



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

العنوان باللغة العربية

"دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية: دراسة حالة في
الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري"

إعداد الطالب/

رهف بنت مشبب القحطاني

الرقم الجامعي/

243001018

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- سؤال البحث الرئيسي
- أسئلة البحث الفرعية
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- أهمية البحث (النظرية والتطبيقية)
- حدود البحث
 - الحدود المكانية
 - الحدود الزمانية
 - الحدود الموضوعية
 - الحدود البشرية
- القيود المفروضة على إجراء البحث
- خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مقدمة
- مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
- الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية
- مفهوم الفعالية المؤسسية (Institutional Effectiveness)
- النظرية العلمية المتبعة: نظرية Bass & Avolio

- نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) - كإطار تفسيري للسلوك التنظيمي

- نظرية إدارة التغيير

- الدراسات السابقة

- دراسات عربية

- دراسات أجنبية

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: منهجية البحث

- مقدمة

- منهج البحث

- المنهج الوصفي التحليلي

- المدخل الكمي

- مجتمع البحث

- الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

- عدد الموظفين المستهدفين

- عينة البحث

- طريقة اختيار العينة (العينة العشوائية الطبقية)

- حجم العينة

- أدوات جمع البيانات

- الاستبيان المغلق

- مقياس ليكرت الخماسي

- صدق الاستبيان (الصدق الظاهري والمحتوى)
- ثبات الاستبيان (معامل كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha)
- الإجراءات الميدانية لجمع البيانات
- منهجية تحليل البيانات
- خاتمة الفصل

الفصل الرابع: تحليل البيانات

- مقدمة
- عرض النتائج الإحصائية
- مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الهيئة
- العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية
- تحليل فرضيات البحث
- مناقشة النتائج
- ربط النتائج بالإطار النظري
- مقارنة النتائج بالدراسات السابقة
- خاتمة الفصل.

الفصل الخامس: النتائج - الاستنتاجات - التوصيات

- مقدمة
- النتائج الرئيسية
- نتائج المحور الأول: وجود ومستوى تطبيق القيادة التحويلية
- نتائج المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية
- نتائج المحور الثالث: تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة
- نتائج المحور الرابع: العلاقة مع المتغيرات الوسيطة

- الاستنتاجات
- النتائج
- إبراز العلاقات الإحصائية التي تحققت
- توضيح مدى دعم النتائج لفرضيات البحث
- ربط الاستنتاجات بالإطار النظري والدراسات السابقة
- التوصيات العملية
- اقتراحات لتعزيز القيادة التحويلية داخل الهيئة
- تصميم برامج تطوير وتدريب قيادي
- تحسين البيئة التنظيمية لدعم القيادة التحويلية
- المقترحات المستقبلية
- اقتراح مواضيع لدراسات مستقبلية
- دعوة جهات أخرى لتطبيق نماذج مماثلة
- أهمية تطوير المعرفة المحلية في هذا المجال
- خاتمة الفصل

قائمة الجداول :

الفصل الثالث: منهجية البحث

جدول 3-1:

يُظهر توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وهو يُستخدم لفهم طبيعة العينة وتمثيليتها .

جدول 3-2:

يُوضح نتائج تحليل الصدق والثبات للإطار النظري والاستبيان ، بما يشمل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الوسيطة، وهو يُستخدم لدعم الدقة المنهجية للبحث .

جدول 3-3:

يُقدم التحليل الإحصائي الأولي للبيانات الديموغرافية للعينة ، بما يشمل النسبة المئوية لكل فئة ، وعدد المشاركين في كل متغير ، وهو يُستخدم لدعم التحليل الوصفي للنتائج .

جدول 3-4:

يُظهر نتائج تحليل معامل كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة التحويلية والمتغيرات الوسيطة ، وهو يُعد من الجداول الأساسية في اختبار ثبات الأداة البحثية .

الفصل الرابع: تحليل البيانات

جدول 4-1:

يُقدم المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي)، وهو يُستخدم لفهم مستوى تطبيق هذه الأبعاد من وجهة نظر الموظفين.

جدول 4-2:

يُظهر نتائج تحليل معامل بيرسون بين أبعاد القيادة والفعالية المؤسسية ، وهو يُستخدم لتحليل مدى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات .

جدول 4-3:

يُوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد ($Beta - Sig. - R^2$) ، ويُظهر مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة على الفعالية المؤسسية ، وهو الجدول الذي يدعم اختبار الفرضيات في البحث.

جدول 4-4:

يُقدم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمتغيرات الوسيطة ، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وثقافة الابتكار ، وهو يُساهم في فهم العلاقة غير المباشرة بين القيادة والفعالية المؤسسية .

جدول 4-5:

يُظهر نتائج اختبار "ت" المستقل (Independent Samples T-Test) ، ويُستخدم لتحليل الدلالة الإحصائية للفرضيات ، وتحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات قوية أم لا .

الفصل الخامس: النتائج – الاستنتاجات – التوصيات

جدول 5-1:

يُحلل تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية ، وهو يُعد من الجداول الأساسية التي تُلخص النتائج الإحصائية .

جدول 5-2:

يُقدم الاستنتاجات المرتبطة بالنتائج الإحصائية ، وهو يُستخدم لربط التحليل الكمي بالاستنتاجات النوعية .

جدول 5-3:

يُوضح التوصيات العلمية والعملية التي استنبطت من النتائج ، وتُساهم في تطوير النموذج القيادي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري .

جدول 5-4:

يُقدم المقترحات المستقبلية للدراسات اللاحقة ، وهي تُساهم في توسيع المعرفة المحلية والعالمية حول القيادة التحويلية .

فهرس الأشكال:

الشكل 3-1: نموذج Bass & Avolio (1995) لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة

الشكل 3-2: نموذج Kotter لإدارة التغيير الثماني الخطوات

الشكل 3-3: نموذج ADKAR لإدارة التغيير (الوعي - الرغبة - المعرفة - القدرة - التكامل)

الشكل 3-4: نموذج TAM لتحليل السلوك التنظيمي والقبول الرقمي للقيادة الرقمية

الشكل 3-5: الهيكل التنظيمي للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

الشكل 4-1: مخطط تحليلي يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية

الشكل 4-2: مخطط العلاقة بين القيادة التحويلية والمتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ثقافة الابتكار)

الشكل 4-3: مخطط تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية

الشكل 4-4: مخطط تحليل معامل بيرسون بين القيادة والمتغيرات الوسيطة

الشكل 5-1: نموذج Kotter الثماني الخطوات مع تطبيقه على الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

الشكل 5-2: نموذج ADKAR مع تطبيقه على عملية تبني القيادة التحويلية

الشكل 5-3: مخطط اقتراح لتطوير النموذج القيادي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

المستخلص Abstract:

تُعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية الحديثة التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المنظمة . وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق هذا النمط القيادي في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وفهم العلاقة بينه وبين الفعالية المؤسسية ، مع مراعاة المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وثقافة الابتكار .

تتمحور مشكلة البحث حول ضعف الفهم التطبيقي للقيادة التحويلية في القطاع الحكومي غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية ، خصوصاً في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المؤسسات ضمن رؤية 2030 ، والتحديات التنظيمية والثقافية التي قد تعيق تبني هذا النمط القيادي الحديث .

ستهدف الدراسة إلى:

قياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي)،

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية ،

فهم دور المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ثقافة الابتكار)،

تحديد البعد الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي .

ستستخدم الدراسة منهجية بحثية مختلطة (كمية ونوعية) ، حيث سيتم جمع البيانات من عينة بلغ حجمها 170 موظفاً في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري باستخدام استبيان مغلق على مقياس ليكرت الخماسي ، إلى جانب مقابلات نوعية مع 8-10 من القادة والإداريين . سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 ، وأساليب إحصائية متقدمة مثل التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد.

من المتوقع أن تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية تُعد نمطاً قيادياً استراتيجياً يُساهم في تعزيز الفعالية المؤسسية ، مع القدرة على تفسير نسبة مرتفعة من التباين في الأداء المؤسسي ، وهو ما يُبرز قوتها التفسيرية والتطبيقية في السياق السعودي .

من المتوقع أيضاً أن يُبين التحليل أن البُعدين "التأثير الحماسي" و"التحفيز الإلهامي" هما الأكثر تأثيراً ، في حين سيتم التأكيد على ضرورة تعزيز البُعدين "التحفيز الفكري" و"الاهتمام الفردي" ، نظراً لأهميتهما في بناء ثقافة الابتكار والولاء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مقياس MLQ،
مقياس ليكرت الخماسي، الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد القيادة من العناصر الاستراتيجية الحاسمة التي تحدد مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة في البيئات التنظيمية المتغيرة والمعقدة. ومع تنامي التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في السنوات الأخيرة، أصبح من الضروري الاعتماد على أنماط قيادية متقدمة قادرة على إحداث تغيير حقيقي ودفع عجلة التطوير المؤسسي.

ومن بين هذه الأنماط، يبرز النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) كواحد من أكثر النماذج الحديثة فعالية في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث يتمحور دور القائد فيه حول تحفيز الموظفين، وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، وتشجيع الابتكار، ودعم التحول الثقافي داخل المنظمة. وقد أظهر هذا النمط نجاحًا كبيرًا في قطاعات متعددة، لكنه ما زال يحتاج إلى مزيد من التحليل والتطبيق في السياقات المحلية، خصوصًا في المؤسسات الحكومية غير الربحية.

وتظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على تحليل تطبيق القيادة التحويلية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وهي جهة حكومية مستقلة تم إنشاؤها ضمن نظام العمل الخيري الجديد الصادر عام 1443هـ، وتهدف إلى تنظيم وتطوير العمل الخيري بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وبما أن هذه الهيئة تمثل نموذجًا حديثًا للتحول المؤسسي في مجال العمل الاجتماعي والتطوعي، فإن دراسة مدى تأثير القيادة التحويلية على فعاليتها المؤسسية تُعد خطوة مهمة نحو فهم أفضل لكيفية بناء قيادات فعالة في هذا القطاع الحيوي.

ومن هنا يأتي جديد هذه الدراسة في الحقل العلمي، حيث تُعد من أوائل المحاولات التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في سياق عمل خيري تنظيمي سعودي. إذ لا تزال الدراسات المحلية التي تركز على هذا النوع من القيادة في الجهات الحكومية غير الربحية محدودة، مما يجعل هذه الدراسة ذات طبيعة جديدة ومتميزة، سواء من حيث السياق أو من حيث النموذج النظري المستخدم.

وبالتالي، فإن هذا البحث يهدف إلى تقديم مساهمة علمية واضحة في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال غير الربحية، من خلال استكشاف كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، إلى جانب تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات المعنية في تصميم برامج تطوير قيادي فعالة.

-مشكلة الدراسة.

في ظل التحولات الاستراتيجية التي يشهدها قطاع العمل الخيري في المملكة العربية السعودية بعد إصدار نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ وإنشاء الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري كجهة حكومية مستقلة مكلفة بإدارة هذا القطاع الحيوي، أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب القيادة داخل هذه المؤسسة الجديدة. فالتوجه نحو تنظيم العمل الخيري ورفع كفاءته يتطلب وجود نماذج قيادية قادرة على دفع عجلة التطوير المؤسسي، وتحفيز الكوادر البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والالتزام.

ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية، يبرز النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) كنموذج استراتيجي واعد، حيث يركز القائد فيه على تحفيز الموظفين، وبناء رؤية مشتركة، وتشجيع الإبداع، ودعم التغيير المؤسسي بطريقة شاملة ومستدامة. ومع ذلك، ما زالت هناك فجوة معرفية واضحة حول مدى انتشار هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الحكومية غير الربحية في المملكة، ودوره الحقيقي في تعزيز الفعالية المؤسسية.

وبناءً على ذلك، فإن مشكلة البحث تتجلى في عدد من الأسئلة البحثية المحورية التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في سياق عمل خيري حكومي، وهي:

- هل يتم تطبيق نمط القيادة التحويلية بشكل فعلي في الهيكل القيادي للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟
- إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي التحويلي على تعزيز الفعالية المؤسسية من حيث الكفاءة التشغيلية، والإبداع التنظيمي، والالتزام الوظيفي لدى موظفي الهيئة؟
- أي من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية - التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي - يُظهر تأثيراً أكثر أهمية على أداء المؤسسة؟
- ما هي أهم التحديات التنظيمية أو الثقافية التي قد تواجه تطبيق هذا النمط القيادي داخل بيئة عمل خيرية حكومية مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟
- هل توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين تطبيق القيادة التحويلية من قبل القادة في الهيئة ومستوى الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى موظفيها؟

وتظهر الحاجة الملحة إلى دراسة هذه الأسئلة بشكل علمي وتحليلي من خلال غياب الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع تحديداً داخل السياق السعودي وغيره من السياقات العربية المشابهة. ومن هنا تأتي

أهمية هذه الدراسة باعتبارها محاولة أولية لفهم دور القيادة التحويلية في مؤسسة حكومية غير ربحية جديدة، مع تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في دعم تطوير القيادة الإدارية ضمن قطاع العمل الخيري.

-أهمية الدراسة.

في ظل التحولات الاستراتيجية التي يشهدها قطاع العمل الخيري في المملكة العربية السعودية بعد إصدار نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ وإنشاء الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري كجهة حكومية مستقلة، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأطر القيادية المعتمدة داخل هذه المؤسسة الجديدة. فالتحولات التنظيمية والتطورات المستمرة تتطلب أنماطاً قيادية متقدمة قادرة على دفع عجلة التطوير المؤسسي، وتحفيز الموظفين نحو أداء أكثر فاعلية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتغيير.

ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية، يبرز النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) كنموذج استراتيجي واعد. فهو لا يقتصر على إدارة العمليات اليومية فقط، بل يمتد دور القائد فيه إلى تمكين الأفراد، وتشجيع الابتكار، ودفع التحول الثقافي داخل المنظمة بطريقة مستدامة.

ومع ذلك، ما زالت هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بتطبيق هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الحكومية غير الربحية في السياق السعودي، خصوصاً في جهة جديدة مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات العالمية أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمات. وقد ركزت معظم هذه الدراسات على القطاعات التعليمية، الصحية، وحتى الشركات الخاصة، كما في دراسات Bass & Avolio (1995)، و Al-Hakim & Hassan (2017).

أما على المستوى المحلي، فإن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية اقتصرت على جهات حكومية كبيرة مثل وزارة التعليم أو وزارة الصحة، أو حتى شركات ربحية كبرى. لكن لم يتم التركيز بشكل كافٍ على الجهات الحكومية ذات الطابع غير الربحي، وخاصة تلك التي تعمل في مجال تنظيم العمل الخيري، والتي تمثل بيئة تنظيمية خاصة لها طبيعة مختلفة من حيث الأهداف، والجمهور المستهدف، وطريقة إدارة الموارد.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تأتي لتبين جزءاً من هذه الفجوة البحثية، وتقدم تحليلاً جديداً ومباشراً لظاهرة لم تحظَ بالاهتمام الكافي سابقاً، وهي العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في سياق عمل خيري حكومي.

الجديد الذي تقدمه الدراسة في الحقل التخصصي

ما يميز هذه الدراسة أنها:

1. أول دراسة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وهي جهة حديثة الإنشاء ولها دور استراتيجي في تنظيم العمل الخيري بالمملكة، مما يجعلها تقدم نموذجاً تطبيقياً جديداً في هذا المجال.
2. تستخدم أدوات قياس معتمدة عالمياً مثل مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ) الخاص بـ Bass & Avolio، وهو ما يضيف على النتائج جانباً علمياً دقيقاً وقابلاً للتعميم.
3. تركز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية – التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي – وتسعى لتحديد أي هذه الأبعاد يكون له تأثير أكبر على الأداء المؤسسي داخل بيئة خيرية حكومية، مما يساعد في تصميم برامج تطوير قيادي موجهة.
4. تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تطوير الكوادر القيادية داخل الجهات غير الربحية، ودعم التحول المؤسسي، وتحسين الكفاءة التشغيلية.
5. تدعم رؤية المملكة 2030 من خلال بناء قيادات وطنية قادرة على قيادة التحويلات الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة القيادة القائمة على الإلهام والإبداع، وتحسين أداء الجهات الحكومية غير الربحية.

خلاصة:

وبالتالي، فإن هذه الدراسة ليست مجرد إضافة نظرية إلى الأدبيات البحثية في مجال القيادة والإدارة العامة، بل هي دراسة تطبيقية ميدانية تقدم تحليلاً مباشراً لظاهرة لم تُدرس بعمق ضمن السياق السعودي. كما أنها تُعد خطوة مهمة نحو فهم أعمق لكيفية تعزيز الفعالية المؤسسية عبر تطوير النموذج القيادي داخل المؤسسات الحكومية غير الربحية، وهو ما يُعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية في الحقل التخصصي.

-أهداف الدراسة.

في ظل التحولات الاستراتيجية التي يشهدها قطاع العمل الخيري في المملكة العربية السعودية بعد إصدار نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ وإنشاء الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري كجهة حكومية مستقلة، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأطر القيادية المعتمدة داخل هذه المؤسسة الجديدة. فالتحولات التنظيمية والتطورات المستمرة تتطلب أنماطاً قيادية متقدمة قادرة على دفع عجلة التطوير المؤسسي، وتحفيز الموظفين نحو أداء أكثر فاعلية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتغيير.

ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية، يبرز النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) كنموذج استراتيجي واعد. وهو لا يقتصر على إدارة العمليات اليومية فقط، بل يمتد دور القائد فيه إلى تمكين الأفراد، وتشجيع الابتكار، ودفع التحول الثقافي داخل المنظمة بطريقة مستدامة.

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين هذا النمط القيادي والفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وذلك بهدف تقديم نتائج وتوصيات علمية دقيقة تسهم في تطوير النموذج القيادي داخل القطاع الحكومي غير الربحي. وقد تم صياغة أهداف البحث بشكل دقيق لتتوافق مع أسئلة البحث التي تدور حول مدى تأثير هذا النمط القيادي على الأداء المؤسسي، وكيفية تعزيزه في السياق التنظيمي السعودي.

الهدف العام:

- تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

ويُعد هذا الهدف هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأهداف الفرعية، وهو يعكس السؤال المركزي للبحث حول مدى تأثير هذا النمط القيادي الحديث على الأداء المؤسسي في سياق تنظيمي خاص.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مدى انتشار وتطبيق نمط القيادة التحويلية داخل الهيكل القيادي للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

ويهدف هذا الهدف إلى قياس ما إذا كان القادة داخل الهيئة يتبنون أسلوباً قيادياً يركز على الإلهام، والإبداع، وبناء الرؤية المشتركة، أم أن النمط القيادي السائد ينتمي إلى أساليب تقليدية مثل القيادة التبادلية أو البيروقراطية.

كما يساهم في فهم مدى استعداد القيادة الحالية داخل الهيئة لتبني أساليب قيادية متقدمة تدعم التحول المؤسسي.

2. تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على تعزيز مؤشرات الفعالية المؤسسية مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، والقدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

ويهدف هذا الهدف إلى قياس التأثير العملي لهذا النمط القيادي على أداء المؤسسة من حيث الكفاءة، الإنتاجية، والقدرة على مواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومن خلاله، يمكن تحديد ما إذا كان هذا النمط القيادي يساهم فعلياً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية.

3. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

حيث لا يُعتبر النمط القيادي التحويلي بُعداً واحداً فقط، بل يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، ولكل بُعد تأثير مختلف على الموظفين والمؤسسة.

ويهدف هذا الهدف إلى تحديد أي هذه الأبعاد يكون له تأثير أكبر على الأداء داخل بيئة خيرية حكومية، مما يساعد في تصميم برامج تطوير قيادي موجهة ومبنية على الأدلة.

4. رصد التحديات التنظيمية والثقافية التي قد تواجه القادة في تطبيق هذا النمط القيادي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

ويهدف هذا الهدف إلى تسليط الضوء على العوائق التي قد تعيق اعتماد هذا النمط القيادي داخل بيئة تنظيمية حديثة ومتخصصة، مثل مقاومة التغيير، ضعف البنية الثقافية الداعمة للابتكار، أو غياب التحفيز المؤسسي لتبني أساليب قيادية جديدة.

كما يساعد في تحديد الحلول العملية التي يمكن أن تدعم تبني هذا النمط القيادي مستقبلاً.

5. استكشاف العلاقة بين استخدام القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

ويرتبط هذا الهدف بالتأثير الشخصي للقيادة التحويلية على الموظفين، ويعمل على قياس مدى شعورهم بالدعم والتحفيز عند تبني هذا النمط القيادي.

كما يُعد مؤشرًا مهمًا لفهم مدى فعالية هذا النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتعزيز الانتماء الوظيفي.

خلاصة:

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل ميداني دقيق لدور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل بيئة تنظيمية حديثة وحيوية. كما تهدف إلى سد جزء من الفجوة البحثية في مجال القيادة داخل المؤسسات الحكومية غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مع تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تطوير النموذج القيادي وبناء قيادات وطنية قادرة على إدارة التحولات الاستراتيجية.

القيود المفروضة على إجراء البحث:

مثلما هو الحال في معظم الدراسات الميدانية، فإن هذه الدراسة – التي تحمل عنوان:

"دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية: دراسة حالة في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري"،

تواجه عددًا من القيود التي قد تؤثر بشكل نسبي على مدى شمولية نتائجها أو قدرتها على التعميم. وقد رأى الباحث أن من الضروري الإفصاح عنها بشكل واضح ومنهجي، لضمان شفافية البحث ووضوح إطاره المرجعي.

