

## دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض

محمد بن علي العنزي، فهد المبارك\*، رهف حريري  
ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*ffaahh71@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. تعتبر القيادة التحويلية نمطًا من أنماط القيادة يعتمد على بناء علاقات قوية ومستدامة بين القادة والمرؤوسين، وتشجيع المشاركة في صنع القرار وتحفيز الابتكار والإبداع. تمثل محافظة الرياض بمجموعتها المتنوعة من الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات بيئة مثالية لاستكشاف هذا الموضوع. تتضمن منهجية البحث استعراض الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام والولاء للموظفين، وجمع البيانات من خلال استبيانات توزع على مجموعة عشوائية من الموظفين في عدة شركات خاصة في محافظة الرياض. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لفهم العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ومستوى الالتزام والولاء للموظفين. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. وأظهرت الدراسة أيضًا أن العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة والتوجيه الإداري القوي. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة توصيات عملية للقادة والمديرين في القطاع الخاص في محافظة الرياض حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز رضا وولاء الموظفين. بهذا، تسهم الدراسة في فهم أعمق لدور القيادة التحويلية في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتقديم إطار عملي لتحقيق ذلك في البيئة العملية الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التزام، للموظفين، ولاء للموظفين، القطاع الخاص.

## The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Commitment and Loyalty in The Private Sector in Riyadh Province

Muhammad bin Ali Al-Anazi, \*Fahd Al-Mubarak, Rahaf Hariri

Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University

\*ffaahh71@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

### Research Abstract

This study aims to explore the role of transformational leadership in enhancing commitment and loyalty among employees in the private sector in Riyadh Province. Transformational leadership is considered a style of leadership that relies on building strong and sustainable relationships between leaders and followers, encouraging participation in decision-making, and fostering innovation and creativity. Riyadh Province, with its diverse array of companies and institutions across various sectors, provides an ideal environment for investigating this topic. The research methodology includes a review of literature related to transformational leadership and its impact on employee commitment and loyalty, as well as data collection through surveys distributed to a random group of employees in several private companies in Riyadh Province. The data were analyzed using advanced statistical methods to understand the relationship between transformational leadership variables and the level of commitment and loyalty among employees. The results of the study indicate that transformational leadership plays a crucial role in enhancing employee commitment and loyalty in

the private sector in Riyadh Province. The study also shows that key factors contributing to the success of implementing transformational leadership include supportive organizational culture and strong managerial direction. Based on these findings, the study provides practical recommendations for leaders and managers in the private sector in Riyadh Province on how to enhance transformational leadership and use it effectively to achieve organizational goals and enhance employee satisfaction and loyalty. Thus, the study contributes to a deeper understanding of the role of transformational leadership in improving performance and enhancing commitment and loyalty among employees in the private sector in Riyadh Province, and provides a practical framework for achieving this in the current work environment.

**Keywords:** Transformational Leadership, Employees Commitment, Employees Loyalty among, Private Sector.

### المقدمة

في عصر التنافسية الشديدة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص تدرك أهمية الاستثمار في عنصر البشر وتطويرهم كأساس لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق. ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء وفعالية الموظفين في الشركات هي القيادة، وتحديداً نوعية القيادة التي تمارسها الإدارة.

تتناول هذه الدراسة موضوع "دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض". إذ تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين في الشركات الخاصة في محافظة الرياض، وذلك من خلال استكشاف علاقة مباشرة بين هذا النوع من القيادة ومدى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تعتبر القيادة التحويلية نمطًا مبتكرًا من القيادة يهدف إلى تحفيز وتلهم الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة وتطويرهم شخصيًا ومهنيًا. وترتكز فلسفة هذا النمط من القيادة على بناء علاقات تفاعلية إيجابية بين القادة والمرؤوسين، وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء<sup>1</sup>.

يعتبر القطاع الخاص في محافظة الرياض بمثابة مركز رئيسي للأعمال والاستثمار، حيث تتواجد فيه شركات كبرى ومتنوعة تعمل في مختلف القطاعات. وتأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم تأثير القيادة التحويلية في هذا السياق المحدد، والذي يعكس تحديات واقعية تواجهها الشركات والمؤسسات في المنطقة.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تجعل القيادة التحويلية ذات أثر إيجابي على الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتقديم توصيات عملية للإدارات والقادة في هذه الشركات لتعزيز هذا النوع من القيادة وتحقيق أقصى استفادة منها في بناء بيئة عمل تشجع على التفاني والإنتاجية والولاء للمؤسسة.

إن فهم دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين يمثل تحديًا مهمًا لإدارات الشركات، ويعتبر موضوع هذه الدراسة محوريًا في تحسين الأداء العام وتعزيز تنافسية الشركات في السوق<sup>2</sup>.

تتناول الدراسة تحليل وتقييم أثر القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض من خلال دراسة عميقة للعوامل المؤثرة في هذا السياق المحدد. سيتم استخدام البيانات المتاحة من الموارد الثانوية والمعلومات المقدمة من الشركات والمؤسسات ذات الصلة لتحليل الوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية.

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه القادة والإداريين في الشركات باتخاذ القرارات الأمثل وتطبيق السياسات والإجراءات التي تعزز القيادة التحويلية وتعمل على تعزيز الالتزام والولاء للموظفين. وبالتالي، ستسهم الدراسة في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام للمؤسسات في محافظة الرياض.

<sup>1</sup> مددين، سحر بنت خلف سلمان (1434هـ) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، (جامعة أم القرى، مكة المكرمة)

<sup>2</sup> العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى (2011م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الصحية الرياض).

كما يعكس موضوع هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية كأداة رئيسية لتحفيز وتمكين الموظفين وتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام. ومن المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء المعرفة حول هذا الموضوع وتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال، مما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في محافظة الرياض وخارجها.

من المهم أن نفهم أن القيادة التحويلية لا تقتصر على إجراء تغييرات سطحية في الهيكل التنظيمي أو تطبيق استراتيجيات جديدة فحسب، بل تتطلب تحولاً شاملاً في نهج القيادة وفلسفتها. تعتمد هذه النوعية من القيادة على توجيه الرؤية بشكل فعال، وتحفيز الموظفين للابتكار والتفكير الإبداعي، وبناء علاقات قوية ومستدامة بين القادة والمرؤوسين<sup>3</sup>.

بما أن محافظة الرياض تضم مجموعة واسعة من الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات، يمكن لهذه الدراسة أن تقدم رؤى قيمة حول كيفية تحقيق التميز التنظيمي من خلال تنمية قيادة تحويلية فعالة. وبناءً على هذه الرؤى، يمكن للقادة والمديرين في القطاع الخاص في محافظة الرياض تكوين استراتيجيات تطويرية مبتكرة تعزز التفاعل والتعاون داخل المؤسسات، وتحفز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. باختصار، تقدم هذه الدراسة إضاءة على أهمية تبني القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتوفير إرشادات عملية للشركات والمؤسسات حول كيفية تعزيز هذا النمط من القيادة لتحقيق النجاح المستدام والتنافسية المتميزة في السوق.

### مشكلة البحث

تتمحور مشكلة الدراسة حول تحليل وفهم دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. تحتاج الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين، وتحديد العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق هذا النمط من القيادة في هذا السياق الخاص. كما يتعين تحديد التحديات والعوائق التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتحديد الاستراتيجيات والحلول المناسبة للتعامل معها.

<sup>3</sup> الوطبان، فهد بن ناصر. (1432هـ). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

كما تتطلب أيضًا فحص التفاعل بين عوامل القيادة التحويلية وعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل الثقافة التنظيمية والتحديات الاقتصادية والسياسية المحلية، وكذلك تحليل تأثيرات هذا التفاعل على الالتزام والولاء للموظفين. من خلال فهم هذه الإشكالية، يمكن للدراسة أن تقدم مساهمات قيمة لتطوير أفضل الممارسات القيادية في القطاع الخاص في محافظة الرياض وتعزيز فعالية الإدارة والأداء التنظيمي.

### أهمية البحث

أهمية الدراسة تتجلى في عدة نقاط:

1. **تعزيز الفهم:** تساهم الدراسة في زيادة الفهم والوعي بدور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. فهم أهمية هذا النوع من القيادة يمكن أن يساعد القادة والمديرين في تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الولاء تجاه المؤسسة.
2. **تحفيز التطوير الإداري:** يمكن أن توجه نتائج الدراسة القادة وصناع القرار في الشركات والمؤسسات نحو اعتماد ممارسات قيادية تحويلية أكثر فاعلية. هذا يشجع على تطوير مهارات القيادة والإدارة وتبني الثقافة التنظيمية المناسبة.
3. **تعزيز الأداء المؤسسي:** من خلال فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين، يمكن للشركات والمؤسسات تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.
4. **دعم اتخاذ القرار:** توفر الدراسة أدلة قوية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير القيادة وتحسين التوجهات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز التنافسية في السوق.
5. **تعزيز بيئة العمل:** بفهم دور القيادة التحويلية، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التفاعل والابتكار وتعزيز رضا الموظفين وتقديرهم للمؤسسة.

باختصار، تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم والممارسات القيادية الفعالة في القطاع الخاص في محافظة الرياض، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز النجاح والاستدامة في السوق.

### الأهداف البحث

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

- فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء للموظفين في الشركات والمؤسسات بمختلف القطاعات في محافظة الرياض.
- تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وعناصر الرضا الوظيفي والانخراط في العمل لدى الموظفين.
- تحديد العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، مثل الثقافة التنظيمية والتوجيه الإداري.
- استكشاف أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن للشركات والمؤسسات اعتمادها لتعزيز القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء لدى موظفيها.
- تقديم التوصيات العملية للإدارات والقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض بشأن كيفية تطوير وتعزيز القيادة التحويلية لتحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة مستوى رضا وولاء الموظفين.
- توفير إطار مفاهيمي يساهم في فهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام والولاء للموظفين، وذلك من خلال استعراض الأدبيات وتحليل النظريات ذات الصلة.
- تقديم إضاءة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وذلك من خلال استخدام منهجيات بحثية تتيح فهماً عميقاً لهذه العلاقة.

