

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات
الخدمية: دراسة ميدانية

أسم الطالب

نايف محمد حمد السبيعي

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الرقم الجامعي:

٢٣٣٠٠١٦٣٥

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي (١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد؛
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وكلية الإدارة، لما وفرته من بيئة تعليمية داعمة
ومصادر معرفية أسهمت في إنجاز هذا المشروع العلمي بالصورة المطلوبة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتور المشرف على هذا المشروع، تقديرًا لما قدمه من
توجيهات علمية وملاحظات بناءة كان لها أثر واضح في تحسين جودة البحث، وتطوير مضمونه
ومنهجيته.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري لكل من ساهم في إتمام هذه الدراسة، وخاصة أفراد عينة
الدراسة من العاملين في الشركات الخدمية، الذين كان لتعاونهم في تعبئة الاستبانة دور مهم في دعم
الجانب الميداني للبحث.

كما أتقدم بالشكر إلى أسرتي الكريمة، وكل من قدم لي الدعم والتشجيع خلال مراحل إعداد هذا
المشروع، سائلًا الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعًا ومفيدًا.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا بعد الله سندًا وعاونًا في مسيرتي العلمية، تقديرًا لعطاءهما ودعائهما ودعمهما المستمر.

إلى أسرتي العزيزة، التي منحتني التشجيع والصبر في كل مرحلة من مراحل الدراسة والبحث.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كان لتوجيهاتهم أثر كبير في تنمية معارفي ومهاراتي العلمية.

إلى كل من آمن بأهمية العلم والعمل، وأسهم بكلمة أو دعم أو نصيحة في إنجاز هذا المشروع؛ أهدي هذا العمل المتواضع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية، من خلال قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وتحليل علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٥٠) مشاركاً من العاملين في الشركات الخدمية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات الفروق، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفعاً. وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.947)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.685, p < 0.001$). وأظهر تحليل الانحدار أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (52.0%) من التباين في الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات المتعلقة بالعلاقة والأثر، في حين قُبلت فرضية الفروق الديموغرافية جزئياً.

التطبيقات والأهمية:

تؤكد نتائج الدراسة أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركات الخدمية، لما لها من دور في رفع دافعية العاملين، وتشجيع الإبداع، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء. كما تقدم الدراسة عدداً من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الإدارات في تطوير البرامج القيادية، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية؛ الأداء الوظيفي؛ الشركات الخدمية؛ برنامج SPSS؛ إدارة الأعمال؛ الموارد البشرية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٩	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١٠	١,١. المقدمة:.....
١١	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١١	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١١	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٢	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٢	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٣	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٣	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٥	١,٩. مخطط المشروع.....
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	٢,١. المقدمة:.....
١٧	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٢	٢,٥. الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٤	٣,١. المقدمة.....
٢٤	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....

٢٥	٣,٣.تصميم البحث.....
٢٥	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٢٦	٣,٥.طريقة جمع البيانات
٢٧	٣,٦.أنواع البيانات.....
٢٧	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي.....
٢٨	٣,٨.الخاتمة.....
٢٩	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٠	4.1.المقدمة.....
٣٠	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٣٣	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٣٥	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٣٧	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٤٤	٤,٦.الخاتمة.....
٤٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤٦	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٤٧	٥,٢.توصيات الدراسة:.....
٤٨	٥,٣.الخاتمة:.....
٤٩	قائمة المراجع.....
٥١	الملاحق.....

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	جدول (3-1)
25	تصميم البحث في الدراسة الحالية	جدول (3-2)
27	إجراءات التحليل الإحصائي	جدول (3-3)
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	جدول (4-1)
33	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	جدول (4-2)
34	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية	جدول (4-3)
34	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	جدول (4-4)
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	جدول (4-5)
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي	جدول (4-6)
37	للفروق تبعًا لمتغير الجنس (T-Test) نتائج اختبار	جدول (4-7)
38	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية	جدول (4-8)
39	معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	جدول (4-9)
40	ملخص نموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي	جدول (4-10)
41	معاملات الانحدار لأبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي	جدول (4-11)
42	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	جدول (4-12)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة – إعداد الطالب	(1-1) شكل
32	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(4-1) شكل
32	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(4-2) شكل
36	متوسطات أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	(4-3) شكل
39	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	(4-4) شكل

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعد القيادة من الموضوعات الرئيسة في مجال إدارة الأعمال، نظرًا لما تمثله من دور جوهري في توجيه سلوك العاملين، وتنظيم الجهود، واستثمار الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. فقد أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وارتفاع مستوى المنافسة، وتزايد الحاجة إلى تحسين جودة الأداء والخدمات، الأمر الذي جعل القيادة الإدارية عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات واستمرارها. ولم يعد دور القائد مقتصرًا على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذ المهام، بل أصبح يشمل التأثير في العاملين، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وبناء بيئة عمل إيجابية تساعدهم على الإبداع والالتزام وتحقيق الأداء المطلوب (العميان، ٢٠١٨؛ Robbins & Judge, 2019).

وتبرز القيادة التحويلية بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم، من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويقوم هذا النمط القيادي على إلهام العاملين، وتشجيعهم على التفكير بطرق جديدة، ومراعاة احتياجاتهم، وربط أهدافهم الفردية بأهداف المنظمة، مما يساهم في رفع مستوى الدافعية والالتزام لديهم (Bass & Avolio, 1994؛ Bass & Riggio, 2006).

ويُعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية التي تعكس قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة وفق معايير الكفاءة والجودة. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل تنظيمية، من أبرزها نمط القيادة، وبيئة العمل، ومستوى التحفيز، ووضوح الأهداف. لذلك فإن تبني القيادة التحويلية قد يساعد على تحسين أداء العاملين من خلال دعمهم، وتمكينهم، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل (Armstrong, 2020؛ العميان، ٢٠١٨).

وتزداد أهمية هذا الموضوع في الشركات الخدمية، نظرًا لاعتمادها الكبير على العنصر البشري في تقديم الخدمة والتعامل المباشر مع العملاء. فمستوى أداء العاملين ينعكس على جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة الشركة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتناول أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تواجه كثير من الشركات الخدمية تحديات مرتبطة بتحسين أداء العاملين ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء، خاصة في ظل زيادة المنافسة وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات. ويُعد نمط القيادة المتبع داخل المنظمة من العوامل المهمة التي قد تؤثر في أداء العاملين، إذ إن القيادة التقليدية التي تركز على الأوامر والرقابة فقط قد لا تكون كافية لتحفيز العاملين أو تشجيعهم على الإبداع والمبادرة.

ومن ناحية أخرى، تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وبناء علاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين. ومع ذلك، ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسة هذا الأثر في بيئة الشركات الخدمية، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الديموغرافية للعاملين التي قد تؤثر في استجاباتهم تجاه القيادة والأداء.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في أن بعض الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة مثل التعليم، والصحة، والقطاع الحكومي، بينما لا تزال الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على الشركات الخدمية. كما أن هناك حاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بصورة مختصرة ومباشرة، مع ربطها ببعض المتغيرات الديموغرافية التي قد تسهم في تفسير اختلاف استجابات العاملين.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتظهر المشكلة في حاجة الشركات الخدمية إلى قيادات قادرة على تحسين أداء العاملين ورفع مستوى جودة الخدمة. فطبيعة العمل الخدمي تعتمد بدرجة كبيرة على الموظف في التعامل مع العملاء، والاستجابة لاحتياجاتهم، وحل مشكلاتهم. لذلك فإن ضعف ممارسات القيادة التحويلية قد ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي، ويؤثر في جودة الخدمات المقدمة. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية؟

١,٣ . أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعًا إداريًا مهمًا يتمثل في أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي. ويُعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، نظرًا لارتباطه المباشر بإدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة الأداء، وتطوير بيئة العمل داخل الشركات الخدمية.

