

عنوان البحث

دور القيادة التحويلية في تمكين وابداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في
المملكة العربية السعودية

اعداد الطالبة /

منار يحيى احمد محنشي

اشراف الأستاذ /

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي /

٢٠٢٦

مقدمة:

تعتبر القيادة من الموضوعات التي اشغلت العالم منذ قديم الزمان وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على إستراتيجيات القيادة الكفؤ والفعالة الا ان ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر او المستقبل، وعليه فإن بيئة الاعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الاعمال الى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والابداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تواكب هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وان تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. (صبري، ٢٠١٠)، فلم تعد المنظمات بحاجة الى مديرين، بل الى قادة يعملون على اقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالاتها لأحداث التغير المناسب (مرعي، ٢٠٠٨).

وتواجه المنظمات في وقتنا الحالي تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المواطنين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات بالإضافة الى زيادة طموحات العاملين واستشرافاتهم المستقبلية لمستوى أفضل من التمكين والابداع في عملهم، وتعد هذه التحديات المتحكم الرئيس لاختبار الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات. (خليل، ٢٠١٣)

ومن الأنماط القيادية الحديثة والتي ظهرت نتيجة التقدم العلمي نمط القيادة التحويلية، الذي يتميز بقدرته العالية على مواكبة التطورات الحديثة وذلك عن طريق تشجيعهم وفتح المجال لهم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي يعملون بها (العازمي، ٢٠٠٦).

وتعتبر القيادة التحويلية محفزا للأداء العالي اذ انها لا شك ان الاهتمام بالقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين والذي يعني إعطاء العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عنصرا جوهريا للمنظمات في العالم العربي، خصوصا في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة، ومن اهم متطلبات نجاح المؤسسات في العالم عامة، وفي العالم العربي خاصة، توفير بيئة تشجع، تساند التمكين والقيادة الذاتية، مما يؤدي الى مواكبة المتطلبات والتطورات المعاصرة. (العتيبي، ٢٠١٦)

مشكلة الدراسة:

ان المنظمات تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية المدربة المؤهلة الكفو ككيان جماعي يوجه كل جهوده لتحقيق الرؤى والاهداف في عالم تحتد فيه التغيرات وترتفع فيه وتيرة المنافسة الشرسة، ولكي تحقق المنظمات أهدافها، يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري للحصول على مخرجات تلبي طموحات ورغبات المستفيدين من داخل وخارج المنظمة وتلبي تطلعاتهم، وتنال رضاهم، وللحصول على ولائهم لهذه المنظمة، وهذا الهدف لن يتحقق الا إذا أدركت المنظمة العوامل النفسية والمادية التي تؤثر في إنتاجية العنصر البشري.

لقد اثبتت الدراسات والتجارب السابقة دور الموارد البشرية في مجابهة تحديات العصر ومشكلاته التي تواجه المنظمات، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهذا الأصل حتى يظهر الابداع والابتكار، فالابتكار والابداع عنصران مهمان وركيزة من ركائز النجاح والاستمرار، ويحتاج هذا النجاح الى الابداع الإداري الذي يتغلب على الذات، بوضع رؤية واضحة للعالم واهداف يمكن قياسها وتحقيقها عبر الجماعة داخل المنظمات.

كما اكد العديد من الباحثين ان النمط القيادي في بيئة العمل يعتبر ضرورة من ضروريات العمل وبالأخص نمط القيادة التحويلية الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال من اجل الابتكار والابداع، فهي تزيد من الدافعية والانجاز، بالإضافة الى ان عوامل السلوك القيادي التحويلي المتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية)، الدافعية الالهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة. (شيخ، ٢٠٢١).

ويعتبر الابداع الإداري احد اهم العوامل التي تتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، والتي توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة اذا أصبحت حاجة الإدارات للإبداع متطلبا اجباريا اذا ما أرادت الاستمرارية والبقاء والنمو والتطوير، كون الابداع يعد احد اكثر المجالات أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمات وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة، احد العناصر الهامة في مواجهة تلك المتغيرات في البيئة التنافسية، لذلك فإن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يحمل مسؤولية تحقيق الابداع الإداري، فمجرا ينابيع الابداع الإداري في المؤسسات.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

- ما هو دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية؟

ومن خلاله تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو اثر التأثير المثالي كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الابداع الإداري في وزارة الموارد البشرية ؟
- ما هو اثر الاستشارة الفكرية كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الابداع الإداري في وزارة الموارد البشرية؟

- ما مدى ممارسات القيادة التحويلية في وزارة الموارد البشرية للقيادة التحويلية وابعادها ؟
- ما هو مستوى الاختلاف في تصور الموظفين الذين يعملون في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية لأثر القيادة التحويلية في الابداع الإدارية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (العمر – المستوى التعليمي- الجنس- مدة الخدمة- المسمى الوظيفي)؟

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة في المنظمات وما يمكن أن يحققه لها من تميز في بيئة تزخر بالأفكار، والتنافس، والانفتاح، وثورة في المعرفة والتكنولوجيا. فالقيادة التحويلية تدفع العاملين إلى تمثيل أهداف المنظمة، وتعزز فيهم الدافعية والثقة، وتفوض لهم الصالحيات الواسعة، وتهتم بإشباع حاجاتهم وتنمية قدراتهم مما يشعرهم بالرضا، ويعمق فيهم الولاء التنظيمي، فيعزز ذلك فيهم السعي نحو الإنجاز المبدع. ورغم ذلك فإن الإدارة العربية - ومنها السعودية - لم تحظ إلا بالنذر اليسير في هذا المجال. كما تعد هذه الدراسة - في حدود اطلاع الباحثة - الأولى التي تبحث في اتجاهات العاملين في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية في إدارتها وأثارها على الإبداع الإداري لديهم، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها يؤمل أن تحقق الفائدة لوزارة الموارد البشرية وللمنظمات الأخرى، وللباحثين في هذا المجال.

اهداف الدراسة:

- ١- تعريف مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المنظمات الإدارية .
- ٢- معرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .
- ٣- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية
- ٤- الوقوف على أثر تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الموارد البشرية.
- ٥- التعرف على مستوى الاختلاف في تصور الموظفين الذين يعملون في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر- المستوى التعليمي - الجنس -مدة الخدمة - المسمى الوظيفي)
- ٦- استخلاص التوصيات المناسبة بناء على نتائج الدراسة لزيادة الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية، وتطبيقه في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى

HO1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية)، في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

HO1-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

HO1-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

HO1-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

HO1-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

الفرضية الرئيسية الثانية :

HO2-1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى للبيانات الشخصية (العمر - المستوى التعليمي - الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) .

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

HO2-1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) .

2-2HO : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

2-3HO : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

2-4HO : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

2-5HO : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل إطار نظري لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتغيرات الفرعية، بالإضافة الى عرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة التي درست نفس متغيرات الدراسة الحالية، كما يقدم هذا الفصل ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

1-2 الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز نماذج القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين

والأكاديميين خلال العقود الأخيرة، لما لها من تأثير إيجابي مباشر على أداء المؤسسات وفعالية

القادة. نشأت هذه النظرية من خلال أعمال "بيرنز" (1978)، الذي وصف القيادة التحويلية بأنها

عملية تفاعل بين القادة والأتباع تؤدي إلى رفع مستويات التحفيز والمعنويات لدى الطرفين. لاحقاً،

طوّر "باس" (1985) هذا المفهوم ليشمل أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي (والكاريزما)، التحفيز

الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام الموظفين،

وتحفيزهم نحو الابتكار، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال رؤية استراتيجية واضحة، ودعم فردي،

وخلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع والتغيير. وفي ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة اليوم،

أصبحت القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي، خاصة من خلال دورها في

تطوير القدرات الديناميكية وتعزيز الابتكار التنظيمي (Agazu et al.,2025).

مفهوم القيادة التحويلية

تمثل نمط من القيادة يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي شامل داخل المنظمة من خلال تحفيز

الأفراد، وتعزيز رؤى مشتركة، وتشجيع الابتكار، والاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة. يتميز

القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام الموظفين، وتعزيز القيم الأخلاقية، ودمج ممارسات الاستدامة

ضمن الاستراتيجيات المؤسسية. في السياق التنظيمي، تُمكن القيادة التحويلية المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق النمو المستدام، وبناء ثقة طويلة الأمد مع العملاء والجمهور من خلال تبني سياسات شفافة وممارسات مسؤولة تعزز الابتكار والقيمة (Saefullah et al.,2025).

كما عرف بأنها نوع من القيادة يلعب دورًا مثاليًا في إدارة التعليم في العصر الرقمي، حيث يبدأ دور القائد بتحفيز التغيير من خلال توجيه المواقف الإيجابية، وتوضيح الرؤية، والعمل كمحفز ومُلهِم، ونموذج يُحتذى به، وقاعدة لبناء ثقافة تنظيمية مستدامة. وتتميز هذه القيادة بخصائص تشمل: التأثير

المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الكفاءة الرقمية، والقيادة بالرؤية، مما

يعكس قدرتها على دعم دمج التكنولوجيا وتشجيع الابتكار الرقمي (Kausar et al.,2025).

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يهدف إلى تمكين المنظمات من التعامل بفعالية مع تعقيدات الواقع المعاصر، من خلال تحقيق توازن بين المساءلة والابتكار، وتعزيز مفاهيم الاستدامة والمواطنة العالمية. وتتمثل فعالية هذه القيادة في قدرتها على إحداث تغيير إيجابي عبر إعادة صياغة الأدوار والمسؤوليات، وتشجيع الممارسات الإبداعية، وتحفيز الأفراد نحو أهداف مشتركة تواكب متطلبات العصر. القادة التحويليون يُساهمون في تحسين الأداء العام، وزيادة التفاعل المجتمعي، ورفع مستوى الالتزام لدى الأفراد من خلال رؤى استراتيجية وشراقات مستدامة (Adeoye et al.,2025).

تعبّر عن نمط قيادي يتضمن عدة أبعاد رئيسية، منها التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين الإداري. يهدف هذا النوع من القيادة إلى تحفيز الأفراد وتعزيز قدراتهم من خلال خلق بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والتطوير. وتُظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عبر تحسين جودة الأداء، خفض التكاليف، زيادة المرونة، وتحسين كفاءة تنفيذ المهام (سعيد والصيح، 2025).

تعد القيادة التحويلية من الركائز الأساسية التي تدفع المنظمات نحو التميز والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. ويعتمد هذا النمط القيادي على إحداث تحول جوهري في الثقافة التنظيمية من خلال ترسيخ القيم المشتركة وتحفيز الموظفين على تقديم أداء يتجاوز التوقعات (عبد العزيز والقحطاني، 2025).

تشير إلى نمط من القيادة يركز فيه القادة على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات، وإقناعهم بوضع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الشخصية من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة. كما يهتم هذا النمط بتطوير مهارات جديدة لدى الموظفين والبحث المستمر عن فرص لتحسين وتطوير المنظمة، ويعتبر دور القيادة مهماً في توفير البيئة المناسبة التي تُمكن المنظمات من الابتكار بشكل فعال. وتُعد القيادة التحويلية واحدة من أكثر الطرق فعالية في تعزيز الابتكار داخل المنظمات (حنفي، 2025).

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه قادة في وزارة البلديات والاسكان السعودية، لتحفيز الموظفين، وتعزيز القيم الأخلاقية العليا، وتشجيع الابتكار والإبداع، بهدف تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا الموظفين.

أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الحيوية التي تسهم بشكل كبير في دفع المنظمات نحو تحقيق التميز والنجاح المستدام، وتوضح كما يلي (العروء، 2024).

1. القيادة التحويلية تعد من الركائز الأساسية التي تدفع المنظمات نحو التميز والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
2. تعتمد على إحداث تحول جوهري في الثقافة التنظيمية من خلال ترسيخ القيم المشتركة وتحفيز الموظفين على تقديم أداء يتجاوز التوقعات.
3. تلعب دوراً مهماً في توفير البيئة المناسبة التي تمكن المنظمات من الابتكار بشكل فعال.
4. تحفز المرؤوسين لتحقيق الإنجازات التي تسهم في نجاح المنظمة.
5. تساعد في خلق رؤية مشتركة وتعزيز الشعور بالهدف والالتزام بين الأفراد.

6. تشجع على الابتكار والتغيير من خلال الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري والتحفيز الملهم والتأثير المثالي.

7. تعزز التواصل المفتوح وبناء الثقة والاحترام بين القائد والموظفين.

8. تساهم في التكيف مع التغيرات المفاجئة والتحديات التي تواجه المنظمة.

