



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الأول - يناير 2025

Volume 3 | Issue 1 | Jan. 2025



[sjsaf.journals.ekb.eg](http://sjsaf.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير  
أ. د/ أحمد دسوقي محمد إسماعيل

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية  
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN  
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN  
2974-3370

## مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس ادارة المجلة

أ. د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

## القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة

### " Transformational leadership and its impact on enhancing job performance among employees in the Madinah Region Municipality"

إعداد الباحث: نايف سلمي جابر الحبشي.

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل رئيسي على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في أمانة منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2300) مفردة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات للوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية، فقام بتوزيع (330) استبانة، ليسترد (311) استبانة، بنسبة (94.24%). وتوصلت الدراسة إلى الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة للقيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في أمانة منطقة المدينة المنورة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، كما جاءت الإجابات على محور جودة الأداء الوظيفي من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.17)، وأهمية نسبية (63.43%)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة. وكانت أهم توصيات الدراسة تعزيز الاستمرار في ممارسة القيادة التحويلية والعمل على إيجاد رؤية ورسالة قيمة واتجاهات تلهم الموظفين بإنجاز عملهم بكل رضا، التركيز على الاجتماع بشكل مستمر بالموظفين لمعرفة تحقيق الإنجازات، وحثهم على التغيير للأفضل من الناحية التنظيمية والإدارية، الاهتمام إلى الاستماع لوجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات مع مراعاة الاعتبارات الفردية لكل موظف من أجل معرفة احتياجاته للعمل على إشباعها، زيادة الاهتمام على أداء المهام الوظيفية بدقة وبشكل يتوافق مع المعايير المعتمدة، ضرورة القيام بمراجعة الإجراءات المعمول بها بصورة دورية لتطوير وتعزيز الأداء لدى الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، أمانة منطقة المدينة المنورة.

## " Transformational leadership and its impact on enhancing job performance among employees in the Madinah Region Municipality"

### :Abstract

The study aimed mainly to identify the impact of transformational leadership in enhancing job performance among employees in the Municipality of Medina Region. The study relied on the descriptive analytical approach. The study population consisted of employees (senior management, middle management, executive management) in the Municipality of Medina Region in the Kingdom of Saudi Arabia. The size of the study population was (2300) individuals. The researcher used the questionnaire to collect data to reach the results and achieve the study objectives. A stratified random sample was taken, so he distributed (330) questionnaires, to be returned (311) questionnaires, at a rate of (94.24%).

The study concluded that the total score of the sample members' responses to transformational leadership with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) in the Municipality of Medina Region came with a medium degree of approval. The responses to the axis of quality of job performance by the sample members came with an arithmetic mean (3.17), relative importance (63.43%), and a medium degree of approval. There was also a statistically significant relationship between the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) and enhancing job performance among employees in the Municipality of Medina Region, and there was a statistically significant effect of the dimensions of transformational leadership on enhancing job performance among employees in the Municipality of Medina Region.

The most important recommendations of the study were to enhance the continuity of practicing transformational leadership and work on creating a vision, mission, values, and directions that inspire employees to complete their work with complete satisfaction, to focus on meeting continuously with employees to know the achievements, and to urge them to change for the better from an organizational and administrative perspective, to pay attention to listening to employees' points of view when solving problems, taking into account the individual considerations of each employee in order to know his needs and work to satisfy them, to increase attention to performing job duties accurately and in a manner consistent with approved standards, and the necessity of periodically reviewing the procedures in place to develop and enhance performance among employees...

**Keywords:** Transformational leadership, job performance, Madinah Region Municipality.

## مقدمة:

تعمل القيادة التحويلية على الحفاظ على مناخ مناسب داخل المنظمات والمؤسسات، مما يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي، وإبقاء الموظفين ملتزمين بالمهام المخصصة لهم من قبل تلك المنظمات، لذلك فإن بيئة الرعاية التي توفرها القيادة التحويلية ترفع من مستوى أداء الموظفين وتشعرهم بالاستقرار في العمل، وتمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع الزملاء، مما يوضح الفرق الكبير بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى. (Abou-Moghli, 2018)

على الرغم من وجود عوامل كثيرة داخل المنظمات وخارجها تؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين بها، إلا أن وجود عديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل تلك المنظمات تؤدي دور هام في خلق البيئة الإدارية المناسبة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمات في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، ونظرا لتغير الحياة ظهرت متغيرات عديدة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطات كبيرة على العاملين وعلى المنظمات التي يعملون بها، وقد برزت الحاجة إلى قيادة تحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، لذلك يجب وجود أفراد يقومون بتزويد المنظمات بالرؤى، وأيضا القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المنظمات. (Elberly et al., 2017)

وهذا يفرض على القيادات في المؤسسات وعي متجدد، وتطوير لمهاراتهم للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة، وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي يعتبر بأنه القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى المنظمة، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم. (صالح، 2024)

ومن هذا المنطلق يتضح أهمية توجهات القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين وتأثيره على تحقيق النجاح والأداء العالي في المؤسسات، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتعرف القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

### الدراسات السابقة:

### الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية مع متغيرات أخرى:

دراسة (البشاري والجرافي، 2024)، هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة البالغ (2200) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (327) مفردة، ومن أهم نتائجها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شركات مجتمع الدراسة، حيث كان بعد التأثير المثالي والدافع الإلهامي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية، يليه بعد الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية بشكل متساوي في التأثير، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية متوفر بدرجة متوسطة في جميع أبعادها، وكذلك واقع تحقيق جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة.

كما سعت دراسة (السلمي وشعبي، 2024)، إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، مراعاة الشعور الفردي) في تعزيز السمعة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشؤون الصحية بمحافظة جدة، وبلغ حجم العينة (150) موظف من مجموع (200) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائجها: من أكبر التأثيرات المثالية لدور القيادة التحويلية للعاملين بالشؤون الصحية أن القائد يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة للعمل، وذلك بمتوسط (2.07)، وبينت الدراسة أن أكثر الحوافز الإلهامية للعاملين أن القائد يمتلك رؤية واضحة للمستقبل بمتوسط حسابي (2.04) تعتمد القيادة بالشؤون الصحية في جودة الخدمة الصحية، حيث تهتم بتقديم أفضل ما لديها من خدمات من أجل تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (2.02).

هدفت دراسة (خلاف، 2023)، إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي في التأمينات الاجتماعية بمحافظة أسيوط، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي وزعت على (220) مفردة من العاملين في التأمينات الاجتماعية محل الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، ومن أهم نتائجها: أن واقع القيادة التحويلية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وبينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي.