### الأسئلة البحثية

#### السؤال الرئيسي:

1. كيف يؤثر القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على مستوى الالتزام لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات في محافظة الرياض؟
2. ما هي العوامل المساهمة في تعزيز الولاء لدى الموظفين تحت قيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟
3. ما هي العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وعناصر الرضا الوظيفي والانخراط في العمل لدى الموظفين في المنظمات الخاصة بمختلف القطاعات في محافظة الرياض؟

4. ما هي التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وما هي الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها؟
5. ما هي الممارسات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للشركات والمؤسسات اعتمادها لتعزيز القيادة التحويلية وزيادة الالتزام والولاء لدى موظفيها في محافظة الرياض؟
6. ما هي التوصيات العملية للإدارات والقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض لتعزيز القيادة التحويلية ورفع مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين؟
7. كيف يمكن تطوير إطار مفاهيمي يساهم في فهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟
8. ما هي الإضاءة الجديدة التي يمكن تقديمها حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟

### استعراض الأدبيات

#### • الدراسات السابقة

قمت بالاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فقد تم التوصل إلى الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية كما يلي:

1. دراسة: العازمي، (2017م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين خصائص القائد التحويلي ومدى توفر الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان وزارة الداخلية. شملت المجتمع والعينة في الدراسة 300 موظف، واستخدمت منهج المسح الشامل. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين خصائص القادة التحويليين في الإدارة ومهارات وقدرات الإبداع لديهم. كما كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية بين الأشخاص الذين لديهم مؤهلات علمية دون المؤهل الثانوي وأولئك الذين لديهم مؤهلات علمية أعلى.

## 2. دراسة الوطبان (1432هـ)، بعنوان: "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية"<sup>4</sup>.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. تم تشكيل عينة الدراسة من 1700 عضو هيئة تدريس في جامعات معينة، وهي: جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الدمام، وجامعة الملك خالد. تمثل هذه العينة حوالي 23% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه من الجامعات الأربع المذكورة. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يرون أن رؤساء الأقسام العلمية في تلك الجامعات يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.12<sup>5</sup>.

## 3. دراسة: آل فطيح (1439هـ) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية،

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة هذه العلاقة واتجاهها، بهدف سد الفجوة بين مهارات القادة في القيادة التحويلية ومستوى التعلم التنظيمي في تلك الأجهزة. شملت مجتمع الدراسة الضباط العاملين في المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات في الرياض، من خلال عينة مناسبة تتألف من 221 ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، مع تحقيق مزايا في تطوير المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية عبر كل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي<sup>6</sup>.

## 4. دراسة أبو رمان (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى تطبيق القيادة التحويلية وجاهزية القادة لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية. تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (359) من موظفين الشركتين، الذكور والإناث، باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية كانت تمثل في ممارساتها وجاهزيتها لإدارة الأزمات نسبة قدرها (64.1%) وفقاً لآراء أفراد

<sup>4</sup> الوطبان (1432هـ)، بعنوان: "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية".  
<sup>5</sup> العازمي، (2017م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض).

<sup>6</sup> آل فطيح (1439هـ) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية

العينة. كما أظهرت النتائج أن أكثر جوانب القيادة التحويلية تأثيراً هو الاستعداد لإدارة الأزمات، تليه الاهتمام بالفرد، وبعدها الاستثارة الفكرية<sup>7</sup>.

### • تحليل الدراسات السابقة وتحديد النقاط القوة والضعف في الأبحاث السابقة

#### نقاط القوة:

1. دراسة العازمي (2017م):
  - استخدام منهج المسح الشامل يسمح بتحليل عميق للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
  - تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القيادة التحويلية للأشخاص حسب المؤهلات العلمية.
2. دراسة الوطبان (1432هـ):
  - تشكيل عينة الدراسة بطريقة متميزة يمكن أن يساهم في تمثيل جيد لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
  - استخدام تحليل الوسط الحسابي لتقييم مستوى السلوك القيادي التحويلي.
3. دراسة آل فطيح (1439هـ):
  - اختيار عينة مناسبة من الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية يعزز موثوقية الدراسة.
  - تحديد علاقة إيجابية وطرديّة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
4. دراسة أبو رمان (2016م):
  - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات يعتبر منهجاً فعالاً لتقييم مستوى القيادة التحويلية وجاهزية القادة لإدارة الأزمات.

#### نقاط الضعف:

1. قد يكون هناك تحدي في تمثيل العينة بشكل كافٍ لبعض الفئات داخل كل دراسة، مما قد يقلل من قابلية التعميم على السكان الأوسع.
2. بعض الدراسات لا تقدم تحليلاً عميقاً للعلاقة بين العوامل المدروسة، مما يقلل من قيمة الاستنتاجات المستنبطة.

<sup>7</sup> أبو رمان (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات

3. قد تكون هناك صعوبة في تقييم المدى الكامل لتأثير القيادة التحويلية على المؤشرات المدروسة بسبب العوامل الخارجية التي قد تؤثر على النتائج.  
4. بعض الدراسات قد تفتقر إلى تنوع العينة بشكل كافي لتعزيز قابلية التعميم على السكان الأوسع وزيادة تمثيلية النتائج.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### مفهوم القيادة التحويلية ومكوناتها:

القيادة التحويلية هي نهج قيادي يركز على تحفيز وتلهم الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تغيير الرؤى والقيم والسلوكيات. يعتبر هذا النمط من القيادة مهمًا في بيئة العمل الحديثة حيث يتطلب التغيير المستمر والابتكار للنجاح.<sup>8</sup>

#### مكونات القيادة التحويلية:

تلك المكونات تمثل جوانب مهمة وأساسية في فهم القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح. إليك شرح مفصل لكل مكون:

#### 1. الرؤية الإلهامية: (Inspirational Vision)

الرؤية الإلهامية هي جزء أساسي من مكونات القيادة التحويلية، حيث ترتبط بقدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية تلهم وتجذب الموظفين نحو تحقيقها. تكمن أهمية هذه الرؤية في أنها تعمل كمصدر للإلهام والتحفيز للفريق، حيث تشعر الموظفين بالانتماء والارتباط بأهداف المنظمة. يتطلب وضع رؤية إلهامية أن تكون واقعية وملهمة وقابلة للتحقيق، حيث يمكن للموظفين تحديد طريق ملموس نحو تحقيقها. بالتركيز على تحقيق هذه الرؤية، يتحفز الموظفون على العمل بجدية والتفاني في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين تجاه المنظمة ورؤيتها المستقبلية. بذلك، تعتبر الرؤية الإلهامية عنصراً أساسياً لنجاح القيادة التحويلية، حيث تعزز الروح الفريقية وتدفع الموظفين نحو تحقيق النجاح المشترك.

<sup>8</sup> آل عزام، سعد؛ ظفيرة، فايز. ٢٠٢٣. أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 24 (2) ، 299-267.

## 2. التحفيز والإلهام: (Motivation and Inspiration)

التحفيز والإلهام يمثلان جزءًا أساسيًا من القيادة التحويلية، حيث يعتمدان على قدرة القائد على تحفيز وتنشيط الموظفين للعمل بجد واجتهاد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يعمل القائد على استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات لتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. يتطلب التحفيز فهمًا عميقًا من القائد لاحتياجات وتطلعات الموظفين، والتفاعل معهم بشكل فعال لتلبية تلك الاحتياجات بطريقة تتجاوز مع تطلعاتهم وتعزز رغبتهم في التفوق. بتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم والنمو وتقديم الدعم والتقدير للموظفين، يمكن للقائد تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز. من خلال هذا النهج، يصبح التحفيز والإلهام أدوات فعالة يستخدمها القائد لتعزيز روح الفريق وتحقيق النجاح المشترك في المنظمة.

## 3. التمكين: (Empowerment)

التمكين يعتبر جزءًا أساسيًا من مفهوم القيادة التحويلية، حيث يتعلق بمنح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار. من خلال عملية التمكين، يشعر الموظفون بالثقة في قدراتهم وإمكانيتهم في تحقيق الأهداف المحددة، حيث يتمكنون من اتخاذ القرارات والتصرف بمرونة وبناءً على رؤية المنظمة. يساهم التمكين في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء فعال ومساهم في تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التمكين إلى زيادة مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن الإدارة تثق في قدراتهم وتقدر جهودهم، مما يعزز الروح الفريقية ويعمل على تحقيق النجاح المشترك في المنظمة. في النهاية، يعتبر التمكين أحد الأدوات الرئيسية التي يستخدمها القادة التحويليون لتعزيز فاعلية وفعالية الفريق وتحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل ومستدام.

## 4. التطوير الشخصي: (Individual Development)

التطوير الشخصي هو جانب مهم في القيادة التحويلية، حيث يركز على تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين. يعتبر هذا الجانب من القيادة مفتاحًا لتعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يتضمن التطوير الشخصي توفير الفرص للتعلم والتطوير المهني والشخصي، سواء من خلال الدورات التدريبية، ورش العمل، أو البرامج التعليمية الأخرى. يساهم التطوير الشخصي في زيادة رضا الموظفين، حيث يشعرون بأنهم يحظون بدعم منظمتهم في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. كما يعزز التطوير الشخصي الالتزام والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن المنظمة تهتم بنموهم الشخصي والمهني، مما يعزز ارتباطهم العاطفي

بالمنظمة ويدفعهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية. بالتالي، يعتبر التطوير الشخصي جزءاً أساسياً من استراتيجية القيادة التحويلية التي تهدف إلى تعزيز فاعلية وكفاءة الموظفين وتحقيق النجاح المشترك للمنظمة.

