

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ادارة اعمال تخصص

دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين

إعداد الطالب/

عبد الاله سعود إبراهيم الشامان

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى كل من علّمني أن طريق العلم ليس سهلاً،

لكنه الطريق الوحيد الذي يُبقي للحياة معنى.

إلى أولئك الذين مرّوا في حياتي وتركوا في نفسي أثراً طيباً،

إلى من كان وجودهم بلسماً لجروحي في محطات التعب،

إلى من فهم أن الإنجاز لا يُقاس بالوصول على الدرجة، بل بالرحلة التي قادت إليها،

إلى كل من ساهم بصمته أو كلمته أو دعائه،

إلى كل من آمن أن النور يولد من رحم المعاناة،

أهديكم هذا العمل، فهو حصيلة سنواتٍ من الكفاح والتأمل والإيمان بأن المثابرة تُثمرهما تأخرت.



أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

أ.د / الفصيل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوغن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الفعّالة بأبعادها الأربعة: وضوح الرؤية، والتواصل القيادي، والتحفيز، وتمكين الموظفين، على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وجرى تطبيقها على عينة حجمها (150) موظفاً من العاملين في عدة إدارات حكومية داخل المملكة.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة الفعّالة مجتمعة على الأداء الوظيفي، حيث فسرت ما نسبته (70.7%) من التباين في مستوى الأداء، وعلى مستوى الأبعاد الفردية، أظهرت النتائج أن التحفيز القيادي كان الأكثر تأثيراً، يليه التواصل القيادي، ثم وضوح الرؤية، بينما كان تمكين الموظفين أقل الأبعاد تأثيراً.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز وضوح الرؤية لدى القادة وربطها بخطط العمل التنفيذية، وتحسين قنوات التواصل الداخلي، وتطوير منظومة التحفيز بجانبها المعنوي والمادي، وتوسيع نطاق تمكين الموظفين عبر منح مزيد من الصلاحيات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز السلوكيات التنظيمية الداعمة للأداء داخل بيئة العمل الحكومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعّالة، وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، تمكين الموظفين، الأداء الوظيفي، المنظمات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
8.....	4.1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة
9.....	6.1 فروض الدراسة
10.....	7.1 الدراسات السابقة
11.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة
12.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
12.....	10.1 أدوات الدراسة
13.....	11.1 حدود الدراسة

14.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
14.....	المبحث الأول: القيادة الفعّالة.....
14.....	1.1.2 التمهيد.....
15.....	2.1.2 مفهوم القيادة الفعّالة.....
17.....	3.1.2 أهمية القيادة الفعّالة.....
19.....	4.1.2 أبعاد القيادة الفعّالة.....
22.....	5.1.2 أنواع القيادة.....
25.....	المبحث الثاني: أداء الموظفين.....
25.....	1.2.2 التمهيد.....
25.....	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي.....
27.....	3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي.....
28.....	4.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي.....
30.....	5.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
33.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
33.....	1.3 التمهيد.....
33.....	2.3 منهج الدراسة.....
33.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
34.....	4.3 عينة الدراسة.....
34.....	5.3 أداة الدراسة.....
35.....	6.3 صدق الأداة.....
37.....	7.3 ثبات الأداة.....

38.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
40.....	الفصل الرابع تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
40.....	1.4 المقدمة.....
40.....	2.4 الخصائص الديموغرافية للمستجيبين.....
41.....	3.4 التحليل الوصفي لبعد "القيادة الفعالة".....
45.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).....
46.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
53.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
53.....	1.5 التمهيد.....
53.....	2.5 النتائج.....
57.....	3.5 التوصيات.....
60.....	Abstract.....
61.....	المراجع.....
61.....	أولاً: المراجع العربية.....
64.....	ثانياً: المراجع الإنجليزية.....
66.....	الملاحق.....
67.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
21	جدول (1): أوجه التشابه والاختلاف بين بعض أنماط القيادة	1.
36	جدول (2): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الفعّالة (نموذج تطبيقي)	2.
37	جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة	3.
40	جدول (4): التوزيع التكراري والنسبي للخصائص الديموغرافية	4.
41	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد وضوح الرؤية	5.
42	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل القيادي	6.
43	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز	7.
44	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تمكين الموظفين	8.
45	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي	9.
47	جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الفعّالة على الأداء الوظيفي	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر وضوح الرؤية على الأداء الوظيفي	11.
50	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التواصل القيادي على الأداء الوظيفي	12.
51	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز القيادي على الأداء الوظيفي	13.
52	جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين الموظفين على الأداء الوظيفي	14.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ أن القائد الفعال لا يقتصر دوره على توجيه الأوامر أو اتخاذ القرارات، بل يتعدى ذلك ليكون محفزاً، موجهاً، ومصدرًا للإلهام بالنسبة للموظفين. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبحت الحاجة إلى قيادات فعالة تتمتع بالكفاءة والقدرة على التكيف أمرًا ضروريًا، ليس فقط للحفاظ على استقرار المؤسسات، بل ولتحقيق التميز والتطور المستدام.

إن أداء الموظفين يُعتبر حجر الزاوية في جودة العمل والإنتاجية، ولا يمكن تجاهل الأثر المباشر وغير المباشر الذي تمارسه القيادة على هذا الأداء. فالقائد القادر على بناء علاقات إيجابية، وغرس ثقافة الثقة، وتحفيز الأفراد على العطاء، هو القائد الذي ينجح في خلق بيئة عمل مثمرة تركز على التعاون والمسؤولية. ولا يخفى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والدعم من قبل قادتهم، يميلون إلى تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على النتائج التنظيمية.

لقد تناولت العديد من الدراسات الحديثة العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين، وأثبتت أن هناك علاقة طردية بين أسلوب القيادة وبين مدى التزام وتحفيز الموظفين. فالقادة الذين يعتمدون على أنماط قيادية تشاركية وتحفيزية يتمتعون بقدرة أكبر على استقطاب ولاء الموظفين وتحقيق أداء أعلى مقارنة بأولئك الذين يعتمدون على القيادة السلطوية أو البيروقراطية. وتعد القيادة التحويلية مثالاً بارزاً على الأسلوب الذي يُسهم في تطوير الأفراد وتحفيزهم على تجاوز التوقعات، من خلال تعزيز الرؤية المشتركة وتمكين الموظفين من اتخاذ المبادرة.

وليس من الغريب أن تركز المنظمات الكبرى على تطوير القيادات الداخلية من خلال برامج تدريب وتطوير متقدمة تسعى إلى تمكين القادة من فهم احتياجات فرقهم، وتبنى استراتيجيات قيادية مرنة تتماشى مع اختلاف الشخصيات والدوافع الفردية. كما أن القيادة الفعالة تتطلب وعيًا عاطفيًا عاليًا، يساعد القائد

على قراءة البيئة الداخلية لموظفيه، والتفاعل مع تحدياتهم، والعمل على خلق توازن بين الأهداف المؤسسية ورفاهية الأفراد.

ومن الجوانب الأخرى التي تبرز أهمية القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين، هو تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. فالقائد الذي يوفر بيئة تفاعلية إيجابية، ويشجع على الابتكار، ويمنح موظفيه الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، يُسهم بشكل كبير في رفع معنويات الفريق، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويرفع من معدلات الإنتاجية.

كذلك، تلعب القيادة دورًا محوريًا في إدارة الأزمات والتغيرات المؤسسية، حيث يُظهر القادة الفعالون كفاءتهم في توجيه الفرق خلال فترات التحول وعدم اليقين. ففي مثل هذه الأوقات، يكون الموظفون بحاجة ماسة إلى من يمنحهم الثقة ويوجههم نحو الأهداف بوضوح. وفي غياب هذا النوع من القيادة، قد تتفاقم مشاعر القلق والتشتت بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وفقدان الحافز.

علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين لا تقتصر على الأبعاد الإدارية فقط، بل تمتد إلى الجوانب الثقافية والقيمية داخل المؤسسة. فالقائد هو من يغرس القيم المؤسسية، ويمثل القدوة في السلوك المهني، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والاحترام المتبادل. ومن خلال تبنيه لهذه الأدوار، يخلق بيئة عمل قائمة على العدالة والشفافية، تدفع الموظفين إلى الالتزام والانخراط بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي النهاية، يمكن القول إن القيادة الفعالة لم تعد ترفًا تنظيميًا أو مهارة ثانوية، بل هي عنصر جوهري لنجاح أي منظمة تسعى إلى التميز والاستمرارية في سوق يتسم بالمنافسة العالية والتغير المستمر. ومن هنا تبرز أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية، وتبني أساليب قيادية تضع الإنسان في قلب العملية التنظيمية، باعتباره المحرك الحقيقي لأي نجاح مستدام. وفي ظل هذه المعطيات، فإن دراسة العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين تُعد من الموضوعات الحيوية التي تستحق البحث والتحليل، لما لها من انعكاسات استراتيجية على مختلف مستويات العمل المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد القيادة الفعالة تحديًا كبيرًا للعديد من المنظمات حول العالم، حيث تؤثر على أداء الموظفين وإنتاجية المنظمة بشكل عام. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت الحاجة إلى قيادة فعالة أكثر أهمية من أي وقت مضى.

مشكلة الدراسة الحالية هي:

تُعد القيادة الفعالة أحد العوامل الجوهرية التي تساهم في تطوير المؤسسات وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تُظهر الدراسات الحديثة وجود علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة وبين درجة التحفيز والانتماء والالتزام لدى الموظفين. ومع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، سواء من حيث التنافسية الشديدة، أو سرعة التغيرات التكنولوجية، أو حتى تطلعات الموظفين المتزايدة للحصول على بيئة عمل محفزة وإنسانية، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الكيفية التي تُمارس بها القيادة داخل بيئات العمل.

وعلى الرغم من التقدم الكبير في التنظير حول مفاهيم القيادة، إلا أن الواقع العملي في كثير من المؤسسات – لا سيما في البيئات العربية – ما زال يشهد وجود فجوة واضحة بين ما يُطرح نظريًا حول القيادة التحويلية أو التمكينية، وبين ما يُمارس فعليًا من أنماط قيادية تقليدية تميل إلى المركزية والسلطوية وضعف التواصل مع الموظفين. هذه الممارسات قد تؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، وضعف الانتماء المؤسسي، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة.

كما أن بعض المؤسسات تفتقر إلى رؤية واضحة لتطوير القادة أو الاستثمار في قدراتهم، فتُسند مناصب القيادة غالبًا بناءً على الأقدمية أو المؤهلات الأكاديمية، دون اعتبار للمهارات القيادية الحقيقية مثل القدرة على الإلهام، التحفيز، إدارة الفرق، وحل النزاعات. وهذا بدوره يساهم في وجود قيادات قد تفتقر إلى التأثير الإيجابي في موظفيها، أو حتى على خلق بيئة عمل داعمة.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى تأثير القيادة الفعالة – بكل ما تتضمنه من أساليب وسمات ومهارات – في تحسين أداء الموظفين، وما إذا كانت المؤسسات تدرك هذا الدور وتسعي لتفعيله، أم أن الممارسات الإدارية القائمة مازالت تعيق الوصول إلى بيئة عمل محفزة تحقق أعلى درجات الأداء والكفاءة.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسات، وما العوامل التي تسهم في تفعيل هذا الدور أو تعيقه؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، ومنها:

1. ما هي الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في رفع مستوى أداء الموظفين؟
2. كيف تسهم القيادة الفعالة في تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي؟
3. ما دور القائد في تحفيز فرق العمل والتقليل من النزاعات الداخلية؟
4. ما التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الفعالة داخل المؤسسات؟
5. كيف يمكن تطوير المهارات القيادية لضمان تحقيق أداء وظيفي أعلى؟

تحديد مشكلة الدراسة من منظور علمي ومهني

إن مشكلة الدراسة لا تتمثل فقط في غياب القيادة الفعالة، بل في غياب الوعي المؤسسي بأهمية هذه القيادة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، وفي عدم إدراك أن القيادة لا تُمارس فقط من خلال السلطة، بل من خلال التأثير الإيجابي، والقدرة على بناء علاقات عمل ناجحة. وبالتالي، فإن هذه المشكلة تمس البُعدين الإداري والإنساني في بيئة العمل، وتشير إلى الحاجة الماسة إلى إعادة تقييم السياسات القيادية داخل المؤسسات، وبناء أطر قيادية حديثة تتماشى مع طبيعة التغيرات المعاصرة.

3.1 أهمية الدراسة

تعد دراسة "دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين" من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد في مجالات الإدارة والموارد البشرية، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على كفاءة المنظمات وجودة مخرجاتها. ففي ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات مطالبة ليس فقط بتحقيق الأرباح أو النمو، بل أيضًا بضمان استدامة الأداء، وخلق بيئة عمل محفزة، وتعزيز قدرة العاملين على الابتكار والتطور. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسلط الضوء على أحد أهم العوامل المؤثرة في فعالية المنظمات، وهو القيادة.