استهدفت دراسة (الطعان والعيدي، 2021)، التعرف على تطبيق نموذج القيادة التحويلية وتأثير النموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (115) مفردة من مجتمع تلك الجامعات التي تضمنت رؤساء أقسام علمية، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، خصوصاً بين بعد الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية مع أنواع العدالة التنظيمية كافة، وأيضاً وجود علاقة تأثير قوية بينهما، كما بينت النتائج أن انموذج القيادة التحويلية من المتغيرات المهمة في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

وقدمت دراسة (منصور، 2021)، التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية من خلال عينة مكونة من (100) موظف على مستوى الإدارة العليا والوسطى في تلك المعاهد، ومن أهم نتائجها: توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من القيادة التحويلية لدى مسؤولي تلك المعاهد من وجهة نظرهم، وأيضاً وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد الاستغراق الوظيفي، في حين لم تظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعد الدافعية الإلهامية لدى القائد.

### الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي مع متغيرات أخرى:

دراسة (العساف، 2024)، والتي هدفت إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي بوجود القدرات الاستراتيجية في الوزارات الخدمية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع تلك الوزارات البالغ عددها (26) وزارة، وعدد موظفيها بلغ (6351) موظفاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية بحجم (364)، تم توزيعها عن طريق الاستبانة، ومن أهم نتائجها: أن مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات الاستراتيجية كان متوسطاً، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة

مرتفعة، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي في  
الوزرات محل الدراسة.

**بينت دراسة (طلبة، 2024)، إلى التعرف على تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي**  
للعاملين في جامعة الفيوم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، ومن أهم  
نتائجها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية وأبعادها على الأداء الوظيفي، كما كشفت  
النتائج أن التكنولوجيا الرقمية تسهم في زيادة الكفاءة لدى العاملين في الجامعة كما تعزز التواصل  
والتعاون بينهم.

**هدفت دراسة (مصطفى وحسن، 2024)، إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء**  
الوظيفي في مجموعة من المصارف التجارية الواقعة في مدينة بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج  
الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات المصارف التجارية، وتم اختيار عينة من مجموعة  
من القيادات بتلك المصارف حجمها (80) مفردة وزعت من طريق الاستبانة، ومن أهم نتائجها: وجود  
فروق ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي بتلك المصارف، وأشارت  
النتائج أن مستوى تطبيق الأداء الوظيفي في تلك البنوك بمنطقة بغداد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر  
أفراد الدراسة.

**تناولت دراسة (سماوي، 2023)، معرفة أثر رفاهية العاملين بأبعاده (الرفاهية في مكان العمل، الرفاهية**  
النفسية، الرفاهية في الحياة) على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة في البنوك التجارية الأردنية، وظف  
منهج كمي، وكانت عينة الدراسة من موظفي تلك البنوك والبالغ عددهم (16417) موظفاً، ومن أهم  
نتائجها: وجود أثر دال إحصائياً لرفاهية العاملين (الرفاهية في مكان العمل، الرفاهية النفسية، الرفاهية  
في الحياة) في الأداء الوظيفي (جودة الأداء، حجم العمل، إجراءات العمل، سرعة الأداء).

**قدمت دراسة (الجابري ومقدادي، 2022)، قياس أثر بيئة العمل الخضراء على أداء العاملين في**  
المصارف التجارية العراقية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من  
المصارف التجارية في العراق والبالغ عددهم (22) بنكاً، وتمثلت وحدة المعاينة من الإدارات الوسطى  
والإدارات الرئيسية وعددهم (400) مفردة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، ومن أهم نتائجها: وجود  
أثر لجميع بيئة العمل الخضراء في أداء العاملين بأبعاده المختلفة.

## الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

بحثت دراسة (Jiaton., 2022)، تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي مع الدور الوسيط لمشاركة الموظف، جمعت هذه الدراسات بيانات من (845) موظفاً في فندق في الصين، ومن أهم نتائجها: أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي، وبينت النتائج أن مشاركة الموظف تتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، كما تسهم القيادة التحويلية في قطاع الضيافة الصيني وتحلل آثارها على مقياس أداء العمل.

تناولت دراسة (Wiandhani, 2022) دور القائد للحفاظ على تحفيز الموظف في العمل حتى يظل الأداء جيداً، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفين شركات خدمة تأجير السيارات في مقاطعة لامبونج ويبلغ مجموعهم (378) موظفاً، ومن أهم نتائجها: أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، كما أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على تحفيز الموظف، وتحفيز العمل له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، وتحفيز العمل يتوسط التأثير المباشر للقيادة التحويلية على أداء الموظف.

دراسة (الغويري، 2022)، والتي هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، دراسة حالة، مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة التي تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل على (120) موظفاً وموظفة في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية) مجتمعة ومنفردة في أداء الموظفين، كما تفسر أبعاد القيادة التحويلية (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين، وتوجد علاقة طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

## التعليق على الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار لمفاهيم متغيرات الدراسة وهما القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، كما أظهرت أهمية القيادة التحويلية باعتبارها عامل مؤثر في عدد من المتغيرات

- التنظيمية والسلوكية ومنها: (جودة الحياة الوظيفية، السمعة التنظيمية، التمكين الوظيفي، العدالة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي).
- كما أوضحت الدراسات السابقة أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل مثل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التكنولوجيا الرقمية، رفاهية العاملين، بيئة العمل.
  - واتفقت معظم الدراسات السابقة على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الملهم، الاعتبارات الفردية)، وسوف يتم الاعتماد على تلك الأبعاد في قياس القيادة التحويلية.
  - تعد هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة في هذا المجال كما أنها ستطبق على أمانة منطقة المدينة المنورة، -في حدود علم الباحث- لم يتم إجراء هذه الدراسة من قبل-وبهذا اختلفت عن الدراسات السابقة في مجال وحدثة التطبيق.

### ما يميز الدراسة الحالية:

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تعد هذه الدراسات من الدراسات القليلة حسب اطلاع الباحث والتي درست وحللت أثر القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بشكل عام.
- تعد الدراسة الأولى في التطبيق على أمانة منطقة المدينة المنورة في السعودية وإمكانية تعميمها على المجتمعات الأخرى كدراسات مستقبلية.
- قدمت هذه الدراسة النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون طريق للوصول إلى أهداف المؤسسات.

### مشكلة الدراسة:

إن مشكلة الدراسة تكمن في أن الأداء الوظيفي يتأثر بأنماط القيادة، وأن الموضوع يتطلب الوقوف على مدى تطبيق الأنماط القيادية، وخاصة القيادة التحويلية ومدى ملائمتها في أمانة منطقة المدينة المنورة ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي، وبالتالي هناك صعوبة في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة نتيجة الغياب في القيادة التحويلية، وبمراجعة نتائج الدراسات السابقة نجد دراسة (البشاري والجرافي، 2024) أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية متوفر بدرجة متوسطة في جميع أبعاده، كما تؤكد دراسة (منصور، 2021)، أما دراسة (Wiandhani, 2022) بينت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على تحفيز الموظف، وتحفيز العمل له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، من هنا تظهر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير القيادة

التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، وينتفع منه التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة؟.
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة؟.
- 3- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة؟.
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة؟.