1. قيود زمنية:

كان الوقت المخصص لتنفيذ الدراسة محدودًا نسبيًا، إذ امتدت مراحل البحث بين يناير إلى أبريل عام 2025م. هذا الزمن كان كافيًا لتحقيق أهداف البحث الأساسية، لكنه لم يسمح بالخوض في تفاصيل ثانوية أو توسيع نطاق العينة لتشمل أكثر من جهة واحدة، مما يحد من عمق الاستنتاجات في بعض الجوانب.

2. قيود بشرية:

تم الاعتماد على عينة ميدانية من موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وعددهم نحو 170 موظفًا بالإضافة إلى 8-10 من القادة والإداريين للمقابلات النوعية. ومع أن العينة تم اختيارها بطريقة عشوائية وفق معايير واضحة، إلا أن استجابات الأفراد قد تأثرت بعوامل ذاتية مثل:

– تفاوت مستوى الفهم لمفاهيم القيادة التحويلية.

- تأخير بعض الموظفين في الرد على أدوات البحث.

- وجود تحيز في الإجابات بسبب طبيعة البيئة التنظيمية.

3. قيود مادية:

لم تتوافر موارد مالية كافية لدعم الجانب التطبيقي للبحث بشكل موسع، مما حصر الأدوات المستخدمة في الاستبيان الكمي والمقابلات النوعية فقط، دون اللجوء إلى أدوات باهظة التكلفة مثل المحاكاة، أو برامج تحليل متقدمة، أو تنفيذ برامج تدخل تطبيقي.

4. قيود معرفية:

تواجه الدراسة ندرة الدراسات المحلية المباشرة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وقد أدى ذلك إلى الاعتماد بشكل أساسي على الدراسات النظرية والتطبيقية العامة حول القيادة التحويلية في القطاع الحكومي وغير الربحي، مع ضرورة التعديل لتناسب مع السياق التنظيمي الجديد للهيئة.

5. قيود منهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع المدخل الكمي، وهو منهج مناسب للإجابة عن أسئلة البحث وتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. ومع ذلك، لا يمكن لهذا المنهج أن يقدم نفس العمق الذي توفره الدراسات النوعية الطويلة أو الدراسات الميدانية الشاملة التي تعتمد على الملاحظة والتفاعل المباشر مع البيئة التنظيمية.

هيكلة البحث

لتحقيق الأهداف العلمية والتطبيقية للدراسة، تم تصميم البحث ضمن هيكلة منهجية منظمة ومتراكبة، تبدأ من الفصول النظرية وتنتهي بتحليل النتائج وتوصيات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول: المدخل العام للبحث

يقدم هذا الفصل مقدمة شاملة للدراسة، ويوضح مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه، فرضياته، أهميته، حدوده، وجدواه في الحقل التخصصي. كما يعرض الإطار العام للبحث وسياقه التنظيمي.

- الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

يتناول هذا الفصل النظرية العلمية المتبعة (نظرية القيادة التحويلية)، ومفاهيم الفعالية المؤسسية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع. كما يتم فيه تصميم نموذج الدراسة المقترح الذي يربط بين المتغيرات الرئيسية.

- الفصل الثالث: منهجية البحث

يشرح هذا الفصل المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، بما في ذلك نوع المنهج (الوصف التحليلي + المدخل الكمي)، مجتمع وعينة البحث، أدوات جمع البيانات (استبيان مغلق على مقياس ليكرت الخماسي)، خطوات ضمان الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

- الفصل الرابع: تحليل البيانات

يُخصص هذا الفصل لعرض النتائج الإحصائية المتعلقة بوجود وتأثير القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية، إلى جانب تحليل فرضيات البحث ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

- الفصل الخامس: النتائج - المناقشة - الاستنتاجات - التوصيات

ويُعد هذا الفصل الختامي هو الخلاصة العلمية والعملية للبحث، حيث يتم فيه:

- عرض النتائج الرئيسية التي توصل إليها الباحث.
- مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.
- تقديم استنتاجات واضحة ومحددة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية.
- اقتراح توصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تطوير النموذج القيادي ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
- طرح مقترحات مستقبلية لدراسات لاحقة تستند إلى نتائج هذه الدراسة.

خلاصة:

من خلال تحديد القيود المفروضة على إجراء البحث بدقة، تم ضبط الإطار العام للدراسة وتوضيح نقاط القوة والضعف في تصميمها المنهجي. كما تم توضيح الهيكلية العامة للبحث، والتي تضمن تسلسلاً منطقيًا بين الجانب النظري والميداني، وصولاً إلى نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق العملي.

-تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية من خلال دراسة حالة ميدانية تتركز على الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وفي ضوء هذا التركيز، تم تحديد مجموعة من التساؤلات الأساسية والفرعية التي تمثل العمود الفقري للبحث، وتوجه خطوات الباحث نحو فهم أعمق لظاهرة الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

وقد تم صياغة هذه التساؤلات بدقة وعناية لتتناسب مع طبيعة السياق التنظيمي للدراسة، كما أنها تأخذ في الاعتبار أهمية الجانب التطبيقي إلى جانب الجانب الأكاديمي، مما يجعلها ذات قيمة علمية وعملية في آنٍ واحد.

التساؤلات الأساسية للدراسة

1. هل يتم تطبيق نمط القيادة التحويلية بشكل فعلي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟

تُعد هذه التساؤل نقطة الانطلاق الأساسية في الدراسة، حيث تهدف إلى قياس مدى انتشار هذا النمط القيادي الحديث داخل هيكل القيادة في الهيئة. هل يعتمد القادة حقًا على أساليب إلهامية وتحفيزية تركز على بناء رؤية مستقبلية مشتركة، أم أن النمط السائد هو القيادة التقليدية أو البيروقراطية؟ وهل يمكن تصنيف القيادة الحالية في الهيئة ضمن إطار القيادة التحويلية أم لا؟

2. ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟

يهدف هذا التساؤل إلى قياس التأثير العملي لهذا النمط القيادي على الأداء المؤسسي العام، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين استخدام هذا النمط وتحقيق مؤشرات الأداء مثل: الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية. هل هناك تأثير واضح ومباشر؟ وكيف يترجم هذا التأثير إلى نتائج عملية على مستوى المؤسسة؟

3. أيُّ أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) لها دور أكثر تأثيرًا في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة؟

لا يقتصر النمط القيادي التحويلي على بُعد واحد فقط، بل يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، ولكل بُعد تأثير مختلف على الموظفين والمؤسسة. ويهدف هذا التساؤل إلى تحديد أي من هذه الأبعاد يكون له تأثير أكبر على الأداء المؤسسي، وهو ما يساعد في تركيز الجهود التدريبية والتطويرية على الجوانب الأكثر تأثيرًا.

4. ما هي التحديات التنظيمية أو الثقافية التي قد تواجه القادة في تطبيق القيادة التحويلية داخل بيئة عمل خيرية حكومية؟

بينما يُعد النمط القيادي التحويلي نموذجًا فعالًا، إلا أن تطبيقه قد يواجه تحديات داخلية وخارجية. ويهدف هذا التساؤل إلى استكشاف العوائق التي قد تعيق اعتماد هذا النمط القيادي داخل بيئة تنظيمية حديثة ومتخصصة مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، سواء كانت مقاومة من الموظفين، أو قيودًا تنظيمية، أو غياب ثقافة الدعم والإبداع.

5. هل توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين استخدام القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟

يرتبط هذا التساؤل بالتأثير الشخصي للقيادة التحويلية على الموظف كفرد. هل يؤدي هذا النمط القيادي إلى زيادة شعور الموظفين بالدعم والتحفيز؟ وهل يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة؟ وما إذا كانت هذه العلاقة قوية بما يكفي لينبئ عليها برامج تطوير قيادي مستقبلي؟

تساؤلات فرعية مرتبطة بالأسئلة الأساسية

- كيف يُدرك الموظفون الدور الذي يقوم به القادة في تحفيزهم وتطوير مهاراتهم؟

يهدف هذا التساؤل إلى قياس مدى شعور الموظفين بأن قادتهم يعملون على دعمهم، وتحفيزهم، وبناء قدراتهم المهنية والفكرية.

- هل يتم تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية؟

ويتعلق هذا التساؤل بدور القائد في تشجيع الابتكار وفتح المجال أمام الموظفين لإطلاق أفكار جديدة، وهو أحد أبرز مظاهر القيادة التحويلية.

- هل يشعر الموظفون بأن القادة يقدرهم احتياجاتهم الفردية ويوفرون لهم الدعم المناسب؟

ويستهدف هذا التساؤل بعداً مهماً من أبعاد القيادة التحويلية، وهو الاهتمام الفردي، والذي يُظهر مدى حرص القائد على تلبية احتياجات كل موظف على حدة.

- هل يُعتبر القائد في الهيئة قدوة أخلاقية وسلوكية يحتذى بها؟

وهذا التساؤل يرتبط بمدى قدرة القائد على بناء الثقة وتحفيز الآخرين من خلال سلوكه الأخلاقي والقيادي، وهو ما يُعد أحد عناصر التأثير الحماسي في القيادة التحويلية.

- كيف تؤثر طبيعة البيئة التنظيمية في الهيئة على قدرة القادة على تبني نمط قيادي تحويلي؟

ويهدف إلى فهم كيف تتفاعل عوامل مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والسياسات الداخلية مع قدرة القادة على تبني أساليب قيادية متقدمة.

أهمية هذه التساؤلات في سياق الدراسة

لا تقتصر أهمية هذه التساؤلات على الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد لتلامس الواقع العملي داخل الجهات الحكومية غير الربحية في المملكة العربية السعودية، خاصةً بعد إصدار نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ. ومن ثم فإن هذه التساؤلات:

- تساعد في فهم أعمق لخصائص القيادة الفعالة في القطاع الحكومي غير الربحي.
- تقدم إجابات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقيادات.
- تسهم في بناء نموذج قيادي محلي يتناسب مع طبيعة العمل الخيري في المملكة.
- تدعم رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز الكفاءة المؤسسية، وبناء ثقافة قيادية مستنيرة قادرة على إدارة التحوّلات الكبرى.

- فروض الدراسة

في أي دراسة بحثية، تمثل الفرضيات العمود الفقري الذي يوجه الباحث في رحلته نحو استكشاف الظاهرة المدروسة. فهي ليست مجرد افتراضات عشوائية، بل هي إجابات مؤقتة تستند إلى أدلة نظرية وتحليلية سابقة ، وتستخدم كمصدر إرشادي لجمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج بطريقة منهجية ومنضبطة. وفي سياق هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

"دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية: دراسة حالة في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري"، تم بناء الفرضيات بشكل دقيق ومباشر، بحيث تتوافق مع تساؤلات البحث الأساسية والفرعية ، وتقدم إجابات قابلة للقياس والإختبار الإحصائي، مما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

الفرضيات الرئيسية (المستندة إلى الأسئلة الأساسية)

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

التفسير:

بناءً على ما أظهرته البيانات الأولية والملاحظات الواقعية داخل الهيئة، فإن القادة يمارسون أنماطاً قيادية تتميز بالتحفيز، الإلهام، وبناء الرؤية المشتركة، وهو ما يتوافق مع مفهوم القيادة التحويلية. وبالتالي، لا يمكن قبول هذه الفرضية الصفرية، بل تُرفض لصالح الفرضية البديلة التي تؤكد وجود مستوى ملموس من تطبيق هذا النمط القيادي داخل الهيئة.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادة التحويلية ومستوى الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

التفسير:

تشير العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية. وفي ضوء ذلك، تشير الدلائل المتوقعة من الدراسة إلى وجود علاقة واضحة وقوية بين هذا النمط القيادي ومؤشرات الأداء المؤسسي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وإعطاء أولوية للفرضية البديلة.

من بين أبعاد القيادة التحويلية، لا يوجد بعد واحد له تأثير مميز على تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة.

التفسير:

رغم أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي)، إلا أن التحليل الأولي يشير إلى أن أحد هذه الأبعاد - وهو "التأثير الحماسي" - يلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين ودفع عجلة التطوير المؤسسي، خاصة في بيئات العمل الحكومية غير الربحية مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية، ويُعطى وزن أكبر لهذا البعد في السياق التنظيمي المدروس.

لا توجد أي تحديات تنظيمية أو ثقافية تعيق تطبيق القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

التفسير:

من خلال الاستعراض الأولي للبيئة التنظيمية للهيئة، يتضح أن هناك عدداً من العوائق التي قد تعرقل اعتماد هذا النمط القيادي الحديث، منها مقاومة بعض الموظفين للتغيير، وعدم توفر برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى غياب البنية الثقافية الداعمة للإبداع والتحول الثقافي. وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية، ويُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تحديات حقيقية يجب التعامل معها عند تبني هذا النمط القيادي.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

التفسير:

القيادة التحويلية تُعرف بقدرتها على بناء علاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين، وهو ما ينعكس إيجابياً على شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة. وعليه، من المرجح أن تظهر العلاقة إحصائياً بين هذا النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية، وتبني الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذه العلاقة.

الفرضيات الفرعية (فرضيات صفرية)

الرقم	الفرض
1	لا توجد علاقة ذات دلالة بين البعد "التحفيز الإلهامي"; وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي.
2	لا يوجد تأثير مباشر لبعد "الاهتمام الفردي"; على تطوير المهارات الشخصية للموظفين.
3	لا تؤثر القيادة التحويلية على ثقافة الابتكار داخل الهيئة.
4	لا يُعتبر القائد في الهيئة قدوة سلوكية واضحة للموظفين.

وتُعد هذه الفرضيات الفرعية بمثابة أدوات تكميلية تدعم الفرضيات الرئيسية، وهي أيضًا قابلة للقياس والاختبار الإحصائي، مما يجعلها جزءًا أساسيًا في بناء الاستنتاجات النهائية للبحث.

خلاصة

بشكل عام، تُعد الفرضيات في هذه الدراسة الركيزة التي يُبنى عليها التحليل والاستنتاج، حيث ترتبط مباشرة بأسئلة البحث التي تدور حول مدى وجود وفعالية القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

ومن خلال صياغتها بدقة وربطها بالسياق التنظيمي المحلي، تساهم هذه الفرضيات في:

توفير إطار منطقي واضح لفهم العلاقة بين النمط القيادي المتبع والأداء المؤسسي.

تعزيز الجانب التطبيقي للبحث من خلال تقديم إجابات قابلة للقياس والتنفيذ.

سد جزء من الفجوة البحثية في تطبيق القيادة التحويلية داخل القطاع الحكومي غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) كإطار نظري أساسي يوجه البحث ويُفسر العلاقة بين النمط القيادي المتبع داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري وبين مستوى الفعالية المؤسسية. وتُعد هذه النظرية من أكثر النماذج الحديثة فعالية في فهم ديناميكيات القيادة والإدارة في البيئات التنظيمية المعقدة والسريعة التغير.

وقد تم اختيار هذه النظرية باعتبارها إطارًا مناسبًا للبحث بناءً على عدد من العوامل:

- قدرتها على شرح العلاقة بين القائد والمرؤوسين بشكل شامل.
- ارتباطها الوثيق بمفاهيم التطوير المؤسسي والتحفيز البشري.
- توافقها مع طبيعة بيئة العمل الحكومية غير الربحية، مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، حيث يتطلب النجاح فيها ليس فقط تحقيق الأهداف التشغيلية، بل أيضًا تعزيز الانتماء المجتمعي وتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام.

أولاً: مفهوم النظرية

نظرية القيادة التحويلية هي واحدة من أهم النظريات الإدارية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، وتركز على قدرة القائد على تحويل المنظمة والموظفين نحو مستويات أعلى من الأداء من خلال الإلهام، التحفيز، والتطوير البشري. وقد طور هذا المفهوم James MacGregor Burns عام 1978، حيث رأى أن القيادة التحويلية تقوم على علاقة تبادلية عميقة بين القائد والمرؤوسين، تهدف إلى رفع مستوى الوعي لديهم، وتحفيزهم نحو تحقيق غايات عليا تخدم المنظمة والمجتمع معاً.

لاحقاً، قام Bass & Avolio (1995) بتوسيع هذا المفهوم ليشمل أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وهي:

1. التأثير الحماسي (Idealized Influence)
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)
4. الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

وقد تم استخدام هذه الأبعاد الأربعة كأساس لقياس متغير القيادة التحويلية في هذه الدراسة.

ثانيًا: تبرير اختيار النظرية

تم اختيار نظرية القيادة التحويلية كإطار نظري للبحث لأسباب متعددة:

- ارتباطها المباشر بمتغيرات البحث: حيث ترتبط هذه النظرية بشكل مباشر بمفهوم القيادة (المتغير المستقل) ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي (المتغير التابع).
- قوتها التفسيرية: فهي لا تقتصر على وصف سلوك القائد فقط، بل تشرح كيف يمكن لهذا السلوك أن يؤثر في ثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين.
- تطبيقها العملي الواسع: فقد أظهرت العديد من الدراسات نجاح هذا النموذج في القطاعات الحكومية وغير الربحية، مما يجعله مناسباً لسياق الدراسة الحالي.

ثالثًا: العلاقة بين النظرية ومشكلة البحث

ترتبط هذه النظرية بين نمط القيادة السائد داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري وبين مستوى الأداء المؤسسي، مما يتيح للباحث فرصة فهم كيفية تأثير الأساليب القيادية على مؤشرات الكفاءة، الإبداع، والالتزام التنظيمي. كما أنها تقدم إطاراً منهجياً لتحليل التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا النمط القيادي داخل بيئة تنظيمية حديثة ومتخصصة.

وبالتالي، فإن النظرية تُعتبر القاعدة الفكرية التي تستند إليها الفرضيات البحثية والمنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها.

رابعًا: العلاقة بين النظرية وأهداف البحث

تساعد نظرية القيادة التحويلية في توجيه أهداف البحث بطريقة واضحة ومنهجية، حيث:

- تُجيب عن مدى وجود وتطبيق هذا النمط القيادي داخل الهيئة.
- توضح العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية.
- تساهم في تحديد العوائق التنظيمية والثقافية التي قد تعوق تبني هذا النمط القيادي.
- تدعم فهم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة.

سادسًا: توظيف النظرية في سياق الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

تُعد الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري جهة حكومية جديدة نسبيًا، تأسست ضمن نظام العمل الخيري الجديد الصادر عام 1443هـ، بهدف تنظيم ورقمنة العمل الخيري ورفع كفاءته. وفي ضوء طبيعة عملها الاستراتيجي والمجتمعي، فإن القيادة التحويلية تمثل نموذجًا مناسبًا لتحقيق التحوّلات التنظيمية والثقافية المطلوبة.

فمن خلال تبني هذا النمط القيادي، يمكن للهيئة:

- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإلهام والابتكار.
- تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية.
- تشجيع حل المشكلات بطريقة مبتكرة وتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية.
- دعم أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال بناء قيادات وطنية قادرة على إدارة التحوّلات الكبرى.

سابعًا: خلاصة

إن نظرية القيادة التحويلية ليست مجرد نموذج نظري، بل هي أداة عملية استراتيجية يمكن للجهات الحكومية غير الربحية، مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، أن تعتمد عليها في تطوير نماذج القيادة وإحداث تحوّل حقيقي في الأداء المؤسسي.

ومن خلال هذا الإطار النظري، تمكن الدراسة من تقديم تحليل علمي دقيق للعلاقة بين النمط القيادي المتبع ومؤشرات الأداء، وهو ما يعزز من القيمة النظرية والتطبيقية للبحث.

خلاصة الفصل الأول:

في ظل التحولات الاستراتيجية الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في قطاع العمل الخيري بعد إصدار نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ وإنشاء الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري كجهة حكومية مستقلة، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في النماذج القيادية المعتمدة داخل هذه المؤسسة الجديدة. فالتحولات التنظيمية والتطورات المستمرة تتطلب أنماطاً قيادية متقدمة قادرة على دفع عجلة التطوير المؤسسي، وتحفيز الموظفين نحو أداء أكثر فعالية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتغيير.

ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية، يبرز النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) كنموذج استراتيجي واعد. وهو لا يقتصر على إدارة العمليات اليومية فقط، بل يمتد دور القائد فيه إلى تمكين الأفراد، وتشجيع الابتكار، ودفع التحول الثقافي داخل المنظمة بطريقة مستدامة.

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وذلك من خلال دراسة حالة ميدانية تهدف إلى فهم العلاقة بين النمط القيادي السائد وأداء المؤسسة على المستوى المؤسسي والفردى. وقد تم صياغة أسئلة البحث بشكل دقيق لنتناول:

- مدى وجود وتطبيق هذا النمط القيادي داخل الهيئة.
- درجة تأثيره على مؤشرات الأداء مثل الكفاءة التشغيلية، الإبداع، والتكيف مع المتغيرات الخارجية.
- تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة التحويلية.
- رصد التحديات التنظيمية والثقافية التي قد تواجه القادة.
- استكشاف العلاقة بين استخدام هذا النمط القيادي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وبالتالي، تم بناء فرضيات البحث بحيث تقدم إجابات قابلة للقياس والإختبار حول هذه التساؤلات، بما يعزز من قيمتها العلمية والعملية.

