نفسية، سلوكية، وتنظيمية. فهم هذه الأبعاد والنظريات يساعد المنظمات على تحسين أداء موظفيها من خلال توفير البيئة المناسبة التي تعزز من فعالية وكفاءة العمل.

الشكل ٧ : مخطط يوضح أسباب قيام المراكز بعملية تقييم الأداء



المختصر: نور الدين شوي، لتعليل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 24.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع  
تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي يظهر تداخلات متعددة تؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع أدوارهم ومسؤولياتهم. وتشير الدراسات السابقة إلى عدة نقاط محورية في هذا السياق.

القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

- القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين لرفع مستوى أدائهم. حيث يُظهر القادة التحويليون قدرة على إلهام فرق العمل لتحقيق أهداف طموحة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء. وفقًا لدراسة أجراها Smith & Johnson (٢٠٢٢)، "القادة التحويليون ينجحون في تعزيز روح الفريق والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة من خلال رؤيتهم الملهمة".  
- تمكين العاملين هو جانب آخر مهم حيث يعمل القادة التحويليون على تفويض الصلاحيات للموظفين، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم لتحقيق نتائج أفضل. وقد أظهرت دراسة لبراون (Brown, 2021) أن "التمكين الذي يوفره القادة التحويليون يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار".  
- تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل هو نتيجة مباشرة للقيادة التحويلية، حيث أن "البيئة الداعمة التي يخلقها القائد التحويلي تشجع الموظفين على الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة" (Doe, 2020).

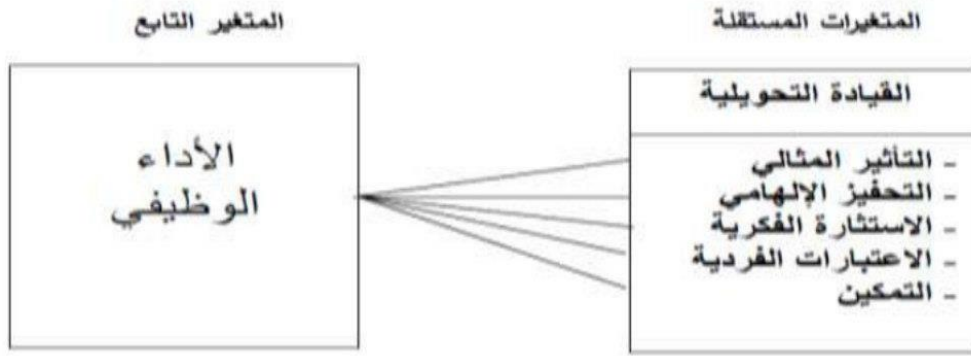
الصراعات الناتجة عن القيادة التحويلية:

- رغم الفوائد العديدة، يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى بعض \*\*الصراعات\*\*، خاصة عند محاولة تغيير الثقافة التنظيمية بسرعة. ووفقًا لدراسة قام بها Williams (٢٠١٩)، "يمكن أن تنشأ مقاومة للتغيير من بعض الموظفين، مما يؤدي إلى توتر داخلي قد يؤثر على الأداء الوظيفي".

الفجوات في الدراسات السابقة:

- العديد من الدراسات تركز على الجوانب الإيجابية للقيادة التحويلية، ولكن توجد فجوات في الأبحاث المتعلقة بتحديات التنفيذ، مثل مقاومة التغيير أو الصراعات الداخلية. وتشير بعض الأبحاث إلى أن "عدم تناول الجوانب السلبية أو التحديات التي تواجه القيادة التحويلية يترك فجوة في الفهم الشامل لتأثير هذه القيادة على الأداء الوظيفي" (Miller, 2018)

الشكل (٨): العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموظفين



الصدر: من إعداد الباحث في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة

## ٢,٥. الخاتمة

عد تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال مراجعة الدراسات السابقة،

يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

تحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي:

- تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تؤدي بشكل واضح إلى زيادة تحفيز الموظفين، مما

يعزز من جودة الأداء الوظيفي. القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على الإلهام يمكنهم

تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية (Smith & Johnson, 2022).

تمكين العاملين وتشجيع الابتكار:

- القادة التحويليون الذين يركزون على تمكين العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار

يساهمون بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي. كما أن بيئة العمل التي تشجع على الابتكار

والإبداع تعد من العوامل الرئيسية التي تحفز الأداء المتميز (Brown, 2021; Doe, 2020).

إشراك العاملين في اتخاذ القرار!

- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

- وضع برامج تدريبية وتنمية للمهارات الإبداعية والابتكار أكثر!

- تبني التجارب التي تدعم أسلوب القيادة التحويلية وما من شأنه أن يؤثر على عملية جنوب في

المنطقة!

- الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، مما يسهل من معالجة مشاكل العمل من

خلال تفويض أدوار للإداريين.

- الاعتماد على سياسات الابتكار والإبداع وزيادة حس التنافس.
- عدم الإحساس بالإحباط عند عدم التوصل لنتائج عملية أثناء تنفيذ البحث، حيث أن هذه الدراسات تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير.
- بناء بيئة عمل تتسم بالتحفيز الدائم للعاملين.
- إعادة النظر في عملية تنمية القدرات والمهارات على ضوء متطلبات العمل داخل المنظمة، والتفاعل مع روح العصر.
- التأثير على مستوى الأداء الوظيفي العام داخل المجتمع.
- تبني استراتيجيات تدعم أساليب القيادة التحويلية داخل المنظمات مما ينعكس على تطوير الأداء والإنتاجية ورفع مستوى الولاء والانتماء في بيئة العمل.
- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة بين المديرين والعاملين، مما يساهم في تدعيم أساليب العمل، وتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمات المختلفة.
- تبني سياسات التطوير والتنمية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
- وضع خطط طويلة الأمد تعتمد على مؤشرات الأداء داخل المنظمة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وزيادة التواصل بين العاملين والإدارة.
- الصراعات والتحديات المرتبطة بالقيادة التحويلية:
- على الرغم من الفوائد العديدة للقيادة التحويلية، إلا أن الصراعات الداخلية ومقاومة التغيير تمثل تحديات يجب معالجتها لضمان تحقيق الأداء الأمثل. إن إدارة هذه الصراعات بفعالية تعتبر عنصراً حاسماً في نجاح القيادة التحويلية (Williams, 2019).
- الفجوات في البحث:
- هناك فجوات واضحة في الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، خاصة فيما يتعلق بتحديات التنفيذ وتداخلات الثقافة التنظيمية. البحث المستقبلي ينبغي أن يركز على كيفية تجاوز هذه التحديات لضمان تطبيق أكثر فعالية لمبادئ القيادة التحويلية (Miller, 2018).
- آثار البحث المستقبلية:
- يتطلب البحث المستقبلي في مجال القيادة التحويلية التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات والمقاومة الداخلية، وكذلك على كيفية تكيف هذه القيادة في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة. من المهم أيضاً دراسة تأثير القيادة التحويلية في الصناعات المختلفة وفي المؤسسات ذات الأحجام المتنوعة.
- المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمات مهمة لفهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. من خلال توضيح الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تحسين الأداء وتحديد التحديات التي قد تواجه هذه العملية، يساهم البحث في تقديم رؤى عملية تساعد القادة والمنظمات في تطبيق استراتيجيات فعالة لقيادة التحول وتحقيق الأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك، يفتح البحث أبوابًا جديدة لاستكشاف أبعاد القيادة التحويلية في سياقات مختلفة، مما يدعم تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تستند إلى أفضل الممارسات.

وفي ختام هذا البحث، وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال دراسة شاملة للدراسات القائمة في الموضوع:

- صناعة القادة في تحليل الإستراتيجيات.
  - أثر القيادة الإدارية على أداء المنظمة.
  - أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.
  - سبل تعزيز القيادة التحويلية في أداء المنظمات التنمو
- التوصيات:

من خلال متابعة الدراسة النظرية وبناءً على النتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم جملة من التوصيات من ضمن المحاور التالية:

- ضرورة الاعتماد على أساليب القيادة التحويلية في إدارة مركز عباد الرحمن
- مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد.
- زيادة الوعي حول أساليب القيادة التحويلية.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ مقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق

( أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن بجدة ) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تصميم البحث ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات . وطرق جمع العينات ، و أنواع البيانات ، وطرق و إجراءات تحليل البيانات

في هذا السياق، يتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تشمل القيادة التحويلية كعامل مؤثر، وأداء الموظفين كمؤشر للنتائج المستهدفة، حيث تُعرّف كل من هذه المفاهيم بصورة دقيقة تُسهم في توضيح كيفية تناول البحث لها. يهدف البحث إلى تقييم وتحليل هذه العلاقة، مستخدماً تصميمًا بحثيًا يركز على أسس علمية دقيقة تشمل مجتمع البحث، وهو مركز عباد الرحمن بجدة، والذي يُعتبر المجال التطبيقي للتحقيق. وكما قال بيتر دراكر: "ما لا يمكن ، وعليه جاءت الدراسة لضبط وقياس أثر القيادة (Drucker, 1954) "قياسه، لا يمكن تحسينه التحويلية على الأداء الوظيفي

يتم التركيز على طرق وتقنيات أخذ العينات المناسبة لمجتمع الدراسة، بما يضمن تمثيلاً دقيقاً وموثوقاً للعينة المختارة. كما يتضمن هذا الفصل شرحاً تفصيلياً لطرق جمع البيانات، سواء كانت نوعية أو كمية، لضمان الحصول على معلومات شاملة ودقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة

علاوةً على ذلك، يتم استعراض أنواع البيانات المختلفة المستخدمة في البحث، وطرق وإجراءات تحليلها بطريقة علمية تُفضي إلى نتائج قابلة للتطبيق. وكما يشير ستيفن كوفي في كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ: "التحليل الجيد يقود إلى قرارات أفضل (Covey, 1991) "، وبهذه المنهجية، يسعى البحث إلى توفير رؤية شاملة ومتكاملة عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يُسهم في دعم الإطار النظري والتطبيقي للموضوع، ويعزز من فهم تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحسين الأداء في بيئة العمل

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح يصف التعريفات الاجرائي كيفية قياس نتغير أو ملاحظته أو التلاعب به ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها هما

#### ٣,٢,١ المتغير المستقل ( أثر القيادة التحويلية)

التعريف الاجرائي : القيادة التحويلية في هذه الدراسة تُعرّف على أنها نمط قيادي يتضمن أساليب مثل الإلهام والتحفيز والتمكين والتقدير للموظفين، بهدف تحسين أدائهم وتعزيز ارتباطهم بأهداف المؤسسة. وسيتم قياس القيادة التحويلية من خلال استبيان يشمل عناصر تستند إلى مقياس متعدد الأبعاد، يُقيّم درجة تفاعل القادة مع الموظفين وطرق تحفيزهم وإلهامهم. يُعتمد المقياس على معايير مثل وضوح الرؤية التنظيمية، ودعم الابتكار، وتعزيز الثقة، والاستجابة لاحتياجات الموظفين.

#### ٣,٢,٢ النتغير التابع (الأداء الموظفين)

التعريف الاجرائي: أداء الموظفين في هذه الدراسة يُعرّف على أنه المستوى الذي يُظهر فيه الموظفون كفاءة في إتمام مهامهم الوظيفية، ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة من قبل المؤسسة. سيتم قياس أداء الموظفين من خلال استبيان تقييم ذاتي ومراجعة الأداء الوظيفي التي تعتمد على معايير مثل جودة العمل، والكفاءة الزمنية، والالتزام بالأهداف، ومستوى التعاون، والابتكار في أداء المهام

### ٣, ٣: تصميم البحث

#### فلسفة الدراسة: الوضعية

تعتمد هذه الدراسة على فلسفة الوضعية التي تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي. تستخدم هذه الفلسفة الأساليب الكمية لجمع وتحليل البيانات، مما يمكن من اختبار الفرضيات بناءً على الأدلة التجريبية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة.

#### منهج الدراسة: الاستنتاجي

يسعى المنهج الاستنتاجي إلى اختبار النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات تم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية. في هذا البحث، نسعى لاختبار فرضية أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء الموظفين بمركز عباد الرحمن.