9. تشجع على المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق الواحد مما يدعم رفاهية الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف القيادة التحويلية :

تهدف القيادة التحويلية إلى إحداث تغيير إيجابي وشامل داخل المنظمة من خلال تحفيز الأفراد وتطوير إمكاناتهم لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات، ومن أبرزها ما يلي (الغنام والصقر، ٢٠٢٥) :

1. تعزيز فاعلية التخطيط والاستجابة للمتغيرات: تعد القيادة التحويلية من العوامل المحورية

التي تسهم في تمكين المنظمات من تطوير قدراتها على التخطيط الاستراتيجي والاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية. كما تسهم في استغلال الموارد المتاحة بشكل مستدام وتعزيز الميزة التنافسية على المستويين المحلي والدولي، من خلال دعم ثقافة التكيف، وبناء منظومات مرنة قادرة على التعامل مع التحديات ومواجهة الأزمات بكفاءة، مع التركيز على رفع مستوى الرضا والانتماء لدى الموظفين تجاه بيئة العمل.

2. تمكين العاملين من تقديم أداء فعال: في ظل القيادة التحويلية، يصبح العاملون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات في بيئة العمل، من خلال توجيههم نحو تطوير أنظمة مرنة ومتكاملة، تعتمد على إشراك الجميع في اتخاذ القرار وبناء خطط جماعية تتوافق مع أهداف المنظمة. ويُعزّز هذا الدور من خلال تفعيل آليات الاتصال الفعال بين القادة والموظفين، مما يضمن وضوح الأهداف، ويوفر بيئة محفزة على العمل الجماعي والإبداع.

3. تقييم وتنمية العاملين: يعد تقييم أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم أحد الجوانب الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يتم ذلك من خلال تبني مجموعة من القيم التي تعزز النمو المهني والابتكار. كما تُربط نتائج الأداء بشكل مباشر بأهداف المنظمة، مما يعزز الانسجام بين الطموحات الفردية والرؤية الجماعية، ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز والتطور المستمر.

أبعاد القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أهم المكونات الأساسية التي تساهم في بناء الكفاءة المؤسسية وتعزيزها بشكل مستمر، حيث تمكن هذه القيادة من تجاوز النمط التقليدي في العمل، وتهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال تمكينهم، وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، وتحقيق التفاعل الإيجابي والمستدام داخل بيئة العمل في جميع مستويات المنظمة.

ومن أبرز أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وهي عناصر مترابطة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يركز على التطوير والتحسين المستمر، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة (الغنام والصقر، ٢٠٢٥) :

1. الاعتبار الفردي

يعني اهتمام القائد بالفروق الفردية بين الموظفين من خلال معاملتهم كأفراد لديهم احتياجات وتطلعات مهنية خاصة، والاستماع إليهم، وتقديم التوجيه والإرشاد، ومساعدتهم على تطوير مساراتهم

(Mark et al., 2025). المهنية يعني بتقديم الدعم الشخصي للموظفين، وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية، وتعزيز تطورهم المهني من خلال الإرشاد والتدريب (Change, 2025).

يعني ذلك جعل الموظفين ذوي الكفاءة محورًا أساسيًا في الاهتمام من خلال تطوير التتابعية المؤسسية بشكل منهجي، عبر ترشيح القيادات وتأهيلها وتمكينها ومتابعتها. ويتم ذلك من خلال الاهتمام بخبراتهم التراكمية، واحترامهم، وتقييم نظمهم ومتابعتها، وتنمية قدراتهم الإبداعية وشخصياتهم. فالتعرف والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة يعد من أولويات هذا التوجه. كما أن تطبيق آليات فعالة لتوافق الأهداف بين الموظفين ذوي الكفاءة وطموحاتهم وبين تطلعات التتابع المؤسسي، يُعد من الركائز الأساسية لضمان استدامة القيادة المؤسسية بكفاءة عالية (الغنام والصقر، 2025).

يُعد الاعتبار الفردي من أهم عناصر القيادة التحويلية، لما له من أثر كبير في تعزيز أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال تقديم الدعم الشخصي الذي يتناسب مع احتياجات كل فرد وطموحاته. فهو يساهم في تعزيز الأداء الفردي عبر تقديم التوجيه والدعم بما يتوافق مع قدرات الموظفين، ويدعم النمو المهني من خلال التدريب والإرشاد الشخصي الذي يراعي الطموحات الفردية لكل موظف. كما يساعد على بناء الثقة والولاء بين القائد والموظف، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز بيئة عمل إيجابية. إضافة إلى ذلك، يتيح الاعتبار الفردي القدرة على التكيف مع التغيرات من خلال فهم الفروق الفردية داخل الفريق، ويحفز الابتكار والإبداع عبر تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم. كما يساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد، بما يدعم الاستقرار المؤسسي، ويزيد من فعالية فرق العمل من خلال إشراك الجميع بطريقة تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم (الخلاوي، 2024).

1. تعزيز الأداء الفردي من خلال تقديم الدعم والتوجيه لكل موظف بحسب احتياجاته وقدراته.

2. دعم النمو المهني عبر التدريب والإرشاد الشخصي الذي يراعي الطموحات الفردية.

3. بناء الثقة والولاء بين القائد والموظف، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

4. القدرة على التكيف مع التغيرات من خلال فهم الفروق الفردية داخل الفريق.

5. تحفيز الابتكار والإبداع عن طريق تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم

6. تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد مما يساهم في الاستقرار المؤسسي.

7. زيادة فعالية فرق العمل من خلال إشراك الجميع بطريقة تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.

2. التأثير المثالي

يشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد الاستثنائية على التأثير في مرؤوسيه، مما يجعله قدوة يُحتذى بها. يعزز هذا التأثير ثقة الأفراد بأنفسهم ويُرسخ لديهم الشعور بالرسالة المشتركة. يقوم القائد بوضع

رؤية مستقبلية للمؤسسة، ويكسب احترام وثقة وإعجاب من حوله، مما يدفع المرؤوسين إلى محاكاة سلوكه (عبد العزيز والقحطاني، 2025).

يشير التأثير المثالي إلى الشخصية أو السلوك الذي يجعل القائد نموذجًا يُحتذى به من قبل أتباعه حيث ينال القائد الإعجاب والاحترام والثقة نتيجة التزامه بسلوكيات وأخلاقيات عالية. كما يعكس التأثير المثالي قدرة القادة على تقديم رؤية ورسالة واضحة، وغرس الشعور بالفخر، وكسب احترام وثقة الآخرين (حنفي، 2025).

يعبر التأثير المثالي عن القيم الأخلاقية والمعتقدات والمبادئ الإنسانية التي يتحلى بها القائد، مما يجعل المرؤوسين يشعرون بالفخر والانتماء عند العمل معه ومشاركته، ويحولون مصالحهم الذاتية إلى أهداف جماعية عليا يركز التأثير المثالي على شخصية القائد بحيث يكون نموذجًا يُحتذى به لدى جميع أفراد المنظمة (Lai et al., 2020).

ويُعد التأثير المثالي أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية، إذ يعكس قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال تمثّل القيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية، بما يجعله نموذجًا يُحتذى به داخل المنظمة، ويسهم هذا البعد في تعزيز فعالية القيادة من خلال عدة مسارات مترابطة؛ إذ يؤدي التزام القائد بالسلوك الأخلاقي والانضباط الذاتي إلى تعزيز مصداقيته أمام المرؤوسين، الأمر الذي يكسبه احترامهم وإعجابهم، ويُعزز من مستوى الثقة المتبادلة بينه وبينهم. وتُعد هذه الثقة عنصرًا أساسيًا في زيادة قدرة القائد على التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن تمتع القائد بالتأثير المثالي يجعله قدوة يُحتذى بها، مما يسهم في ترسيخ السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، ويساعد في توحيد الرؤية والرسالة التنظيمية من خلال الإلهام والممارسة العملية للقيم المؤسسية (Alceste et al., 2024).

3 . الاستنارة الفكرية

تعني قدرة القائد على تحدي المرؤوسين لطرح الاقتراحات والمعتقدات التقليدية واستكشاف طرق جديدة مبتكرة لحل المشكلات مما يعزز قدراتهم الإبداعية والابتكارية (الجرباني، 2025).

مجموعة من الممارسات والأنشطة الاجتماعية والأدبية مثل الجدل، والملاحظة، والتجريب المرتبطة بمواقف معرفية تتمثل أساسًا في تقدير الاستقلال الفكري، والاهتمام العملي بالابتكار والتحسين. وهي ليست مجرد انتقال لأفكار أوروبية إلى الأطراف، بل عملية متعددة المراكز لإنتاج المعرفة، حيث قام الفاعلون التاريخيون في مناطق مختلفة، بتبني مفاهيم الاستنارة وتكييفها وإعادة اختراعها (Schreiber, 2024).

تسهم في تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار لدى الأفراد، ودعمهم في اتخاذ خطوات تغييرية. كما يعمل القائد من خلال هذا الأسلوب على توضيح وإيصال توقعاته للمرؤوسين، وتنشيط أذهانهم، وبث روح التفاؤل فيهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، إضافة إلى تزويدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة التي تساعد على تحقيق الأداء المطلوب (أبو غيث، 2022).

تهدف الاستنارة الفكرية في القيادة التحويلية إلى تحفيز التفكير الإبداعي والتجديد لدى العاملين في المؤسسات، بما يسهم في تطوير بيئة عمل مبتكرة ومرنة. فهي تشجع الأفراد على التفكير خارج الأطر

القرارات. كما تدعم الاستنارة الفكرية الابتكار في حل المشكلات، من خلال تبني حلول غير تقليدية للتحديات التنظيمية. وتعمل أيضًا على تعزيز ثقافة تقبل الأفكار الجديدة، حتى وإن خالفت وجهات نظر القائد، مما

يخلق بيئة فكرية مفتوحة ومحفزة للإبداع. بالإضافة إلى ذلك، تشجع الاستنارة الفكرية على دعم الفشل الإيجابي والتعلم منه، عبر تجنب النقد العلني للإخفاقات وتقديم الدعم الذي يحفز المحاولة والتجربة، بما يساهم في تطوير مهارات العاملين وتعزيز روح المبادرة لديهم (عبد العزيز والقحاني، 2025).

4. الحفز الإلهامي

يحدث الحافز الإلهامي عندما يسلك القائد التحويلي أسلوبًا للتحفيز وإلهام العاملين، ودفعهم للتغلب على الصعوبات والمثابرة المستمرة لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، ويُذكي فيهم الحماس، يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة، وإظهار قيم الحماس والتفاؤل، وتعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة كما يشجع القائد التابعين على التعلم من تجارب السابقين، واستثمارها في تطوير الأداء وتحقيق النجاح (سعيد والصيح، 2025).

الحافز الإلهامي هو أسلوب قيادي يستخدمه القائد التحويلي لتحفيز ودفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توجيههم بإلهام ورؤية واضحة، مما يؤدي إلى تحفيزهم على المبادرة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القصيرة والطويلة الأجل بفعالية. ويعتمد هذا النوع من الحافز على التواصل الواضح للرؤية وتحفيز القوى العاملة لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يساهم في إدارة التغيرات والتحديات داخل المنظمة، خاصة في بيئات الأعمال المتقلبة والمتسارعة (Ndubueze et al., 2023).

ويُعتبر الحافز الإلهامي أداة فعالة لتحفيز العاملين وتعزيز الحماس وروح الفريق بينهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والإنجاز الجماعي. فهو يعزز الحماس وروح الفريق من خلال إلهام العاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون المتبادل. كما يوجه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، عبر استخدام القائد للرموز والشعارات التي تعكس الرؤية المستقبلية للمنظمة. ويحفز الحافز الإلهامي التفكير الإبداعي والمستقبلي، من خلال تشجيع المرؤوسين على البحث عن حلول بديلة ومبتكرة للمشكلات المطروحة. إضافة إلى ذلك، يمكن العاملين من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. وأخيرًا، يعزز الحافز الإلهامي العزيمة والإصرار على تحقيق الأهداف من خلال طرح تحديات إيجابية تزيد من دافعية الأفراد وتصميمهم على النجاح (عادل، 2023).

1. تعزيز الحماس وروح الفريق، من خلال إلهام العاملين وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي.

2. توجيه جهود المرؤوسين نحو الأهداف المشتركة، عبر استخدام القائد للرموز والشعارات التي تدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

3. تحفيز التفكير الإبداعي والمستقبلي، من خلال تشجيع المرؤوسين على البحث عن حلول بديلة ومبتكرة.

4. تمكين المشاركة الفاعلة، عبر إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

5. تعزيز العزيمة والإصرار على تحقيق الأهداف، من خلال طرح التحديات الإيجابية التي تزيد من دافعية الأفراد وتصميمهم على النجاح.