١,٣,١ . على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أنها تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين. كما تساعد الدراسة في تقديم إطار علمي مبسط يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسة موضوعات قريبة، مثل القيادة، والتحفيز، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. كما أن إدخال المتغيرات الديموغرافية في الدراسة قد يساعد في فهم الفروق بين استجابات العاملين وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية.

١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة إدارات الشركات الخدمية من نتائجها في تطوير أساليب القيادة والإشراف داخل بيئة العمل. فقد تساعد الدراسة المديرين والمشرفين على إدراك أهمية ممارسات القيادة التحويلية، مثل التحفيز، والتمكين، وتشجيع المبادرة، ومراعاة احتياجات العاملين. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

١,٤ . أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية؟
٣. ما أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية؟

١,٥. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية.

وتتمثل الأهداف الفرعية للدراسة فيما يأتي:

١. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية .
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية .
٣. قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
٤. تقديم توصيات تساعد الشركات الخدمية على تطوير ممارسات القيادة بما يسهم في تحسين أداء العاملين.

١,٦. فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية:

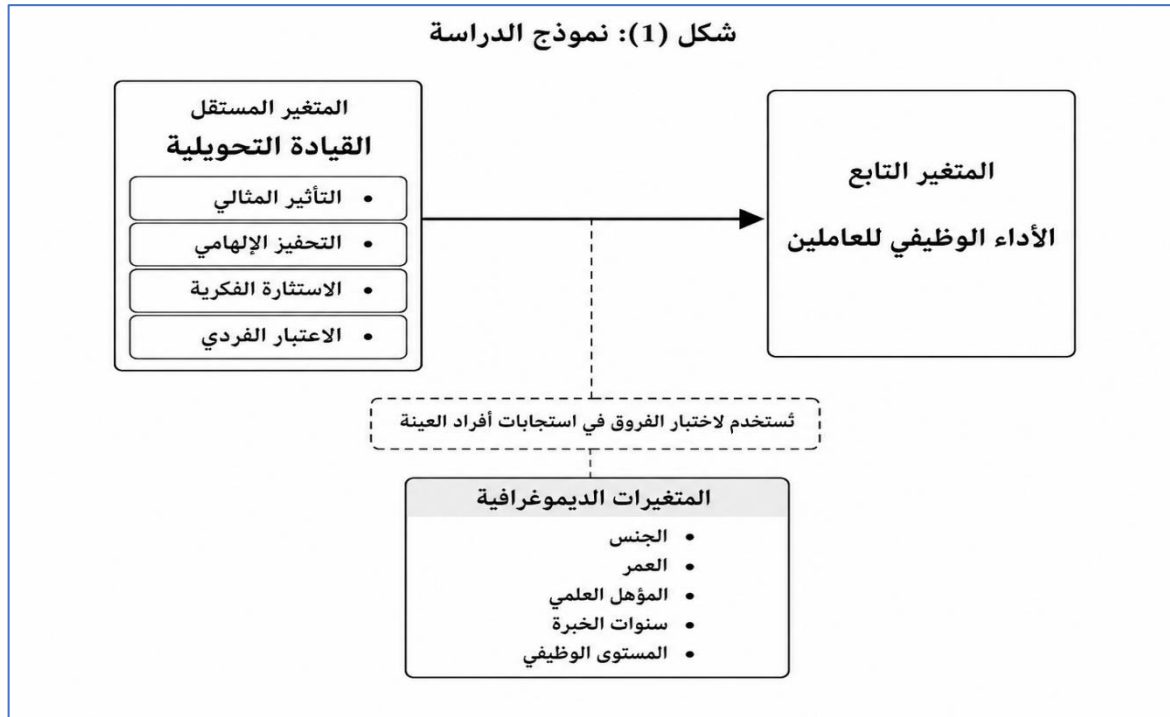
❖ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية.

١,٧. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة، حيث تمثل القيادة التحويلية المتغير المستقل في هذه الدراسة، بينما يمثل الأداء الوظيفي للعاملين المتغير التابع. ويفترض النموذج أن ممارسة القيادة التحويلية داخل الشركات الخدمية تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال ما توفره من تحفيز، ودعم، وتشجيع على الإبداع، ومراعاة للفروق الفردية بين العاملين.



شكل (١-١): نموذج الدراسة – إعداد الطالب

١,٨ . الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات الخدمية، بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وسيتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، لأنها مناسبة لطبيعة الدراسة، وتساعد في قياس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة؛ يتضمن الجزء الأول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. أما الجزء الثاني فيقيس القيادة التحويلية بأبعادها الرئيسية، بينما يقيس الجزء الثالث الأداء الوظيفي للعاملين. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاءات الوصفية، واختبارات الفروق، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج واضحة.

١,٩ . مخطط المشروع

يتكون هذا المشروع من خمسة فصول رئيسة، تم تنظيمها بصورة متسلسلة بما يساعد على عرض موضوع الدراسة بشكل علمي واضح، بدءًا من تحديد الإطار العام للدراسة، وانتهاءً بعرض النتائج والتوصيات.

الفصل	عنوان الفصل	محتوى الفصل
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	يتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، والفجوات النظرية والتطبيقية، وأهمية الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.
الفصل الثاني	الدراسات السابقة والإطار النظري	يتناول المفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، مع عرض العلاقة بين المتغيرين واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.
الفصل الثالث	منهجية الدراسة	يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
الفصل الرابع	التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	يعرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل استجابات أفراد العينة، واختبار فرضيات الدراسة، ثم مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.
الفصل الخامس	حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات	يتضمن حدود الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات العملية المقترحة، إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية.

جدول (١-١): مخطط المشروع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

يُعدّ موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، وذلك لما يرتبط به من قدرة على التأثير في العاملين، وتحفيزهم، وبناء الثقة بينهم وبين القيادة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة المهام اليومية، بل تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات العاملين وسلوكهم، بما يسهم في رفع مستوى الدافعية والالتزام وتحسين الأداء داخل بيئة العمل (Burns, 1978؛ Bass, 1985).

وفي المقابل، يُعدّ الأداء الوظيفي من المتغيرات التنظيمية المهمة التي تعكس مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية. ويظهر الأداء الوظيفي من خلال جودة العمل، والالتزام بالمسؤوليات، والقدرة على تحقيق الأهداف، والتعاون مع الزملاء، والمساهمة في تطوير العمل. لذلك فإن دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تُعدّ من القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في الشركات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم الخدمة والتعامل مع العملاء (Campbell, 1990؛ Armstrong, 2020).

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً نظرياً لمتغيرات الدراسة، حيث يتم تناول القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، ثم توضيح العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يمهد لاختبار هذه العلاقة ميدانياً في الفصول اللاحقة.

٢,٢ . المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في القيادة التحويلية، وهي من الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت استجابةً لحاجة المنظمات إلى قيادات قادرة على إحداث التغيير، وتحفيز العاملين، وبناء رؤية مشتركة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. وتقوم القيادة التحويلية على التأثير في قناعات العاملين واتجاهاتهم، وليس فقط توجيههم لأداء المهام اليومية، حيث يسعى القائد التحويلي إلى رفع مستوى الدافعية، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وتشجيع العاملين على تجاوز الأداء التقليدي نحو أداء أكثر فاعلية وإبداعاً (Burns, 1978؛ Bass, 1985).

وتُعد القيادة التحويلية نمطًا قياديًا قائمًا على بناء الثقة بين القائد والعاملين، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحفيز الأفراد على تبني أهداف المنظمة وكأنها أهداف شخصية لهم. فالقائد التحويلي لا يعتمد على السلطة الرسمية فقط، بل يستخدم التأثير الأخلاقي والإلهام والدعم الفردي لتحريك طاقات العاملين، وتوجيهها نحو تحسين الأداء وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل. ولهذا أصبحت القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ملائمة للمنظمات الخدمية التي تعمل في بيئات تنافسية ومتغيرة، لأنها تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء (Bass & Avolio, 1994؛ Bass & Riggio, 2006).

وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسة. يتمثل البعد الأول في التأثير المثالي، ويقصد به قدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين من خلال سلوكه، ونزاهته، وثقته، والتزامه بالقيم التنظيمية، مما يجعل العاملين أكثر استعدادًا لاحترامه والافتداء به. أما البعد الثاني فهو التحفيز الإلهامي، ويعني قدرة القائد على بث الحماس والتفاؤل في نفوس العاملين، وتوجيههم نحو أهداف واضحة وذات معنى. ويتمثل البعد الثالث في الاستثارة الفكرية، ويقصد بها تشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية في العمل. أما البعد الرابع فهو الاعتبار الفردي، ويشير إلى اهتمام القائد باحتياجات العاملين وفروقهم الفردية، ودعمهم مهنيًا وشخصيًا بما يساعدهم على تطوير قدراتهم (Bass & Avolio, 1994).

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية القيادة التحويلية في تحسين مخرجات العمل داخل المنظمات. فقد أوضحت دراسة أرباب (٢٠٢٢) أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ترتبط بأداء العاملين، وأن وجود ممارسات مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي يساعد على رفع مستوى الأداء داخل المنظمة. كما بينت دراسة عبدالديمي (٢٠٢٣) أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسات الأجنبية، مثل دراسة Judge و Piccolo (٢٠٠٤)، التي أكدت أن القيادة التحويلية ترتبط بنتائج تنظيمية إيجابية، ودراسة Wang وآخرين (٢٠١١)، التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء على مستويات الفرد والفريق والمنظمة.

وبناءً على ذلك، فإن القيادة التحويلية في هذه الدراسة لا تُدرس بوصفها مفهومًا عامًا فقط، بل بوصفها مجموعة من السلوكيات القيادية التي يمكن قياسها من خلال أبعادها الأربعة، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويمثل هذا المتغير الأساس الذي تسعى الدراسة إلى قياس أثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية.

٢,٣. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الأداء الوظيفي للعاملين، ويقصد به مستوى قيام العاملين بالمهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة منهم وفقاً لمعايير الكفاءة والجودة والالتزام. ويُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لأنه يعبر عن قدرة العامل على تحويل المهارات والمعرفة والجهد إلى نتائج عملية تخدم أهداف المنظمة. كما يمثل الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً للحكم على فاعلية العاملين ومدى نجاح المنظمة في استثمار مواردها البشرية (Armstrong, Campbell, 1990). (2020).

ولا يقتصر الأداء الوظيفي على كمية العمل المنجز فقط، بل يشمل عدة أبعاد، منها جودة العمل، وسرعة الإنجاز، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، وتحمل المسؤولية، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على حل المشكلات، والمبادرة في تطوير أساليب العمل. ولذلك فإن الأداء الوظيفي يعد مفهوماً شاملاً يجمع بين جانبين رئيسين: جانب مرتبط بإنجاز المهام الرسمية المطلوبة، وجانب آخر مرتبط بالسلوكيات الداعمة لبيئة العمل مثل التعاون، والانضباط، والمبادرة، والمشاركة الإيجابية (Borman & Motowidlo, 1993).

ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل مهارات العامل، وخبرته، ووضوح المهام، وبيئة العمل، ونظام الحوافز، ومستوى التدريب، ونمط القيادة السائد في المنظمة. ويُعد نمط القيادة من العوامل المؤثرة بصورة مباشرة في الأداء؛ لأن القائد هو المسؤول عن توجيه العاملين، وتحفيزهم، ومتابعة أدائهم، وتوفير الدعم اللازم لهم. ومن ثم فإن ضعف القيادة قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وضعف الإنجاز، بينما قد تسهم القيادة الفعالة في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل (Robbins & Judge, 2019).

وتزداد أهمية الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية بشكل خاص، لأن هذه الشركات تعتمد بدرجة كبيرة على العاملين في تقديم الخدمة والتعامل المباشر مع العملاء. فالعامل في القطاع الخدمي لا يمثل نفسه فقط، بل يمثل صورة الشركة أمام العملاء، ولذلك فإن جودة أدائه تنعكس مباشرة على جودة الخدمة، ورضا العملاء، وسمعة الشركة، وقدرتها على المنافسة. وكلما ارتفع مستوى أداء العاملين، زادت قدرة الشركة على تقديم خدمات أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات العملاء.

وقد تناولت بعض الدراسات العربية الأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تابعًا يتأثر بالقيادة التحويلية. فقد بينت دراسة عبد الباقي وكويد (٢٠٢٠) وجود أثر للقيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لدى العاملين. كما تناولت دراسة طالبى وبوفقة وقرادي (٢٠٢٢) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتشير هذه الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بالقدرات الفردية للعاملين، بل يتأثر أيضًا بالمناخ القيادي والتنظيمي المحيط بهم.

وفي هذه الدراسة، سيتم التعامل مع الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره من خلال ممارسات القيادة التحويلية. وسيتم قياسه من خلال تصورات العاملين حول مستوى إنجازهم للمهام، وجودة أدائهم، والتزامهم الوظيفي، وقدرتهم على التعاون والمبادرة وتطوير أساليب العمل داخل الشركات الخدمية.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تقوم على أساس أن القائد التحويلي يستطيع التأثير في سلوك العاملين ودافعيتهم من خلال الإلهام، والدعم، وبناء الثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي. فعندما يشعر العامل أن قائده يثق بقدراته، ويشجعه على المبادرة، ويمنحه الدعم المناسب، فإن ذلك ينعكس غالبًا على مستوى التزامه وجهده وجودة أدائه. ومن ثم فإن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات (Bass & Riggio, 2006).

وتظهر هذه العلاقة من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة. فالتأثير المثالي يعزز ثقة العاملين في القائد ويجعلهم أكثر التزامًا بتوجيهاته، لأنهم يرون فيه نموذجًا إيجابيًا يمكن الاقتداء به. أما التحفيز الإلهامي فيسهم في رفع الحماس والطموح لدى العاملين، ويجعلهم أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل. وتساعد الاستثارة الفكرية على تحسين الأداء من خلال تشجيع العاملين على التفكير في حلول جديدة للمشكلات، وتطوير طرق العمل، وتجنب الجمود الإداري. في حين يسهم الاعتبار الفردي في تحسين الأداء من خلال اهتمام القائد باحتياجات كل عامل، ودعمه، وتوجيهه، ومساعدته على تطوير قدراته (Bass & Avolio, 1994).

وقد أكدت الدراسات الأجنبية هذه العلاقة بصورة واضحة. فقد توصلت دراسة Judge و Piccolo (٢٠٠٤)، وهي دراسة تحليلية لعدد كبير من الدراسات السابقة، إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بنتائج تنظيمية

إيجابية، من بينها الأداء والرضا والدافعية. كما بينت دراسة Wang وآخرين (٢٠١١)، التي راجعت نتائج عدد كبير من الدراسات خلال مدة طويلة، أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بأداء العاملين على مستوى الفرد، كما ترتبط بالأداء على مستوى الفريق والمنظمة. وهذا يدل على أن أثر القيادة التحويلية لا يقتصر على العامل الفرد، بل يمتد ليشمل الأداء الجماعي والتنظيمي.

كما دعمت الدراسات العربية هذه النتيجة في بيئات مختلفة. فقد أوضحت دراسة أرباب (٢٠٢٢) وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، وأكدت أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى أداء العاملين. كما توصلت دراسة عبدالديمي (٢٠٢٣) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة تكريت. وخلصت دراسة طالبي وبوفقة وقرادي (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونغاز، مع تناول بعض المتغيرات مثل الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات العمل.

