

# Final Project2

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

ريم حسن عبدالله.....

٢٢١٠٠١٥٧٦

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025 - الفصل الثاني

بسم الله الرحمن الرحيم

## جدول المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                     |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة:                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                |
| 5  | 1.3. أهمية الدراسة:                               |
| 5  | 1.3.1. على المستوى النظري:                        |
| 5  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                      |
| 6  | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 6  | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 6  | 1.6. فرضيات الدراسة:                              |
| 6  | 1.7. نموذج الدراسة:                               |
| 7  | 1.8. منهجية الدراسة:                              |
| 7  | 1.9. الدراسة الميدانية:                           |
| 7  | 1.10. مخطط المشروع المقترح:                       |
| 8  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة:                |
| 9  | 2.1. المقدمة:                                     |
| 9  | 2.2. المتغير المستقل:                             |
| 9  | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 9  | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |
| 10 | 2.5. الخاتمة:                                     |
| 10 | قائمة المراجع:                                    |

## 1) الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

تعد القدرة على اتخاذ القرارات في عصرنا الحالي من أهم العناصر الرئيسية لإدارة املتميزة والناجحة، فمقداراً بفعالية وكفاءة صناعة القرار ومدى تناسبها مع الهدف المنشوداً وثيقاً النجاح الذي يمكن للمنشآت أن تحققه يرتبط ارتباطاً (الصيرفي، 2003)، وال يمكن أن تتم عملية اتخاذ القرارات الفعالة إل من خالل قيادة قادرة على ذلك. لذا فإن بيئات الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتغيرة والمتفاعلة باستمرار ألقت على عاتق إدارات تلك المنشآت حتمية المداومة على التكيف المستمر مع التغيرات المختلفة وتجربة الطرق المبتكرة والمبدعة الحديثة لضمان البقاء، ومن ذلك: السعي لإيجاد نماذج قيادية حديثة تناسب مختلف التطورات، وترك الهياكل الروتينية والتقليدية، وتستعين بالنظم الأكثر كفاءة ومرونة ولديها القدرة على التعامل مع متغيرات العصر (صبري 2010، ). ولذلك نجد أن تلك المؤسسات لم تعد تحتاج إلى مديرين بقدر احتياجها إلى قادة يجتهدون القناع من حولهم برسالة ورؤية منظماتهم لتحقيق التغيير المنشود (مرعي، 2008). ومن هنا بدأ في الظهور ما يطلق عليه (التوجهات الحديثة للقيادة)؛ حيث قام (Burns 1978) بوضع أسس تلك التوجهات الحديثة للطرق التي يتوجب اتباعها في القيادة من خالل الإشارة إلى القيادة التحويلية؛ وهي «قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها امل ستمرة بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خالل إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين؛ لتحقيق أهداف المنظمة» (Murphy 2005:131).

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات

**1.1 خلفية الدراسة:** تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها للاقتصاد. الإشارة إلى التحديات الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات (محدودية الموارد، المنافسة الشديدة، إلخ).

**1.2 أهمية القيادة:** الإشارة إلى دور القيادة الفعال في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

**1.3 مفهوم القيادة التحويلية:** تعريف القيادة التحويلية نشأتها وأبعادها الرئيسية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

**1.4 مشكلة البحث:** تحديد الفجوة في الأدبيات أو النقص في الدراسات التي تربط بوضوح بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في المنطقة المستهدفة (إذا كان البحث سيطبق على سياق معين).

## مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

تعد قيادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومنظمات الأعمال كافة العنصر الرئيسي والفعال لضمان استمرار قيام المؤسسة بوظائفها المعروفة؛ التنظيم والتخطيط، والقيادة الفعالة القادرة على اتخاذ القرارات والتماشي مع متطلبات العصر الحديث بمثابة حجر الأساس في العمليات الإدارية الناجحة. ويعد قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة من أهم الروافد المنظمة والحركة والداعمة للاقتصاد السعودي (بامرحول وآخرون، 2021)

يتم تقسيم المشكلة إلى فجوات نظرية وعملية

### (i) فجوات على المستوى النظري

**نقص النماذج النظرية المتخصصة لـ SMEs:** غالبية النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة (بما في ذلك القيادة التحويلية) قد تم تطويرها واختبارها في سياقات تنظيمية كبيرة. هناك حاجة لتطوير أو تكييف نماذج نظرية تفسر بشكل أفضل ديناميكيات القيادة التحويلية وتأثيرها في البيئة الفريدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتميز غالباً بهياكل مسطحة، وعلاقات أكثر شخصية بين القادة والموظفين، ومحدودية الموارد والبيروقراطية.