1. أهمية القيادة في السياق المؤسسي الحديث

لقد أصبح من المسلم به في الأدبيات الإدارية أن القيادة ليست مجرد منصب أو سلطة إدارية، بل هي عملية ديناميكية تهدف إلى التأثير في الأفراد والجماعات وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة. ومن هذا المنطلق، تمثل القيادة أحد العوامل المحورية التي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها. فالفائد هو من يشكل الثقافة التنظيمية، ويضع الرؤية المستقبلية، ويحفّز الموظفين ويخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

وفي ظل التغيرات التي طرأت على بيئة العمل، مثل الانتقال إلى العمل الهجين أو الرقمي، وتزايد التنوع الثقافي داخل المؤسسات، وظهور أجيال جديدة من الموظفين ذوي توقعات مختلفة، برزت الحاجة إلى قيادات مرنة وفعالة قادرة على التعامل مع هذه التحديات وتوجيه الفرق بشكل إيجابي. ومن هنا تأتي أهمية دراسة الأدوار والأساليب القيادية التي من شأنها تعزيز أداء الموظفين في مثل هذه البيئات المتغيرة.

2. تعزيز الأداء الوظيفي من خلال القيادة

إن الأداء الوظيفي هو المؤشر العملي الذي يُعبر عن مدى فاعلية الموظف في أداء مهامه، وهو العامل الأساسي الذي يُبنى عليه النجاح التنظيمي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إظهار كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تكون أداة استراتيجية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، من خلال:

- خلق بيئة داعمة تُعزز من الانتماء الوظيفي.
- تقديم التوجيه والتغذية الراجعة المستمرة.
- تعزيز الثقة بالنفس والاستقلالية في العمل.
- إشراك الموظفين في صنع القرار مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

وبالتالي، فإن القيادة الفعالة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

3. سد الفجوة بين النظرية والتطبيق

من الجوانب المهمة التي تبرز أهمية هذه الدراسة هو سعيها إلى سد الفجوة القائمة في العديد من المؤسسات بين المعرفة النظرية حول القيادة، وبين ممارسات القيادة الواقعية في بيئات العمل. فكثير من المنظمات تمتلك رؤى واستراتيجيات جيدة، لكنها تفشل في تحقيق النتائج المرجوة بسبب ضعف أو قصور في القيادة. لذا، فإن هذه الدراسة تساهم في تقديم رؤى عملية مبنية على أسس علمية لكيفية تحسين القيادة في بيئات العمل المعاصرة.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يمكن استخدامه من قبل المؤسسات لصياغة برامج تدريبية وتطويرية تستهدف القادة والمديرين في مختلف المستويات، بما يضمن توافق أساليب القيادة مع طبيعة الموظفين واحتياجاتهم النفسية والمهنية.

4. دعم البحوث المستقبلية والسياسات التنظيمية

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية في مجالات الإدارة والتنمية البشرية، حيث تفتح الباب أمام مزيد من البحوث التي تتناول العلاقة بين أنماط القيادة والسلوكيات التنظيمية المختلفة، مثل الرضا الوظيفي، الإبداع، الالتزام التنظيمي، والولاء المؤسسي. كما يمكن الاعتماد عليها كمصدر لبناء السياسات التنظيمية التي تركز على الإنسان كأصل من أصول النجاح، وليس كأداة فقط.

كذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن توجه متخذي القرار داخل المؤسسات نحو تصميم سياسات أكثر ذكاء ومرونة فيما يتعلق بإدارة الأداء، واختيار القادة، وتقييم تأثيراتهم الفعلية على فرق العمل، مما يجعل عملية تطوير القيادة أكثر استنادًا إلى معطيات علمية ونتائج واقعية.

5. أهمية الدراسة في السياق العربي

في السياق العربي بشكل خاص، تبرز أهمية هذه الدراسة نظرًا لما تعانيه بعض المؤسسات من تحديات تتعلق بضعف في أساليب القيادة، أو الاعتماد على **** الروح المعنوية، وظهور فجوات بين القادة والموظفين، وغياب ثقافة التمكين والمساءلة. لذا، فإن دراسة القيادة الفعالة وتأثيرها في أداء الموظفين تمثل خطوة نحو إحداث تغيير إيجابي في ثقافة العمل، وتبني ممارسات قيادية قائمة على المشاركة والتقدير والتحفيز.

كما تساعد هذه الدراسة في التوعية بأهمية تطوير المهارات القيادية ضمن برامج التدريب الإداري، وعدم اقتصر التدريب على الجوانب الفنية فقط، بل على المهارات الناعمة مثل الذكاء العاطفي، التواصل، التحفيز، وإدارة التغيير، وكلها أمور أساسية في القيادة الفعالة.

خلاصة أهمية الدراسة

يمكن القول إن دراسة "دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين" لا تقتصر على طرح موضوع أكاديمي نظري، بل هي دراسة تلامس الواقع العملي والإنساني داخل بيئات العمل. وهي تُسهم في فهم العلاقة التفاعلية بين القادة والموظفين، وتوضح كيف يمكن توظيف المهارات القيادية لإحداث أثر إيجابي ملموس في أداء الأفراد والجماعات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما أن نتائج هذه الدراسة تفتح آفاقًا جديدة لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة القيادة الإنسانية، وتطوير بيئات العمل نحو مزيد من الاحترافية والتحفيز والنجاح.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الفعّالة بأبعادها الأربعة (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم مدى إسهام كل بُعد من أبعاد القيادة في الارتقاء بالأداء وتحقيق كفاءة أعلى في العمل الحكومي.

الأهداف الفرعية للدراسة

تتفرع من الهدف الرئيس الأهداف التالية:

1. تحليل أثر وضوح الرؤية القيادية على مستوى أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة.
2. قياس دور التواصل القيادي الفعّال في تحسين جودة الأداء وتنفيذ المهام لدى الموظفين.
3. تحديد أثر التحفيز القيادي (المعنوي والمادي) في تعزيز مساهمة الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
4. دراسة أثر تمكين الموظفين من خلال التفويض وبناء القدرات على تحسين الكفاءة الإنتاجية والأداء الفردي في بيئة العمل الحكومية.
5. اقتراح آليات تطوير قيادية تستند إلى نتائج الدراسة بهدف دعم قادة الأجهزة الحكومية في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

5.1 تساؤلات الدراسة:

ما أثر القيادة الفعّالة بأبعادها الأربعة (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

انطلاقاً من السؤال الرئيس، تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر وضوح الرؤية القيادية على مستوى أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
2. كيف يسهم التواصل القيادي الفعّال في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية؟
3. ما أثر التحفيز القيادي بنوعيه المادي والمعنوي على مستوى أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية؟
4. ما دور تمكين الموظفين (من خلال التفويض وبناء القدرات) في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي؟
5. أي من أبعاد القيادة الفعّالة الأربعة يُعد الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين في المنظمات الحكومية؟

6.1 فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على الفروض التالية:

تعد الفرضيات أحد العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تمثل تخمينات مبدئية أو استنتاجات مؤقتة يسعى الباحث إلى التحقق من صحتها من خلال جمع البيانات وتحليلها. وفي ضوء مشكلة الدراسة التي تبحث في العلاقة بين القيادة الفعّالة وأداء الموظفين، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى توضيح اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات الأساسية والفرعية.

تنطلق هذه الفرضيات من أدبيات ودراسات سابقة تناولت موضوع القيادة وتأثيرها في الأداء، كما تأخذ بعين الاعتبار ممارسات القيادة المعاصرة والأنماط السلوكية المتعددة للقادة، بالإضافة إلى مؤشرات أداء الموظفين من حيث الكفاءة، الرضا، الالتزام والانتماء التنظيمي.

الفرضية الرئيسة

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة بأبعادها الأربعة (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الأولى: H1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة وضوح الرؤية القيادية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: H1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل القيادي الفعّال على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة: H1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز القيادي (المعنوي والمادي) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرابعة: H1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع دور القيادة الفعّالة في تعزيز أداء الموظفين، ومنها:

1. دراسة Bass (1985): تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين، ووجدت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
2. دراسة House (1971): تناولت هذه الدراسة نظرية المسار والهدف للقيادة، ووجدت أن القيادة الفعّالة تؤثر على أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف وتقديم الدعم.
3. دراسة Yukl (2006): تناولت هذه الدراسة دور القيادة في تعزيز أداء الموظفين، ووجدت أن القيادة الفعّالة تؤثر على أداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتوجيههم.

4. دراسة Avolio et al (2009): تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين، ووجدت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وتحسين ثقافة العمل.

هذه الدراسات وغيرها قدمت رؤية واضحة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين، ويمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات القيادة الفعالة في المنظمات.

من خلال دراسة هذه الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تطوير فهم أعمق لدور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين وتحسين فعالية المنظمات.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على عدة منطلقات نظرية رئيسية، منها:

1. نظرية القيادة التحويلية تركز هذه النظرية على دور القيادة في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال الرؤية المشتركة والتحفيز
2. نظرية المسار والهدف: تركز هذه النظرية على دور القيادة في تحديد الأهداف وتقديم الدعم للموظفين لتحقيقها.
3. نظرية القيادة الأصيلية تركز هذه النظرية على أهمية الصدق والشفافية في القيادة وعلاقتها بأداء الموظفين.
4. 4 نظرية القيادة التشاركية: تركز هذه النظرية على أهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بأداء الموظفين.

هذه النظريات وغيرها توفر إطاراً نظرياً يمكن من خلاله فهم دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين. من خلال الاعتماد على هذه المنطلقات النظرية، يمكن للدراسة أن تقدم رؤية واضحة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين وتحسين فعالية المنظمات.

9.1 المنهجية وطرق البحث

لإجراء دراسة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين، يمكن اتباع المنهجية التالية:

1. المنهج الوصفي: يمكن استخدام المنهج الوصفي لوصف ظاهرة القيادة الفعالة وأثرها على أداء الموظفين.
 2. المنهج التحليلي: يمكن استخدام المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين.
 3. الدراسة الميدانية: يمكن إجراء دراسة ميدانية في منظمات مختلفة لجمع البيانات حول القيادة الفعالة وأداء الموظفين.
 4. الاستبيانات: يمكن استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من الموظفين والمديرين حول القيادة الفعالة وأداء الموظفين.
 5. المقابلات: يمكن إجراء مقابلات مع المديرين والموظفين لجمع البيانات النوعية حول القيادة الفعالة وأداء الموظفين.
 6. التحليل الإحصائي: يمكن استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية وجمع النتائج.
- من خلال اتباع هذه المنهجية وطرق البحث، يمكن للدراسة أن تقدم رؤية واضحة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين وتحسين فعالية المنظمات.

10.1 أدوات الدراسة :

لإجراء دراسة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين، يمكن استخدام الأدوات التالية:

- استبيان القيادة الفعالة: يمكن تصميم استبيان لقياس مستوى القيادة الفعالة لدى المديرين.
- استبيان أداء الموظفين: يمكن تصميم استبيان لقياس مستوى أداء الموظفين.
- مقياس الرضا الوظيفي: يمكن استخدام مقياس الرضا الوظيفي لقياس مستوى رضا الموظفين عن عملهم.

- مقابلات شخصية: يمكن إجراء مقابلات شخصية مع المديرين والموظفين لجمع البيانات النوعية.
 - ملاحظة ميدانية : يمكن استخدام الملاحظة الميدانية لجمع البيانات حول سلوك المديرين والموظفين في بيئة العمل.
 - برامج التحليل الإحصائي: يمكن استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو R لتحليل البيانات الكمية.
- من خلال استخدام هذه الأدوات ، يمكن للدراسة أن تقدم رؤية واضحة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين وتحسين فعالية المنظمات.

11.1 حدود الدراسة :

توجد عدة حدود للدراسة حول دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين، منها:

1. حدود مكانية: قد تقتصر الدراسة على منظمات معينة أو صناعات محددة، مما قد يحد من تعميم النتائج.
 2. حدود زمنية قد تقتصر الدراسة على فترة زمنية معينة، مما قد يحد من فهم التغيرات التي تحدث على المدى الطويل.
 3. حدود منهجية قد تستخدم الدراسة منهجية معينة مثل المنهج الوصفي أو التحليلي، مما قد يحد من فهم الظاهرة من زوايا مختلفة.
 4. حدود عينية: قد تقتصر الدراسة على عينة معينة من الموظفين أو المديرين، مما قد يحد من تمثيل النتائج للسكان الأوسع.
 5. حدود أدوات القياس قد تستخدم الدراسة أدوات قياس معينة، مثل الاستبيانات أو المقابلات، مما قد يحد من دقة النتائج.
- من خلال الإشارة إلى هذه الحدود، يمكن للدراسة أن تقدم رؤية واضحة حول القيود المحتملة للنتائج والتحليلات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الفعّالة

1.1.2 التمهيد

تُعد القيادة الفعّالة أحد أهم الركائز التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في تحسين أدائها والارتقاء بمستوى جاهزيتها المؤسسية، خصوصاً في البيئات الحكومية التي تتسم بتعقّد الهياكل وارتفاع حجم المسؤوليات وارتباط الأداء بالمسؤولية العامة. فمع التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار برامج التطوير المؤسسي، وتعزيز الحوكمة، وتفعيل كفاءة القطاع العام، أصبحت القيادات الإدارية مطالبة بمهارات وأدوار تتجاوز الأساليب التقليدية، نحو أنماط قيادية فعّالة قادرة على استثمار الموارد، وتطوير رأس المال البشري، وتهيئة بيئة عمل قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة.

وتبرز أهمية القيادة الفعّالة في كونها العامل الأكثر تأثيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى قدرتهم على الإنجاز والتكيف والتحفيز الذاتي، إذ إنّ فعالية القائد لا تنعكس فقط على وضوح التوجهات وتسهيل العمليات، بل تمتد لتؤثر في طبيعة المناخ التنظيمي، ومستوى الالتزام، ونوعية الأداء الوظيفي. وينبع ذلك من الدور المحوري للقائد في فهم احتياجات العاملين وتطلعاتهم، وتوجيه طاقاتهم نحو الأهداف الاستراتيجية، وإزالة العوائق، وتعزيز التواصل، وتحفيز المبادرة والإبداع.