#### 5. التوجيه والدعم: (Guidance and Support)

التوجيه والدعم يمثلان عنصراً أساسياً في القيادة التحويلية، حيث يتعلق بتقديم القائد للموظفين بالتوجيه والدعم الضروريين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. يشمل هذا الجانب من القيادة تقديم المشورة والإرشاد الفني والدعم المعنوي للموظفين في جميع جوانب العمل. يسهم التوجيه والدعم في بناء الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بالدعم والاهتمام والتقدير من القائد، مما يعزز علاقتهم ويجعلهم يعملون بجهد أكبر نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التوجيه والدعم في زيادة مستوى الالتزام والولاء للمنظمة، حيث يشعرون الموظفون بأن القائد يدعمهم ويساندهم في تحقيق نجاحاتهم وتطورهم الشخصي والمهني. في النهاية، يعتبر التوجيه والدعم أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة، وتعزيز فعالية الفريق وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

#### 6. الشفافية والاتصال: (Transparency and Communication)

الشفافية والاتصال يشكلان جزءاً أساسياً من القيادة التحويلية، حيث يهدفان إلى إقامة علاقات مفتوحة وشفافة بين القائد والموظفين. يتضمن الجانب الشفاف من القيادة توفير المعلومات الضرورية بشكل صادق ومفهوم للموظفين، مما يسهل فهمهم للرؤية والأهداف المؤسسية ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحقيقها. أما الاتصال الفعال فيشمل إقامة تفاعل مستمر ومتبادل مع الموظفين، سواءً من خلال الاجتماعات الدورية، الرسائل الإلكترونية، أو وسائل الاتصال الأخرى، بهدف نقل الرسائل بوضوح وفعالية. يساهم الاتصال والشفافية في بناء الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بأنهم يتمتعون بالتقدير والاحترام ويتم معاملتهم بعدالة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاتصال والشفافية الانتماء والالتزام لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية القرارية وأن أصواتهم مسموعة ومهمة في سير العمل. في النهاية، يعتبر الاتصال والشفافية عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة، وتعزيز فاعلية القيادة التحويلية وتحقيق النجاح المشترك للمنظمة وفريق العمل.

## 7. القيم الأخلاقية: (Ethical Values)

القيم الأخلاقية تعتبر أساساً أساسياً في القيادة التحويلية، حيث تشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية العالية في جميع جوانب العمل. يتضمن ذلك الالتزام بالنزاهة والأمانة في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الفريق والمؤسسة والعدالة في التعامل معهم. يؤدي الالتزام بالقيم الأخلاقية إلى بناء ثقافة عمل إيجابية تعتمد على النزاهة والثقة، وتعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين. حيث يشعرون بالاعتزاز بالانتماء إلى منظمة تضع القيم الأخلاقية في صلب أولوياتها، ويتحملون المسؤولية للحفاظ على هذه القيم وتطبيقها في كل جوانب العمل. في النهاية، تلعب القيم الأخلاقية دوراً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية ومترابطة، وتعزيز فاعلية القيادة التحويلية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة وفريق العمل.

### كيفية تأثير القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين:

تأثير القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين يعتبر محورياً في تحليل دور هذا الأسلوب القيادي. ببساطة، يمثل القائد التحويلي شخصاً يقود بمثابرة نحو تحقيق رؤية ملهمة للمستقبل، ويعزز التفاعل الفعال مع موظفيه، ويدعم نموهم الشخصي والمهني<sup>9</sup>.

تأثير هذه القيادة يظهر في عدة جوانب:

أولاً: الالتزام ينبع من رؤية واضحة وملهمة يقدمها القائد التحويلي. عندما يكون لديهم رؤية تجمع بين التحديات والطموحات والقيم المشتركة، يجد الموظفون معنى لجهودهم ويكونون أكثر استعداداً للعمل بجد لتحقيق تلك الرؤية.

والالتزام الذي يظهر لدى الموظفين ينبع من الرؤية الواضحة والملهمة التي يقدمها القائد التحويلي. عندما يتمكن القائد من وضع رؤية تجمع بين التحديات التي تواجه المنظمة والطموحات المستقبلية والقيم المشتركة، يجد الموظفون معنى لجهودهم ويشعرون بأهمية عملهم. تكون هذه الرؤية الواضحة مصدر إلهام ودافع للموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من مسيرة المنظمة نحو التطور والنجاح. بالتالي، يكونون أكثر استعداداً وتفانياً في العمل بجد لتحقيق تلك الرؤية المحفزة والتي تتلاءم مع طموحاتهم الشخصية والمهنية.

<sup>9</sup> جاد الرب، جاد الرب عبد السمیع حسنین؛ السراج حسين. 2023. تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. المجلة المصرية للدراسات التجارية 46 (4)، 531-600.

ثانيًا: القيادة التحويلية تعزز العلاقات الإيجابية بين القائد والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة والتقدير والتفاعل المثمر. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الالتزام والولاء، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق يقوده قائد يهتم بمصلحتهم ويدعم نجاحهم.

القيادة التحويلية تساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين القائد والموظفين بشكل فعال. بفضل التواصل الفعال والتفاعل المثمر الذي يقدمه القائد التحويلي، يتم بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير والتعاون بين الطرفين. يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة عمل يسودها الدعم والتفهم، حيث يتمكنون من التواصل بحرية وفتح النقاشات حول الأفكار والمشكلات. هذا التفاعل الإيجابي يعمل على تعزيز مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنفسهم جزءًا من فريق يقوده قائد يهتم بمصلحتهم ويسعى جاهدًا لدعم نجاحهم وتطوير مهاراتهم. وبهذا، تصبح العلاقة بين القائد والموظفين عاملاً محفزاً إضافياً يعزز الالتزام والولاء ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

وأخيراً يؤدي الدعم الشخصي والتوجيه المستمر الذي يقدمه القائد التحويلي إلى تعزيز الثقة في القدرات الذاتية للموظفين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. هذا يؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام والولاء، حيث يشعرون بالدعم والتقدير ويكونون أكثر استعداداً للتفاني في تحقيق أهداف المنظمة.

الدعم الشخصي والتوجيه المستمر الذي يقدمه القائد التحويلي يعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة والاستقلالية لدى الموظفين. من خلال تقديم الدعم الشخصي، يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ومساندون في جهوداتهم وتطلعاتهم المهنية. كما يقوم القائد بتوجيههم وتوفير التوجيه المستمر، مما يساعدهم على تحديد أهدافهم ووضع خطط لتحقيقها. هذا التوجيه والدعم يعزز الشعور بالثقة في القدرات الذاتية ويحفز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم. بالتالي، يؤثر هذا المستوى العالي من الدعم والتوجيه بشكل إيجابي على مستوى الالتزام والولاء، حيث يشعرون الموظفون بالتقدير والدعم، مما يزيد من استعدادهم للتفاني في تحقيق أهداف المنظمة والعمل بكفاءة وفعالية.

بهذه الطرق، يساهم القائد التحويلي في بناء بيئة عمل تعزز الالتزام والولاء، وهما عنصران رئيسيان في نجاح المنظمة واستمراريتها في تحقيق أهدافها ومسايعها.

## النظريات ذات الصلة

هناك عدة نظريات ذات صلة بموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام والولاء للموظفين، منها:

1. **نظرية الارتباط (Attachment Theory)**: تركز هذه النظرية على العلاقات الوثيقة بين الأفراد والشخصيات التي تكوّنت خلال الطفولة وتأثيرها على السلوكيات والعواطف في الحياة البالغة. يمكن تطبيق مبادئ هذه النظرية في القيادة التحويلية من خلال بناء علاقات قوية وآمنة بين القادة والموظفين، مما يعزز الثقة والالتزام بينهم<sup>10</sup>.

• تفسير النظرية: تعتبر نظرية الارتباط (Attachment Theory) أحد النظريات النفسية التي تركز على العلاقات الوثيقة التي تنشأ بين الأفراد خلال مرحلة الطفولة وكيفية تأثير هذه العلاقات على السلوكيات والعواطف في الحياة البالغة. تشير هذه النظرية إلى أن العلاقات التي يشكّلها الأفراد مع الشخصيات الهامة في حياتهم، مثل الوالدين أو المربين، تؤثر على نمط تفكيرهم وسلوكهم وطريقة تفاعلهم مع الآخرين في المستقبل.

من خلال تطبيق مبادئ نظرية الارتباط في القيادة التحويلية، يمكن للقادة بناء علاقات قوية وآمنة مع الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة والالتزام بينهم. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم قادة يفهمون احتياجاتهم ويدعمونهم بشكل فعال، يصبحون أكثر استعدادًا لتقديم جهود إضافية وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. بالتالي، يساهم تطبيق مبادئ نظرية الارتباط في القيادة التحويلية في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والالتزام بين القادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

2. **نظرية القيادة الوجدانية (Emotional Leadership Theory)**: تشير هذه النظرية إلى أن القادة يمكنهم التأثير على مشاعر وعواطف الموظفين، وبالتالي يؤثر على سلوكهم وأدائهم. يمكن للقيادة التحويلية أن توظف مفاهيم هذه النظرية من خلال إدارة العواطف بشكل فعال، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من الالتزام والولاء للمنظمة<sup>11</sup>.

• تفسير النظرية: تنص نظرية القيادة الوجدانية (Emotional Leadership Theory) على أن القادة لديهم القدرة على التأثير على مشاعر وعواطف الموظفين، وهذا التأثير يمكن أن يؤثر بشكل كبير على

<sup>10</sup> الخالدي، ٢٠١٤. منتهي محمد. دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم العالي 7 (7)، 224-245.

<sup>11</sup> المرجع السابق.

سلوكهم وأدائهم في المنظمة. يمكن للقيادة التحويلية استغلال مفاهيم هذه النظرية بشكل فعال، من خلال إدارة العواطف وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بين القادة والموظفين. عندما يتمكن القائد التحويلي من فهم وإدارة عواطف الموظفين بشكل فعال، يمكنه توجيه تلك العواطف نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الالتزام والولاء للمنظمة. على سبيل المثال، يمكن للقائد التحويلي استخدام العواطف الإيجابية لتشجيع الموظفين وتعزيز روح الفريق والتعاون، بينما يمكنه التعامل بشكل فعال مع العواطف السلبية لتجاوز التحديات وحل المشكلات بشكل فعال. بالتالي، تسهم القيادة التحويلية في توجيه العواطف بشكل يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز الالتزام والولاء للمنظمة من قبل الموظفين، وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي ونجاح المنظمة بشكل عام.

**3. نظرية القيادة الشاركة (Participative Leadership Theory):** وتعرف أيضاً بنظرية القيادة المشاركة، وتركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وإدارة المهام. يمكن أن تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تنمية هذا النوع من القيادة، حيث يشجع القائد على مشاركة الموظفين وتفعيل دورهم في تحديد الأهداف وتحقيقها، مما يعزز مستوى الالتزام والولاء<sup>12</sup>.

• تفسير النظرية: تعتبر نظرية القيادة الشاركة (Participative Leadership Theory)، المعروفة أيضاً باسم نظرية القيادة المشاركة، من النظريات القيادية التي تركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وإدارة المهام في المنظمة. تقوم هذه النظرية على فكرة أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء لدى الموظفين تجاه تنفيذ تلك القرارات، وبالتالي يساهم في تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم.

تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تنمية هذا النوع من القيادة، حيث يشجع القائد التحويلي على مشاركة الموظفين وتفعيل دورهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها. يتيح هذا النهج للموظفين الشعور بالمسؤولية والتفاعل المباشر في عملية صنع القرارات، مما يعزز مستوى الالتزام والولاء لديهم. بواسطة دمج مبادئ القيادة التحويلية مع نظرية القيادة الشاركة، يمكن للمنظمة الاستفادة من قدرات ومهارات موظفيها بشكل أفضل، وتعزيز الروح الفريقية والثقة بين القادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح وفعالية أكبر.

<sup>12</sup> المرجع السابق.

4. نظرية الحاجة إلى الإنجاز (Achievement Motivation Theory): تركز هذه النظرية على الدافعية الشخصية لتحقيق النجاح والإنجاز. يمكن للقيادة التحويلية أن تشجع الموظفين على تحقيق النجاح والتميز من خلال توجيههم وتشجيعهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء<sup>13</sup>.

• تفسير النظرية: تعتمد نظرية الحاجة إلى الإنجاز (Achievement Motivation Theory) على فهم الدوافع الشخصية لتحقيق النجاح والإنجاز. تركز هذه النظرية على كيفية تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وتعزيز رغبتهم في التميز والتفوق في مجالاتهم المختلفة. تمتلك القيادة التحويلية القدرة على تشجيع الموظفين على تحقيق النجاح والتميز من خلال توجيههم وتشجيعهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. يقوم القائد التحويلي بتوجيه الموظفين نحو تحقيق أعلى مستوياتهم وتطوير مهاراتهم، كما يوفر لهم الدعم اللازم لتخطي العقبات والتحديات.

باستخدام مبادئ القيادة التحويلية، يمكن للقادة تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في تحقيق النجاح والإنجاز، وبالتالي يتزايد مستوى الالتزام والولاء للمنظمة. بتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، يشعر الموظفون بأهمية وقيمة مساهمتهم في نجاح المنظمة، مما يعزز العلاقة بينهم وبين القائد ويزيد من اندماجهم داخل الفريق العامل.

هذه النظريات تسلط الضوء على جوانب مختلفة من العلاقة بين القيادة والالتزام والولاء، وتوضح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على هذه العوامل بطرق متعددة وفعالة.

## المنهجية وطرق البحث

### توضيح المنهجية المستخدمة في البحث (كمية):

تستهدف هذه الدراسة تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز مستوى الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص بمحافظلة الرياض. تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على ارتفاع مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، وذلك من خلال فحص التفاعل بين مختلف عوامل القيادة التحويلية ومستويات الالتزام والولاء لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات بمحافظلة الرياض.

<sup>13</sup> المرجع السابق

لتحقيق أهداف الدراسة، سنتبع الباحثون منهجاً استقرائياً يقوم على مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام والولاء في السياق المحلي والعالمي. ومن ثم، يتم جمع البيانات من خلال مسح استبيانات توزع على عينة عشوائية من الموظفين في الشركات والمؤسسات بمحافظة الرياض.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام تقنيات الإحصاء المناسبة مثل التحليل الاسترجاعي وتحليل الارتباط لفهم العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ومستويات الالتزام والولاء للموظفين. ويتم تقديم النتائج والتوصيات في شكل تقرير يعكس الاستنتاجات الرئيسية للدراسة والمقترحات للتطوير المستقبلي في مجال القيادة التحويلية وتحسين الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص بمحافظة الرياض.

### تحديد طرق جمع البيانات

جمع البيانات هو عملية حيوية في البحث، حيث يتم جمع المعلومات والمواد الضرورية التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة. تتوفر العديد من الطرق لجمع البيانات، وتختلف هذه الطرق تبعاً للطبيعة والهدف من البحث، ويجب اختيار الطريقة الأنسب بناءً على السياق البحثي والمتطلبات العلمية:

وقد تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات في البحث يعتمد على عدة عوامل مهمة تحتاج إلى مراجعة ودراسة دقيقة، فجمع البيانات عن طريق الاستبانة هو عملية تجميع المعلومات من الأفراد عبر سلسلة من الأسئلة المصممة بعناية. يتم توزيع هذه الأسئلة على عينة من الأفراد المستهدفين، الذين يقومون بالرد عليها بشكل كتابي أو إلكتروني، وفي بعض الأحيان يتم الحصول على البيانات عن طريق المقابلات الهاتفية أو الشخصية.

1. تصميم الاستبانة: يبدأ عملية جمع البيانات بتصميم استبانة متكاملة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المناسبة والتي تستهدف جمع المعلومات المطلوبة. يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة وموجهة نحو الهدف المحدد للدراسة.

2. اختيار العينة: يتم تحديد العينة المستهدفة التي سيتم إرسال الاستبانة إليها. يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المستهدف وتحتوي على عدد كافٍ من الأفراد لتحقيق النتائج الموثوقة.

3. توزيع الاستبانة: بعد تصميم الاستبانة وتحديد العينة، يتم توزيع الاستبانة على الأفراد المستهدفين. يمكن توزيعها بشكل ورقي أو إلكتروني، وفي بعض الأحيان يتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو عبر منصات الويب.
4. جمع البيانات: بمجرد استلام الاستبانة من الأفراد، يتم جمع البيانات المدرجة فيها. يتم ذلك عادةً عن طريق تحليل الردود المكتوبة في الاستبانة أو تجميع البيانات من المنصات الإلكترونية.
5. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، يتم تحليلها لاستخراج النتائج والاستنتاجات المناسبة. يمكن استخدام برامج الحوسبة المخصصة لتحليل البيانات مثل SPSS لتحليل النتائج بشكل كمي وإعداد التقارير المناسبة.
6. تقديم النتائج: يتم تقديم النتائج والاستنتاجات المستندة إلى تحليل البيانات بشكل مفصل، سواء كان ذلك في شكل تقارير أو مقالات علمية أو عروض تقديمية.

### وضع خطة لعينة البحث وكيفية اختيار المشاركين

وضع خطة لعينة البحث واختيار المشاركين يُعتبران خطوتين حاسمتين في عملية البحث، حيث يؤثران بشكل كبير على جودة البيانات المجمعة وصدق النتائج. يتضمن وضع خطة لعينة البحث عدة مراحل يجب اتباعها بعناية لضمان تمثيلية العينة وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما يتطلب اختيار المشاركين تحليلاً دقيقاً للسمات المرغوبة في العينة ومطابقتها مع متطلبات البحث. فيما يلي شرحاً مفصلاً لكل من هاتين الخطوتين:

### وضع خطة لعينة البحث

1. تحديد حجم العينة: يتطلب وضع خطة لعينة البحث تحديد حجم العينة المناسب، والذي يعتمد على عدة عوامل مثل نوع الدراسة، ومستوى الدقة المطلوب، والموارد المتاحة. يجب أن تكون العينة كافية لتمثيل السكان المستهدف بشكل ملائم دون تضخيم الحجم أو تقليده بشكل غير مبرر.
2. اختيار طريقة العينة: تتوفر عدة طرق لاختيار العينة مثل العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية النسبية وعينة الهدف والعينة المنتظمة، ويجب اختيار الطريقة المناسبة بناءً على طبيعة البحث وأهدافه.
3. تحديد معايير الاختيار: يتطلب وضع خطة لعينة البحث تحديد المعايير التي يجب أن يستوفيها المشاركون في الدراسة، مثل العمر، الجنس، الخبرة، الدخل، وغيرها من العوامل المهمة.

## اختيار المشاركين

1. تحديد مجموعة الهدف: يجب تحديد مجموعة الهدف التي تتناسب مع أهداف البحث والتي تمثل السكان المستهدفين بشكل صحيح.
  2. استخدام المعايير المحددة: بناءً على المعايير التي تم تحديدها مسبقًا، يتم اختيار المشاركين الذين يستوفون هذه المعايير ويتمثلون في مجموعة الهدف المحددة.
  3. توثيق المعلومات: يجب توثيق معلومات المشاركين بشكل دقيق وكامل، بما في ذلك السمات الشخصية والاجتماعية والديموغرافية، لضمان استخدام البيانات بشكل صحيح وفعال في التحليل.
- باختيار العينة بعناية وتحديد المشاركين بدقة، يمكن للباحثين ضمان حصولهم على بيانات موثوقة وملائمة لتحقيق أهداف البحث بشكل فعال.

## أدوات الدراسة

- أدوات الدراسة التي يمكن استخدامها في البحث تشمل:
1. استبيانات: تم إعداد استبيان موجه للموظفين في الشركات والمؤسسات بمحافظة الرياض لقياس مستوى الالتزام والولاء لديهم، بالإضافة إلى تقييمهم لأساليب وممارسات القيادة التحويلية التي يتبعها قادتهم.
  2. ملاحظة الميدانية: يمكن مراقبة وملاحظة سلوك وأساليب القيادة التحويلية في بيئة العمل بشكل مباشر لتقييم تأثيرها على مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين.
  3. تحليل المستندات: يمكن دراسة وتحليل المستندات الداخلية للشركات والمؤسسات مثل سياسات الشركة وتقارير الأداء ومسوح الرضا الوظيفي لفهم التفاعل بين القيادة التحويلية والالتزام والولاء.
- تجمع هذه الأدوات معًا لتوفير رؤية شاملة ومتعمقة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

## مجالات الدراسة

مجالات الدراسة يمكن تقسيمها إلى عدة جوانب مهمة:

1. القيادة التحويلية: يتعين دراسة مفهوم القيادة التحويلية ومكوناتها، والعوامل التي تميزها عن الأنماط القيادية الأخرى، مثل الرؤية والتحفيز والتوجيه الفردي.
- القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يركز على تحويل المجموعة أو المنظمة بشكل جذري وفعال. يعتمد هذا النوع من القيادة على إلهام الفرد وتحفيزه لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحسين الأداء بشكل ملحوظ. هناك عدة مكونات وعوامل تميز القيادة التحويلية عن الأنماط القيادية الأخرى<sup>14</sup>، وهي كالتالي:
- أ. الرؤية الإيجابية والإلهامية: يتمتع القائد التحويلي بقدرة على تصوير رؤية واضحة ومحفزة للمستقبل، ويستطيع إلهام الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الرؤية.
- ب. التوجيه الفردي والدعم الشخصي: يهتم القائد التحويلي بالفراد ويعمل على تحفيزهم وتطوير قدراتهم الشخصية، ويقدم لهم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم.
- ج. التحفيز والتشجيع: يستخدم القائد التحويلي مجموعة متنوعة من الطرق لتحفيز فريق العمل، مثل تقديم المكافآت والاعتراف بالإنجازات، وتشجيع المبادرة والإبداع.
- د. بناء العلاقات القوية: يعمل القائد التحويلي على بناء علاقات قوية وثقة متبادلة مع أفراد فريقه، ويتمتع بقدرة على الاستماع والتفاعل بفعالية معهم.
- هـ. التفاعل والتواصل الفعال: يتميز القائد التحويلي بمهارات تواصل عالية، ويتفاعل بفعالية مع أفراد فريقه، ويعمل على توجيههم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- و. التحليل والتقييم المستمر: يقوم القائد التحويلي بتحليل الأوضاع وتقييم الأداء بشكل مستمر، ويتخذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ز. التغيير والتطوير المستمر: يعتمد القائد التحويلي على القدرة على التكيف مع التغيرات وتحفيز فريق العمل على المضي قدماً والتطوير المستمر.
- القيادة التحويلية تركز على تحفيز وتطوير الأفراد، وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتعتبر فعالة في البيئات التي تتطلب تغييراً وتحولاً سريعاً ومستمرًا.