### أهمية الدراسة:

تستند أهمية الدراسة إلى ما قد تقدمه من إسهامات علمية وعملية في عديد من الجوانب، وذلك كما يلي:  
الأهمية النظرية (العلمية):

- 1- تهتم الدراسة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وبالتالي تأتي كمتابعة للاتجاهات الحديثة في هذا الإطار.
- 2- إلقاء مزيد من الضوء على علاقة وتأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، حيث تعتبر الدراسة جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- 3- كما تتبع أهمية موضوع تنمية القيادة التحويلية من كونها تسهم في اكتشاف القدرات المعرفية والتنظيمية للموظفين مما يكسب المؤسسة مميزات تميزها عن غيرها.

### الأهمية التطبيقية (العملية):

- 1- فهم طبيعة القيادة التحويلية، وذلك للتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد القائمين على أمانة منطقة المدينة المنورة إلى تحقيق الأداء الوظيفي وتحقيق مستوى عالي من الجودة من أجل تقديم خدمات متميزة.
- 2- توفر هذه الدراسة لأصحاب القرار بالإدارات إطار علمي يمكن الاستفادة منه في الإلمام بمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وكيفية تطبيقها لرفع فعالية المؤسسة.

3- تناولت هذه الدراسة بيئة مهمة تمثلت بأمانة منطقة المدينة المنورة، والتي تعتبر ركيزة أساسية من ركائز التقدم والازدهار في المملكة العربية السعودية.

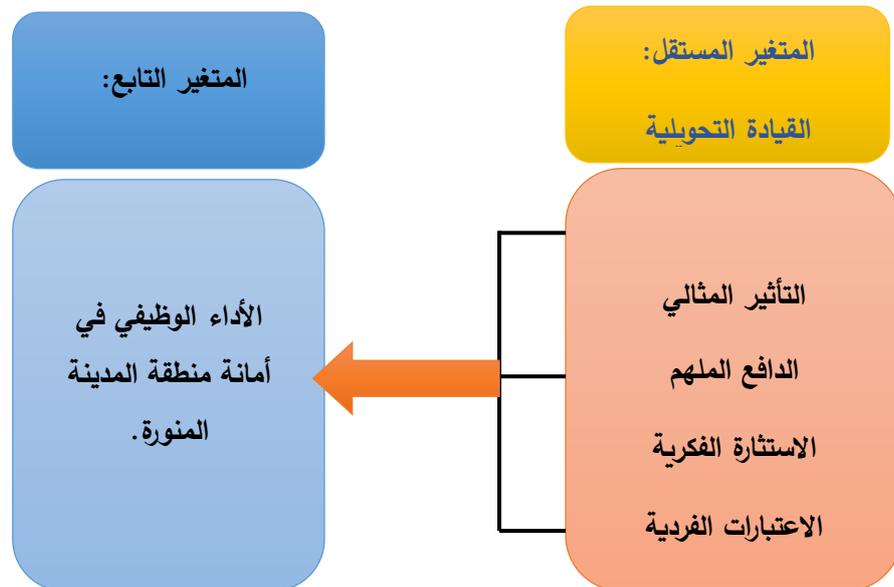
### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- 2- إلقاء الضوء على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- 3- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- 4- تحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

### نموذج متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد مسار نموذج الدراسة حسب متغيراتها المتمثلة في المتغير المستقل القيادة التحويلية ويتمثل بالأبعاد التالية: القيادة التحويلية، وتتمثل بالأبعاد التالية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية). والمتغير التابع الأداء الوظيفي في أمانة منطقة المدينة المنورة.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافع الملهم على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

**حدود الدراسة:**

**الحد الموضوعي:** تحليل القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي.

**الحد المكاني:** تركز الدراسة على (البيئة السُّعُودية) ويشمل مجتمع (أمانة منطقة المدينة المنورة).

**الحد الزمني:** امتدت فترة الدراسة من عام (2024-2025م) وذلك باعتبار أن القيادة التحويلية من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الممارسين والباحثين، وأيضاً وفق رؤية المملكة 2030.

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت الدراسات والمفاهيم في موضوع القيادة التحويلية، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم نظراً لحدائته، بينما يوجد اتفاق بين الباحثين على بعض الجوانب المشتركة، والتي منها التحفيز، ومشاركة المرؤوسين من خلال الخصائص التي يمتلكها القائد، ويمكن تعريف القيادة التحويلية على النحو التالي:

القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات الموظفين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية المؤسسة وأهدافها مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام، ويتحقق ذلك من خلال نظر القائد الكاريزمية، وإشباع الحاجات العاطفية للأفراد وتشجيع الإبداع والابتكار للموظفين. (بو مشطة، 2020)

ويضيف (Alshihabat & Atan, 2020) أن القادة أو المديرين يميلون بشكل خاص إلى امتلاك المهارات القيادية معينة للتعامل مع التحديات التي تنشأ في المواقف المختلفة، والمساعدة في التغلب بنجاح على هذه التحديات والصعوبات.

ويرى الجعافرة (2021) أنها علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل يتم من خلالها تحويل المرؤوسين إلى قادة، وتحويل القادة إلى مرجعيات أخلاقية، لذلك يجب أن تركز القيادة التحويلية على أسس أخلاقية.

في حين يرى حسن (2024) القيادة التحويلية سعي القادة نحو زيادة وعي العاملين باحتياجاتهم وقدراتهم وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم من أجل إدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية وتحقيق الأهداف المنشودة.

في ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يمتلك القائد المهارات القيادية للتعامل مع الصعوبات والتحديات، وأيضاً من خلال تلك المهارات يستطيع تحفيز وتشجيع الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، وتعزيز دافعيتهم للإنجاز.

### أهمية القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والتوجهات والرؤى والأهداف، ومن أهم تيرير تطبيق القيادة التحويلية ما يلي. (علي، 2020)

- تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع المرؤوسين مما يؤدي إلى بذل الجهد المطلوب لإحداث تغيير واضح.
  - تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير.
  - أن التميز يتطلب تغييرات منتظمة تسمح للمنظمات بتنفيذ المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفاعلية أعلى دون تغيير المهام.
  - دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمنظمة، والعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال الحوافز المعنوية.
  - الحرص على جعل العمل أكثر قيمة واحترام لجميع المرؤوسين والقدرة على التأثير في سلوكهم.
- خصائص القيادة التحويلية:**

تحمل القيادة التحويلية بعض الخصائص التي تنسجم مع التغيير الذي تسعى إليها جميع المؤسسات، ومن أهم تلك الخصائص: (الجهني وآخرون، 2018)

- القيادة من أجل التغيير والإبداع.
  - نقل تصور مستقبلي متفائل واستحواذ على اهتمام جميع المهتمين.
  - نقل رؤية تنظيمية وتوقعات عن مستويات أداء عالية وتأكيد على بذل الجهد.
  - دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ للثقة والإبداع والتميز.
  - تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف المؤسسة.
  - الإيمان بالقيم وبإمكانية ارتقاء القادة والمرؤوسين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية.
- أبعاد القيادة التحويلية:**

اعتمدت معظم الدراسات السابقة لقياس القيادة التحويلية على أربع أبعاد هي (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) كما ورد ذلك في دراسة كل من (النجار، 2023)، (خميس، 2023)، (حراز، 2023)، (منصور، 2021)، ويمكن شرحها كما يلي:

- **التأثير المثالي:** يكون للقائد قدرة على نيل إعجاب الموظفين وثقتهم وتقديرهم، حيث يعتبرونه مثلهم الأعلى، ويعملون على تقليده وإطاعته في جميع قراراته، كما يعتبر التأثير المثالي شديد الارتباط

بمفهوم الكاريزما والتي هي عبارة عن مجموعة السلوكيات والصفات التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً أعلى يقتدى بهم المرؤوسين. (التجاني، 2020)  
كما يعد من نمط قيادة الذي يدعو للمشاركة في المخاطر والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، وإعطاء الأولوية لتلبية احتياجات اتباعه قبل احتياجاته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (بوفناز و بو غليطة، 2021)

- **الدافع الملهم:** الدافعية المستوحاة من التحفيز، وهي القدرة على بث الحركة والوعي والحافز لدى المرؤوسين، فالقائد الملهم يستطيع وضع الأهداف الصعبة في إطار قابل للتحقيق، حيث يمتلك فهماً وحساسية للمحيط الذي يعمل به، وأيضاً فهماً لقدرات الآخرين وتطلعاتهم وحاجاتهم، بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحملي الإيجابي. (طعيمان، 2021)
- **الاستئارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):** يقصد بها ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير المرؤوسين، والتعرف إلى المشكلات وتقديم الحلول بطرق إبداعية. كما يشمل هذا البعد عمل القائد التحويلي الذي يعمل تطوير النمط الفكري للمرؤوسين بطرق إبداعية تجعلهم ينظرون إلى المشاكل والتحديات من زوايا أخرى، وهذا يستوجب توفير المساعدة التي يحتاجونها لبلوغ الصورة المستقبلية بالكفاءة والجودة المطلوبة. (صحراوي ومسعودي، 2022)
- ويقوم القائد التحويلي بتشجيع العاملين على التخلص من معتقداتهم وافتراساتهم وقيمهم غير المناسبة لحل المشاكل الحالية، حيث يعمل فيها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع المرؤوسين لحل المشاكل بطريقة إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. (عابدين، 2023)
- **الاعتبارات الفردية (الاهتمام بالمشاعر الفردية):** وتعد مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس من خلال التعرف إلى مستوى الرغبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوسيه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع تلك الحاجات. وينتهج القائد سلوك يتمثل في منح الاهتمام على الصعيد الشخصي كما يتضمن معرفة الحاجات والرغبات لكل فرد أو مرؤوس وإعطائها الأولوية على احتياجاتهم الذاتية. (فروانة والفقهي، 2022)

### مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي إجمالي الجهود التي بذلت من إجمالي عدد العاملين في المنظمات، والتي بدأت بمهام وواجبات العاملين، والتي تمثل العلاقة ما بين عدد العاملين وإنتاجيتهم الوظيفي، وأيضاً توضيح جهد الفرد لإنجاز المهام الموكلة له. (Rashid et al., 2020)

ويشير عتوم (2021) أنه عبارة عن قدرة تنفيذ الموظفين لمهامهم وواجباتهم المكلفين بهم وفق للأهداف الوظيفية الخاصة بوظائفهم، وأيضا وفق الأهداف التنظيمية ككل، وبذلك فإن الأداء الوظيفي يدل على قدرة وكفاءة العاملين بشكل فردي وجماعي.

ويعرف الأداء الوظيفي أنه النتيجة التي يتم الحصول عليها في أحد مجالات العمل في المنظمة، والأداء الوظيفي المتميز ينعكس على الأداء التنظيمي العام مما يحقق أهداف المنظمة، وتتبع أهميته من خلال تحسين الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وتطوير موقعها التنافسي وتطوير الذات وتشجيع الابداع، وتحسين جودة العمل، وزيادة الدقة في الأداء وتقليل الأخطاء وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة. (العبادلة، 2022).

وعرف الأحمري وعبد القادر (2022) الأداء الوظيفي عبارة عن جهد معين قام به الفرد لإنجاز مهمة معينة أو مجموعة من العمليات التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة سواء كانت على المدى القصير أو المدى الطويل.

ويضيف علوان (2022) أن الأداء الوظيفي إجمالي النتائج المرتبة عن جميع الممارسات والمهام في المنظمات مقرونة بالأهداف المخطط لها.

وفي نفس السياق يرى العتيبي (2023) أن الأداء الوظيفي هو قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات علاقة مباشرة بأهداف المنظمات الحالية والمستقبلية.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الحصيلة النهائية لكافة الجهود المبذولة من قبل جميع الموظفين، والرامية لتحقيق أهداف المنظمات من أجل البقاء والنمو والاستمرار، وتطوير موقعها التنافسي.

### أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي من تحقيق عديد من النتائج، ويمكن تحديد أهميته من خلال الجوانب الرئيسية التالية: (العمسي والنشمي، 2019)

1- يعمل على تحسين الاتصالات الداخلية بين الموظفين، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المؤسسة والأطراف الأخرى..

2- كما يساعد الأداء الوظيفي في تحسين أداء الأفراد المتميزين والطاقات المتوفرة لرفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

3- يظهر مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.

4- ترتبط أهميته بمدى تحقيقه لأهداف المؤسسات في مراحلها المختلفة، وذلك بالبداية من مرحلة الاستقرار مروراً بمرحلة الاستمرار والفخر ووصولاً لمرحلة الريادة والتميز.

### أبعاد (مؤشرات) الأداء الوظيفي:

يوجد عديد من أبعاد الأداء الوظيفي والتي تتمثل في سرعة العمل وإتقان العمل وجودة العمل، ويمكن تناولها على النحو التالي:

#### ■ سرعة العمل:

هي المقدار الذي يمكن للموظف تنفيذه من العمل في ظروف العمل العادية خلال وحدة زمنية محددة باستخدام الطاقة العقلية والجسدية، كما تعد سرعة العمل مؤشر لكفاءة الموظف، حيث أنها تعكس حجم العمل المنجز والطاقة المبذولة. (Kaygusuz, 2016) وسرعة العمل هي عدد من المؤشرات الرامية إلى ضمان تميز المؤسسات عن غيرها، ويمكن الاستفادة منها في بناء صورة ذهنية لتمكينها توفير الخدمة المناسبة للمستفيدين وبسرعة ممكنة وبأقل التكاليف وبأعلى جودة. (علوان، 2022).

#### ■ إتقان العمل:

هو أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وبالشكل الذي يستخدم فيه الموظف الموارد المتاحة لديه بشكل جيد ودون إهدار، ويمكن قياسها من خلال نسبة ما تم إنتاجه أو تنفيذه فعلاً بما يمكن تحقيقه باستهلاك نفس المواد. (Kuruppu et al., 2021)

#### ■ جودة العمل:

تعتبر الجودة من أهم أبعاد الأداء الوظيفي التي تتكامل مع المجالات الاستراتيجية التنافسية في مختلف المؤسسات، حيث تمثل الجودة منهج متطور من خلال التركيز على مجمل الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، وذلك بالاعتماد على تكامل جميع الجهود التنظيمية بمشاركة الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي، والوصول إلى المستفيدين، وتجنب الأخطاء قبل حدوثها حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى رضا متلقي الخدمة وذلك يمكن للمؤسسة من الوصول إلى درجات عالية من التميز والتفوق والتفرد. (المطيري، 2023)

### منهجية الدراسة والدراسة الميدانية واختبارات الفرضيات

## أولاً: أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ. **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث تم الاعتماد في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات.