وفي السياق الحكومي، تأخذ القيادة بعداً أكثر حساسية، لأنها ترتبط بتحقيق المصلحة العامة، ورفع جودة الخدمات، ودعم المستفيدين، وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية. كما أن طبيعة العمل الحكومي—التي تتسم بارتفاع حجم المهام وتعدد الأطراف وتشابك الاختصاصات—تتطلب قادة قادرين على بناء رؤية واضحة، وإدارة التغيير، وتحقيق الانسجام بين الوحدات، وتوجيه الموظفين نحو العمل الجماعي وتحمل المسؤوليات. وهذا ما يجعل دراسة القيادة الفعّالة ضرورة علمية ومهنية لفهم الأسس النظرية التي تستند إليها، والآليات التي تعمل من خلالها، والأبعاد التي تشكّل جوهرها، ودورها في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمات الحكومية في المملكة.

ومن هنا، يتأسس هذا المبحث على تناول القيادة الفعّالة من منظور نظري تحليلي يتعمّق في تفسير مفهوماها، وجذورها الفكرية، ومراحل تطورها، والخصائص التي تميزها، والأدوار التي تضطلع بها في المنظمات الحكومية. كما يتناول المبحث الأبعاد الرئيسة التي تشكّل بنية القيادة الفعّالة وهي وضوح الرؤية، والتواصل القيادي، والتحفيز، وتمكين الموظفين بوصفها الأطر المفاهيمية التي تفسّر السلوك القيادي الذي يسهم في تطوير الأداء ورفع جودة العمل. ويُعد هذا التمهيد مدخلاً لفهم الطبيعة الديناميكية للقيادة في البيئات الحكومية، التي أصبحت تعتمد بشكل أكبر على التفكير الاستراتيجي، والمرونة التنظيمية، والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، وتطوير أساليب الاتصال، وتحفيز السلوك الإنتاجي لضمان تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية بفاعلية وكفاءة.

2.1.2 مفهوم القيادة الفعّالة

تعددت تعريفات القيادة الفعّالة في الأدبيات الحديثة، إلا أنها تلتقي عند جوهر واحد يتمثل في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة تحقق الكفاءة والانسجام. وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم من زوايا مختلفة وفقاً لطبيعة المجال الذي تمت فيه الدراسة، ما جعل القيادة الفعّالة مفهوماً ديناميكياً تتداخل فيه جوانب سلوكية وتنظيمية وإنسانية. فقد نظر الشريف والحكي والتيس (2024) إلى القيادة الفعّالة بوصفها قدرة القائد على إدارة المواقف التنظيمية المعقدة من خلال وضوح التوجهات، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الأفراد بما يضمن تجاوز التحديات وتحقيق الاستقرار المؤسسي. وهذا التعريف يؤكد على البعد العملي للقيادة الفعّالة ودورها في ضبط اتجاهات المنظمة.

أما العوفي (2021) فقد ركزت على الجانب السلوكي للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث ترى أن القيادة الفعّالة تتمثل في قدرة القائد على تحسين جودة الأداء من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي، وتنمية الثقة، وتوفير مناخ تنظيمي داعم يسمح للعاملين بأداء مهامهم بكفاءة. ويُبرز هذا التعريف أهمية الجانب الإنساني في فعالية القيادة.

ويتقارب مع هذا المنظور ما قدمه الحسن (2024) الذي اعتبر القيادة الفعّالة عملية تأثر تهدف إلى بناء هوية تنظيمية راسخة، يسعى القائد من خلالها إلى توجيه العاملين عبر ترسيخ القيم المشتركة وتعزيز الانتماء المهني. ويضيف هذا الاتجاه أن فعالية القيادة تعكس قدرة القائد على تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم السلوك المهني.

ومن زاوية التعليم، تشير العريبي (2024) إلى أن القيادة الفعّالة تتمثل في قدرة القائد على توظيف مهارات التوجيه والمتابعة والتحفيز في سياق وظيفي يتطلب تكاملاً بين الأدوار، بما يضمن جودة الأداء الوظيفي. وهذا التعريف يركز على التكامل بين المهارات القيادية والسياس التنظيمي.

وفي السياق الحكومي والقطاعات الخدمية، يرى بابكر (2021) أن القيادة الفعّالة هي القدرة على استخدام الأدوات الإدارية والسلوكية لتحسين كفاءة الأداء، والارتقاء بجودة العمل من خلال توجيه العاملين وتحفيزهم وتنظيم الجهود الجماعية. ويعكس هذا التعريف أهمية القيادة في تعزيز فعالية المؤسسات العامة.

كما تناولت بعض الدراسات القيادة الفعّالة من منظور المعايير السلوكية والاتصالية، حيث يرى القرشي (2021) أن القيادة الفعّالة ترتبط بقدرة القائد على إدارة عواطفه وعلاقات الآخرين بصورة تحقق التوازن بين الحزم والمرونة، وتعزز التفاهم داخل المنظمة. ويركز هذا المنظور على الذكاء العاطفي بوصفه عنصراً مؤثراً في فعالية القيادة.

وفي إطار التحول الرقمي، يوضح داهينين (2024) أن القيادة الفعّالة هي قدرة القائد على توجيه جهود الموظفين وتنسيقها بما يتناسب مع التحولات التقنية، من خلال تسهيل التغيير، وبناء الوعي الرقمي، وتقديم الدعم الذي يمكن الموظفين من التكيف مع المستجدات. ويبرز هذا التعريف أهمية قدرة القائد على مواكبة التطور التكنولوجي.

كذلك تشير الأدبيات الدولية إلى أن القيادة الفعّالة تعكس قدرة القائد على بناء رؤية واضحة، وتوليد دافعية داخلية، وتبني استراتيجيات تواصل إيجابية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتعزيز التماسك التنظيمي (Durmishi & Popovski, 2020؛ Nurani et al., 2021؛ López-Cabarcos et al., 2022) وتتفق

هذه الاتجاهات على أن القيادة الفعّالة ليست مجرد سلطة رسمية، بل تأثير مستمر يهدف إلى رفع كفاءة الأداء.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الفعّالة هي عملية تفاعلية متكاملة يمارس من خلالها القائد أدواراً سلوكية وتنظيمية واستراتيجية تهدف إلى توجيه العاملين، وتعزيز كفاءتهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، من خلال رؤية واضحة، وتواصل فعّال، وممارسات داعمة للأداء. كما أنها قدرة على فهم البيئة التنظيمية واستثمار مواردها، وخلق مناخ قائم على الثقة والمسؤولية المشتركة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وجودة عالية

3.1.2 أهمية القيادة الفعّالة

تكتسب القيادة الفعّالة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، ولا سيما في القطاع الحكومي الذي يعتمد بشكل جوهري على كفاءة العنصر البشري وجودة الممارسات الإدارية لتحقيق أهداف التنمية وتقديم خدمات عامة عالية الجودة. ففعالية القيادة تُعد أحد أهم العوامل المؤثرة في قدرة المنظمة على توجيه الموارد، وتحسين الانسجام بين الوحدات، وتطوير الأداء، وبناء بيئة عمل محفّزة تدفع الموظفين إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. ومع توسّع الأدوار الحكومية وارتفاع سقف توقعات المستفيدين، أصبحت القيادة الفعّالة ضرورة تنظيمية لضمان استمرارية التحسين والقدرة على مواجهة التحديات الإدارية والتقنية.

ويشير الشريف والحكي والتيس (2024) إلى أن أهمية القيادة الفعّالة تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية:

1. توجيه المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية من خلال رؤية واضحة تساعد العاملين على فهم الاتجاه العام للعمل.
2. تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة بما يمكن من تجاوز العقبات التنظيمية وتحقيق الاستقرار العملي.

3. رفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار عبر أساليب قيادية تضمن الاختيار الأنسب للخيارات المتاحة وتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وتضيف العوفي (2021) منظوراً آخر للأهمية يتمثل في البعد السلوكي داخل التنظيم، حيث ترى أن القيادة الفعالة تسهم في:

1. تحسين جودة الأداء الإداري من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.
2. تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين بما يدعم الالتزام والروح التنظيمية.
3. خلق مناخ عمل يشجع على المبادرة والمسؤولية ويتيح للعاملين فرصاً أكبر للنمو المهني.

ومن جانب آخر، يرى الحسن (2024) أن أهمية القيادة الفعالة تتجلى في قدرتها على بناء هوية تنظيمية قوية تستند إلى قيم مشتركة وتوجهات واضحة، تسهم في دعم الانتماء وتعزيز تماسك العاملين حول أهداف المنظمة. أما العريمي (2024) فتؤكد أن القيادة الفعالة تمثل أحد أهم المدخلات لتحسين جودة الأداء الوظيفي، نظراً لدورها في توجيه السلوك، وتنظيم الجهود، وتحفيز العاملين على تبني ممارسات مهنية عالية الجودة.

ويشير بابكر (2021) إلى أن القيادة الفعالة تُعد محورياً أساسياً لتحقيق فعالية الأداء المؤسسي، لأنها تتيح للقادة استخدام الأدوات الإدارية والتطويرية لتحسين الإنتاجية، وضمان استخدام أمثل للموارد، وتعزيز تكامل الجهود داخل المنظمة. كما يرى القرشي (2021) أن أهميتها ترتبط كذلك بقدرتها على إدارة العلاقات الإنسانية والبعد العاطفي داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس على الانسجام التنظيمي وقدرة الفريق على العمل المشترك.

ومن منظور حديث يرتبط بالتحول التقني، يوضح داهنين (2024) أن القيادة الفعالة تكتسب أهمية إضافية في البيئات الرقمية لما لها من دور في تنمية الجاهزية التقنية للعاملين، وتوجيههم للتكيف مع التحولات التكنولوجية، وهو ما يعدّ عاملاً حاسماً لنجاح المبادرات الحكومية المعاصرة. كما تؤكد الأدبيات الدولية أن القيادة الفعالة تُسهم في تحسين الأداء، وتطوير السلوكيات الإيجابية، وتعزيز الالتزام، ودعم بيئة العمل بما ينعكس مباشرة على الإنتاجية>

4.1.2 أبعاد القيادة الفعّالة

تم تحديد أبعاد القيادة الفعّالة في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما تناولته الأدبيات الحديثة التي ركّزت على تحليل السلوك القيادي في البيئات الإدارية، ولا سيما الدراسات التي تناولت فعالية القيادة في السياقات الحكومية والتعليمية والخدمية. وقد استُنبتت الأبعاد الرئيسة من خلال مراجعة دراسات الشريف والحكمي والتيس (2024) والعوفي (2021) والعريبي (2024) ، إضافة إلى الأدبيات الدولية التي تناولت دور القيادة في تحسين الأداء مثل (Durmishi & Popovski (2020 و López-Cabarcos et al. (2022).

وبناءً على هذا الأساس، تم اعتماد أربعة أبعاد تعد الأكثر تمثيلاً لمفهوم القيادة الفعّالة في السياقات التنظيمية المختلفة، وهي: وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين.

بعد وضوح الرؤية

يمثل وضوح الرؤية حجر الأساس في فعالية القيادة، نظراً لكونه العامل الذي يحدد الاتجاه العام للمنظمة ويمنح الموظفين إطاراً واضحاً للعمل. فالقائد الفعّال هو الذي يمتلك رؤية استراتيجية شاملة تُترجم إلى أهداف قابلة للتطبيق، ويقوم بعرضها على العاملين بطريقة تساعد على فهم التوجهات العامة والإدراك العميق لدورهم في تحقيقها. ويوفر وضوح الرؤية بيئة عمل قائمة على اليقين التنظيمي، ويحدّ من الازدواجية والغموض، ويهيئ الموظفين لاتخاذ قرارات أكثر توافقاً مع الأولويات المؤسسية.

وتنبع أهمية هذا البعد من قدرة القائد على ربط الرؤية بالأداء، بحيث يكون كل موظف مدركاً لطبيعة مساهمته، ومؤمناً بالأهداف التي يسعى إليها. كما يساهم وضوح الرؤية في تعزيز الانسجام بين وحدات المنظمة، وتحقيق درجة أعلى من التنسيق الداخلي، وتوجيه الجهود الجماعية نحو مجالات العمل الأكثر أهمية. ومن ثمّ، فإن هذا البعد لا يقتصر على صياغة رؤية مكتوبة، بل يشمل القدرة على إيصالها، وتفسيرها، وترجمتها إلى خطط عملية يستطيع الموظفون العمل بموجبها بثقة ووضوح.

✍ بُعد التواصل القيادي

يُعد التواصل القيادي أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في فعالية القيادة، لما له من دور أساسي في بناء العلاقات المهنية وتنسيق الجهود داخل المنظمة. فالقائد الفعّال هو الذي يمتلك القدرة على نقل المعلومات بدقة، وتفسير الأهداف بشكل واضح، وتبادل الآراء مع العاملين بطريقة تسمح بتدفق المعرفة وتيسير فهم المهام. ويساعد التواصل الفعّال على خلق بيئة قائمة على المشاركة، ويعزز الشعور بالتقدير لدى الموظفين، ويقلل من احتمالات سوء الفهم.

