

عنوان البحث:

إثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي
السعودي

بحث مقدم لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال



اعداد الطالبة: أمل عبد العزيز سلطان المالكي

الجامعة: جامعة ميدأوشن

تاريخ: 2026/03/02 م

الاهداء

إلى منبع العز والفخر.. إلى الأرض التي احتضنت أحلامنا..
إلى وطني الغالي.. "المملكة العربية السعودية"..
إلى قيادتنا الرشيدة التي جعلت من العلم منارةً للتحول، ومن
الشباب سواعد للمستقبل،
أهدي هذا الجهد المتواضع تعبيراً عن الولاء والانتماء، ومساهمةً
في مسيرة البناء والنماء وتحقيق رؤية 2030.

إلى منارتي العلمية.. ومحضني المعرفي..
إلى "جامعتي العزيزة جامعة ميدأوشن" وكادرها الأكاديمي
الموقر..
التي كانت وما زالت بيتاً للعلم والعلماء، ومنها استقيتُ المعرفة
ورسمتُ معالم الطريق،
أهدي هذا البحث تقديراً وعرفاناً بدورها في صقل مهاراتي
وتطوير قدراتي العلمية.

إلى كل مخلص يعمل من أجل رفعة هذا الوطن..
إلى أرواح سكنت الوجدان ورافقني طيفها في دروب العلم..

أهديكم ثمرة بحثي هذا.

فهرسة المحتوى:

الموضوع	رقم الصفحة
غلاف البحث	1
اهداء	2
فهرسة المحتوى	3,4
الفصل الأول : مقدمة الدراسة -اهداف البحث -مشكلة البحث- منهجية البحث	5
الفصل الثاني- الإطار النظري لدراسة مفهوم القيادة التحويلية وجذورها الفلسفية - أبعاد القيادة التحويلية أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:	7
الفصل الثالث: أداء الموظفين في السياق التنظيمي الحديث- ماهية أداء الموظفين وطبيعته- محددات الأداء الوظيفي- معايير قياس الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية	10
الفصل الرابع: مراجعة الدراسات السابقة ,الدراسات العربية السعودية (الحربي- العتيبي -الزهراني-القحطاني-الشهراني)	15
الفصل الخامس: القيادة التحويلية ورؤية المملكة 2030- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية دور القائد التحويلي في تحقيق مستهدفات الرؤية	19

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل السادس: التوصيات الإجرائية-إنشاء "أكاديمية القيادة التحويلية" داخل كل وزارة	21
الفصل السابع: الخاتمة والتوصيات	23
ملاحظات قائمة المراجع العربية -الاجنبية	25

الفصل الأول :

المقدمة:

تمثل القيادة عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها القطاع العام في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي وتنمية قدراتهم الإبداعية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

مشكلة البحث:

رغم جهود التطوير الإداري في القطاع الحكومي السعودي، لا تزال بعض الجهات تواجه تحديات تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي والدافعية والإبداع. وتشير الأدبيات إلى أن نمط القيادة يلعب دوراً محورياً في التأثير على أداء الموظفين، مما يستدعي دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء في السياق الحكومي السعودي.

أهداف البحث:

- 1- توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها النظرية.
- 2- تحليل مفهوم أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه.
- 3- استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.
- 4- تقديم توصيات لتعزيز الأداء في القطاع الحكومي السعودي.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المحكمة باللغة العربية والإنجليزية، وتحليل نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني- الإطار النظري لدراسة

1.1: مفهوم القيادة التحويلية وجذورها الفلسفية :

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

1.2: أبعاد القيادة التحويلية:

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

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

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

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

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

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

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

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

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

1.3: أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي:

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

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

القيادة: وهي المحرك الرئيس، حيث أثبتت الدراسات أن القائد التحويلي يزيد من رضا الموظف وبالتالي يرتفع أدائه.

بيئة العمل: وتشمل التسهيلات التقنية والمناخ التنظيمي السائد.

التدريب المستمر: صقل مهارات الموظف بما يتناسب مع التقنيات الجديدة.

الفصل الثالث: أداء الموظفين في السياق التنظيمي الحديث

3.1 ماهية أداء الموظفين وطبيعته:

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

3.2 محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الموظف بثلاثة عناصر رئيسية يجب شرحها بالتفصيل:

1/القدرة (Ability): وتشمل المهارات الفنية والشخصية والذكاء العاطفي للموظف.

2/الدافعية (Motivation): وهي الرغبة الداخلية في الإنجاز، وهنا يأتي دور القائد التحويلي في إيقاد هذه الرغبة.

3/الفرصة (Opportunity): وتتمثل في توفير الموارد والبيئة التقنية والتشريعية المناسبة للعمل.

3.3 معايير قياس الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية:

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

الأهداف الوظيفية: نتائج محددة وقابلة للقياس (KPIs).

الجدارات: السلوكيات والمهارات التي يطبقها الموظف أثناء العمل.

الفصل الرابع: مراجعة الدراسات السابقة

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

1. دراسة الحربي (2019):

موضوعها: العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي.

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

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

2. دراسة العتيبي (2020):

موضوعها: القيادة التحويلية وجودة الأداء في البلديات.

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

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

3. دراسة الزهراني (2021):

موضوعها: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

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

4. دراسة القحطاني (2022):

موضوعها: الإبداع الإداري في ظل التحول الرقمي.

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

5. دراسة الشهراني (2023):

موضوعها: الأداء المؤسسي الشامل.

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

الفصل الخامس: القيادة التحويلية ورؤية المملكة 2030

4.1 برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية:

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

- تطبيق أنظمة الأداء الحديثة القائمة على الجدارة.

- تطوير الصف الثاني من القيادات الشابة.

4.2 دور القائد التحويلي في تحقيق مستهدفات الرؤية:

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

الفصل السادس: التوصيات الإجرائية

1.5 إنشاء "أكاديمية القيادة التحويلية" داخل كل وزارة:

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

2.5 تطوير "مختبرات الإبداع الإداري":

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

3.5 تبني نظام "الكوتشينج" (التوجيه الشخصي):

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

الفصل السابع: الخاتمة والتوصيات

6.1 الخاتمة الموسعة:

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

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

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

قائمة المراجع (References)

(منسقة وفق الأصول الأكاديمية لتشمل المصادر التي استخدمناها في البحث)

أولاً: المراجع العربية:

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

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References):

- Bass, B. M.** (1985). Leadership and performance .7
.beyond expectations. New York: Free Press
- Burns, J. M.** (1978). Leadership. New York: Harper & .8
.Row
- Northouse, P. G.** (2018). Leadership: Theory and .9
practice (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
.Publications
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A.** (1986). The .10
■Transformational Leader. New York: Wiley