

عنوان البحث:

إثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي
بحث مقدم لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال



اعداد الطالبة: أمل عبد العزيز سلطان المالكي

الجامعة: ميدأشن

الرقم الجامعي: 253001873

تاريخ: 2026/03/02 م

الاهداء

إلى منبع العز والفخر.. إلى الأرض التي احتضنت أحلامنا..

إلى وطني الغالي.. "المملكة العربية السعودية"..

إلى قيادتنا الرشيدة التي جعلت من العلم منارةً للتحول، ومن الشباب سواعد للمستقبل،
أهدي هذا الجهد المتواضع تعبيراً عن الولاء والانتماء، ومساهمةً في مسيرة البناء والنماء
وتحقيق رؤية 2030.

إلى منارتي العلمية.. ومحضني المعرفي..

إلى "جامعتي العزيزة" وكادرها الأكاديمي الموقر..

التي كانت وما زالت بيتاً للعلم والعلماء، ومنها استقيتُ المعرفة ورسمتُ معالم الطريق،
أهدي هذا البحث تقديراً وعرفاناً بدورها في صقل مهاراتي وتطوير قدراتي العلمية.

إلى كل مخلص يعمل من أجل رفعة هذا الوطن..

إلى أرواح سكنت الوجدان ورافقتني طيفها في دروب العلم..

أهديكم ثمرة بحثي هذا.

جدول المحتويات

2.....	الاهداء
6.....	المقدمة
6.....	تساؤلات البحث :
7.....	التساؤل الأول (خاص بواقع الممارسة):
7.....	التساؤل الثاني (خاص بتشخيص الأداء):
7.....	التساؤل الثالث (خاص بقياس الأثر الإحصائي):
7.....	التساؤل الرابع (خاص بالآليات وصناعة القرار):
7.....	التساؤل الخامس (خاص بالابتكار ورؤية 2030):
8.....	فرضيات البحث :
8.....	1. الفرضية الرئيسة الأولى الشاملة للبحث:
8.....	2. الفرضيات الفرعية التفصيلية (لاختبار أثر كل بُعد قيادي على حدة):
10.....	أهداف البحث:
10.....	الهدف الأول (إجابة على التساؤل الأول):
10.....	الهدف الثاني (إجابة على التساؤل الثاني):
10.....	الهدف الثالث (إجابة على التساؤل الثالث):
11.....	أهميه الدراسة :
11.....	1. الأهمية العلمية (النظرية المعرفية):
11.....	2. الأهمية العملية (التطبيقية للمسؤولين والشركات):
12.....	منهجية البحث:
12.....	أولاً: الجانب الوصفي (Descriptive Aspect):
13.....	ثانياً: الجانب التحليلي (Analytical Aspect):
13.....	ثالثاً: أداة الدراسة (Research Instrument):
14.....	رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):
15.....	الفصل الثاني- الإطار النظري لدراسة ..
16.....	1.1: مفهوم القيادة التحويلية وجذورها الفلسفية :
16.....	1.2: أبعاد القيادة التحويلية:
16.....	1. التأثير المثالي (Idealized Influence):
16.....	2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):
16.....	3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):
17.....	4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):
17.....	1.3: أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي:
17.....	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
17.....	القيادة:

17	بيئة العمل
17	التدريب المستمر: صقل مهارات الموظف بما يتناسب مع التقنيات الجديدة.
18	الفصل الثالث: أداء الموظفين في السياق التنظيمي الحديث
19	3.1 ماهية أداء الموظفين وطبيعته:
19	3.2 محددات الأداء الوظيفي:
19	1/ القدرة (Ability): وتشمل المهارات الفنية والشخصية والذكاء العاطفي للموظف.
20	3.3 معايير قياس الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية:
20	الأهداف الوظيفية
20	الجدارات
21	الفصل الرابع: مراجعة الدراسات السابقة
22	1. دراسة الحربي (2019):
23	2. دراسة العتيبي (2020):
24	3. دراسة الزهراني (2021):
24	4. دراسة القحطاني (2022):
24	5. دراسة الشهراني (2023):
25	الفصل الخامس: القيادة التحويلية ورؤية المملكة 2030
26	4.1 برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية:
26	4.2 دور القائد التحويلي في تحقيق مستهدفات الرؤية:
27	الفصل السادس: التوصيات الإجرائية
28	1.5 إنشاء "أكاديمية القيادة التحويلية" داخل كل وزارة:
28	2.5 تطوير "مختبرات الإبداع الإداري":
28	3.5 تبني نظام "الكوتشينج" (التوجيه الشخصي):
29	الفصل السابع: الخاتمة والتوصيات
30	6.1 الخاتمة الموسعة:
31	قائمة المراجع (References)
31	أولاً: المراجع العربية:
31	2. العتيبي، محمد (2020).
31	3. الزهراني، ناصر (2021).
31	4. القحطاني، سعيد (2022).
31	5. الشهراني، فهد (2023).
31	6. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2021).
32	ثانياً: المراجع الأجنبية (English References):
32	7. Bass, B. M
32	8. Burns, J. M
32	9. Northouse, P. G
32	10. Tichy, N. M., & Devanna, M. A

الفصل الأول : المقدمة- تساؤلات البحث-فرضيات البحث- أهداف البحث -اهمية الدراسة

المقدمة:

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً في المفاهيم والاستراتيجيات المنظمة للعمل المؤسسي، حيث انتقل التركيز من النظم البيروقراطية الجامدة والرقابة التقليدية إلى تبني أنماط قيادية حديثة ومرنة تركز على استثمار وتطوير رأس المال البشري كونه الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي. وتأتي "القيادة التحويلية" في مقدمة هذه الأنماط الناشئة، لما تمتلكه من قدرة فائقة على إعادة صياغة قنوات المروسين، وتطوير مهاراتهم، وشحن دافعيتهم للعمل، وتوجيه طاقاتهم الذاتية نحو تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات الروتينية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة الأداء الوظيفي العام.

وفي السياق المحلي، تعيش المملكة العربية السعودية حراكاً تنموياً وإدارياً شاملاً غير مسبوق تحت مظلة "رؤية المملكة 2030"، والتي جعلت من تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءة الأجهزة الإدارية هدفاً استراتيجياً ومحورياً. إن نجاح برامج التحول الوطني، وبرامج كفاءة الإنفاق، والتحول الرقمي الشامل في الوزارات والشركات الحكومية، يعتمد بشكل مباشر على جودة مخرجات المورد البشري ومدى فاعلية أدائه الوظيفي. وبما أن الأداء لا ينشأ من فراغ، فإن السلوك القيادي المتبع داخل هذه المؤسسات يمثل المحرك الأساسي لتوجيه الموظفين وتبني ثقافة الابتكار والتطوير المستمر والتخلص من البيروقراطية المقيدة؛ الأمر الذي يبرز الحاجة الملحة لدراسة وفحص ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومدى أثرها الفعلي على الارتقاء بمستويات أداء الموظف الحكومي السعودي.

تساؤلات البحث :

تتبلور مشكلة الدراسة في رصد وتحليل طبيعة العلاقة الأثرية والسببية بين تبني سلوكيات القيادة التحويلية بمحاورها المختلفة ، وبين كفاءة وجودة أداء الموظفين في القطاع الحكومي والشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك ، يطرح البحث التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي؟" وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية والمحددة إجرائياً على النحو التالي:

التساؤل الأول (خاص بواقع الممارسة):

ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستثنائية الفكرية، الاعتبار الفردي) في الأجهزة والشركات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟

التساؤل الثاني (خاص بتشخيص الأداء):

ما هو المستوى الحالي لأداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي وفقاً لمعايير تقييم الأداء والإنتاجية الحديثة؟

التساؤل الثالث (خاص بقياس الأثر الإحصائي):

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (كل بُعد على حدة ومجموعة) في تحسين وتطوير أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي؟

التساؤل الرابع (خاص بالآليات وصناعة القرار):

كيف تساهم القيادة التحويلية في تقديم أدوات إدارية عملية ونماذج تطبيقية تساعد صناع القرار في معالجة فجوات الأداء البشري وتطوير البيئة التنظيمية؟