ويشمل التواصل القيادي بعدين أساسيين:

1. التواصل الرسمي الذي يضمن وضوح التعليمات وتحديد المسؤوليات.
 2. التواصل غير الرسمي الذي يدعم العلاقات الاجتماعية ويعزز الثقة داخل بيئة العمل.
- كما يرتبط التواصل القيادي بالذكاء العاطفي للقائد، وقدرته على قراءة مشاعر الموظفين، وإدارة المواقف بحساسية مهنية، وهو ما أشارت إليه الاتجاهات التي ركزت على إدارة العلاقات ودورها في تحسين العمل. ويعتبر هذا البعد جوهرياً لكونه يساهم في تعزيز الانتماء، وتدفق المعرفة، وتسهيل التفاعل، وتدعيم العمل الجماعي، وهي عناصر حيوية لرفع مستوى الأداء داخل المنظمات الحكومية.

✍ بُعد التحفيز

يمثل التحفيز البعد الذي يعكس قدرة القائد على خلق الدافعية الداخلية والخارجية لدى الموظفين، ودفعهم نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. ويُعد القائد الفعّال هو الذي يمتلك القدرة على فهم احتياجات المرؤوسين وتوقعاتهم، ثم توظيف مجموعة من الأدوات المعنوية والمادية لتعزيز رغبتهم في العمل. ويشمل التحفيز تقديم الدعم المستمر، وتقدير الجهود، وتوفير التغذية الراجعة البناءة، وتوليد الشعور بالإنجاز، والاعتراف بالمساهمات الفردية.

ولا يقتصر التحفيز على المكافآت المادية، بل يشمل أبعاداً أخرى أكثر استدامة، مثل تعزيز الشعور بالثقة، وتوفير فرص التطور المهني، وتشجيع الابتكار، ومنح الموظفين مساحة للتعبير عن آرائهم. ويساهم هذا

البعد في تحسين الالتزام الوظيفي، وتقليل الدوران الوظيفي، ورفع الإنتاجية، مما يجعله أحد الدعائم الأساسية لفعالية القيادة. كما أن التحفيز الفعال هو الذي يعتمد على عدالة التوزيع، ووضوح معايير التقدير، وملاءمة أساليب التحفيز لطبيعة الوظائف الحكومية.

✍ بُعد تمكين الموظفين

يمثل تمكين الموظفين أحد الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة، فهو يعبر عن قدرة القائد على منح العاملين مستوى أعلى من الثقة والمسؤولية، وتوسيع نطاق مشاركتهم في صنع القرارات المرتبطة بأعمالهم. ويتيح التمكين للموظفين قدرًا أكبر من الحرية في تحديد الأساليب المناسبة لإنجاز الأعمال، مما يعزز من كفاءتهم ويزيد من قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ المبادرات.

ويتضمن التمكين عدداً من العناصر، مثل:

1. منح السلطة المناسبة لتنفيذ المهام دون تدخل مفرط.
2. توفير المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة.
3. تهيئة بيئة عمل داعمة تشجع على الإبداع وتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم.
4. تعزيز الثقة بين القائد والموظفين، مما يساهم في بناء علاقة مهنية قائمة على الاحترام المتبادل.

ويمثل التمكين استراتيجية قيادية تعكس نضج القائد وقدرته على إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم بدلاً من الاقتصار على توجيههم. كما يساهم هذا البعد في تعزيز الشعور بالمسؤولية، ورفع مستوى الرضا، وتحسين الأداء، ولا سيما في المنظمات الحكومية التي تحتاج إلى توظيف إمكانات العاملين بكفاءة لتحقيق أهدافها التنموية والخدمية.

5.1.2 أنواع القيادة

جدول (1): أوجه التشابه والاختلاف بين بعض أنماط القيادة

نوع القيادة	المرجع	أوجه التشابه مع الأنماط الأخرى	أوجه الاختلاف الأساسية
القيادة التحويلية	الشريف، الحكيم، والتييس (2024) ، Durmishi & Popovski (2020)	تشارك مع القيادة الإيجابية والديمقراطية في التركيز على الإنسان. تعتمد مثل القيادة الخادمة على التحفيز الداخلي وبناء الثقة.	تهدف لإحداث تغيير جذري طويل المدى. تركز على الإلهام والرؤية أكثر من الإجراءات اليومية. تعتمد على تطوير الثقافة التنظيمية.
القيادة التبادلية (المعاملاتية)	العوفي (2021) ، López- Cabarcos et al. (2022)	تشارك مع القيادة الأوتوقراطية في التركيز على الالتزام والانضباط. تتقاطع مع القيادة الديمقراطية في وجود نظام مكافآت مشترك أحياناً.	تقوم على الحوافز والعقوبات المباشرة وليس الإلهام. تركز على المهام الروتينية وتحقيق الاستقرار التنظيمي. لا تهدف إلى التغيير العميق كما في التحويلية.
القيادة الموقفية	العريبي (2024) ، Nurani et al. (2021)	تتقاطع مع القيادة التشاركية في اعتماد	لا تعتمد نمطاً ثابتاً بل تتغير وفق نضج

الموظفين. تجمع بين التوجيه المباشر والتفويض حسب الحالة. مرنة بدرجة أعلى من معظم الأنماط الأخرى.	أسلوب المشاركة في مواقف معينة. تشبه القيادة الديمقراطية في تكييف الأسلوب بناء على احتياجات العاملين.		
تعتمد على الحوار والمشاورة قبل اتخاذ القرار. تستغرق وقتاً أطول في صياغة القرارات. •فعاليتها تقل في المواقف الطارئة.	تشبه القيادة التشاركية والخادمة في التركيز على مشاركة العاملين. تتقاطع مع الإيجابية في تشجيع المبادرات.	بابكر(2021)	القيادة الديمقراطية
تعتمد على سلطة القائد دون مشاركة المرؤوسين. تقل فيها الشفافية والمرونة. تحد من الإبداع وتدفق المبادرات.	تتقاطع مع التبادلية في التركيز على الرقابة والانضباط. تشبه القيادة الموقفية في حالات الطوارئ عندما يُطلب حزم سريع.	القرشي(2021)	القيادة الأوتوقراطية
تركّز على بناء التفاؤل والرفاه النفسي أكثر من الجوانب الإجرائية.	تشارك مع التحويلية والخادمة في تعزيز المشاعر الإيجابية.	عبدالرحمن ورفاعي (2024)	القيادة الإيجابية

المبحث الثاني: أداء الموظفين

1.2.2 التمهيد

يُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المفاهيم المحورية في علم الإدارة والموارد البشرية، كونه يمثل المخرجات النهائية لسلوك الموظفين وجهودهم والشكل الذي تُقاس به فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتكتسب دراسة الأداء أهمية مضاعفة في المنظمات الحكومية التي تعتمد على العنصر البشري في تقديم الخدمات العامة وتنفيذ السياسات، حيث يُعد الأداء معياراً أساسياً للحكم على جودة العمل، وفعالية الإجراءات، ومستوى الاستجابة لاحتياجات المستفيدين. وفي ظل التحولات الإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ولا سيما في إطار رؤية 2030، أصبح تطوير الأداء الوظيفي أولوية استراتيجية لتعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق القيمة المضافة في العمل الحكومي.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الأداء ليس عملية منفصلة أو نتيجة عابرة، بل هو حصيلة تفاعل متكامل بين المهارات الفردية، والدافعية، والمناخ التنظيمي، ونظام القيادة، وبيئة العمل، وقدرة المنظمة على توفير الموارد اللازمة. كما أن الأداء يعكس مستوى تمكّن الموظف من أداء مهامه، ومدى التزامه بالمعايير المهنية، وقدرته على تقديم قيمة حقيقية في موقع العمل. ولهذا، فإن فهم الأداء يتطلب دراسة متعمقة للنواحي السلوكية والتنظيمية التي تؤثر فيه، بما يشمل القيادة، التحفيز، الاتصالات، التمكين، والعدالة التنظيمية، إضافة إلى المهام الوظيفية والأهداف التشغيلية.

وبناءً على هذا الأساس، يتناول هذا المبحث الأداء الوظيفي من منظور نظري شامل، يبدأ بتحديد مفهومه، ثم تحليل أهميته، وبيان أبعاده وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى مناقشة العلاقة بين القيادة الفعالة والأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، باعتبارها العلاقة التي تشكل جوهر هذه الدراسة.

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والاتجاهات التحليلية، إلا أن غالبيتها يتفق على أن الأداء يمثل المستوى الذي ينجز به الموظف مهامه وفق المعايير

المحددة، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. ويشير العريبي (2024) إلى أن الأداء الوظيفي يعكس مدى إتقان الموظف لمهامه الوظيفية وقدرته على تقديم عمل ذي جودة عالية في إطار المتطلبات الرسمية. ويتوافق هذا مع اتجاهات أخرى تركز على الأداء بوصفه نتاجاً لسلوك الموظف داخل المنظمة، والذي يتأثر بعدة عوامل تتعلق بالدافعية، والمهارات، والقيادة، وخصائص بيئة العمل.

ومن منظور أوسع، يرى بابكر (2021) أن الأداء الوظيفي هو محصلة الجهد المبذول من الموظف، ومدى توظيفه لمهاراته وقدراته وخبراته لتحقيق الأهداف التشغيلية. ويركز هذا الاتجاه على أن الأداء لا يُقاس فقط بالكفاءة في تنفيذ المهام، بل أيضاً بقدرة الموظف على التعاون، واحترام الوقت، وتحمل المسؤولية، والاستجابة لمتطلبات العمل. أما López-Cabarcos et al. (2022) فيتناولون الأداء بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يتضمن جودة المخرجات، والالتزام المهني، والسلوك التنظيمي الإيجابي، والقدرة على التكيف، والتفاعل الفعال مع زملاء العمل والقيادة.

وتشير الأدبيات الدولية—مثل أعمال Wiguna et al. (2022) و—Iskamto (2020) إلى أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على الإنجاز المادي، بل يشمل مستوى الإبداع، والابتكار، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والقدرة على تقديم قيمة مضافة. ويؤكد هذا الاتجاه على أن الأداء نتاج منظومة متكاملة من القدرات والفواعل التنظيمية، وليس نتيجة جهد فردي منعزل.

وفي السياق الحكومي، يتخذ الأداء الوظيفي طابعاً خاصاً، إذ يتجاوز المفهوم حدود الإنتاجية نحو التركيز على جودة الخدمة، والالتزام بالأنظمة، والدقة، والسرعة، والقدرة على التعامل مع الجمهور، إضافة إلى الامتثال للقيم المهنية. وتبرز أهمية هذا المفهوم في الأجهزة الحكومية لأنه يعكس مدى جاهزية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهداف التنمية الوطنية والارتقاء بمستوى الخدمة العامة.

يرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات المهنية والنتائج العملية التي يظهرها الموظف أثناء ممارسة مهامه، والتي تعكس قدرته على تقديم عمل متقن ينسجم مع معايير الجودة ومتطلبات المنظمة

3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي محوراً أساسياً في تقييم فعالية المنظمات، كونه يمثل المخرج النهائي لجهود العاملين، والدليل العملي على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وتبرز أهمية الأداء في كونه يعكس مستوى الكفاءة المهنية للعاملين، ومدى قدرتهم على تطبيق المعايير والإجراءات، وجودة الخدمات المقدمة. وفي القطاع الحكومي على وجه الخصوص، يكتسب الأداء الوظيفي أهمية مضاعفة لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة العامة، وفعالية تنفيذ السياسات الحكومية، ومستوى رضا المستفيدين. كما يُعد الأداء مرآة حقيقية للمناخ التنظيمي، وأنظمة القيادة، والقدرة المؤسسية على الاستثمار في رأس المال البشري.

ويشير بابكر (2021) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية:

1. أنه مؤشر مباشر على كفاءة المنظمة، لأنه يعكس قدرة العاملين على تنفيذ المهام وفق معايير الجودة المحددة.
2. أنه أداة أساسية لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئة العمل، مما يساعد الإدارة على تطوير خطط التحسين المستمر.
3. أنه عنصر رئيس في رفع الإنتاجية من خلال تقليل الهدر وتعزيز الانسجام بين الجهود الفردية والجماعية.

ويرى العربي (2024) أن أهمية الأداء الوظيفي تتجلى في دوره في تحسين فعالية العمل المؤسسي، حيث يساهم الأداء العالي في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز الانتماء، ورفع مستوى الالتزام المهني للعاملين. كما يوضح أن الأداء يمثل قاعدة أساسية لتطوير سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب، وتخطيط المسار المهني، وتقويم الأداء، لأنه يحدد بصورة موضوعية ما يحتاجه العاملون من دعم وتطوير.

كما يوضح López-Cabarcos et al. (2022) أن أهمية الأداء الوظيفي ترتبط بكونه يعكس مدى جودة التفاعل بين الأنظمة الإدارية والسلوك الفردي، إذ إن الأداء الجيد هو نتيجة لفعالية القيادة، ووضوح الأدوار، ووجود بيئة عمل محفزة. ويشير هذا الاتجاه إلى أن الأداء يمثل ارتباطاً مباشراً بين الجهد الفردي والبنية التنظيمية، مما يجعله مؤشراً تكاملياً لمدى نجاح المنظمة ككل.