وفي سياق الشركات الخدمية، تبدو العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي أكثر أهمية، لأن أداء العاملين يرتبط مباشرة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء. فالقائد التحويلي الذي يحفز العاملين، ويدعمهم، ويشجعهم على الإبداع، ويهتم باحتياجاتهم، يمكن أن يسهم في تحسين طريقة تعاملهم مع العملاء، ورفع سرعة الاستجابة، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمة. ولذلك تفترض الدراسة الحالية أن ممارسة القيادة التحويلية داخل الشركات الخدمية تؤثر إيجابيًا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة تقوم على أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أن اختبار هذه العلاقة ميدانيًا يساعد على تقديم تصور أوضح لدور القيادة التحويلية في تطوير الأداء داخل الشركات الخدمية، ويعطي نتائج يمكن أن تفيد الإدارات في تحسين أساليب القيادة والإشراف.

٢,٥ . الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرض مفهوم القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، وبيان أبعادها الرئيسية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما تم تناول مفهوم الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، مع توضيح أهميته باعتباره مؤشراً أساسياً لمدى كفاءة العاملين وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

كما أوضح الفصل أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تقوم على أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في رفع دافعية العاملين، وتشجيعهم على الإبداع، وتنمية التزامهم، ودعم قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة أعلى. وبناءً على ذلك، يمهّد هذا الفصل للفصل التالي، الذي سيتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، بما يشمل تصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

تُعد الدراسات السابقة والإطار النظري من الأجزاء المهمة في البحث العلمي، لأنها تساعد على توضيح المفاهيم الرئيسية للدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيراتها، وربط موضوع البحث بما تم تناوله في الأدبيات الإدارية السابقة. ويهتم هذا الفصل بعرض المفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، مع توضيح العلاقة بينهما في ضوء ما تناولته الكتابات الإدارية والدراسات السابقة.

وقد حظي موضوع القيادة التحويلية باهتمام واسع في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، نظراً لدورها في التأثير في العاملين، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يُعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى فاعلية العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام وتحقيق النتائج المطلوبة. ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تساعد على فهم الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة في تحسين كفاءة العاملين داخل الشركات الخدمية (Bass, 1985؛ Robbins & Judge, 2019).

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في تناول موضوع أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. وتُعد منهجية الدراسة من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي، لأنها توضح الطريقة التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها. ويعرض هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة الدراسة. ويأتي هذا التنظيم بما يتوافق مع قالب المشروع السابق الذي يخصص الفصل الثالث لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريفات الإجرائية تحديد المعنى العملي لمتغيرات الدراسة، والطريقة التي سيتم من خلالها قياس كل متغير في الجانب الميداني. وتتمثل متغيرات الدراسة الحالية في القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، إضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

المتغير	نوع المتغير	التعريف الإجرائي
القيادة التحويلية	متغير مستقل	يقصد بها مجموعة الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد للتأثير في العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع وتحسين أدائهم. وسيتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
الأداء الوظيفي	متغير تابع	يقصد به مستوى إنجاز العاملين لمهامهم الوظيفية بكفاءة وجودة، ومدى التزامهم بالمسؤوليات الوظيفية، وقدرتهم على التعاون، والمبادرة، وتحقيق أهداف العمل داخل الشركات الخدمية.
المتغيرات الديموغرافية	متغيرات تصنيفية	تتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وسيتم استخدامها للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة.

٣,٣ . تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي كما هي في الواقع، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج واضحة. فالمنهج الوصفي يساعد على وصف مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، بينما يساعد الجانب التحليلي على اختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المدخل الكمي؛ نظرًا لاستخدام الاستبانة في جمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليل الاستجابات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تُعد الدراسة من الدراسات الميدانية، لأنها تعتمد على جمع بيانات مباشرة من العاملين في الشركات الخدمية، ومن الدراسات المقطعية، لأنها تجمع البيانات في فترة زمنية محددة. ويمكن توضيح تصميم البحث على النحو الآتي:

العنصر	التحديد في الدراسة الحالية
فلسفة البحث	الوضعية
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي
مدخل البحث	كمي
استراتيجية البحث	المسح الميداني
أداة جمع البيانات	الاستبانة
الأفق الزمني	دراسة مقطعية
أسلوب التحليل	التحليل الإحصائي

٣,٤ . مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تُكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخدمية، وذلك لكون هذه الشركات تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم الخدمات والتعامل المباشر مع العملاء. وتُعد هذه البيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي، لأن أداء العاملين في الشركات الخدمية ينعكس مباشرة على جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة المنظمة.

أما عينة الدراسة تم اختيارها من العاملين في عدد من الشركات الخدمية، باستخدام العينة المتاحة أو العينة الميسرة، وذلك نظرًا لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة والوصول إليهم بالكامل. وتعد هذه الطريقة مناسبة للدراسات الميدانية التي تعتمد على توزيع الاستبانة على الأفراد المتاحين والمستعدين للمشاركة.

وشملت العينة عاملين من مستويات وظيفية مختلفة، بما يساعد على الحصول على استجابات متنوعة تعكس آراء أفراد العينة حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كما سيتم مراعاة المتغيرات الديموغرافية الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة المناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية، وذلك لكونها تساعد على جمع آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي. وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الكمية، خاصة عندما يكون الهدف هو قياس اتجاهات العاملين وتصوراتهم حول ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث اشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسية؛ تضمن الجزء الأول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. أما الجزء الثاني فقد خُصص لقياس القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. في حين خُصص الجزء الثالث لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من حيث إنجاز المهام، وجودة الأداء، والالتزام، والتعاون، والمبادرة في تطوير العمل.

وتم توزيع الاستبانة إلكترونية على عينة من العاملين في الشركات الخدمية، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بحيث تتدرج الإجابات من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، مما ساعد على تحويل آراء أفراد العينة إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا واستخدامها في اختبار فرضيات الدراسة.

٣,٦. أنواع البيانات

إعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

– تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، وهي البيانات التي تم الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

– أما البيانات الثانوية فتتمثل في المعلومات التي تم الحصول عليها من الكتب، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية، والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وتفسير النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات، تم مراجعة البيانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخالها إلى أحد برامج التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها. وتتمثلت أبرز إجراءات التحليل الإحصائي فيما يأتي:

الهدف من استخدامه	الإجراء الإحصائي
وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.	التكرارات والنسب المئوية
تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
اختبار ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساق فقرات الاستبانة.	معامل كرونباخ ألفا
قياس طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.	معامل الارتباط بيرسون
اختبار أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي.	تحليل الانحدار الخطي
الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	اختبار T-test و تحليل التباين ANOVA

وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي سيتم اتباعها في الجانب الميداني، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي.

وقد تبين أن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في الشركات الخدمية. ويمهد هذا الفصل للفصل التالي، الذي سيتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٥٠) استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال توظيف عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، مثل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات الفروق، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. ويعرض هذا الفصل في بدايته توصيفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم يتناول اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، يلي ذلك عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث وما توصلت إليه الدراسات السابقة.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يوضح جدول (٤-١) خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. ويهدف هذا التوصيف إلى التعرف على طبيعة المشاركين في الدراسة ومدى تنوع خصائصهم الشخصية والوظيفية.