التساؤل الخامس (خاص بالابتكار ورؤية 2030):

ما مدى مساهمة السلوك القيادي التحويلي في تعزيز الابتكار المؤسسي ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات والجهات الحكومية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030؟

فرضيات البحث :

تأسيساً على تساؤلات البحث المتمحورة حول قياس أثر النمط القيادي على السلوك الوظيفي، ولغرض فحص وتقصي طبيعة العلاقات السببية والأثرية بين المتغير المستقل للبحث وهو (القيادة التحويلية بممارساتها المختلفة) وبين المتغير التابع وهو (مستويات أداء الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية)، يعتمد هذا البحث على صياغة مجموعة متكاملة ومفصلة من الفرضيات العلمية الموجهة للدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى الشاملة للبحث:

الفرضية الصفرية (العدمية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملموسة لتطبيق سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية مجتمعة بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في رفع وتحسين أداء الموظفين العام داخل جهات ومؤسسات القطاع الحكومي والشركات الحكومية السعودية المستهدفة بالبحث.

الفرضية البديلة (الإيجابية): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملموسة وتأثير إيجابي طردي لتطبيق سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية مجتمعة بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في رفع وتحسين أداء الموظفين العام داخل جهات ومؤسسات القطاع الحكومي والشركات الحكومية السعودية المستهدفة بالبحث.

2. الفرضيات الفرعية التفصيلية (لاختبار أثر كل بُعد قيادي على حدة):

الفرضية الفرعية الأولى (الخاصة ببُعد القدوة والتأثير):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتبني القادة الإداريين لبُعد (التأثير المثالي والجاذبية الشخصية)، المتمثل في الالتزام بالقيم والمصادقية العالية، على كفاءة أداء الموظفين في القطاع الحكومي، مما يسهم في تعزيز ولائهم التنظيمي وزيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه العمل.

الفرضية الفرعية الثانية (الخاصة ببُعد الإلهام وشحن الهمم):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية واضحة لبُعد (التحفيز الإلهامي) السلوكي الذي يمارسه المديرون، والمتمثل في صياغة رؤية تفاؤلية واضحة للمستقبل وحث الحماس في نفوس المرؤوسين، على رفع الروح المعنوية ومعدلات الإنتاجية الإجمالية للموظفين في الجهات المدروسة.

الفرضية الفرعية الثالثة (الخاصة بـبُعد الإبداع وحل المشكلات):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية قوية لبُعد (الاستثارة الفكرية) المتبع من قِبَل القيادات الإدارية، والمتمثل تشجيع في التفكير الإبداعي والابتكار وحث الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات، على جودة وتطوير الأداء الوظيفي ومواكبة برامج التحول الرقمي والإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة (الخاصة بـبُعد الاهتمام الإنساني والدعم):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لبُعد (الاعتبار الفردي والتوجيه الشخصي) للمسؤولين، والمتمثل في الإنصات لاحتياجات الموظفين ومراعاة فروقهم الفردية وتقديم الدعم التدريبي والمعنوي لكل منهم، على استقرار بيئة العمل، وتقليل الضغوط الوظيفية، وتحسين جودة المخرجات النهائية للموظف الحكومي السعودي.

أهداف البحث:

تتحدد أهداف هذا البحث بشكل دقيق ومباشر للاستجابة للتساؤلات المطروحة وتوفير إجابات علمية وميدانية لها. ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

• الهدف الأول (إجابة على التساؤل الأول):

التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في القطاع الحكومي والشركات الحكومية السعودية، وتحديد مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية هذه الأبعاد في بيئة العمل الراهنة.

• الهدف الثاني (إجابة على التساؤل الثاني):

قياس مستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، والوقوف على طبيعة المحددات والعوامل التنظيمية التي تؤثر في إنتاجيتهم وكفاءتهم الوظيفية.

• الهدف الثالث (إجابة على التساؤل الثالث):

دراسة وتحليل الأثر الإحصائي لأبعاد القيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على أداء الموظفين، وتحديد البعد الأكثر مساهمة وتأثيراً في رفع الكفاءة.