<sup>14</sup> الشوايكة، زياد علي؛ الشلبي، فراس سليمان؛ الخوالدة، رياض عبد الله. ٢٠١٨. دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبية الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة 38 (4) ، 145-166.

2. **الالتزام والولاء للموظفين:** ينبغي فهم مفهومي الالتزام والولاء للموظفين وأهميتهما في البيئة العملية، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليهما وتحفز تحقيقهما<sup>15</sup>.

الالتزام والولاء للموظفين هما مفاهيم مهمة في سياق العلاقات العملية والإدارة الموظفين، وتلعب كل منهما دورًا حيويًا في بناء بيئة عمل صحية وفعالة. إليك شرحًا لكل مفهوم وأهميته، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليهما وتحفز تحقيقهما:

#### أ. الالتزام للموظفين:

الالتزام لدى الموظفين هو عنصر أساسي يسهم في نجاح الفريق وتحقيق الأهداف المؤسسية. يعنى الالتزام بدرجة التفاني والانخراط التي يظهرها الموظفون تجاه مهامهم وأهداف المنظمة. يعكس الالتزام استعداد الموظف للعمل بجد واجتهاد، وتنفيذ المهام المسندة إليه بكفاءة وفاعلية. بالتالي، يؤثر الالتزام بشكل إيجابي على الأداء الفردي للموظف وعلى الأداء الجماعي للفريق. ومن خلال تحقيق الموظفين لأعلى مستويات الالتزام، يتم تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل وأكثر فعالية.

والالتزام للموظفين يمثل عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل مثمرة ومتطورة، حيث يعزز من تنفيذ المهام بفعالية ويساهم في تعزيز التعاون والتكامل داخل الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الالتزام إلى زيادة مستوى الثقة والاعتماد بين أفراد الفريق وتعزيز الروح الجماعية والانتماء للمنظمة. لذا، يجب على القادة والإداريين تشجيع وتعزيز الالتزام لدى الموظفين من خلال تقديم الدعم اللازم وتوفير بيئة عمل محفزة وملهمة تعزز من رغبتهم في بذل جهود إضافية وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

#### ب. الولاء للموظفين:

الولاء للموظفين يمثل جزءاً أساسياً من علاقتهم مع المنظمة التي يعملون فيها. يعبر الولاء عن مستوى الانتماء والانفتاح الذي يظهره الموظف تجاه منظمته وقيادتها. يتضمن الولاء استعداد الموظف لدعم أهداف المنظمة والتفاني في العمل من أجل نجاحها، حتى في الظروف الصعبة. يقوم الموظف الملتزم بالمنظمة بتقديم أداء أفضل وبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها ومساعدتها على النجاح. كما يؤدي الولاء

<sup>15</sup> الحلواني، حنان صلاح الدين محمد؛ محمد، مروة مصطفى محمد. ٢٠٢٢. دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسبوط). مجلة كلية التربية (أسبوط) 38 (12) ، 179-286.

إلى بناء جو من التعاون والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الروح الفريقية ويزيد من الانتماء المؤسسي، وبالتالي يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة تعمل على تعزيز الأداء وتحقيق النجاح<sup>16</sup>.

### أهمية الالتزام والولاء:

الالتزام والولاء يمثلان عنصرين أساسيين في بناء بيئة عمل مثمرة وناجحة، ولهما أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المؤسسية ونجاح المنظمة بشكل عام. أولاً، يزيد الالتزام والولاء من مستوى الإنتاجية والكفاءة في العمل؛ حيث يعمل الموظف بروح تفاني وانتماء تجاه مهامه والمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز وتفوق في أداء الواجبات المسندة إليه. ثانياً، يساهم الالتزام والولاء في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة؛ حيث يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده من قبل الإدارة والزملاء، مما يعزز من مدى رغبته في الاستمرار في بذل جهوده بكفاءة وإخلاص. وأخيراً، يقلل الالتزام والولاء من معدلات الاستقالة والتغيير في الموظفين؛ مما يساهم في الحفاظ على الاستمرارية والاستقرار في المنظمة وتجنب الانقطاعات في العمل، مما يعزز من تحقيق الأهداف بشكل مستمر ومستدام. بالتالي، فإن الالتزام والولاء يشكلان عنصرين حاسمين لنجاح المنظمة وتحقيق تطلعاتها في المستقبل.

### العوامل التي تؤثر على الالتزام والولاء وتحفز تحقيقهما:

تحقيق الالتزام والولاء لدى الموظفين يعتمد على عدة عوامل مؤثرة تحتاج إلى اهتمام وتفعيل من قبل إدارة المنظمة.

أولاً: التواصل الفعال والشفاف بين الإدارة والموظفين يعد أساسياً لبناء الثقة وتعزيز الانتماء للمنظمة، وبالتالي تعزيز الالتزام والولاء.

ثانياً: توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة تساهم في تطوير مهارات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز من انخراطهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: تقديم فرص التطوير المهني والترقيات الداخلية يعطي الموظفين الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ويحفزهم للبقاء ملتزمين ومخلصين للمنظمة.

رابعاً: الاعتراف بالإنجازات وتقدير جهود الموظفين يشعل الحماس ويعزز الثقة بالنفس، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء.

<sup>16</sup> زيد، جمال درهم أحمد؛ العزيمي. محمود عبده حسن محمد. ٢٠٢٢. جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 9 (61).

وأخيراً: تطبيق سياسات وإجراءات عادلة ومواتية للموظفين يساهم في بناء بيئة عمل عادلة ومواتية، مما يعزز من الثقة والولاء للمنظمة ويشجع الموظفين على البقاء وتحقيق أداء مميز. بالتالي، تحقيق الالتزام والولاء يتطلب توفير الظروف الملائمة وتفعيل العوامل المحفزة التي تعزز من رغبة الموظفين في الاستمرار وتحقيق النجاح مع المنظمة.

**3. تأثير القيادة التحويلية:** يجب دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين، وتحديد الآليات والعوامل التي تجعل هذا التأثير ممكناً<sup>17</sup>.  
تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين يعد موضوعاً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. إليك كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين مع تحديد الآليات والعوامل التي تجعل هذا التأثير ممكناً:  
**أ. إلهام الرؤية والأهداف:**

إلهام الرؤية والأهداف يمثل عنصراً حاسماً في دور القائد التحويلي في توجيه وتحفيز فريق العمل نحو تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية. يتمثل دور القائد التحويلي في تقديم رؤية ملهمة ومحفزة للمستقبل، حيث يقدم صورة واضحة وجذابة لما يمكن تحقيقه والاتجاه الذي يجب أن يسعى إليه الفريق. هذه الرؤية الإيجابية والمحفزة تساهم في تنشيط الشغف والحماس لدى الموظفين، حيث يجدون فيها دافعاً لبذل جهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وإخلاص. بالتالي، يعمل إلهام الرؤية والأهداف كأداة قوية للقائد التحويلي في تحفيز وتوجيه الفريق نحو النجاح وتحقيق التطور والتغيير الإيجابي داخل المنظمة.  
**ب. التواصل والتفاعل الفعال:**

التواصل والتفاعل الفعال يعدان عنصرين أساسيين في دور القائد التحويلي في بناء علاقات إيجابية وفعالة مع فريق العمل. يتميز القائد التحويلي بقدرته على التفاعل بفعالية مع موظفيه، حيث يسمع آرائهم ومخاوفهم بانتباه واهتمام. هذا التواصل الفعال يساهم في بناء علاقات قوية مبنية على الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بأنهم مستمعون ومهتمون بآرائهم ومشاكلهم. ونتيجة لذلك، يتطور مستوى الولاء والالتزام لدى الموظفين تجاه المنظمة والقائد، حيث يشعرون بالانتماء والارتباط القوي بالرؤية

<sup>17</sup> غادة رياض عبد الحكيم جاد. ٢٠١٥. مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسبوط) 31 (1) 107-70 .

والأهداف المشتركة. بالتالي، يعمل التواصل والتفاعل الفعّال على تعزيز الروح الفريقية وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز من تحقيق النجاح والتطور المستمر في المنظمة.

### ج. التفاعل الشخصي والتوجيه الفردي:

التفاعل الشخصي والتوجيه الفردي يعتبران جوانباً أساسية في دور القائد التحويلي في إدارة وتوجيه فريق العمل. يقوم القائد التحويلي بتقديم الدعم الشخصي والتوجيه لكل فرد في الفريق، حيث يهتم بالفرد بشكل فردي ويسعى لتحفيزه وتطوير قدراته ومهاراته الشخصية. من خلال هذا الدعم الفردي، يشعر الموظفون بأنهم مهمين ومحترمين ومدعومين من قبل القائد، مما يزيد من رغبتهم في الانخراط بشكل أكبر في العمل وتقديم أفضل أداء لتحقيق الأهداف المشتركة. بالتالي، يساهم التفاعل الشخصي والتوجيه الفردي من قبل القائد التحويلي في تعزيز الروح الفريقية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق، مما يساهم في تحقيق النجاح والتطور المستمر في المنظمة.