أما من حيث أهمية الدراسة، فإن البحث يمثل محاولة أولى لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في سياق تنظيمي جديد، مما يجعله يسد جزءاً من الفجوة البحثية الموجودة في هذا المجال داخل البيئة السعودية. كما يقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تصميم برامج

تدريبية واستراتيجيات قيادية قائمة على أدلة علمية، وهو ما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قيادات وطنية قادرة على إدارة التحوّلات الكبرى.

وقد تم تحديد حدود البحث بدقة لتتناسب مع طبيعته ومشكلته وأهدافه، ومنها:

- الحد المكاني: الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري - الرياض.

- الحد الزمني: الفترة من يناير إلى أبريل 2025م.

- الحد الموضوعي: التركيز على القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- الحد البشري: موظفو الهيئة وعددهم نحو 300 موظف، مع اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 170 موظفًا، بالإضافة إلى مقابلات مع 8-10 من القادة.

كما تم الإشارة إلى القيود المفروضة على إجراء البحث، والتي تشمل القيود الزمنية، البشرية، المادية، والمعرفية، وذلك لضمان وضوح الإطار المنهجي للقارئ، وتحديد مدى إمكانية تعميم النتائج لاحقًا.

وأخيرًا، تم تحديد هيكلية البحث التي تبدأ بالفصول النظرية (الإطار العام، النظرية العلمية، الدراسات السابقة)، وتنتقل إلى الفصول العملية (المنهجية، تحليل البيانات)، وتنتهي بفصل ختامي يتضمن النتائج، المناقشة، الاستنتاجات، والتوصيات، بما يحقق الانسجام بين أهداف البحث ونتائجه وتطبيقاته المستقبلية.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة:

في كل بحث علمي، يُعد الإطار النظري الأساس الذي يعتمد عليه الباحث لفهم الظاهرة المدروسة. هذا الإطار يوجه الباحث في جميع مراحل البحث من تحديد المشكلة إلى تحليل النتائج. في بحثنا حول "دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية: دراسة حالة في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري"، نحتاج لفهم العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة.

من وجهة نظري، الإطار النظري يشبه الخريطة التي ترشد الباحث في رحلته البحثية، حيث يوضح الطريق الصحيح ويساعد في تجنب الأخطاء التي قد تؤثر على النتائج.

أهمية الإطار النظري في هذا البحث

القيادة التحويلية تمثل أكثر من مجرد طريقة إدارة تقليدية، فهي فلسفة قيادية تهدف لتغيير طريقة تفكير الموظفين وسلوكهم. هذا النوع من القيادة يتطلب فهماً عميقاً لكيفية تأثير القائد في مرؤوسه، لذلك نحتاج إطاراً نظرياً واضحاً يوضح طبيعة هذا التأثير.

أما الفعالية المؤسسية، فهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة. في المؤسسات التي تتعامل مع العمل الخيري مثل الهيئة السعودية، تكتسب هذه الفعالية أهمية خاصة لأنها تتعلق بخدمة المجتمع مباشرة.

بيئة الدراسة

الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري هي مؤسسة حكومية حديثة الإنشاء، تم تأسيسها وفقاً للنظام الجديد للعمل الخيري الصادر عام 1443هـ. هذه المؤسسة تمثل نموذجاً معاصراً لإدارة العمل الخيري بطريقة منظمة ومهنية.

من الملاحظ أن المؤسسات الحديثة مثل هذه الهيئة تواجه تحديات في التطوير والتحفيز. في رأيي، القيادة التحويلية الأنسب لهذا النوع من المؤسسات لأنها تركز على بناء رؤية مشتركة وتشجيع الابتكار والاهتمام بالموظفين بشكل فردي.

المفاهيم الأساسية في هذا البحث

القيادة التحويلية وفق نظرية Bass و Avolio

هذه النظرية من أبرز النظريات في مجال القيادة، حيث تشرح القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

الأول: التأثير الحماسي - وهذا يعني أن القائد يكون مثلاً يُحتذى به وينقل طاقته وحماسه للموظفين من خلال سلوكه الإيجابي.

الثاني: التحفيز الإلهامي - حيث يقوم القائد ببناء رؤية واضحة ومُلهمة تجعل الموظفين يشعرون بأنهم يعملون من أجل هدف أكبر.

الثالث: التحفيز الفكري - وهذا يظهر في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.

الرابع: الاهتمام الفردي - حيث يهتم القائد بتطوير كل موظف على حدة ويلبي احتياجاته.

هذه الأبعاد تعمل معاً لإحداث تغيير إيجابي في المؤسسة وسلوك الموظفين.

مفهوم الفعالية المؤسسية

الفعالية المؤسسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة باستخدام الموارد المتاحة. هناك عدة مؤشرات لقياس هذه الفعالية:

تشمل الكفاءة التشغيلية التي تقيس مدى فعالية المؤسسة في أداء مهامها اليومية، والإنتاجية التي تظهر معدل الإنجاز، والرضا الوظيفي الذي يعكس مدى سعادة الموظفين، والالتزام التنظيمي الذي يقيس مدى ولاء الموظفين، بالإضافة إلى الابتكار المؤسسي الذي يظهر قدرة المؤسسة على تقديم حلول جديدة.

أعتقد أن الفعالية في المؤسسات غير الربحية تختلف عن الشركات الخاصة، لأنها تشمل أبعاداً إضافية تتعلق بالأثر الاجتماعي.

طريقة القيادة التي تغير الأشياء حسب باس وأفوليو

الفكرة التي قدمها العالمان في سنة 1995 أصبحت من أشهر المفاهيم في دراسة أسلوب القيادة. الطريقة التي استخدموها لقياس أسلوب القيادة أصبحت الأكثر استخداماً لفهم الجوانب المختلفة لهذا النوع من القيادة.

اخترت هذي الفكرة كأساس لبحثي للأسباب التالية:

تساعد في فهم العلاقة بين أسلوب القيادة والتغيير في المؤسسة

طبقت في كثير من المؤسسات الحكومية والجمعيات الخيرية

استُخدمت في دراسات سابقة محلية وعالمية

فكرة فهم كيفية تقبل الناس للتغيير

رغم أن هذي الفكرة طُورت في الأصل لفهم تفاعل الناس مع التقنيات الجديدة، إلا أنها تنفع كمان لفهم تفاعل الموظفين مع تغيير أسلوب القيادة.

تركز هذي الفكرة على جزئين أساسيين:

الفائدة اللي يراها الموظف: مدى إدراك الموظف أن هذي الطريقة تحسن بيئة العمل

سهولة الاستخدام اللي يراها الموظف: مدى سهولة تطبيق هذي الطريقة في الواقع

ربط الأفكار بالتطبيق العملي

بحثي ما يقتصرش على الجانب النظري بس، بل أحاول أطبق هذي الأفكار على الواقع في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

لهذا، الأفكار دي تساعدني في:

تحديد أساس فرضيات البحث

فهم العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة

تحليل العوامل اللي تؤثر على تطبيق هذي الطريقة

إثراء المعرفة المحلية في هذي المجال

دعم أهداف رؤية السعودية 2030

مقدمة في فهم التغيير المؤسسي

في أي مؤسسة تمر بتغيرات جذرية، من الضروري فهم الآلية الصحيحة للتعامل مع هذه التغيرات. لذلك نشأت فكرة إدارة التغيير كأداة تساعد القادة على التخطيط وتنفيذ التغيير بطريقة منهجية.

من وجهة نظري، هذه المفاهيم مهمة جداً في بيئة مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، كونها مؤسسة حديثة تشهد تطوراً مستمراً.

تعريف إدارة التغيير

إدارة التغيير لا تعني فقط تنفيذ الأوامر من الإدارة العليا، بل هي خطة مدروسة تهدف إلى تغيير نمط التفكير والثقافة المؤسسية لتحقيق الأهداف وتقليل مقاومة التغيير.

كما عرفها العالم كوتر بأنها:

"العملية المخططة لإحداث التغيير في المؤسسة بطريقة تقلل من المقاومة وتحقق الاستدامة في التحول." لهذا السبب، تعتبر هذه الفكرة أساسية لفهم دور القيادة في دعم عمليات التغيير.

أهمية إدارة التغيير في بحثنا

في بيئة الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، التي تأسست مؤخراً، تكتسب إدارة التغيير أهمية قصوى. المؤسسة تمر بتحولات متعددة:

تحول في ثقافة العمل الخيري التقليدي

تحديث الأنظمة والإجراءات

تغيير في أساليب القيادة والإدارة

من هنا، تساعدني هذه المفاهيم في فهم:

كيف يمكن للقيادة تحفيز الموظفين لقبول التغيير؟

ما العوامل التي تسهم في قبول التغيير؟

كيف يؤثر أسلوب القيادة على مقاومة التغيير؟

النماذج النظرية لإدارة التغيير

هناك عدة نماذج لفهم إدارة التغيير، ومن أبرزها:

نموذج كوتر المكون من 8 خطوات

الدكتور جون كوتر طور نموذجاً شاملاً يتضمن 8 مراحل رئيسية:

خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير

تشكيل فريق قيادي فعال

تطوير رؤية واضحة للتغيير

التواصل الفعال للرؤية

تمكين الآخرين من العمل نحو التغيير

تحقيق انتصارات سريعة

الحفاظ على الزخم في التغيير

ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية

هذا النموذج تم تطبيقه في العديد من المؤسسات الكبرى، وأعتبره مناسباً لبيئة الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

نموذج ليفين الثلاثي المراحل

النماذج النظرية لإدارة التغيير

نموذج ليفين الثلاثي المراحل

طور العالم كورت ليفين في الخمسينيات نموذجاً بسيطاً وفعالاً لفهم عملية التغيير في المؤسسات، والذي يتكوّن من ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: فك التجمّد (Unfreezing) - وهي مرحلة تغيير الوعي وال mentally الموجودة لدى أفراد المؤسسة حول الحاجة للتغيير.

المرحلة الثانية: التغيير (Changing) - تنفيذ التحولات المطلوبة في العمليات والسلوكيات.

المرحلة الثالثة: التجميد (Refreezing) - ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة وجعلها جزءاً دائماً من النظام.

من وجهة نظري، هذا النموذج مفيد جداً لفهم كيفية تغيير نمط التفكير المؤسسي، وهو يرتبط بشكل مباشر بدور القادة في توجيه هذه العملية.

نموذج ADKAR من شركة Prosci

نموذج ADKAR من النماذج العملية التي تركز على البعد الإنساني في عملية التغيير، ويتكون من خمس عناصر أساسية:

الوعي (Awareness) - فهم سبب وجوب التغيير .

الرغبة (Desire) - الرغبة الشخصية في دعم التغيير .

المعرفة (Knowledge) - اكتساب المهارات والمعلومات اللازمة.

القدرة (Ability) - تطبيق المعرفة في الواقع العملي.

التثبيت (Reinforcement) - ضمان استمرارية التغيير على المدى الطويل.

هذا النموذج يُستخدم على نطاق واسع في المؤسسات الحديثة، وأراه مناسباً لفهم كيفية مساعدة القادة للموظفين في التكيف مع التغييرات.

العلاقة بين إدارة التغيير والقيادة المؤثرة

القيادة المؤثرة تُعد من العوامل الحاسمة في نجاح أي عملية تغيير، وذلك للأسباب التالية:

بناء رؤية مشتركة للتغيير

تحفيز الموظفين لقبول التحولات

تشجيع الابتكار في حل المشكلات

تقليل مقاومة التغيير من خلال بناء الثقة

أعتقد أن إدارة التغيير تكمل القيادة المؤثرة، حيث يمكن للقادة دمج كلا النموذجين لتحقيق نتائج أفضل.

تطبيق إدارة التغيير في الهيئة السعودية

الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري تمثل مثلاً متميزاً لمؤسسة تمر بتحولات استراتيجية شاملة، تشمل:

تطوير هوية تنظيمية جديدة

إعادة تصميم عمليات العمل

تبني الحلول التقنية الحديثة

إحداث تحول في الثقافة المؤسسية

لهذا السبب، تعتبر إدارة التغيير ضرورية في هذا السياق، حيث تساعد في:

تحديد العوائق الثقافية والتنظيمية

تحديد الأدوار القيادية المطلوبة

وضع خطة تغيير تراعي الجوانب البشرية

قياس نجاح التحول من خلال مؤشرات الرضا والالتزام

أهمية المراجع السابقة في البحث

المراجع الأكاديمية التي قدمها الباحثون السابقون تُعد ركيزة أساسية في أي بحث علمي، لأنها توضح مدى ارتباط دراستنا بالمعرفة المتراكمة، وتساعد في فهم السياق النظري والتطبيقي. كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي لمثلها.

في هذا البحث، قمت بمراجعة عدد من الدراسات المحلية والدولية التي تناولت العلاقة بين أسلوب القيادة المؤثرة وأداء المؤسسة، مع التركيز على البيئات المشابهة للمؤسسات الحكومية والغير ربحية.

أولاً: الدراسات الدولية

بحث Al-Hakim و Hassan (2017)

عنوان الدراسة: "القيادة المؤثرة والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية"

المصدر: مجلة الأعمال والإدارة

أجرى هذان الباحثان دراسة شاملة حول العلاقة بين أسلوب القيادة المؤثرة وأداء المؤسسات غير الربحية. استخدموا أدوات بحثية متنوعة وشملت عينة من الجمعيات الخيرية، وتوصلوا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة قوية بين نوعية القيادة ومستوى الأداء المؤسسي، خاصة في جوانب تتعلق بسعادة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات.

من وجهة نظري، هذه الدراسة تدعم بشكل كبير فرضيات بحثنا، لكن الفرق الجوهرى أن الباحثين ركزوا على جمعيات خيرية عامة، بينما بحثنا يركز على مؤسسة حكومية محددة. أعتقد أن النتائج مهمة لكن تحتاج إلى تطبيق في بيئة مختلفة مثل المؤسسة السعودية.

بحث Zainal Abidin (2013)

عنوان البحث: "تأثير القيادة المؤثرة على فعالية المؤسسة"

المصدر: Procedia - Social and Behavioral Sciences

الدكتور زينل قدم في هذا البحث تحليلاً معمقاً لتأثير أسلوب القيادة المؤثرة على أداء المؤسسات. أكد أن القادة المؤثرين يلعبون دوراً محورياً في بناء ثقافة مؤسسية قوية وتحفيز الإبداع لدى الموظفين.

أرى أن هذه النتائج تتوافق تماماً مع أهداف بحثنا، حيث نسعى لقياس تأثير كل جانب من جوانب القيادة المؤثرة على مؤشرات الأداء في بيئة المؤسسة السعودية. البحث ساعدني في فهم أهمية البعد الثقافي في تطبيق أسلوب القيادة.

بحث Bass و Avolio (1995)

عنوان الدراسة: "الأسئلة المتعددة العوامل حول القيادة"

المصدر: Mind Garden Inc.

الباحثان قاما بعمل رائد في مجال قياس القيادة المؤثرة من خلال تطوير أداة قياس شاملة تُعرف باسم MLQ. هذه الأداة تتضمن أربعة أبعاد رئيسية للقيادة المؤثرة:

التأثير الحماسي

التحفيز الإلهامي

التحفيز الفكري

الاهتمام الفردي

أعتبر هذه الدراسة أساسية في بحثنا لأننا نعتمد على نفس الأداة في جمع بياناتنا من موظفي الهيئة السعودية. أرى أن الأداة مفيدة جداً في قياس ما كان يُعتقد أنه صعب القياس.

ثانياً: الدراسات المحلية والإقليمية

بحث محمد عويضة (2020) - جامعة الملك سعود

عنوان الدراسة: "دور القيادة المؤثرة في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في السعودية"

أجرى محمد عويضة دراسة مميزة حول تطبيق القيادة المؤثرة في البيئة الحكومية السعودية. استخدم عينة من المديرين الحكوميين وتوصل إلى نتائج مهمة. أظهرت الدراسة أن المديرين عندهم فهم جيد لمفهوم القيادة المؤثرة من الناحية النظرية، لكن التطبيق العملي ما زال ضعيفاً، خاصة في جانب تحفيز العقول وتقديم الاهتمام الشخصي. الباحث ربط هذا الضعف بالطبيعة التقليدية لإدارة بعض الجهات الحكومية.

من وجهة نظري، هذه الدراسة مهمة جداً لبحثنا لأنها تشير إلى الحاجة الملحة لتطوير برامج تدريبية متخصصة للمديرين في القطاع الحكومي. أعتقد أن النتائج تتوافق مع هدف دراستنا، حيث نسعى من خلال التحليل العملي لتقديم حلول تساعد في تطوير النماذج القيادية في المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وهي بيئة حكومية حديثة تحتاج لأساليب قيادة متطورة.

بحث الدكتور علي الشمري (2018) - الكويت

عنوان البحث: "تأثير القيادة المؤثرة على أداء العاملين في الوزارات الحكومية"

الدكتور الشمري قدم في هذا البحث تحليلاً شاملاً لتأثير أسلوب القيادة المؤثرة على سلوك الموظفين في الوزارات الحكومية الكويتية. أكدت النتائج وجود علاقة قوية بين هذا الأسلوب القيادي ومستوى رضا الموظفين والالتزام المؤسسي لديهم. هذا يشير إلى أن القيادة المؤثرة تؤثر ليس فقط على النتائج المؤسسية، بل على الجانب الإنساني أيضاً.

أرى أن هذه النتيجة لها أهمية كبيرة في بحثنا، لأنها توضح أن القيادة المؤثرة لها تأثير متعدد الأبعاد. في بيئة العمل الخيري مثل المؤسسة السعودية، حيث الجانب الإنساني أساسي، هذه النتيجة تدعم فرضياتنا حول تأثير القيادة على رضا الموظفين والالتزام المؤسسي. أعتقد أن هذا البحث يؤكد أهمية النظر إلى المتغيرات الوسيطة في دراستنا، وليس فقط الأداء المؤسسي المباشر.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعمل الخيري والمؤسسات غير الربحية

بحث عبد الرحمن الحربي (2021)

عنوان الدراسة: "الصعوبات الإدارية في المؤسسات الخيرية وطرق التطوير"

أجرى عبد الرحمن الحربي دراسة مهمة حول التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات الخيرية. ركز البحث على تحديد الصعوبات الرئيسية واقترح حلولاً لتطوير هذه المؤسسات. توصل الباحث إلى أن المؤسسات الخيرية بحاجة لتبني أنماط قيادية حديثة لتتجاوز التحديات وتحسن من كفاءتها التشغيلية. كما أكد على أهمية التحول الرقمي وإعادة تصميم الهيكل الإداري كعوامل حاسمة في عملية التطوير.

من وجهة نظري، هذا البحث يدعم بشكل كبير أهمية تحليل البيئة التنظيمية في المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري. أعتقد أن فهم التحديات الإدارية يساعدني في تصميم بحثي بشكل أفضل، حيث يجعلني أركز على العوامل التي تؤثر على تطبيق أسلوب القيادة في بيئة خيرية منظمة وحديثة. أرى أن هذه الدراسة تفتح المجال أمام بحثنا كفرصة لفهم تطبيق القيادة المؤثرة في سياق جديد ومختلف.

بحث الدكتور سامي العلي (2019)

عنوان البحث: "أسلوب القيادة المؤثرة وأثرها على أداء الجمعيات"

الدكتور سامي العلي قدم في هذا البحث تحليلاً معمقاً لتأثير أسلوب القيادة المؤثرة على أداء الجمعيات غير الربحية. دراسة مميزة شملت عدداً من الجمعيات وقامت بقياس مؤشرات الأداء المختلفة. أكدت النتائج أن الجمعيات التي تتبنى أسلوب القيادة المؤثرة تحقق نتائج أفضل في الإنتاجية والابتكار ورضا المستفيدين من الخدمات. هذا يشير إلى أن هذا الأسلوب له عائد استراتيجي واضح في المؤسسات التي تركز على الأثر المجتمعي.

أرى أن هذه النتيجة مهمة جداً لبحثنا، لأنها تؤكد أن القيادة المؤثرة ليست فعالة فقط في القطاعات التقليدية، بل أيضاً في بيئة العمل الخيري. هذا يشجعني على تطبيق هذا الأسلوب في بيئة المؤسسة السعودية، وأعتقد أن النتائج قد تكون مشجعة أيضاً. أعتبر أن هذا البحث يدعم فرضياتنا حول فعالية القيادة المؤثرة في القطاع الخيري.

المشكلة البحثية التي يسعى بحثنا لحلها

رغم وجود عدد كبير من الأبحاث حول أسلوب القيادة المؤثرة في الجهات الحكومية والجمعيات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات التي تنظم العمل الخيري، خاصة في البيئات الحديثة مثل المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري التي تأسست حديثاً وفقاً للنظام الجديد للعمل الخيري الصادر عام 1443هـ.

من وجهة نظري، هذا النقص يخلق فجوة بحثية مهمة تحتاج لملء، خاصة أن المؤسسة السعودية تمثل نموذجاً حديثاً ومتميزاً لإدارة العمل الخيري بطريقة مؤسسية ومنضبطة. أعتقد أن فهم تطبيق القيادة المؤثرة في هذه البيئة الجديدة يمكن أن يساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية والعملية في هذا المجال المهم.

ما يميز بحثنا الحالي

الخصائص المميزة لبحثنا:

أولاً: كونه أول بحث يركز على أسلوب القيادة المؤثرة داخل المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري هذا يجعل بحثنا فريداً من نوعه، حيث يركز على بيئة مؤسسية حكومية حديثة في قطاع العمل الخيري، وهو مجال لم يحظى بالاهتمام البحثي الكافي في السياق السعودي.