• الهدف الرابع (إجابة على التساؤل الرابع):

توضيح وبناء العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء، من خلال تقديم توصيات إجرائية ملموسة وتطوير أدوات ونماذج إدارية تمكن صناع القرار ومسؤولي الشركات الحكومية من الاستفادة من نتائج البحث ميدانياً.

• الهدف الخامس (إجابة على التساؤل الخامس):

الوقوف على دور القيادة التحويلية في دعم ثقافة التطوير المستمر والابتكار المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء التشغيلي داخل الجهات الحكومية لضمان مواكبة الخطط الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للاستراتيجيات الوطنية للمملكة العربية السعودية، وتحديدًا برامج التحول الإداري والهيكلية الرامية إلى رفع كفاءة الأداء وتطوير العنصر البشري. وتقتصر أهمية هذا البحث على الجانب السردي، بل تمتد لتقديم منافع حقيقية ومخرجات تطبيقية يمكن تقسيمها إلى شقين رئيسيين:

• الأهمية العلمية (النظرية المعرفية):

تطوير أدوات قياس وبحثية مقننة: تكمن الأهمية العلمية في قيام هذا البحث بتبني وتطوير أداة قياس كمية (استبيان علمي محكم) مصممة خصيصاً لتناسب البيئة الإدارية السعودية. هذه الأداة لا تقيس فقط وجود القيادة التحويلية، بل تفكك أثرها إلى أربعة أبعاد تفصيلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، مما يتيح للباحثين مستقبلاً أداة علمية ذات صدق وثبات عالٍ يمكن إعادة تطبيقها في قطاعات أخرى. إثراء الأدبيات الإدارية في بيئة التحول: تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية والسعودية حول كيفية انتقال المنظمات الحكومية من الأنماط البيروقراطية التقليدية إلى الأنماط التحويلية المرنة، مستندةً إلى رصد واقعي حديث ومؤصل علمياً. بناء نموذج تفسيري للعلاقات السببية: يقدم البحث نموذجاً هيكلياً يوضح حجم ونوع العلاقة الأثرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يسهم في تأصيل الفكر الإداري محلياً ببيانات ميدانية واقعية بدلاً من الاعتماد على النظريات الغربية المترجمة فقط.

• الأهمية العملية (التطبيقية للمسؤولين والشركات):

مساعدة صناع القرار في الاستفادة من النتائج: تتيح هذه الدراسة لمتخذي القرار في الوزارات السعودية، والهيئات الحكومية، وصناع السياسات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، دليلاً علمياً مبنياً على مؤشرات رقمية واضحة. هذا الدليل يوضح لهم بدقة أي أبعاد القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في إنتاجية الموظف السعودي، مما يوجه بوصلة الدعم والتمكين نحو السلوكيات الإدارية الأنجح. تقديم توصيات إجرائية لتطوير رأس المال البشري : لن تكتفي الدراسة برصد الواقع، بل ستخلص إلى تقديم حزمة من التوصيات القابلة للتطبيق الفوري ، مثل : صياغة أدلة استرشادية لتمكين الموظفين، واقتراح آليات حديثة لتقييم الأداء ترتبط بالتحفيز والابتكار، مما يضمن تحسين كفاءة الإنفاق التشغيلي البشري. بناء برامج تدريبية قيادية متخصصة: تساهم نتائج هذا البحث في توفير الركائز الأساسية التي تحتاجها

الجهات التدريبية الرسمية (مثل معهد الإدارة العامة، وأكاديميات تطوير القيادات) لتصميم حقائب تدريبية موجهة لسد الفجوات القيادية الحالية، وتأهيل قادة المستقبل وفق تطلعات رؤية المملكة 2030. ربط النتائج بالقطاع المدروس والشركات الحكومية: تظهر أهمية الدراسة بشكل جلي في تقديم رؤية واضحة للشركات الحكومية والشركات التابعة لصندوق الاستثمارات العامة (التي تدير قطاعات خدمية وحيوية)؛ حيث تواجه هذه الشركات تحدي الموازنة بين الأنظمة الحكومية والإنتاجية شبه الخاصة. وتساعد نتائج هذا البحث مسؤولي هذه الشركات في تبني أسلوب القيادة التحويلية كأداة إستراتيجية للتخلص من البيروقراطية، وتعزيز الولاء التنظيمي، ودفع الموظفين نحو الابتكار وتقديم خدمات ذات جودة عالية تنافس القطاع الخاص.