#### استراتيجية الدراسة: دراسة حالة

سُتستخدم دراسة الحالة للتعلم في خصائص مجموعة من الموظفين أو الفرق في مركز عباد الرحمن بجدة، بهدف فهم العوامل المؤثرة على أدائهم وتجاربهم الوظيفية في سياق القيادة التحويلية.

#### نوع الدراسة: الكمي

تتضمن الدراسة استخدام منهج كمي لجمع البيانات وتحليلها، لتحديد العلاقة الإحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. يساعد هذا في تقديم صورة دقيقة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المركز.

#### الأفق الزمني: المقطعي

تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لمحة عامة حول المتغيرات الحالية وتأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الوقت الحالي..

#### التقنيات و الإجراءات : الاستبيان

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحد المستجيبين و التي يمكن تحليلها احصائيا لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة .

## ٨,١ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

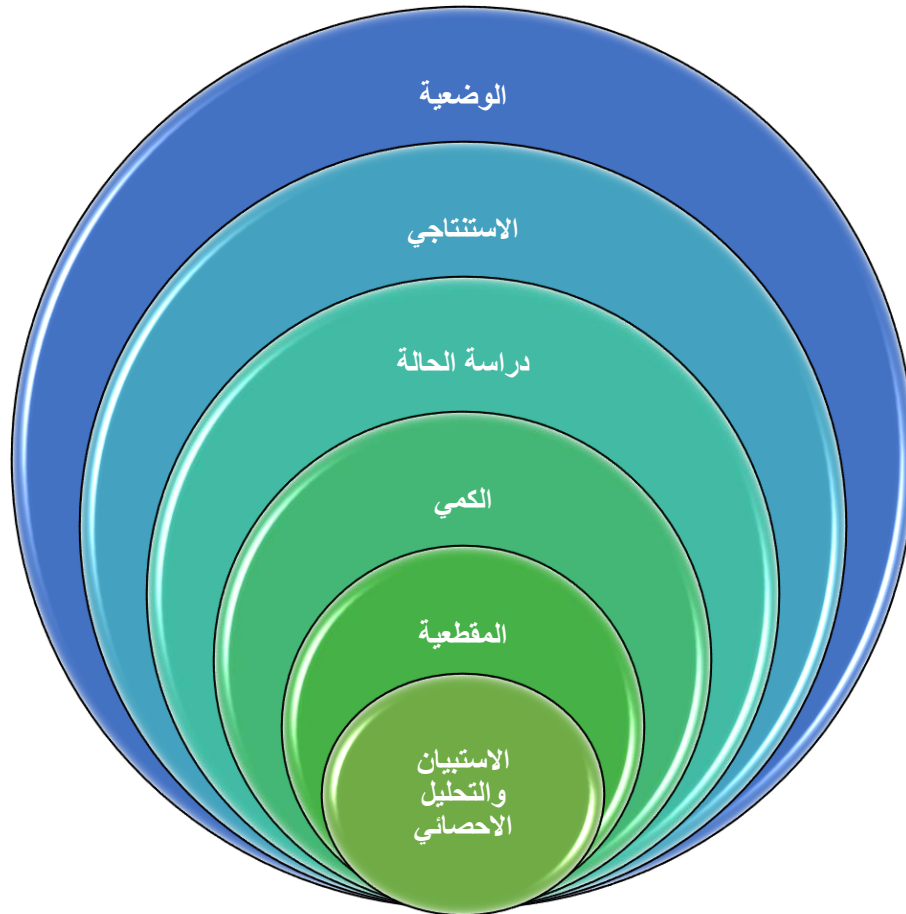
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر الطالبة

## مقدمة منهجية البحث

في إطار الدراسات العلمية، تعد منهجية البحث أحد العناصر الأساسية التي تعزز من موثوقية النتائج وتدعم دقة التحليل. وفي هذه الدراسة، يتم الاعتماد على منهجية "دراسة الحالة" لتحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، حيث تم اختيار مركز عباد الرحمن بجدّة ليكون مجال التطبيق العملي لهذا البحث.

تعتبر دراسة الحالة أداة بحثية متميزة لأنها تسمح للباحث بفهم الظاهرة المدروسة ضمن سياق واقعي ومحدد، وهو ما يوفر فهماً معمقاً للتفاعلات والعلاقات المتداخلة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المركز.

تشمل منهجية البحث خطوات مترابطة تتضمن تصميم الدراسة، وتحديد مجتمع البحث والعينة، واستخدام أدوات جمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات، ثم تطبيق أساليب تحليلية إحصائية لتحليل النتائج. يساعد هذا النهج الشامل على استنتاج نتائج دقيقة وشاملة، مما يساهم في توجيه توصيات فعالة تعزز من فهم وتطوير القيادة التحويلية وأثرها في بيئة العمل بمركز عباد الرحمن بجدّة.

تستخدم هذه الدراسة منهج دراسة الحالة لتحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدّة. تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع موظفي المركز، حيث يمثلون الفئة المستهدفة للتحليل.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل متوازن للموظفين، بما يساهم في تحقيق نتائج دقيقة وشاملة. حجم العينة تم تحديده بناءً على أسس إحصائية تتناسب مع طبيعة الدراسة وحجم المجتمع.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة (Likert) المرتبطة بمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها وتأثيرها على الأداء الوظيفي. استخدم مقياس "ليكرت" لقياس استجابات المشاركين بطريقة كمية تسهل تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (Scale).

### مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي مركز عباد الرحمن في جدّة، وهو قطاع خاص يضم حوالي ٥٠ موظفًا يعملون في مختلف الأقسام والوظائف. يتوزع الموظفون على فئات مختلفة، منها فئة المعلمين والمعلمات، وموظفي الإدارة، والعاملين في المجالات الأخرى. يهدف هذا التوزيع إلى تمثيل المجتمع بشكل شامل يعكس واقع المركز بأقسامه وتخصصاته المختلفة.

### عينة البحث

تم اختيار عينة البحث من مجتمع الموظفين في المركز، حيث شملت ٤١ مشاركاً في الاستبيان الإلكتروني، مما يمثل حوالي ٨٢% من إجمالي مجتمع البحث. تضم العينة أغلبية من الإناث، وبالتحديد من المعلمات، مع وجود ثلاثة مشاركين من الذكور، بما يضمن تمثيلاً مناسباً للفئات الوظيفية المختلفة.

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم اعتماد العينة من مجتمع الدراسة في مركز عباد الرحمن بجدّة، حيث تم اختيار عينة غير عشوائية بطريقة قصدية تتناسب مع أهداف الدراسة. استهدفت العينة الموظفين من نفس المركز لضمان الحصول على استجابات من الفئة المعنية بشكل مباشر.

اعتمدت الدراسة أسلوب أخذ العينات الاحتمالية لضمان تمثيل عادل لمجتمع البحث، وذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. تُعد هذه الطريقة ملائمة لتحقيق موضوعية أكبر في النتائج، حيث يتيح الأسلوب العشوائي "Google" لكل فرد من مجتمع الدراسة فرصة متساوية للمشاركة في الاستبيان. تم استخدام استبيان عبر منصة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يتيح جمع البيانات الكمية اللازمة لتحليل تأثير القيادة التحويلية على "أداء الموظفين بدقة وفعالية".

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١. مجتمع البحث

جدول ( ٧ ) مجتمع البحث

| عدد الموظفين | التصنيفات      | مكان البحث            |
|--------------|----------------|-----------------------|
| 5            | الأدارة العليا | مركز عباد الرحمن بجدة |
| 40           | الموظفين       |                       |

المصدر :الباحث ٢٠٢٤

٣,٤,٢. عينة البحث

جدول ( ٨ ) عينة البحث

| عينة البحث            | حجم العينة |
|-----------------------|------------|
| نستهدف معلومات المركز | 30-40      |

المصدر :الباحث ٢٠٢٤

### ٣,٤,٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات في الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي لأخذ العينات العشوائية البسيطة

### ٣,٥. طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائيًا، يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

٣,٥,١. المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

اعتمد الباحث على استبانة كنان (٢٠٢٢) من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: خفض التكاليف، المرونة، الجودة مع الإجمالي، ١٠ عناصر للمتغير بالكامل. حيث أن البعد خفض التكاليف يتكون من ٣ عناصر، البعد المرونة يتكون من ٣ عناصر، والبعد الجودة يتكون من ٤ عناصر. نوع الأداة ليكرت

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة •

جدول أدوات البحث لمتغير المستقل(٣) (القيادة التحويلية)

| المصدر                                                                                                                                                 | عدد البيانات | أبعاد المتغير                       | المتغير                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| اسم المؤلف :<br>عثماني زين<br>العابدين، غنتوي ياسين<br>سنة:<br>(٢٠٢٠-٢٠١٩)<br>بعنوان:<br>دور القيادة التحويلية في<br>تحقيق التميز في منظمات<br>الأعمال | 5            | البعد الأول : التأثير<br>المثالي    | المتغير الأول :<br>القيادة التحويلية |
|                                                                                                                                                        | 4            | البعد الثاني : الدافع و<br>الإلهام  |                                      |
|                                                                                                                                                        | 6            | البعد الثالث : التشجيع<br>الابتكاري |                                      |
|                                                                                                                                                        | 5            | البعد الرابع : الاعتبار<br>الفردى   |                                      |
|                                                                                                                                                        | 5            | البعد الخامس : التمكين              |                                      |

بواسطة الباحث ٢٠٢٤

٣,٥,٢ المتغير التابع الأداء الوظيفي  
اعتمد الباحث استبيان معلم بشير وعزو حمزة ٢٠٢٢ من أجل قياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك من حيث بعد واحد وهو الأداء الوظيفي مع الإجمالي، ١٦ عنصر للمتغير بالكامل. نوع الأداة ليكرت

- موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

#### جدول أدوات البحث لمتغير تابع ١(٤)(الأداء الوظيفي)

| المتغير                            | أبعاد المتغير                   | عدد البيانات | المصدر                                                                                                                         |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الثانية:<br>الأداء الوظيفي | البعد الأول : الالتزام الوظيفي  | 4            | اسم المؤلف:<br>معلم بشير ،عزو حمزة<br>سنة<br>(2022-2023)<br>عنوان البحث<br>أثر الالتزام التنظيمي<br>على جودة الأداء<br>الوظيفي |
|                                    | البعد الثاني : الولاء الوظيفي   | 4            |                                                                                                                                |
|                                    | البعد الثالث : إنجاز المهام     | 4            |                                                                                                                                |
|                                    | البعد الرابع : الإنضباط الوظيفي | 4            |                                                                                                                                |

(٢٠٢٤) بواسطة الباحث

#### أنواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسة الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي :

#### البيانات الأولية :

يقصد بالبيانات الأولية بأنها البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وهي عبارة عن بيانات واقعية وأصلية تعبر عن مشكلة الدراسة. والهدف من جمع البيانات الأولية هو الوصول إلى حل المشكلة البحثية. تتضمن البيانات الأولية كلا من (المقابلة، الاستبيان، الملاحظة)

#### البيانات الثانوية :

يقصد بالبيانات الثانوية في تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين. كما تعتبر البيانات الثانوية عبارة عن تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وتقوم الباحثة بجمعها لأغراض أخرى غير الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بها. يمكن أن تحتوي على معلومات يستند عليها في كتابة المحتوى العلمي، أو من الجهد العلمي الخاص بها، وتنقل البيانات الثانوية (كالكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير الرسمية)

#### ٣,٧ طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمع (SPSS) استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

تم إجراء اختبار توصيف العينة للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

تعتبر اختبارات الصدق والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمع واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) تساعد الباحث على تأكيد ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الخاتمة :

في الختام هذا الفصل الذي استعرضنا منهجية البحث المتعلق بالدراسة "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بالتطبيق على مرز عباد الرحمن " يمكن تلخيص النقاط الرئيسية التي تم تناولها بداية الدراسة بمقدمة تحدد إطار البحث وأهمية الموضوع . يتلوهما التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيس : أثر القيادة التحويلي و أداء الموظفين . ثم تناول تصميم البحث بأسلوب منهجي واضح يشمل تحديد المجتمع المستهدف وطرق وتقنيات أخذ العينة المناسبة لضمان تمثيلها بدقة للعينة ، كما تم شرح طريقة جمع العينة المناسبة وجمع البيانات الأولية والثانوية و وضع كيفية تحليل البيانات باستخدام الأساليب المناسبة .