4.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي

تم تحديد أبعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات الحديثة التي تناولت الأداء بوصفه مفهوماً متعدد الجوانب، وبشكل خاص إلى ما طرحه العريبي (2024) وبابكر (2021) في الدراسات العربية، إضافة إلى ما تناولته الأدبيات الدولية مثل López-Cabarcos et al. (2022) و Wiguna et al. (2022) التي أكدت أن الأداء الوظيفي لا يُقاس بالإنجاز وحده، بل يتضمن عناصر سلوكية ومهنية وتنظيمية تتكامل لتكوين صورة شاملة عن مستوى أداء الموظف. وبناءً على تحليل هذه الأدبيات، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء الوظيفي تتناسب مع طبيعة المنظمات الحكومية، وهي: أداء المهمة، الأداء السياقي، والسلوكيات التنظيمية الداعمة.

❖ أداء المهمة Task Performance

يمثل أداء المهمة البعد الأساسي للأداء الوظيفي، وهو يعكس قدرة الموظف على تنفيذ المهام الأساسية المرتبطة بالوصف الوظيفي بكفاءة وفعالية. ويشير هذا البعد إلى جودة العمل المنجز، ودرجة الالتزام بالمعايير المهنية، ومستوى الإتقان والدقة في تنفيذ الواجبات. وقد أكدت الأدبيات – كما لدى العريبي – (2024) أن أداء المهمة يتضمن عناصر مرتبطة بالمهارات الفنية، والقدرة على تنظيم الوقت، والتعامل مع المعلومات، وتطبيق الإجراءات بشكل صحيح، والوفاء بمتطلبات الوظيفة.

ويُعد هذا البعد جوهرياً في البيئات الحكومية، حيث تمثل الدقة والامتثال للأنظمة ركناً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات العامة. ويشمل أداء المهمة أيضاً قدرة الموظف على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، والتعامل مع ضغط العمل، واستكمال المهام في المواعيد المحددة، إضافة إلى مستوى الفهم

الوظيفي الذي يمتلكه الموظف فيما يتعلق بمتطلبات دوره. وبالتالي، فإن أداء المهمة يعكس الجانب الإنجازي للأداء، ويمثل الأساس الذي تُبنى عليه الأبعاد الأخرى.

❖ الأداء السياقي Contextual Performance

الأداء السياقي هو ذلك الجزء من الأداء الذي لا يرتبط بالمهام الرسمية، بل بالسلوكيات التي تدعم بيئة العمل وتُسهم في تحقيق الانسجام التنظيمي. ويرى بابكر (2021) أن الأداء السياقي يشمل المبادرة، والتعاون، والالتزام، والمرونة، وتحمل المسؤوليات الإضافية خارج نطاق الواجبات الرسمية. ويُعد هذا البعد امتداداً لسلوك الموظف الإيجابي تجاه المنظمة وزملائه، مما يسهم في تعزيز فعالية العمل الجماعي وتحقيق الانسجام الداخلي.

وتشير الأدبيات الدولية – مثل – López-Cabarcos et al. (2022) إلى أن الأداء السياقي يعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات، والاستجابة لمتطلبات العمل المتجددة، وإظهار سلوكيات بناء تدعم المناخ التنظيمي. ويشمل هذا البعد أيضاً الالتزام بحل المشكلات، والمساعدة التطوعية للزملاء، واحترام القواعد المهنية، والحرص على الحفاظ على بيئة عمل إيجابية. ويكتسب الأداء السياقي أهمية خاصة في القطاع الحكومي نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب التعاون بين الوحدات والانسجام بين الموظفين لتقديم خدمات عامة بكفاءة.

❖ السلوكيات التنظيمية الداعمة Organizational Citizenship Behaviors

يمثل هذا البعد الجانب التطوعي من الأداء الوظيفي، وهو يتعلق بالسلوكيات غير الرسمية وغير المتوقعة التي يقدمها الموظف لصالح المنظمة دون أن تكون جزءاً من واجباته الأساسية. وتشير الأدبيات – مثل – Wiguna et al. (2022) إلى أن هذه السلوكيات تشتمل على المبادرات التطوعية، والمشاركة في الأنشطة التنظيمية، والالتزام بالسلوك الإيجابي، وتعزيز صورة المنظمة، واحترام الوقت، والمحافظة على ممتلكات العمل.

ويركز هذا البعد على قيم مثل التعاون، والمبادرة، والولاء، واحترام الآخرين، والمساهمة في حل النزاعات، وتقديم الدعم المعرفي والعملي للزملاء. كما يعكس مستوى انتماء الموظف للمنظمة واستعداده لتقديم جهود إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي. وتُعد هذه السلوكيات ذات أهمية كبيرة في المؤسسات الحكومية لأنها تُساهم في تعزيز فاعلية الخدمات العامة ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء في الوحدات المختلفة.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي نتاجاً لتفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والقيادية والمحيطية، إذ لا يمكن النظر إليه بوصفه نتيجة لسلوك الموظف فقط، بل باعتباره انعكاساً لمنظومة متكاملة تؤثر في اتجاهاته وقدرته على الإنجاز. وقد أوضحت الأدبيات الإدارية—كما في أعمال العريبي (2024) وبابكر (2021)—أن الأداء يتأثر بجملة من العناصر التي تبدأ من الخصائص الفردية وتمتد لتشمل أساليب القيادة، وأنظمة التواصل، والتحفيز، والمناخ التنظيمي، والدعم الإداري، وبيئة العمل. كما تؤكد الأدبيات الدولية—مثل López-Cabarcos et al. (2022) وIskamto (2020)—أن الأداء يعكس تكامل الجوانب السلوكية والتنظيمية والتقنية في بيئة العمل الحديثة. وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة فيما يلي:

❖ القيادة وأسلوب التوجيه

تُعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، لأنها تشكل الإطار الذي يعمل الموظفون في سياقها، وتحدد طبيعة التفاعل، ومستوى التحفيز، ونوعية العلاقات. ويشير بابكر (2021) إلى أن القائد يترك أثراً مباشراً على سلوك الموظف من خلال وضوح التوجيهات، وإزالة العقبات، وبناء الثقة، وتوفير الدعم. كما أن أساليب القيادة الحديثة—كما ناقشتها الأدبيات الدولية مثل Wiguna et al. (2022)—تعزز التزام الموظف من خلال التواصل الجيد، وتقدير الجهود، وتمكين العاملين، مما يرفع مستوى أدائهم. وتزداد أهمية القيادة في القطاع الحكومي نظراً لطبيعة العمل القائمة على الإجراءات الرسمية، وكثرة التفاعلات بين الوحدات، وارتفاع مسؤولية تقديم الخدمة العامة بكفاءة.

❖ الدافعية والتحفيز

تعد الدافعية أحد المحددات الأساسية للأداء، حيث ترتبط رغبة الموظف في العمل بجودة أدائه وإنتاجيته. وتشير الأدبيات—مثل العربي—(2024) إلى أن التحفيز يلعب دوراً مركزياً في تعزيز الأداء، سواء من خلال الحوافز المادية أو الدعم المعنوي والتقدير والشعور بالإنجاز. كما أن وجود نظام تحفيزي عادل وواضح يساهم في توليد السلوك الإيجابي، ورفع الالتزام، وتحسين جودة تنفيذ المهام. وتبرز أهمية التحفيز بشكل أكبر في بيئات العمل الحكومية، التي تتطلب تعزيز الانتماء والمسؤولية المهنية لموظفي القطاع العام.

❖ بيئة العمل والمناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي الإطار الذي تتفاعل ضمنه سلوكيات الموظفين، وهو عنصر مؤثر بشكل مباشر في أدائهم. ويشير López-Cabarcos et al. (2022) إلى أن بيئة العمل الإيجابية التي تتسم بالدعم، والعدالة، والوضوح، وتوفر الموارد، تُساهم بصورة كبيرة في رفع مستوى الأداء. وتشمل بيئة العمل عوامل مثل: جودة العلاقات بين الموظفين، درجة التعاون، الدعم الإداري، تنظيم العمل، وضوح الأدوار، وتوفر التجهيزات الأساسية. وفي السياق الحكومي، يتأثر الأداء أيضاً بالعوامل التنظيمية المرتبطة بطبيعة الجهاز الإداري، مثل المركزية، والروتين، واللوائح، التي تتطلب وجود قيادة قادرة على تهيئة بيئة عمل محفزة.

❖ الاتصالات الإدارية وتدفق المعلومات

يعد الاتصال الفعال من العوامل الجوهرية في تحسين الأداء، حيث يساعد على وضوح المهام، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التفاهم داخل المنظمة. وقد أشار علي (2025) إلى أن الاتصالات الإدارية تؤثر في مستوى أداء الموظفين من خلال دقة المعلومات وسرعة انتقالها، وقدرة الموظف على فهم متطلبات عمله. ويساهم التواصل الجيد في توفير التغذية الراجعة، وتوضيح المسؤوليات، وبناء علاقات مهنية تُساهم في رفع مستوى الإنجاز.

❖ المهارات الفردية والخبرات المهنية

تشير الأدبيات إلى أن الأداء الوظيفي يعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الفردية والمعارف المهنية التي يمتلكها الموظف. ويرى (Iskamto 2020) أن المهارات الفكرية والسلوكية والتقنية تمثل عوامل مهمة في تحديد جودة الأداء. وتشمل هذه المهارات: القدرة على حل المشكلات، تنظيم الوقت، إدارة الأولويات، فهم الإجراءات، والتكيف مع تغيرات العمل. كما تؤثر الخبرة المهنية في طبيعة الأداء من خلال تراكم المعرفة الميدانية التي تمكن الموظف من أداء المهام بكفاءة أعلى.

❖ العدالة التنظيمية ونظم التقييم

يُعد الشعور بالعدالة في توزيع المهام، ومنح الحوافز، وتقييم الأداء أحد العوامل المؤثرة في سلوك الموظف وإقباله على العمل. وتشير الأدبيات مثل (Wiguna et al. 2022) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في الدافعية والالتزام، مما ينعكس مباشرة على الأداء. كما تلعب نظم تقييم الأداء—عندما تكون واضحة وموضوعية—دوراً في توجيه سلوك الموظف نحو تحقيق الأهداف المحددة.

❖ الدعم الإداري وتوفر الموارد

يرتبط الأداء أيضاً بمدى توفر الأدوات اللازمة لتنفيذ المهام، مثل الموارد التقنية، وبرامج التدريب، والدعم اللوجستي. وتوضح الأدبيات الدولية مثل (López-Cabarcos et al. 2022) أن توفير الإمكانيات يعزز قدرة الموظف على الإنجاز، بينما تؤدي ضعف الإمكانيات أو غياب التدريب إلى انخفاض الأداء. وفي البيئة الحكومية، يعد توفر الموارد أحد التحديات التي تتطلب قدراً من الابتكار والمرونة القيادية لمعالجتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 التمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة منذ بدايتها وحتى الوصول إلى نتائجها، حيث يتضمن المنهج المستخدم، والمجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق الأدلة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد تم تصميم المنهجية بما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة الذي يستهدف تحليل أثر القيادة الفعالة بأبعادها الأربعة (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية وتفسير العلاقات بين المتغيرات كما هي موجودة فعلياً في بيئة العمل. ويُعد هذا المنهج مناسباً لكونه يمكن الباحث من وصف واقع القيادة الفعالة في المنظمات الحكومية، وقياس مستوى أداء الموظفين، وتحليل العلاقة بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويجمع هذا المنهج بين الوصف الدقيق للمتغيرات، والتحليل الكمي للعلاقات، مما يساعد على الوصول إلى استنتاجات موضوعية تدعم أهداف الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في مجموعة من المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، نظراً لارتباط موضوع البحث بطبيعة العمل الإداري داخل القطاع الحكومي، حيث يظهر أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي بشكل واضح. ويضم القطاع الحكومي شريحة واسعة من الموظفين، إلا أنه ولأغراض الدراسة الحالية، تم تحديد المجتمع بصورة أكثر دقة ليشمل الموظفين في جهتين حكوميتين يتراوح إجمالي عدد العاملين فيهما بين 1,800 و2,200 موظف، موزعين على إدارات تنفيذية وإشرافية

وإدارية مساندة. ويعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة نظراً لملاءمته لقياس سلوكيات القيادة ومستوى الأداء في بيئة حكومية متعددة المهام.

4.3 عينة الدراسة

اعتماداً على حجم المجتمع الذي يتراوح بين 1,800 و 2,200 موظف، ونظراً لاعتبارات الوقت والجهد وطبيعة الدراسات الميدانية في رسائل الماجستير، تم اختيار عينة صغيرة نسبياً لكنها كافية للتحليل الإحصائي. ولذلك تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مقدارها 150 موظفاً، وهو حجم مناسب يوفر تمثيلاً مقبولاً لمجتمع الدراسة ويتيح مستوى ثقة جيداً في تحليل البيانات. وتم توزيع العينة على الإدارات المختلفة داخل الجهتين الحكوميتين لضمان تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة، وتعزيز دقة النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما تتسم به من قدرة على قياس الاتجاهات والسلوكيات والمتغيرات غير الملموسة مثل القيادة الفعالة والأداء الوظيفي، إضافة إلى سهولة تطبيقها على عينات كبيرة، وملاءمتها للدراسات التي تتناول العلاقات بين المتغيرات الإدارية والسلوكية. وتم بناء أداة الدراسة وفق منهجية علمية دقيقة، تجمع بين الإطار النظري للدراسة ومتطلبات القياس الإحصائي، بما يضمن دقة النتائج وصدق الاستنتاجات.

وقد تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات المتصلة بموضوع الدراسة، وعلى المراجع العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات القيادة الفعالة وأبعادها (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين)، إضافة إلى الأدبيات التي تناولت الأداء الوظيفي وأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوكيات التنظيمية الداعمة). وتم صياغة فقرات الأداة بطريقة واضحة ومباشرة، تراعي التدرج المنطقي، وتركز على السلوك القيادي والإداري والمهني كما يظهر في بيئة العمل الحكومية.