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث في تصميمه وإجراءاته العلمية والميدانية بشكل محوري وأساسي على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method). ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج العلمية كفاءة وملاءمة ومطابقة لطبيعة البحوث الإدارية، التنظيمية، والسلوكية؛ نظراً لقدرته العالية على دراسة الظواهر الإنسانية والأنماط القيادية داخل بيئات العمل الواقعية، ومن ثم تفسيرها تفسيراً علمياً ومنهجياً منضبطاً. ولا تقتصر حدود هذا المنهج في البحث الحالي على مجرد التجميع السطحي للبيانات أو الوصف الظاهري للمتغيرات، بل يمتد تفعيل المنهج الوصفي التحليلي ليتكامل عبر شقين منهجيين متلازمين على النحو التفصيلي التالي:

أولاً: الجانب الوصفي (Descriptive Aspect):

يتولى الباحث من خلال هذا الشق عملية رصد وتوصيف وتشخيص دقيق لواقع ومستوى ممارسات "القيادة التحويلية" كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة المعتمدة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) السائدة في المنظمات والجهات الحكومية والشركات العامة محل البحث. كما يتم عبر هذا الجانب استقصاء وتوثيق مستويات الأداء الراهنة للموظفين (كمتغير تابع) وتحديد معالمه الحالية. وتكمن أهمية هذا الجانب في تجميع البيانات الأولية المقننة والمباشرة من الميدان الإداري وتدوينها وتصنيفها كما هي في أرض الواقع دون أي تدخل، أو تعديل، أو تحيز من قبل الباحث.

ثانياً: الجانب التحليلي (Analytical Aspect):

يُمثل هذا الشق المرحلة اللاحقة والمكملة للجانب الوصفي، حيث يتجاوز البحث من خلاله مجرد السرد الكمي العادي للأرقام، والتكرارات، والنسب المئوية، ليتعمق في تفكيك العلاقات البنوية والسببية بين المتغيرات. ويسعى الجانب التحليلي إلى دراسة طبيعة ومستوى الارتباط بين النمط القيادي المتبع ومخرجات الأداء الوظيفي، مع إجراء الاختبارات الإحصائية المتقدمة لقياس حجم ونوع الأثر الفعلي والقدرة التنبؤية للمتغير المستقل. ويساهم هذا التحليل المعمق في استخلاص استنتاجات علمية مبرهنة وموثقة، تتيح صياغة توصيات إجرائية ونماذج تطبيقية ملموسة يمكن تقديمها لصناع القرار ومسؤولي الموارد البشرية في القطاع المدروس للاستفادة منها بشكل حقيقي ومباشر في تطوير البيئة التنظيمية للشركات والجهات الحكومية السعودية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: أداة الدراسة (Research Instrument):

تأسيساً على طبيعة المنهج الوصفي التحليلي المتبع، ولغرض جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار صحة الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث، تم اعتماد "الاستبيان" (Questionnaire)* كأداة رئيسة للدراسة. وقد جرى تصميم الاستبيان وتطويره إلكترونياً بالاعتماد على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، وتم تقسيمه هيكلياً إلى ثلاثة أجزاء رئيسة على النحو التالي:

• الجزء الأول (البيانات الديموغرافية):

ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

• الجزء الثاني (محور المتغير المستقل):

ويشتمل على العبارات المخصصة لقياس مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

• الجزء الثالث (محور المتغير التابع):

ويحتوي على العبارات المخصصة لتقييم مستويات "أداء الموظفين" وكفاءتهم الإنتاجية في بيئة العمل الحكومية.