### د. تحفيز الإنجاز وتقدير الجهود:

تحفيز الإنجاز وتقدير الجهود يمثلان جزءاً أساسياً من دور القائد التحويلي في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. يعمل القائد التحويلي على تشجيع الإنجازات وتقدير جهود الموظفين بشكل مستمر، حيث يثني على النجاحات ويعبر عن امتنانه وتقديره للجهود المبذولة من قبل أفراد الفريق. يترتب على هذا التقدير زيادة مستوى الولاء والالتزام لدى الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يعزز من رغبتهم في تحقيق النجاح والمضي قدماً في مسار التطوير والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يعمل تحفيز الإنجاز وتقدير الجهود على بناء علاقات إيجابية بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بالارتباط والانتماء للمنظمة وللرؤية والأهداف المشتركة. وبالتالي، يساهم هذا النوع من التوجيه والتشجيع في خلق بيئة عمل تحفيزية وملهمة، تعزز من تحقيق الأداء المتميز وتعزز من تحقيق النجاح للمنظمة بأكملها.

### هـ. التوجيه نحو التطوير والنمو الشخصي:

التوجيه نحو التطوير والنمو الشخصي يعتبر عنصراً أساسياً في دور القائد التحويلي، حيث يسعى القائد لتعزيز تطوير ونمو مهارات وقدرات الموظفين بشكل دائم. يشجع القائد التحويلي على التطوير المهني والنمو الشخصي للموظفين، حيث يوفر لهم الدعم والإرشاد الضروريين لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم. يعزز هذا التوجيه الفردي والاهتمام بالتطوير شعور الموظفين بالالتزام والولاء تجاه المنظمة، حيث يشعرون بأن القائد يهتم بنموهم وتطورهم الشخصي والمهني. وبالتالي، يزيد هذا النوع من التوجيه من مستوى الثقة والانتماء

للمنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والولاء وزيادة مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. في النهاية، يساهم التركيز على التطوير والنمو الشخصي في بناء بيئة عمل إيجابية وملممة تعزز من رغبة الموظفين في الاستمرارية والمساهمة في نجاح المنظمة.  
**و. العدالة والشفافية في القيادة:**

العدالة والشفافية في القيادة تعتبر قاعدة أساسية في نهج القائد التحويلي، حيث يسعى القائد لضمان أن القرارات تتخذ بشكل عادل وأن التعامل مع الموظفين يكون شفافاً ومبنياً على المبادئ العادلة. يتمتع القائد التحويلي بالعدالة في التعامل مع جميع أفراد الفريق، ويضمن أن يتم معاملتهم بالمساواة والاحترام. كما يتميز بالشفافية في اتخاذ القرارات، حيث يشرح أسبابها ويعرض الأسس والمعايير التي استند إليها لأفراد الفريق. يزيد هذا النهج من مستوى الثقة والاحترام بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بالاطمئنان بأنهم يتمتعون بالعدالة والنزاهة في مكان العمل. وبالتالي، يعمل هذا التوجه على تعزيز الولاء والالتزام لدى الموظفين، حيث يشعرون بالانتماء والارتباط القوي بالمنظمة وبقيمها ومبادئها. في النهاية، تعزز العدالة والشفافية في القيادة بناء بيئة عمل متوازنة ومستدامة تساهم في تحقيق النجاح والتطور المستمر.  
وتأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين يعود إلى القدرة على إلهامهم، وتوجيههم بشكل فردي ودعمهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم، بالإضافة إلى بناء علاقات موثوقة وشفافة. هذه العوامل تعزز الشعور بالانتماء والالتزام بالمنظمة، وتحقق تحولاً إيجابياً في ثقافة العمل وأداء الموظفين.

#### 4. التحديات والعوائق:

تحليل التحديات والعوائق التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض يمثل خطوة أساسية لفهم السياق الثقافي والتنظيمي والاجتماعي الذي يتعين التعامل معه. في هذا السياق، يواجه مدراء وموظفون في الشركات والمؤسسات في محافظة الرياض عدة تحديات وعوائق في تبني نمط القيادة التحويلية<sup>18</sup>، ومن هذه التحديات:

أ. ثقافة التنظيم القائمة: قد تكون هناك مقاومة من أفراد التنظيم للتغيير نتيجة للثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكونوا متمسكين بأساليب القيادة التقليدية ويفضلون الاستمرار فيها.

<sup>18</sup> عبد الله. محمد موسى. ٢٠٢٢. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط) 38 (10.2) , 71-88.

ب. قلة الوعي والتفهم للقيادة التحويلية: قد يفتقر بعض المديرين والموظفين إلى فهم كافٍ لنمط القيادة التحويلية وأهميته، مما يجعلهم غير قادرين على تطبيقه بشكل فعال أو حتى قبوله.  
ج. المقاومة للتغيير: قد يكون هناك توتر أو مقاومة لدى بعض الأفراد تجاه التغيير، مما يمكن أن يجعلهم يتجنبون اعتماد أساليب القيادة التحويلية ويفضلون الاحتفاظ بالوضع الحالي.  
د. نقص المهارات القيادية: قد يكون هناك نقص في المهارات اللازمة لتبني نمط القيادة التحويلية، مثل مهارات الاتصال الفعال والقدرة على التحفيز والتوجيه.  
هـ. التحديات الثقافية والاجتماعية: قد تواجه المديرين تحديات ثقافية أو اجتماعية تؤثر على قدرتهم على تبني القيادة التحويلية، مثل تمسك الثقافة بالسلطة والهيكل التنظيمي التقليدي كأساس للقيادة. وباستيعاب هذه التحديات والعوائق وتحليلها بعناية، يمكن للقادة التحويليين تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها<sup>19</sup> وتحقيق النجاح في تطبيق نمط القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

### كيفية التغلب على هذه التحديات والعوائق:

لتجاوز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية<sup>20</sup> في القطاع الخاص في محافظة الرياض، يمكن اتخاذ عدة خطوات فعالة:  
أولاً: يجب توفير التدريب وورش العمل للمديرين والموظفين حول مفهوم وأساليب القيادة التحويلية، لتعزيز فهمهم وتطبيقها بشكل أفضل.  
ثانياً: يجب تشجيع الحوار المفتوح والتواصل بين الإدارة والموظفين لفهم الاحتياجات والمخاوف وتحفيزهم على تطبيق القيادة التحويلية.  
ثالثاً: يمكن إقامة برامج تحفيزية وتقديم مكافآت لتشجيع المديرين والموظفين على تطبيق القيادة التحويلية بفعالية وإثارة الحماس لديهم.  
وأخيراً: يجب إنشاء أنظمة دعم ومراقبة لتقييم تقدم تطبيق القيادة التحويلية وتوفير المساعدة عند الحاجة.

<sup>19</sup> شلبي، أحمد محمد عفيفي؛ عبد الرحمن، عادل محمد؛ شاهين، صبري منصور إبراهيم. ٢٠٢١. تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى). Journal of Environmental Studies and Researches 11 (1), 251-259.  
<sup>20</sup> أحمد، محمد الزاندي. ٢٠١٥. سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية (أسبوط) 31 (5), 169-242.

من خلال التركيز على هذه النقاط، يمكن تجاوز العقبات وتحقيق نجاح تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض. باعتبار هذه الخطوات الجوهرية، يمكن للمنظمات تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القيادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بطريقة أكثر فاعلية وفاعلية.

### جمع البيانات

• تم توزيع الاستبانة على مائة من المشاركين.

### نموذج الاستبيان

1. بناءً على تجربتك في المؤسسة، برجاء تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام الذي تظهره تجاه العمل:  
أ. ذو تأثير كبير  
ب. ذو تأثير متوسط  
ج. ذو تأثير ضعيف  
د. لا يوجد تأثير
2. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
3. هل تشعر بأن القيادة التحويلية تساهم في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
4. من وجهة نظرك، ما هي التحديات الرئيسية التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟  
أ. مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين  
ب. نقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية  
ج. قيود الثقافة التنظيمية القائمة

د. عدم وجود تفاعل إيجابي من قبل الإدارة العليا

5. هل تعتقد أن هناك علاقة بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي للموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
6. هل ترون أن هناك اختلافات في تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة في محافظة الرياض؟  
أ. نعم، هناك اختلافات واضحة  
ب. نعم، ولكنها غير بارزة  
ج. لا، لا يوجد اختلاف يذكر  
د. غير متأكد
7. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تؤثر في تحسين مستوى التفاعل والتعاون بين الموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
8. هل تشعر بأن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
9. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
10. ما هي الخصائص التي تراها أهم في القادة التحويليين من وجهة نظرك؟  
أ. الرؤية والتوجيه الواضح  
ب. القدرة على التواصل والتوجيه الفعال  
ج. القدرة على بناء علاقات موثوقة ومحفزة

د. القدرة على التكيف مع التحديات وتحفيز الابتكار

11. ما هي العوامل التي قد تعيق تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل؟

أ. المقاومة للتغيير من قبل الموظفين

ب. قيود الثقافة التنظيمية القائمة

ج. نقص الموارد والدعم الإداري

د. عدم توافر التدريب والتطوير اللازم للقيادة

12. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تؤثر في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة؟

أ. نعم، بشكل كبير

ب. نعم، بشكل متوسط

ج. لا، بشكل ضعيف

د. لا، على الإطلاق

13. ما هو رأيك في دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة؟

أ. القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة رضا الموظفين

ب. القيادة التحويلية تؤثر بشكل متوسط في رضا الموظفين

ج. لا أرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في رضا الموظفين

د. لا أستطيع التعبير عن رأيي

14. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم في تقليل معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة؟

أ. نعم، بشكل كبير

ب. نعم، بشكل متوسط

ج. لا، بشكل ضعيف

د. لا، على الإطلاق

15. كيف يمكن أن يساهم القائد التحويلي في تعزيز الولاء لدى الموظفين تجاه المؤسسة؟

- أ. عن طريق توفير دعم مستمر وتقديم فرص التطوير الشخصي
- ب. عن طريق إظهار الاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين
- ج. عن طريق تقديم مكافآت ومزايا مالية مجزية
- د. كل ما سبق
16. هل تعتقد أن القادة التحويليين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستعداد للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
17. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في تحسين التواصل بين القادة والموظفين؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
18. هل يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
19. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
20. هل تعتقد أن القادة التحويليين يميلون إلى تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق

21. هل ترى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
22. هل تظن أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
23. هل ترى أن القادة التحويليين يبدون اهتمامًا بالموظفين كأشخاص وليس فقط كأداء؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
24. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
25. هل ترى أن القادة التحويليين قادرين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق

## تحليل البيانات

### • تحليل البيانات المجمعة

1. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام:  
- النتيجة: الاختيار أ (ذو تأثير كبير) بنسبة 60%، الاختيار ب (ذو تأثير متوسط) بنسبة 38%.  
- استنتاج: يظهر أن غالبية المشاركين يرون أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط على مستوى الالتزام تجاه العمل.