ثانياً: الطابع التطبيقي والميداني للبحث

بحثنا لا يقتصر على النظريات العامة، بل يقدم تحليلاً عملياً ميدانياً باستخدام أدوات قياس علمية ومعتمدة. هذا الجانب التطبيقي يضيف على البحث قيمة عملية كبيرة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات المؤسسية.

ثالثاً: التركيز على العلاقة السببية بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة

نركز بشكل خاص على فهم طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة المؤثرة ومعايير الأداء المؤسسي، مما يساعد في تحديد العوامل المؤثرة بشكل دقيق.

رابعاً: تسليط الضوء على التحديات التي يواجهها المديرون في تطبيق هذا الأسلوب

نقدم تحليلاً نقدياً للعقبات والصعوبات التي قد تواجه التطبيق العملي للقيادة المؤثرة، وهو جانب مهم لضمان قابلية تطبيق النتائج.

خاتمة المراجعة الأدبية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن أسلوب القيادة المؤثرة أظهر تأثيراً إيجابياً واضحاً على أداء المؤسسات ورضا الموظفين، خاصة في القطاع غير الربحي والمؤسسي. ومع ذلك، تبقى الدراسات التي تتناول تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الحكومية المختصة بالعمل الخيري محدودة جداً في المنطقة العربية، مما يخلق فجوة بحثية مهمة.

من وجهة نظري، هذا النقص في الأبحاث المتخصصة يضيف قيمة علمية وأكاديمية كبيرة على بحثنا الحالي. أعتقد أن دراستنا تأتي في الوقت المناسب لملء هذه الفجوة وتقديم رؤى جديدة في هذا المجال المهم. لهذا السبب، بحثنا يُعد مكملاً مهماً للأبحاث السابقة، ويساهم بشكل فعال في تطوير المعرفة في هذا المجال من خلال تقديم تحليل دقيق ومعتمد على بيانات ميدانية.

الفائدة من المراجع السابقة في توجيه بحثنا

المراجع الأكاديمية السابقة تُعد الجسر الذهني الذي يربط بين تجارب الباحثين السابقين وبحثنا الحالي. هذه المراجع لا تقتصر على كونها مصادر استشهادية فقط، بل تمثل خزانة معرفية غنية توجه الباحث في مختلف مراحل البحث العلمي، بدءاً من تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، ومروراً بتصميم أدوات جمع البيانات، ووصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة، استطعت الاستفادة من الخبرات البحثية السابقة في:

أهم الفوائد العملية من المراجع السابقة:

1. إثبات العلاقة العلمية بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة
الدراسات السابقة قدمت أدلة قوية تشير إلى أن أسلوب القيادة المؤثرة يُعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات. هذا الإجماع العلمي ساعدني بشكل كبير في بناء الفرضيات البحثية وتوجيه منهجية البحث.
2. الاستفادة من أدوات القياس الموثوقة
الاعتماد على طرق القياس المتعددة الأبعاد كأداة رئيسية في جمع البيانات جعل بحثنا يتمتع بطابع منهجي وعلمي عالي، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابلية تعميمها.
3. فهم العلاقة المعقدة بين القيادة والسلوك الوظيفي
بعض الدراسات أكدت على التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة المؤثرة على رضا الموظفين والالتزام المؤسسي. هذا الفهم ساعدني في تضمين هذه المتغيرات كعوامل وسيطة في نموذج بحثي شامل.
4. تأكيد ملائمة هذا الأسلوب للبيئة غير الربحية
الدراسات السابقة أكدت أن أسلوب القيادة المؤثرة يتماشى بشكل كبير مع طبيعة العمل في المؤسسات غير الربحية، وهو ما يتوافق تماماً مع طبيعة عمل المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري.
5. تحديد التحديات والصعوبات في التطبيق العملي
بعض الأبحاث ساعدتني في فهم العقبات التي قد تواجه تطبيق القيادة المؤثرة في البيئة الحكومية، مما ساعدني في تصميم أدوات البحث وتحليل البيانات بطريقة تراعي السياق التنظيمي المحلي.
6. الاستفادة من النماذج النظرية لفهم التغيير المؤسسي
الاستعانة بالنماذج النظرية لإدارة التغيير وفهم سلوك الأفراد تساعد في بناء إطار نظري متكامل يربط بين أسلوب القيادة والتحويلات المؤسسية.

ما يميز بحثنا عن الدراسات السابقة

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أسلوب القيادة المؤثرة وعلاقتها بأداء المؤسسات، إلا أن بحثنا يختلف عن هذه الدراسات في عدة جوانب أساسية تجعله إضافة علمية قيمة في هذا المجال، وتساهم في سد الفجوة البحثية الموجودة في البيئة السعودية خصوصاً في قطاع العمل الخيري.

أهم الخصائص المميزة لبحثنا:

1. كونه أول بحث يدرس العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة في المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري

بينما ركزت الدراسات السابقة على تطبيق أسلوب القيادة المؤثرة في الوزارات الحكومية أو الجامعات، فإن بحثنا يُعد الأول من نوعه الذي يركز على مؤسسة حكومية حديثة ومختصة في تنظيم العمل الخيري. من وجهة نظري، هذا التخصص يجعل البحث أكثر أهمية لأنه يتعامل مع بيئة مؤسسية فريدة من نوعها.

2. الطابع التطبيقي والميداني للبحث

على عكس بعض الدراسات التي تركز على الجوانب النظرية فقط، يتميز بحثنا بطبيعته التطبيقية والميدانية، حيث يعتمد على جمع بيانات حقيقية من الموظفين في المؤسسة باستخدام أدوات قياس موثوقة. أعتقد أن هذا الجانب العملي يضيف على البحث مصداقية أكبر ويجعل نتائجه أكثر قابلية للتطبيق في الواقع.

3. التحليل التفصيلي لكل جوانب أسلوب القيادة المؤثرة

ما يميز بحثنا أنه لا يتعامل مع أسلوب القيادة المؤثرة كمفهوم عام واحد، بل يقوم بتحليل كل جانب من الجوانب الأربعة (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي) بشكل منفصل ومنهجي. هذا التحليل التفصيلي يساعد في تحديد الجوانب الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة.

4. الربط المباشر بأهداف رؤية السعودية 2030

بحثنا يُعد من الدراسات القليلة التي تربط بين تطوير نماذج القيادة المؤثرة وأهداف رؤية المملكة 2030، خاصة في ما يتعلق ببناء قيادات وطنية قادرة على قيادة التحولات الكبرى في القطاع الحكومي. أرى أن هذا الربط يضيف على البحث بعداً استراتيجياً مهماً.

5. التركيز على تجربة الموظف كمتغير وسيط

من أهم مميزات بحثنا اهتمامه بتجربة الموظف من خلال تضمين متغيرات مثل رضا الموظفين والالتزام المؤسسي كعوامل وسيطة. أعتقد أن هذا التركيز يوفر تحليلاً أعمق لتأثير أسلوب القيادة على الأفراد وعلى المؤسسة ككل.

6. التركيز على بيئة مؤسسية حديثة ومتطورة

المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري تمثل بيئة مؤسسية جديدة ومختلفة تماماً عن الجهات الحكومية التقليدية. من وجهة نظري، هذا الاختلاف يجعل تحليل تطبيق أسلوب القيادة المؤثرة فيها ذا أهمية بحثية وتطبيقية عالية، كما أنه يفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

المراجعة الأدبية

مقدمة للمراجع السابقة

في هذا القسم، أعرض ملخصاً شاملاً للدراسات التي قدمها الباحثون من قبل، وذلك بهدف فهم أبعاد المشكلة التي أدرسها في بحثي. هذه المراجع تساعدني في إدراك المرحلة التي وصلت إليها الأبحاث في مجال القيادة وأثرها على أداء المؤسسات، وتحديدًا في البيئة السعودية والقطاع الخيري. من وجهة نظري، هذه المراجعة ضرورية لتحديد موقع بحثي في السياق العلمي الحالي.

البحوث الدولية في مجال القيادة المؤثرة

دراسة Al-Hakim و Hassan (2017)

ركز هذان الباحثان على تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة المؤثرة وأداء المؤسسات غير الربحية. استخدمتا أدوات بحثية متنوعة شملت استبيانات ومقابلات مع موظفين في جمعيات خيرية، وتوصلوا إلى نتيجة مهمة تشير إلى وجود علاقة قوية بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بسعادة الموظفين وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات.

أرى أن هذه الدراسة تدعم فرضيات بحثي حول العلاقة بين القيادة المؤثرة وأداء المؤسسة في القطاع غير الربحي. الفرق الجوهرى بين بحثهم وبحثي هو أنهم ركزوا على جمعيات خيرية عامة، بينما أنا ركزت على مؤسسة حكومية محددة للعمل الخيري، وهي بيئة مختلفة تماماً.

بحث الدكتور Zainal Abidin (2013)

ركز الدكتور زينل على دراسة تأثير أسلوب القيادة المؤثرة على فعالية المؤسسة. أوضح البحث أن القيادة المؤثرة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المؤسسة من خلال بناء ثقافة قوية وتحفيز الموظفين على الإبداع، ودعم التحولات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

أعتقد أن هذه النتائج تتوافق مع هدفي في قياس مدى تأثير كل جانب من جوانب القيادة المؤثرة على مؤشرات أداء المؤسسة. هذا البحث ساعدني في فهم أهمية البعد الثقافي في تطبيق أسلوب القيادة، وهو جانب أساسي في بيئتنا البحثية.

دراسة Bass و Avolio (1995)

قدم هذان الباحثان أداة متعددة العوامل لقياس القيادة المؤثرة، وهي نفس الأداة التي نستخدمها في بحثنا. تحتوي الأداة على أربعة جوانب رئيسية للقيادة المؤثرة: التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي.

أعتبر هذه الدراسة أساسية لبحثي لأننا نستخدم نفس الأداة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المؤسسة السعودية. أرى أن وجود أداة قياس موثوقة يضيف على بحثي طابعاً علمياً ومنهجياً عالياً.

البحوث المحلية والإقليمية

بحث محمد عويضة (2020) - جامعة الملك سعود

ركز هذا البحث على فهم مستوى تطبيق القيادة المؤثرة في الجهات الحكومية السعودية. استخدم الباحث استبيانات ومقابلات مع مديرين حكوميين، وتوصل إلى نتيجة مهمة وهي وجود وعي جيد بالقيادة المؤثرة لكن التطبيق العملي ضعيف، خصوصاً في جوانب التحفيز الفكري والاهتمام الشخصي. السبب الرئيسي الذي حدده الباحث هو البيئة الإدارية التقليدية في بعض الجهات الحكومية.

من وجهة نظري، هذا البحث مهم جداً لبحثي لأنه يوضح التحديات التي قد نواجهها في تطبيق القيادة المؤثرة في المؤسسة السعودية. كما أنه يدعم فرضيتي حول الحاجة لبرامج تدريبية مخصصة للمديرين في القطاع الحكومي، وهو ما نخطط لدراسته في توصيات بحثي.

بحث الدكتور علي الشمري (2018) - الكويت

ركز الدكتور الشمري على دراسة تأثير أسلوب القيادة المؤثرة على أداء العاملين في الوزارات الحكومية. أكد البحث وجود علاقة قوية بين أسلوب القيادة المؤثرة ورضا الموظفين والالتزام المؤسسي لديهم، مما يوضح

أن هذا الأسلوب يؤثر ليس فقط على النتائج المؤسسية بل أيضاً على الشعور النفسي للموظفين تجاه مؤسهم.

أرى أن هذه النتيجة لها أهمية بالغة في بحثي لأنها توضح أن القيادة المؤثرة تؤثر على جوانب متعددة، ليس الأداء المؤسسي فقط. هذا الأمر مهم جداً في بيئة العمل الخيري حيث الجانب الإنساني يشكل محوراً أساسياً في النجاح المؤسسي.

الأبحاث المتعلقة بالعمل الخيري والمؤسسات غير الربحية

بحث عبد الرحمن الحربي (2021)

ركز هذا البحث على تحديد التحديات الإدارية في المؤسسات الخيرية واقتراح سبل تطويرها. أشار الباحث إلى ضرورة استخدام المؤسسات الخيرية لأنماط قيادية جديدة مثل القيادة المؤثرة لتجاوز الصعوبات التنظيمية وتحسين الكفاءة، مع التركيز على التحول الرقمي والهيكل الإداري الجديد.

أعتقد أن هذا البحث يدعم أهمية تحليل البيئة التنظيمية في المؤسسة لفهم كيفية تأثير أسلوب القيادة على أداء المؤسسة. كما ساعدني في إدراك أهمية التحول الرقمي في تطبيق أسلوب القيادة المؤثرة، وهو جانب نخطط لدراسته في بحثنا.

بحث الدكتور سامي العلي (2019) - الأردن

ركز الدكتور العلي على دراسة أثر أسلوب القيادة المؤثرة على أداء الجمعيات غير الربحية. أكد البحث أن الجمعيات التي تستخدم أسلوب القيادة المؤثرة تحقق نتائج أعلى في الإنتاجية والابتكار ورضا المستفيدين، وهو مؤشر واضح على الفائدة الاستراتيجية لهذا الأسلوب في المؤسسات التي تركز على الأثر المجتمعي.

من وجهة نظري، هذا البحث يؤكد أهمية تطبيق هذا الأسلوب في الجهات التي تعمل في مجال العمل الخيري، وهو ما يتوافق تماماً مع طبيعة عمل المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وهي بيئة متطورة تحتاج لأساليب قيادة حديثة.

تجميع نتائج المراجع السابقة

من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة نقاط مهمة:

الاتجاه العام: جميع الأبحاث أكدت على العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة المؤثرة وأداء المؤسسات، مما يؤكد صحة هذا المفهوم نظرياً وعملياً.

التطبيقات المختلفة: تم تطبيق هذا المفهوم في بيئات متنوعة مثل الجهات الحكومية، الجامعات، والجمعيات الخيرية، مما يدل على مرونته وفعاليته في سياقات مختلفة.

التحديات المشتركة: معظم الأبحاث أشارت إلى وجود فجوة واضحة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وهو ما يشير إلى الحاجة لبرامج تدريبية وتطويرية مستمرة.

الحاجة للبحث المحلي: هناك نقص واضح في الأبحاث التي تركز على البيئة السعودية خصوصاً في قطاع العمل الخيري، مما يخلق فجوة بحثية مهمة تحتاج لملء.

تحديد الفجوة البحثية

رغم الإسهامات العلمية القيمة التي أضافتها الأبحاث السابقة، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في عدة مجالات مهمة:

دراسة تطبيق أسلوب القيادة المؤثرة في المؤسسات الخيرية الحكومية الحديثة، وهي بيئة مختلفة تماماً عن الجمعيات التقليدية

الفهم العميق لعوامل النجاح والفشل في هذا السياق المؤسسي المحدد، خاصة في ظل التحولات الرقمية والإدارية

تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والمتغيرات الوسيطة في البيئة السعودية، مثل رضا الموظفين والالتزام المؤسسي

مبرر البحث الحالي

لهذا السبب، يُعد بحثنا الحالي مكماً مهماً للأبحاث السابقة، حيث يقدم إسهامات جديدة من خلال:

تطبيق عملي لأسلوب القيادة المؤثرة في بيئة جديدة تماماً وهي المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري، التي تمثل نموذجاً حديثاً في هذا المجال

تحليل ميداني مباشر باستخدام أدوات قياس معتمدة ومعيارية، مما يضيف على البحث مصداقية علمية عالية

فهم أعمق للعوامل المؤثرة في السياق السعودي المحدد، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية المحلية

ربط بين أسلوب القيادة وأهداف رؤية السعودية 2030، خاصة في ما يتعلق ببناء قيادات وطنية قادرة على قيادة التحولات المؤسسية

ملخص الفصل الثاني: الإطار النظري

في هذا الفصل الثاني من بحثي، قمت بعرض الإطار النظري الشامل الذي يشكل الأساس العلمي لدراستي حول دور القيادة المؤثرة في تعزيز فعالية المؤسسة، وتحديدًا في بيئة المؤسسة السعودية لتنظيم العمل الخيري. من وجهة نظري، كان من الضروري أن أقدم هذا الإطار بشكل متكامل ومترابط لضمان أن يكون بحثي مبنياً على أسس علمية صلبة ومدعومة بالأدلة والأبحاث السابقة.

البداية كانت بعرض المفاهيم النظرية الأساسية التي تساعد في فهم طبيعة المشكلة المدروسة. تعرفت على أن القيادة المؤثرة تمثل أكثر من مجرد أسلوب إداري تقليدي، بل هي في الحقيقة فلسفة قيادية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير الموظفين وسلوكهم. هذا الفهم ساعدني في إدراك أن هذا النوع من القيادة يتطلب فهماً عميقاً لكيفية تأثير القائد في مرؤوسه، وهو أمر أساسي في بيئة المؤسسة السعودية التي تمر بمرحلة تحول استراتيجي.

كما تناولت مفهوم فعالية المؤسسة التي لا تقتصر فقط على المؤشرات المالية، بل تشمل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة. أعتقد أن هذا الفهم أصبح أكثر أهمية في بيئة العمل الخيري مثل المؤسسة السعودية، حيث أن النجاح يقاس ليس فقط بالمؤشرات التقليدية بل أيضاً بالأثر المجتمعي والقيمي.

كجزء من العرض ناقشت عدة نماذج مهمة لإدارة التغيير المؤسسي مثل نموذج كوتر المكون من 8 خطوات، ونموذج ليفين الثلاثي المراحل، ونموذج ADKAR. أرى أن هذه النماذج توفر إطاراً منهجياً وشاملاً لفهم كيفية التعامل مع التحولات الكبرى في المؤسسات، وهو أمر ضروري جداً لبيئة المؤسسة السعودية التي تشهد تغيرات مستمرة ومستمرة في ظل التحول الرقمي والاستراتيجي.

الجزء الأهم في هذا الفصل كان المراجعة الأدبية الشاملة التي شملت مجموعة واسعة من الدراسات المحلية والدولية. خلال هذه المراجعة، راجعت دراسات دولية مهمة مثل بحث Al-Hakim و Hassan (2017) حول القيادة المؤثرة في المنظمات غير الربحية، وبحث Zainal Abidin (2013) حول تأثير القيادة على فعالية المؤسسة، وبحث Bass و Avolio (1995) الذي قدم الأداة الأساسية التي نستخدمها في قياس القيادة المؤثرة.

كما راجعت الدراسات المحلية مثل بحث محمد عويضة (2020) حول تطبيق القيادة في الجهات الحكومية السعودية، وبحث الدكتور علي الشمري (2018) من الكويت حول تأثير القيادة على رضا الموظفين، ودراسات عن العمل الخيري مثل بحث عبد الرحمن الحربي (2021) وبحث الدكتور سامي العلي (2019).

من خلال تحليل هذه الدراسات المتنوعة، توصلت إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة المؤثرة وأداء المؤسسات. جميع الأبحاث أكدت بشكل موحد على العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة المؤثرة وأداء المؤسسات، مما يؤكد صحة هذا المفهوم من الناحية النظرية والتطبيقية. لكن في الوقت نفسه، لاحظت أن هناك فجوة واضحة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وهو ما يشير إلى الحاجة الملحة لبرامج تدريبية وتطويرية مستمرة.

ما لفت انتباهي بشكل خاص هو النقص الواضح في الأبحاث التي تركز على البيئة السعودية خصوصاً في قطاع العمل الخيري، مما يخلق فجوة بحثية مهمة تحتاج لملء. هذا الإدراك ساعدني في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى بحثي الحالي لسدها، وهي دراسة تطبيق أسلوب القيادة المؤثرة في المؤسسات الخيرية الحكومية الحديثة وفهم العوامل المؤثرة في هذا السياق المحدد.

ما يميز بحثي الحالي عن الدراسات السابقة هو أنه يختلف في عدة جوانب مهمة. أولاً، إنه أول بحث يركز على مؤسسة حكومية مختصة في تنظيم العمل الخيري، وهو ما يعطي له طابعاً فريداً. ثانياً، يتميز بطابعه التطبيقي والميداني باستخدام أدوات قياس موثوقة ومعتمدة. ثالثاً، يقوم بتحليل كل جوانب أسلوب القيادة بشكل منفصل بدلاً من التعامل معها كمفهوم عام واحد. رابعاً، يربط بين تطوير أسلوب القيادة وأهداف رؤية السعودية 2030، وهو أمر استراتيجي ومهم.

من وجهة نظري، الإطار النظري المقدم في هذا الفصل لا يقتصر على عرض معلومات أكاديمية مجردة، بل يمثل الأساس العملي والعلمي الذي ساعتمد عليه في فهم العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء المؤسسة بشكل علمي ومنهجي. أعتقد أن هذا الإطار سيساهم بشكل فعال في تقديم نتائج قابلة للتطبيق في الواقع العملي وتدعم أهداف التطوير المؤسسي في السياق السعودي، مما يجعل لبحثي قيمة علمية وعملية عالية.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

المقدمة: منهجية البحث:

تُعد المنهجية العلمية أحد أهم مراحل البحث الأكاديمي، حيث تمثل الخريطة التي يسير عليها الباحث لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بطريقة دقيقة، منهجية، وقابلة للتكرار . ودون وجود منهجية واضحة ومُحددة، لا يمكن للبحث أن يُحقق صدقه العلمي أو موثوقيته، كما يصعب تقييم النتائج أو تطبيقها في البيئات العملية.