تسمى هذه المنهجية التي تقيم إطار متكامل يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة بشأن العلاقة بين المتغيرات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

بهذا سنكون قد أسسنا قاعدة علمية ومنهجية للبحث مما يفتح المجال لتحليل النتائج وتقديم التوصيات في الفصول القادمة

## **الفصل الرابع : التحليل الاحصائي لنتائج البحث**

#### ٤,١ التمهيد:

يتناول هذا القسم عرضاً للنتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.28) وبرنامج (Smart PLS 3.0). يتضمن التحليل الإحصائي اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار فرضيات البحث، مما يسمح بفهم مدى موثوقية الأدوات وتحليل الفرضيات بشكل علمي دقيق.

#### ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة مجموعة من الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة. وتوزعت مفردات العينة وفقاً للخصائص التالية:

- الجنس: شمل العينة الذكور والإناث.
- الفئة العمرية: تم توزيع العينة على فئات عمرية محددة لضمان تمثيل متوازن.
- المؤهل العلمي: تراوحت مستويات المؤهل العلمي بين الثانوية، المرحلة الجامعية، ومرحلة البكالوريوس.
- الخبرة المهنية: اشتملت العينة على مستويات مختلفة من الخبرة المهنية.

#### وصف عينة الدراسة:

وفقاً للجدول، توزعت عينة الدراسة كما يلي:

- الجنس: بلغت نسبة الذكور في العينة ٥٣,٧% بينما كانت نسبة الإناث ٤٦,٣%.
- الفئة العمرية: تركزت النسب بين الفئات العمرية، حيث أن ٢٣,٣% من المشاركين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة، و ٣٥% تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٠ سنة، و ٢٠% بين ٣١-٤٠ سنة، و ٢١,٧% أعمارهم ٤١ سنة فأكثر.
- المؤهل العلمي: تنوعت المؤهلات التعليمية للمشاركين، مما يساهم في تمثيل شامل للموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة.
- الخبرة المهنية: تتراوح سنوات الخبرة بين الفئات، حيث هناك نسبة ٣٠% ممن لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، و ٤٠% تتراوح خبراتهم بين ٦-١٠ سنوات، ونسبة أخرى ممن يمتلكون خبرة أطول من ذلك.

#### توصيف عينة البحث

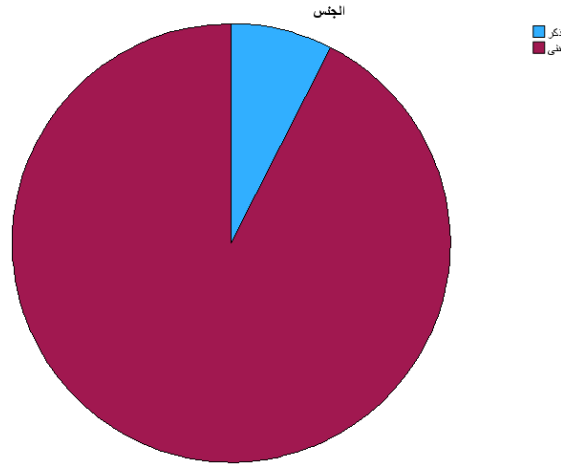
| النوع         | فئات المتغير | عدد الافراد | نسبة العينة الاجمالية |
|---------------|--------------|-------------|-----------------------|
| الجنس         | ذكر          | ٣           | 7.5%                  |
|               | أنثى         | ٣٧          | 92.5 %                |
|               | الإجمالي     |             | ١٠٠%                  |
| الفئة العمرية | ١٨ الى ٢٥    | ٢٢          | 55%                   |
|               | ٢٦ الى ٣٣    | ٨           | 20%                   |
|               | ٣٤ الى ٤٠    | ٦           | 15 %                  |
|               | أكبر من ٤١   | ٤           | 10%                   |
|               | الإجمالي     |             | ١٠٠%                  |
| المؤهل العلمي | ثانوي        | ١١          | 27.5%                 |
|               | جامعي        | ٢٥          | 60%                   |

|                |                     |    |       |
|----------------|---------------------|----|-------|
|                | دراسات عليا         | ٤  | 13.5% |
|                | الإجمالي            |    | %١٠٠  |
| الخبرة المهنية | من سنة الى مسة سنين | ٢١ | 52.5% |
|                | من سنة سنين الى ١٠  | ٥  | 12.5% |
|                | من ١٠ سنين الى ١٥   | ٧  | 17.5% |
|                | أكثر من ١٥          | ٣  | 7.5   |
|                | الإجمالي            |    | %١٠٠  |

جدول رقم ( ٩ ) المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية

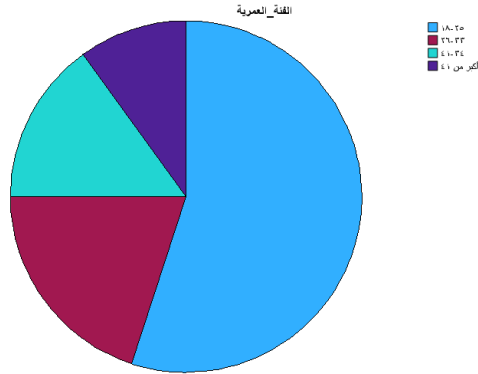
من بيانات الجدول رقم ( ٩ ) تم استخلاص النتائج الآتية :

- **الجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن غالبية العينة من الإناث بنسبة ٩٢,٥%، حيث بلغ عدد الإناث ٣٧ من إجمالي العينة. بينما بلغت نسبة الذكور ٧,٥%، حيث بلغ عدد الذكور ٣ أفراد فقط من إجمالي العينة.



الشكل ( ١٠ ) نوع الجنس

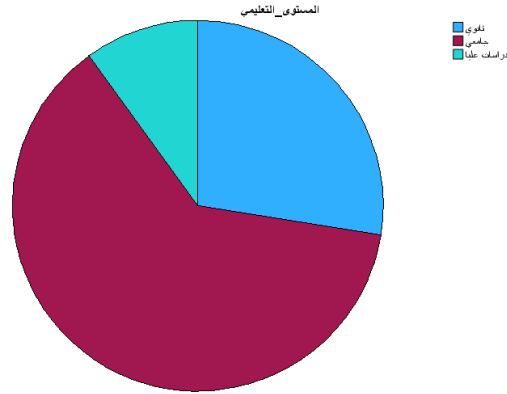
- **الفئة العمرية:** أظهرت النتائج أن الفئة العمرية بين ١٨ و ٢٥ سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت ٥٥% بواقع ٢٢ شخصًا. تليها الفئة العمرية من ٢٦ إلى ٣٣ سنة بنسبة ٢٠% بواقع ٨ أشخاص. ثم الفئة لعمرية من ٣٤ إلى ٤٠ سنة بنسبة ١٥% بواقع ٦ أشخاص، وأخيرًا الفئة العمرية الأكبر من ٤١ سنة التي تمثل ١٠% من العينة بواقع ٤ أشخاص.



شكل ( ١١ ) الفئة العمرية

### اما بالنسبة للمؤهل العلمي :

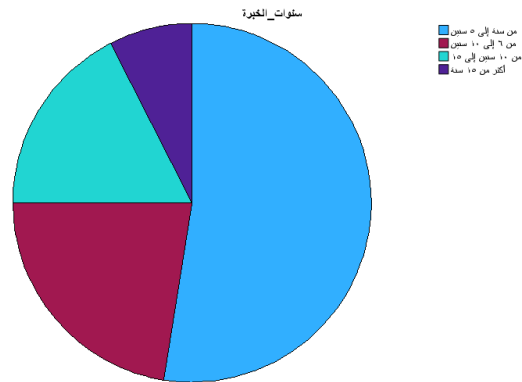
بلغ عدد من هم في الثانوي ١١ مفرد بنسبة ٢٧,٥ % من اجمالي افراد العينة وبينما من يحملون المؤهل الجامعي ٢٥ فرد بنسبة ٦٢,٥ % من اجمالي افراد العينة ، بينما بلغ من هم في الدراسات العليا ٤ من الافراد بنسبة ١٠ % من اجمالي افراد العينة والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل ( ١٢ ) نسب المؤهل العلمي

### وفيما يتعلق بعدد الخبرات المهنية :

فإن مستوى الخبرة من سنة الى ٥ سنين جاء به ٢١ مفردة بنسبة ٥٢,٥ % من اجمالي العينة بينما مستوى الخبرة من ٦ الى ١٠ سنين جاء به ٥ مفردة بنسبة ١٢,٥ % من اجمالي العينة ، بينما من ١٠ الى ١٥ سنة خبرة جاء به ٣ مفردة بنسبة ٧,٥ % من اجمالي العينة و اما بالنسبة لأكثر من ١٥ سنة جاء به ٤ مفردة بنسبة ١٠ % من اجمالي العينة الشكل التالي يوضح ذلك



الشكل ( ١٣ ) سنوات الخبرة

### ٤,٣ قياس صدق وثبات أداء البحث :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات لدراسة . بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج من Average Variance Extracted (AVE) بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في دراسة عن طريق قياس كمال من : قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha قيمة الثبات المركب Composite reliability وقيمة معدل rho-A من خلال نماذج المعادلة البنائية equation modeling Structural باستخدام برنامج التحليل الاحصائي Smart-PL3 0 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك

### ٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في دراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة المرتبطة بالقيادة التحويلية وأداء الموظفين. كما تم قياس الصدق التقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج ( Average Variance Extracted - AVE).

### صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى توافق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تقيسه. لذا، قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التابع لها. وبناءً على دراسة Kaiser (١٩٧٤)، يتم حذف أي عبارة يكون معامل ارتباطها أقل من ٠,٥ من الاستبانة.

### الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يتم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المتغير، باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE). وفقاً لـ Hair et al (٢٠٠٦)، يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من ٠,٥ لتحقيق الصدق التقاربي.

### النتائج الإحصائية:

توضح الجداول التالية النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، و P-value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، بهدف قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك، تم احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبانة، باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS)، كما يلي:

نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

جدول ( ١٠ ) :صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

| AVERAGE<br>VARIANCE<br>EXTRACTEED<br>متوسط التباين<br>المستخرج |       | P<br>VALUES | الانحراف<br>المعياري<br>STANDARD<br>DEVIATION | معامل<br>الارتباط<br>FACTOR<br>LOADINGS | KMO   | العبارات |                      | المتغير              |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------------------|----------------------|
| 18.372                                                         | 3.139 | 0.00        | 1.341                                         | 0.515                                   | 0.726 | A1       | التأثير<br>المثالي   | القيادة<br>التحويلية |
|                                                                |       | 0.00        | 1.226                                         | 0.579                                   |       | A2       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1,019                                         | 0.680                                   |       | A3       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.317                                         | 0.662                                   |       | A4       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.201                                         | 0.703                                   |       | A5       |                      |                      |
|                                                                | 3.077 | 0.00        | 1.169                                         | 0.761                                   |       | B1       | الدافع و<br>الإلهام  |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.356                                         | 0.790                                   |       | B2       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.189                                         | 0.744                                   |       | B3       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.388                                         | 0.782                                   |       | B4       |                      |                      |
|                                                                | 4.676 | 0.00        | 1.337                                         | 0.755                                   |       | C1       | التشجيع<br>الأبتكاري |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.328                                         | 0.686                                   |       | C2       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.356                                         | 0.794                                   |       | C3       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.277                                         | 0.816                                   |       | C4       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.395                                         | 0.805                                   |       | C5       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.260                                         | 0.820                                   |       | C6       |                      |                      |
|                                                                | 3.88  | 0.00        | 1.234                                         | 0.772                                   |       | D1       | الأعتبار<br>الفردى   |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.178                                         | 0.778                                   |       | D2       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.231                                         | 0.651                                   |       | D3       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.267                                         | 0.840                                   |       | D4       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.329                                         | 0.839                                   |       | D5       |                      |                      |
|                                                                | 3.6   | 0.00        | 1.376                                         | 0.630                                   |       | E1       | التمكين              |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.188                                         | 0.819                                   |       | E2       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.298                                         | 0.610                                   |       | E3       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 0.978                                         | 0.688                                   |       | E4       |                      |                      |
|                                                                |       | 0.00        | 1.361                                         | 0.853                                   |       | E5       |                      |                      |

جدول ( ١٠ ) المصدر : من اعداد الباحث وبناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