ثانياً: التمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي يعتبر من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء الأفراد ورفع كفاءة

المنظمات فهو يتيح للموظفين الحصول على الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يعزز شعورهم بالثقة والالتزام تجاه أهداف المنظمة. يشمل التمكين جوانب إدارية وتنظيمية وسلوكية تعمل معاً على تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية. كما يلعب التمكين الوظيفي دوراً هاماً في تحسين التخطيط التدريبي، وتطوير المسارات المهنية، وتوفير الحوافز، وتعزيز التعلم المستمر، مما يساهم في إعداد كوادر قادرة على مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة وتحقيق استدامة المنظمة (AlOthmani, 2025).

مفهوم التمكين الوظيفي

يعد عملية تنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرة الموظفين على أداء مهامهم من خلال تزويدهم بالثقة بالنفس (الكفاءة الذاتية)، وتفويض الصلاحيات، وتوفير فرص للتطوير المهني، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار. ويُعد التمكين وسيلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق درجة عالية من الرضا والمشاركة الفعالة في بيئة العمل (Bakr & Al-jauid, 2025).

شعور الموظفين بامتلاكهم للقدرة والموارد والصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية واستقلالية. ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة تعزز الوصول إلى المعلومات، وتفتح قنوات الاتصال، وتشجع على المشاركة في صنع القرار، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهني الرضا

(Abd Elhamid et al.,2024).

عملية تنظيمية تهدف إلى تعزيز إحساس الموظفين بالمسؤولية وتمكينهم من اتخاذ المبادرات، مما يساهم في دعم الابتكار وتحقيق أهداف المنظمة، ويعد التمكين أحد العوامل المؤثرة بشكل إيجابي في تحسين الاحتفاظ بالموظفين، وتقليل معدلات دوران العمل، خاصة في القطاعات ذات التحديات العالية (Kasa et al.,2024).

يعد ممارسة إدارية تهدف إلى منح الموظفين القدرات والفرص اللازمة للمشاركة الفاعلة في العمل، من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتوفير الصلاحيات والموارد والدعم المطلوب. ويساهم التمكين في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى ارتباطهم الوظيفي من خلال شعورهم بأهمية دورهم وتأثيرهم في المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الولاء المؤسسي (Qasim et al.,2024).

يمثل عملية تعزيز قدرات الموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم، وتزويدهم بالمعرفة والأدوات والتقنيات الحديثة التي تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، واتخاذ قرارات مستقلة، والمساهمة في تحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. ويتجلى التمكين من خلال منح الموظف القدرة على الوصول إلى المعلومات، واستخدام التقنيات الرقمية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، مما يعزز من دوره كأداة استراتيجية في مواجهة التحديات، مثل تقييم مخاطر الاحتيال وتحسين الأداء المؤسسي

(Tbayshat et al.,2024).

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن تعريف التمكين الوظيفي بأنه التمكين الوظيفي العملية التي يتم من خلالها تمكين العاملين في في وزارة البلديات والإسكان السعودية من اتخاذ قرارات تتعلق بأعمالهم اليومية من خلال تفويض السلطة، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات الضرورية، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيعهم على العمل ضمن فرق جماعية تُسهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

أهمية التمكين الوظيفي

يُعد التمكين الوظيفي من الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، لما له من آثار إيجابية متعددة تنعكس على العاملين والمنظمة على حد سواء، ويمكن توضيح أهميته من خلال النقاط الآتية (اميمة وحورية، 2024):

1. يسهم التمكين الوظيفي في تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية من خلال منحهم قدرًا مناسبًا من الصلاحيات وتحملهم مهام حقيقية، الأمر الذي يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها، ويؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي وتحسين مستوى الأداء.
2. يعمل التمكين على رفع مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين من خلال إشراكهم في العمل ومنحهم مساحة أوسع للمبادرة، بما يحقق توافقًا بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، ويعزز شعورهم بالانتماء والإيجابية تجاه بيئة العمل.
3. يسهم التمكين الوظيفي في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم المهنية، حيث يتيح لهم الفرصة لاستخدام معارفهم وخبراتهم، وتنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، بما ينعكس على تحسين جودة الأداء واستدامته.
4. يساعد التمكين على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وإشعارهم بقيمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الكفاءة، وتحسين الأداء، والقدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية المختلفة

فوائد التمكين الوظيفي:

يُعد التمكين الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، لما له من آثار إيجابية متعددة تنعكس على سلوك الموظفين وكفاءة العمل داخل المنظمة. ويمكن توضيح أبرز فوائد التمكين الوظيفي على النحو الآتي (زكريا، 2024):

1. يسهم التمكين الوظيفي في رفع مستوى التزام الموظفين وتحفيزهم لبذل جهود إضافية تتجاوز متطلبات العمل الأساسية، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2. يساعد التمكين على ترسيخ روح العمل الجماعي من خلال تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات واتباع أفضل الممارسات المهنية، مما يسهم في تحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية.

3 يؤدي منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء وسرعة إنجاز المهام وتحقيق النتائج المستهدفة.

4. يسهم التمكين الوظيفي في تحسين قنوات الاتصال التنظيمي من خلال إشراك الموظفين في الحوار وصنع القرار، مما يعزز الوضوح والتفاهم المتبادل ويحد من المشكلات الناتجة عن ضعف الاتصال.

أبعاد التمكين الوظيفي

يمتد التمكين الوظيفي ليشمل عدة أبعاد أساسية تسهم في تعزيز فعالية الأفراد داخل المنظمة. أولها المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يُمنح الموظفون فرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية. ثانيًا، تأتي الاستقلالية وحرية التصرف، التي تعني تمكين الأفراد من حرية اتخاذ الإجراءات وتنفيذ المهام دون رقابة مفرطة، ما يمنحهم الثقة والقدرة على الابتكار وحل المشكلات بشكل مستقل. ثالثًا، فرق العمل حيث يشجع التمكين على التعاون وروح الجماعة بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل محفزة تدعم تبادل الأفكار وتكامل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. هذه الأبعاد مجتمعة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة (الحنيطي، 2022)، (عبد الرحمن، 2022)، (بوناب، 2022):

1. مشاركة المعلومات

تعني تبادل البيانات والمعرفة بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة. تشمل هذه العملية نشر المعلومات المهمة التي تساعد في تحسين اتخاذ القرارات، تعزيز التعاون، وزيادة

الشفافية داخل المنظمة. تتطلب مشاركة المعلومات في هذا السياق أن يكون الأفراد مدركين

لاحتياجات الآخرين ويتخذون قرارات تستند إلى تفضيلات وآراء الزملاء لضمان تحقيق التنسيق والتكامل بين الفرق المختلفة (Chapman et al., 2025).

تعني تبادل البيانات والمعارف التشغيلية بين وحدات أو شركاء داخل المنظمة أو بين منظمات مختلفة بهدف تحسين التنسيق واتخاذ القرارات وزيادة كفاءة الأداء. تساعد مشاركة المعلومات على تعزيز التعاون الداخلي والخارجي، تسهيل تدفق العمل، ودعم الابتكار من خلال تمكين الأطراف المعنية من الوصول إلى المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية (Liu et al., 2024).

مشاركة المعلومات هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتبادل البيانات والمعرفة داخليًا بين الأقسام والموظفين، وخارجيًا مع شركاء العمل والعملاء، بهدف تحسين التنسيق واتخاذ القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية. تعتمد مشاركة المعلومات على استخدام منصات وتكنولوجيا رقمية تتيح تدفق المعلومات بسلاسة، مما يدعم التعاون، ويعزز الشفافية، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية واستدامة (et al., 2025). (Gkartzonikas

2. المشاركة في اتخاذ القرارات

تشير إلى إشراك الموظفين أو الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على الأداء أو السياسات أو استراتيجيات المنظمة. بدلاً من أن يكون اتخاذ القرار محصوراً في القيادة العليا أو الإدارة فقط، يتم تشجيع الأفراد في مختلف المستويات على المساهمة بأرائهم وأفكارهم في تحديد الأهداف، وحل المشكلات، وتحسين العمليات (Hans, 2025).

إشراك جميع الأفراد أو الفرق المعنية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على استراتيجيات العمل، العمليات الداخلية، والأهداف التنظيمية. هذا النوع من المشاركة يعزز الشفافية، ويشجع التعاون والتواصل بين مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمة. من خلال التشاور وتبادل الأفكار، يستطيع الموظفون أن يقدموا رؤى قيمة تساعد على تحسين فعالية العمليات واتخاذ قرارات أفضل وأكثر توافقاً مع احتياجات المنظمة (Kassen, 2025).

المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للمنظمات تعني إشراك الأفراد أو الفرق في اتخاذ قرارات تؤثر على سير العمل، مما يعزز الشفافية، المسؤولية، والابتكار. هذه المشاركة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا الموظفين وتعزز الالتزام بالقرارات (McCafferty, 2024).

وتُعدّ المشاركة في اتخاذ القرارات من الممارسات الإدارية الحديثة التي تُسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل، لما لها من آثار إيجابية على الأفراد والمؤسسة على حدّ سواء، فهي تتيح رؤية شاملة وواضحة لأهداف المنظمة وتوجهاتها، بدلاً من الاقتصار على النظرة الجزئية المرتبطة بنطاق الوحدة أو الوظيفة، مما يوجه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، كما تعزز المشاركة الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم، من خلال إتاحة الفرصة لتبادل وجهات النظر ومناقشة أبعاد القرار، وهو ما يقلل من النزاعات والمنافسة غير الصحية داخل بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، تساهم المشاركة في تنمية مهارات العاملين الإدارية والتحليلية، عبر إشراكهم في جمع البيانات وتحليل البدائل وتقييم النتائج، مما يعزز الاعتماد على الأسلوب العلمي في ممارسة العمل الإداري. ومن جهة أخرى، تحفز المشاركة الابتكار وتحسن جودة القرارات، إذ تتطلب دراسة المواقف المختلفة وتحليل المشكلات والتفكير في البدائل الممكنة، وتقدير النتائج المتوقعة لكل منها، وهو ما يوسع آفاق التفكير ويعزز مستوى القرارات المتخذة، أخيراً، تُضفي المشاركة صفة الواقعية على القرارات الإدارية، لارتباطها بالمعطيات الفعلية وظروف التنفيذ.

والإمكانات المتاحة، مع تحديد التحديات المحتملة واقتراح الحلول المناسبة، مما يزيد من التزام العاملين بتنفيذ القرارات وتحقيق أهدافها (كسكاس، 2025).

3. الاستقلالية وحرية التصرف

قدرة الأفراد أو الفرق على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام المرتبطة بعملهم بحرية ومرونة، دون تدخل مفرط من الإدارة العليا أو الجهات الخارجية، وبما يتماشى مع أهداف وسياسات المنظمة حيث تمنح الاستقلالية الموظف صلاحية اتخاذ القرار في نطاق عمله، بينما تتيح له حرية التصرف اختيار الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة لتحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من المسؤولية الذاتية، ويحفّز الإبداع، ويُسهم في رفع الأداء العام والانتماء المؤسسي (Trevisan, 2025).

تشير إلى قدرة المنظمة على اتخاذ قراراتها وتشغيل عملياتها بشكل مستقل دون تدخل خارجي يؤثر على سياساتها أو استراتيجياتها. يشمل ذلك اتخاذ قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي، العمليات الداخلية، التوجهات الاستراتيجية، وأولويات العمل بناءً على احتياجات السوق أو القطاع الذي تعمل فيه، مع الحفاظ على مستوى من الحرية التي تسمح لها بالابتكار والنمو دون تبعية أو ضغوط خارجية تؤثر على استدامتها ونجاحها (Mohebbi, 2025).

قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة بشكل مستقل دون تأثير خارجي أو تدخل غير مبرر من أطراف خارجية. هذا يشمل القدرة على إدارة الموارد، تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها بناءً على رؤية المنظمة وأهدافها الخاصة. الاستقلالية في المنظمات تساهم في تعزيز قدرتها على التكيف والابتكار، كما تدعم الاستدامة والنمو من خلال تعزيز الحوكمة الذاتية والشفافية في القرارات اتخاذ

(Bhattacharya et al.,2025).