وفي سياق هذه الدراسة، التي تركز على تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، تم تصميم منهجية بحثية شاملة ودقيقة تتناسب مع طبيعة السياق التنظيمي الجديد ، وتضمن تحقيق أهداف البحث بطريقة علمية وقابلة للقياس .

وتهدف هذه الفقرة إلى تقديم الإطار المنهجي للبحث ، مع توضيح:

نوع المنهج المستخدم

مجتمع وعينة البحث

أدوات جمع البيانات

الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات

ضمان الصدق والثبات

الحدود الزمنية والمكانية للبحث

وذلك ضمن إطار منهجي متكامل يُعزز من القيمة النظرية والتطبيقية للبحث ، ويُظهر كيفية تطبيق الأطر النظرية عدلى الواقع التنظيمي ، وهو ما يجعلها الخطوة التي تنتقل فيها الدراسة من النظرية إلى التطبيق العملي .

كما تُعد منهجية البحث الأساس الذي يُبنى عليه التحليل الإحصائي ويُحدد كيفية اختبار العلاقة بين المتغيرات ، مما يجعلها الركيزة التي تستند إليها النتائج والاستنتاجات ، والتي تُستخدم لاحقاً في اقتراح التوصيات والتوجيهات المستقبلية .

منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مع المدخل الكمي كطريقة مُتبعة لجمع البيانات وتحليلها، وهو منهج مناسب تماماً للدراسات التي تسعى إلى فهم العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدلة عددية قابلة للقياس ، وهو

ما يتماشى مع طبيعة هذا البحث الذي يركز على القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في بيئة تنظيمية حديثة.

1. المنهج الوصفي التحليلي

يُعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج المُعتمدة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، ويهدف إلى: وصف الواقع كما هو ، من خلال جمع بيانات تُظهر الحالة الراهنة للمتغيرات المدروسة، مثل مدى انتشار القيادة التحويلية داخل الهيئة، ومستوى الفعالية المؤسسية، ومؤشرات الأداء التنظيمي. تحليل العلاقة بين المتغيرات ، وهو ما يُساهم في فهم كيف يمكن لنموذج قيادي معين أن يؤثر على مؤشرات الأداء، مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، والالتزام التنظيمي. اختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، مما يُعزز من القيمة العلمية للنتائج ، ويزيد من موثوقيتها استخلاص استنتاجات دقيقة تُساهم في فهم أعمق للسياق التنظيمي، ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية . وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تسعى الدراسة إلى فهم مدى وجود وتطبيق القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وقياس تأثيرها على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، الإبداع، والتكيف التنظيمي. ومن خلال هذا المنهج، يمكن للباحث أن يقدم تحليلاً موضوعياً دقيقاً للسياق التنظيمي، وربط النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري ، وهو ما يجعل منهجية البحث الأساس الذي يُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات العملية .

مميزات المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة:

الميزة	التوضيح
الشمولية	يُتيح للباحث وصف الواقع بدقة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتقديم نتائج شاملة ومتكاملة.
الملاءمة للسياق التنظيمي	يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الحكومية غير الربحية، حيث لا يتطلب تدخلات ميدانية معقدة.
الربط بين النظرية والتطبيق	يُساهم في تحويل المفاهيم النظرية إلى نتائج قابلة للقياس والتطبيق العملي.
التحليل الإحصائي	يُمكن من استخدام أساليب إحصائية دقيقة لفهم العلاقة بين المتغيرات.
الاستنتاجات الدقيقة	يُساعد في تقديم استنتاجات واضحة ومدعومة بالأدلة، تُساهم في دعم صانعي القرار.

2. المدخل الكمي (Quantitative Approach)

يُعد المدخل الكمي من المناهج التي تعتمد على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً ، وهو مناسب تماماً للدراسات التي تسعى إلى قياس المتغيرات بدقة وتحليل العلاقات بينها باستخدام أساليب إحصائية مُعترف بها .

وقد تم اختيار هذا المدخل لعدة أسباب رئيسية، والتي تُعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث :

السبب	التوضيح
القدرة على القياس الدقيق	يُتيح استخدام أدوات قياس معيارية مثل مقياس MLQ لجمع بيانات دقيقة حول أبعاد القيادة التحويلية.
تحليل العلاقات بين المتغيرات	يُمكن من استخدام أساليب إحصائية متطورة مثل تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، واختبار "quot; لتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية.
الحد من التحيزات الذاتية	يُقلل من التأثير الشخصي للباحث، ويُركز على البيانات الموضوعية التي تعتمد على الأرقام والتحليل الإحصائي.
إمكانية التعميم النسبي	إذا تم اختيار العينة بدقة وتحليل البيانات بمناهج إحصائية صارمة، فإن النتائج يمكن أن تُعمم على بيئات مشابهة.
التوافق مع الأدوات العلمية	يُعد منهجاً متوافقاً مع استخدام أدوات قياس متعددة ومبنية على أسس نظرية قوية، مثل مقياس MLQ، ومقياس الفعالية المؤسسية، ومقياس TAM.

مميزات الجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي:

الميزة	التوضيح
الشمولية في الفهم	يُتيح الجمع بين وصف الواقع وتحليله إحصائياً تقديم نتائج شاملة ومتكاملة.
الدقة في القياس	من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ومقياس MLQ، يُمكن قياس المتغيرات بشكل دقيق.
التحليل الموضوعي للنتائج	يعتمد البحث على البيانات الكمية التي تُحلل إحصائياً، مما يقلل من التحيزات الذاتية.
الربط بين النظرية والتطبيق	يُساهم المنهج في تحويل المفاهيم النظرية إلى نتائج قابلة للقياس والتطبيق.
التوافق مع السياق التنظيمي السعودي	يتناسب هذا المنهج مع طبيعة البيئة التنظيمية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، حيث يُمكن تطبيقه بسلاسة دون الحاجة إلى تدخلات ميدانية معقدة.

مبررات اختيار المدخل الكمي:

البحث يركز على المتغيرات القابلة للقياس مثل أبعاد القيادة التحويلية، والفعالية المؤسسية، والرضا الوظيفي، وهي متغيرات يمكن تحليلها باستخدام أدوات كمية.

الحاجة إلى نتائج قابلة للتكرار والتطبيق في الجهات الأخرى، وهو ما يُحقق من خلال استخدام أدوات قياس معيارية.

الرغبة في تقديم نتائج دقيقة تُستخدم في صنع القرار ، حيث يُمكن لصناع السياسات والقادة الاعتماد على هذه النتائج في تطوير برامج تدريبية وقيادية.

التوافق مع المراجع النظرية والأدوات العلمية العالمية ، مثل مقياس MLQ، ومقياس الفعالية المؤسسية، ومقياس TAM، مما يُعزز من القيمة العلمية للبحث .

خلاصة:

جاء اختيار المنهج الوصفي التحليلي مع المدخل الكمي بناءً على طبيعة البحث ومشكلته وأهدافه، حيث يُعد هذا المنهج الأكثر تلاؤماً مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى فهم الواقع القيادي في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية بطريقة موضوعية وقابلة للقياس .

ومن خلال هذا المنهج، تمكّن الباحث من جمع بيانات دقيقة، وتحليلها بطريقة إحصائية، واستخلاص استنتاجات مدعومة بالأدلة ، وهو ما يُعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث ، ويدعم الجهات المعنية في اتخاذ قرارات قائمة على أدلة .

-مجتمع البحث وعينته

تُعد تحديد مجتمع البحث وعينته من المراحل الأساسية في أي دراسة أكاديمية، حيث يُشكل المجتمع الإحصائي البيئة الأصلية التي يُجرى فيها البحث ، بينما تُمثل العينة الجزء المُختار من هذا المجتمع لجمع البيانات منه وتحليلها ، وهو ما يُحدد مدى صدق النتائج وموثوقيتها .

وقد تم في هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

"دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية: دراسة حالة في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري"

اختيار مجتمع وعينة بحثية دقيقة تتناسب مع طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها ، مع اتباع معايير علمية واضحة لضمان تمثيلية العينة، وشموليتها، وقابليتها للتحليل الإحصائي .

أولاً: مجتمع البحث

مجتمع البحث يُعرّف بأنه الإطار العام الذي ينتمي إليه جميع الأفراد أو العناصر التي يُمكن جمع البيانات منها ، ويُستخدم كمصدر أساسي للمعلومات التي تُحلل في الدراسة.

وقد تم تحديد مجتمع البحث في هذه الدراسة على أنه:

جميع موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، بمن فيهم القادة، الإداريون، والموظفون التنفيذيون ، وعددهم التقديري حوالي 300 فرد .

وقد تم اختيار هذا المجتمع بناءً على ارتباطه المباشر بمتغيرات البحث ، حيث يُعد الموظفون في الهيئة هم الجهة الأكثر تأثراً بالنمط القيادي المتبع ، وهو ما يجعلهم المرجع الأساسي لتقييم مدى وجود وتأثير القيادة التحويلية داخل بيئة تنظيمية حديثة.

ومن الجدير بالذكر أن الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري تُعد جهة حكومية جديدة، تم إنشاؤها ضمن نظام العمل الخيري الجديد الصادر عام 1443هـ ، وهي تُمثل نموذجاً حديثاً لإدارة العمل الخيري بطريقة مؤسسية ومنضبطة . ومن هنا، فإن اختيار هذا المجتمع البحثي يُعطي للدراسة قيمة علمية وتطبيقية عالية ، حيث تُعد الهيئة بيئة تنظيمية حديثة تمر بمرحلة تحول إداري وثقافي ، مما يجعلها مجالاً خصباً لتحليل النماذج القيادية الحديثة مثل القيادة التحويلية .

ثانياً: عدد الموظفين المستهدفين

يُقدّر عدد موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري بحوالي 300 موظف ، ويشملون:

القيادات العليا : مثل مدراء الإدارات العامة، ومستشاري الرئاسة.

القيادات المتوسطة : مثل مدراء الإدارات الفرعية والمشرفين على الوحدات التنظيمية.

الموظفون التنفيذيون : العاملون في الوحدات الفنية، والتنفيذية، والرقابية، والتطويرية.

وقد تم اعتبار هذا العدد مجتمع البحث الإحصائي ، وهو ما يُعطي للدراسة مصداقية عالية ، نظراً لتركيزها على بيئة بحثية محددة وواضحة ، تُمثل نموذجاً حديثاً لإدارة العمل الخيري في المملكة .

ثالثاً: عينة البحث

عينة البحث تُعد جزءاً من مجتمع البحث ، وتُستخدم لجمع البيانات منها وتحليلها، ومن ثم التعميم على المجتمع الأكبر . وقد تم تصميم عينة هذه الدراسة بطريقة دقيقة لضمان تمثيليتها، وموثوقيتها، وقابليتها للتحليل الإحصائي .

1. طريقة اختيار العينة

تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) ، وهو أسلوب مناسب للدراسات التي تُجرى على مجتمعات متجانسة نسبياً ولكنها تضم فئات وظيفية مختلفة ، ويهدف إلى ضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والتنفيذية في نتائج البحث.

وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات وظيفية رئيسية ، وهي:

الطبقة الوظيفية	العدد	النسبة من المجتمع
القيادات العليا	25	8.30%
القيادات المتوسطة	50	16.70%
الموظفون التنفيذيون	225	75%

ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة ، بحيث تعكس النسبة المئوية لكل فئة ، وهو ما يُحقق تمثيلية العينة وشموليتها .

2. حجم العينة

تم حساب حجم العينة باستخدام جدول كورت لاير (Cort Lier) ، وهو جدول إحصائي يُستخدم لتحديد الحجم الأمثل للعينة وفقاً لحجم المجتمع الإحصائي ومستوى الثقة المطلوب .

وبحسب حجم المجتمع الإحصائي البالغ 300 موظف ، ومستوى ثقة 95% ، فإن الحجم المناسب للعينة هو:

169 موظفاً ، وقد تم تقريبه إلى 170 موظفاً لتسهيل التحليل الإحصائي وضمان تمثيلية دقيقة لجميع المستويات الوظيفية .

وقد تم اختيار هذا الحجم ليضمن الدقة في قياس المتغيرات ، ويقلل من الخطأ الإحصائي ، مع الحفاظ على جودة الاستجابات ، وهو ما يجعل العينة كافية لاختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقة بين المتغيرات بدقة.

3. معايير اختيار العينة

تم تحديد مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوافر في أفراد العينة ، لضمان جودة البيانات وصدقها ، وهي:

أن يكون الموظف يعمل في الهيئة منذ أكثر من 6 أشهر ، لضمان الخبرة الكافية لفهم طبيعة القيادة داخل الهيئة .

أن يكون لديه احتكاك مباشر أو غير مباشر بالقيادة والإدارة ، لضمان القدرة على تقييم أبعاد القيادة التحويلية ، حتى لو لم يكن قائداً.

أن يكون قادراً على إكمال الاستبيان وإبداء آراء واضحة ومبنية على التجربة ، لضمان جودة البيانات وموثوقيتها .

الجدول: توزيع العينة حسب المستويات الوظيفية

المستوى الوظيفي	عدد الموظفين في الطبقة	نسبة الطبقة من المجتمع	عدد أفراد العينة المُنتقاة
القيادات العليا	25 موظفًا	8.30%	14 فردًا
القيادات المتوسطة	50 موظفًا	16.70%	29 فردًا
الموظفون التنفيذيون	225 موظفًا	75%	127 فردًا
المجموع	300 موظف	100%	170 فردًا

خلاصة:

يُعد مجتمع البحث في هذه الدراسة واضحًا ومحددًا ، حيث يشمل جميع موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري وعددهم نحو 300 موظف ، بينما تم اختيار عينة بحثية قوامها 170 موظفًا ، تم توزيعها بطريقة عشوائية طبقية لضمان التمثيل الدقيق لجميع المستويات الوظيفية .

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مع المدخل الكمي ، وهو ما يجعل هذه العينة كافية وملائمة لتحقيق أهداف البحث ، وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية بطريقة دقيقة وقابلة للقياس .

ومن خلال هذا التصميم، تُحقّق دراسة متوازنة بين الواقع التنظيمي والتحليل الإحصائي ، مما يُعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث .

طرق البحث وأدوات جمع البيانات

تُعد أدوات جمع البيانات من العناصر الحاسمة في تحقيق صدق البحث وموثوقيته ، وهي الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث لاستخلاص المعلومات من المجتمع البحثي، وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة البحث وفرضياته . وفي سياق هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

"دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية: دراسة حالة في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري"،

تم اختيار أدوات بحثية دقيقة ومبنية على أسس نظرية وتطبيقية سليمة ، وتتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، وذلك بهدف تحقيق مصداقية النتائج وموثوقيتها .

أدوات جمع البيانات

أولاً: الاستبيان المغلق (Closed-Ended Questionnaire)

يُعد الاستبيان المغلق الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات الكمية من موظفي الهيئة، وهو مناسب تماماً للدراسات التي تسعى إلى قياس المتغيرات بدقة، وتحليل العلاقة بينها باستخدام أدوات إحصائية ، وهو ما يتماشى مع طبيعة هذه الدراسة.

1. الوصف العام

الاستبيان المغلق هو أداة بحثية تحتوي على أسئلة محددة الإجابة ، أي أن الباحث يُعدّ الخيارات مسبقاً، ويُطلب من المشاركين الاختيار من بين هذه الإجابات فقط ، مما يُسهل جمع البيانات وتحليلها إحصائياً ، ويُقلل من التحيزات الذاتية في الفهم أو الإجابة .

تم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) الذي طوره Bass & Avolio (1995) ، وهو مقياس معتمد عالمياً ويُستخدم في العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية .

2. مكونات الاستبيان

يتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين :

القسم	المحتوى
القسم الأول: البيانات الديموغرافية	يشمل أسئلة حول العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي للمستجيب.
القسم الثاني: الأسئلة الأساسية	يتضمن مجموعة من البنود (Statements) التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي)، بالإضافة إلى أسئلة حول الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

3. مميزات الاستبيان المغلق في هذه الدراسة

الميزة	التوضيح
الدقة في القياس	يُتيح استخدام بنود مُعدة مسبقاً قياس المتغيرات بدقة عالية.
سهولة التحليل الإحصائي	يُمكن تحليل البيانات الناتجة باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، مما يُسهل استخلاص النتائج.
الحد من الغموض في الإجابات	يقلل من التفسيرات الشخصية، ويُحقق تماثلاً في الفهم بين المشاركين.
السرعة في التحليل	لا يتطلب وقتاً طويلاً لإكماله أو تحليله، مقارنة بالأسئلة المفتوحة.
الملاءمة للتطبيق الميداني	يتناسب مع طبيعة الموظفين في بيئة تنظيمية حديثة، حيث يُتيح لهم التركيز على الجوانب القيادية والسلوكية دون تعقيد في الإجابة.

ثانياً: مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)

يُعد مقياس ليكرت الخماسي من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، ويُستخدم لقياس مدى توافق المستجيب مع مجموعة من البنود أو العبارات ، وهو ما يجعله مناسباً تماماً لفهم وجهات نظر الموظفين حول النمط القيادي السائد داخل الهيئة .

1. التعريف بالمقياس

مقياس ليكرت الخماسي هو مقياس تقييمي يتضمن خمس درجات تُستخدم لقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف مع بنود الاستبيان .

يُستخدم لجمع بيانات كمية حول الآراء والمواقف ، وهو مناسب تماماً لقياس المتغيرات السلوكية والنفسية التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ومستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية .

2. نظام التقييم

يتضمن مقياس ليكرت الخماسي خمس نقاط ، كما يلي:

الدرجة	الوصف
1	لا أوافق تمامًا
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق تمامًا

ويتيح هذا المقياس درجة عالية من الدقة في قياس المواقف والسلوكيات ، ويساهم في تحليل العلاقة بين المتغيرات بطريقة كمية قابلة للتفسير الإحصائي .

3. مبررات اختيار مقياس ليكرت الخماسي

المبرر	التوضيح
الانتشار الواسع في الدراسات السابقة	يستخدم هذا المقياس في الدراسات الإدارية والقيادية العالمية، وهو مثبت علمياً كأداة موثوقة لقياس المتغيرات السلوكية والقيادية.
الوضوح والبساطة	يسهل على الموظفين فهمه، وهو مناسب لبيئة عمل تنظيمية حديثة مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.
القدرة على التحليل الإحصائي	يُتيح استخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل "تحليل الانحدار، معامل الارتباط، واختبار "ت" "".
الدقة في القياس	يُعطي درجات دقيقة حول مدى توافق الموظف مع كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، مما يُعزز من التحليل النوعي والكمي للنتائج.

4. تطبيق المقياس في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني من الاستبيان ، حيث تم تقييم كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي)، بالإضافة إلى متغيرات الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي .

كل بند في الاستبيان يُقِيمُ بُعدًا معيَّنًا، ويُدرَجُ على مقياس خماسي يُظهر مدى توافق الموظف مع هذا البُعد.

خلاصة

جاء اختيار الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومقياس ليكرت الخماسي كمقياس للقياس، بناءً على مبررات علمية وعملية تدعم الدقة في القياس، والملاءمة للسياق التنظيمي للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري .

وقد تم تصميم الاستبيان بدقة، واعتماده من قبل خبراء في الإدارة العامة وعلم النفس التنظيمي ، مع اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا ، وهو ما يُعزز من مصداقية النتائج وموثوقيتها .

-حدود البحث-

تُعد حدود البحث من العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام للبحث ، وتفصل بين ما هو ضمن نطاق الدراسة وما هو خارجه . كما أنها تُوضح القيود المفروضة على إجراء البحث ، سواء كانت متعلقة بالزمان أو المكان أو الموضوع أو حتى الأشخاص.

وقد تم تحديد هذه الحدود بدقة لتتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه العلمية والتطبيقية ، وذلك على النحو التالي:

1. الحدود المكانية (الحد الجغرافي)

تم تقييد الدراسة جغرافياً ب الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ومقرها الرئيسي في مدينة الرياض . وقد تم اختيار الهيئة كبيئة بحثية لأنها جهة حكومية حديثة الإنشاء بموجب نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ ، وتُعد نموذجاً رائداً لإدارة العمل الخيري بشكل مؤسسي ومنظم .

2. الحدود الزمانية (الحد الزمني)

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة بين يناير إلى أبريل عام 1446هـ (ما يوافق 2025م) . شملت هذه الفترة:

شهر واحد: لإعداد أدوات البحث واعتمادها من قبل الخبراء .

شهر واحد: لتوزيع الاستبيانات وجمعها من الموظفين.

شهر واحد: لتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.

شهر واحد: لإعداد التقرير النهائي وإعداد النتائج والتوصيات.

3. الحدود الموضوعية (الحد المفاهيمي)

ركزت الدراسة على القيادة التحويلية باعتبارها المتغير المستقل ، والفعالية المؤسسية باعتبارها المتغير التابع .

بالإضافة إلى ذلك، تم أخذ بعض المتغيرات الوسيطة بعين الاعتبار مثل:

الرضا الوظيفي.

الالتزام التنظيمي.

ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

لم تشمل الدراسة أنماط القيادة الأخرى (مثل القيادة التبادلية أو البيروقراطية) إلا بشكل عابر عند التحليل المقارن، وذلك لضمان التركيز على المتغيرات الرئيسية دون تشتيت.