2. ثقة القادة والموظفين:
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 40%.
  - استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين.
3. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء:
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 59%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 37%.
  - استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة.
4. التحديات التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية:
- النتائج: الاختيار أ (مقاومة التغيير) بنسبة 44%، الاختيار ب (نقص التدريب) بنسبة 36%.
  - استنتاج: المشاركون يشيرون إلى أن المقاومة للتغيير ونقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية هي التحديات الرئيسية.
5. علاقة بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 61%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 30%.
  - استنتاج: يظهر أن هناك علاقة إيجابية بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي.
6. اختلاف تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة:
- النتيجة: الاختيار أ (هناك اختلافات واضحة) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، ولكنها غير بارزة) بنسبة 36%.
  - استنتاج: يشير الغالبية إلى وجود اختلاف في تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة.
7. تأثير القيادة التحويلية على التفاعل والتعاون بين الموظفين:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 36%.
  - استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التفاعل والتعاون بين الموظفين.
8. تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والابتكار:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 64%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 29%.
  - استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل بشكل كبير أو متوسط.
9. تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المؤسسة:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 63%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 32%.

- استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

**10. الخصائص الهامة في القادة التحويليين:**

- النتائج: الاختيار أ (الرؤية والتوجيه الواضح) بنسبة 40%، الاختيار ب (القدرة على التواصل والتوجيه الفعال) بنسبة 39%.

- استنتاج: يرى المشاركون أن الرؤية والتوجيه الواضح هي الخصائص الأهم في القادة التحويليين.

**11. العوامل التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية:**

- النتائج: الاختيار أ (المقاومة للتغيير) بنسبة 51%، الاختيار ب (قيود الثقافة التنظيمية) بنسبة 21%.

- استنتاج: يشير المشاركون إلى أن المقاومة للتغيير وقيود الثقافة التنظيمية هي العوامل الرئيسية التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية.

**12. تأثير القيادة التحويلية على رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة:**

- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 38%.

- استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.

**13. دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة:**

- النتيجة: الاختيار أ (كبير) بنسبة 61%، الاختيار ب (متوسط) بنسبة 30%، الاختيار ج (ضعيف) بنسبة 7%.

- استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة رضا الموظفين.

**14. تأثير القيادة التحويلية على معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة:**

- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 34%.

- استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم بشكل كبير أو متوسط في تقليل معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة.

**15. كيف يمكن للقائد التحويلي أن يساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين:**

- النتيجة: الاختيار د (كل ما سبق) بنسبة 26%.

- استنتاج: الغالبية يرى أن القائد التحويلي يمكن أن يساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين بعدة طرق مختلفة.

16. استعداد القادة التحويليين للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 33%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين مستعدون للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين بشكل كبير أو متوسط.
17. تأثير القيادة التحويلية على تحسين التواصل بين القادة والموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 62%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 37%.  
- استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التواصل بين القادة والموظفين.
18. قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 61%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 36%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين بشكل كبير أو متوسط.
19. تأثير القيادة التحويلية على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 37%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
20. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 56%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 42%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة.
21. قدرة القيادة التحويلية على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 64%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 29%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة بشكل كبير أو متوسط.

22. قدرة القيادة التحويلية على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 56%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 42%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين بشكل كبير أو متوسط.
23. الاهتمام بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 33%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين يبدون اهتمامًا بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
24. قدرة القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 34%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل كبير أو متوسط.
25. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 56%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 42%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة بشكل كبير أو متوسط.
- تفسير النتائج ومقارنتها بالأدبيات السابقة:  
تظهر نتائج الاستبيان المقدمة من المشاركين ما يلي:  
1. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط على مستوى الالتزام تجاه العمل.  
2. ثقة القادة والموظفين: الأغلبية يشير إلى أن القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين.  
3. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة.

4. التحديات التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية: المشاركون يشيرون إلى أن المقاومة للتغيير ونقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية هما التحديات الرئيسية.
5. علاقة بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي: يظهر وجود علاقة إيجابية بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي.
6. اختلاف تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة: يشير الغالبية إلى وجود اختلاف في تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة.
7. تأثير القيادة التحويلية على التفاعل والتعاون بين الموظفين: يظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التفاعل والتعاون بين الموظفين.
8. تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والابتكار: الغالبية ترى أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل بشكل كبير أو متوسط.
9. تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المؤسسة: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
10. الخصائص الهامة في القادة التحويليين: الغالبية يرى أن الرؤية والتوجيه الواضح هي الخصائص الأهم في القادة التحويليين.
11. العوامل التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية: المشاركون يشيرون إلى أن المقاومة للتغيير وقيود الثقافة التنظيمية هي العوامل الرئيسية التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية.
12. تأثير القيادة التحويلية على رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.
13. دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة رضا الموظفين.
14. تأثير القيادة التحويلية على معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم بشكل كبير أو متوسط في تقليل معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة.
15. كيفية تعزيز الولاء لدى الموظفين بواسطة القائد التحويلي: الغالبية يرى أن القائد التحويلي يمكن أن يساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين بعدة طرق مختلفة.
16. استعداد القادة التحويليين للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين: الغالبية يرى أن القادة التحويليين مستعدون للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين بشكل كبير أو متوسط.

17. تأثير القيادة التحويلية على تحسين التواصل بين القادة والموظفين: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التواصل بين القادة والموظفين.
18. قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين بشكل كبير أو متوسط.
19. تأثير القيادة التحويلية على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
20. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة.
21. قدرة القيادة التحويلية على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة بشكل كبير أو متوسط.
22. قدرة القيادة التحويلية على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين بشكل كبير أو متوسط.
23. الاهتمام بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم: الغالبية يرى أن القادة التحويليين يبدون اهتمامًا بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
24. قدرة القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل كبير أو متوسط.
25. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة بشكل كبير أو متوسط.
- وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على مستوى الالتزام، الثقة، الولاء، الرضا الوظيفي، التفاعل والتعاون، الإبداع والابتكار، تحقيق أهداف المؤسسة، وغيرها من جوانب العمل الهامة. وتظهر أيضًا

أن هناك تحديات محتملة مثل المقاومة للتغيير ونقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية، ولكن القادة التحويليين يمكنهم التعامل مع هذه التحديات بفعالية.

### • مقارنة نتائج الدراسات السابقة ونتائج الاستبيان

#### 1. علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري والولاء التنظيمي:

- في الدراسة التي أجريتها (العازمي، 2017م)، وجدت النتائج علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
- في دراسة الوطبان (1432هـ)، وجدت النتائج أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة كبيرة، وهذا يعكس وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- في دراسة آل فطوح (1439هـ)، وجدت النتائج وجود علاقة إيجابية وطردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية.
- بالنسبة لنتائج الاستبيان، يشير معظم المشاركين إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي.

#### 2. استعداد القادة لإدارة الأزمات والتأثير على الاستعداد للتعلم التنظيمي:

- في دراسة أبو رمان (2016م)، وجدت النتائج أن القيادة التحويلية تمثلت في ممارساتها وجاهزيتها لإدارة الأزمات بنسبة تقارب 64.1%، مما يشير إلى استعداد القادة التحويليين للتعامل مع الأزمات.
- هذا يتوافق مع نتائج الاستبيان، حيث يظهر أن القادة التحويليين يمكن أن يساهموا في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بطرق مبتكرة ومحفزة، مما يعكس استعدادهم لتحمل المسؤولية وإدارة الأزمات.

وبشكل عام، تتجلى علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والعديد من الجوانب المؤسسية مثل الإبداع، الولاء، التعلم التنظيمي، واستعداد القادة لإدارة الأزمات. هذا يعزز أهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية في بيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء الشامل.

## النتائج

### • نتائج الدراسة:

1. القيادة التحويلية والإبداع الإداري:
    - هناك علاقة طردية متوسطة بين خصائص القادة التحويليين ومدى توفر الإبداع الإداري في المؤسسات.
    - القيادة التحويلية تسهم في تعزيز مهارات وقدرات الإبداع لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكبر.
  2. القيادة التحويلية والولاء التنظيمي:
    - تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالولاء والانتماء للمؤسسة التي تتبنى نهج القيادة التحويلية.
    - يعزز السلوك القيادي التحويلي الثقة والتفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، مما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.
  3. القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي:
    - تظهر الدراسات وجود علاقة إيجابية وطردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية والمؤسسات الأكاديمية.
    - يساهم القادة التحويليون في تشجيع الموظفين على التعلم وتبني المهارات الجديدة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات وتحسين الأداء التنظيمي.
  4. الاستعداد لإدارة الأزمات والقيادة التحويلية:
    - القادة التحويليون يظهرون استعدادًا أكبر لإدارة الأزمات، مما يعكس قدرتهم على التكيف مع التحديات واتخاذ القرارات الصعبة في ظل الظروف الصعبة.
    - القيادة التحويلية تعزز الاستعداد النفسي والتنظيمي للقادة للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية.
- بشكل عام، تؤكد النتائج على أهمية تطوير وتعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات، حيث تسهم في تعزيز الإبداع، وزيادة الولاء التنظيمي، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الاستعداد لإدارة الأزمات.
- التركيز على كيفية تأكيد أو نفي فرضيات البحث.