وتُعَدّ الاستقلالية وحرية التصرف من العوامل الأساسية التي تُعزز قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع التحديات المتغيرة، واتخاذ قرارات مدروسة بشكل مستقل، لما لها من آثار إيجابية على الأداء والإبداع. فهي تتيح للأفراد التوازن بين المثابرة والمرونة، بحيث يمكنهم الاستمرار في أداء المهام مع القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة، كما تعزز الاستقلالية التفكير المستقل، وتمكن الأفراد من اتخاذ قراراتهم دون الاعتماد المفرط على الآخرين أو على القواعد الثابتة، مما يزيد من كفاءتهم في التعامل مع المشكلات، وتساهم كذلك في إيجاد حلول مبتكرة من خلال التفكير خارج الصندوق واكتشاف طرق جديدة لمواجهة التحديات، إضافة إلى ذلك، تسمح الاستقلالية للأفراد باكتشاف الفرص الخفية في المعلومات التي قد تبدو غير ذات أهمية في البداية، مما يعزز جودة عملية اتخاذ القرار في بيئات معقدة ومتغيرة، وأخيراً، تساعد الاستقلالية على تحسين القدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة والظروف المتغيرة، مما يجعل الأفراد أكثر مرونة وكفاءة في مواجهة الحالات غير المستقرة (Hommel et al.,2024).

4. فرق العمل

مجموعات متخصصة من الأفراد داخل المنظمة يتم تشكيلها بهدف دراسة قضايا معينة أو تحديات محددة، وتحليل البيانات والأدلة المتاحة، ثم تقديم توصيات أو حلول مستندة إلى نتائج البحث والتحليل. تعمل هذه الفرق بشكل تعاوني ومنسق لضمان اتخاذ قرارات مبنية على معرفة معمقة ودقيقة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، تطوير السياسات، وتعزيز كفاءة العمل داخل المنظمة

(Barbara et al.,2025)

مجموعات من الموظفين الذين يعملون معاً ضمن بيئة العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، خصوصاً في سياقات العمل عن بعد أو الهجين. تلعب فرق العمل دوراً محورياً في بناء الشعور بالانتماء والاتصال بين الأعضاء، مما يؤثر إيجابياً على مستوى المشاركة في العمل، الرضا الوظيفي، وتقليل الضغوط والغياب (Shi et al.,2024).

فرق العمل هي مجموعات من الموظفين من مختلف الأقسام أو المستويات يعملون معاً بشكل منسجم لتحقيق أهداف المنظمة المشتركة، وتعتمد فعالية هذه الفرق على قدرة أعضائها على التعاون، التكيف، والابتكار، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النتائج المرجوة (Paredes-Saavedra et al.,2024).

الدراسات السابقة:

هذا الجزء يستعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، ومن الجدير بالذكر أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية حيث أن معظم الدراسات السابقة كان في إطار المنظمات الربحية في القطاع الخاص .

- دراسة (Ilsev & Gumusluoglu ٢٠٠٩)، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (١٦٣) من موظفي ومديري البحث والتطوير لدى ٤٣ شركة تركية منها الشركات الصغيرة والشركات الصغيرة لمشاريع تطوير البرامج. وتم توزيع نوعين من الاستبانات، الأول للموظفين، وهو لقياس أثر القيادة التحويلية والدعم الداخلي على الإبداع، بينما الأخرى للمديرين، وهي تحتوي على أسئلة عن ابتكارات المنتج في شركاتهم وعن درجة الدعم الذي يحصلون عليه من الجهات الخارجية. ونتيجة تحليل الدراسة كانت داعمة للتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة، أيضا وجدت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي تكون أقوى كلما كان الدعم الخارجي بمستويات عالية، وعلى عكس ذلك عندما ينعدم الدعم الخارجي.

- دراسة (al et ,Noruzy ,2013) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (١٠٦) من الشركات الصناعية الإيرانية التي تحتوي على (٥٠) موظفا كمتوسط عدد الموظفين، وتمت الدراسة على كبار المديرين والمديرين التنفيذيين ومديري المستويات الأخرى. ووجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إدارة المعرفة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي وأداء المنظمة في الشركات الصناعية، والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة يؤثران بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي، والتعليم التنظيمي والإبداع التنظيمي يؤثران بشكل مباشر على أداء المنظمة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر وإيجابي على الإبداع التنظيمي من خلال التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي يؤثران بشكل غير مباشر على أداء المنظمة من خلال الإبداع التنظيمي .

- دراسة (الغامدي، علي بن مرزوق، ٢٠٢١)، بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. استهدفت الدراسة معرفة تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، وتم استخدام المنهج التجريبي، وقام الباحث بتصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، ومقياس للإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٢١) قائدا للمدارس الثانوية، مقسمين على مجموعتين (٣٠) للمجموعة التجريبية، (٣١) للمجموعة الضابطة، وكانت النتائج كالآتي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية، لصالح الأكبر عمرا وللمؤهل العلمي الأعلى، وللاكثر في عدد في سنوات الخبرة
 - وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية، والأهلية بمنطقة الرياض.

- دراسة (سالم ، ٢٠٢١) ، بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار والإبداع في الإدارة لتحسين الأداء الأكاديمي للموظفين في جامعة صحار

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات وأعراف القيادة التحويلية وأداء الموظفين في جامعة صحار في سلطنة عمان. يستند هذا البحث إلى حقيقة أن الأساليب التقليدية للقيادة تعيق تطوير ممارسات القيادة

الحديثة في جامعة صحار بشكل خاص وفي عمان بشكل عام. قد تساهم هذه الدراسة في بعض الحلول المهمة للأدبيات الموجودة خاصة في أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة إذا كانت مدعومة بتقنيات حديثة ومهارات تدريب عالية للموظفين. أعتمد البحث أسلوب البحث النوعي. تم استخدام الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات. تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من ٥ نقاط لمساعدة الباحثين على تحليل البيانات.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، تعتبر مهارات القيادة التحويلية ضرورية للغاية لاكتساب القادة رفيعي المستوى في جامعة صحار في سلطنة عمان، تم العثور على القادة التحويليين ذوي المهارات القيادية المتميزة بشكل مذهل في إدارة وقيادة أولئك الذين يعملون في ظلهم، وجد أن الموظفين يتأثرون بشكل كبير بقادتهم فيما يتعلق بالأنشطة الأكاديمية والإدارية، وأخيرا وجدت الدراسة أن الجامعات في سلطنة عمان ال تولي اهتماما خاصا لمهارات القيادة التحويلية، مما يؤثر سلبًا على جودة ومصداقية التعليم . اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، استخدام القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالطبع، هذا تعقيب مقترح على الدراسات السابقة يتناسب مع عنوان دراستك:

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع القيادة التحويلية حظي باهتمام بحثي ملحوظ، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على أثرها في الابتكار التنظيمي، والإبداع الإداري، والأداء التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة في بيئات مختلفة، خصوصًا في القطاع الخاص وبعض المؤسسات التعليمية. كما تبين أن نتائج الدراسات جاءت في مجملها مؤكدة لأهمية القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي وتحسين الأداء، حيث أظهرت أغلبها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومظاهر الإبداع أو الابتكار لدى العاملين.

وفي ضوء ذلك، يمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة أسهمت في توضيح الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية، إلا أنها لم تتناول بصورة كافية موضوع تمكين الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي، وبشكل خاص داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. كما أن عدداً من

الدراسات السابقة انصب على منظمات تعليمية أو صناعية أو شركات خاصة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في سياق إداري حكومي يختلف في طبيعته التنظيمية وأهدافه وإجراءاته.

كما أن الدراسة الحالية تتميز بأنها تربط بين القيادة التحويلية وتمكين الإبداع الوظيفي، وهو ارتباط مهم؛ لأن تمكين الإبداع الوظيفي لا يقتصر على وجود أفكار جديدة فقط، بل يتطلب بيئة قيادية داعمة، وتفويضاً وتحفيزاً، ومناخاً تنظيمياً يشجع المبادرة والتجديد. ومن هنا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما يمنحها أهمية علمية وتطبيقية في الوقت نفسه.

المنطلقات النظرية للدراسة :

بالتأكيد، وبناءً على عنوان دراستك " دور القيادة التحويلية في تمكين الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية"، فإن المنطلقات النظرية المناسبة تدور أساساً حول نظرية القيادة التحويلية ونظرية التمكين النفسي، ويمكن الاستفادة أيضاً من مدخل الإثراء الوظيفي/صياغة العمل لربط القيادة بالإبداع الوظيفي .

المنطلقات النظرية

أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تُعد نظرية القيادة التحويلية المنطلق الرئيس في هذه الدراسة، إذ تقوم على أن القائد يحقق التأثير في الأفراد من خلال الرؤية الملهمة، والتحفيز، والتشجيع على التفكير الابتكاري، والاهتمام بالفروق الفردية. ويُعد Bass و Avolio من أبرز من طوّر هذا الاتجاه، وارتبطت النظرية بأربع أبعاد رئيسة هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. (Bass, B. M., & Avolio, B. J. , 1994)

ثانياً: نظرية التمكين النفسي

تُستخدم هذه النظرية لتفسير كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تنمية الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، لأنها تفترض أن التمكين يتحقق عندما يشعر الفرد بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في العمل. وقد

طوّر Spreitzer هذا المفهوم اعتمادًا على أعمال Thomas و Velthouse، وبيّن أن التمكين النفسي يعزز المبادرة والمرونة والسلوك الإبداعي داخل المنظمة. (Thomas,1990)

• ثالثًا: مدخل الإثراء الوظيفي/صياغة العمل

يمكن الاستفادة من هذا المدخل بوصفه إطارًا مساعدًا؛ لأنه يفسر كيف يعيد الموظفون تشكيل مهامهم وعلاقاتهم وحدود أعمالهم بطريقة تعزز المعنى والدافعية والإبداع. وقد عرّف Wrzesniewski و Dutton صياغة العمل بأنها التغييرات الجسدية والمعرفية والعلاقية التي يجريها الأفراد على حدود وظائفهم، وهو ما ينسجم مع مفهوم الإبداع الوظيفي الذي تسعى الدراسة إلى تمكينه.

(Wrzesniewski,2001)

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية القيادة التحويلية بوصفها الإطار النظري الرئيس، حيث تفسر هذه النظرية قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم واستثارة تفكيرهم الإبداعي من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. كما تستند الدراسة إلى نظرية التمكين النفسي التي تفسر كيف يؤدي شعور الموظف بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير إلى تنمية الإبداع الوظيفي. ويمكن كذلك الاستفادة من مدخل صياغة العمل لتفسير الدور الذي قد تؤديه القيادة التحويلية في تشجيع الموظفين على إعادة تشكيل أعمالهم بما يعزز الابتكار والإبداع

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

تركز هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لموظفي وزارة الموارد البشرية، ولتحقيق هذه الدراسة تم تبني منهجية علمية تعتمد على أساليب البحث الكمي والنوعي، وذلك بهدف تحليل البيانات وفهم تأثير القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي .

أولا : منهج البحث:

المنهج الوصفي : لوصف مفهوم القيادة التحويلية ، التمكين والابداع الوظيفي

المنهج التحليلي : لتحليل دور القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

كم تم الاستعانة بالمنهج الاستكشافي من خلال مراجعة الادبيات والدراسات السابقة لفهم الاتجاهات العالمية والمحلية في استخدام القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين.

ثانيا : مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية تضم الموظفين الإداريين بهدف جمع بيانات حول دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي الوزارة .

حجم العينة : سيتم تحديد حجم العينة بناء على حسابات إحصائية باستخدام برنامج SPSS لضمان تمثيل عادل لمجتمع الدراسة.

ثالثا : أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أكثر من أداة لجمع البيانات لضمان موثوقية النتائج ،وهي:

الاستبيان (Questionnaire) :

يتكون من أسئلة مغلقة ومفتوحة لتقييم مدى تطبيق القيادة التحويلية وتمكينها على ابداع الموظفين.

سيتم توزيعه الكترونيا على العينة المستهدفة

يتضمن محاور مثل:

دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

المقابلات (Interviews) :

سيتم اجراء مقابلات شبه منظمة مع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لفهم التحديات والفرص المرتبطة بالقيادة التحويلية

تحليل البيانات الفعلية (Case Study Analysis)

سيتم تحليل بيانات من وزارة الموارد البشرية و التنمية الاجتماعية لدراسة مدى تأثير القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين

سيتم استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لدراسة الأنماط والاتجاهات .

رابعا : أساليب تحليل البيانات

التحليل الاحصائي الكمي:

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيانات، بما في ذلك:

التحليل الوصفي

اختبارات الارتباط والانحدار

تحليل التباين (ANOVA) لدراسة العلاقة بين التوأمة الرقمية وكفاءة التدقيق الداخلي

تحليل المحتوى النوعي:

سيتم تحليل بيانات المقابلات والدراسات الحالة باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط المتكررة في الآراء والتجارب العملية.

خامساً: اعتبارات الصدق والثبات

الصدق (Validity):

سيتم اختبار الاستبيان والمقابلات من قبل موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتأكد من مدى ملاءمتها لموضوع البحث.