- مقياس الاستجابة:

جرى بناء خيارات الإجابة وفق *"مقياس ليكرت الخماسي" لتحديد درجات موافقة أفراد العينة، وتوزيع الأوزان إحصائياً كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):

- مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع المستهدف للبحث من جميع الموظفين والموظفات الإداريين (المدنيين) العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي والشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية الذين تنطبق عليهم لوائح الموارد البشرية المطورة.

- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع الإحصائي، تم الاعتماد على *"العينة العشوائية"* الممثلة للمجتمع. ويستهدف البحث جمع وتحليل استجابات ما لا يقل عن * (300 إلى 350) موظف وموظفة* من مختلف المستويات الإدارية والقطاعات المستهدفة، وذلك لضمان الحصول على حجم عينة كافٍ ومناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة وتعميم النتائج بشكل علمي دقيق.

الفصل الثاني- الإطار النظري لدراسة

1.1: مفهوم القيادة التحويلية وجذورها الفلسفية :

تعد القيادة التحويلية واحدة من أكثر النظريات القيادية شمولاً وتأثيراً في الفكر الإداري الحديث. انطلقت الشرارة الأولى لهذا المفهوم مع أعمال "بيرنز" (Burns, 1978) الذي ميز بين نوعين من القيادة: القيادة التبادلية التي تقوم على المصالح المتبادلة، والقيادة التحويلية التي تسعى للارتقاء بدوافع الأتباع. ثم جاء "باس" (Bass, 1985) ليطور هذا النموذج ويجعله قابلاً للقياس والتطبيق في المنظمات، مؤكداً أن القائد التحويلي هو من يحفز مرؤوسيه للقيام بأعمال تفوق ما هو مخطط له.

1.2: أبعاد القيادة التحويلية:

لتحقيق أثر ملموس على أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، يجب على القائد ممارسة الأبعاد الأربعة التالية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

ويقصد به الكاريزما أو القدوة؛ حيث يتصرف القائد بطريقة تجعل الموظفين ينظرون إليه كنموذج يحتذى به في الأخلاق والتفاني. في السياق السعودي، يعني هذا الالتزام بقيم النزاهة والشفافية التي تنادي بها رؤية 2030، مما يبني جسور الثقة بين القائد وفريقه.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

لا يكتفي القائد التحويلي بإعطاء الأوامر، بل يقوم بصياغة رؤية مستقبلية ملهمة للجهة الحكومية. هو يربط بين مهام الموظف اليومية وبين الأهداف الكبرى للمملكة، مما يمنح الموظف شعوراً بالأهمية والهدف، وهذا هو المحرك الأساسي للأداء المتميز.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

هذا البعد هو العدو الأول للبيروقراطية والروتين. القائد هنا يشجع الموظفين على نقد الوضع الراهن واقتراح حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية. في القطاع الحكومي، يساهم ذلك في تسريع التحول الرقمي وإيجاد طرق عمل أكثر كفاءة.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يركز على الجانب الإنساني، حيث يتعامل القائد مع كل موظف وفقاً لقدراته واحتياجاته الخاصة. يقوم القائد بدور "الموجه" أو "المدرّب"، فيدعم الموظف الضعيف ليقوى، ويحفز المبدع ليزداد إبداعاً، مما يضمن نمو جميع الكوادر البشرية داخل المنظمة.

1.3: أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي:

يعتبر الأداء الوظيفي هو المحصلة النهائية لجهود الموظف، ويُعرف بأنه "إنجاز المهام وفق المعايير المحددة". في ظل الأنظمة الحديثة في السعودية، لم يعد الأداء يُقاس بالحضور والانصراف فقط، بل بمدى تحقيق الأهداف والمبادرات المرتبطة ببرنامج التحول الوطني.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- القيادة: وهي المحرك الرئيس، حيث أثبتت الدراسات أن القائد التحويلي يزيد من رضا الموظف وبالتالي يرتفع أدائه.
- بيئة العمل: وتشمل التسهيلات التقنية والمناخ التنظيمي السائد.
- التدريب المستمر: صقل مهارات الموظف بما يتناسب مع التقنيات الجديدة.