ب. **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من مجتمع الدراسة من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة الدراسة، وذلك للحصول على الآراء حول موضوع الدراسة، وذلك لاختبار الفروض الخاصة بالدراسة، ويتضح ذلك على النحو التالي:

1- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات الدراسة وقسمت إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية ويتكون من (3) أسئلة.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق ببعد القيادة التحويلية ويتكون من (20) فقرة.

**الجزء الثالث:** هو عبارة عن الجزء الخاص ببعد الأداء الوظيفي ويتكون من (15) فقرة.

2. **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبارات الفروض.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في أمانة منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 2300 مفردة.

### 2- عينة الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من العاملين (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في أمانة منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية والتي بلغت 330 مفردة، وذلك طبقاً لمعادلة حجم العينة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، ولقد تم استرداد 311

قائمة من الاستبيانات الموجهة إلى العينة أي بنسبة استرداد بلغت 94.24%، ولقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف أعدادهم من إدارة إلى أخرى.

### ثالثاً: معاملات الثبات والصدق:

#### ثبات المقياس:

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات وقياس مدى صلاحية الأداة المستخدمة وذلك لأنه يعتبر من أدق وأهم وأشهر معاملات قياس الثبات حيث يعتمد على حساب الارتباط الداخلي للإجابات على العبارات، ويتضح من خلال الجدول التالي أن معامل الثبات وفق مقياس "ألفا كرونباخ" لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (0.50) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبيان ككل بلغت (0.827) وبذلك تعتبر فقرات قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول رقم (1) الثبات والصدق لأبعاد الاستبانة.

الأبعاد	الثبات	الصدق	الفقرات
التأثير المثالي	0.704	0.839	5
الدافع الملهم	0.645	0.803	5
الاستشارة الفكرية	0.634	0.796	5
الاعتبارات الفردية	0.748	0.865	5
جميع فقرات أبعاد القيادة التحويلية	0.793	0.891	20
فقرات بعد الأداء الوظيفي	0.798	0.893	15
الاستبانة كلياً	0.827	0.909	35

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

#### أ- صدق المقياس:

يتبين من خلال الجدول السابق أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (0.60) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (0.909) وبذلك تعتبر فقرات قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

#### رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

يتضح فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

#### أ. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	185	59.5%
أنثى	126	40.5%
المجموع	311	100.0%

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (59.5%) من إجمالي العينة هم من الذكور، وأن نسبة (40.5%) من إجمالي العينة هم من الإناث.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم أو أقل	64	20.6%
بكالوريوس/ليسانس	172	55.3%
دراسات عليا	75	24.1%
المجموع	311	100.0%

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقا للمؤهل الدراسي يتمثل في المؤهل الجامعي أي أن نسبة 55.3% من إجمالي أفراد العينة حاصلون على تعليم جامعي سواء كان بكالوريوس أو ليسانس، يليهم في الترتيب بنسبة 24.1% من إجمالي العينة حاصلين على مؤهل في الدراسات العليا سواء كان ماجستير أو دكتوراه، فيما كانت النسبة الأقل والتي بلغت 20.6% من أفراد العينة هم مؤهلهم العلمي دبلوم أو أقل.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.

المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	61	19.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	131	42.1%
10 سنوات فأكثر	119	38.3%

المجموع	311	%100.0
---------	-----	--------

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً لسنوات الخدمة كانت بنسبة 42.1% من إجمالي أفراد العينة لديهم سنوات خدمة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن نسبة 38.3% من إجمالي أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، بينما نسبة 19.6% من أفراد العينة كانت سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد القيادة التحويلية:

1. تحليل فقرات بعد التأثير المثالي:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعْد التأثير المثالي.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يتجاوز القائد مصالحة الشخصية من أجل المصالح العامة في أمانة المدينة المنورة.	3.21	0.825	%64.12	2
2.	يتصرف القائد بطريقة تعزز احترام وثقة الموظفين به.	3.03	0.894	60.64%	4
3.	يمتاز القائد بالحرص في اتخاذ القرارات التي تخص العمل في أمانة المدينة المنورة.	3.12	0.661	%62.44	3
4.	يمتلك القائد رؤية ورسالة وفيماً واتجاهات تلهم الموظفين بإنجاز عملهم بكل رضا.	2.86	0.923	%57.30	5
5.	يؤكد القائد في عمله على أهمية العمل بروح فريق العمل.	3.43	0.831	%68.55	1
	متوسط البعد	3.13	0.527	62.61%	

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعْد التأثير المثالي جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يؤكد القائد في عمله على أهمية العمل بروح فريق العمل".

- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة من للفقرة التي تنص على "يمتلك القائد رؤية ورسالة وفيماً واتجاهات تلهم الموظفين بإنجاز عملهم بكل رضا".
- 2. تحليل فقرات بعد الدافع الملهم:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة ببعد الدافع الملهم.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يعمل القائد على تكوين فريق عمل متعاون لتحفيزهم على إنجاز أعمالهم بأداء وظيفي مرتفع.	3.41	0.817	68.10%	2
2.	يتحدث القائد عما يريد إنجازه بتفاؤل لتحقيق أهداف أمانة المدينة المنورة.	22.3	0.904	64.37%	3
3.	يقوم القائد باطلاع الموظفين على الأهداف التي سيحققها من أجل تطوير العمل.	2.96	0.895	67.48%	2
4.	يجتمع القائد بشكل مستمر بالموظفين لمعرفة تحقيق الانجازات.	3.07	0.875	61.48%	4
5.	يسعى القائد لتحويل الرؤية إلى واقع تطبيقي ملموس.	3.59	0.833	71.77%	3
	متوسط البعد	3.25	0.556	64.98%	

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الدافع الملهم جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يسعى القائد لتحويل الرؤية إلى واقع تطبيقي ملموس".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يقوم القائد باطلاع الموظفين على الأهداف التي سيحققها من أجل تطوير العمل".
- 3. تحليل فقرات الاستثارة الفكرية:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد الاستثارة الفكرية.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

4	%62.19	0.633	3.11	1. يستمع القائد إلى وجهات نظر الموظفين معه عند حل المشكلات.
2	%66.62	0.809	3.33	2. يقوم القائد بالنظر للمشكلات التي تواجه أمانة المدينة المنورة.
3	%65.21	0.785	3.26	3. يقترح القائد طرق وأساليب جديدة للقيام بأعمال أمانة المدينة المنورة.
5	57.88%	0.883	2.89	4. يحث القائد الموظفين على العمل وعلى التغيير للأفضل من الناحية التنظيمية والإدارية.
1	%70.16	0.876	3.51	5. يدرك القائد بوجود فروقات شخصية بين الموظفين في أداء أعمالهم.
	%64.41	0.512	3.22	متوسط البعد

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاستثارة الفكرية جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرّة التي تنص على "يدرك القائد بوجود فروقات شخصية بين الموظفين في أداء أعمالهم".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرّة التي تنص على "يحث القائد الموظفين على العمل وعلى التغيير للأفضل من الناحية التنظيمية والإدارية".