الثبات (Reliability):

سيتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات ودقة أدوات جمع البيانات.

سادساً: القيود والصعوبات البحثية

واجه البحث بعض التحديات، مثل:

نقص البيانات المنشورة حول تطبيق التوأمة الرقمية في التدقيق الداخلي في السعودية.

صعوبة الحصول على بيانات سرية من الوزارة مما يستدعي استخدام بيانات غير مباشرة أو نماذج محاكاة

التكلفة العالية لتنفيذ دراسات تطبيقية شاملة، مما قد يؤدي إلى تقليل حجم العينة المستخدمة.

تعتمد هذه الدراسة على التحليل الكمي والنوعي لفهم تأثير التوأمة الرقمية على كفاءة التدقيق الداخلي للمخزون. باستخدام منهجية متكاملة تشمل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل البيانات الفعلية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول دور القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في تمكين الابداع الوظيفي.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة، تم استخدام عدة أدوات بحثية لضمان جمع بيانات موثوقة وشاملة حول دور التوأمة الرقمية (Digital Twins) في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي للمخزون، مع التطبيق على نظام أوراق في الشركات السعودية. وتنوعت الأدوات بين الأساليب الكمية والنوعية لضمان تحليل متكامل للمشكلة البحثية.

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان من الأدوات الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتيح جمع بيانات كمية من عينة واسعة موظفي وزارة الموارد البشرية وقد تم تصميم الاستبيان ليتضمن محاور رئيسية تتعلق بالقيادة التحويلية وتمكين ابداع الموظفين

تصميم الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام رئيسية:

المعلومات الديموغرافية: تشمل العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

استخدام القيادة التحويلية: أسئلة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية .

القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين: تقييم أثر القيادة التحويلية على ابداع الموظفين .

التحديات والفرص: تحديد العقبات التي تواجه دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي.

طريقة توزيع الاستبيان

سيتم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .

سيتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لاستخراج الإحصاءات الوصفية والاستدلالية.

مثال على سؤال استبياني مغلق:

♦ ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين؟

بدرجة كبيرة جداً

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة قليلة

لا يؤثر

مثال على سؤال مفتوح:

ما هي أبرز التحديات التي تواجه الوزارة عند تطبيق القيادة التحويلية ؟

ثانيًا: المقابلات الشخصية (Interviews)

تم اعتماد المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) كأداة لجمع بيانات نوعية معمقة حول دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي

عينة المقابلات

موظفي وزارة الموارد البشرية.

أهداف المقابلات

فهم التحديات الفعلية التي تواجه الشركات في تطبيق القيادة التحويلية.

تحليل تأثير القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي.

استخلاص أفضل الممارسات والتوصيات حول تمكين القيادة التحويلية.

أمثلة على أسئلة المقابلات:

كيف تساهم القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي ؟

ما أبرز الصعوبات التي تمت مواجهتها عند تطبيق القيادة التحويلية ؟

كيف يمكن تعزيز فعالية القيادة التحويلية ؟

تحليل بيانات المقابلات

سيتم استخدام تحليل المحتوى (Content Analysis) لاستخلاص الموضوعات المتكررة والتوجهات الرئيسية من إجابات المشاركين.

ثالثًا: تحليل البيانات الفعلية (Case Study Analysis)

سيتم دراسة بيانات من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

أدوات التحليل

استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لفحص الأنماط والتوجهات.

إجراء مقارنات زمنية بين بيانات ابداع الموظفين قبل وبعد تطبيق القيادة التحويلية.

رابعاً: مراجعة الدراسات السابقة (Literature Review)

تم الاعتماد على تحليل الدراسات السابقة لتحديد:

اتجاهات البحث العالمي حول القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي

أفضل الممارسات والتحديات في استخدام القيادة التحويلية .

خامساً: الصدق والثبات في أدوات البحث

الصدق (Validity): تم مراجعة أدوات البحث من قبل خبراء أكاديميين للتأكد من توافقها مع أهداف الدراسة.

الثبات (Reliability):

تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

تم إجراء مقابلات تجريبية للتحقق من وضوح الأسئلة وفاعلية التحليل.

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة متكاملة من الأدوات البحثية، بما في ذلك الاستبيانات، المقابلات، تحليل البيانات الفعلية، ومراجعة الدراسات السابقة، وذلك بهدف تقديم صورة دقيقة حول دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي .

حدود الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان "دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية"، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تساهم في توجيه البحث وتحديد نطاقه لضمان تحقيق أهدافه بشكل دقيق. تشمل هذه الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية، والمنهجية، بالإضافة إلى بعض التحديات البحثية.

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

يركز البحث على دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية ، ولا يتناول جوانب أخرى مثل الإدارة المالية أو إدارة سلسلة التوريد إلا بقدر ارتباطها بموضوع البحث. يستكشف البحث دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية ، وهي:

تحسين الابداع الوظيفي.

تحليل التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية .

ثانيًا: الحدود المكانية (Spatial Scope)

يركز البحث وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

ثالثًا: الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تركز الدراسة دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية ، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٦.

رابعًا: الحدود المنهجية (Methodological Scope)

المنهج البحثي المستخدم: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل البيانات الميدانية والاعتماد على مراجعة الأدبيات السابقة.

ستحاول هذه الدراسة التحقق عن الفرضيات التالية:

ف.١ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة وينبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

ف1أ- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد المثالية المؤثرة على تمكين الموظفين".

ف1ب- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الدافعية الإلهامية على تمكين الموظفين".

ف1ج- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الاستثارة الفكرية على تمكين الموظفين".

ف1د- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد النظرة الفردية على تمكين الموظفين".

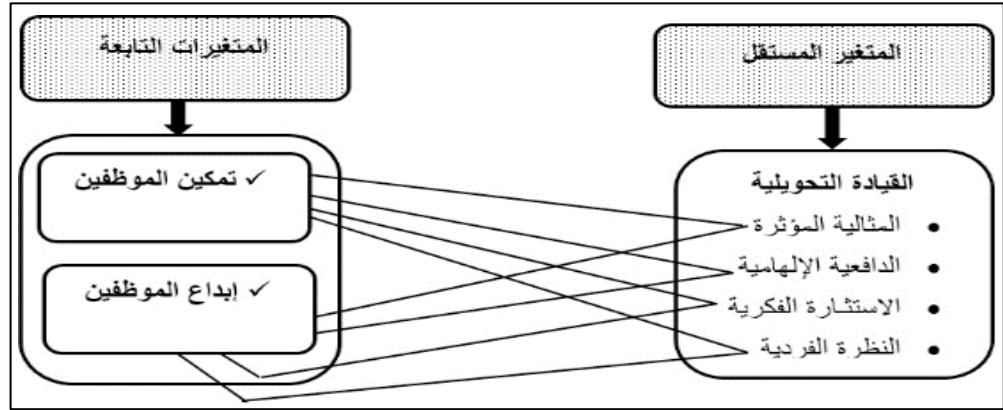
ف2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة وينبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

ف2أ- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد المثالية المؤثرة على إبداع الموظفين".

ف2ب- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الدافعية الإلهامية على إبداع الموظفين".

ف2ج- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الاستثارة الفكرية على إبداع الموظفين".

ف2د- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد النظرة الفردية على إبداع الموظفين".



شكل رقم (1): العلاقة بين متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية وإبداع وتمكين الموظفين، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتم توزيع الاستبانة بعد ذلك على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول / يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل.

الجزء الثاني/ يتناول القيادة التحويلية حيث تمت الاستعانة بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) وهو مخصص لقياس ممارسة السلوك القيادي التحويلي وتم اجراء بعض التعديلات اللازمة

من حذف وإضافة بما يتوافق مع أهداف الدراسة. ويتكون الجزء من أربعة أبعاد على النحو التالي:

□ البعد الأول : المثالية المؤثرة ويهدف لقياس مدى تحلي الرئيس أو المدير بالصفات التي تجعل منه قدوة ومثلاً للموظفين، حيث احتوى على (6) عبارات.

□ البعد الثاني: الدافعية الإلهامية ويمثل مدى تحفيز الرئيس المباشر أو المدير للموظفين وبث التفاؤل في نفوسهم، حيث يضم هذا البعد (5) عبارات.

□ البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ويهدف لقياس مدى تشجيع الرئيس المباشر أو المدير لمروؤسيه على التفكير الإبداعي، حيث اشتمل هذا البعد على (5) عبارات.

□ البعد الرابع: النظرة الفردية ويمثل مدى نظرة الرئيس المباشر أو المدير لكل فرد على حدة وليس باعتباره عضو من مجموعة، حيث يحتوي هذا البعد على (5) عبارات.

الجزء الثالث: يهدف لقياس مستوى تمكين الموظفين، ويحتوي هذا المحور على 9 عبارات حيث تمّت الاستعانة في تصميم عناصر التمكين على عدة دراسات مع إجراء التعديلات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

الجزء الرابع: ويهدف لقياس مستوى إبداع الموظفين، ويحتوي هذا المحور على (10) عبارات وتمّت الاستعانة في تصميم عناصر إبداع الموظفين على عدة دراسات مع القيام باختيار الجمل المناسبة مع أهداف الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة. ويوضح الجول رقم (1) محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور . وقد تم الاعتماد

على مقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point Scale في إعداد الاستبانة، وتم إعطاء الأوزان الأتية لفقرات كل محور: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)

جدو (1) محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	المصدر
الإبداعية المؤثرة الدافعية الإلهامية	6 فقرات	-Bass et al. (1987); Lunenburg (2003); الهواري، (1999)
الاستثارة الفكرية	5 فقرات	
النظرة الفردية	5 فقرات	
التمكين	9 فقرات	
الإبداع	10 فقرات	-Ahearne, et al (2005); Ismail, et al.(2011) - العتيبي (2016) -Henker, et al. (2015); Slatten, et al. (2015); Carmeli, et al. (2007); Gong, et al. (2009)

صدق وثبات الاستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري للأداة: حيث تم إعداد استبانة أولية وعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة، من أجل اختبار مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ولتحديد مدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل أو اضافة أو حذف للعبارات وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي لبنود وفقرات الاستبانة: تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة مكونة من (28) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وذلك من أجل قياس

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين بالجدول رقم (2)، حيث كانت القيمة الاحتمالية لكل فقرة ذات دلالة احصائية عند مستوى (Sig=0.000) أي أقل من (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بدرجة مرتفعة، وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع عبارات أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المطلوبة.

جدو رقم (2): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: القيادة التحويلية							
البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المثالية المؤثرة	1	0.871	0.000	الاستشارة الفكرية	1	0.862	0.000
	2	0.912	0.000		2	0.897	0.000
	3	0.89	0.000		3	0.924	0.000
	4	0.809	0.000		4	0.891	0.000
	5	0.853	0.000		5	0.932	0.000
	6	0.821	0.000				
الدافعية الإلهامية	1	0.89	0.000	النظرة الفردية	1	0.839	0.000
	2	0.864	0.000		2	0.844	0.000
	3	0.909	0.000		3	0.896	0.000
	4	0.909	0.000		4	0.707	0.000
	5	0.886	0.000		5	0.817	0.000
تمكين الموظفين	1	0.745	0.000	إبداع الموظفين	1	0.828	0.000
	2	0.825	0.000		2	0.833	0.000
	3	0.811	0.000		3	0.86	0.000
	4	0.781	0.000		4	0.844	0.000
	5	0.771	0.000		5	0.869	0.000
	6	0.803	0.000		6	0.902	0.000
	7	0.791	0.000		7	0.895	0.000
	8	0.821	0.000		8	0.799	0.000
	9	0.808	0.000		9	0.889	0.000
					10	0.874	0.000

كما تم التحقق من مؤشرات الصدق لأداة الدراسة عن طريق حساب درجة ارتباط كل بعد من الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، كما هو مبين بالجدول رقم (3) . ويتضح من النتائج بالجدول رقم (3) أن جميع أبعاد ومحاور أداة الاستبانة ترتبط بدرجة عالية مع الدرجة الكلية للأداة التي تنتمي إليها، وكانت جميع القيم

دالة إحصائية ١ عند مستوى (Sig=0.000) أي أقل من (0.05) وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع أبعاد الاستبانة ومحاوره تتمتع بدرجة عالية من الصدق مع الدرجة الكلية للاستبيان مما يعزز من مصداقية بناء أداة الدراسة لقياس ما هدفت لقياسه.