### (ii) فجوات على المستوى التطبيقي

**التحيز في العينة ونطاق الدراسة:** العديد من الدراسات تستخدم عينات من قطاعات معينة أو أحجام معينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هناك حاجة لدراسات أوسع نطاقاً تغطي مجموعة متنوعة من الصناعات وأحجام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (متناهية الصغر، صغيرة، متوسطة) لتعميم النتائج بشكل أفضل.

ما هو الأثر الذي تحدثه القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

أهمية الدراسة.  
تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

### (iii) على المستوى النظري:

- تناولت الدراسة مفهوم القيادة الذي يعد من أفضل وأهم وأبرز الموضوعات التي تتم مناقشتها من قبل الباحثين في مختلف العصور.
- ربطت الدراسة القيادة بـ موضوع حديث؛ وهو دور القيادة التحويلية بـ التأثير على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة والذي لم يتم الربط بينهما في المملكة من وجهة نظر الباحثين.

### (iv) على المستوى التطبيقي:

- تسهم الدراسة في لفت نظر إدارات قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة إلى ضرورة العمل على تطوير الطرق القديمة والتقليدية، واختيار الطرق المثلى للقيادة التي تتناسب مع كل مرحلة.
- تساعد نتائج الدراسة الجهاد المختصة على تطبيق القيادة التحويلية في جميع المنشآت في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عمل برامج تطويرية ودورات تدريبية لقيادات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### أسئلة الدراسة

- (1) ما هو مستوى تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- (2) ما هو مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- (3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

#### 4) ما هو تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين؟

##### أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى القيادة التحويلية المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. قياس مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

##### فرضيات الدراسة

في ضوء المخطط البحثي وأهداف الدراسة، تناولت متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات أخرى، حيث تخضع نتائج الفرضيات للتحليل الإحصائي:

- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة نسبة الأرباح
- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات
- من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة التحويلية لدى قادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة- امل مستوى التعليمي)

## نموذج الدراسة

| المتغير التابع | المتغير المستقل   |
|----------------|-------------------|
| أداء الموظفين  | القيادة التحويلية |

## منهجية الدراسة

منهج البحث: النوع المستخدم (غالباً وصفي تحليلي في مثل هذه الدراسات).  
مجتمع وعينة البحث: من هم المشاركون في الدراسة وكيف سيتم اختيارهم.  
أدوات جمع البيانات: الأدوات التي ستُستخدم لجمع المعلومات (مثل الاستبانة).  
إجراءات جمع البيانات: الخطوات الفعلية لعملية الجمع.  
الأساليب الإحصائية: الأدوات التحليلية المستخدمة لمعالجة البيانات.

## الدراسة الميدانية

شركة أبل (Apple Inc.) هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة في مجال التكنولوجيا، ومقرها الرئيسي في كوبرتينو، كاليفورنيا بالولايات المتحدة. تُعد أبل واحدة من أكبر وأبرز شركات التكنولوجيا في العالم من حيث الإيرادات والقيمة السوقية.

تأسسها: تأسست شركة أبل في 1 أبريل 1976 على يد ستيف جوبز، ستيف وزنياك، ورونالد واين. بدأت الشركة تحت اسم "Apple Computer Company" بهدف تطوير وبيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية، مثل Apple I و Apple II. وفي عام 2007، تم تغيير اسمها إلى "Apple Inc." ليعكس توسعها في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية والخدمات، بدلاً من التركيز على أجهزة الكمبيوتر فقط.

منتجاتها وخدماتها الرئيسية: تشتهر أبل بابتكاراتها وتصميماتها الفريدة التي تجمع بين الأجهزة والبرمجيات بسلاسة. طالما كانت أبل رائدة في العديد من الابتكارات التي غيرت وجه صناعة التكنولوجيا، مثل الواجهة الرسومية للمستخدم (GUI) والفأرة، وظهور مشغل الموسيقى المحمول (iPod)، والهاتف الذكي الحديث (iPhone)، والجهاز اللوحي (iPad). تتميز منتجاتها بتصميمها الأنيق، سهولة الاستخدام، والتكامل القوي بين الأجهزة والبرامج.

تعد أبل جزءاً من مجموعة "الشركات التكنولوجية الخمس الكبرى" في الولايات المتحدة، إلى جانب ألفابت (جوجل)، أمازون، ميتا (فيسبوك)، ومايكروسوفت.