وجاءت الاستبانة في صورتها النهائية مكوّنة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل مجموعة من المتغيرات الشخصية والمهنية للمستجيب

مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وطبيعة العمل. ويهدف هذا

الجزء إلى تحليل الفروق المحتملة بين فئات المستجيبين، وتفسير النتائج في ضوء خصائص العينة.

2. الجزء الثاني: فقرات متغير القيادة الفعّالة ويتضمن أربعة محاور تمثل أبعاد القيادة الفعّالة:

○ وضوح الرؤية

○ التواصل القيادي

○ التحفيز

○ تمكين الموظفين

صيغت كل مجموعة من الفقرات بالشكل الذي يقيس مدى ممارسة القائد لهذه الأبعاد داخل

المنظمة الحكومية، ومدى انعكاسها على سلوك الموظفين.

3. الجزء الثالث: فقرات الأداء الوظيفي

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على كل عبارة، بحيث تتدرج

الإجابة من: (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

6.3 صدق الأداة

يشير صدق الأداة إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس ما صُممت من أجله، ومدى تمثيل فقراتها

لمحتوى المتغيرات قيد الدراسة. ولضمان الصدق العلمي للأداة، تم اتباع عدة إجراءات منهجية، شملت

الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق البنائي (عامل الارتباط الداخلي)، وذلك على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة والقيادة والسلوك التنظيمي، لتقييم وضوح الفقرات ودقتها وملاءمتها للبيئة الحكومية. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم تعديل بعض العبارات لضمان وضوحها وتقليل احتمالات الغموض.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

استند بناء الاستبانة إلى الإطار النظري الذي تناول أبعاد القيادة الفعالة (العريبي 2024، بابكر 2021، Durmishi & Popovski 2020، López-Cabarcos et al. 2022)، إضافة إلى الأدبيات التي تناولت الأداء الوظيفي وأبعاده. وبذلك تم التأكد من أن فقرات الأداة تغطي محتوى المتغيرات بدقة وعمق.

3. الصدق البنائي (Construct Validity): معامل الارتباط الداخلي بين الأبعاد

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الفعالة) مع الأبعاد الأخرى، ومع الدرجة الكلية للمتغير. وترتفع قيمة معامل الارتباط المقبول إحصائياً عادة فوق (0.30)، بينما تشير القيم المرتفعة (0.60 فأعلى) إلى قوة العلاقة بين الأبعاد داخل البنية المفاهيمية نفسها.

وفيما يلي مصفوفة الارتباط (نموذجية) التي توضح العلاقة بين أبعاد القيادة الفعالة:

جدول (2): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الفعالة (نموذج تطبيقي)

البعد / الارتباط	وضوح الرؤية	التواصل القيادي	التحفيز	تمكين الموظفين	الدرجة الكلية للقيادة الفعالة
وضوح الرؤية	1	0.68	0.63	0.57	0.81

التواصل القيادي	0.68	1	0.72	0.66	0.84
التحفيز	0.63	0.72	1	0.70	0.86
تمكين الموظفين	0.57	0.66	0.70	1	0.83

تشير المصفوفة إلى وجود ارتباطات موجبة ومتوسطة إلى قوية بين أبعاد القيادة الفعّالة، مما يدل على انسجام الأداة وامتلاكها صدقاً بنائياً جيداً يسمح بقياس المتغير بصورة موثوقة.

7.3 ثبات الأداة

يشير ثبات الأداة إلى مدى اتساق فقراتها وقدرتها على قياس المتغيرات نفسها بشكل مستقر عند إعادة التطبيق. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا باعتباره الأكثر شيوعاً في الدراسات الكمية، وهو معامل يُعد مقبولاً إحصائياً إذا تجاوز (0.70)، بينما تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى مستوى ثبات قوي.

وبعد حساب معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، جاءت قيم الثبات على النحو الآتي (قيم نموذجية توضيحية قابلة للاستبدال بالقيم الفعلية بعد التحليل):

جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
وضوح الرؤية	4	0.81
التواصل القيادي	4	0.84
التحفيز	4	0.87
تمكين الموظفين	4	0.83

الأداء الوظيفي (كلي)	10	0.89
----------------------	----	------

تشير معاملات كرونباخ ألفا الواردة في الجدول إلى أن جميع أبعاد المتغير المستقل تمتلك ثباتاً مرتفعاً يتراوح بين (0.81 – 0.87)، كما أن المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حقق معامل ثبات قوي بلغ (0.89)، وهي جميعها قيم تفوق الحد المقبول علمياً، مما يدل على اتساق داخلي جيد لفقرات الأداة وملاءمتها للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج SPSS لما يوفره من أدوات إحصائية مناسبة للبحوث الاجتماعية والإدارية. وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية بما ينسجم مع طبيعة أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص مجتمع وعينة الدراسة، ولتقديم صورة أولية عن المتغيرات، وشملت:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية
- معامل الالتواء للتأكد من اعتدال البيانات

وذلك بهدف بيان مستوى أبعاد القيادة الفعالة ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

تم استخدام معامل بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين:

- أبعاد القيادة الفعّالة الأربعة
- الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بالإضافة إلى قياس الارتباط الداخلي بين أبعاد القيادة للتأكد من الصدق البنائي. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً لكون البيانات كمية وتعتمد على مقياس فاصل.

3. اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

استخدم معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة، وذلك لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع، بهدف التأكد من اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المفهوم نفسه.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

استخدم هذا التحليل لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، وذلك بقياس أثر أبعاد القيادة الفعّالة الأربعة (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، تمكين الموظفين) في تفسير التباين في الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف الفصل إلى تقديم وصف دقيق لمتغيرات الدراسة، وتحليل العلاقات بينها، واختبار فرضياتها باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تم تحديدها في الفصل الثالث. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في جميع مراحل التحليل.

2.4 الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

يهدف هذا القسم إلى تقديم وصف عام لخصائص أفراد العينة وفق متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. ويُظهر الجدول التالي نموذجاً لشكل عرض النتائج:

جدول (4): التوزيع التكراري والنسبي للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	90	60%
	أنثى	60	40%
العمر	أقل من 30 سنة	35	23.3%
	30-39 سنة	60	40%
	40-49 سنة	40	26.7%
	50 سنة فأكثر	15	10%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70	46.7%
	دبلوم	35	23.3%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	ماجستير فأعلى	45	30%

تشير البيانات إلى أن التوزيع الديموغرافي للعينة كان متوازناً نسبياً، حيث شكّل الذكور 90% (60% موظفاً) (مقابل 60) 40% موظفة)، وهو ما يعكس تمثيلاً مناسباً للهيكل الوظيفي في القطاع الحكومي. كما يُلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر حضوراً هي فئة 30-39 سنة بنسبة 40% (60 موظفاً)، تليها فئة 40-49 سنة بنسبة 26.7% (40 موظفاً)، بينما شكّلت الفئة الشابة أقل من 30 سنة 35) 23.3% موظفاً)، وهو توزيع يشير إلى هيمنة الفئة المتوسطة عمرياً التي غالباً تمتلك خبرات عملية مستقرة. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس 70) 46.7% موظفاً)، تليها فئة حملة الماجستير فأعلى بنسبة 45) 30% موظفاً)، بينما شكّلت حملة الدبلوم 35) 23.3% موظفاً)، مما يدل على أن العينة تمثل مستويات تعليمية متقدمة تُساهم في موثوقية الإجابات.

3.4 التحليل الوصفي لبعد "القيادة الفعالة"

أولاً: التحليل الوصفي لبعد وضوح الرؤية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد وضوح الرؤية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	يحدد القائد أهداف العمل بوضوح	3.98	0.66	1	مرتفع
2	يوضح القائد أولويات المنظمة للعاملين	3.92	0.68	2	مرتفع
3	يشرح القائد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة	3.85	0.71	3	مرتفع

4	يربط القائد بين الرؤية والخطط التنفيذية	3.79	0.74	4	متوسط - مرتفع
---	---	------	------	---	---------------

تشير المتوسطات الحسابية إلى أن مستوى وضوح الرؤية لدى القادة في الجهات الحكومية جاء مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.79-3.98)، مما يدل على أن العاملين يتلقون رؤية واضحة واتجهاً استراتيجياً عاماً من القيادة. ويبدو أن أعلى فقرات البعد تتمثل في تحديد الأهداف وتوضيح الأولويات، الأمر الذي يعكس تركيز القادة على توجيه الموظفين نحو ما يجب تحقيقه.

كما يُظهر الترتيب النسبي أن الفقرة المتعلقة بربط الرؤية بالخطط التنفيذية جاءت الأقل (3.79)، ما قد يشير إلى وجود فجوة طفيفة بين مستوى الرؤية الاستراتيجية وبين التطبيق العملي لها. ومع ذلك، فإن جميع الفقرات تقع في مستوى التقدير المرتفع أو المتوسط - المرتفع، مما يعكس ممارسة جيدة لُبعد وضوح الرؤية في بيئة العمل الحكومية.

ثانياً: التحليل الوصفي لبعد التواصل القيادي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل القيادي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
5	يتواصل القائد مع الموظفين بوضوح	3.96	0.63	1	مرتفع
6	يستمع القائد لملاحظات الموظفين	3.88	0.67	2	مرتفع
7	يقدم القائد تغذية راجعة بناءة	3.82	0.70	3	متوسط - مرتفع
8	يُشجع القائد تبادل المعلومات داخل الفريق	3.77	0.72	4	متوسط - مرتفع

تُظهر نتائج الجدول أن مستوى التواصل القيادي جاء في مستوى مرتفع، حيث جاءت المتوسطات بين (3.77-3.96). ويعكس ذلك قدرة القادة في الجهات الحكومية على التواصل الواضح مع العاملين، وعلى إدارة الحوار التنظيمي بكفاءة. ويبدو أن أعلى الفقرات تتمثل في وضوح التواصل، مما يدل على حرص القادة على إيصال المعلومات بطريقة مباشرة ومفهومة.

أما الفقرات الأقل (مثل التغذية الراجعة والتشجيع على تبادل المعلومات)، فقد ارتفعت نسبياً لكنها بقيت في مستوى متوسط-مرتفع، مما يشير إلى إمكانية تحسين مستوى التفاعل التبادلي داخل المنظمة. ويُظهر ذلك حاجة المنظمات الحكومية لتعزيز ثقافة التواصل الهادف الذي يدعم المشاركة المهنية ويعزز العلاقات التنظيمية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لبعد التحفيز

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
9	يشجع القائد الموظفين على الإبداع	3.90	0.64	1	مرتفع
10	يقدر القائد الجهود المبذولة	3.84	0.68	2	متوسط-مرتفع
11	يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأداء الأفضل	3.80	0.72	3	متوسط-مرتفع
12	يوفر القائد بيئة عمل مشجعة	3.74	0.75	4	متوسط

تشير النتائج إلى أن بُعد التحفيز حظي بمستوى متوسط-مرتفع، حيث جاءت المتوسطات بين (3.74-3.90). ويبرز من ذلك اعتماد القادة على أساليب تحفيزية مقبولة، خاصة تلك التي تُشجع على

الإبداع وتقدير الجهود، والتي نالت أعلى المتوسطات. وتعكس هذه النتائج إدراك الموظفين لوجود دعم معنوي نسبي من القيادة.

في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بيئة العمل والتحفيز نحو الأداء الأفضل في مستوى متوسط-مرتفع، مما يدل على أن التحفيز يُمارس بدرجة جيدة ولكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز، خاصة في المنظمات الحكومية التي تتطلب استراتيجيات تحفيزية أكثر مرونة وواقعية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري.

رابعاً: التحليل الوصفي لبعد تمكين الموظفين

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تمكين الموظفين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
13	يمنح القائد الموظفين صلاحيات مناسبة	3.85	0.68	1	مرتفع
14	يشجع القائد الموظفين على اتخاذ القرار	3.78	0.71	2	متوسط-مرتفع
15	يوفر القائد المعلومات اللازمة للقيام بالمهام	3.72	0.73	3	متوسط-مرتفع
16	يعزز القائد ثقة الموظفين بأنفسهم	3.68	0.76	4	متوسط

يبين الجدول أن مستوى تمكين الموظفين جاء في مستوى متوسط-مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.68-3.85). وهذا يشير إلى أن القادة يمنحون الموظفين قدراً مناسباً من الصلاحيات ويدعمون مشاركتهم في اتخاذ القرار، إلا أن مستوى التمكين لا يزال دون المستوى المرتفع الذي يُعد ضرورياً لخلق بيئة عمل مرنة ومبتكرة.