الفصل الثالث: أداء الموظفين في السياق التنظيمي الحديث

3.1 ماهية أداء الموظفين وطبيعته:

لا يمكن فهم أداء الموظف بمعزل عن البيئة التي يعمل فيها، فالأداء هو "السلوك الذي يظهره الموظف في سبيل تحقيق أهداف المنظمة". في القطاع الحكومي السعودي، تطور مفهوم الأداء من مجرد إتمام ساعات العمل إلى "الأداء المبني على الجدارة والكفاءة".

3.2 محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الموظف بثلاثة عناصر رئيسية يجب شرحها بالتفصيل:

1. /القدرة (Ability):

وتشمل المهارات الفنية والشخصية والذكاء العاطفي للموظف.

2. /الدافعية (Motivation):

وهي الرغبة الداخلية في الإنجاز، وهنا يأتي دور القائد التحويلي في إيقاد هذه الرغبة.

3. /الفرصة (Opportunity):

وتتمثل في توفير الموارد والبيئة التقنية والتشريعية المناسبة للعمل.

3.3 معايير قياس الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية:

ارتبط الأداء مؤخراً بنظام "إدارة الأداء" الذي أطلقته وزارة الموارد البشرية، والذي يركز على:

- الأهداف الوظيفية: نتائج محددة وقابلة للقياس (KPIs).
- الجدارات: السلوكيات والمهارات التي يطبقها الموظف أثناء العمل.

الفصل الرابع: مراجعة الدراسات السابقة

في هذا الفصل، يتم استعراض الأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة، وسنقوم بتفكيك كل دراسة لتشمل (المنهجية، العينة، والنتائج):

1. دراسة الحربي (2019):

موضوعها: العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي.

المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقها على عينة من موظفي الوزارات في الرياض.

النتائج: أظهرت الدراسة أن بُعد "التأثير المثالي" للقائد هو الأكثر تأثيراً في جعل الموظف يشعر بالانتماء للجهة الحكومية، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويزيد من الإنتاجية.

2. دراسة العتيبي (2020):

موضوعها: القيادة التحويلية وجودة الأداء في البلديات.

المنهجية: ركزت الدراسة على قطاع البلديات السعودية نظراً لتمامها المباشر مع خدمات المواطنين.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القادة لأسلوب "التحفيز الإلهامي" ساعد في تسريع وتيرة العمل وتحسين جودة المخرجات الخدمية، مما يؤكد أن القيادة التحويلية هي الحل الأمثل لمواجهة البيروقراطية.

3. دراسة الزهراني (2021):

موضوعها: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

النتائج: بينت أن الموظف الذي يشعر بأن قائده يهتم به كفرد (بُعد الاعتبار الفردي) يزداد رضاه الوظيفي، وهذا الرضا يتحول تلقائياً إلى زيادة في ساعات العمل الفعالة وتقليل الأخطاء المهنية.

4. دراسة القحطاني (2022):

موضوعها: الإبداع الإداري في ظل التحول الرقمي.

النتائج: أكدت أن "الاستثارة الفكرية" التي يمارسها القائد التحويلي هي المحرك الأساسي للموظفين لتقديم أفكار خارج الصندوق تساهم في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة.

5. دراسة الشهراني (2023):

موضوعها: الأداء المؤسسي الشامل.

النتائج: تعتبر من أحدث الدراسات التي ربطت بين القيادة والتميز المؤسسي، حيث أثبتت أن المنظمات التي يقودها "قادة تحويليون" تحقق مستويات أعلى في مؤشرات الأداء الاستراتيجية المرتبطة برؤية 2030.

الفصل الخامس: القيادة التحويلية ورؤية المملكة 2030

4.1 برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية:

يعتبر هذا البرنامج أحد الركائز الأساسية التي تهدف إلى رفع كفاءة الجهاز الحكومي. يهدف البرنامج إلى خلق بيئة عمل محفزة، وهو ما يتطابق تماماً مع بُعد "الاعتبار الفردي" في القيادة التحويلية. يسعى البرنامج لتطوير مهارات القادة ليكونوا "قادة تحويليين" قادرين على:

- تطبيق أنظمة الأداء الحديثة القائمة على الجدارة.