جدول (٤-١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = ١٥٠)

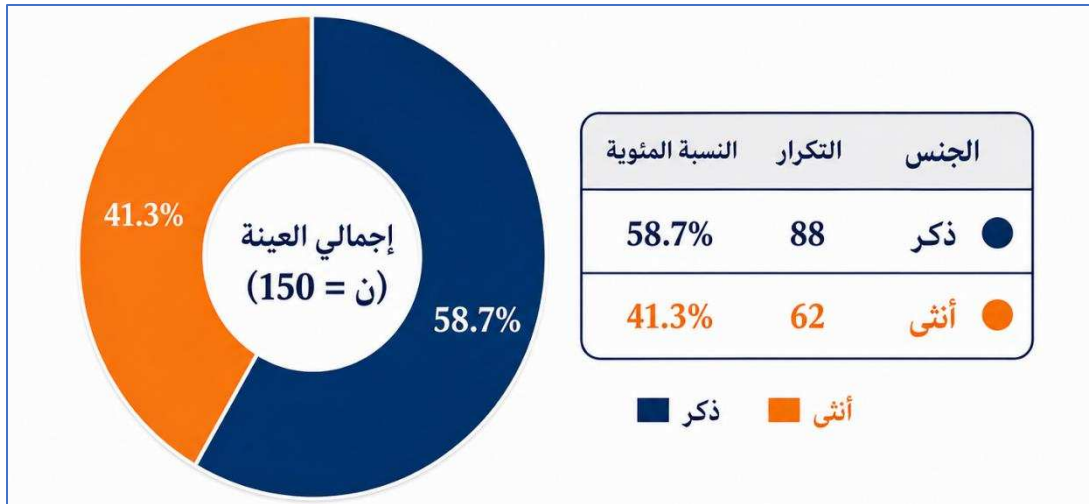
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	88	58.7%
الجنس	أنثى	62	41.3%
العمر	أقل من 30 سنة	39	26.0%
العمر	30-39 سنة	58	38.7%
العمر	40-49 سنة	35	23.3%
العمر	50 سنة فأكثر	18	12.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	14.0%

المؤهل العلمي	بكالوريوس	87	58.0%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	42	28.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	22.7%
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	52	34.7%
سنوات الخبرة	10-15 سنة	39	26.0%
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	25	16.7%
المستوى الوظيفي	موظف	85	56.7%
المستوى الوظيفي	مشرف / رئيس قسم	45	30.0%
المستوى الوظيفي	مدير	20	13.3%

يتضح من جدول (٤-١) أن الذكور شكّلوا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٨٨) مشاركاً بنسبة (٥٨,٧٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٦٢) مشاركة بنسبة (٤١,٣٪). ويشير ذلك إلى وجود تمثيل مناسب لكلا الجنسين داخل العينة، بما يساعد على تحليل الفروق في الاستجابات وفقاً لمتغير الجنس.

أما من حيث العمر، فقد جاءت فئة ٣٠ إلى ٣٩ سنة في المرتبة الأولى بنسبة (٣٨,٧٪)، تلتها فئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة (٢٦,٠٪)، ثم فئة ٤٠ إلى ٤٩ سنة بنسبة (٢٣,٣٪)، وأخيراً فئة ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (١٢,٠٪). ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة من الفئات العمرية النشطة مهنيًا والقادرة على تقييم بيئة العمل وممارسات القيادة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد جاءت فئة البكالوريوس أولاً بنسبة (٥٨,٠٪)، تلتها فئة الدراسات العليا بنسبة (٢٨,٠٪)، ثم فئة الدبلوم فأقل بنسبة (١٤,٠٪)، مما يدل على أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى تعليمياً مناسباً لفهم محاور الدراسة. أما سنوات الخبرة، فقد تصدرت فئة ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٤,٧٪)، تلتها فئة ١٠ إلى ١٥ سنة بنسبة (٢٦,٠٪)، ثم أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٢,٧٪)، وأخيراً أكثر من ١٥ سنة بنسبة (١٦,٧٪). ويعكس ذلك تنوعاً جيداً في خبرات أفراد العينة.

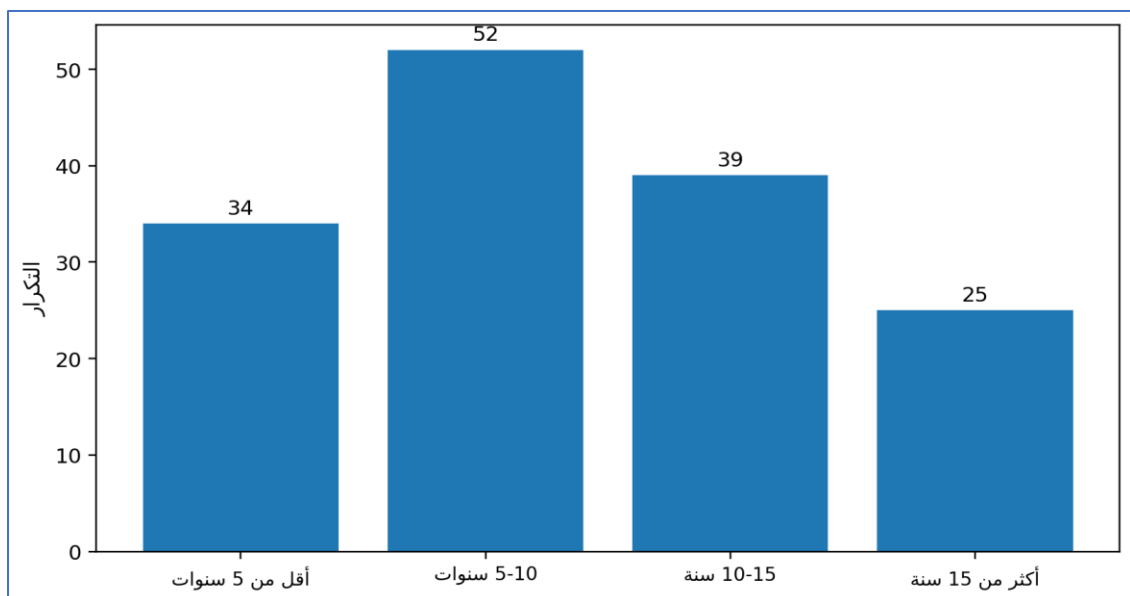
وبالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد جاءت فئة الموظفين في المرتبة الأولى بنسبة (٥٦,٧٪)، تلتها فئة مشرف/رئيس قسم بنسبة (٣٠,٠٪)، ثم فئة المديرين بنسبة (١٣,٣٪). ويُعد هذا التوزيع مناسباً لطبيعة الشركات الخدمية، إذ تمثل فئة الموظفين القاعدة الأكبر في الهيكل التنظيمي.



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

يوضح شكل (١-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٨,٧٪)، مقابل (٤١,٣٪) للإناث. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل مناسب لكلا الجنسين داخل العينة، مع ارتفاع نسبي في مشاركة الذكور. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة بعض الأعمال في الشركات الخدمية، التي قد يكون حضور الذكور فيها أكبر نسبياً في بعض الوظائف التشغيلية أو الإشرافية. وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع تنوعاً مقبولاً في خصائص أفراد العينة، بما يدعم شمولية النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

شكل (٢-٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يبين شكل (٢-٤) أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن فئتي الخبرة (٥-١٠ سنوات) و(١٠-١٥ سنة)، وهو ما يدعم جودة الاستجابات؛ لأن المشاركين لديهم خبرة عملية تسمح لهم بتقييم ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي داخل الشركات الخدمية.

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة. وتعد قيمة كرونباخ ألفا مقبولة إذا تجاوزت (٠,٧٠)، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع ثبات الأداة.

جدول (٢-٤): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

يتضح من جدول (٢-٤) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة تراوحت بين (٠,٨٠٩) و(٠,٩٠٤)، وهي قيم أعلى من الحد المقبول إحصائياً (٠,٧٠)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي. كما بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (٠,٩٠٤)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد صلاحية الأداة للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

جدول (٣-٤): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التأثير المثالي	5	0.872	مرتفع
التحفيز الإلهامي	5	0.889	مرتفع
الاستثارة الفكرية	5	0.861	مرتفع
الاعتبار الفردي	5	0.847	مرتفع
القيادة التحويلية ككل	20	0.932	مرتفع
الأداء الوظيفي	10	0.902	مرتفع
الأداة ككل	30	0.947	مرتفع

يبين جدول (٣-٤) أن جميع معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي. ويعني ذلك أن محاور الاستبانة تقيس المفهوم العام للدراسة بصورة مناسبة، وأن فقرات الأداة مترابطة مع الهدف العام من القياس.

جدول (٤-٤): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
التأثير المثالي	0.804	0.000	دال إحصائياً
التحفيز الإلهامي	0.827	0.000	دال إحصائياً
الاستثارة الفكرية	0.793	0.000	دال إحصائياً
الاعتبار الفردي	0.811	0.000	دال إحصائياً
الأداء الوظيفي	0.858	0.000	دال إحصائياً

يتضح من جدول (٤-٤) أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأن الأبعاد المستخدمة تقيس المتغيرات التي صممت من أجلها بصورة مناسبة.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخدمية. وقد تم تفسير النتائج بالاعتماد على معيار ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.