#### مقياس تطبيق القيادة التحويلية:

أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالتصور القيادي التحويلي ، التأثير المثالي ، الدافع و الإلهام التشجيع الابتكاري والأعتبار الفردي المتوازنة ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من ٠,٥ ،بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق القيادة التحويلية هي ٠,٧٢٦ ، وهي قيمة أكبر من ٠,٥ بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول ١١ :صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

| المتغير        |                       | العبارات | KMO   | معامل الارتباط<br>FACTOR LOADINGS | الانحراف المعياري<br>STANDARD DEVIATION | P VALUES | AVERAGE VARIANCE EXTRACTEED<br>متوسط التباين المستخرج |
|----------------|-----------------------|----------|-------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | الالتزام الوظيفي      | BA1      | 0.518 | 0.845                             | 1.385                                   | 0.00     | 0.8005                                                |
|                |                       | BA2      |       | 0.832                             | 1.353                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BA3      |       | 0.804                             | 1,505                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BA4      |       | 0.721                             | 1.366                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       |          |       |                                   |                                         | 0.00     |                                                       |
|                | الولاء الوظيفي كمعلمة | BB1      |       | 0.813                             | 1.402                                   | 0.00     | ٠,٧٩٣                                                 |
|                |                       | BB2      |       | 0.860                             | 1.279                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BB3      |       | 0.765                             | 1362.                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BB4      |       | 0.701                             | 1.295                                   | 0.00     |                                                       |
|                | إنجاز المهام          | BC1      |       | 0.798                             | 1.366                                   | 0.00     | 0.7715                                                |
|                |                       | BC2      |       | 0.841                             | 1.576                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BC3      |       | 0.757                             | 1.281                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BC4      |       | 0.690                             | 1.139                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       |          |       |                                   |                                         | 0.00     |                                                       |
|                | الإنضباط الوظيفي      | BD1      |       | 0.773                             | 1.965                                   | 0.00     | 0.80125                                               |
|                |                       | BD2      |       | 0.881                             | 1.376                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BD3      |       | 0.758                             | 1.100                                   | 0.00     |                                                       |
|                |                       |          |       |                                   |                                         | 0.00     |                                                       |
|                |                       | BD4      |       | 0.793                             | 0.859                                   | 0.00     |                                                       |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول الموجود بالأعلى:  
مقياس تطبيق إدارة المعرفة أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة  
بتشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة  
ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من ٠,٥. بالإضافة إلى ذلك،  
جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ بناءً  
كانت  
أما

على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس  
فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير

0.518 تطبيق إدارة المعرفة هي  
، وهي أكبر من ٠,٥ بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد  
تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

## ٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة Aro. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من ١ كانت درجة الثبات أعلى.

الثبات المركب Composite Reliability يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس، ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

وفقاً لدراسة Hair et al (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من ٠,٧ حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول (١٢) قياس الثبات الأداء الدراسة

| Cronbachs alpha |       | عدد العبارات | المتغير               |                   |
|-----------------|-------|--------------|-----------------------|-------------------|
| 0.947           | 0,962 | 5            | التأثير المثالي       | القيادة التحويلية |
|                 | 0.926 | 4            | الدافع والألهم        |                   |
|                 | 0.918 | 6            | التشجيع الابتكاري     |                   |
|                 | 0,929 | 5            | الاعتبار الفردي       |                   |
|                 | 0.933 | 5            | التمكين               |                   |
| 0,962           | 0,964 | 4            | الالتزام الوظيفي      | الأداء الوظيفي    |
|                 | 0,954 | 4            | الولاء الوظيفي كمعلمة |                   |
|                 | 0,951 | 4            | انجاز المهام          |                   |
|                 | 0,959 | 4            | الانضباط الوظيفي      |                   |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول ( ١٢ ) الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي :

#### أولاً: ثبات مقياس القيادة التحويلية

أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) لمقياس القيادة التحويلية ككل بلغت ٠,٩٠٢. أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية، فقد كانت القيم كما يلي:

- التأثير المثالي : ٠,٨٩٨
- الدافع والالهام
- الاعتبار الفردي: ٠,٨٧٢
- التشجيع الابتكاري : ٠,٨٦٩
- التمكين : ٠,٨٩٣

بما أن جميع القيم تجاوزت ٠,٧، وفقاً لدراسة Hair et al (٢٠١٠)، فإن الثبات قد تحقق لمقياس القيادة التحويلية، مما يدل على صلاحية وموثوقية استخدام هذا المقياس في الدراسة.

#### ثانياً: ثبات مقياس الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) لمقياس الأداء الوظيفي ككل بلغت ٠,٩٤٠. أما بالنسبة لأبعاد الأداء الوظيفي، فقد كانت القيم كما يلي:

- الالتزام الوظيفي : ٠,٩٢٧
- الولاء الوظيفي كمعلمة: ٠,٩٢١
- انجاز المهام : ٠,٩٣٣
- الانضباط الوظيفي: ٠,٩٢٣

بما أن جميع القيم تجاوزت ٠,٧، وفقاً لدراسة Hair et al (٢٠١٠)، فإن الثبات قد تحقق لمقياس الأداء الوظيفي، مما يعكس موثوقية هذا المقياس وفعاليته في قياس أداء الموظفين ضمن الدراسة.

لتطبيق والوثوق بها . واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

#### ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس . طبقا لمقياس ليكرات الثلاثية وفقا لما يلي :

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| ١              | ٢         | ٣     | ٤     | ٥          |

جدول ١٣ المصدر من الباحث

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي ١٠٠ / ٥ = ٥٥,٥٥ %

يوضح الجدول ( ١٤ ) دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي :

جدول ٩ : دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي                             | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي                                    | مستوى (درجة) الممارسات   الأهمية |
|--------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| From 1 to less than 1.80<br>من ١ إلى أقل من ١,٨٠ | غير موافق بشدة          | From 20 to less than 36%<br>من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ | منخفض جدا                        |

|           |                                                    |            |                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|
| منخفض     | From 36 to less than 52%<br>من ٣٦ إلى أقل من ٥٢    | غير موافق  | From 1.80 to less than 2.60<br>من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ |
| متوسط     | From 52 to less than 68%<br>من ٥٢ إلى أقل من ٦٨    | محايد      | From 2.60 to less than 3.40<br>من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ |
| مرتفع     | From 68 to less than 84%<br>من ٦٨ إلى أقل من ٨٤    | موافق      | From 3.40 to less than 4.20<br>من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ |
| مرتفع جدا | From 84 to less than 100%<br>من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠% | موافق بشدة | From 4.20 to less than 5<br>من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥       |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى إدارة المعرفة وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي

جدول ١٥ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| المتغير           |                       | المتوسط الحسابي |        | الانحراف المعياري |     | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-------------------|-----------------------|-----------------|--------|-------------------|-----|---------------|-------|---------------|-------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثالي       | 18.372          | 3.139  | 0,955             | 780 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | الدافع والألهم        | 3.077           |        | 1,040             |     |               | موافق |               | مرتفع |
|                   | التشجيع الابتكاري     | 4.676           |        | 1,052             |     |               | موافق |               | مرتفع |
|                   | الأعتبار الفردي       | 3.88            |        | 1,028             |     |               | موافق |               | مرتفع |
|                   | التمكين               | 3,6             |        | 0.975             |     |               | موافق |               | مرتفع |
| الأداء الوظيفي    | الالتزام الوظيفي      | 3.16625         | 0.8005 | 1,127             | 282 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | الولاء الوظيفي كمعلمة | 0.793           |        | 1.041             |     |               | موافق |               | مرتفع |
|                   | انجاز المهام          | 0.7715          |        | 0.924             |     |               | موافق |               | مرتفع |
|                   | الانضباط الوظيفي      | 0.80125         |        | 0.935             |     |               | موافق |               | مرتفع |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول ١٠ في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مايلي

#### تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل القيادة التحويلية: أن

الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ الممارسات القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن في منطقة جدة، حي النزلة الشرقية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ١,٣٩، مع نسبة موافقة بلغت ٧٠,٦٦% وانحراف معياري قدره ٠,٤٣٥. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التحويلية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (تأثير المثالي: الدافع والإلهام التشجيع الابتكاري: الاعتبار الفردي: التمكين)

من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن في منطقة نزلة الشرقية. أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد التصور القيادي بلغ المتوسط الحسابي ١,٤٣ مع نسبة موافقة ٦٨,١% وانحراف معياري ٠,٥٥٩ بعد تأثير المثالي بلغ المتوسط الحسابي ١,٤٤ مع نسبة موافقة ٦٧,١٣% وانحراف معياري ٠,٥٤٩ بعد الدافع والإلهام بلغ المتوسط الحسابي ١,٤٢ مع نسبة موافقة ٦٩,٥٣ وانحراف معياري ٠,٥٠٠ بعد التشجيع الابتكاري بلغ المتوسط الحسابي ١,٣١ مع نسبة موافقة ٧٤,٧٦% وانحراف معياري ٠,٤٧٤ بعد الاعتبار الفردي بلغ المتوسط الحسابي ١,٣٥ مع نسبة موافقة ٧٣,٨% وانحراف معياري ٠,٤٧٦ وبعد التمكين بلغ نسبة المتوسط الحسابي نسبة

تظهر هذه النتائج مواد ج موافقة مرتفعة من قبل

عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة التحويلية في الشركة.

#### تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الأداء الوظيفي أن الاتجاه العام لمفردات العينة

يشير إلى نسبة موافقة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق الأداء الوظيفي في الالتزام الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي ١,٣١ مع نسبة موافقة ٧٤,٧٦% وانحراف معياري ٠,٤٧٤ بعد الولاء الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي ١,٣٥ مع نسبة موافقة ٧٣,٨% وانحراف معياري ٠,٤٧٦ بعد انجاز المهام بلغ نسبة المتوسط الحسابي بعد الانضباط الوظيفي نسبة تظهر هذه النتائج موافقة من قبل

عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة التحويلية في الشركة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الأداء الوظيفي أن الاتجاه العام لمفردات العينة

يشير إلى نسبة موافقة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق الأداء الوظيفي في مركز عباد الرحمن في منطقة جدة حي النزلة الشرقية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ١,٣٦ مع نسبة موافقة ٧٤,٠٩% وانحراف معياري ٠,٤٩٢ كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الأداء الوظيفي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات للأداء الوظيفي في مركز عباد الرحمن حي النزلة الشرقية في منطقة جدة. بالنسبة للأبعاد

المختلفة لأداء الوظيفي، كانت النتائج على النحو التالي بعد تشخيص الالتزام الوظيفي كان المتوسط الحسابي ١,٣٥ بنسبة موافقة ٧٣,٨% وانحراف معياري ٠,٥٣١ وبعد الولاء

الوظيفي كان المتوسط الحسابي ١,٣٨ بنسبة موافقة ٧٣,٨٣% وانحراف معياري ٠,٥٩١ وبعد انجاز المهام كان المتوسط الحسابي ١,٣٠ بنسبة موافقة ٧٨,٥٦%

وانحراف معياري ٠,٥٢١ وبعد الانضباط الوظيفي كان المتوسط الحسابي ١,٤١ بنسبة موافقة ٦٩,٠٣% وانحراف معياري ٠,٥٤٠ وبعد تطبيق المعرفة كان المتوسط

الحسابي ١,٣٤ بنسبة موافقة ٧٥,٢٣% وانحراف معياري ٠,٥٥٥. تشير هذه النتائج

إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات الأداء الوظيفي في المركز بشكل عام.

يتضح في الجدول ١٦ بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة جدول ١٦: معاملات الارتباط بين المتغيرات الدراسة

#### **الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية وأبعادها (كمتغير مستقل) الأداء الوظيفي (كمتغير تابع):**

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (٠,٦٥٣) بين القيادة التحويلية وأبعادها كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).  
تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (تأثير المثالي، الدافع و الإلهام التشجيع الابتكاري . الاعتبار الفردي . التمكين) المتوازنة الممارسات الأخلاقية عند معامل ارتباط ٠,٦٨٣، ٠,٦٤٤، ٠,٤٤٤، ٠,٦٢٣ على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

#### **الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير القيادة التحويلية ككل، وبين بعضها البعض:**

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة التحويلية وبين أبعادها التصور تأثير المثالي، الدافع و الإلهام التشجيع الابتكاري . الاعتبار الفردي . التمكين) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

#### **٤,٦ نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض

النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية ٢٨، SEM-PLS، SPSS V

على النحو التالي:

#### **الفرض الرئيسي للدراسة:**

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة.