#### 4. تحليل فقرات الاعتبارات الفردية:

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد الاعتبارات الفردية.

م.	الفقرّة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يحرص القائد على تدريب وتعليم الموظفين من خلال الدورات التدريبية لإكسابهم خبرات مهنية.	3.16	0.931	%63.28	2
2.	يحرص القائد على توفير احتياجات الموظفين وتلبية طموحاتهم.	3.06	0.655	%61.16	3
3.	يساعد القائد الموظفين على تنمية نقاط القوة ومهاراتهم مما يؤثر على جودة العمل.	3.42	0.846	%68.36	1
4.	يراعي القائد الاعتبارات الفردية لكل موظف من	2.84	0.861	%56.78	5

				أجل معرفة احتياجاته للعمل على إشباعها.	
4	%59.42	0.914	2.97	يحاول القائد مشاركة الموظفين في مناسبتهم الخاصة.	5.
	%61.80	0.598	3.09	متوسط البعد	

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاعتبارات الفردية جاءت متوسطة.
  - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرّة التي تنص على "يساعد القائد الموظفين على تنمية نقاط القوة ومهاراتهم مما يؤثر على جودة العمل".
  - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرّة التي تنص على "يراعي القائد الاعتبارات الفردية لكل موظف من أجل معرفة احتياجاته للعمل على إشباعها".
- في ضوء ما سبق من نتائج التي تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وهذا يدل قيام أمانة منطقة المدينة المنورة بممارسة القيادة التحويلية لديها، كما يتضح أن القيادة لديهم متجددة، وتعمل على تطوير مهارات الموظفين والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم وتحفيزهم وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبث روح الفريق مع التركيز على القيم والأخلاق من أجل تحقيق أهدافها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (البشاري والجرافي، 2024)، التي بينت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية متوفر بدرجة متوسطة في جميع أبعاده، ودراسة (خلاف، 2023)، التي أظهرت أن واقع القيادة التحويلية متوسط على المستوى الإجمالي.

### ب. تحليل فقرات الأداء الوظيفي:

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد الأداء الوظيفي.

م.	الفقرّة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يحرص الموظفون على أداء مهامهم الوظيفية بدقة في أمانة المدينة المنورة.	2.94	0.903	%58.84	12
2.	يؤدي الموظفون العمل بشكل يتوافق مع المعايير المعتمدة في الأمانة.	04.3	0.917	%60.84	10

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
3.	يتم إنجاز المعاملات في الأمانة بأقل كمية من الموارد المتاحة.	2.81	0.777	56.27%	14
4.	تسعى أمانة المدينة المنورة لتقديم خدمات مميزة ترضي متلقي الخدمة.	3.48	0.861	69.65%	3
5.	تؤمن أمانة المدينة المنورة بأهمية تطبيق معايير الجودة في العمل.	3021	0.889	64.12%	6
6.	يتم إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين حسب التوقيت الزمني المحدد.	3.38	0.911	67.65%	4
7.	يلتزم الموظفون بإجراءات العمل لتقليل وقت إنجاز العمل.	3.61	0.846	72.22%	2
8.	تجيب أمانة المدينة المنورة على الاستفسارات المطروحة من قبل الموظفين.	3.15	0.901	63.02%	8
9.	يستعد الموظفون لإنجاز مهامهم خارج أوقات الدوام الرسمي.	2.87	0.768	57.43%	13
10.	تقوم أمانة المدينة المنورة بمراجعة الإجراءات المعمول بها بصورة دورية.	3.08	0.797	61.61%	9
11.	تمتاز الإجراءات المعمول بها في الأمانة بانها واضحة ومفهومة للموظفين.	75.3	0.877	74.98%	1
12.	تتوفر المعلومات بشكل كاف لدى الموظفين لإنجاز المعاملات بكفاءة.	3.32	0.779	66.50%	5
13.	تعمل الأمانة بصورة دورية بتقليص عدد الإجراءات بما يخدم المستفيدين.	2.76	0.917	55.24%	15
14.	يلتزم الموظفون بتنظيم أوقات العمل لإنجاز الأعمال المطلوبة.	2.97	0.782	59.49%	11
15.	يملك الموظفون القدرة على إنجاز أعمالهم حسب الأولويات.	3.18	0.634	63.76%	7
متوسط البعد		3.17	0.429	63.43%	

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعُد الأداء الوظيفي جاءت متوسطة.
  - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة التي تنص على أن "تمتاز الإجراءات المعمول بها في الأمانة بانها واضحة ومفهومة للموظفين".
  - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرّة التي تنص على أن "تعمل الأمانة بصورة دورية بتقليص عدد الإجراءات بما يخدم المستفيدين".
- في ضوء النتائج السابقة في جدول رقم (9) يتضح أن متوسط الفقرات لمحور الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وهذا ينعكس على الجهود التي تبذلها أمانة المدينة المنورة حول الخدمات التي تقدمها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العساسفة، 2024)، التي كشفت أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (مصطفى وحسن، 2024)، التي أكدت أن مستوى تطبيق الأداء الوظيفي في تلك البنوك بمنطقة بغداد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

### سادساً: اختبارات الفروض

#### 1. اختبارات الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة. لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كمتغير مستقل وبعد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

جدول رقم (10) معامل الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى.

الأداء الوظيفي		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.809	التأثير المثالي
0.000	0.788	الدافع الملهم
0.000	0.827	الاستثارة الفكرية
0.000	0.753	الاعتبارات الفردية

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق

- أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغ 0.809 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 80.9% عند مستوى معنوية 0.05 بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
  - أن معامل الارتباط بين الدافع الملهم كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغ 0.788 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 78.8% عند مستوى معنوية 0.05 بين الدافع الملهم والأداء الوظيفي.
  - أن معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغ 0.827 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 82.7% عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي.
  - أن معامل الارتباط بين الاعتبارات الفردية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بلغ 0.753 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 75.3% عند مستوى معنوية 0.05 بين الاعتبارات الفردية والأداء الوظيفي.
  - كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وبعد الأداء الوظيفي.
  - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وبعد الأداء الوظيفي.
- مما سبق يمكن رفض الفرضية الرئيسية الأولى والقبول الفرضية الرئيسية الأولى البديلة أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (خلاف، 2023)، ودراسة (الطعان والعبودي، 2021) ودراسة (الغويري، 2022)، التي أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

## 2. اختبارات الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

## ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد الذي تم إجراؤه لتحليل وقياس مدى التأثير المثالي كمتغير مستقل على بعد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

جدول رقم (11): معامل التحديد للفرضية الفرعية الأولى.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.655	0.653	0.2531