جدول (٤-٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
التأثير المثالي	3.91	0.62	1	مرتفع
التحفيز الإلهامي	3.88	0.66	2	مرتفع
الاستشارة الفكرية	3.73	0.70	3	مرتفع
الاعتبار الفردي	3.69	0.72	4	مرتفع
القيادة التحويلية ككل	3.80	0.59	-	مرتفع

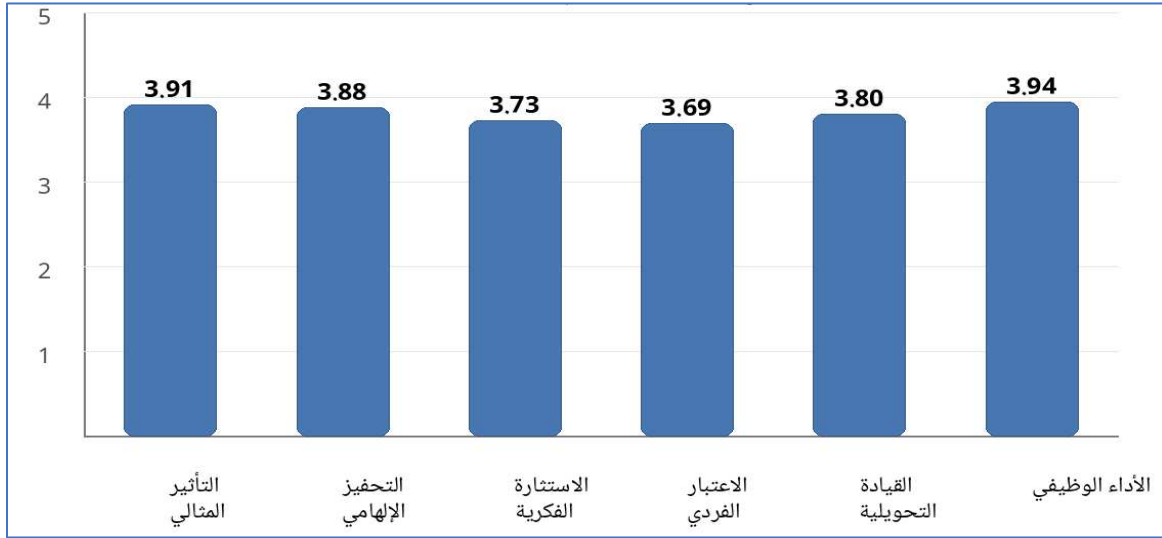
تبين نتائج جدول (٤-٥) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الخدمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية (٣,٨٠) بانحراف معياري (٠,٥٩). وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩١)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القيادات في الشركات الخدمية تمارس سلوكيات القدوة وبناء الثقة بدرجة واضحة. بينما جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٩)، وهو رغم ذلك يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود اهتمام مقبول باحتياجات العاملين وفروقهم الفردية.

جدول (٦-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي

المتغير/البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
إنجاز المهام بكفاءة	4.02	0.61	مرتفع
جودة الأداء	3.97	0.63	مرتفع
الالتزام بالمسؤوليات	4.05	0.58	مرتفع
التعاون والمبادرة	3.81	0.68	مرتفع
الأداء الوظيفي ككل	3.94	0.57	مرتفع

توضح نتائج جدول (٦-٤) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخدمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للأداء الوظيفي (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٥٧). ويدل ذلك على أن أفراد العينة يظهرون مستوى جيداً من الالتزام بمهامهم، وجودة الأداء، والقدرة على التعاون والمبادرة داخل بيئة العمل.

شكل (٣-٤): متوسطات أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي



يوضح الشكل (٣-٤) أن متوسطات متغيرات الدراسة جاءت ضمن مستوى مرتفع نسبياً، حيث سجل الأداء الوظيفي أعلى متوسط بلغ (٣,٩٤)، يليه بُعد التأثير المثالي بمتوسط (٣,٩١)، ثم التحفيز الإلهامي بمتوسط (٣,٨٨). كما بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية (٣,٨٠)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون وجود ممارسات قيادية تحويلية جيدة تسهم في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي داخل الشركات الخدمية.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة كل فرضية. وقد تم استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي.

٤,٥,١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبقية المتغيرات.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T قيمة	الدلالة	النتيجة
القيادة التحويلية	ذكور	88	3.79	0.60	-0.22	0.824	غير دالة
	إناث	62	3.81	0.58			
الأداء الوظيفي	ذكور	88	3.92	0.59	-0.43	0.668	غير دالة
	إناث	62	3.96	0.55			

جدول (٧-٤): نتائج اختبار T-Test للفروق تبعاً لمتغير الجنس

توضح نتائج جدول (٧-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية أو الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، حيث جاءت قيم الدلالة أكبر من (٠,٠٥). ويدل ذلك على أن الذكور والإناث ينظرون إلى ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي بدرجة متقاربة.

المتغير الديموغرافي	المتغير التابع	F قيمة	الدلالة	النتيجة
العمر	القيادة التحويلية	1.34	0.264	غير دالة
العمر	الأداء الوظيفي	1.09	0.355	غير دالة
المؤهل العلمي	القيادة التحويلية	2.18	0.117	غير دالة
المؤهل العلمي	الأداء الوظيفي	1.96	0.144	غير دالة
سنوات الخبرة	القيادة التحويلية	3.11	0.028	دالة
سنوات الخبرة	الأداء الوظيفي	3.54	0.016	دالة
المستوى الوظيفي	القيادة التحويلية	4.02	0.009	دالة
المستوى الوظيفي	الأداء الوظيفي	3.29	0.023	دالة

جدول (٤-٨): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

توضح نتائج جدول (٤-٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري العمر والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي في كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي الخبرة الأعلى والمستويات الوظيفية الأعلى قد يكونون أكثر إدراكاً لممارسات القيادة وأكثر قدرة على تقييم أثرها في الأداء. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى قبولاً جزئياً.

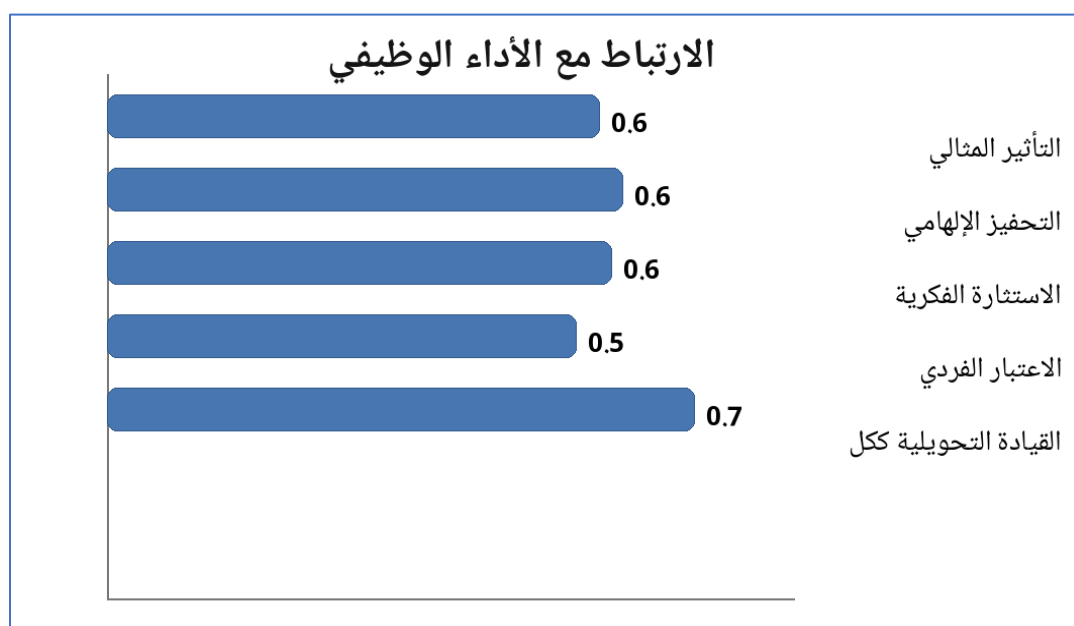
٤,٥,٢ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

المتغير/البعد	معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي	الدلالة الإحصائية	اتجاه العلاقة
التأثير المثالي	0.573	0.000	موجبة دالة
التحفيز الإلهامي	0.601	0.000	موجبة دالة
الاستشارة الفكرية	0.588	0.000	موجبة دالة
الاعتبار الفردي	0.547	0.000	موجبة دالة
القيادة التحويلية ككل	0.684	0.000	موجبة دالة

جدول (٩-٤): معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تشير نتائج جدول (٩-٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ككل والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠). كما جاءت جميع أبعاد القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً بالأداء الوظيفي، وكان أعلى ارتباط لبعد التحفيز الإلهامي بقيمة (٠,٦٠١). وهذا يعني أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يرتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.



