

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم: إدارة الأعمال

عنوان البحث:

أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة: عواطف طلال لبان

إشراف الدكتور: فايز علي الجراد

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

1	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3..	أهمية الدراسة
4.	أهداف الدراسة
5.	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
8-7...	الدراسات السابقة
9..	الفجوة البحثية
12-11-10	المنطلقات النظرية للدراسة
13	المنهجية وطرق البحث
14	مجتمع وعينة الدراسة
15	أداة الدراسة
16	أساليب التحليل الإحصائي
17	حدود الدراسة
18	المراجع

مقدمة

تُعد القيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتبني أساليب قيادية حديثة تواكب هذه التغيرات وتساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

وتُعتبر القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لقدرتها على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء عالية. ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام الموظفين وتعزيز روح الانتماء لديهم، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

كما أن القيادة التحويلية تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مثل تحسين الكفاءة والإنتاجية، تبرز أهمية دراسة هذا النمط القيادي وتأثيره في أداء الموظفين.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة التحويلية في كفاءة الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، وتحليل العلاقة بينهما، وتقديم توصيات عملية تساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات التي ركزت على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، كما أن معظمها لم يتناول بشكل مباشر كفاءة الموظفين، مما يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي إجراء هذه الدراسة.

مشكله الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى كفاءة الموظفين، ومن أبرز هذه التحديات ضعف الأداء الوظيفي، وانخفاض مستوى الدافعية، وغياب بيئة العمل المحفزة. كما أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على أنماط قيادية تقليدية لا تواكب متطلبات العصر الحديث، مما يحد من قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار.

ويُعد نمط القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن القيادة الفعالة تسهم في توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز.

ورغم أهمية القيادة التحويلية، إلا أن الدراسات التي تناولت تطبيقها في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، مما يثير الحاجة إلى دراسة أثر هذا النمط القيادي في تحسين كفاءة الموظفين.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية، من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بينها وبين كفاءة الموظفين، مما يساعد الباحثين في تطوير نماذج نظرية جديدة في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

تساعد هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسات الحكومية على تبني أساليب قيادية حديثة تسهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

أهداف الدراسة :

الهدف العام:

دراسة أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، من خلال تحليل سلوك القادة ومدى تبنّيهم لهذا النمط القيادي في بيئة العمل.
2. قياس مستوى كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية، من حيث الأداء الوظيفي والإنتاجية والقدرة على إنجاز المهام بكفاءة.
3. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، وتحديد طبيعة هذه العلاقة ومدى قوتها.
4. تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال تعزيز الدافعية وزيادة الالتزام التنظيمي.
5. التعرف على الأبعاد القيادية الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة الموظفين، مثل التحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية.
6. تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية على تطوير أساليب القيادة بما يساهم في تحسين كفاءة الموظفين.

:تساؤلات الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تسهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين؟
4. ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟
5. ما الأبعاد القيادية الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة الموظفين؟
6. هل تختلف كفاءة الموظفين باختلاف مستوى تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة؟
7. إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز دافعية الموظفين للعمل؟
8. هل تسهم القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية :

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

2-تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا في دافعية الموظفين نحو العمل.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تعزى لمستوى تطبيق القيادة التحويلية.

4-تسهم القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية.

5-تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في كفاءة الموظفين.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0):
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة :
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

أشارت دراسة (Hoch et al., 2018) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز الالتزام التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طُبقت على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغير القيادة التحويلية، إلا أنها ركزت على الالتزام التنظيمي، بينما تركز الدراسة الحالية على كفاءة الموظفين، مما يبرز أهمية البحث الحالي.

كما أوضحت دراسة (Banks et al., 2019) أثر القيادة التحويلية في رضا الموظفين داخل بيئة العمل، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة وُضعت على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للقيادة التحويلية، إلا أنها تختلف في تركيزها على الرضا الوظيفي، بينما تركز الدراسة الحالية على كفاءة الموظفين.

وفي دراسة (Wang et al., 2019) التي هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات استبائية لعينة من الموظفين. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية في تحسين الأداء، وذلك من خلال تعزيز العمل الجماعي وتحسين العلاقات التنظيمية. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية في تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية.

كما بينت دراسة (Afsar et al., 2020) دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار لدى الموظفين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحفيز الموظفين على الإبداع والتفكير الابتكاري، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تركيزها على الابتكار، بينما تركز الدراسة الحالية على كفاءة الموظفين.

وفي دراسة (Alrowwad et al., 2020) التي هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة على عينة من العاملين. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من حيث تناول القيادة التحويلية، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على كفاءة الموظفين.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام على أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات اختلفت في المتغيرات التابعة التي تناولتها، حيث ركزت بعض الدراسات على الرضا الوظيفي وأخرى على الالتزام التنظيمي أو الابتكار، في حين لم يتم التركيز بشكل مباشر على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية.