جدو رقم (3): درجة ارتباط درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المحور الأول : القيادة التحويلية		
البعد الأول : المثالية المؤثرة	0.918	0.000
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	0.918	0.000
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	0.967	0.000
البعد الرابع: النظرة الفردية	0.927	0.000
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على تمكين الموظفين	0.938	0.000
المحور الثالث: تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين	0.974	0.000

ثبات فقرات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين بالجدول رقم (4)، حيث تراوحت جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات المحاور ما بين (0.878-0.960). ما يدل على أن جميع المحاور والأبعاد تحقق درجة عالية من الثبات، كما أن أداة الدراسة حققت ثباتاً عاليًا بلغت قيمته (0.983) مما يدل على سلامة بناء المحاور وفقراتها والوثوق بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة

جدو رقم (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
البعد الأو : المثالية المؤثرة	6	0.929
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	5	0.934
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	5	0.942
البعد الرابع: النظرة الفردية	5	0.878
تأثير القيادة التحويلية على تمكين الموظفين	9	0.925
تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين	10	0.960
الثبات الكلي	40	0.983

4. عرض وتفسير نتائج الدراسة:

أو الا: خصائص عينة الدراسة

جدو رقم (5): خصائص العينة

خصائص العينة		عدد المبحوثين	النسبة المئوية
		(n=333)	
الجنس	ذكر	83	24.9%
	أنثى	250	75.1%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	14	4.2%

خصائص العينة	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
	(n=333)	
المؤهل التعليمي	من 26- إلى 35 سنة	41.7%
	من 36- إلى 45 سنة	38.4%
	من 46- إلى 55 سنة	13.2%
	من 55 سنة فأكثر	2.4%
	الثانوية العامة	6.9%
	دبلوم	1.8%
	بكالوريوس	72.7%
	ماجستير	18.6%
	أقل من 5 سنوات	12.3%
	من 5- 10	47.7%
سنوات الخبرة العملية	من 11- 15	21.3%
	من 16 سنة فأكثر	18.6%

يوضح الجدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة حيث تظهر نتائج الدراسة بشأن بعض خصائص الموظفين المستجيبين ما يأتي: بالنسبة لمتغير الجنس فكان عدد الموظفين الذكور (83) وشكلوا نسبة (24.9%) من مجموع العينة الكلي وبلغ عدد الموظفين الإداريات المشاركات في الدراسة (250) وشكل ونسبة (75.1%). أما بالنسبة لمتغير العمر فقد أظهرت النتائج إن الفئة العمرية من 26- إلى 35 سنة احتلت المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (139) وشكل ونسبة (41.7%) وجاءت الفئة العمرية من 36- إلى 45 سنة بالمرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (128) ونسبة (38.4%) بينما احتلت الفئة العمرية من 46- إلى 55 سنة المرتبة الثالثة إذ بلغ عددهم (44) ونسبة (13.2%) وجاءت الفئة العمرية أقل من 25 سنة بالمرتبة الرابعة إذ بلغ عددهم 14 ونسبة 4.2%، بينما احتلت الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر المرتبة الخامسة والاختيرة إذ كان عددهم (8) ونسبة (2.4%) وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من الطاقات الشبابية، حيث أن أفراد العينة بنسبة ٨٠,١٪ (من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٢٦- إلى ٤٥) أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على البكالوريوس (72.7%) من

مجموع العينة واحتلوا المرتبة الأولى، وبلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (18.6%) واحتلوا المرتبة الثانية. وبلغت

نسبة الموظفين الحاصلين على الشهادة الثانوية (6.9%) واحتلوا المرتبة الثالثة. أما عدد الحاصلين على شهادة

الدبلوم فبلغ عددهم (6) واحتلوا المرتبة الرابعة والاختيرة بنسبة 1.8%. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، فقد بلغ عدد الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات (159) موظف وموظفة واحتلوا المرتبة الأولى بنسبة (47.7%) من مجموع العينة، وبلغ عدد الموظفين الإداريين الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة خبرة (71) واحتلوا المرتبة الثانية بنسبة 21.3% أما الموظفين الإداريين الذين لديهم من 16 سنة فأكثر خبرة في العمل الإداري فقد بلغ عددهم (62) واحتلوا المرتبة الثالثة بنسبة (18.6%) وأخي را الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم (41) بنسبة (12.3%) واحتلوا المرتبة الرابعة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها الأربعة

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما مدى ممارسة القيادات بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للقيادة التحويلية وأبعادها ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لقياس درجة استجابة أفراد العينة

ومعرفة آرائهم حول فقرات أبعاد القيادة التحويلية في الاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (6)

جدو رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حو درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية

المحور		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المثالية المؤثرة				
1	1	يتصرف رئيسي بأسلوب يزيد من احترامنا له	4.20	كبيرة جدا
2	3	يجعلني رئيسي فخور بالانتماء إليه	4.03	كبيرة
3	5	يحفزني رئيسي لتحقيق إنجازات أكثر مما كنت أتوقع أن انجزه	3.86	كبيرة
4	6	يتحدث رئيسي عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها	3.83	كبيرة
5	4	يوضح رئيسي أهمية أن نمتلك إحساس قوي تجاه الأهداف والغايات	3.87	كبيرة
6	2	يراعي رئيسي الجوانب الأدبية والأخلاقية عندما يتخذ القرارات	4.05	كبيرة
المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد المثالية المؤثرة		3.97	0.87	كبيرة
الدافعية الإلهامية				
1	2	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل	3.93	كبيرة
2	1	يتحدث رئيسي بحماس عما يجب تحقيقه	4.04	كبيرة
3	5	يعبر رئيسي عن المستقبل برؤية مقنعة	3.68	كبيرة

4	3	يع، ير رئيس ي بثقة عن تحقيق أهدافنا	3.86	0.99	كبيرة
5	4	يزيد رئيس ي من حماس يفي العمل ورغبتي للنجاح	3.84	1.12	كبيرة
		المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد الدافعية الإلهامية	3.87	0.89	كبيرة
الاستثارة الفكرية					
1	2	يشجيني رئيس ي على إعادة التفكير في بعض الأفكار التي لم أشك فيها أبدًا	3.72	1.03	كبيرة
2	5	يشجيني رئيس ي على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	3.61	1.09	كبيرة
3	4	يق، يم رئيس ي أفكاره واتجاهاته الأساسية للتأكد من ملاءمتها	3.67	1.05	كبيرة
4	1	يفكر رئيس ي بعمق بأبعاد المشكلة قبل حلها	3.75	1.09	كبيرة
5	3	يشجيني رئيس ي على التفكير العميق بأبعاد المشاكل قبل حلها	3.70	1.10	كبيرة
		المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد الاستثارة الفكرية	3.69	0.97	كبيرة
النظرة الفردية					
1	3	يعطي رئيس ي اهتمامًا شخصيًا للموظفين الأكبر سنًا أو القدامى بالعمل	3.84	1.16	كبيرة
2	1	يع، ير رئيس ي في العمل عن امتنانه لعملي عندما أحقق النتائج والأهداف	4.08	0.99	كبيرة
3	2	يعامل رئيس ي كل شخص حسب طبيعته وظروفه وقدراته واحتياجاته	3.86	1.12	كبيرة
4	5	يعاملني رئيس ي كفرد مستقل وليس مجرد عضو من فريق	3.65	1.09	كبيرة
5	4	يساعدني رئيس ي في تنمية نقا قوتي	3.81	1.09	كبيرة

المتوسط الانحراف درجة	الحسابي المعياري الممارسة	المحور
كبيرة	0.89	3.85
كبيرة	0.84	3.85

يتضح من النتائج في جدول رقم (٦) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لممارسة القيادة التحويلية من جانب القادة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الكلي، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٣,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٤) كما بينت النتائج أن بعد المثالية المؤثرة قد حاز على المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٧) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧)، يليه في المرتبة الثانية من حيث الممارسة بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٧) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد النظرة الفردية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الاستثارة الفكرية ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٣,٦٩) وانحراف معياري (0.97). وأوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين يعتقدون أن من أهم عناصر ممارسة

المثالية المؤثرة التي يتسم بها القادة أنهم يتصرفون بأسلوب يزيد من احترام الموظفين لهم، مما يعكس طابعاً إيجابياً نحو القائد أو المدير المباشر- أيضاً- اتفقت غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين أن هناك ممارسة بدرجة إيجابية وكبيرة للدافعية الإلهامية من خلال تحدث الرئيس بحماس عما يجب تحقيقه ومن خلال تعبير الرئيس عن المستقبل برؤية واضحة، مما يشجع الموظفين للعمل على تحقيق الأهداف المستقبلية المتعلقة بالمنظمة وخاصة الجامعات كمؤسسات مجتمع يقع على عاتقها الكثير. وايضا اتفقت غالبية أفراد العينة أن هناك ممارسة بدرجة كبيرة لبعث الاستثارة الفكرية، مما يدعم ويشجع الموظفين على التفكير في حل المشكلات والمساهمة في تطوير أدوات العمل التي ترفع من مستوى الأداء. ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة من الموظفين الإداريين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمتعلقة بدرجة ممارسة النظرة الفردية من طرف القادة، كأحد أبعاد القيادة التحويلية تبين وجود درجة كبيرة من الممارسة للنظرة الفردية وأهم ما يشير إلى هذه الممارسة: تعبير الرئيس في العمل عن امتنانه لعمل الموظف عندما يحقق النتائج والأهداف، يعامل الرئيس أو القائد كل شخص حسب طبيعته وظروفه وقدراته واحتياجاته، بالإضافة إلى ذلك يعطي الرئيس اهتماماً شخصياً للموظفين الأكبر سناً أو القدماء بالعمل.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق معادلة الارتباط الخطي بين المتغيرات وأيضاً تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). ويوضح الجدول رقم (7) الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

جدو رقم (7) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين وإبداع الموظفين

القيادة التحويلية			
التمكين			
الإبداع			
1			
0.811**	1		
0.865**	0.857**	1	

**تشير إلى معامل الارتباط دال إحصائي ا عند مستوى دلالة (0.01)

وكانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين التمكين والإبداع (متغيرات تابعه) وممارسة القيادة التحويلية متغير مستقل) موجبة وبلغت 0.811 و0.865 على التوالي وهي قيم موجبة وعالية تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي وقوي بين ممارسة القيادة التحويلية وتمكين وأبداع الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

□ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة منها: تم إخضاع الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة منها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression**، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار.

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى (ف1) قامت الباحثتان باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة، ويوضح الجدول رقم (٨) المؤشرات المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية على تمكين الموظفين بالجامعة والتي تهدف إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على تمكين الموظفين. ويتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة كمؤشر لقوة تأثير النموذج في قياس الأثر الكلي للمتغيرات المستقلة (المثالية المؤثرة، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والنظرة الفردية) على تمكين الموظفين بلغت (١٧٦,٢٤) ودالة إحصائية ١ عند $(\alpha) \leq 0,05$ ، كما بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين بلغت (٠,٦٨٢) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ٦٨,٢٪ من التباين في تمكين الموظفين بسبب ممارسة القيادات والرؤساء في العمل لأسلوب القيادة التحويلية. كما تشير النتائج بالجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (٠,٨٢٦) وهي قيمة تبين وجود علاقة ارتباط قوي

و ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وعليه؛ يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى (ف1) ونصها "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة" جدو رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتقدير أثر القيادة التحويلية بأبعادها على تمكين الموظفين

بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) مستوى الدلالة المعنوية = (٠,٠٠٠)

المتغير التابع	R	R2	F-Test	المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	معامل الانحدار	T	Sig.T
	معامل الارتبا	معامل التحديد			Beta (β)	المحسوبة	مستوى الدلالة
تمكين الموظفين	0.826	0.682	176.24	المثالية المؤثرة	0.674	2.953	0.000***
				الدافعية الإلهامية	0.653	2.925	.000***
				الاستثارة الفكرية	0.742	1.994	.000***
				النظرة الفردية	0.707	8.446	.000***

***تشير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أن معاملات الانحدار بيتا (β) للمتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة التحويلية على التمكين كانت جميعها موجبة حيث كانت قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل " المثالية المؤثرة " كأحد أبعاد القيادة التحويلية (0.674) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل المثالية المؤثرة على تمكين الموظفين، كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودلالاتها الإحصائية (أقل من 0.05) إلى معنوية تأثير المتغير المستقل المثالية المؤثرة على تمكين الموظفين. كما بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الدافعية

الإلهامية كانت (0.653)، مما يشير إلى وجود تأثير موجب وقوي للمتغير على تمكين الموظفين، كما تشير قيمة

(T) المحسوبة ودلالته الإحصائية إلى معنوية تأثير المتغير المستقل الدافعية الإلهامية على تمكين الموظفين. كذلك بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الاستثارة الفكرية بلغت (0.742)، مما

يشير إلى وجود أثر موجب للمتغير المستقل الاستثارة الفكرية على تمكين الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودلالته الإحصائية إلى معنوية هذا التأثير. وأخيرا أظهرت النتائج بالجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) لمتغير النظرة الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية بلغت (٠,٧٠٧) مما يشير إلى وجود أثر موجب ودال إحصائي ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة ودلالته الإحصائية. ومن الجدير بالذكر فإن بعد النظرة الفردية كان أبرز أبعاد القيادة التحويلية على تمكين الموظفين حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (٨,٤٤٦) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهذا يدل على ممارسة القيادات والرؤساء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لبعد النظرة الفردية عن طريق توفير المناخ المساند والذي يقوم فيه القائد بالإنصات بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، والنظر إلى كل شخص واحتياجاته على حدة. وبناء على ذلك يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية (ف1أ، ف1ب، ف1ج، ف1د) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

□ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها: تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف2) قامت الباحثتان باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة، ويوضح الجدول رقم (٩) المؤشرات المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتي تهدف إلى اختبار مدى وجود

تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على إبداع الموظفين. ويتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت (274.02)

ودالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)، كما بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع بلغت (0.748) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر (74.8 %) من التغيرات أو التباين في درجة إبداع الموظفين بسبب ممارسة القيادات والرؤساء في العمل لأسلوب القيادة التحويلية.