#### **وينفرد من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:**

الفرضية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وبين الأداء الوظيفي

الفرضية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافع والإلهام وبين الأداء الوظيفي .

الفرضية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الابتكاري وبين الأداء الوظيفي .

الفرضية ٤: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وبين الأداء الوظيفي

الفرضية ٥: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبين الأداء الوظيفي

#### **نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:**

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple)

[illegible]

|        |        |        |        |        |        |        |        |        |                     |                        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|------------------------|
| 1      | 0,802  | 0.754  | ,798** | ,775** | ,711** | ,730** | ,772** | ,648** | Pearson Correlation | المهام_إنجاز           |
| <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        | <.001  | Sig. (2-tailed)     |                        |
|        |        |        |        |        |        |        |        |        | N                   |                        |
| 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | Pearson Correlation |                        |
| 1      | ,802** | ,802** | ,773** | ,745** | ,658** | ,701** | ,718** | ,695** | Sig. (2-tailed)     |                        |
|        | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | N                   |                        |
| 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | Pearson Correlation |                        |
| ,863** | ,754** | ,754** | ,798** | ,775** | ,711** | ,730** | ,772** | ,648** | Sig. (2-tailed)     |                        |
| <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | N                   |                        |
| 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | Pearson Correlation | الوظيفي_الإنضباط       |
| ,751** | ,750** | ,750** | ,776** | ,740** | ,769** | ,725** | ,745** | ,542** | Sig. (2-tailed)     |                        |
| <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | N                   |                        |
| 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | Pearson Correlation | الوظيفي_الأداء_المتغير |
| ,934** | ,904** | ,904** | ,865** | ,850** | ,798** | ,803** | ,801** | ,673** | Sig. (2-tailed)     |                        |
| 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | N                   |                        |
| <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | Pearson Correlation | Sig. (2-tailed)        |
| 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                  | N                      |

Linear Regression Analysis) والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، الأداء الوظيفي ، التي تعتبر المتغير التابع ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات القيادة في مركز عباد الرحمن وبين مستوى تطبيق ممارسات الأداء من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,865 <sup>a</sup> | ,748     | ,741              | ,476                       |

a. Predictors: (Constant), التحويلية\_القيادة\_المتغير  
شكل رقم ( ١٤ )

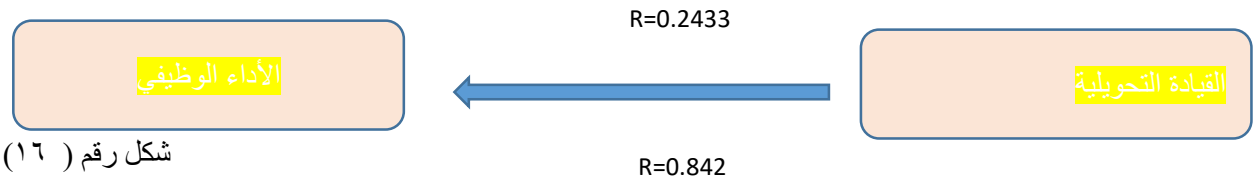
## ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 25.490         | 1  | 25.490      | 112.516 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8.609          | 38 | .227        |         |                    |
|       | Total      | 34.098         | 39 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التحويلية\_القيادة\_المتغير

شكل رقم ( ١٥ )



شكل رقم ( ١٦ )

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

شير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (٠,٠١)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = ٠,٨٧٧$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية بشكل عامو الأداء الوظيفي .

يوضح معامل التحديد المعدل (R) أن حوالي ٧٧% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التحويلية .

تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠٢)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية(إجمالاً) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي تابع.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة:

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التصور القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التصور القيادي محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وبين الأداء الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التأثير المثالي محل الدراسة كمتغير مستقل، و الأداء الوظيفي كمتغير تابع

ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافع و الالهام وبين الأداء الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع

ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين التشجيع الابتكاري وبين الأداء الوظيفي يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاعتبار الفردي محل الدراسة كمتغير مستقل وإدارة المعو الأداء الوظيفي كمتغير تابع. ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبين الأداء الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التمكين محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Simple Linear Regression Analysis

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,883 <sup>a</sup> | ,779     | ,747              | ,470                       |

a. Predictors: (Constant), التمكين, المثالي\_التأثير, والإلهام\_الدافق, الفردي\_الاعتبار

شكل رقم ( ١٧ )

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 26.576         | 5  | 5.315       | 24.024 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 7.522          | 34 | ,221        |        |                    |
|       | Total      | 34.098         | 39 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التمكين, المثالي\_التأثير, والإلهام\_الدافق, الفردي\_الاعتبار

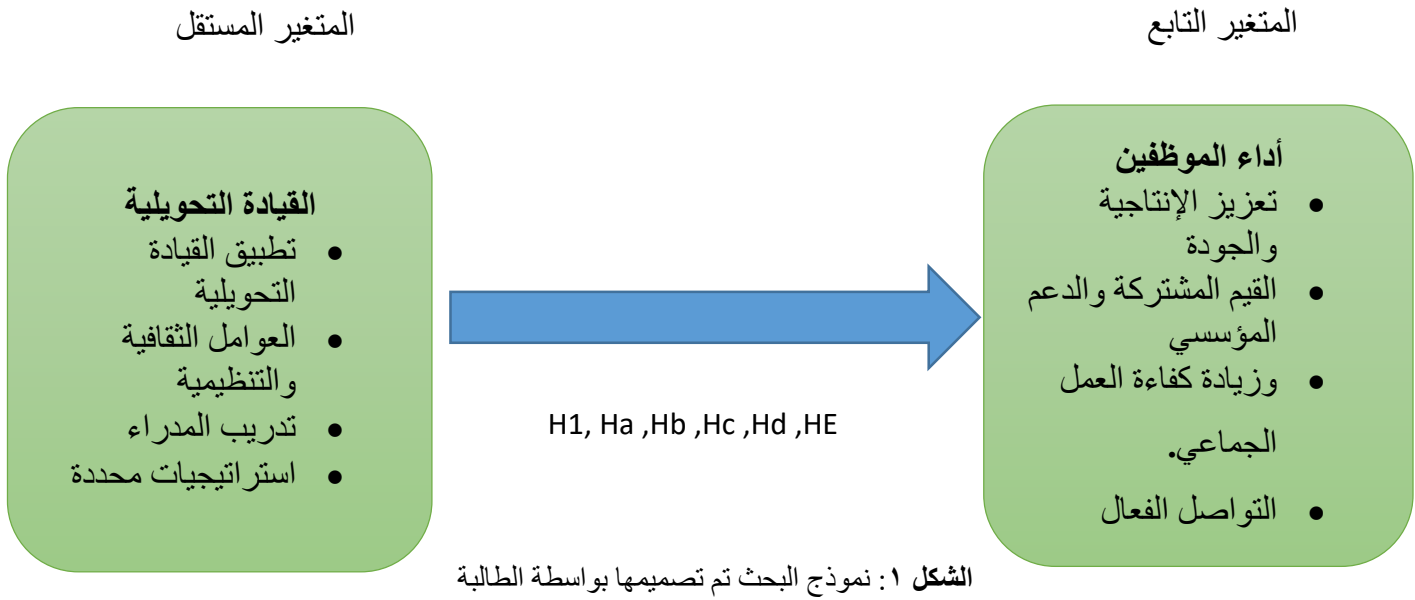
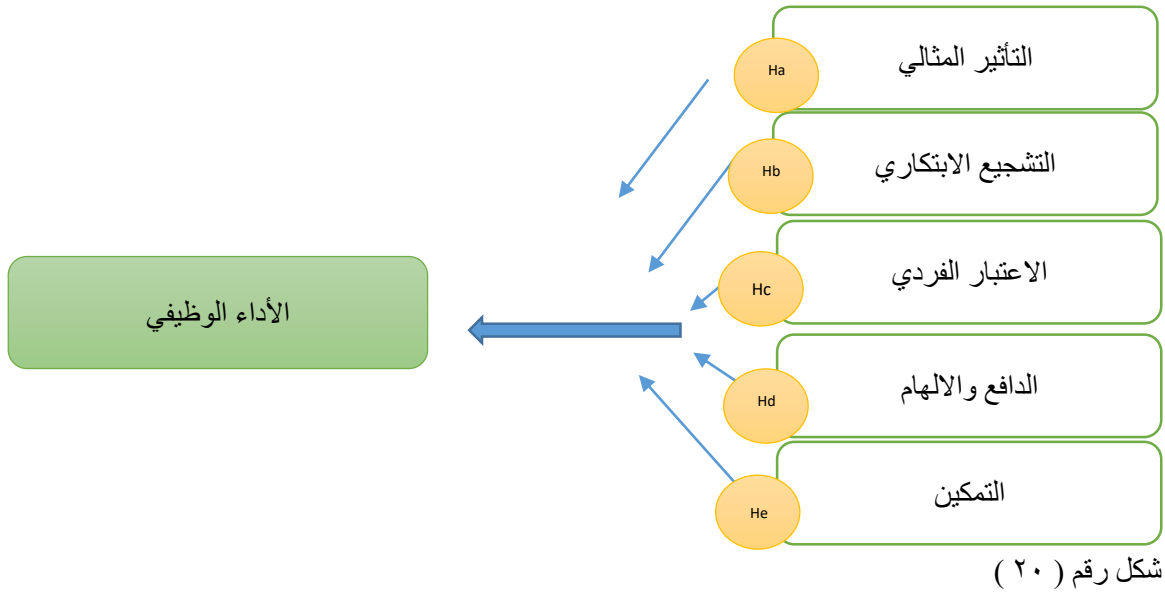
شكل رقم ( ١٨ )

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                 | B                           | Std. Error |                           |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)      | ,259                        | ,370       |                           | ,698  | ,490 | -,494                           | 1,011       |
|       | المثالي_التأثير | ,203                        | ,122       | ,207                      | 1,662 | ,106 | -,045                           | ,451        |
|       | والإلهام_الدافق | ,178                        | ,173       | ,198                      | 1,033 | ,309 | -,173                           | ,530        |

|                    |       |      |       |       |      |       |      |
|--------------------|-------|------|-------|-------|------|-------|------|
| الابتكا_التشجيع ري | -,076 | ,231 | -,085 | -,327 | ,746 | -,545 | ,394 |
| الفردِي_الاعتبار   | ,088  | ,216 | ,097  | ,408  | ,686 | -,351 | ,528 |
| التمكين            | ,532  | ,179 | ,555  | 2,979 | ,005 | ,169  | ,895 |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير  
شكل رقم ( ١٩ )



يتضح من الشكل بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من ٠,٠١، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١. تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = ٠,٨٨٤$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد القيادة التحويلية وبين (تأثير المثالي، الدافع و الإلهام التشجيع الابتكاري . الاعتبار الفردي . التمكين) وبين الأداء الوظيفي. يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن ٧٨,٢% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد القيادة التحويلية. تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من ٠,٠٢. بناء على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والرابعة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية وبين الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغير تابع أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والخامسة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية كمتغيرات تأثير المثالي، الدافع و الإلهام التشجيع الابتكاري . الاعتبار الفردي . التمكين) مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع

## ٤,٧ الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من معلمات مركز عباد الرحمن في مدينة جدة، تحديداً في حي النزلة الشرقية، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار ٢٨ و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق. بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للمعلمات المشاركات في الدراسة. تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس العمر المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضرورياً لفهم خصائص العينة بشكل شامل مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة القيادة التحويلية تم تحليل أبعاد مثل التصور القيادة التحويلية، تأثير المثالي، الدافع و الإلهام التشجيع الابتكاري . الاعتبار الفردي . التمكين) أما في حالة الأداء الوظيفي تم تحليل أبعاد مثل تشخيص الأداء توليد الأداء، تخزين الأداء، توزيع الأداء، وتطبيق الأداء. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالمركز وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المركز. في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة، مثل تأثير التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية على إدارة المعرفة.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في جدة، حي الروابي من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة وتعزيز قدرتها على إدارة المعرفة بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