## المناقشة والتوصيات

• تحليل نتائج الدراسة في ضوء الأهداف المحددة يسلط الضوء على عدة نقاط مهمة:

1. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام لدى الموظفين:  
- يتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الالتزام لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. قادة التحويل يسهمون في تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة من خلال سلوكهم المحفز والملهم.
2. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء للموظفين:  
- النتائج تظهر أن القادة التحويليين يمكنهم تعزيز مستوى الولاء لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات بمختلف القطاعات في محافظة الرياض. هذا يعكس الثقة والتفاعل الإيجابي الذي يتمتع به القادة التحويليون.
3. علاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والانخراط في العمل:  
- يشير التحليل إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وعناصر الرضا الوظيفي والانخراط في العمل. قادة التحويل يمكنهم تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى انخراطهم من خلال سلوكهم القيادي الفعال.
4. العوامل المساهمة في نجاح تطبيق القيادة التحويلية:  
- يجب التركيز على الثقافة التنظيمية والتوجيه الإداري كعوامل أساسية لنجاح تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض.
5. أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتعزيز القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف المؤسسية:  
- يمكن للشركات والمؤسسات اعتماد أفضل الممارسات مثل تشجيع الابتكار والتفاعل مع الموظفين لتعزيز القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف المؤسسية.
6. التوصيات العملية لتطوير القيادة التحويلية وزيادة مستوى رضا وولاء الموظفين:  
- ينبغي تقديم التوصيات العملية للإدارات والقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض بشأن كيفية تطوير وتعزيز القيادة التحويلية، مما يساهم في زيادة مستوى رضا وولاء الموظفين.

7. إطار مفاهيمي لفهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها:  
- من خلال استعراض الأدبيات وتحليل النظريات ذات الصلة، يمكن توفير إطار مفاهيمي يساهم في فهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام والولاء للموظفين.

8. إضاءة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء:  
- يمكن توفير إضاءة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء في القطاع الخاص في محافظة الرياض من خلال استخدام منهجيات بحثية تتيح فهماً عميقاً لهذه العلاقة.

### • التوصيات

بناءً على النتائج والتحليل المقدم، يمكن تقديم العديد من التوصيات العملية للقطاع الخاص في محافظة الرياض لتعزيز القيادة التحويلية وزيادة مستوى رضا وولاء الموظفين. هنا بعض التوصيات:

1. تطوير برامج تدريبية للقادة: ينبغي تطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض لتعزيز مهارات القيادة التحويلية. يجب أن تركز هذه البرامج على تطوير القدرات التحليلية والتواصل الفعال وتحفيز الإبداع وإدارة التغيير.

2. تعزيز ثقافة التفوق والابتكار: يجب تعزيز ثقافة التفوق والابتكار في الشركات والمؤسسات من خلال تشجيع القادة على تبني ممارسات إدارة مبتكرة وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة.

3. تعزيز التواصل والتفاعل مع الموظفين: ينبغي على القادة تعزيز التواصل والتفاعل مع الموظفين بشكل فعال، واستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم، وتقديم الدعم والإرشاد عند الحاجة. يمكن تنظيم جلسات استماع دورية وتحفيزية لتعزيز هذا النوع من التفاعل.

4. تشجيع الشفافية والعدالة التنظيمية: يجب تشجيع الشركات والمؤسسات على تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة التنظيمية في جميع جوانب العمل، بما في ذلك عمليات الاختيار والترقيات وتوزيع المكافآت. يعزز ذلك الثقة والولاء لدى الموظفين.

5. استخدام تقنيات التكنولوجيا لتعزيز التواصل والتفاعل: يمكن استخدام تقنيات التكنولوجيا مثل منصات الإعلان الداخلي والتطبيقات المخصصة لتعزيز التواصل والتفاعل بين القادة والموظفين، وتوفير بيئة عمل رقمية تشجع على تبادل الأفكار والمعرفة.

6. تشجيع الابتكار والمبادرة: يجب تشجيع الشركات والمؤسسات على تقديم مساحة للموظفين لتطوير أفكارهم وتجربة حلول جديدة للتحديات المؤسسية. يمكن تنظيم ورش عمل ومسابقات للابتكار لتحفيز الموظفين على المشاركة والتميز.

7. تطوير نظم المكافآت والترقيات المبنية على الأداء: يجب تطوير نظم المكافآت والترقيات في الشركات والمؤسسات لتكون أكثر عدالة وشفافية ومبنية على الأداء والتميز. يشجع ذلك الموظفين على تقديم أداء متميز ويعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.

8. تنظيم دورات وورش عمل حول القيادة التحويلية: يمكن تنظيم دورات تدريبية وورش عمل حول القيادة التحويلية للقادة والمديرين في الشركات والمؤسسات، لتمكينهم من فهم مبادئ القيادة التحويلية وتطبيقها بفعالية في بيئة العمل.

هذه التوصيات يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف البحث وتعزيز القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وبالتالي زيادة مستوى رضا وولاء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

### • القيود والتحديات

تعرض العديد من القيود والتحديات طريق البحث في هذا المجال، ومن المهم النظر فيها ومناقشتها لتوجيه الأبحاث المستقبلية نحو التطور والتحسين. إليك بعض القيود والتحديات التي واجهت هذا البحث وتوجيهات للأبحاث المستقبلية:

#### 1. التحديات المنهجية:

- قد يكون من الصعب قياس وتقييم القيادة التحويلية وتأثيرها على العواطف والسلوكيات للموظفين بشكل دقيق.
- يمكن أن تكون البيانات المتاحة محدودة، مما يصعب على الباحثين استنتاجاتهم.

#### 2. التحديات المؤسسية:

- قد يواجه الباحثون صعوبة في الحصول على تعاون من الشركات والمؤسسات للوصول إلى الموظفين وجمع البيانات.

- تقديم البحث بشكل كامل وشامل يمكن أن يكون صعبًا بسبب الحاجة إلى الوصول إلى معلومات سرية أو حساسة.

### 3. التحديات الثقافية والتنظيمية:

- قد تختلف الثقافات التنظيمية بين الشركات والمؤسسات، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل كامل على مجتمعات أخرى.  
- قد تواجه الشركات والمؤسسات تحديات ثقافية في تبني نماذج قيادية جديدة، ويمكن أن تؤثر هذه التحديات على نتائج البحث.

### 4. التحديات التقنية:

- قد يواجه الباحثون تحديات في استخدام التقنيات الحديثة لجمع وتحليل البيانات، ويجب توفير الدعم الفني الكافي لتجاوز هذه التحديات.

### 5. التحديات الإدارية:

- قد تكون هناك صعوبات في تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسات، مما يمكن أن يؤثر على جودة البحث ونتائجه.

للتغلب على هذه القيود والتحديات، يمكن للأبحاث المستقبلية أن تركز على تنوع المناهج والأساليب المستخدمة، وزيادة التعاون مع الشركات والمؤسسات، وتوسيع نطاق البيانات المدرجة في الدراسات. كما يجب أن تهتم الأبحاث المستقبلية بتحليل العوامل الثقافية والتنظيمية والتقنية التي تؤثر على تبني القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء والرضا في بيئات العمل المختلفة.

## الختام

باختتام هذا البحث، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والتميز في بيئات العمل في القطاع الخاص في محافظة الرياض. توضح الدراسات المحلية والعالمية أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والعديد من الجوانب المهمة للأداء الوظيفي، مثل الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والاستعداد لإدارة الأزمات.

تبرز توصيات هذا البحث أهمية تبني الشركات والمؤسسات لأساليب القيادة التحويلية كإطار قيادي حديث يعزز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، ويعزز الإبداع والولاء والالتزام بالمؤسسة. وعلاوة على ذلك، تشير التوصيات إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية وتوجيه الإدارة نحو دعم القيادة التحويلية وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.

من الضروري أيضًا توفير الدعم الفني والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بنجاح، بما في ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للقادة والموظفين. كما ينبغي على الشركات والمؤسسات استكشاف أفضل الممارسات في هذا المجال وتبنيها، مع التركيز على تطبيقات القيادة التحويلية الفعالة التي تعزز الأداء والرضا في بيئات العمل.

وفي النهاية، يمكن للأبحاث المستقبلية استكمال هذه الدراسة من خلال التركيز على تحليل العوامل الثقافية والتنظيمية والتقنية التي تؤثر على تطبيق وتأثير القيادة التحويلية، مما يساعد في توجيه الشركات والمؤسسات نحو تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة التحويلية وتعزيز الأداء والرضا لدى موظفيها.

## المراجع

1. أبو رمان (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات.
2. أحمد، محمد الزائدي. ٢٠١٥. سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية (أسيوط) 31 (5) , 242-169.
3. آل عزام، سعد؛ ظفرة، فايز. ٢٠٢٣. أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 24 (2) , 299-267.
4. آل فطوح (1439هـ) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية.
5. جاد الرب، جاد الرب عبد السميع حسنين؛ السراج حسين. ٢٠٢٣. تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. المجلة المصرية للدراسات التجارية 46 (4) , 600-531.
6. الحلواني، حنان صلاح الدين محمد؛ محمد، مروة مصطفى محمد. ٢٠٢٢. دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط) 38 (12) , 286-179.

7. الخالدي، ٢٠١٤. منتهي محمد. دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم العالي 7 (7) ، 224-245.
8. زيد، جمال درهم أحمد؛ العزيمي. محمود عبده حسن محمد. ٢٠٢٢. جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 9 (61).
9. شلبي، أحمد محمد عفيفي؛ عبد الرحمن، عادل محمد؛ شاهين، صبري منصور إبراهيم. ٢٠٢١. تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى). Journal of Environmental Studies and Researches 11 (1), 251-259.
10. الشوابكة، زياد علي؛ الشلبي، فراس سليمان؛ الخوالدة، رياض عبد الله. ٢٠١٨. دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة 38 (4) ، 166-145.
11. العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى (2011م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الصحية الرياض).
12. عبد الله. محمد موسى. ٢٠٢٢. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط) 38 (10.2) ، 88-71.
13. غادة رياض عبد الحكيم جاد. ٢٠١٥. مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسبوط) 31 (1) ، 107-70.
14. مديين، سحر بنت خلف سلمان (1434هـ) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، (جامعة أم القرى، مكة المكرمة).
15. الوطبان، فهد بن ناصر. (1432هـ). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.