كما تشير النتائج بالجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (٠,٨٦٦) وهي قيمة تبين وجود علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية بجهة .

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتقدير أثر القيادة التحويلية بأبعادها على إبداع الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) مستوى الدلالة المعنوية = (٠,٠٠٠)

المتغير التابع R	R2	F-Test	المتغير المستقل معامل	T	Sig.T
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الانحدار (β) Beta	المحسوبة	مستوى الدلالة
إبداع الموظفين	0.866	247.02	المثالية المؤثرة	0.454	0.000 ***
			الدافعية الإلهامية	0.256	0.004 ***
			الاستثارة الفكرية	0.446	0.000 ***
			النظرة الفردية	0.565	0.000 ***

***تشير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (9) أن معاملات الانحدار بيتا (β) للمتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع كانت جميعها موجبة حيث كانت قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل " المثالية المؤثرة "

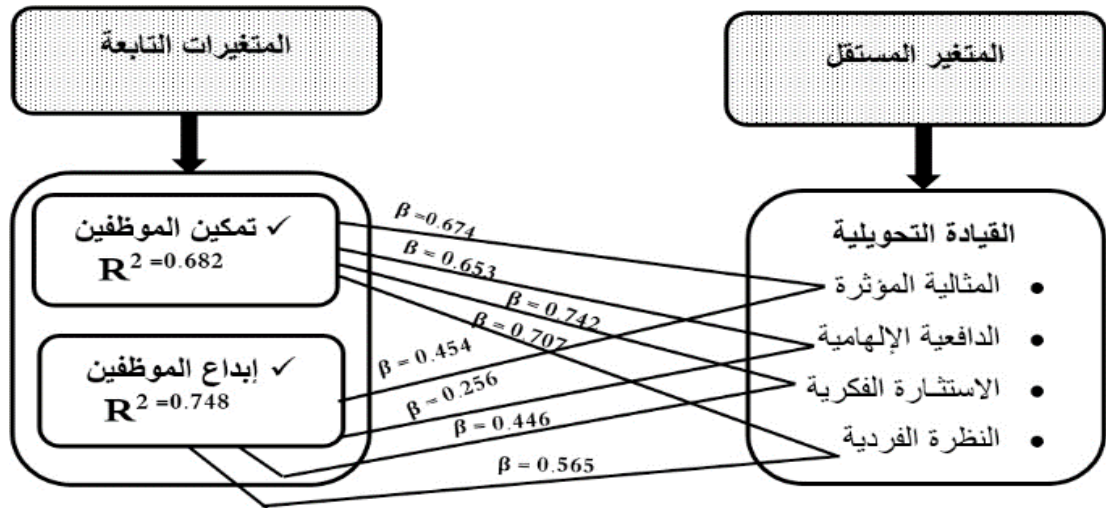
(0.454) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل المثالية المؤثرة على إبداع الموظفين، كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودالاتها الإحصائية (أقل من 0.05) إلى معنوية تأثير المتغير المستقل المثالية المؤثرة على إبداع الموظفين.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (9) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الدافعية الإلهامية كانت (0.256)، مما يشير إلى وجود تأثير موجب وقوي للمتغير على إبداع الموظفين. كذلك بينت النتائج بالجدول رقم (9) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الاستثارة الفكرية بلغت (0.446)، مما يشير إلى وجود أثر موجب

للمتغير المستقل الاستثارة الفكرية على إبداع الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. كما تشير قيمة (T) المحسوبة

ودالاته الإحصائية إلى معنوية هذا التأثير. وأخيرا أظهرت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) لمتغير النظرة الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية بلغت (0.565) مما يشير إلى وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية. ومن الجدير بالذكر فإن بعد النظرة الفردية كان من أبرز أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع حيث بلغت قيمة

(T) المحسوبة (5.628) وبدلالة احصائية (0.000). وهذا يدل على ممارسة القيادات والرؤساء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لبعد النظرة الفردية عن طريق توفير المناخ المساند والذي يقوم فيه القائد بالإنصات بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، والنظر إلى كل شخص واحتياجاته على حدة. وبالتالي نستنتج مما سبق أن من أهم أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا على إبداع الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تمثلت في النظرة الفردية، ويليهما في المرتبة الثانية المثالية المؤثرة وفي الترتيب الثالث جاءت الاستثارة الفكرية، بينما جاءت الدافعية الإلهامية أقل العوامل تأثيرا على إبداع الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وبناء على ذلك يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية (ف٢أ، ف٢ب، ف٢ج، ف٢د) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. وشكل رقم (٢) يوضح نتائج الدراسة



شكل رقم (2) نتائج الدراسة

مناقشة النتائج والتوصيات:

في ضوء تحليل وتفسير بيانات الدراسة والمتعلقة بأثر ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تمكين وإبداع الموظفين، والإجابة عن تساؤلاتها، فقد توصلت إلى النتائج التالية:

1- وجدت الدراسة وجود درجة عالية من ممارسة القادة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لأسلوب القيادة التحويلية وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة التلباني، (2013) في وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلي في الجامعات الفلسطينية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي، (2016) حيث أن مستوى ممارسة المديرين لأسلوب القيادة التحويلية كان متوسط من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

2- بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجب وقوي وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية

وتمكين الموظفين وزارة الموارد البشرية . وبالتالي فإن ذلك يشير إلى مدى أهمية ممارسة القيادة

التحويلية بالوزارة، وذلك لدورها في تمكين الموظفين. تشابهت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي، (2016) والتي أوضحت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى تمكين الموظفين، وأيضاً تشابهت هذه النتيجة مع دراسة التلباني، (2013) في أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين. ومن أهم ممارسات تمكين الموظفين هي: ثقة الرئيس أو القائد بقدرة الموظفين على التعامل مع المهام الصعبة، توفر إيمان لدى الرئيس بقدرة الموظف على التطور حتى عندما يكون مخطئاً، بالإضافة إلى ذلك يسمح الرئيس للموظف بأخذ القرارات المستعجلة التي تساعد في تسهيل أمور المراجعين. وبالتالي فإن كل تلك المؤشرات تدعم بشكل إيجابي تمكين الموظف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما يتطلب تبني وممارسة أسلوب القيادة التحويلية.

3- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوي بين ممارسة القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما يتطلب التوجه نحو ممارسة القيادة التحويلية وجعلها نهجاً علمياً في بيئة العمل. تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Saad, et al, 2014) في أن للقيادة التحويلية أثر على الأداء الإبداعي للمنظمة.

التوصيات:

بناءً على ما وصلت إليه نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات لزيادة فاعلية القيادة التحويلية ولزيادة ممارسة تمكين الموظفين وأيضاً للمساعدة في الوصول بالموظفين إلى درجة عالية من الإبداع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهي كالتالي:

1- بناءً على ما تبين من أهمية القيادة التحويلية وأثرها الكبير على تمكين الموظفين وإبداعهم،

ينبغي زيادة التدريب والدورات التدريبية عن القيادة التحويلية والقائد التحويلي وتوضيح مزايا ممارسة هذا

الأسلوب وما ينتج عنه من تحسين مخرجات الموظفين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2- زيادة تشجيع القيادات للموظفين وبث الحماس في نفوسهم على النجاح مما يؤدي إلى إبداع العامل في العمل .

3- إعطاء الحرية الكافية للموظفين لابتكار حلول جديدة للمشاكل المتواجدة والقديمة مما يؤدي إلى زيادة

تمكين الموظفين ومنحهم فرصة للتفكير الإبداعي ونجاح العمل.

4- معاملة العامل وتقدير جهوده الشخصية وليس مجرد التعامل معه كعضو من فريق، الامر الذي يرفع

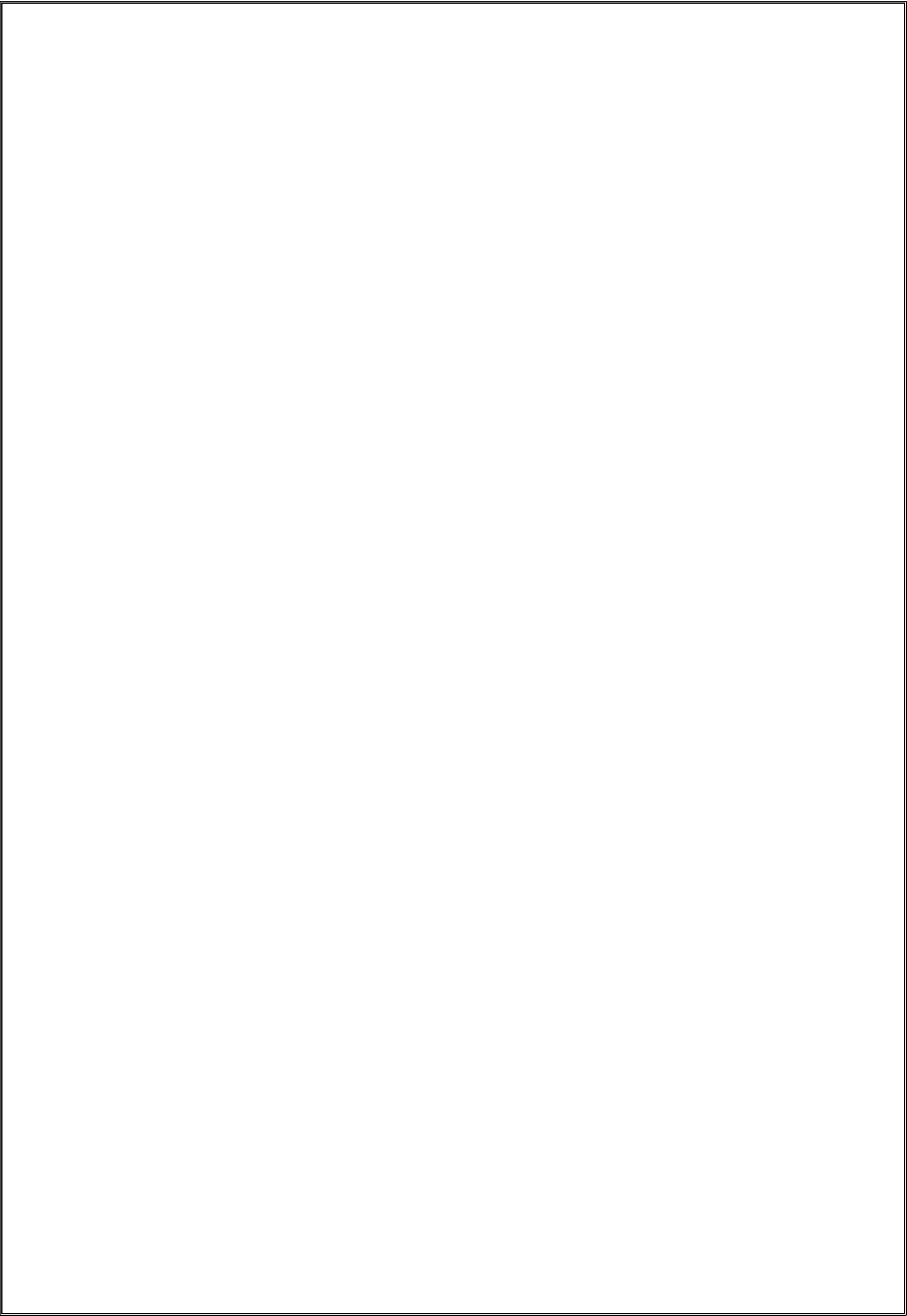
من شعورة بالتقدير ومن ثم يزيد حماسة على الانتاج الإبداعي