## قائمة المراجع

### العربية

شيمة، يمينه، فضيل، وهيبة، مصطفى، & سفيان/مؤطر. (٢٠٢١). دراسة اثر القيادة التحويلية على الابتكار (جامعة احمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation, في مؤسسات التعليم العالي

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6111>

عثماني، زين العابدين، غنتوي، ياسين، تيقاوي، & العربي/مؤطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تحقيق (جامعة احمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation, التميز التنظيمي في منظمات الأعمال

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/3964>

علم، بشير، عزو، حمزة، فودوا، & محمد/مؤطر. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء (جامعة احمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation, الوظيفي

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8377>

(Doctoral dissertation, دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. (٢٠٢٢). عبد الجليل/مؤطر & ضيفاني، هدايي (جامعة احمد دراية-ادرار, Doctoral dissertation, تحسين الأداء الوظيفي

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6414>

(Doctoral dissertation, معمري. أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقوت (جامعة قاصدي مرباح ورقلة, Doctoral dissertation, أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقوت

<https://forms.gle/awdcygJ9nCwEQ89s5> رابط الاستبيان

### الإنجليزية

- . Ansari, M. A., Lee, B. B., Afaq, R. (2007). LMX and work outcomes: The mediating role of delegation in the Malaysian business context. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- . Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- . Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- . Aron, A., Aron, E. (2000). Self-expansion motivation and including other in the self. In Ickes, W., Duck, S. (Eds.), *The Social Psychology of Personal Relationships* (pp. 109-128). New York, NY: John Wiley.
- . Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Abu Samah, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- . Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- . Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- . Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- . Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (2003). *MLQ Report: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- . Basu, R., Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- . Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (1st ed.). New York, NY: John Wiley.
- . Bodla, M. A., Nawaz, M. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 370-381.
- . Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 15-26.
- . Broderick, A. (2006). Role theory and the management of service encounters. *Journal of Service Industries*, 19, 117-131.
- 18. Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York, NY: Harper & Row.
- . Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of

- Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- . Carter, M. Z., Jones-Farmer, A. G., Armenakis, A. A., Field, H. S., Svyantek, D. J. (2009). Transformational leadership and followers' performance: Joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, 1-6.
- . Cavazotte, F. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administrative Review*, 10, 490-512.
- . Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). *Modern Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- . Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted, P. R. (1996, December 16-18). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. Paper presented at the 17th International Conference on Information Systems, Cleveland, OH.
- . Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H., Chuang, W. W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *SAGE Open*, 3(3), 1-10.
- . Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- . Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intent in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-663.
27. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- . Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9, 315-335.
- . Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 35-66). Oxford, UK: Elsevier Science.
- . Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- . Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- . Farh, J., & Cheng, B. S. (1997). Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty value, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*, 39(2), 103-118.
- . Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of job satisfaction.

- Armstrong, M. (2006). *\*Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines\**. Kogan Page Publishers.
- . Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *\*The Full Range Leadership Development\**. Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *\*Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead\**. Emerald Group Publishing.
- . Bass, B. M. (1985). *\*Leadership and Performance Beyond Expectations\**. Free Press.
- . Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *\*Transformational Leadership\**. Lawrence Erlbaum Associates.
- . Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *\*Educational Researcher\**, 34(6), 3-15.
7. Burns, J. M. (1978). *\*Leadership\**. Harper & Row.
- . Cooper, H. (2010). *\*Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach\**. Sage Publications.
- . Creswell, J. W. (2014). *\*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches\**. Sage Publications.
- . Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *\*Handbook of Industrial and Organizational Psychology\** (pp. 1297-1349). Rand McNally.
11. Northouse, P. G. (2016). *\*Leadership: Theory and Practice\**. Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *\*Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition\**. Emerald Group Publishing Limited.
- Bass, B. M. (1985). *\*Leadership and Performance Beyond Expectations\**. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *\*Transformational Leadership\** (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *\*Educational Researcher\**, 34(6), 3-15.
- Burns, J. M. (1978). *\*Leadership\**. Harper & Row.
- Cooper, H. (2010). *\*Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach\**. SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *\*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches\** (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *\*Leadership: Theory and Practice\** (7th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Yukl, G. (2013). *\*Leadership in Organizations\** (8th ed.). Pearson Education.
12. Yukl, G. (2013). *\*Leadership in Organizations\**. Pears
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *\*The Full Range Leadership Development\**. Sage Publications.
- . Bass, B. M. (1985). *\*Leadership and Performance Beyond Expectations\**. Free Press.
3. Burns, J. M. (1978). *\*Leadership\**. Harper & Row.
- . Northouse, P. G. (2016). *\*Leadership: Theory and Practice\**. Sage Publications.

## فصل الملاحق

## استبيان

تحية طيبة وبعد،

أنا الطالبة خلود فهد العولقي  
تخصص إدارة مشاريع من جامعة ميدأوشن

شكراً لكم أولاً على اهتمامكم بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يأتي ضمن بحثي العلمي حول “أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على مركز عباد الرحمن بجهة”. يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين (المعلمات)، من خلال تحليل دور البيئة القيادية في تعزيز الإنتاجية، جودة العمل، التفاعل الإيجابي، والالتزام بالمعايير المهنية.

مشاركتم في هذا الاستبيان ستكون ذات قيمة كبيرة، حيث سيتم استخدام البيانات لدعم التحليل الأكاديمي وإثراء المعرفة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في سياقات ثقافية مختلفة. نؤكد أن جميع المعلومات التي ستشاركون بها ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مرة أخرى على دعمكم وتعاونكم.

### رابط الاستبيان :

قيد الانشاء

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف

بين الإجابات، لذا الرجاء اختيار الإجابة المناسبة بوضع علامة في المكان المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

## 2. الفئة العمرية :

- ☐ ٢٥-١٨  
☐ ٣٣-٢٦  
☐ ٤١-٣٤  
☐ أكبر من ٤١

## 3. المستوى التعليمي :

- ☐ الثانوي  
☐ الجامعي  
☐ دراسات عليا

## 4. سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات  
☐ من ١١ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٦ سنة

تسعى هذه الدراسة إلى فهم تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في مركز عباد الرحمن بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. إن القيادة التحويلية تعتبر من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تطوير القادة والموظفين من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع المعلومات اللازمة لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما سيساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل في المركز. نشكر لك مقدماً تعاونك وإسهامك في هذه الدراسة، ونتعهد بأن تكون جميع المعلومات التي تقدمها سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة المتميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بمؤسستكم مديرية التوزيع أدرار التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والمرجو وضع الإشارة في المربع المناسب لاختيارك

## جدول ( ) استبيان القيادة التحويلية

### المحور الثاني: القيادة التحويلية

| الرقم                         | العبارات                                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|------------------|
| البعد الأول : التأثير المثالي |                                                                             |            |       |       |           |                  |
| 1                             | يتخلّى مسؤولو المركز على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمركزهم |            |       |       |           |                  |
| 2                             | يحظى مسؤولو المركز بالاحترام من التأثير المثالي من طرف المعلمات             |            |       |       |           |                  |

|                                  |                                                                                                    |  |  |  |  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3                                | يتعامل مسؤولو المركز بمبدأ الثقة مع مرؤوسيه                                                        |  |  |  |  |
| 4                                | يمتلك مسؤولو المركز القدرة على إقناع المعلمات لزيادة حماسهم للعمل                                  |  |  |  |  |
| 5                                | يمتلك مسؤولو المركز خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة                                           |  |  |  |  |
| البعد الثاني : الدافع و الإلهام  |                                                                                                    |  |  |  |  |
| 1                                | يتمتع مسؤولو المركز بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسساتهم                                              |  |  |  |  |
| 2                                | يشجع مسؤولو المركز على العمل الجماعي                                                               |  |  |  |  |
| 3                                | يعمل مسؤولو المركز على غرس الانسجام بين المعلمات                                                   |  |  |  |  |
| 4                                | يعمل مسؤولو المركز على بث روح الفريق لتحفيز المعلمات على التعاون                                   |  |  |  |  |
| البعد الثالث : التشجيع الابتكاري |                                                                                                    |  |  |  |  |
| 1                                | يمنح مسؤولو مركز حوافز للمعلمات لتطوير قدراتهم                                                     |  |  |  |  |
| 2                                | يشجع مسؤولي المركز المعلمات على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم                                    |  |  |  |  |
| 3                                | يثق مسؤولو المركز في قدرات المعلمات .                                                              |  |  |  |  |
| 4                                | ينصح مسؤولو المعلمات في حالة ارتكابهم للأخطاء                                                      |  |  |  |  |
|                                  | يتقبل مسؤولو المركز أفكار المعلمات حتى لو تعارضت مع أفكارهم                                        |  |  |  |  |
|                                  | يصف مسؤولو مديرية الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل                                        |  |  |  |  |
| البعد الرابع : الاعتبار الفردي   |                                                                                                    |  |  |  |  |
| 1                                | يحرص مسؤولو على تزويد المعلمات بكل المعلومات الخاصة بعملهم                                         |  |  |  |  |
| 2                                | يهتم مسؤولو بمتطلبات المعلمين                                                                      |  |  |  |  |
| 3                                | يعبر مسؤولو عن تقديرهم المعلمين عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد                                         |  |  |  |  |
| 4                                | يسعى مسؤولو المركز إلى تطوير قدرات المعلمين عن طريق التعليم والتدريب                               |  |  |  |  |
|                                  | يراعي مسؤولو الاختلافات في قدرات المعلمات                                                          |  |  |  |  |
| البعد الخامس :التمكين            |                                                                                                    |  |  |  |  |
| 1                                | يحرص مسؤولو على إشراك المعلمات في عملية اتخاذ القرارات                                             |  |  |  |  |
| 2                                | يشجع مسؤولو المعلمات على تحمل مسؤوليتهم                                                            |  |  |  |  |
| 3                                | يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للمعلمات حسب قدراتهم                                                   |  |  |  |  |
| 4                                | تتوفر المعلمات في المركز الحرية في التعامل مع تتوفر لعملي الفرصة في المشكلات التي تواجههم في عملهم |  |  |  |  |
| 5                                | اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم                                                               |  |  |  |  |

هدف هذا الجزء من الاستبيان إلى تقييم الأداء الوظيفي في مركز عباد الرحمن بمدينة جدة. سنقوم بجمع المعلومات حول كفاءة الموظفين، مدى تحقيقهم للأهداف، وكيفية تفاعلهم مع بيئة العمل لتحليلها وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء.

نشكرك على تعاونك، ونؤكد أن جميع المعلومات التي تقدمها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### جدول ( ) استبيان الأداء الوظيفي

#### المحور الثالث: الالتزام الوظيفي

| الرقم                                       | العبارات                                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|------------------|
| <b>البعد الأول : الالتزام الوظيفي</b>       |                                                                                  |            |       |       |           |                  |
| 1                                           | توفير المركز ظروف عمل جيدة للمعلمات                                              |            |       |       |           |                  |
| 2                                           | تشجع المركز معلماتها على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف المركز                  |            |       |       |           |                  |
| 3                                           | قدم المركز حوافز وترقيات للمعلمات مما يشجعهن على القيام بأي مهمة إضافية توجه لهن |            |       |       |           |                  |
| 4                                           | تشجع بيئة المركز الرغبة لدى المعلمات في البقاء                                   |            |       |       |           |                  |
| <b>البعد الثاني : الولاء الوظيفي كمعلمة</b> |                                                                                  |            |       |       |           |                  |
| 1                                           | تؤدي عملك بكل حب ووفاء وإخلاص                                                    |            |       |       |           |                  |
| 2                                           | تشعري بالفخر والاعتزاز كونك عملي في هذه المركز                                   |            |       |       |           |                  |
| 3                                           | تتضمن أن تواصل مشواري المهني بهذه المركز                                         |            |       |       |           |                  |
| 4                                           | تحرص كمعلمة على الحفاظ على ممتلكات المركز                                        |            |       |       |           |                  |
| <b>البعد الثالث : إنجاز المهام</b>          |                                                                                  |            |       |       |           |                  |
| 1                                           | تنجز المعلمات عملهن بشكل مثالي وفي الوقت المحدد                                  |            |       |       |           |                  |
| 2                                           | تحدد الأعمال بشكل مصنف بين المعلمات                                              |            |       |       |           |                  |
| 3                                           | المهام والبرامج والمقاييس واضحة ومفهومة                                          |            |       |       |           |                  |
| 4                                           | تسود روح التعاون بين المعلمات من أجل ضمان جودة العمل                             |            |       |       |           |                  |
| <b>البعد الرابع : الإنضباط الوظيفي</b>      |                                                                                  |            |       |       |           |                  |
| 1                                           | يلتزم المعلمات بالقواعد والقوانين الداخلية للمركز                                |            |       |       |           |                  |

|  |  |  |  |  |                                                                                         |   |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | تنجز المعلومات المهمة الموكلة إليهم في الوقت المحدد وإن ترتب على ذلك إضافة ساعات إضافية | 2 |
|  |  |  |  |  | تنفذ المعلومات القرارات والتعليمات الصادرة فور إعلانها                                  | 3 |
|  |  |  |  |  | أؤدي عملي بشكل جيد                                                                      | 4 |