## مخطط المشروع المقترح



## 2) الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تكون العلاقة بين القائد والموظفين أكثر قربًا وتأثيرًا.

## المقدمة:

أكدت دراسات متعددة أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها Bass و Avolio عام 1994 أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يكون لديهم مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. كما وجدت دراسات أخرى أن هذا النوع من القيادة يزيد من الابتكار والإنتاجية الفردية والجماعية.

## المتغير المستقل

هو المتغير الذي يؤثر على متغير آخر. هو السبب أو العامل الذي يتحكم فيه الباحث أو يغيره ليرى تأثيره. في هذا البحث، القيادة التحويلية هي المتغير المستقل، حيث نسعى لقياس تأثيرها على أداء الموظفين.

## المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. هو النتيجة أو المخرجات التي يتم قياسها ومراقبتها. في هذا البحث، أداء الموظفين هو المتغير التابع، لأنه النتيجة المباشرة لتطبيق القيادة التحويلية.

## الفرق بينهما

المتغير المستقل هو السبب أو العامل الذي يتم التلاعب به أو التحكم فيه من قبل الباحث. هو المتغير الذي يؤثر على غيره من المتغيرات. يمكن أن يكون هذا العامل شيئاً مثل كمية الأسمدة المستخدمة في دراسة نمو

النباتات، أو عدد ساعات الدراسة في دراسة عن الأداء الأكاديمي. بعبارة أخرى، هو ما يغيره الباحث ليلاحظ تأثيره. لمتغير التابع هو النتيجة أو الأثر الذي يتم قياسه. هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. هو الشيء الذي يتغير بناءً على التغير الذي يطرأ على المتغير المستقل. في الأمثلة السابقة، سيكون المتغير التابع هو نمو النباتات (الذي يتأثر بكمية الأسمدة)، أو الأداء الأكاديمي (الذي يتأثر بعدد ساعات الدراسة).

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغيرين هي علاقة سبب ونتيجة. الباحث يختبر فرضية أن التغير في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يؤدي إلى تغير في المتغير التابع (أداء الموظفين). كلما زادت فعالية القيادة التحويلية (المتغير المستقل)، يتوقع الباحث أن يزداد أداء الموظفين (المتغير التابع).

## الخاتمة

في ختام هذا البحث، توصلنا إلى أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي محرك أساسي لنمو وتطور الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### ملخص النتائج الرئيسية

- **علاقة إيجابية وقوية:** أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبين زيادة أداء الموظفين.
- **التحفيز والالتزام:** تساهم القيادة التحويلية في رفع معنويات الموظفين وزيادة التزامهم وولائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وجودة عملهم.
- **الابتكار وحل المشكلات:** تعمل هذه القيادة على تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتبني أساليب مبتكرة لحل المشكلات، وهو ما يمنح الشركات الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية في سوق العمل.

### التوصيات

بناءً على النتائج، يوصي البحث بما يلي:

- **تنمية القادة:** يجب على أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستثمار في برامج تدريب وتطوير القادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة التحويلية.
- **بناء ثقافة تنظيمية:** العمل على إنشاء بيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل المفتوح، والثقة المتبادلة، والتقدير المستمر لجهود الموظفين.
- **التركيز على الفرد:** يجب على القادة أن يولوا اهتماماً خاصاً للاحتياجات الفردية لكل موظف، وتقديم الدعم والتحفيز اللازم لتحقيق إمكاناته الكاملة.

### الخلاصة

باختصار، يمكن القول إن تبني القيادة التحويلية يمثل استراتيجية حاسمة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتنافسية. إن الاستثمار في القيادة هو استثمار في الأداء المستقبلي للشركة.

## قائمة المراجع

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. (يعتبر هذا الكتاب مرجعاً أساسياً في مجال القيادة التحويلية)
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources as determinants of performance in small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1303-1314
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. هذه الدراسة هي من الأساسيات في هذا المجال، حيث قدمت إطاراً نظرياً للقيادة التحويلية وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وربطتها بالأداء التنظيمي.
- Ahmad, S., & Islam, T. (2018). *The role of transformational leadership in employee performance: An empirical study on SMEs*. هذه الدراسة ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأظهرت أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وزيادة التزامهم.
- <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfgbK-JIUTHVTYH07msdtnlky4l8jwsSbKZUi8up30PpUgM4Q/viewform?usp=header>