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.655$ )، وهو ما يعني أن التأثير المثالي تفسر التغير في الأداء الوظيفي بنسبة 65.5%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث يتم قياس قيمة "ف" المحسوبة والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية والتي يجب أن تكون أقل من 0.05 وذلك لكي تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (12): تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	37.485	1	37.485	585.41	0.000
البواقي	19.786	309	0.064		
المجموع	57.271	310	-		

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

المعنوية،	اختبار t	المعاملات المعيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
0.000	15.312	0.809	0.081	1.241	الثابت
0.000	24.195		0.025	0.617	القيادة التحويلية

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين أنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كانت القيمة الخاصة بمعامل التحديد " $R^2$ " لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الأولى لعدم وقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة أي إنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافع الملهم على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
**أ. معامل التحديد:**

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد والذي تم إجراءه لتحليل وقياس مدى التأثير لبعد الدافع الملهم كمتغير مستقل على بعد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.  
جدول رقم (14): معامل التحديد للفرضية الفرعية الثانية.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.621	0.619	0.2653

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.621$ )، وهو ما يعني أن التأثير المثالي تفسر التغيير في الأداء الوظيفي بنسبة 62.1%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث يتم قياس قيمة "ف" المحسوبة والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية والتي يجب أن تكون أقل من 0.05 وذلك لكي تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (15): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	35.52	1	35.52	504.62	0.000
البواقي	21.751	309	0.07		
المجموع	57.271	310	-		

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية،	اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	13.376	0.788	0.089	1.194	الثابت
0.000	22.464		0.027	0.609	القيادة التحويلية

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين أنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

■ كانت القيمة الخاصة بمعامل التحديد " $R^2$ " لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

■ كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

■ كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الثانية العدم وقبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة أي إنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافع الملهم على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد والذي تم إجراءه لتحليل وقياس مدى التأثير لبعده الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل على بعد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.  
جدول رقم (17): معامل التحديد للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.684	0.683	0.242

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.684$ )، وهو ما يعني أن الاستثارة الفكرية تفسر التغيير في الأداء الوظيفي بنسبة 68.4%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث يتم قياس قيمة "ف" المحسوبة والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية والتي يجب أن تكون أقل من 0.05 وذلك لكي تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (18): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	39.168	1	39.168	668.58	0.000
البواقي	18.103	309	0.059		
المجموع	57.271	310	-		

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

المعنوية،	اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	10.716	0.827	0.089	0.938	الثابت
0.000	25.857		0.027	0.698	القيادة التحويلية

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين أنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كانت القيمة الخاصة بمعامل التحديد "R<sup>2</sup>" لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الثالثة العدم وقبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد والذي تم إجراءه لتحليل وقياس مدى التأثير لبعد الاعتبارات الفردية كمتغير مستقل على بعد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (20): معامل التحديد للفرضية الفرعية الرابعة.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.567	0.565	0.2834

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.567$ )، وهو ما يعني أن الاعتبارات الفردية تفسر التغير في الأداء الوظيفي بنسبة 56.7%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث يتم قياس قيمة "ف" المحسوبة والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية والتي يجب أن تكون أقل من 0.05 وذلك لكي تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (21): تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	32.446	1	32.446	403.86	0.000
البواقي	24.825	309	0.08		
المجموع	53.271	310	-		

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب أن لا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		اختبار t	المعنوية،
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	1.499	0.085	0.753		17.67	0.000

0.000	20.096		0.027	0.541	القيادة التحويلية
-------	--------	--	-------	-------	-------------------

المصدر: بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين أنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

■ كانت القيمة الخاصة بمعامل التحديد "R<sup>2</sup>" لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

■ كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

■ كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الرابعة لعدم وقبول الفرضية الفرعية الرابعة البديلة أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاختبارات الفردية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

يتضح من خلال كل ما سبق لاختبارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية لعدم وصحة الفرضية الرئيسية الثانية البديلة أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Jiaton., 2022) التي بينت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي، ودراسة (Wiandhani, 2022)، والتي أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، ودراسة (الغويري، 2022)، التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية) مجتمعة ومنفردة في أداء الموظفين، كما تفسر أبعاد القيادة التحويلية (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين.

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي صُنِّفَتْها نحو التالي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

1- كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكُلِّيَّة لإجابات أفراد العينة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء ما سبق حول إجابات مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية في أمانة منطقة المدينة المنورة أن مستوى القيادة التحويلية جاء متوسط، وهذا مؤشر جيد على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية موضع الدراسة، ولكنها ليست بالقدر المأمول من خلال استقراء ومشاهدات الوضع العام في مجتمع الدراسة، إذ يتضح قلة تدريب الرؤساء على ممارسة القيادة التحويلية بالشكل الصحيح، وقد جاء ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

- " بعد التأثير المثالي " جاءت بمتوسط حسابي (3.13)، وبأهمية نسبية (62.61%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- " بعد الدافع الملهم " جاءت بمتوسط حسابي (3.25)، وبأهمية نسبية (64.98%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- " بعد الاستثارة الفكرية " جاءت بمتوسط حسابي (3.22)، وبأهمية نسبية (64.41%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- " بعد الاعتبارات الفردية " جاءت بمتوسط حسابي (3.09)، وبأهمية نسبية (61.80%)، وبدرجة موافقة متوسطة.

2- أظهرت إجابات مفردات عينة الدراسة لجودة الأداء الوظيفي في أمانة منطقة المدينة المنورة، أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي (3.17)، والأهمية النسبية (63.43%)، وبدرجة موافقة متوسطة.

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

4- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة المدينة المنورة.

### توصيات الدراسة:

بواسطة النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة يقوم الباحث في هذا الجزء باقتراح مجموعة من التوصيات التي تعزز ممارسة القيادة التحويلية وزيادة الأداء الوظيفي، ويمكن توضيح تلك التوصيات من خلال الجدول رقم (23).

جدول رقم (20): التوصيات التطبيقية وآلية تنفيذها وفقاً للجهة المستفيدة.

م	التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة
1.	تعزيز الاستمرار في ممارسة القيادة التحويلية والعمل على إيجاد رؤية ورسالة قيمة واتجاهات تلهم الموظفين بإنجاز عملهم بكل رضا.	تفعيل مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية، ومراجعة رؤيتها ورسالتها الحالية في أمانة منطقة المدينة المنورة وتقييمها بشكل دوري.	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
2.	أن تقوم أمانة منطقة المدينة المنورة على تعزيز احترام وثقة الموظفين، وإطلاعهم على الأهداف التي سيحققها من أجل تطوير العمل".	تشجيع الإدارة العليا للوكالات والإدارات في الأمانة على ضرورة اطلاع الموظفين على الأهداف التي وضعتها مسبقاً، والعمل على كيفية تحقيقها.	الإدارة العليا مع التنسيق مع الوكالات والإدارات في الأمانة.
3.	التركيز على الاجتماع بشكل مستمر بالموظفين لمعرفة تحقيق الإنجازات، وحثهم على التغيير للأفضل من الناحية التنظيمية والإدارية.	عقد اجتماعات دورية ومستمرة مع الوكلاء و رؤساء الإدارات من قبل الإدارة العليا، وإطلاع الموظفين على الإنجاز الذي تم تحقيقه، وأيضاً وضعها في صورة التغيير وكيفية عملية التغيير للارتقاء بالأداء الوظيفي.	الإدارة العليا، الوكالات وإدارة الموارد البشرية.
4.	الاهتمام إلى الاستماع لوجهات نظر الموظفين عند حل المشكلات مع مراعاة الاعتبارات الفردية لكل موظف من أجل معرفة احتياجاته للعمل على إشباعها.	تقديم الدعم من قبل الوكالات ورؤساء الإدارات للموظفين وخلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وأيضاً التعرف على المشكلات التي تواجه	الوكالات، وإدارة الموارد البشرية.