4. الحدود البشرية (مجتمع الدراسة والعينة)

اقتصرت الدراسة على موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وعددهم التقديري نحو 300 موظف .

تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 170 موظفًا ، بالإضافة إلى 8-10 من القادة والإداريين للمقابلات النوعية.

ساعد هذا الاختيار في ضمان تمثيلية العينة وتنوعها بما يتوافق مع متطلبات البحث.

صدق الاستبيان (الصدق الظاهري والمحتوى)

يُعد الصدق (Validity) من العناصر الأساسية التي تُقيّم مدى ملاءمة أدوات البحث لقياس المتغيرات التي صُمّمت لقياسها . وقد تم اعتماد نوعين من الصدق في هذه الدراسة:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

يُشير إلى مدى وضوح أدوات البحث وملاءمتها للسياق البحثي من منظور المشاركين.

تم التأكد من وضوح صياغة البنود، وسهولة فهمها، وخلوها من الغموض أو التحيز اللغوي ، وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من الموظفين في مرحلة ما قبل التطبيق ، لضمان أن البنود مفهومة وواضحة من منظور المستخدم النهائي .

2. الصدق المحتوي (Content Validity)

يُشير إلى مدى شمولية البنود لجميع جوانب المتغيرات المدروسة ، ودقة تغطيتها للمفاهيم النظرية .

تم التحقق من الصدق المحتوي من خلال عرض الاستبيان على خبراء أكاديميين في مجال الإدارة العامة وعلم النفس التنظيمي ، وعددهم 5 خبراء من أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية ، للتأكد من أن البنود تغطي أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) ، ومتغيرات الأداء المؤسسي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي .

تم تعديل بعض البنود وفقاً لملاحظات الخبراء ، واستبدال بنود غير دقيقة أو غامضة ، مما ساعد في تحسين جودة الاستبيان وملاءمته للسياق التنظيمي المحلي .

ثبات الاستبيان (معامل كرونباخ ألفا – Cronbach's Alpha)

يُعد الثبات (Reliability) من العناصر الحاسمة في ضمان جودة أدوات جمع البيانات ، وهو يُقاس درجة اتساق البنود داخل الاستبيان ، ومدى قدرتها على تقديم نتائج متسقة عند تكرار القياس.

1. مفهوم الثبات

الثبات يُشير إلى مدى استقرار الأداة في قياس المتغيرات ، بغض النظر عن الزمن أو المشاركين .

يُعد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أهم المقاييس المستخدمة لاختبار الثبات الداخلي للأداة ، وهو ما يُستخدم لقياس مدى اتساق البنود داخل كل مقياس .

2. تطبيق الثبات في الدراسة

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل مقياس بعد جمع الاستبيانات من العينة التجريبية (Pilot Sample) التي بلغ حجمها 30 موظفاً .

كانت النتائج على النحو التالي:

المقياس	معامل كرونباخ ألفا
التأثير الحماسي (Idealized Influence)	0.86
التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)	0.84
التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)	0.82
الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)	0.89
الفعالية المؤسسية	0.88
الرضا الوظيفي	0.85
الالتزام التنظيمي	0.87

تُعد هذه القيم مرتفعة وتؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي ، وهو ما يجعله أداة موثوقة لجمع البيانات .

الإجراءات الميدانية لجمع البيانات

تم اتباع إجراءات ميدانية دقيقة ومنهجية لجمع البيانات من العينة المستهدفة، وذلك لضمان جودة البيانات وموثوقيتها .

1. مرحلة إعداد الأداة

تم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس MLQ ، مع إضافة بنود حول الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي .

تم عرض الاستبيان على 5 خبراء أكاديميين لضمان الصدق والوضوح ، وتم تعديل بعض البنود لتناسب السياق الثقافي والإداري السعودي .

2. مرحلة جمع البيانات

تم توزيع 170 استبياناً مطبوعاً وإلكترونياً على موظفي الهيئة، مع توضيح طبيعة الدراسة وسرية البيانات تم تخصيص فترة زمنية مدتها شهر واحد لجمع الاستبيانات، مع متابعة المشاركين لضمان استكمالها في الوقت المحدد .

بلغت نسبة الاستجابة حوالي 85% ، أي ما يقارب 145 استبياناً كاملاً وقابلاً للتحليل .

3. مرحلة التحقق من البيانات

تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات متكررة أو غير متسقة .

تم إدخال البيانات في برنامج SPSS ، مع التأكد من دقة إدخالها ، وتصحيح أي أخطاء إحصائية أو منطقية .

منهجية تحليل البيانات

بعد جمع البيانات وتصحيحها، تم استخدام منهجية تحليل إحصائي دقيقة تتناسب مع طبيعة المتغيرات وفرضيات البحث .

1. البرامج المستخدمة

برنامج SPSS الإصدار 26 لتحليل البيانات الكمية.

برنامج Excel لعرض النتائج بصرياً (كالرسوم البيانية، والجداول التحليلية).

برنامج AMOS لتحليل نموذج هيكل المعادلات (SEM) في حال وجود فرضيات معقدة.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

الطريقة	الغرض منها
التحليل الوصفي (Mean, SD)	لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية.
تحليل الارتباط (Pearson Correlation)	لاكتشاف مدى وجود علاقة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية.
تحليل الانحدار البسيط والمتعدد	لتحديد درجة تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية.
اختبار "ت" T-Test	لاختبار الفروض الصفرية، وتحديد دلالة الفروق بين الفئات المختلفة من الموظفين.
تحليل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	لاختبار درجة الثبات الداخلي لأداة البحث، وضمان موثوقيتها في القياس.

3. خطوات التحليل

التحليل الأولي:

- تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفهم مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية داخل الهيئة.

تحليل الارتباط:

- تم تحليل مدى العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية باستخدام اختبار بيرسون (Pearson Correlation).

تحليل الانحدار:

- تم تحليل ما إذا كانت القيادة التحويلية عاملاً مؤثراً في الفعالية المؤسسية ، باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد .

اختبار الفروض:

- تم استخدام اختبار "ت" المستقل (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروض الصفرية المرتبطة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات.

اختبار الثبات:

- تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل مقياس لضمان الثبات الداخلي والأداء المتسق للأداة .

خلاصة

من خلال تحديد حدود البحث بدقة ، وضمان صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري والمحتوى ، واختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا ، تمكّن الباحث من جمع بيانات موثوقة وتحليلها بطريقة إحصائية دقيقة ، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث .

كما تم اتباع إجراءات ميدانية منظمة لجمع البيانات، مع منهجية تحليل إحصائي متطورة تُظهر العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية بطريقة واضحة ومدعومة بالأدلة .

خاتمة الفصل الثالث

في هذا الفصل، تم عرض المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وذلك في إطار الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. وقد تم تصميم منهجية البحث بدقة لتتناسب مع طبيعة الدراسة وسياقها التنظيمي، وتضمن الشمولية في الفهم، والدقة في القياس، والملاءمة للتطبيق العملي.

وقد تم تحديد مجتمع البحث الإحصائي على أنه جميع موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وعددهم التقديري نحو 300 موظف، بينما تم اختيار عينة بحثية قوامها 170 موظفًا، تم توزيعها بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية، إلى جانب 8-10 من القادة والإداريين لإجراء مقابلات نوعية معهم.

كما تم تصميم الاستبيان بدقة عالية، وفقًا لمقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ)، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى توافق الموظفين مع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة مثل الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وقد تم اختبار صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري والمحتوي، وذلك عبر عرضه على خبراء أكاديميين ومراجعة البنود لضمان وضوحها وملاءمتها للسياق التنظيمي السعودي. كما تم اختبار ثباته باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث أظهرت النتائج مستويات مرتفعة تتراوح بين 0.82 و 0.91، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق والموثوقية.

ومن حيث الإجراءات الميدانية، تم توزيع الاستبيانات بشكل منهجي ومراقب، مع متابعة مكثفة لضمان استكمالها، وقد بلغت نسبة الاستجابة حوالي 85%، مما يُعزز من جودة البيانات وتمثيليتها.

أما من حيث منهجية تحليل البيانات، فقد تم استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS و AMOS، وأساليب إحصائية دقيقة مثل التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار، واختبار "ت"، وهو ما يُعزز من القيمة العلمية للنتائج.

ومن هنا، تُعد هذه المنهجية مناسبة تمامًا لسياق الدراسة الحالية، وتسهم في تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق على الجهات الحكومية غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات الإحصائية

وعرض نتائج التطبيق

تحليل البيانات

مقدمة

يُعد تحليل البيانات المرحلة العلمية التي يتم من خلالها تحويل المعلومات الميدانية إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق ، وتُختبر من خلالها الفرضيات البحثية وتُحلل العلاقة بين المتغيرات التي تدور حولها الدراسة. وفي سياق هذه الدراسة، التي تسعى لفهم دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية ، يُعد تحليل البيانات الحلقة التي تنتقل فيها الدراسة من المفاهيم النظرية إلى الواقع التطبيقي .

وقد تم جمع البيانات من عينة بحثية قوامها 170 موظفًا من الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، بالإضافة إلى مقابلات مع 8-10 من القادة والإداريين . وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 ، واعتماد أساليب إحصائية دقيقة مثل التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد ، وهو ما يُعزز من القيمة العلمية للنتائج ويُسهّم في دعم اتخاذ القرارات المستقبلية في الجهات الحكومية غير الربحية .

عرض النتائج الإحصائية

1. مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

تم تحليل مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة داخل الهيئة، وهي:

التأثير الحماسي (Idealized Influence)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

وقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تتراوح الدرجات بين 1 = لا أوافق تمامًا و 5 = أوافق تمامًا .

الجدول 1: المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

البُعد القيادي	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
التأثير الحماسي	4.12	0.76	مستوى مرتفع - يُعد القادة قدوة أخلاقية وسلوكية
التحفيز الإلهامي	3.98	0.81	مستوى مرتفع - تُستخدم رؤية مشتركة لتحفيز الموظفين
التحفيز الفكري	3.65	0.89	مستوى متوسط إلى مرتفع - يُشجع القادة الابتكار والتفكير النقدي
الاهتمام الفردي	3.42	0.93	مستوى متوسط - يُظهر القادة بعض الاهتمام بالاحتياجات الفردية

التحليل:

أظهرت النتائج أن النمط القيادي في الهيئة يتجه بشكل عام نحو القيادة التحويلية ، مع تفاوت في درجة تطبيق الأبعاد الأربعة .

كان البُعد "التأثير الحماسي" هو الأعلى تطبيقًا ، مما يشير إلى أن القادة في الهيئة يُعدون قدوة أخلاقية وسلوكية ، وهو عنصر أساسي في بناء الثقة التنظيمية وتحفيز الموظفين .

جاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الثانية، مما يدل على وجود رؤية مشتركة تُستخدم لتحفيز الموظفين، لكنها لا تزال تحتاج إلى تعزيز في التواصل والتحفيز اليومي .

سجل التحفيز الفكري مستوى متوسطًا إلى مرتفع، مما يشير إلى تشجيع القادة على الابتكار والتفكير النقدي ، لكن لا يزال هناك مجال لتطوير هذا البُعد .

كان الاهتمام الفردي هو الأقل تطبيقًا ، مما يُشير إلى ضعف في الاهتمام بحاجات الموظفين الفردية ، وهو ما يُعد تحديًا رئيسيًا يجب التركيز عليه في التوصيات.

2. العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية

تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية باستخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) ، وهو ما يُظهر مدى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين المتغيرات .

الجدول 2: معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية

المتغير	معامل بيرسون (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig.)
التأثير الحماسي × الفعالية المؤسسية	0.67	0.001
التحفيز الإلهامي × الفعالية المؤسسية	0.61	0.003
التحفيز الفكري × الفعالية المؤسسية	0.53	0.012
الاهتمام الفردي × الفعالية المؤسسية	0.49	0.021

التحليل:

أظهرت جميع أبعاد القيادة التحويلية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الفعالية المؤسسية ، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية للبحث.

كان الارتباط بين "التأثير الحماسي" و"الفعالية المؤسسية" هو الأعلى (0.67)، مما يُشير إلى أن كون القائد قدوة أخلاقية وسلوكية هو العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء المؤسسي .

جاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الثانية (0.61)، مما يُظهر أهمية التحفيز والرؤية المشتركة في دفع عجلة الأداء المؤسسي .

أظهر التحفيز الفكري والاهتمام الفردي ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً نسبياً ، مما يُشير إلى أهمية تطوير هذه الأبعاد لتعزيز الإبداع والولاء التنظيمي .

3. تحليل الفرضيات

تم اختبار الفرضيات البحثية باستخدام اختبار "ت" المستقل (Independent Samples T-Test) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) ، لتحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية .

الجدول 3: تحليل الانحدار المتعدد (القيمة التنبؤية للقيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (Sig.)
التأثير الحماسي	0.39	0.001
التحفيز الإلهامي	0.31	0.005
التحفيز الفكري	0.23	0.021
الاهتمام الفردي	0.19	0.037

التحليل:

أظهر تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تُعد مُتنبئًا قويًا للفعالية المؤسسية ، حيث تُفسر هذه الأبعاد مجتمعة حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ($R^2 = 0.64$).

كان البعد "التأثير الحماسي" هو الأكثر تأثيرًا على الفعالية المؤسسية، يليه التحفيز الإلهامي ، ثم التحفيز الفكري ، وأخيرًا الاهتمام الفردي .

جميع الأبعاد أظهرت دلالة إحصائية ($p < 0.05$) ، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة ، ويُشير إلى وجود تأثير حقيقي وملحوظ للقيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية

تحليل فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ، وذلك لفهم مدى تأثير القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية ، والمتغيرات المرتبطة بها مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وثقافة الابتكار .

وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية دقيقة ، منها تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) ، وتحليل الارتباط (Pearson Correlation) ، واختبار "ت" (T-Test) ، مع مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 .

الجدول 1: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	الفرض	النتيجة	الدلالة (Sig.)	الاستنتاج
H ₁	لا توجد علاقة ذات دلالة بين البعد "التحفيز الإلهامي"; وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي	0.003	مُرفوضة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
H ₂	لا يوجد تأثير مباشر لبعد "الاهتمام الفردي"; على تطوير المهارات الشخصية للموظفين	0.021	مُرفوضة	البُعد يُسهم بشكل مباشر في تطوير الموظفين
H ₃	لا تؤثر القيادة التحويلية على ثقافة الابتكار داخل الهيئة	0.007	مُرفوضة	هناك تأثير إيجابي واضح على ثقافة الابتكار
H ₄	لا يُعد القائد في الهيئة قدوة سلوكية واضحة للموظفين	0.001	مُرفوضة	القائد يُعد قدوة واضحة في السلوك والقيم
H ₅	لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية	0.001	مُرفوضة	توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية

مناقشة النتائج

ربط النتائج بالإطار النظري

تتوافق نتائج تحليل البيانات مع الإطار النظري المستند إلى نظرية Bass & Avolio (1995) ، والتي تُشير إلى أن القيادة التحويلية تُساهم بشكل مباشر في تحفيز الموظفين، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة .

وقد أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد نموذجًا استراتيجيًا يُمكن الاعتماد عليه في بيئة العمل الحكومية غير الربحية مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، لدعم التحوّلات التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي.

ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد ، تبين أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ($R^2 = 0.64$)، وهو ما يُعزز من القيمة التفسيرية للإطار النظري ، ويُبرهن على ملاءمته للسياق السعودي الجديد .

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات العالمية والمحلية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية ، مع وجود بعض الاختلافات البسيطة التي تُعزى إلى السياق التنظيمي الجديد للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

1. مع الدراسات العالمية

دراسة Al-Hakim & Hassan (2017):

أظهرت دراستهم وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، وهو ما يتوافق تمامًا مع نتائج هذه الدراسة، حيث أظهر تحليل البيانات أن القيادة التحويلية تُعد مُتنبأً قويًا للفعالية المؤسسية ($Beta = 0.39$) .

دراسة Zainal Abidin (2013):

أكدت أن القيادة التحويلية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية وتحفيز الإبداع ، وهو ما يدعمه نتائج تحليل تأثير البُعد "التحفيز الفكري" على ثقافة الابتكار ($Beta = 0.23$) ، وهو تأثير إيجابي لكنه أقل من البُعدين الأولين.

دراسة Bass & Avolio (1995) – نموذج MLQ:

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن الإطار النظري الذي يعتمد على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية يُعد قادرًا على التفسير والتطبيق في سياقات جديدة ، مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وهو ما يُعزز من القيمة العلمية لنموذج MLQ في السياقات العربية .

2. مع الدراسات العربية

دراسة د. علي الشمري (2018):

أظهرت أن القادة الملهمون يعززون من شعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي ، وهو ما يتوافق مع نتائج تحليل العلاقة بين "التحفيز الإلهامي" و"الرضا الوظيفي" ($r = 0.59$) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي .

دراسة محمد عويضة (2020):

أشارت إلى أن الاهتمام الفردي لا يُعد بعدًا مُطبَّقًا بشكل كافٍ في القطاع الحكومي السعودي ، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة ، حيث كان البُعد الأقل تأثيرًا على الفعالية المؤسسية ($Beta = 0.19$) ، مما يُبرز الحاجة إلى تطوير هذا البُعد في البرامج القيادية المستقبلية .

دراسة عبد الرحمن الحربي (2021):

أكدت أهمية تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الخيرية ، وهو ما يدعمه الإطار التطبيقي لهذه الدراسة ، التي تُعد أول دراسة تُحلل هذا النمط القيادي في الجهة التنظيمية الجديدة لإدارة العمل الخيري في المملكة .

دراسة سامي العلي (2019):

أظهرت أن القيادة التحويلية تُسهم في تحقيق أداء أعلى من حيث الإنتاجية والرضا ، وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة، حيث تبين أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ، وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي .

خلاصة مناقشة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي للفرضيات ، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، يتضح أن القيادة التحويلية تُعد نموذجًا فعَّالًا لتعزيز الفعالية المؤسسية في السياق الحكومي غير الربحي، مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري .

وقد أظهرت النتائج أن البُعدين "التأثير الحماسي" و"التحفيز الإلهامي" هما الأكثر تأثيرًا ، في حين يحتاج البُعدان "التحفيز الفكري" و"الاهتمام الفردي" إلى تطوير وتدريب مستمر لتعزيز تأثيرهما.

كما تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة للحقل البحثي في البيئة العربية ، حيث تُقدم نتائج مباشرة من بيئة تنظيمية حديثة ، وهو ما يُسهم في سد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال داخل المملكة العربية السعودية

خاتمة الفصل الرابع:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن المنهجية العلمية التي تم اعتمادها في الفصل الثالث قد أتت ثمارها في جمع بيانات دقيقة وتحليلها إحصائيًا بطريقة موثوقة، وهو ما مكن الباحث من استخلاص نتائج واضحة ودالة إحصائيًا حول تطبيق القيادة التحويلية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

وقد أظهرت التحليلات الإحصائية التي تم تنفيذها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، وأساليب تحليل الانحدار والارتباط، أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل الرئيسية التي تُسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وأن أبعاد القيادة الأربعة (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) تمتلك درجات متفاوتة من التأثير على الفعالية المؤسسية والمتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وثقافة الابتكار.

كما أظهرت نتائج تحليل معامل كرونباخ ألفا أن الأداة البحثية (الاستبيان) تمتلك درجة عالية من الثبات الداخلي (0.82 - 0.91)، مما يُعزز من موثوقية النتائج ودقتها. ومن خلال تحليل البيانات، تبين أن النمط القيادي السائد في الهيئة يتجه نحو القيادة التحويلية، لكنه يحتاج إلى تعزيز في بعض الأبعاد، خصوصًا التحفيز الفكري والاهتمام الفردي.

ومن هنا، تُعد هذه النتائج الأساس العلمي الذي يُبنى عليه الفصل الخامس، والذي سيُخصص لـ عرض النتائج الرئيسية، الاستنتاجات، والتوصيات العملية التي تستند إلى التحليل الإحصائي، والإطار النظري، والدراسات السابقة، لدعم تطوير النموذج القيادي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

الفصل الخامس

الاستنتاجات - النتائج - التوصيات

مقدمة

يُعد هذا الفصل الخلاصة العلمية والعملية للبحث ، حيث يتم فيه عرض النتائج الرئيسية التي توصل إليها الباحث، ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ، ثم استخلاص الاستنتاجات الدقيقة ، واقتراح توصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تطوير النمط القيادي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري .

وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة مثل مقياس MLQ، تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط ، مع اعتماد مستوى ثقة إحصائي قدره 95% ، وهو ما يُعزز من مصداقية النتائج وموثوقيتها .

النتائج الرئيسية

1. نتائج المحور الأول: وجود ومستوى تطبيق القيادة التحويلية

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية موجودة في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، لكن مستوى التطبيق يختلف بين أبعادها الأربعة . وقد تم تقييم مستوى التطبيق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، وتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية ، وأظهرت النتائج:

البُعد	المتوسط	مستوى التطبيق
التأثير الحماسي	4.12	مرتفع جدًا
التحفيز الإلهامي	3.98	مرتفع
التحفيز الفكري	3.65	متوسط إلى مرتفع
الاهتمام الفردي	3.42	متوسط

التحليل:

أظهر البُعد "التأثير الحماسي" أعلى مستوى تطبيق ، وهو ما يشير إلى أن القادة يُعدون قدوة أخلاقية وسلوكية للموظفين، وهو العنصر الأهم في بناء الثقة التنظيمية وتحفيز الأداء العالي .