جدول توصيف عينة البحث الشخصية

|       |       | الجنس     |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر   | 3         | 7,5     | 7,5           | 7,5                |
|       | أنثى  | 37        | 92,5    | 92,5          | 100,0              |
|       | Total | 40        | 100,0   | 100,0         |                    |

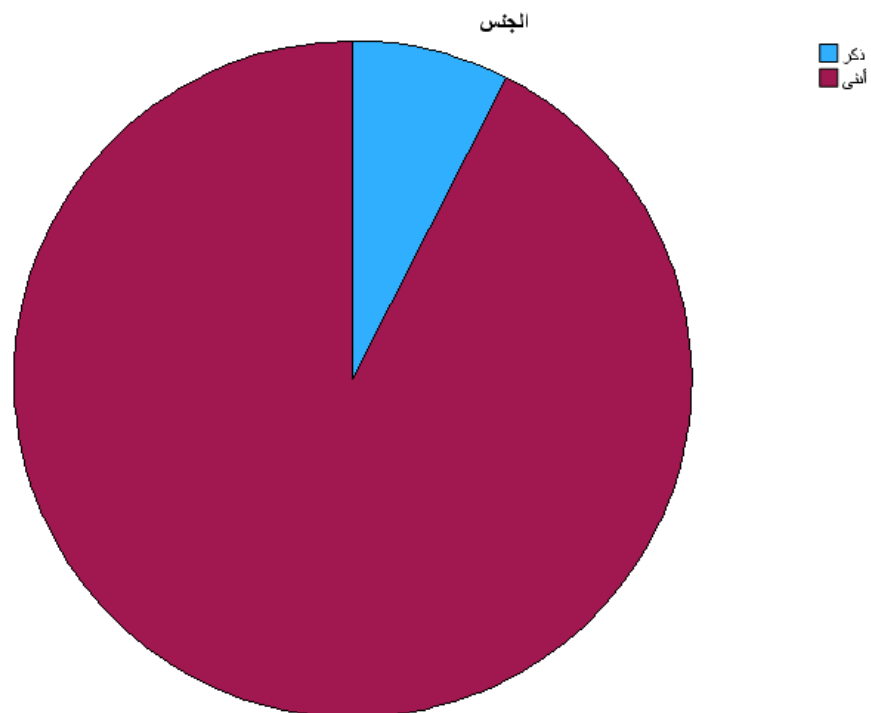
|       |            | العمرية_الفئة |         |               |                    |
|-------|------------|---------------|---------|---------------|--------------------|
|       |            | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ٢٥-١٨      | 22            | 55,0    | 55,0          | 55,0               |
|       | ٣٣-٢٦      | 8             | 20,0    | 20,0          | 75,0               |
|       | ٣٤-٤١      | 6             | 15,0    | 15,0          | 90,0               |
|       | من أكبر ٤١ | 4             | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
|       | Total      | 40            | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |       | التعليمي_المستوى |         |               |                    |
|-------|-------|------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency        | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي | 11               | 27,5    | 27,5          | 27,5               |
|       | جامعي | 25               | 62,5    | 62,5          | 90,0               |

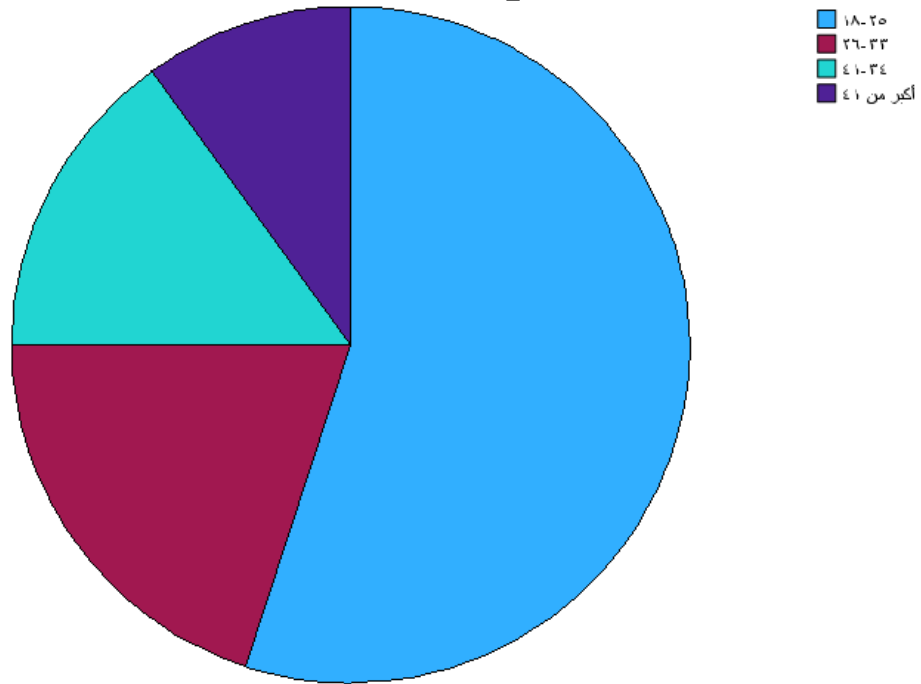
|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| دراسات<br>عليا | 4  | 10,0  | 10,0  | 100,0 |
| Total          | 40 | 100,0 | 100,0 |       |

|       |                       | الخبرة_سنوات |         |               |                    |
|-------|-----------------------|--------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                       | Frequency    | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ٥ إلى سنة من<br>سنتين | 21           | 52,5    | 52,5          | 52,5               |
|       | ١٠ إلى ٦ من<br>سنتين  | 9            | 22,5    | 22,5          | 75,0               |
|       | إلى سنتين ١٠ من<br>١٥ | 7            | 17,5    | 17,5          | 92,5               |
|       | سنة ١٥ من أكثر        | 3            | 7,5     | 7,5           | 100,0              |
|       | Total                 | 40           | 100,0   | 100,0         |                    |

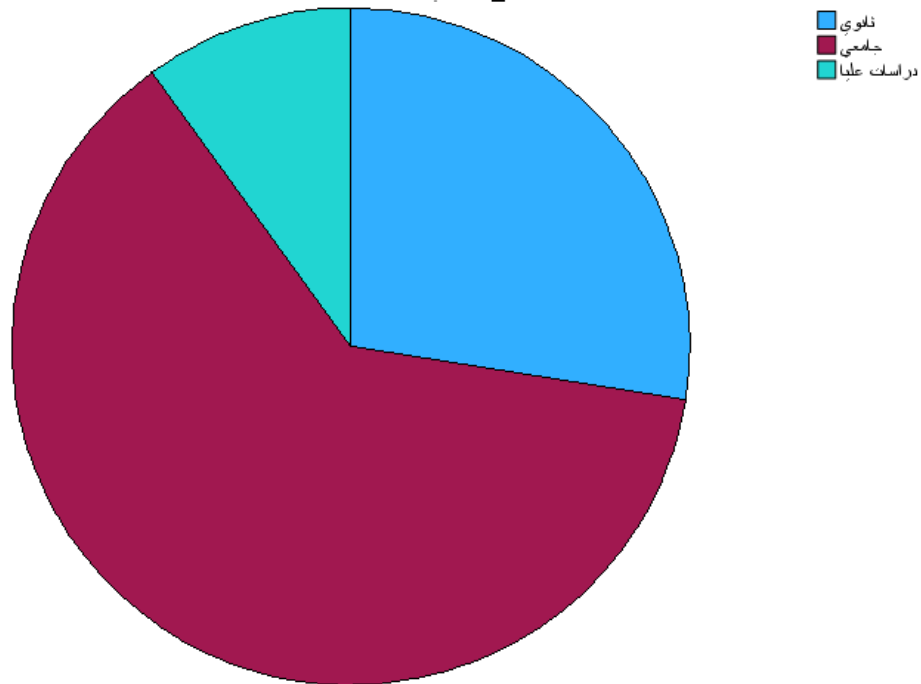
اشكال توصيف عينة البحث

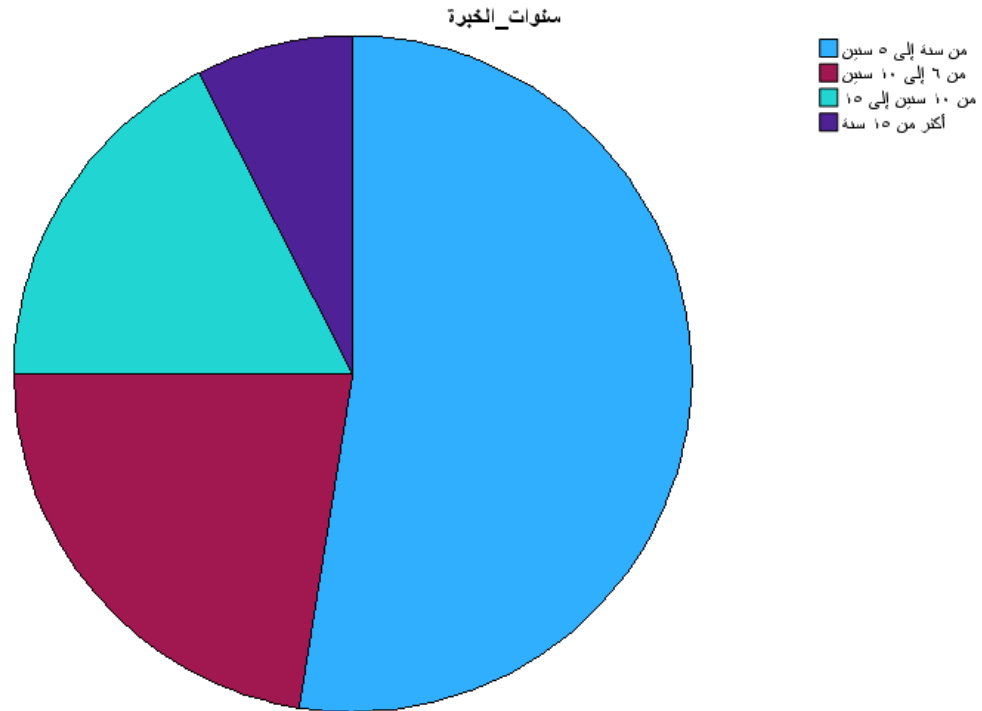


الفئة\_العمرية



المستوى\_التعليمي





جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل ( الأول)

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,726    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 921,502 |
|                                                  | df                 | 300     |
|                                                  | Sig.               | <.001   |

### Component Matrix<sup>a</sup>

|     | Component |       |       |       |
|-----|-----------|-------|-------|-------|
|     | 1         | 2     | 3     | 4     |
| ٠A1 | ,515      | ,380  | ,063  | ,071  |
| A2  | ,563      | ,579  | -,090 | ,044  |
| A3  | ,680      | ,355  | -,273 | -,039 |
| A4  | ,662      | ,240  | -,186 | ,348  |
| A5  | ,703      | ,584  | -,107 | ,009  |
| B1  | ,761      | ,372  | ,126  | -,358 |
| B2  | ,790      | -,013 | -,270 | ,007  |
| B3  | ,744      | -,185 | -,089 | ,062  |
| B4  | ,782      | -,146 | -,309 | ,286  |
| C1  | ,755      | -,128 | -,072 | -,306 |
| C2  | ,686      | -,165 | ,039  | ,525  |
| C3  | ,794      | ,209  | -,039 | -,229 |

|    |      |       |       |       |
|----|------|-------|-------|-------|
| C4 | ,816 | -,262 | -,139 | ,138  |
| C5 | ,805 | -,320 | -,020 | -,117 |
| C6 | ,820 | ,334  | -,104 | -,130 |
| D1 | ,772 | -,047 | ,288  | -,220 |
| D2 | ,778 | -,350 | -,068 | -,138 |
| D3 | ,651 | ,213  | ,392  | ,388  |
| D4 | ,840 | -,302 | -,056 | -,232 |
| D5 | ,839 | -,299 | ,212  | -,074 |
| E1 | ,630 | -,131 | ,561  | ,131  |
| E2 | ,819 | -,267 | -,086 | -,037 |
| E3 | ,610 | ,128  | ,630  | ,007  |
| E4 | ,688 | -,210 | -,193 | ,150  |
| E5 | ,853 | -,082 | ,012  | -,013 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