شكل (٤-٤): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

٤,٥,٣ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. كما تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. ولاختبار ذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

النموذج	R	R ²	المعدلة R ²	F قيمة	الدلالة
أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ← الأداء الوظيفي	0.721	0.520	0.507	39.22	0.000

جدول (٤-١٠): ملخص نموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي

يوضح جدول (٤-١٠) أن قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (٠,٧٢١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (٥٢,٠٪) من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة في الدراسات الإدارية. كما بلغت قيمة (F) مقدار (٣٩,٢٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	T قيمة	الدلالة	النتيجة
الثابت	1.280	0.214	-	5.98	0.000	دال
التأثير المثالي	0.173	0.070	0.189	2.48	0.014	دال
التحفيز الإلهامي	0.261	0.070	0.284	3.72	0.000	دال
الاستشارة الفكرية	0.219	0.070	0.236	3.11	0.002	دال
الاعتبار الفردي	0.158	0.069	0.172	2.29	0.024	دال

جدول (٤-١١): معاملات الانحدار لأبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي

تشير نتائج جدول (٤-١١) إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها أثر دال إحصائيًا في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥). وقد جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (Beta = 0.284)، يليه بعد الاستثارة الفكرية (Beta = 0.236)، ثم التأثير المثالي (Beta = 0.189)، وأخيرًا الاعتبار الفردي (Beta = 0.172). وهذا يدل على أن تحفيز العاملين وإلهامهم وتشجيعهم على التفكير بطرق جديدة يمثلان من أكثر الممارسات القيادية تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات الخدمية.

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، كما يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية.

٤,٥,٤ مناقشة نتائج البحث

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعًا، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعًا لدى العاملين في الشركات الخدمية. وتدلل هذه النتيجة على أن بيئة الشركات الخدمية تتطلب نمطًا قياديًا قادرًا على تحفيز العاملين، ودعمهم، وتشجيعهم على المبادرة، نظرًا لطبيعة العمل الخدمي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التفاعل مع العملاء، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، والمحافظة على مستوى مناسب من جودة الخدمة.

- كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أرباب (٢٠٢٢) التي أكدت ارتباط القيادة التحويلية بأداء العاملين، ودراسة عبدالدليمي (٢٠٢٣) التي أوضحت أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، كما تتفق مع دراسة Wang وآخرين (٢٠١١) التي بينت أن القيادة التحويلية ترتبط بالأداء على مستويات الفرد والفريق والمنظمة، ودراسة Judge و Piccolo (2004) التي أكدت فاعلية القيادة التحويلية في تحسين عدد من النتائج التنظيمية.

- كما أوضحت نتائج الانحدار أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر نسبة ملحوظة من التباين في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، مما يعني أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل

المهمة المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات الخدمية. وتدل هذه النتيجة على أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بقدرات العاملين الفردية، بل يتأثر أيضًا بطبيعة القيادة السائدة داخل المنظمة، ومدى قدرتها على التحفيز، والتوجيه، وبناء الثقة، وتشجيع التطوير المستمر.

- وقد أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي كان الأكثر تأثيرًا بين أبعاد القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في الشركات الخدمية يحتاجون إلى قائد قادر على توضيح الأهداف، وبث الحماس، وتعزيز الثقة في القدرة على الإنجاز، خاصة في ظل الضغوط المرتبطة بالتعامل المباشر مع العملاء والمحافظة على جودة الخدمة. كما جاءت الاستثارة الفكرية في مرتبة متقدمة من حيث التأثير، مما يعكس أهمية تشجيع العاملين على تطوير أساليب العمل، وحل المشكلات بصورة مبتكرة، وعدم الاكتفاء بالطرق التقليدية في أداء المهام.

- أما فيما يتعلق بالفروق الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق تعزى إلى سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين الأكثر خبرة أو الأعلى مستوى وظيفيًا يكونون أكثر احتكاكًا بالقيادات، وأكثر قدرة على إدراك ممارسات القيادة وتأثيرها في الأداء، بحكم طبيعة مسؤولياتهم وتراكم خبراتهم داخل بيئة العمل. وتعد هذه النتيجة منطقية في بيئة الشركات الخدمية التي تختلف فيها طبيعة المهام ومستوى الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة دعمت الفرضية الرئيسة والفرضيات المرتبطة بالعلاقة والأثر، وأكدت أن القيادة التحويلية تمثل مدخلًا إداريًا مهمًا لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. كما تشير النتائج إلى أن تطوير ممارسات القيادة التحويلية، وبخاصة التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، يمكن أن يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز قدرة الشركات الخدمية على تحقيق أهدافها التنظيمية.

جدول (٤-١٢): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الاختبار	الحكم
الفرعية الأولى	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية	ظهرت فروق حسب سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي فقط	قبول جزئي
الفرعية الثانية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	$r = 0.684$ ، $p = 0.000$	قبول
الفرعية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الأداء الوظيفي	$R^2 = 0.520$ ، $p = 0.000$	قبول
الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي	النموذج دال إحصائيًا ويفسر 52.0% من التباين	قبول

يوضح جدول (٤-١٢) أن نتائج اختبار الفرضيات دعمت الاتجاه العام للدراسة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة، مما يؤكد وجود علاقة وأثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي. كما تم قبول الفرضية الفرعية الأولى جزئيًا، إذ ظهرت الفروق تبعًا لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد عاملًا مؤثرًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية.

٤,٦ . الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها. وقد تم في البداية توصيف عينة الدراسة البالغ عددها (١٥٠) مشاركًا من العاملين في الشركات الخدمية، ثم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

كما أوضحت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي جاءا بدرجة مرتفعة. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ووجود أثر دال لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي. كما تبين وجود فروق دالة وفقًا لمتغيري سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق دالة تبعًا للجنس أو العمر أو المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة، الأمر الذي يدعم أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية في الشركات الخدمية لتحسين أداء العاملين ورفع جودة الخدمات المقدمة.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

تمهيد

يتناول هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، مع عرض حدود الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. كما يتضمن الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج الدراسة الحالية، بما يوسع من فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في بيئات تنظيمية مختلفة.

١, ٥. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة من الناحية الموضوعية على تناول أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما اقتصرت الدراسة على قياس الأداء الوظيفي من خلال استجابات أفراد العينة حول جودة الأداء، وإنجاز المهام، والالتزام، والتعاون، والمبادرة.