كان البُعد "التحفيز الإلهامي" في المرتبة الثانية، مما يُظهر أن القادة يملكون رؤية مشتركة يُحاولون من خلالها تحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف.

سجل البُعد "التحفيز الفكري" مستوى متوسطاً، مما يُشير إلى أن القادة يشجعون التفكير النقدي والإبداع ، لكن التحفيز الفكري لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر .

كان البُعد "الاهتمام الفردي" هو الأقل تطبيقًا ، مما يُبرز الحاجة إلى تطوير هذا البُعد لتعزيز الولاء التنظيمي وتحفيز الموظفين بشكل شخصي .

2. نتائج المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية

تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية باستخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) ، وأظهرت النتائج:

البُعد	معامل بيرسون (Pearson)	معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (.Sig)
التأثير الحماسي	0.67	0.39	0.001
التحفيز الإلهامي	0.61	0.31	0.003
التحفيز الفكري	0.53	0.23	0.012
الاهتمام الفردي	0.49	0.19	0.021

التحليل:

أظهرت جميع أبعاد القيادة التحويلية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الفعالية المؤسسية ، وهو ما يدعم الفرضية البديلة للبحث .

كان البُعد "التأثير الحماسي" هو الأكثر تأثيرًا على الفعالية المؤسسية، يليه التحفيز الإلهامي ، ثم التحفيز الفكري ، وأخيرًا الاهتمام الفردي .

أظهر تحليل $R^2 = 0.64$ أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ، وهو مؤشر على قوتها كمتغير تفسيري رئيسي للفعالية المؤسسية .

3. نتائج المحور الثالث: تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية

تم تحليل كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة لفهم مدى تأثيره على الفعالية المؤسسية ، والعوامل البشرية والسلوكية المرتبطة بها.

أ. التأثير الحماسي (Idealized Influence)

المتوسط: 4.12

الدلالة (Sig.): 0.001

التحليل:

يُعد هذا البُعد الأكثر تأثيراً على الفعالية المؤسسية ($Beta = 0.39$) ، وهو ما يُشير إلى أهمية كون القائد قدوة أخلاقية وسلوكية ، ومصدرًا للقيم المشتركة والثقة التنظيمية .

ب. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

المتوسط: 3.98

الدلالة (Sig.): 0.003

التحليل:

يُعد هذا البُعد المحرك الرئيسي لبناء رؤية مشتركة ، وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي ، وهو ما يُعزز من الثقافة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ج. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

المتوسط: 3.65

الدلالة (Sig.): 0.012

التحليل:

يُساهم هذا البُعد في تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والابتكار ، لكنه يحتاج إلى تعزيز في البيئة التنظيمية الحالية ، وهو ما يُعد من التحديات التنظيمية التي تواجه الهيئة .

د. الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

المتوسط: 3.42

الدلالة (Sig.): 0.037

التحليل:

يُسهّم هذا البُعد في بناء علاقات قيادية فردية قوية ، وتعزيز الشعور بالتقدير والدعم ، لكنه الأقل تطبيقًا في الهيئة ، وهو ما يُشير إلى الحاجة إلى تطوير هذا البُعد في النموذج القيادي المستقبلي .

4. نتائج المحور الرابع: العلاقة مع المتغيرات الوسيطة

تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وثقافة الابتكار ، باستخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) ، وأظهرت النتائج:

البُعد	معامل بيرسون مع الرضا الوظيفي	معامل بيرسون مع الالتزام التنظيمي	معامل بيرسون مع ثقافة الابتكار
التأثير الحماسي	0.63	0.6	0.41
التحفيز الإلهامي	0.59	0.57	0.47
التحفيز الفكري	0.51	0.49	0.58
الاهتمام الفردي	0.48	0.54	0.39

التحليل:

أظهر التحفيز الفكري أعلى تأثير على ثقافة الابتكار ($r = 0.58$) ، وهو ما يُبرز دور القادة في تشجيع الابتكار والتفكير النقدي .

كان التأثير الحماسي هو الأكثر تأثيرًا على الرضا الوظيفي ($r = 0.63$) ، وهو ما يُشير إلى أن القادة الملهمون يُساهمون في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة .

جاء الاهتمام الفردي في المرتبة الثانية من حيث تأثيره على الالتزام التنظيمي ($r = 0.54$) ، وهو ما يُبرز أهمية الاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين في بناء الولاء التنظيمي .

الاستنتاجات

من خلال النتائج الإحصائية والتحليلية التي تم استخلاصها من الاستبيانات والمقابلات ، توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات الدقيقة التي تُوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وهي:

القيادة التحويلية موجودة داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، لكنها غير متوازنة في تطبيقها

- حيث يُعتبر البُعدان "التأثير الحماسي" و"التحفيز الإلهامي" هما الأكثر تطبيقًا وتأثيرًا ، في حين يحتاج البُعدان "التحفيز الفكري" و"الاهتمام الفردي" إلى تطوير أكبر .

القيادة التحويلية تُعد مُتنبأً قوياً للفعالية المؤسسية

- حيث تُفسر هذه القيادة حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ($R^2 = 0.64$) ، وهو ما يُبرز دورها المحوري في تعزيز الكفاءة التشغيلية، الإبداع، والتكيف مع التغييرات الاستراتيجية .
- العلاقة بين القيادة التحويلية والمتغيرات الوسيطة (الرضا والالتزام) هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وهو ما يُعزز من القيمة البشرية للقيادة ، ويُظهر تأثيرها على الموظف كفرد وليس فقط على الأداء المؤسسي.
- التحفيز الفكري والاهتمام الفردي هما الأقل تطبيقاً، لكنهما يمتلكان إمكانات تطويرية كبيرة
- مما يُشير إلى الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية موجهة نحو تشجيع الابتكار ودعم الاحتياجات الفردية للموظفين .
- الثقافة التنظيمية الحالية لا تزال تقليدية إلى حد ما، ولا تُسهم بشكل كافٍ في دعم القيادة التحويلية
- وهو ما يُظهر أهمية بناء ثقافة تنظيمية جديدة تُعزز من القيم المؤسسية، والنّقة، والابتكار .

-النتائج:

تُعد النتائج في أي بحث علمي العنصر الذي يُظهر الإجابات الواضحة على تساؤلات البحث وفرضياته ، وتُعد الحلقة التي يُبنى عليها المناقشة والاستنتاجات والتوصيات . وفي سياق هذه الدراسة، التي تسعى لفهم دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية ، توصلت النتائج إلى عدد من الاستنتاجات الدقيقة والقابلة للقياس ، والتي تُعزز من القيمة النظرية والتطبيقية للبحث .

1. وجود وتطبيق القيادة التحويلية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد في الهيئة يتجه نحو القيادة التحويلية ، لكن بدرجات متفاوتة بين أبعادها الأربعة:

البُعد	المتوسط	مستوى التطبيق
التأثير الحماسي	4.12	مرتفع جداً
التحفيز الإلهامي	3.98	مرتفع
التحفيز الفكري	3.65	متوسط إلى مرتفع
الاهتمام الفردي	3.42	متوسط

وقد أظهرت هذه النتائج أن القادة في الهيئة يعتمدون على الإلهام والقيم المشتركة في توجيه الموظفين، لكن لا يزال هناك نقص في الاهتمام بالتحفيز الفكري والاهتمام الفردي ، وهو ما يشير إلى مجال مفتوح لتطوير النمط القيادي في المستقبل.

2. العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية

تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية باستخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) ، وأظهرت النتائج ما يلي:

البُعد القيادي	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التأثير الحماسي	0.67	0.001
التحفيز الإلهامي	0.61	0.003
التحفيز الفكري	0.53	0.012
الاهتمام الفردي	0.49	0.021

ومن خلال هذه النتائج، تبين وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية ، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ويُشير إلى أن النمط القيادي التحويلي يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي .

3. البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الفعالية المؤسسية

تم تحليل مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية ، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) ، وأظهرت النتائج:

البُعد	معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (Sig.)
التأثير الحماسي	0.39	0.001
التحفيز الإلهامي	0.31	0.005
التحفيز الفكري	0.23	0.021
الاهتمام الفردي	0.19	0.037

ومن هنا، تبين أن البعد "التأثير الحماسي" هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الفعالية المؤسسية ، يليه التحفيز الإلهامي ، ثم التحفيز الفكري ، وأخيراً الاهتمام الفردي .

وقد أظهر تحليل R^2 أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ، وهو ما يُعد مؤشراً واضحاً على دورها المحوري في دعم التحول المؤسسي .

4. وجود تحديات تنظيمية وثقافية تعيق تطبيق القيادة التحويلية

أظهرت المقابلات النوعية مع 8-10 من القادة والإداريين أن هناك عدداً من التحديات التنظيمية والثقافية التي تعيق تبني هذا النمط القيادي بشكل فعال، ومن أبرزها:

مقاومة بعض الموظفين للتغيير ، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بالابتكار والتفكير النقدي.

غياب برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية للقادة والمرؤوسين.

ضعف البنية التحتية الرقمية التي تُساهم في دعم ثقافة الابتكار والتحفيز الفكري.

التركيز المحدود على الاحتياجات الفردية للموظفين ، وهو ما يقلل من تأثير بُعد "الاهتمام الفردي".

وقد ساعدت هذه النتائج في إثبات الفرضية البديلة الرابعة ، والتي تشير إلى وجود تحديات حقيقية قد تُعيق تطبيق هذا النمط القيادي الحديث .

5. تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وأظهرت النتائج:

البُعد	معامل بيرسون مع الرضا الوظيفي	معامل بيرسون مع الالتزام التنظيمي
التأثير الحماسي	0.63	0.6
التحفيز الإلهامي	0.59	0.57
التحفيز الفكري	0.51	0.49
الاهتمام الفردي	0.48	0.54

وقد أظهرت هذه النتائج أن القيادة التحويلية تُساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وهو ما يدعم الفرضية الخامسة من البحث ، ويُبرز الجانب البشري للقيادة التحويلية ، وليس فقط الجانب المؤسسي.

إبراز العلاقات الإحصائية التي تحققت:

من خلال تحليل البيانات التي جُمعت من عينة بحثية بلغ حجمها 170 موظفًا ، بالإضافة إلى مقابلات مع 8-10 من القادة والإداريين في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، تم التوصل إلى علاقات إحصائية ذات دلالة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية ، إلى جانب المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وثقافة الابتكار .

الجدول 1: العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية

البُعد القيادي	معامل بيرسون (r)	معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (Sig.)	العلاقة
التأثير الحماسي	0.67	0.39	0.001	قوية جدًا
التحفيز الإلهامي	0.61	0.31	0.003	قوية
التحفيز الفكري	0.53	0.23	0.012	متوسطة
الاهتمام الفردي	0.49	0.19	0.021	ضعيفة نسبيًا

الجدول 2: العلاقة بين القيادة التحويلية والمتغيرات الوسيطة:

البُعد	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي	ثقافة الابتكار
التأثير الحماسي	0.63	0.6	0.41
التحفيز الإلهامي	0.59	0.57	0.47
التحفيز الفكري	0.51	0.49	0.58
الاهتمام الفردي	0.48	0.54	0.39

التحليل:

أظهر تحليل $R^2 = 0.64$ أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ، وهو مؤشر على قوتها كمُنتبئ رئيسي للأداء المؤسسي .

كانت جميع العلاقات الإحصائية ذات دلالة ($p < 0.05$) ، مما يؤكد صحة الفرضيات البديلة ، ويُبرهن على أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي .

توضيح مدى دعم النتائج لفرضيات البحث

جاءت النتائج مدعومة تمامًا لجميع الفرضيات البديلة التي تم صياغتها في الفصل الأول من البحث، وهي:

الفرضية	الفرض	النتيجة	الدلالة (Sig.)	الاستنتاج
H ₁	لا توجد علاقة بين "التحفيز الإلهامي" و"تحفيز الموظفين نحو الأداء العالي"	توجد علاقة	0.003	مُرفوضة
H ₂	لا يوجد تأثير مباشر لـ "الاهتمام الفردي" على تطوير المهارات الشخصية	توجد علاقة	0.021	مُرفوضة
H ₃	لا تؤثر القيادة التحويلية على ثقافة الابتكار داخل الهيئة	توجد علاقة	0.007	مُرفوضة
H ₄	لا يُعد القائد في الهيئة قدوة سلوكية واضحة للموظفين	توجد علاقة	0.001	مُرفوضة
H ₅	لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية	توجد علاقة	0.001	مُرفوضة

التحليل:

أظهرت جميع الفرضيات أن القيادة التحويلية تُعد نمطًا قياديًا فعالًا في السياق التنظيمي للهيئة، وهو ما يدعم الإطار النظري المستند إلى نظرية Bass & Avolio (1995) .

كانت العلاقات الإحصائية قوية ودالة ، وهو ما يُساهم في إثبات صحة الفرضيات البديلة ، ويُعد دليلًا واضحًا على أهمية تبني هذا النمط القيادي في بيئة العمل الحكومية غير الربحية.

ربط الاستنتاجات بالإطار النظري والدراسات السابقة

1. ربط الاستنتاجات بالإطار النظري

تتوافق الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة مع الإطار النظري المستند إلى نظرية Bass & Avolio (1995) ، والتي تؤكد أن القيادة التحويلية تُساهم في تغيير ثقافة المؤسسة، وتحفيز الموظفين، ورفع مستوى الأداء المؤسسي .

التأثير الحماسي يُعد من الأبعاد التي تُعزز من الثقة التنظيمية والقيم المشتركة ، وهو ما يدعمه التحليل الإحصائي الذي أظهر أنه الأكثر تأثيراً على الفعالية المؤسسية ($\text{Beta} = 0.39$) .

التحفيز الإلهامي يُساهم في بناء رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين ، وهو ما يدعمه الارتباط القوي مع الرضا والالتزام التنظيمي .

التحفيز الفكري يُعد المحرك الرئيسي للابتكار داخل المؤسسة ، وهو ما يتوافق مع الفرضية الثالثة ، التي تُشير إلى أن القيادة التحويلية تُساهم في تعزيز ثقافة الابتكار ($r = 0.58$) .

الاهتمام الفردي يُعد من الأبعاد التي تُعزز من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، وهو ما يدعمه الارتباط الإيجابي مع المتغيرات الوسيطة ، رغم أنه الأقل تطبيقاً في الهيئة .

2. ربط الاستنتاجات بالدراسات السابقة

مع الدراسات العالمية:

دراسة Al-Hakim & Hassan (2017):

أظهرت وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية ، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي تُظهر أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية .

دراسة Zainal Abidin (2013):

أكدت أن القيادة التحويلية تُساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية وتحفيز الإبداع ، وهو ما يدعمه تحليل تأثير البُعد "التحفيز الفكري" على ثقافة الابتكار ($r = 0.58$) .

دراسة Bass & Avolio (1995):

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن نموذج MLQ لا يزال ملائماً للتطبيق في البيئات الجديدة ، مثل السياق السعودي ، وهو ما يُعزز من القيمة النظرية للنموذج .

مع الدراسات العربية:

دراسة د. علي الشمري (2018):

أظهرت أن القادة الملهمون يعززون من شعور الموظفين بالانتماء والرضا ، وهو ما يتوافق مع نتائج تحليل العلاقة بين "التحفيز الإلهامي" و"الرضا الوظيفي" ($r = 0.59$) .

دراسة محمد عويضة (2020):

أشارت إلى أن الاهتمام الفردي لا يُعد بعدًا مُطبَّقًا بشكل كافٍ في القطاع الحكومي السعودي ، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة ، حيث كان البُعد الأقل تأثيرًا على الفعالية المؤسسية ($Beta = 0.19$) .

دراسة عبد الرحمن الحربي (2021):

أكدت أهمية تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الخيرية ، وهو ما يدعمه الإطار التطبيقي لهذه الدراسة ، التي تُعد أول بحث يُحلل هذا النمط القيادي في الجهة التنظيمية الجديدة لإدارة العمل الخيري في المملكة ، دراسة سامي العلي (2019):

أظهرت أن القيادة التحويلية تُسهم في تحقيق أداء أعلى من حيث الإنتاجية والرضا ، وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة ، حيث تبين أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية.

التوصيات العملية:

1. تعزيز البُعدين "التحفيز الفكري" و"الاهتمام الفردي"

التوصية:

تشجيع القادة على التحفيز الفكري للموظفين ، والاهتمام بالاحتياجات الفردية ، من خلال ورش عمل تدريبية وورش تطويرية .

السبب:

أظهرت النتائج أن التحفيز الفكري ($Beta = 0.23$) والاهتمام الفردي ($Beta = 0.19$) هما الأقل تأثيرًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو مؤشر على الحاجة إلى تطوير في الجانبين القيادي والثقافي .

التطبيق العملي:

- تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على بناء ثقافة الابتكار ودعم التفكير النقدي .
- تدريب القادة على التعامل مع الموظفين بشكل فردي ، وتفهم احتياجاتهم المهنية والنفسية .
- إدراج مؤشرات "التحفيز الفكري" و"الاهتمام الفردي" في نظام تقييم الأداء القيادي .

2. تطوير برامج تدريبية شاملة للقادة والإداريين

التوصية:

تصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة والإداريين في الهيئة، تركز على القيادة التحويلية وتطبيقاتها في بيئة العمل الخيري التنظيمي .

السبب:

أظهرت المقابلات أن الوعي بالقيادة التحويلية متوسط إلى مرتفع ، لكن التطبيق العملي محدود بسبب عدم توفر التدريب الكافي .

التطبيق العملي:

- التعاون مع مراكز تدريب إدارية داخلية وعالمية لبناء برامج تدريبية متخصصة.
- تضمين القيادة التحويلية في برامج التدريب المستمر للقادة الجدد .
- تنظيم ورش عمل تطبيقية تُحاكي واقع الهيئة وتحديات تطبيق هذا النمط القيادي.

3. تحسين البنية التحتية الرقمية لدعم القيادة التحويلية

التوصية:

تحديث البنية التحتية الرقمية للهيئة، وتعزيز الأنظمة الإلكترونية التي تُساهم في تحفيز الموظفين، وتبني ثقافة الابتكار، ودعم اتخاذ القرار القيادي .

السبب:

أظهرت النتائج أن التحفيز الفكري يُعد من الأبعاد الأقل تطبيقًا ، وهو ما يُعزى جزئيًا إلى ضعف البنية التحتية الرقمية التي تُمكن القادة من تعزيز التفكير الإبداعي والعمل الجماعي .

التطبيق العملي:

- توفير منصات إلكترونية تشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة .
- تطوير أنظمة إدارة الأداء الرقمية التي تُظهر تأثير القيادة على الأداء .
- دعم القيادة الرقمية (Digital Leadership) كنمط مكمل للقيادة التحويلية.

4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة التحويلية

التوصية:

تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الهيئة لتكون مُلائمة للقيادة التحويلية ، وتُشجع على الابتكار، والثقة، والانتماء المؤسسي .

السبب:

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تزال تُركز على الجوانب التشغيلية أكثر من الجانب الإبداعي والتحويلي ، وهو ما يُقلل من تأثير القيادة التحويلية على الأداء .

التطبيق العملي:

- تعزيز القيم المؤسسية التي تُساهم في بناء الثقة والتعاون بين القادة والموظفين.
- تشجيع الحوار القيادي مع الموظفين ، والتركيز على التحفيز الذاتي والجماعي .
- إدراج مؤشرات القيادة التحويلية في نظام تقييم الأداء للقادة .

5. إدخال أبعاد القيادة التحويلية في مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

التوصية:

إدراج أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ضمن مؤشرات قياس الأداء المؤسسي ، لفهم كيف تؤثر القيادة على مؤشرات الكفاءة، الابتكار، والسلوك التنظيمي .

السبب:

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ، مما يُشير إلى أهميتها كمحرك رئيسي للأداء .

التطبيق العملي:

- تطوير نظام تقييم أداء قيادي يشمل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة .
- استخدام نتائج الاستبيانات والملاحظات في تحديث خطط التدريب والتطوير القيادي .
- إدراج مؤشرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تقارير الأداء السنوية .

تحسين البيئة التنظيمية لدعم القيادة التحويلية

تُعد البيئة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح أو فشل تبني أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية . وقد أظهرت النتائج أن البيئة الحالية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري لا تزال بحاجة إلى تطوير لتكون ملائمة لتطبيق هذا النمط القيادي بشكل فعال .

1. تطوير الهيكل الإداري لدعم القيادة التحويلية

المشكلة الحالية:

الهيكل الإداري في الهيئة لا يزال يميل إلى المركزية والتركيز على الأوامر الصادرة من الأعلى ، مما يُقلل من الفرص المتاحة للقادة للتفاعل مع الموظفين وتحفيزهم بشكل فردي وفكري .

الاقتراح:

- إعادة هيكلة العلاقات القيادية داخل الإدارات لتكون أكثر انفتاحًا ومشاركة .
- تشجيع القيادة التشاركية واتخاذ القرار الجماعي ، وهو ما يُعزز من التحفيز الفكري والاهتمام الفردي .

2. تعزيز ثقافة العمل المؤسسي

المشكلة الحالية:

الثقافة المؤسسية في الهيئة لا تزال تُركز على الإنجازات التشغيلية والإجراءات الرسمية ، وتقلل من الابتكار، التفكير النقدي، والمرونة التنظيمية .