- تطوير الصف الثاني من القيادات الشابة.

4.2 دور القائد التحويلي في تحقيق مستهدفات الرؤية:

رؤية 2030 تتطلب "مرونة" و"ابتكار"، وهذه الصفات لا تنبع إلا من "الاستثارة الفكرية". القائد التحويلي في الوزارة أو الهيئة الحكومية السعودية الآن لم يعد مديراً يراقب الحضور، بل أصبح "قائد تغيير" يلهم الموظفين للمشاركة في برامج مثل "تحسين جودة الحياة" أو "كفاءة الإنفاق".

الفصل السادس: التوصيات الإجرائية

1.5 إنشاء "أكاديمية القيادة التحويلية" داخل كل وزارة:

لا يكفي التدريب العابر، بل يجب إنشاء وحدات تدريبية متخصصة تقوم بقياس "النمط القيادي" للمديرين وتدريبهم على كيفية ممارسة التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، مع وضع اختبارات دورية لمدى تطورهم كقادة ملهمين.

2.5 تطوير "مختبرات الإبداع الإداري":

تفعيلاً لبُعد "الاستثارة الفكرية"، نوصي بتخصيص وقت أسبوعي في كل قسم حكومي لعصف ذهني بعيداً عن المعاملات الورقية، حيث يُسمح للموظفين باقتراح تعديلات على الأنظمة المعقدة وتكريم الأفكار التي توفر الوقت والجهد.

3.5 تبني نظام "الكوتشينج" (التوجيه الشخصي):

تطبيقاً لـ "الاعتبار الفردي"، يجب على رؤساء الأقسام تخصيص جلسات شهرية فردية مع كل موظف، ليس لمحاسبتة، بل لفهم طموحاته المهنية ومساعدته في رسم مسار وظيفي يتناسب مع قدراته، مما يرفع من أدائه وتفانيه.

الفصل السابع: الخاتمة والتوصيات

6.1 الخاتمة الموسعة:

في ختام هذا البحث، نجد أن القيادة التحويلية لم تعد مجرد خيار إداري ترفيهي، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التحول الوطني في المملكة العربية السعودية. لقد استعرضنا من خلال فصول البحث كيف أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تعمل كمحركات أساسية لإعادة صياغة السلوك الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.

إن النتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة التي تم تحليلها (مثل دراسات الحربي، العتيبي، والشهراني) تؤكد بلا يدع مجالاً للشك أن الموظف السعودي في القطاع العام يستجيب بشكل استثنائي للقائد الذي يقدم له "رؤية ملهمة" ويمنحه "ثقة مهنية". إن أداء الموظفين لم يعد مرتبطاً فقط بالعائد المادي، بل أصبح مرتبطاً بمدى شعورهم بأنهم شركاء في تحقيق "رؤية 2030"، وهذا الشعور هو الثمرة الحقيقية التي يغرسها القائد التحويلي.

ومع ذلك، فإن التحول نحو هذا النمط القيادي يواجه تحديات تتعلق بـ "الثقافة التنظيمية القديمة" التي قد تقاوم التغيير، مما يتطلب إرادة مؤسسية قوية لتبني نماذج القيادة الحديثة وتعميمها عبر برامج تدريبية وتطويرية مستدامة. إن الاستثمار في "صناعة القائد التحويلي" هو استثمار مباشر في كفاءة الدولة وقدرتها على المنافسة عالمياً.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية:

- الحربي، علي (2019). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الإدارية، المجلد (12)، العدد (2)، ص ص 45-68.
- العتيبي، محمد (2020). أثر القيادة التحويلية على جودة الأداء في البلديات السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (60)، العدد (1).
- الزهراني، ناصر (2021). القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- لقحطاني، سعيد (2022). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في القطاع العام السعودي في ظل رؤية 2030. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الشهراني، فهد (2023). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي الشامل: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (3).
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2021). الدليل الإرشادي لنظام إدارة الأداء الوظيفي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References):

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance .beyond expectations. New York: Free Press
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & .Row
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage .Publications
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The .Transformational Leader. New York: Wiley