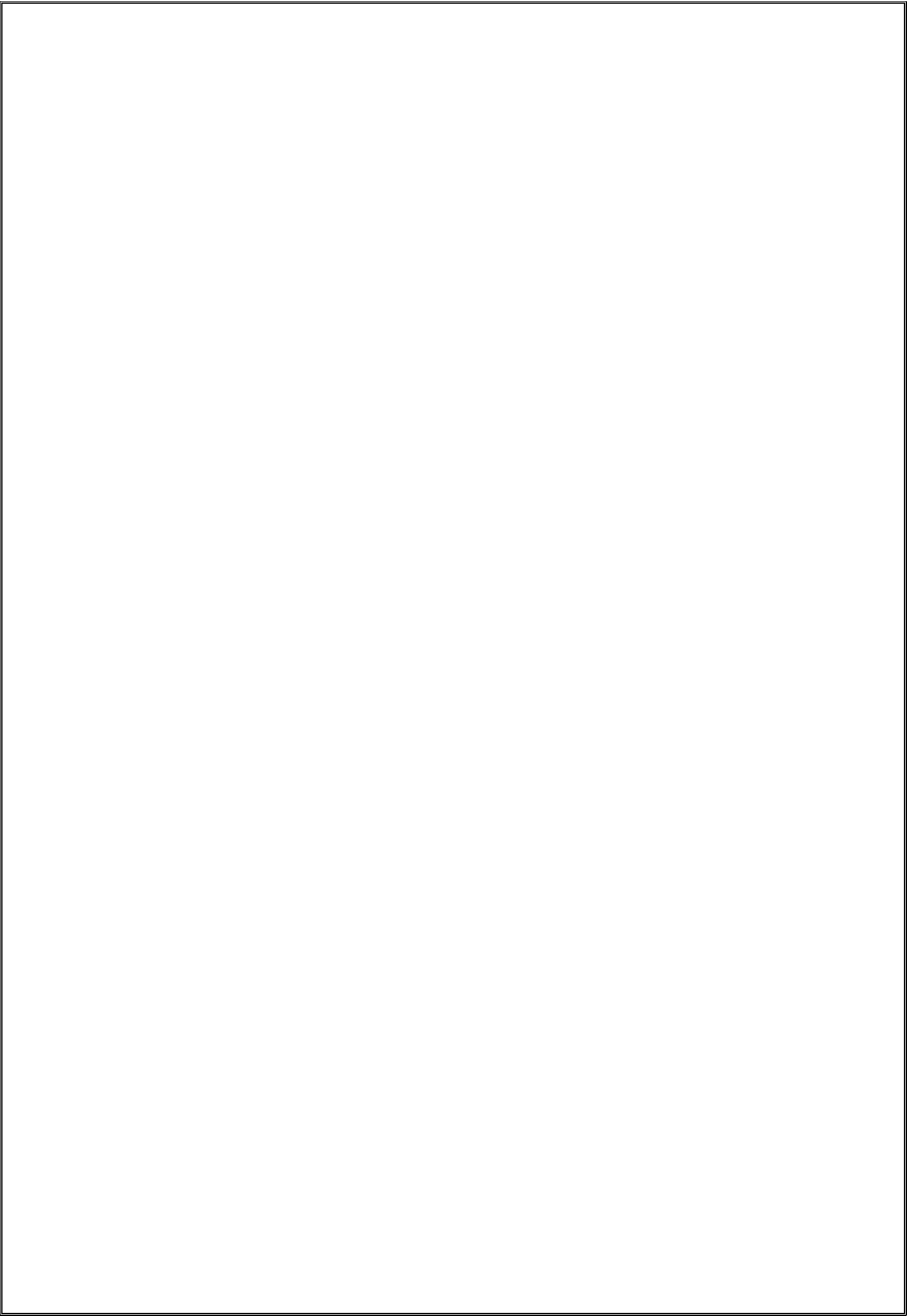
5- ينبغي على القادة منح مرؤوسيهم الثقة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي لكي يتغلبوا على خوفهم من

القيام بأعمال جديدة وإبداعية.

6- زيادة الطرق الإلهامية للموظفين بما يحقق طموحاتهم الفكرية والإنتاجية

7- البعد عن النظرية الاحتكارية، إذ في التنوع إبداع.





المراجع :

العربية :

خليل، نزار.(٢٠١٣). تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم

العتيبي، سعد. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفس ي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، ٣٦ (١) الصفحات ٢٣٨-٢١٣

شيخ، سالم، الصوفي. (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ٤، الطبعة ١.

ابو غيث، اية (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة استراتيجيات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في العاصمة عمان. رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة آل البيت، كلية الأعمال، الأردن.

أحمد، انمار (2024). دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية،

113- 132، 14(2)

أحمد، عبد الناصر (2024). مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية: دراسة تحليلية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

20(1). 450 - 478.

أميمة، حيور، و بن دادة، حورية. (2024). أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوسوف – ميلة.

البركاني، يوسف (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(1) 64 - 88.

البشاري، نجيب (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في

الشركات اليمينية المصنعة للأدوية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (95). 92

- 126.

بكوش، عفاف. (2024). دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة المنهل الاقتصادي. 7(1). 11 - 22.

بلحاج، إبراهيم (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية. 7(1). 196 - 227.

بني عرابه، أسماء، حمد، فاتن، الصقري. (2025). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في ضوء رؤية عُمان 2040 من وجهة نظر المختصين. المجلة العلمية للمرتبات والوثائق والمعلومات، 7(23)، 86-100.

بوناب، محمد، وزرفة، رؤوف. (2022). دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة ميناء عناية - الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 8(3)، 882-899.

بيومي، محمود ، عبدالعال، محمد، عبد الناصر، شلقامي. (2025). دراسة أثر تحليل التحول الرقمي كمتغير معدل على العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية: دراسة تجريبية للمشروعات المسجلة ببورصة النيل المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(2)، 437-467

الجرباني، نصر، السوداني، مبروك، و الجرباني، راجح. (2025). تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 7(1) 495 - 511،

جمعه، محمد. (2024). التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الاداء التدريسي لدى معلمي التربية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، 24(24)، 420-463.

حنفي، حسام. (2025). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري

لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(2)، 359-418.

الحنيطي، أسماء. (2022). أثر التمكين الوظيفي على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير. جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

الخلاوي، محمد. (2025). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(4)، 395-442.

الذبحاوي، فرحان (2022). دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية تطبيقية في عينة من العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء المقدسة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 65(6)، 123-148.

زكريا، محمد. (2024). التمكين الوظيفي كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 27(1)، 116-149.

الزهراني، عمر(2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجهة. المجلة العربية للإدارة. 44(6). 171-190.

زيادي، مشهور ، فلفلان، عساف. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، 8(32)، 519-562.

سعيد، عبد الرحمن، والصيح، عبد الرحمن. (2025). دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(6)

، 501-536.

السلمي، محمد (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(7). 1 - 20.

الشهري، وليد (2023). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة. (43). 59-88.

صالح، سميرة (2024). تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 15(1). 1077 - 1101.

صالح، محمد (2024). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية. (63). 530-538.

الصفار، عادل (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (93). 214 - 250.

الصومالي، صباح (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 18-38.

عادل، قنيفي. (2023). أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين. مجلة دفاتر المختبر، 18(1) 315-334.

عبد الرحمان، باي راقد، وحليلو، نبيل. (2022). التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، 33(1)، 733 - 750.

عبد العزيز، شاهيناز، و خليل، عزة ، أبو زيد، شعبان. (2024). أثر تطبيق استراتيجية كايزن كإدارة للجودة على التمكين الوظيفي: منظور شركات السياحة. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 8(2) ، 1-17.

عبد العزيز، محمود ، القحطاني، نايف. (2025). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(13) ، 2043-2072.

العرو، تماضر. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(4) ، 308-321.

عسيري، سها. (2025). تمكين القيادات التربوية في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد، 17(54)

, 365-350.

على، سهى. (2025). تأثير القيادة التحويلية على التنمر بمكان العمل بالتطبيق على العاملين بالجامعات الحكومية المصرية. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، 5(7)

, 143-99.

الغالبى، محمد (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(1). 87 - 102.

الغامدي، أشواق. (2024). أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة 2021م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(5 (ملحق)) , 75-55.

الغنام، نورة ، الصقر، عبد العزيز. (2025). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي- جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذجًا). المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(48)

, 658-603.

الكربولي، حاتم (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 293- 265.

كسكاس، فتحي. (2025). أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الأندلس بمدينة زليتن). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(3) ,

.193-176

المطرفي، عبد الله، شكر، ليلي، عطية، مبروك. (2024). دور التمكين الوظيفي في دعم رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على مستشفى الصحة النفسية بمدينة الملك سلمان الطبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3) , 996-964.

المهيرات، أحمد (2021). أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

الوحيدي، إكرام. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين في المستشفيات الخاصة: الدور المعدل جدارات الموظفين. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. الأردن.

الياسري، أكرم (2021). دور الذكاء الثقافي في تعزيز التمكين الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13(3)، 228

-251.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work.*

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of*

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the*

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational*

Abd Elhamid, A. M. A. E., Abdou, H. A., & El Sayed, A. A. I. (2024). Assessment Of Clinical Governance Climate and Its Relationship With Job Empowerment Among Healthcare Providers. Alexandria Scientific Nursing Journal, 26(4), 123-137.

Abdullah, R., Hassan, A., & Karim, N. (2022). The role of transformational leadership in enhancing decision-making and responsibility allocation in teams. Leadership & Organization Development Journal, 43(4), 564-579.

Abdullah, R., Zain, M., & Rahman, N. A. (2022). The role of transformational leadership in enhancing employee skills and decision-making effectiveness. International Journal of Management Studies, 29(1), 78-95.

Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational Leadership in Education: Harmonising Accountability, Innovation and Global Citizenship. Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan, 4(1), 14-30.

Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), 29.

Al Somali, S. B. A., & Metwally, R. F. (2018). The role of transformational leadership on the empowerment and creativity of administrative employees working at King Abdul-Aziz University in Saudi Arabia. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 2(9), 38–18.

Al-Buraiki, A. H. S., & Belaid, Y. N. (2024). Transformational leadership and its role in enhancing digital transformation among Omani teachers in light of Oman Vision 2040. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(13), 44–64.

Alceste, F., Sanchez, P. Y., Luke, T. J., Dalsklev, M., Rizzelli, L., & Kassin, S. M. (2024). Practice makes perfect: Effects of mere rehearsal on lay judgments of confessions. *Psychology, Crime & Law*, 30(10), 1340-1357.

Al-Fadhli, A., Al-Qahtani, R., & Al-Harbi, T. (2022). The Role of Digital Technologies in Enhancing Employee Empowerment and Organizational Performance. *International Journal of Management Science*, 14(4), 112-130.

Al-Fahad, R., & Al-Harthy, A. (2022). Digital Tools and Employee Autonomy in Public Sector Work Environments. *Public Management Review*, 24(6), 780-798.

Al-Ghamdi, S., & Al-Turki, H. (2021). The impact of employee empowerment on public sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Public Administration Studies*, 12(3), 45-67.

Al-Harthy, S., & Al-Lamki, R. (2021). The impact of transformational leadership on employee empowerment in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 867–879.

Al-Kahtani, M., & Al-Fahad, N. (2022). Employee participation and decision-making: The role of empowerment in organizational effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 1024-1045.

Al-Kahtani, N., & Al-Fahad, H. (2022). The role of employee empowerment in enhancing decision-making and autonomy in government organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45-62.

Al-Mahmoud, H., & Al-Dosari, S. (2022). Employee empowerment in Saudi government organizations: Challenges and opportunities. *Journal of Public Administration Studies*, 15(3), 45–60.

Al-Mansour, S., & Al-Harbi, F. (2021). Transformational leadership and employee empowerment in public organizations: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 45-62.

Al-Mutairi, A., & Al-Shammari, F. (2023). Empowerment practices and team collaboration in public organizations: A Saudi perspective. *Middle East Journal of Management*, 10(1), 88-109.

Al-Mutairi, F., & Al-Harbi, S. (2021). Inspirational motivation and employee engagement in Saudi government organizations. *Journal of Management Development*, 40(6), 500-518.

Al-Mutairi, F., Al-Shammari, K., & Al-Suwailem, N. (2021). Digital Transformation and Decision-Making Participation in Governmental Institutions. *Administrative Sciences*, 11(5), 98-115.

AlOthmani, M. (2025). The Role of Job Empowerment in Preparing the Second Line of Security Leadership: A Practical Study on Security Institutions in the United Arab Emirates. *International Journal of Management and Marketing Intelligence*, 2(1), 49-60.