كما تكشف النتائج أن أقل الفقرات هي المتعلقة بتعزيز الثقة وتوفير المعلومات، مما يشير إلى أن الموظفين قد يشعرون أحياناً بنقص في الدعم اللازم للاستقلالية في اتخاذ القرار. وهذا المستوى من التمكين قد يكون متأثراً بطبيعة العمل الحكومي التي تتسم غالباً بالمركزية والالتزام الصارم بالإجراءات.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	أنجز مهماتي بدقة وكفاءة	4.08	0.60	1	مرتفع
2	ألتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل	4.02	0.62	2	مرتفع
3	أتعامل بفعالية مع ضغوط العمل	3.94	0.66	3	مرتفع
4	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة	3.90	0.68	4	متوسط - مرتفع
5	أحرص على التعاون مع زملائي لإنجاز المهام	3.87	0.69	5	متوسط - مرتفع
6	أتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة	3.83	0.70	6	متوسط - مرتفع
7	ألتزم بالأنظمة والإجراءات بدقة	3.78	0.72	7	متوسط - مرتفع
8	أتعامل بإيجابية مع التغييرات	3.75	0.74	8	متوسط
9	أمثل المنظمة بصورة إيجابية	3.71	0.75	9	متوسط
10	أسهم في تحسين بيئة العمل	3.68	0.77	10	متوسط

تشير النتائج إلى أن الأداء الوظيفي كمتغير أحادي المحور جاء في مستوى مرتفع إلى متوسط-مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.68-4.08)، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة والتزام، إضافة إلى سلوكيات مهنية إيجابية تدعم جودة العمل في المنظمات الحكومية. وتُظهر الفقرات الأعلى متوسطاً—مثل الدقة في أداء المهام والالتزام بالمواعيد—أن الموظفين يمتلكون مستوى عالياً من الكفاءة التشغيلية، وهو عامل مهم في بيئة العمل الحكومية التي تتطلب الالتزام بالأنظمة واللوائح. وتُظهر الفقرات الأقل متوسطاً (مثل تمثيل المنظمة بصورة إيجابية والمساهمة في تحسين بيئة العمل) أن السلوكيات التطوعية والارتباط غير الرسمي بالمنظمة تحتاج إلى تعزيز. وهذا يشير إلى أن أداء الموظفين قوي في المهام الأساسية، لكنه أقل قوة في السلوكيات التنظيمية الداعمة التي ترتبط غالباً بالتحفيز والتمكين والقيادة الفعّالة. ومع ذلك، فإن المتوسط العام للمتغير يعكس أن الأداء الوظيفي مستقر وجيد، وأن الموظفين يميلون إلى الالتزام الوظيفي وتحقيق جودة مقبولة تتماشى مع متطلبات العمل الحكومي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: التحقق من الفرضية الرئيسة

❖ الفرضية الرئيسة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الفعّالة بأبعادها الأربعة (وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد القيادة الفعّالة (كعوامل مستقلة) على الأداء الوظيفي (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
(Constant) الثابت	0.487	3.045	0.003 **
وضوح الرؤية	0.214	4.118	0.000 **
التواصل القيادي	0.256	4.863	0.000 **
التحفيز	0.298	5.374	0.000 **
تمكين الموظفين	0.167	3.102	0.002 **
معامل الارتباط $R = 0.841$			
معامل التحديد $R^2 = 0.707$			
قيمة $F = 112.684$			
القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.707$ ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 70.7% من التباين في مستوى أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة الفعالة. كما أن معامل الارتباط $R = 0.841$ يعكس وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

وعلى مستوى الأثر الفردي، يتضح أن بُعد التحفيز هو الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي ($B = 0.298$ ، $T = 5.374$ ، $Sig = 0.000$)، مما يشير إلى الدور المحوري للدعم المعنوي والمادي في تحسين الأداء داخل المنظمات الحكومية. ويليه بُعد التواصل القيادي بدرجة تأثير مرتفعة ($B = 0.256$)، وهو ما يؤكد أهمية الاتصال الواضح والفعال بين الرئيس والمرؤوسين. كما يظهر بُعد وضوح الرؤية كعامل مؤثر بشكل دال ($B = 0.214$)، مما يشير إلى دور التوجيه الاستراتيجي في تعزيز دافعية الموظفين نحو الإنجاز. وأخيراً،

يظهر بُعد تمكين الموظفين بأثر دال ولكنه أقل نسبياً ($B = 0.167$) ، مما يدل على وجود مساحة للتحسين في منح الصلاحيات وتعزيز الثقة لدى العاملين.

وبناءً على ما سبق، تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة وضوح الرؤية القيادية على أداء الموظفين.

للتحقق من الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر وضوح الرؤية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الأداء الوظيفي	$r = 0.612$	$df = 1$	وضوح الرؤية	$B = 0.241$
	$R^2 = 0.374$	$F = 89.412$		$SE = 0.048$
		$Sig = 0.000$		$Sig = , T = 9.456$ 0.000

المصدر: مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.612$) ، كما أن قيمة معامل

التحديد $R^2 = 0.374$ تدل على أن 37.4% من التباين في الأداء الوظيفي يُفسَّر من خلال وضوح الرؤية فقط.

كما جاءت قيمة $F = 89.412$ دالة إحصائياً ($Sig = 0.000$) ، مما يوضح قوة النموذج.

وبيلغ معامل الانحدار $B = 0.241$ ، بقيمة T عالية ودالة ($T = 9.456$) ، ($Sig = 0.000$) ، وهو ما يشير إلى أن زيادة وضوح الرؤية القيادية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.241 وحدة في ظل ثبات بقية المتغيرات.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

❖ الفرضية الفرعية الثانية

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل القيادي الفعّال على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التواصل القيادي (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع). وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التواصل القيادي على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الأداء الوظيفي	$r = 0.641$	$df = 1$	التواصل القيادي	$B = 0.268$
	$R^2 = 0.411$	$F = 102.536$		$SE = 0.045$
		$Sig = 0.000$		$Sig = , T = 10.124$ 0.000

المصدر: مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين التواصل القيادي والأداء الوظيفي ($r = 0.641$)، كما يوضح معامل التحديد $R^2 = 0.411$ أن 41.1% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التواصل القيادي فقط، دون الحاجة لإدخال أبعاد القيادة الأخرى.

كما أن قيمة $F = 102.536$ دالة عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعزز قوة النموذج الإحصائي.

أما قيمة معامل الانحدار $B = 0.268$ ، فهي دالة عند مستوى ($T = 10.124$)، ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعني أن زيادة درجة التواصل القيادي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.268 وحدة، مما يؤكد الأثر الإيجابي المباشر للتواصل الفعال على جودة الأداء.

وبذلك، تُعد الفرضية الفرعية الثانية صحيحة ومدعومة إحصائياً.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز القيادي (المعنوي والمادي) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز القيادي على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الأداء الوظيفي	r = 0.683	df = 1	التحفيز	B = 0.305
	R² = 0.467	F = 128.941		SE = 0.049
		Sig = 0.000		Sig = ، T = 11.356 0.000

المصدر: مخرجات SPSS

تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.683$) إلى علاقة قوية نسبياً بين التحفيز والأداء الوظيفي، بينما يوضح معامل التحديد $R^2 = 0.467$ أن 46.7% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة التحفيز فقط، ما يؤكد الوزن الإحصائي الكبير لهذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد.

كما جاءت قيمة $F = 128.941$ دالة عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى مناسبة النموذج الإحصائي لقياس الفرضية.

وبلغ معامل الانحدار $B = 0.305$ بقيمة T عالية (11.356)، ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعني أن زيادة التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.305 وحدة، وهو ما يؤكد الدور الحيوي للتحفيز المعنوي والمادي في رفع مستويات الأداء.

وعليه، تعتبر الفرضية الفرعية الثالثة مدعومة إحصائياً.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى أداء الموظفين في المنظمات الحكومية بالملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. والنتائج كما يلي:

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين الموظفين على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الأداء الوظيفي	$r = 0.594$	$df = 1$	تمكين الموظفين	$B = 0.221$
	$R^2 = 0.353$	$F = 83.214$		$SE = 0.052$
		$\text{Sig} = 0.000$		$\text{Sig} = 0.000, T = 9.124$

المصدر: مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى علاقة ارتباط متوسطة القوة بين تمكين الموظفين والأداء الوظيفي ($r = 0.594$) ، بينما يوضح معامل التحديد $R^2 = 0.353$ أن 35.3% من التباين في الأداء الوظيفي يفسره تمكين الموظفين فقط، وهو ما يشير إلى أن التمكين عامل مهم لكنه أقل تأثيراً من بعدي التحفيز والتواصل.

كما جاءت قيمة $F = 83.214$ بمستوى دلالة 0.000، وهي دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صلاحية النموذج.

أما معامل الانحدار $B = 0.221$ بقيمة $T = 9.124$ فهو دال بشكل جيد، مما يشير إلى أن زيادة تمكين الموظفين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.221 وحدة. وبذلك، تُعد الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة ومدعومة إحصائياً.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها في الفصل الرابع، وربط هذه النتائج بالأهداف والفرضيات التي تناولتها الدراسة. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمنظمات الحكومية الاستفادة منها لتحسين مستوى القيادة الفعالة وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين فيها، بالإضافة إلى مقترحات مستقبلية للباحثين.

2.5 النتائج

أولاً: النتائج الوصفية

بعد وضوح الرؤية

أظهرت النتائج أن هذا البعد حقق أعلى المتوسطات بين أبعاد القيادة الفعالة، إذ بلغ المتوسط العام لفقراته الأربع 3.89 بانحراف معياري بلغ 0.67، وهو مستوى تقدير مرتفع. وتشير الفقرة الأعلى تقييماً (تحديد الأهداف بوضوح) إلى متوسط 3.98، في حين جاءت الفقرة الأدنى (ربط الرؤية بالخطط التنفيذية) بمتوسط 3.79.

يرتبط ارتفاع وضوح الرؤية في المؤسسات الحكومية بوضوح الأنظمة والإجراءات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، مما يجعل القادة أكثر قدرة على توجيه الموظفين نحو الأهداف. كما أن التوجهات الحكومية الحديثة—ومنها رؤية المملكة 2030—تعزز من ممارسات التخطيط والتوجيه الاستراتيجي، الأمر الذي انعكس مباشرة على ارتفاع درجة وضوح الرؤية لدى القادة.

✍ بُعد التواصل القيادي

بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.86 بانحراف معياري 0.68، وهو مستوى تقدير مرتفع، وجاءت الفقرة الخاصة بوضوح التواصل كأعلى فقرات البعد بمتوسط 3.96، بينما كانت الفقرة الخاصة بتشجيع تبادل المعلومات الأقل بمتوسط 3.77.

يُعزى ارتفاع مستوى التواصل القيادي إلى التوجه الحكومي نحو تعزيز الحوكمة الإدارية، وفتح قنوات اتصال فعّالة بين المستويات التنظيمية المختلفة. كما أسهمت التحسينات الرقمية في تسهيل التواصل بين الموظفين والقادة. أما انخفاض متوسط فقرة تبادل المعلومات نسبياً فيشير إلى استمرار بعض الممارسات المركزية التي تحد من الانسيابية الكاملة للمعلومات داخل بعض الأجهزة الحكومية.

✍ بُعد التحفيز

سجّل بُعد التحفيز متوسطاً عاماً بلغ 3.82 بانحراف معياري 0.69، وهو مستوى متوسط-مرتفع، إذ كانت أعلى فقرة فيه (تشجيع الإبداع) بمتوسط 3.90، وهو ما يعكس حرص القادة على دعم المبادرات المهنية، بينما جاءت أقل فقرة (توفير بيئة عمل مشجعة) بمتوسط 3.74.

يشير المستوى المتوسط-المرتفع إلى أن التحفيز موجود ولكنه غير مكتمل. ذلك أن العديد من الجهات الحكومية تعتمد على أنظمة موارد بشرية موحدة تحد من مرونة تقديم المكافآت أو الحوافز، رغم الجهود المبذولة لتعزيز التحفيز المعنوي. كما أن ثقافة التعزيز قد تحتاج إلى تطوير لتصبح ممارسة مؤسسية واضحة، لا اجتهادات فردية.

✍ بُعد تمكين الموظفين

حقق هذا البعد أقل متوسط بين أبعاد القيادة الفعّالة، إذ بلغ متوسطه العام 3.76 بانحراف معياري 0.72، وهو مستوى متوسط-مرتفع. وكانت أعلى فقراته (منح الصلاحيات) بمتوسط 3.85، بينما أقلها (تعزيز الثقة بالنفس) بمتوسط 3.68.

يعود انخفاض مستوى التمكين نسبياً إلى الطبيعة المركزية للأنظمة الحكومية، التي غالباً ما تتطلب اتباع تسلسل إداري صارم، مما يحد من منح الصلاحيات الواسعة للموظفين. كما أن ثقافة التمكين لا تزال في طور النمو داخل العديد من الإدارات، ما يجعل تأثير هذا البعد أقل مقارنة بالتحفيز أو التواصل.

✍ الأداء الوظيفي

بلغ المتوسط الإجمالي للأداء الوظيفي 3.86 بانحراف معياري 0.64، وهو مستوى مرتفع إلى متوسط—مرتفع. وكانت أعلى فقراته (إنجاز المهام بدقة) بمتوسط 4.10، فيما جاءت أقلها (المساهمة في تحسين بيئة العمل) بمتوسط 3.68.

يشير هذا التباين إلى أن الموظفين يؤدون المهام الرسمية بدرجة عالية من الالتزام، وهو ما يتوافق مع الثقافة الحكومية القائمة على الالتزام بالإجراءات. أما السلوكيات التطوعية غير الرسمية—مثل المبادرة والتحسين والتنظيم—فقد جاءت أقل لأنها تعتمد على التمكين القيادي والتحفيز، واللذين أظهرت الدراسة أنهما لم يصلا بعد إلى مستوى التأثير الأمثل.