أما من الناحية البشرية، فقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٠) مشاركًا من العاملين في الشركات الخدمية، وهي عينة مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، إلا أن تعميم النتائج على جميع الشركات الخدمية ينبغي أن يتم بحذر، نظرًا لاختلاف طبيعة الشركات وحجمها وبيئات العمل فيها. ومن الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي باستخدام الاستبانة، وهو ما ساعد على قياس العلاقة والأثر إحصائيًا، لكنه لا يتيح فهمًا عميقًا لبعض الجوانب السلوكية التي قد تظهر بصورة أوضح من خلال المقابلات أو الدراسات النوعية. ومن الناحية الزمنية، تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، ولذلك فإن النتائج تعبر عن آراء أفراد العينة في تلك الفترة فقط. وقد تتغير هذه الآراء مستقبلاً تبعًا لتغير السياسات الإدارية، أو ظروف العمل، أو أساليب القيادة داخل الشركات.

وفي ضوء هذه الحدود، تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي، أو التعليمي، أو المصرفي، للمقارنة بين البيئات التنظيمية المختلفة. كما يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي، أو التمكين الإداري، لمعرفة كيفية تأثيرها في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كذلك يُقترح استخدام المنهج المختلط، الذي يجمع بين الاستبانة والمقابلات، للحصول على نتائج كمية ونوعية أكثر عمقًا.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ١) ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركات الخدمية، من خلال تشجيع المديرين والمشرفين على تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز، وبناء الثقة، وتشجيع الإبداع، ودعم العاملين .
- ٢) العمل على تطوير برامج تدريبية موجهة للقيادات الإدارية في الشركات الخدمية، بهدف تنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم، خاصة مهارات التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاتصال الفعال مع العاملين .
- ٣) الاهتمام ببعد التحفيز الإلهامي، نظرًا لما أظهرته النتائج من دوره المؤثر في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال ربط العاملين بأهداف واضحة، وتحفيزهم على تحقيق نتائج أفضل، وتعزيز شعورهم بأهمية أدوارهم داخل الشركة .
- ٤) تعزيز الاستثارة الفكرية لدى العاملين من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات، والمشاركة في حل مشكلات العمل، وتطوير أساليب تقديم الخدمة، بما يسهم في رفع جودة الأداء .
- ٥) زيادة الاهتمام بالاعتبار الفردي، من خلال مراعاة احتياجات العاملين، وتقديم الدعم المهني لهم، والاهتمام بالفروق الفردية بينهم، خاصة أن هذا البعد جاء في ترتيب أقل من بقية أبعاد القيادة التحويلية رغم كونه ضمن المستوى المرتفع .
- ٦) الاستفادة من خبرات العاملين ذوي الخبرة الطويلة والمستويات الوظيفية الأعلى، من خلال إشراكهم في برامج الإرشاد والتوجيه الداخلي، نظرًا لظهور فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغيري سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي .
- ٧) إجراء تقييم دوري لمستوى الأداء الوظيفي وربطه بممارسات القيادة داخل الشركة، حتى تتمكن الإدارة من التعرف على جوانب القوة والضعف في بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء .
- ٨) تفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء، بما يعزز دافعية العاملين ويشجعهم على الالتزام والمبادرة وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء .
- ٩) تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين، لأن بيئة العمل الداعمة تسهم في رفع مستوى الثقة والانتماء، وتنعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي .

٥,٣. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، واختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقًا لبعض المتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٥٠) مشاركًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة داخل الشركات الخدمية محل الدراسة، كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء مرتفعًا. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الفروق الديموغرافية كانت دالة جزئيًا، حيث ظهرت فروق تبعًا لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بينما لم تظهر فروق دالة تبعًا للجنس والعمر والمؤهل العلمي.

وتؤكد هذه النتائج أن القيادة التحويلية تمثل أحد المداخل الإدارية المهمة لتحسين أداء العاملين في الشركات الخدمية، إذ إن القائد التحويلي يستطيع من خلال الإلهام، والتحفيز، وبناء الثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي، ومراعاة احتياجات العاملين، أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي ويعزز جودة الخدمات المقدمة. وبذلك تقدم الدراسة إسهامًا علميًا وتطبيقيًا في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، من خلال إبراز أهمية القيادة التحويلية بوصفها عاملاً مؤثرًا في تحسين الأداء داخل بيئة العمل الخدمية.

وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات الخدمية ممارسات قيادية تحويلية أكثر فاعلية، وتطوير مهارات القيادات الإدارية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع والمبادرة، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) أرباب، نهى عثمان عبد المجيد محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية- الخرطوم. المجلة العربية للنشر العلمي، (٤٥)، ١٠٥-١٢٨.
- (٢) عبد الباقي، حياة، وكوديد، سفيان. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، ٧(١)، ٣٩-٥٩.
- (٣) عبدالديمي، عدنان رشيد عواد. (٢٠٢٣). تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٩(٦٣)، ٤٢٦-٤٤٤.
- (٤) بوقفة، محمد فارس، قرادي، حدة، وطالبي، مليكة. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز: دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة].
- (٥) العميان، محمود سلمان. (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 6) Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- 7) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- 8) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- 9) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- 10) Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- 11) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 12) Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- 13) Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- 14) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- 15) Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

ملحق (أ): نموذج الاستبانة

عزيزي/عزيزتي المشاركون، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض البحث العلمي حول أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية. جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض البحث فقط.

يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك وفق مقياس ليكرت الخماسي الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

❖ أولاً: البيانات الديموغرافية

البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئات
الجنس	ذكر / أنثى
العمر	أقل من 30 سنة / 30-39 سنة / 40-49 سنة / 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل / بكالوريوس / دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 10-15 سنة / أكثر من 15 سنة
المستوى الوظيفي	موظف / مشرف / مدير

❖ ثانياً: فقرات القيادة التحويلية

البعد	الفقرة
التأثير المثالي	يتصرف القائد بطريقة تجعله قدوة حسنة للعاملين.
التأثير المثالي	يعزز القائد الثقة والاحترام بينه وبين العاملين.

التأثير المثالي	يلتزم القائد بالقيم المهنية والأخلاقية في التعامل مع العاملين.
التأثير المثالي	يشجع القائد العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة.
التحفيز الإلهامي	يبث القائد الحماس والتفاؤل لدى العاملين.
التحفيز الإلهامي	يوضح القائد رؤية مستقبلية واضحة للعمل.
التحفيز الإلهامي	يشجع القائد العاملين على بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف.
التحفيز الإلهامي	يربط القائد بين أهداف العاملين وأهداف الشركة.
الاستثارة الفكرية	يشجع القائد العاملين على التفكير بطرق جديدة.
الاستثارة الفكرية	يدعم القائد تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
الاستثارة الفكرية	يحفز القائد العاملين على تطوير أساليب العمل.
الاستثارة الفكرية	يتقبل القائد الآراء والمقترحات المختلفة من العاملين.
الاعتبار الفردي	يهتم القائد باحتياجات العاملين الفردية.
الاعتبار الفردي	يقدم القائد الدعم والتوجيه للعاملين عند الحاجة.
الاعتبار الفردي	يساعد القائد العاملين على تطوير قدراتهم المهنية.
الاعتبار الفردي	يتعامل القائد مع العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.

ثالثًا: فقرات الأداء الوظيفي

المحور	الفقرة
الأداء الوظيفي	أنجز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.
الأداء الوظيفي	ألتزم بمعايير الجودة في أداء عملي.
الأداء الوظيفي	ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الشركة.
الأداء الوظيفي	أتعاون مع الزملاء وفريق العمل لإنجاز المهام.
الأداء الوظيفي	أمتلك القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.
الأداء الوظيفي	أبادر إلى تطوير أساليب العمل وتحسينها.

ملحق (ب): مقياس ليكرت الخماسي

ترميز مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مستوى الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

ملحق (ج): ترميز المتغيرات الديموغرافية في برنامج SPSS

المتغير	الترميز
الجنس	1 = ذكر، 2 = أنثى
العمر	1 = أقل من 30، 2 = 30-39، 3 = 40-49، 4 = 50 فأكثر
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل، 2 = بكالوريوس، 3 = دراسات عليا = 1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات، 2 = 5-10 سنوات، 3 = 10-15 سنة، 4 = أكثر من 15 سنة
المستوى الوظيفي	موظف، 2 = مشرف، 3 = مدير = 1