### Descriptive Statistics

|     | Mean | Std.<br>Deviation | Analysis<br>N |
|-----|------|-------------------|---------------|
| ○A1 | 3,79 | 1,341             | 39            |
| A2  | 4,15 | 1,226             | 39            |
| A3  | 4,26 | 1,019             | 39            |
| A4  | 3,95 | 1,317             | 39            |
| A5  | 4,08 | 1,201             | 39            |
| B1  | 3,95 | 1,169             | 39            |
| B2  | 3,72 | 1,356             | 39            |
| B3  | 3,82 | 1,189             | 39            |
| B4  | 3,62 | 1,388             | 39            |
| C1  | 3,72 | 1,337             | 39            |
| C2  | 4,03 | 1,328             | 39            |
| C3  | 4,05 | 1,356             | 39            |
| C4  | 4,00 | 1,277             | 39            |
| C5  | 3,95 | 1,395             | 39            |
| C6  | 4,13 | 1,260             | 39            |
| D1  | 3,95 | 1,234             | 39            |
| D2  | 3,92 | 1,178             | 39            |
| D3  | 4,10 | 1,231             | 39            |
| D4  | 3,97 | 1,267             | 39            |
| D5  | 3,85 | 1,329             | 39            |
| E1  | 3,95 | 1,376             | 39            |

|    |      |       |    |
|----|------|-------|----|
| E2 | 4,10 | 1,188 | 39 |
| E3 | 4,00 | 1,298 | 39 |
| E4 | 4,13 | ,978  | 39 |
| E5 | 3,79 | 1,361 | 39 |

١

جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع (الثاني)

### Descriptive Statistics

|     | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
|-----|------|----------------|------------|
| BA1 | 3,88 | 1,385          | 32         |
| BA2 | 4,09 | 1,353          | 32         |
| BA3 | 3,84 | 1,505          | 32         |
| BA4 | 3,94 | 1,366          | 32         |
| BB1 | 3,97 | 1,402          | 32         |
| BB2 | 3,91 | 1,279          | 32         |
| BB3 | 3,78 | 1,362          | 32         |
| BB4 | 4,00 | 1,295          | 32         |
| BC1 | 3,94 | 1,366          | 32         |
| BC2 | 3,97 | 1,576          | 32         |
| BC3 | 4,19 | 1,281          | 32         |
| BC4 | 4,16 | 1,139          | 32         |
| BD1 | 4,31 | ,965           | 32         |
| BD2 | 3,91 | 1,376          | 32         |
| BD3 | 4,13 | 1,100          | 32         |
| BD4 | 4,31 | ,859           | 32         |

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,518    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 590,391 |
|                                                  | df                 | 120     |
|                                                  | Sig.               | <.001   |

### Component Matrix<sup>a</sup>

|     | Component |       |      |
|-----|-----------|-------|------|
|     | 1         | 2     | 3    |
| BA1 | ,845      | ,156  | ,083 |
| BA2 | ,832      | -,024 | ,092 |

|     |      |       |       |
|-----|------|-------|-------|
| BA3 | ,804 | -,160 | ,386  |
| BA4 | ,721 | -,153 | ,477  |
| BB1 | ,813 | ,015  | -,373 |
| BB2 | ,860 | -,201 | ,176  |
| BB3 | ,765 | ,476  | ,051  |
| BB4 | ,701 | ,478  | -,144 |
| BC1 | ,798 | ,161  | -,383 |
| BC2 | ,841 | -,218 | ,119  |
| BC3 | ,757 | ,080  | -,280 |
| BC4 | ,690 | ,480  | ,298  |
| BD1 | ,773 | -,460 | -,303 |
| BD2 | ,881 | -,188 | -,252 |
| BD3 | ,758 | -,162 | -,098 |
| BD4 | ,793 | -,133 | ,194  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

جدول الفرضية الرئيسية

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,865 <sup>a</sup> | ,748     | ,741              | ,476                       |

a. Predictors: (Constant), التحويلية\_القيادة\_المتغير

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 25,490         | 1  | 25,490      | 112,516 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8,609          | 38 | ,227        |         |                    |
|       | Total      | 34,098         | 39 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التحويلية\_القيادة\_المتغير

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | 95.0% Co    |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------|
|       |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Lower Bound |
| 1     | (Constant)                    | ,454                        | ,337       |                           | 1,345  | ,186  | -,2         |
|       | التح_القيادة_المتغير<br>ويلية | ,878                        | ,083       | ,865                      | 10,607 | <.001 | ,7          |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير

التابع الفرضيات الفرعية

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,883 <sup>a</sup> | ,779     | ,747              | ,470                       |

a. Predictors: (Constant), التمكين, المثالي\_التأثير, والإلهام\_الدافق, والابتكاري\_التشجيع, الفردي\_الاعتبار

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 26.576         | 5  | 5.315       | 24.024 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 7.522          | 34 | ,221        |        |                    |
|       | Total      | 34.098         | 39 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التمكين, المثالي\_التأثير, والإلهام\_الدافق, والابتكاري\_التشجيع, الفردي\_الاعتبار

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95.0% Confid |
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|--------------|
|       |                             |                           |   |      | for          |

|   |                    | B     | Std. Error | Beta  |       |      | Lower Bound |
|---|--------------------|-------|------------|-------|-------|------|-------------|
| 1 | (Constant)         | ,259  | ,370       |       | ,698  | ,490 | -,494       |
|   | المثالي_التأثير    | ,203  | ,122       | ,207  | 1,662 | ,106 | -,045       |
|   | والإلهام_الدافق    | ,178  | ,173       | ,198  | 1,033 | ,309 | -,173       |
|   | الابتكا_التشجيع ري | -,076 | ,231       | -,085 | -,327 | ,746 | -,545       |
|   | الفردى_الاعتبار    | ,088  | ,216       | ,097  | ,408  | ,686 | -,351       |
|   | التمكين            | ,532  | ,179       | ,555  | 2,979 | ,005 | ,169        |

a. Dependent Variable: الوظيفي\_الأداء\_المتغير

ثبات الأداء الدراسة للمتغير المستقل

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| ,947             | ,946                                         | 5          |

### Item-Total Statistics

|                    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| المثالي_التأثير    | 15,77                      | 15,070                         | ,687                             | ,583                         | ,962                             |
| والإلهام_الدافق    | 16.01                      | 13,186                         | ,901                             | ,824                         | ,926                             |
| الابتكا_التشجيع ري | 15.81                      | 12,860                         | ,941                             | ,904                         | ,918                             |
| الفردى_الاعتبار    | 15.83                      | 13,357                         | ,886                             | ,885                         | ,929                             |
| التمكين            | 15,78                      | 13,846                         | ,864                             | ,813                         | ,933                             |

لتابع قياس من الثبات الأداة لدراسة المتغير التابع

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| ,962             | ,965                                         | 5          |

### Item-Total Statistics

|                            | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| الوظيفي_الأتزام            | 15,75                      | 14,108                         | ,842                             | ,970                         | ,964                             |
| كم_الوظيفي_الولاء<br>علمة  | 15,85                      | 14,399                         | ,890                             | ,976                         | ,954                             |
| المهام_إنجاز               | 15,76                      | 14,252                         | ,903                             | ,960                         | ,951                             |
| الوظيفي_الإنضباط           | 15,66                      | 15,438                         | ,856                             | ,963                         | ,959                             |
| الو_الأداء_المتغير<br>ظيفي | 15,75                      | 14,522                         | ,998                             | ,997                         | ,938                             |

المستقل الانحراف والمسسطات

### Descriptive Statistics

|                               | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|-------------------------------|----|---------|---------|------|----------------|----------|
| المثالي_التأثير               | 40 | 2       | 5       | 4,03 | ,955           | ,911     |
| والإلهام_الدافق               | 40 | 1       | 5       | 3,79 | 1,040          | 1,082    |
| الابتكاري_التشجيع             | 40 | 1       | 5       | 3,99 | 1,052          | 1,107    |
| الفردى_الاعتبار               | 40 | 1       | 5       | 3,97 | 1,028          | 1,057    |
| التمكين                       | 40 | 1       | 5       | 4,02 | ,975           | ,951     |
| التحو_القيادة_المتغير<br>يلية | 40 | 1       | 5       | 3,97 | ,920           | ,847     |
| Valid N (listwise)            | 40 |         |         |      |                |          |

الانحراف المعياري للتابع الثاني

### Descriptive Statistics

|                            | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                            | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| الوظيفي_الالتزام           | 40        | 4         | 1         | 5         | 3.94      | ,178       | 1,127          | 1,        |
| كم_الوظيفي_الولاء<br>علمة  | 40        | 3         | 2         | 5         | 3.84      | ,165       | 1,041          | 1,        |
| المهام_إنجاز               | 40        | 3         | 2         | 5         | 3.93      | ,166       | 1,049          | 1,        |
| الوظيفي_الإنضباط           | 40        | 3         | 2         | 5         | 4.04      | ,146       | ,924           | ,         |
| الوظ_الأداء_المتغير<br>يفي | 40        | 3         | 2         | 5         | 3.94      | ,148       | ,935           | ,         |
| Valid N<br>(listwise)      | 40        |           |           |           |           |            |                |           |

| Correlations                  |                     |                |                 |                  |                |         |                             |
|-------------------------------|---------------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|---------|-----------------------------|
|                               |                     | المثال_التأثير | والإلهام_الدافق | الابتكار_التشجيع | الفرد_الاعتبار | التمكين | تح_القيادة_المتغير<br>وبلية |
| المثالي_التأثير               | Pearson Correlation | 1              | ,733**          | ,705**           | ,575**         | ,585**  | ,785**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     |                | <.001           | <.001            | <.001          | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| والإلهام_الدافق               | Pearson Correlation | ,733**         | 1               | ,892**           | ,825**         | ,804**  | ,933**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          |                 | <.001            | <.001          | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| الابتكاري_التشجيع             | Pearson Correlation | ,705**         | ,892**          | 1                | ,913**         | ,859**  | ,968**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           |                  | <.001          | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| الفرد_الاعتبار                | Pearson Correlation | ,575**         | ,825**          | ,913**           | 1              | ,892**  | ,932**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           | <.001            |                | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| التمكين                       | Pearson Correlation | ,585**         | ,804**          | ,859**           | ,892**         | 1       | ,915**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           | <.001            | <.001          |         | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| التحو_القيادة_المتغير<br>يلية | Pearson Correlation | ,785**         | ,933**          | ,968**           | ,932**         | ,915**  |                             |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           | <.001            | <.001          | <.001   |                             |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| الوظيفي_الأتزام               | Pearson Correlation | ,578**         | ,713**          | ,795**           | ,801**         | ,862**  | ,829**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           | <.001            | <.001          | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| كعمل_الوظيفي_الولاء<br>مة     | Pearson Correlation | ,695**         | ,718**          | ,701**           | ,658**         | ,745**  | ,773**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           | <.001            | <.001          | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| المهام_إنجاز                  | Pearson Correlation | ,648**         | ,772**          | ,730**           | ,711**         | ,775**  | ,798**                      |
|                               | Sig. (2-tailed)     | <.001          | <.001           | <.001            | <.001          | <.001   | <.001                       |
|                               | N                   | 40             | 40              | 40               | 40             | 40      | 40                          |
| الوظيفي_الإنضباط              | Pearson Correlation | ,542**         | ,745**          | ,725**           | ,769**         | ,740**  | ,776**                      |

|                              |                 |        |        |        |        |        |        |
|------------------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| الوظيفي_الأداء_المتغير<br>في | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |
|                              | N               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
|                              | Pearson         | ,673** | ,801** | ,803** | ,798** | ,850** | ,865** |
|                              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |
|                              | N               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

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