	الموظفين والعمل على تجاوزها.	
الإدارة العليا، الوكالات وإدارة الموارد البشرية.	حث الإدارة العليا الوكالات والإدارات على مشاركة الموظفين في المناسبات الخاصة لتبادل الثقة والاحترام بين جميع الموظفين في أمانة منطقة المدينة المنورة.	5.
الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية.	حث القياديين التحويليين الموظفين على تطوير الأداء الوظيفي والالتزام بالمعايير المعتمدة من قبل الإدارة العليا في أمانة منطقة المدينة المنورة.	6.
الوكالات، وإدارة الموارد البشرية.	توفير الاستقلالية من قبل المديرين المباشرين على التعلم المستمر لإنجاز المعاملات وتنظيم أوقات العمل.	7.
الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية.	على الإدارة العليا مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة والضعف من أجل تطوير الأداء الوظيفي.	8.

المصدر: من إعداد الباحث.

## المراجع العربية:

### أ. الرسائل العلمية:

- 1- بو مشطة، فتيحة (2020)، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- 2- التجاني، دوح (2020)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.

- 3- حسن، وليد محمد (2024)، أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- 4- خلاف، فاتن فرغل سيد (2023)، دور القيادة التحويلية في التمكين الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة أسيوط، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.
- 5- سماوي، ميشيل نسيم (2023)، أثر رفاهية العاملين في الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 6- طعيمان، طعيمان جبعل (2021)، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، شركة الآن ناشرون وموزعون، الأردن.
- 7- عابدين، محمد صلاح الدين (2023)، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- 8- عتوم، محمد (2021)، أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء الوظيفي في شركة مياه اليرموك في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- 9- العساف، أماني محمد عطا الله (2024)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي بوجود القدرات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الوزارات الخدمية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 10- المطيري، خالد بن نوار (2023)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى منسوبي الكراسي البحثية في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة حائل، السعودية.

#### ب. المجالات والمؤتمرات العلمية:

- 1- الأحمري، منى يحيى محمد وعبد القادر، سليم برشيد (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (31)، 24-110.
- 2- البشاري، نجيب محمد والجرافي، هند يحيى (2024)، القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمينة المصنعة للأدوية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (95)، 92-126.

- 3- بوفناز، أحلام وبوغليطة، وإلهام (2021)، أثر تطبيق القيادة التحويلية على التهكم الوظيفي للعاملين من وجهة نظر أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 332-349.
- 4- الجابري، حوراء ومقداوي، يونس (2022)، أثر بيئة العمل الخضراء على أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث-سلسلة العلوم الإدارية، 7(2)، 163-183.
- 5- الجعافرة، عامر (2021)، أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(1)، 77-101.
- 6- حراز، السيد (2023)، أثر سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي خلال جائحة كورونا والأداء الوظيفي: القيادة التحويلية كمتغير معدل بالتطبيق على العاملين بالشركات التجارية في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 213-257.
- 7- خميس، محمد (2023)، أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين دراسة تحليلية للدور الوسيط للتمكين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، 3(45)، 554-579.
- 8- السلمي، محمد بن خالد وشعبي، فيصل أحمد (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(7)، 1-20.
- 9- صالح، محمد عبد الله (2024)، أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، العدد (63)، 530-538.
- 10- صحراوي، ميمة ومسعودي، زكرياء (2022)، واقع أبعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، 1(9)، 530-551.
- 11- الطعان، حاتم والعبيدي، ميسون علي (2021)، دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية: بحث ميداني فب بعض الجامعات العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13(3)، 190-215.
- 12- طالبة، محمود (2024)، تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم، مجلة إسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، 2(2)، 32-54.

- 13- العبادلة، عبد الرحمن (2022)، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 1-22.
- 14- العتيبي، تغريد (2023)، علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(1)، 1-23.
- 15- علوان، فراس (2022)، أثر أزمة جائحة كورونا على الأداء التنظيمي والمالي لمنظمة أمازون، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، العدد (65)، 23-42.
- 16- علي، شيماء أحمد علي (2020)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، العدد (5)، 312-356.
- 17- العمسي، محمد علي والنشمي، مراد محمد (2019)، أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 25(1)، 71-101.
- 18- الغويري، حسن محمد (2022)، أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/الأردن، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، العدد (73)، 339-362.
- 19- فروانة، حازم والفقهي، أحمد (2022)، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، *مجلة الابتكار والتسويق*، 9(1)، 115-139.
- 20- مصطفى، صالح وحسن، عبد السلام (2024)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات البنوك التجارية العاملة بمدينة بغداد، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 7(1)، 77-103.
- 21- منصور، علي ناجح علي (2021)، تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في ج م ع، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 4(43)، 207-258.
- 22- النجار، سامر أحمد (2023)، الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بالحدود الشمالية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 60(3)، 47-114.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Abou-Moghli, A. A. (2018). Analyzing the significance of transformational leadership on organizational creativity of employees: A case of insurance companies in Jordan, *International Journal of Business Administration*, 9(4), 64-72.
- 2- Elberly, M, B., Bluhm, D, J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S, T, (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts, *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72-85.
- 3- Jiatong, (2022). The Impact Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. 31(3), 60-78.
- 4- Wiandhani, (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Work Motivation in Car Rental Services Companies in Lampung Province, *International Journal of Economics and Management Studies*, 91(3), 53-59.
- 5- AIshihabat, K., Atan, T. (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example/Jordan. *Sustainability*, 12(10), 42-48.
- 6- Kuruppu L., Kavirathne, S., & Karunaratna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka, *Global Journal of Management and Business Research: A administration and management*, 21(2), 5-12.
- 7- Kaygusuz, I., Akgemci, T., and Yilmaz, A. (2016). The Impact of Hris Usage on Organizational Efficiency and Employee Performance: A Research in Industrial and Banking Sector in Ankara and Istanbul Cities, *International Journal of Business and Management*, 4, 14-52.
- 8- Rashid, M., Hafeez, M., Maeenuddin, A. K. S., & Wahid, N, (2020). The role of training and development in enhancing employee's performance: Evidence from sales force of pharmaceutical companies at Shaheed benazirabad Pakistan, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 464-473.