الفجوة البحثية:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء الوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاع الخاص أو المؤسسات التعليمية، في حين أن الدراسات التي تناولت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة.

كما أن بعض الدراسات السابقة لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، بل ركزت على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، مما يبرز وجود فجوة بحثية في هذا المجال.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية، وتقديم نتائج يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، حيث تم اختيار هذه النظريات لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أهم النظريات الحديثة في مجال القيادة، وقد طورها (Bass)، حيث تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز.

وترتكز هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

- التأثير المثالي: يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكه وأخلاقه، مما يعزز ثقة الموظفين به ويزيد من احترامهم له.
- التحفيز الإلهامي: يقصد به قدرة القائد على تحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة ومشجعة، مما يساعد في رفع مستوى الحماس والدافعية لدى العاملين.
- الاستثارة الفكرية: تعني تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار، من خلال طرح أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
- الاعتبار الفردي: يشير إلى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق النمو المهني.

تطبيق النظرية على الدراسة:

تُطبق هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال تحليل أثر هذه الأبعاد الأربعة على كفاءة الموظفين، حيث يُتوقع أن يسهم تطبيق القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية.

(Motivation Theory) ثانيًا: نظرية الدافعية

تُعد الدافعية من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك الموظفين وأدائهم، حيث تشير هذه النظرية إلى أن تحفيز العاملين يسهم في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة.

وترى هذه النظرية أن الموظفين يحتاجون إلى بيئة عمل محفزة توفر لهم التقدير والدعم، مما يؤدي إلى تعزيز دافعيتهم للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تطبيق النظرية على الدراسة

تُستخدم هذه النظرية في تفسير تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين، حيث إن القائد التحويلي يعمل على تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم وكفاءتهم.

ثالثًا: نظرية الأداء الوظيفي

تركز هذه النظرية على العلاقة بين قدرات الموظف ودافعيته وبيئة العمل، حيث تؤكد أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها القيادة.

وترى هذه النظرية أن تحسين الأداء يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة تدعم الموظفين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف.

تطبيق النظرية على الدراسة

تُستخدم هذه النظرية في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، حيث تسهم القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.

ويُستخدم هذا المنهج لجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية منظمة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وسيتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، التي تُعد من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث سيتم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في اختبار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة.

وذلك لضمان الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل هؤلاء الأفراد الفئة المستهدفة للدراسة.

أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها بطريقة عشوائية، لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل عادل، مما يساهم في زيادة دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

سيتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (200) موظف من العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التنوع في الجنس والعمر والخبرة الوظيفية، وذلك لضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق.

أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وتتكون الاستبانة من مجموعة من الفقرات التي تقيس:

- مستوى القيادة التحويلية

- مستوى كفاءة الموظفين

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، لقياس استجابات أفراد العينة.

كما تم التأكد من صدق وثبات الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وإجراء اختبار تجريبي عليها.

وتتكون الاستبانة من (25) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وتشمل فقرات لقياس القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.

أساليب التحليل الإحصائي:

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفروض، ومن أهم هذه الأساليب:

1. المتوسطات الحسابية: لقياس مستوى المتغيرات.
2. الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت البيانات.
3. معامل الارتباط (بيرسون): لقياس العلاقة بين المتغيرات.
4. تحليل الانحدار: لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين.
5. اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق بين المجموعات.

وسيتم تنفيذ هذه التحليلات باستخدام برنامج SPSS، لضمان دقة النتائج

خامسًا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود البشرية:
تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية.
2. الحدود المكانية:
تُطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمنية:
تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026.
4. الحدود الموضوعية:
تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين دون غيرها من الأنماط القيادية

المراجع:

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2019). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership. *Journal of Management*, 45(2), 458–488.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. (2020). Linking transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2019). Transformational leadership and performance: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 503–525.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2020). The impact of transformational leadership on organizational performance. *Management Research Review*, 43(2), 217–238.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (2019). Transformational leader behaviors and their effects on followers. *Journal of Management*, 45(3), 634–672.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 56–67.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2018). Leadership theory and research in the new millennium. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 1–16.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2019). Authentic leadership: A review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 1–25.
- Carreiro, H., & Oliveira, T. (2019). Impact of leadership on organizational performance. *Business Research Quarterly*, 22(2), 123–135.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2018). Transformational leadership influence on organizational performance. *Journal of Business Research*, 85, 67–75.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2020). Transformational leadership and innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 1–20.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2020). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393.