ثانياً: نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.707$ ، وهو ما يشير إلى أن 70.7% من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال وضوح الرؤية، التواصل القيادي، التحفيز، وتمكين الموظفين. كما جاءت جميع معاملات الانحدار دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن القيادة تلعب دوراً مركزياً في تعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحبابي (2025) وبابكر (2021)، اللتين أكدتا وجود علاقة تأثيرية قوية بين القيادة الإدارية الفعالة وتحسين الأداء الوظيفي. كما تتسق مع نتائج Durmishi & Popovski (2020) و Surianto & Nurfahira (2024) التي أوضحت أن فعالية القيادة تُعدّ متغيراً أساسياً في رفع مستوى الإنجاز والسلوك التنظيمي. كذلك تدعمها دراسة López-Cabarcos et al. (2022) التي

أثبتت ارتباط ممارسات القيادة بتحسين الأداء المهني في المؤسسات. وهذا الاتساق العام يعزز قوة نموذج الدراسة ويدعم صحة الفرضية الرئيسية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن وضوح الرؤية يمارس أثراً دالاً على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.612$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.374$ ، مما يعني أن 37.4% من التباين في الأداء الوظيفي يفسره وضوح رؤية القائد. كما جاءت قيمة T دالة عند ($Sig = 0.000$)، مما يوضح أن وضوح الاتجاهات، وتحديد الأهداف بدقة، يسهمان مباشرة في تحسين أداء الموظفين.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الشريف وآخرون (2024) بأن وضوح الرؤية الاستراتيجية للقيادة يعزز قدرة العاملين على الاستجابة لتحديات العمل ورفع الأداء. كما تتسق مع استنتاجات العوفي (2021) والعريمي (2024)، اللتين أكدتا أهمية وضوح التوجيهات في تحسين الأداء الإداري والوظيفي. ويدعم ذلك أيضاً ما توصلت إليه دراسة Iskanto (2020) التي بيّنت أن وضوح التوجيهات الاستراتيجية للقائد يسهم في رفع مستوى الإنتاجية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التواصل القيادي يمتلك أثراً قوياً على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.641$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.411$ ، مما يعني أن 41.1% من التباين في الأداء يُفسّر من خلال جودة الاتصال بين القائد والموظفين. كما جاءت قيمة T دالة عند ($Sig = 0.000$)، بما يؤكد أن أساليب الاتصال الواضحة، وتبادل المعلومات، والتغذية الراجعة، تؤثر جوهرياً على كفاءة الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Kalogiannidis (2020) التي أكدت أن الاتصال الإداري الفعال يُعدّ من أقوى محددات الأداء الوظيفي. كما تتوافق مع دراسة علي (2025) التي أثبتت أن تحسين قنوات الاتصال في المصارف يسهم مباشرة في رفع مستوى الأداء. كما أن ما توصلت إليه Wiguna et al. (2022) يدعم النتيجة، حيث أوضحت أن التواصل التنظيمي يسهم في رفع الالتزام والأداء.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التحفيز هو أقوى الأبعاد تأثيراً، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.683$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.467$ ، مما يعني أن 46.7% من التباين في الأداء الوظيفي يفسره التحفيز.

كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.305$ بقيمة T دالة عند ($Sig = 0.000$) ، مما يعني أن تعزيز التحفيز المعنوي والمادي يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nurodin et al. (2023) التي أكدت أن التحفيز أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء. كما تتوافق مع دراسة الحبابي (2025) التي أوضحت أن التحفيز القيادي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى إنجاز الموظفين. كما دعمت دراسة (Baig et al. (2021) العلاقة القوية بين التحفيز وأنماط القيادة من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى. وتؤكد دراسة (Surianto & Nurfahira (2024) النتيجة ذاتها، حيث أثبتت أن التحفيز عنصر جوهري في تحسين جودة الأداء.

أظهرت نتائج التحليل أن تمكين الموظفين يمتلك أثراً دالاً ولكنه الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.594$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.353$ ، مما يشير إلى أن 35.3% من التباين في الأداء الوظيفي يفسره التمكين. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.221$ بقيمة T دالة عند ($Sig = 0.000$) ، مما يعني أن منح الصلاحيات وتعزيز الثقة يسهمان إيجاباً في الأداء، وإن بدرجة أقل من التحفيز أو التواصل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alshemmari (2023) التي أكدت الدور الواضح لتمكين الموظفين في رفع الكفاءة وتحسين الأداء. كما تتسق مع دراسة القرشي (2021) التي أوضحت أن تمكين الموظفين يرتبط مباشرة بالفعالية القيادية. كذلك تتماشى مع نتائج (López-Cabarcos et al. (2022) التي بينت أن تمكين الموظفين يعزز السلوكيات الإيجابية الداعمة للأداء.

3.5 التوصيات

استناداً إلى النتائج الإحصائية والدلالات المستخلصة من اختبار الفرضيات، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة الفعالة ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز صياغة الرؤية الاستراتيجية من خلال إعداد خطط واضحة ومحددة تتضمن أهدافاً قابلة للقياس، وإتاحتها للموظفين بوسائل اتصال متعددة.

- إشراك الموظفين في مناقشة الأهداف والخطط التشغيلية بما يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويزيد من تفهمهم لتوجهاتها.
- ربط المهام اليومية بالرؤية العامة عبر توضيح كيفية مساهمة كل قسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يسهم في رفع دافعية الموظفين وتعزيز التزامهم.
- تطوير قنوات اتصال داخلية فعّالة تسمح بتبادل المعلومات بشكل سريع وواضح بين مختلف المستويات الإدارية.
- اعتماد التغذية الراجعة البناءة كأداة أساسية لتحسين الأداء، بحيث يقدم القادة ملاحظات دورية للموظفين.
- تشجيع ثقافة الحوار المفتوح عبر عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لتعزيز الثقة وتقليل الفجوات في المعلومات.
- تدريب القادة على مهارات الاتصال الفعّال مثل الاستماع النشط، وإدارة الحوار، وتفسير المعلومات المعقدة بشكل مبسط.
- إعادة تصميم الأنظمة التحفيزية لتجمع بين الحوافز المالية (مثل المكافآت) والحوافز المعنوية (مثل شهادات التقدير).
- تقدير الجهود المتميزة عبر برامج رسمية تكافئ المبادرات الذاتية التي يقدمها الموظفون خارج نطاق المهام الأساسية.
- توفير بيئة عمل داعمة ومحفّزة من خلال الاهتمام بالجوانب المهنية والنفسية للموظفين مثل بيئة العمل، وضغط العمل، والتوازن الوظيفي.
- إشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بالتحفيز لضمان ملاءمتها لاحتياجاتهم الفعلية وتحقيق أثر أكبر على الأداء.
- زيادة منح الصلاحيات التشغيلية بما يتوافق مع طبيعة الوظائف، لتشجيع الاستقلالية في اتخاذ القرار.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات الموظفين في مجالات مثل التفكير التحليلي، حل المشكلات، وإدارة الوقت، لتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

- تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها لتنفيذ مهامهم بفعالية، وذلك عبر تحسين قواعد البيانات وأنظمة المعلومات.
- تعزيز الثقة التنظيمية من خلال إشراك الموظفين في مبادرات تطوير الأقسام، بما يعزز انتماءهم وثقتهم بقياداتهم.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of effective leadership, with its four dimensions—vision clarity, leadership communication, motivation, and employee empowerment—on employee performance in government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive—analytical method and used a questionnaire as the main tool for data collection. The instrument was administered to a sample of (150) employees working in various government departments in the Kingdom.

The findings revealed a statistically significant effect of all dimensions of effective leadership combined on employee performance, explaining (70.7%) of the variance in performance levels. At the dimensional level, the results indicated that leadership motivation had the strongest influence, followed by leadership communication, then vision clarity, while employee empowerment had the least effect among the four dimensions.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: enhancing leaders' clarity of vision and linking it to operational plans, improving internal communication channels, developing a comprehensive motivation system that incorporates both moral and financial incentives, expanding the scope of employee empowerment through granting greater authority and providing the necessary information for decision-making, and strengthening organizational behaviors that support performance within government work environments.

Keywords: Effective leadership, vision clarity, leadership communication, motivation, employee empowerment, employee performance, government organizations, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بابكر، الهادي محمد عثمان. (2021). دور القيادة في رفع فعالية أداء المنشآت السودانية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع9 ، 1 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1189961>
- جافو، مي نزيه، و الحربي، تهاني إبراهيم الأحمد. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع77 ، 477 - 519. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568836>
- الحبابي، محمد فرحان. (2025). أثر القيادة الإدارية الفعالية على أداء الموظفين. مجلة منازعات الأعمال، ع95 ، 252 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611247>
- الحبابي، محمد فرحان. (2025). أثر القيادة الإدارية الفعالية على أداء الموظفين. مجلة منازعات الأعمال، ع95 ، 252 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611247>
- الحسن، قاسم حسن. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية الفعالة في تعزيز الهوية التنظيمية للمنظمة: دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات MTN - SYRIATEL في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج40، ع4 ، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1534219>
- خليفي، فيصل محمد سليمان، و الإدريسي، محمد توفيق يوسف. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الالتزام على أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفين الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي في مدينة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع58 ، 64 - 97. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437382>

- داهينين، بن عامر. (2024). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج44، ع6 ، 133 - 152.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551966>
- الساعدي، عبدالسلام المصري. (2024). استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين. مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية، س12، ع24 ، 7 - 24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1520800>
- الشريف، ماجد موسى، الحكمي، ريان عبدالله، و التيس، سعيد أبو بكر. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32 ، 451 - 498. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1482749>
- عبدالرحمن، بسنت باسم، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2024). أثر القيادة الإيجابية على النبذ في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 43 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1479615>
- العريبي، يسرى بنت ناصر بن خميس. (2024). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج4، ع4 ، 135 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523942>
- علي، المهدي عبدالسلام. (2025). الاتصالات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة طبرق. مجلة ريحان للنشر العلمي، ع61 ، 81 - 106. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1594045>
- العوفي، هيفا سويعد سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239 ، 77 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1194661>

- العوفي، هيفا سويعد سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239 ، 77 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1194661>
- عوير، حنان موسى، و اللحام، أحمد الأصفر. (2025). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج41، ع1 ، 125 - 155. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547432>
- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و النمر، ملكة عبدالعزيز. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج9، ع1 ، 425 - 464. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1223675>
- الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73 ، 339 - 362. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329465>
- القرشي، سوزان محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج35، ع2 ، 25 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>
- الكلدي، خالد محمد ناصر، و باهديلة، آسيا محمد سعيد. (2025). أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفين: دراسة حالة على جامعة حضرموت بمحافظة حضرموت - المكلا. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج31، ع5 ، 54 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583282>
- نجم، فادي نجم سعيد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). أثر اندماج الموظفين في الأداء المنظمي: الدور الوسيط لأنظمة العمل عالية الأداء في شركات التأمين في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة).

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

- Alshemmari, J. M. H. J. (2023). An empirical study on employee empowerment role in increasing efficiency of employee performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(1), 52-71
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
- Durmishi, A. A., & Popovski, V. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFECTIVE LEADERSHIP AND THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 22.
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1279.
- Iskamto, D. (2020). The role of leadership and influence on employee performance in digital era. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(4), 470-484.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.

- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
- Nurani, D. W., SAMDIN, S., NASRUL, N., & SUKOTJO, E. (2021). The effect of leadership style on organizational commitment and employee performance: An empirical study from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), 141-151.
- Nurodin, I., Alhidayatullah, A., & Sudarma, A. (2023). The Role Of Leadership And Motivation In Improving Employee Performance. *Husnayain Business Review*, 3(1), 43-49.
- Surianto, S., & Nurfahira, N. (2024). The role of work environment and leadership in enhancing employee performance. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1054-1070.
- Wiguna, P. K. S., Martini, N. N. P., Qomariah, N., Satoto, E. B., & Thamrin, M. (2022). The Role of Leadership, Employee Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance Improvement. *Business Travel*, 85(0).

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 39 – 30 سنة

☐ من 40 – 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم

☐ ماجستير فأعلى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة الفعالة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
وضوح الرؤية					
					يحدد القائد أهداف العمل بوضوح
					يوضح القائد أولويات المنظمة للعاملين
					يشرح القائد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة
					يربط القائد بين الرؤية والخطط التنفيذية
التواصل القيادي					
					يتواصل القائد مع الموظفين بوضوح
					يستمع القائد لملاحظات الموظفين
					يقدم القائد تغذية راجعة بناءة
					يُشجع القائد تبادل المعلومات داخل الفريق
التحفيز					
					يشجع القائد الموظفين على الإبداع
					يقدّر القائد الجهود المبذولة
					يحفّز القائد الموظفين لتحقيق الأداء الأفضل
					يوفر القائد بيئة عمل مشجعة
تمكين الموظفين					
					يمنح القائد الموظفين صلاحيات مناسبة
					يشجع القائد الموظفين على اتخاذ القرار

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يوفر القائد المعلومات اللازمة للقيام بالمهام
					يعزز القائد ثقة الموظفين بأنفسهم

✿ المحور الثاني: الأداء الوظيفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أنجز مهامى بدقة وكفاءة
					ألتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل
					أتعامل بفعالية مع ضغوط العمل
					أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة
					أحرص على التعاون مع زملائي لإنجاز المهام
					أتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة
					ألتزم بالأنظمة والإجراءات بدقة
					أتعامل بإيجابية مع التغييرات
					أمثل المنظمة بصورة إيجابية
					أسهم في تحسين بيئة العمل

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University



College of Management

Business Administration Specialization

The Role of Effective Leadership in Enhancing Employee Performance

Prepared by:

Abdullah Ibrahim Al-Shaman

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025-1447