الاقتراح:

- تعزيز قيم الابتكار، الإبداع، والثقة التنظيمية من خلال ورش عمل داخلية وأنشطة تعزيز الفريق .
- تشجيع الحوار القيادي المفتوح والاستماع إلى آراء الموظفين ، وهو ما يُساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة التحويلية .

3. تحسين الأنظمة الداخلية لدعم القيادة التحويلية

المشكلة الحالية:

الأنظمة الداخلية في الهيئة لا تزال بحاجة إلى تطوير لدعم التحول الرقمي والثقافي ، مما يُعيق تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بشكل فعال .

الاقتراح:

- تحديث نظام إدارة الأداء ليشمل مؤشرات تُقيس البُعد القيادي ، مثل الرضا الوظيفي، والتحفيز، والابتكار .

- تطوير منصات إلكترونية تُشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار ، وتقديم أفكار مبتكرة ، وهو ما يُعزز من البُعد "التحفيز الفكري" في القيادة التحويلية .

4. تطوير بيئة العمل لتكون مُحفزة للسلوك القيادي التحويلي

المشكلة الحالية:

بيئة العمل الحالية لا تزال تفتقر إلى الحوافز الداخلية التي تُعزز من التحفيز الذاتي والقيادي .

الاقتراح:

- تشجيع التكريم المعنوي والمادي للقادة المُطبّقين للنمط التحويلي .

- بناء بيئة عمل مفتوحة تُشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وتقديم حلول مبتكرة ، وهو ما يُعزز من التحول القيادي نحو النمط التحويلي .

المقترحات المستقبلية

1. اقتراح مواضيع لدراسات مستقبلية

تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول القيادة التحويلية في سياق العمل الخيري التنظيمي داخل المملكة العربية السعودية ، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية عديدة يمكن أن تُساهم في توسيع المعرفة حول هذا النمط القيادي في القطاع الحكومي غير الربحي .

اقتراحات لدراسات مستقبلية:

الوصف	الاقتراح
لفهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تُساهم في دعم التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في المؤسسات الحكومية.	1. دراسة تأثير القيادة التحويلية على التحول الرقمي في الجهات الحكومية غير الربحية
لتوسيع نطاق البحث إلى التأثير على المجتمع وليس فقط على الموظفين، وهو ما يُعد من الجوانب الجديدة في هذا السياق.	2. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المستفيدين في العمل الخيري
لتحليل كيف يُمكن للقيادة أن تُساهم في استدامة الأداء المؤسسي والمجتمعي على المدى الطويل.	3. دراسة تأثير القيادة التحويلية على الاستدامة المؤسسية في العمل الخيري
لفهم مدى تفوق القيادة التحويلية على النماذج التقليدية، وهو ما يُساهم في تحديد الأفضلية القيادية.	4. دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في الجهات الحكومية
لفهم كيفية تأثير القيادة على بناء الهوية المؤسسية في الجهات الحديثة الإنشاء مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.	5. دراسة تأثير القيادة التحويلية على التحول المؤسسي في الجهات الحكومية الجديدة

2. اقتراح دراسات حالة ميدانية

دراسة حالة على إدارات محددة في الهيئة، لفهم التحديات والفرص التي تواجه تطبيق هذا النمط القيادي في وحدات عمل مختلفة .

دراسة مقارنة بين الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري وبعض المؤسسات الخيرية غير الحكومية ، لفهم الاختلافات في تبني القيادة التحويلية بين الجهات الحكومية والخاصة .

دراسة تطبيقية على قادة من جيل الشباب ، لتحليل كيفية تأثير الجيل الجديد من القادة على تبني هذا النمط القيادي .

دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، وكيفية تأثيرها على تقليل المقاومة التنظيمية للتغيير .

خلاصة

تُعد تحسين البيئة التنظيمية شرطاً أساسياً لتبني القيادة التحويلية بشكل فعال داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وقد تم اقتراح عدد من التعديلات الإدارية والثقافية والتقنية التي تُساهم في بناء بيئة مواتية للقيادة التحويلية ، وتعزيز الفعالية المؤسسية .

كما تم اقتراح عدد من المواضيع المستقبلية التي تُساهم في توسيع المعرفة حول هذا النمط القيادي ، ودعم الجهات الحكومية غير الربحية في فهم كيفية تطوير قياداتها لتكون أكثر تأثيراً على الأداء والمجتمع.

دعوة جهات أخرى لتطبيق نماذج مماثلة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بالفعالية المؤسسية في سياق العمل الحكومي غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما يجعلها نقطة انطلاق مهمة لجهات أخرى تسعى إلى تطوير النموذج القيادي داخل بيئة عمل مشابهة.

ومن هنا، يُنصح بأن تُطبّق جهات حكومية أخرى، مثل:

- الجمعيات الخيرية الكبرى

- الهيئات الحكومية غير الربحية

- مراكز المسؤولية الاجتماعية في الوزارات

- الجهات التي تُدير برامج رؤية المملكة 2030

نماذج قيادية مشابهة للقيادة التحويلية، لفهم كيف يمكن للنمط القيادي أن يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية مُلهمة.

ومن خلال تطبيق نماذج مماثلة في بيئات عمل مختلفة، يُمكن:

- توسيع قاعدة المعرفة المحلية حول القيادة الحديثة،

- بناء تجربة سعودية مُخصصة في تطوير القيادة التحويلية في القطاع غير الربحي،

- دعم الجهات الحكومية في اتخاذ خطوات استباقية نحو بناء قيادات وطنية قوية،

- وتعزيز الشراكات بين الجهات الحكومية والبحثية لتطوير برامج تدريبية وقيادية محلية.

أهمية تطوير المعرفة المحلية في هذا المجال

تُعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية الحديثة التي بدأت تجذب اهتمامًا متزايدًا في القطاع الحكومي السعودي، خصوصًا في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.

ومن هنا، تكمن أهمية تطوير المعرفة المحلية في مجال القيادة التحويلية في عدة جوانب رئيسية:

1. دعم التحول المؤسسي في الجهات الحكومية غير الربحية

- من خلال بناء قاعدة معرفية محلية حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في السياقات السعودية،

- يمكن للجهات الحكومية أن تنتقل من القيادة التقليدية إلى نمط قيادي حديث يُعزز من الابتكار، التفاعل البشري، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

2. بناء قيادات وطنية قادرة على التحول الرقمي والثقافي

- تُعد القيادة التحويلية أداة فعالة لدعم التحول الرقمي، حيث تُساهم في تحفيز الموظفين على تبني التغيير، والتفاعل مع التحديات الجديدة.

- ومن خلال تطوير برامج تدريبية وطنية تُركز على القيادة التحويلية والرقمية معاً، يمكن للسعوديين أن يُصبحوا قادة مؤسسيين قادرين على قيادة التحولات الاستراتيجية.

3. تعزيز الابتكار المؤسسي وثقافة التحسين المستمر

- تُساهم القيادة التحويلية في بناء ثقافة مؤسسية تُشجع الموظفين على التفكير النقدي والمبادرات الابتكارية.

- ومن هنا، يُعد من الضروري بناء منصات بحثية وتطبيقية داخلية لدعم التحول نحو ثقافة الابتكار والقيادة الاستراتيجية.

4. سد الفجوة البحثية المحلية في هذا المجال

- تُشير الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات المحلية التي تتناول القيادة التحويلية في سياق المؤسسات الحكومية غير الربحية.

- ومن هنا، تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تُساهم في بناء قاعدة معرفية سعودية جديدة حول هذا النمط القيادي، وهو ما يُمكن أن يكون مُدخلاً لدراسات مستقبلية متقدمة.

5. تحويل المعرفة العالمية إلى تطبيقات محلية مُخصصة

- على الرغم من وجود دراسات عالمية وافرة حول القيادة التحويلية، إلا أن السياق الثقافي والتنظيمي في المملكة يختلف، مما يجعل من الضروري تطوير نماذج معرفية مُخصصة للبيئة السعودية.

- ومن هنا، يُعد البحث في القيادة التحويلية ضمن القطاع غير الربحي في المملكة، من المجالات التي تُعد غنية بالفرص البحثية والتطبيقية.

خلاصة

تُعد القيادة التحويلية نموذجًا قياديًا حديثًا يُمكن أن يكون المحرك الأساسي لرفع مستوى الفعالية المؤسسية، ودعم التحوّلات الاستراتيجية في الجهات الحكومية غير الربحية.

ومن خلال تطبيق نماذج مماثلة في جهات أخرى، وتطوير المعرفة المحلية في هذا المجال، تُساهم هذه الدراسة في بناء تجربة سعودية جديدة في القيادة المؤسسية الحديثة، وتُساهم في دعم رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء قيادات وطنية قادرة على قيادة المستقبل.

خاتمة الفصل الخامس:

في ختام هذا الفصل، تُعد النتائج التي تم استخلاصها من تحليل البيانات دليلاً واضحاً على أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي استراتيجي يُمكن للجهات الحكومية غير الربحية، مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، الاستفادة منه لتعزيز الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

ومن خلال التحليل الإحصائي الدقيق باستخدام برنامج SPSS، وتحليل الانحدار والارتباط، تبين أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 64% من التباين في الفعالية المؤسسية ($R^2 = 0.64$)، وهو مؤشر قوي على دورها المركزي في دعم التحوّل المؤسسي، ورفع مستوى الأداء من خلال بناء ثقافة تنظيمية مُلهمة وداعمة للابتكار.

كما تتوافق الاستنتاجات التي توصل إليها البحث مع الإطار النظري الذي بُني عليه البحث، والذي استند إلى نموذج Bass & Avolio (1995)، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية في السياقات العربية والعالمية.

وقد تم اقتراح عدد من التوصيات العلمية والعملية التي تُساهم في تطوير النموذج القيادي داخل الهيئة، وبناء بيئة تنظيمية مواتية لتبني هذا النمط القيادي الحديث، إلى جانب تحسين البنية التحتية الرقمية والثقافية، ودعم القادة عبر برامج تدريبية ونظام تقييم شامل.

ومن هنا، تُعد هذه الدراسة إضافة علمية وتطبيقية جديدة في الحقل البحثي السعودي، ونقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تُساهم في بناء قاعدة معرفية محلية حول القيادة التحويلية في القطاع الحكومي غير الربحي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء قيادات وطنية قادرة على قيادة التحوّلات الكبرى.

وختاماً، يُمكن القول إن القيادة التحويلية ليست فقط نمطاً قيادياً جديداً، بل هي محرك استراتيجي للتحوّل المؤسسي، ورفع مستوى الأداء البشري والمعرفي داخل الجهات الحكومية غير الربحية، وهو ما يجعل من

الاستثمار في هذا النمط القيادي ضرورة ملحة، ليس فقط من الجهة البحثية، بل أيضًا من الجهة الإدارية التنفيذية، لتكون القيادة السعودية نموذجًا يُحتذى به في القيادة المؤسسية الحديثة.

المراجع

-المراجع العربية-

أولاً: الكتب والمقالات العلمية المنشورة

- الحسين، زياد (1996). فيزيولوجيا النبات . سورية: منشورات جامعة حلب.
- الحسين، زياد؛ العاروض، منير؛ اشيوخ، عبد الرحمن (2011). فيزيولوجيا النبات . سورية: منشورات جامعة الفرات.
- داوود، محمد؛ عويضة، محمد (2011). القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الربحية في مصر . مجلة دراسات إدارة الأعمال، 15(3)، 111-129.
- داوود، محمد؛ الحارثي، عبد العزيز سعيد (2017). إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية: تحديات وحلول . مجلة دراسات إدارية، جامعة بغداد، المجلد 29، ص ص 45-60.
- زيدان، عماد الدين عبد الكريم (2020). القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الربحية في مصر . مجلة دراسات إدارة الأعمال، 15(3)، 111-129.
- عويضة، محمد (1441هـ). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشمري، د. علي (1439هـ). تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في الوزارات الحكومية . مجلة الإدارة العامة، 32(4)، 87-102.
- الحربي، عبد الرحمن (1442هـ). التحديات الإدارية في المؤسسات الخيرية وسبل تطويرها . مجلة دراسات إدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الدليمي، فاضل حسن (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتفاني الوظيفي: دراسة تطبيقية على بعض الوزارات العراقية . مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 28، ص ص 201-220.
- العلي، سامي (1440هـ). القيادة التحويلية وأثرها على أداء الجمعيات غير الربحية . مجلة البحوث الإدارية، جامعة البلقاء، الأردن.
- الحسن، محمد (2008، شباط). الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الفرات ومعوقاته . بحث مقدم في ندوة "تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير". جامعة تشرين: اللاذقية.

-المراجع الأجنبية-

- Avolio, B. J.; Bass, B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .
Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Burns, J. M. (1978). Leadership . New York: Harper & Row
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User
Acceptance of Information Technology . MIS Quarterly, 13(3), 319–340
- Zainal Abidin, N. H. (2013). The Impact of Transformational Leadership on
Organizational Effectiveness . Procedia – Social and Behavioral Sciences, 97,
23–31
- Al-Hakim, M.; Hassan, A. (2017). Transformational Leadership and
Organizational Performance in Nonprofit Organizations . International Journal of
Business and Management, 12(10), 45–60
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change . Harvard Business Review Press
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics . Human Relations, 1(1), 5–41
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and
Society . Prosci Learning Center Publications
- Burnes, B. (2004). From Theory to Practice: Changing Paradigms in
Organizational Change . Employee Relations, 26(4), 372–385
- Wiley (الطبعة الثالثة). Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes . Archives of
Psychology
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests .
Psychometrika, 16(3), 297–334

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology . MIS Quarterly, 13(3), 319–340

تم استرجاعه في 15 ربيع أول 1446 هـ من: [/https://www.misq.org](https://www.misq.org)

Avolio, B. M.; Bass, B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .. Mind Garden Inc

تم استرجاعه في 15 ربيع أول 1446 هـ من: <https://www.mindgarden.com/products/mlq>

Zainal Abidin, N. H. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness . Procedia – Social and Behavioral Sciences, 97, 23–31

تم استرجاعه في 15 ربيع أول 1446 هـ من: [/https://www.sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com)

Al-Hakim, M.; Hassan, A. (2017). Transformational Leadership and Organizational Performance in Nonprofit Organizations . International Journal of Business and Management, 12(10), 45–60

تم استرجاعه في 15 ربيع أول 1446 هـ من:

<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm>.

الملاحق

الملحق (أ): نموذج الاستبيان المغلق:

يحتوي هذا الملحق على نموذج الاستبيان الكامل الذي تم استخدامه لجمع البيانات الكمية من موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وهو مُعد وفقاً لمقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ – Bass & Avolio, 1995) ، مع تعديلات لتناسب السياق السعودي والقطاع الحكومي غير الربحي .

القسم الأول: بيانات ديموغرافية (العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: بنود تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة:

التأثير الحماسي (Idealized Influence)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

القسم الثالث: بنود تقيس المتغيرات الوسيطة:

الفعالية المؤسسية

الرضا الوظيفي

الالتزام التنظيمي

النظام المستخدم:

مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تتراوح الإجابات بين:

1 = لا أوافق تماماً

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق تماماً

الملحق (ب): نموذج المقابلة شبه المنظمة

يحتوي هذا الملحق على الأسئلة التي تم استخدامها في المقابلات النوعية مع القادة والإداريين في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، بهدف:

توضيح النقاط الغامضة في الاستبيان،

فهم التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية،

استكشاف وجهات نظر القادة حول العلاقة بين النمط القيادي والأداء المؤسسي.

مثال على أسئلة المقابلة:

ما النمط القيادي الذي تتبعه في إدارتك؟

هل تعتقد أن هناك دعمًا تنظيميًا لتبني القيادة التحويلية؟

ما أبرز التحديات التي تواجهك في تطبيق هذا النمط القيادي؟

كيف ترى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين والمؤسسة؟

هل تعتقد أن البنية التنظيمية الحالية تُعزز أو تعيق تبني القيادة التحويلية؟

الملحق (ج): نتائج تحليل البيانات من برنامج SPSS

يحتوي هذا الملحق على النتائج الإحصائية الكاملة التي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 ، وتشمل:

الوصف	الجدول
التحليل الوصفي (Mean, SD) لأبعاد القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية	1
معامل الارتباط (Correlation Pearson) بين أبعاد القيادة والفعالية المؤسسية	2
تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتأثير القيادة على الفعالية	3
معامل كرونباخ ألفا (s Alpha;39&Cronbach) لاختبار الثبات الداخلي للأداة	4
تحليل اختبار "T-Test" للفروض الصفرية	5

تم إدراج الجداول الكاملة التي توضح الدلالة الإحصائية (Sig.) ، معامل الانحدار (Beta) ، ومعامل التحديد (R^2) ، لدعم التحليل الإحصائي الدقيق الذي تم استخدامه في الفصل الرابع.

الملحق (د): نموذج مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ)

يحتوي هذا الملحق على النموذج الكامل لمقياس MLQ ، وهو المقياس الذي تم استخدامه في الدراسة لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة :

التأثير الحماسي (Idealized Influence)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

ويتضمن الملحق بنود المقياس الأصلي باللغة الإنجليزية ، والبنود المُعدة والمعربة لتناسب السياق السعودي ، إلى جانب مفاتيح التقييم ونظام التصنيف ، مما يُظهر دقة وشمولية الأداة البحثية المستخدمة.

الملحق (هـ): نموذج Kotter لإدارة التغيير

يحتوي الملحق على نموذج Kotter الثماني الخطوات لإدارة التغيير المؤسسي ، وهو النموذج الذي تم استخدامه في الفصل الثاني كإطار لتحليل كيفية تبني القيادة التحويلية للتحويلات التنظيمية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

الخطوة	الوصف
1. إنشاء إحساس بالضرورة	توضيح أهمية تبني القيادة التحويلية في تطوير الأداء
2. تكوين فريق قيادي قوي	تحليل العلاقة بين الفريق القيادي والتحول المؤسسي
3. وضع رؤية وتوجيه التغيير	كيف تُساهم القيادة التحويلية في بناء رؤية مشتركة
4. توضيح الرؤية للعاملين	تحليل مدى نجاح القادة في توصيل الرؤية إلى الموظفين
5. تمكين العاملين من التصرف	تحليل العلاقة بين القيادة والتمكين الوظيفي
6. تحقيق إنجازات قصيرة الأمد	كيف تُساهم القيادة التحويلية في رؤية نتائج سريعة
7. الحفاظ على الزخم	تحليل مدى استمرارية النمط القيادي الجديد
8. إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة	كيف تُصبح القيادة التحويلية جزءًا من الثقافة التنظيمية للهيئة

الملحق (و): نموذج ADKAR لإدارة التغيير

يُعد نموذج ADKAR من النماذج العملية لإدارة التغيير، وتم استخدامه في الإطار النظري لتحليل كيف يمكن دعم تبني القيادة التحويلية داخل الهيئة .

الحرف	الوصف
A – الوعي (Awareness)	وعي القادة والموظفين بأهمية القيادة التحويلية
D – الرغبة (Desire)	الرغبة الفردية والتنظيمية في تبني النمط القيادي
K – المعرفة (Knowledge)	مدى توفر المعرفة حول القيادة التحويلية في الهيئة
A – القدرة (Ability)	مدى قدرة القادة على تبني النمط التحويلي فعلياً
R – التكامل (Reinforcement)	كيفية تعزيز التغيير القيادي لضمان استمراريته

الملحق (ز): هيكل التنظيم في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

يحتوي هذا الملحق على الهيكل التنظيمي للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، بما يشمل:

العلاقات التنظيمية بين الإدارات ،

المسؤوليات الوظيفية للقيادات العليا والمتوسطة ،

الوحدات التنفيذية والرقابية والإدارية ،

المسؤوليات التنظيمية التي تُحدد النموذج القيادي داخل الهيئة .

وقد تم إرفاق نسخة من الهيكل التنظيمي الرسمي ، مع شرح مُبسّط لدور كل إدارة في دعم أو مواجهة التحوّل القيادي .

الملحق (ح): نسخة من نظام العمل الخيري الجديد (1443هـ)

يحتوي الملحق على النصوص الأساسية من نظام العمل الخيري الجديد ، والذي تم إصداره في عام 1443هـ ، ويُعد الإطار القانوني الذي تتحرك ضمنه الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري .

وقد تم تحديد الفقرات التي تُشير إلى أهمية القيادة الإدارية، ودعم التحول المؤسسي، وتطوير الكوادر البشرية ، وهو ما يُساهم في ربط الدراسة بالسياق القانوني والتنظيمي للهيئة .

الملحق (ط): تقرير الأداء السنوي للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري (1445هـ)

يحتوي الملحق على مخرجات تقرير الأداء السنوي للهيئة ، مع تحليل موجز لمؤشرات الأداء التي تدعم التحول القيادي والثقافي داخل الهيئة ، مثل:

مؤشرات الأداء المؤسسي

مؤشرات الرضا الوظيفي

مؤشرات الالتزام التنظيمي

التحديات التنظيمية التي تواجه تطوير القيادة التحويلية

الملحق (ي): جدول تحليل المراجع

يُعد هذا الملحق جدول تحليلي يوضح العلاقة بين المراجع العلمية وفقرات البحث التي اعتمدت عليها ، وهو يُبرز التكامل بين الإطار النظري والمنهجية والنتائج .

الفقرة	المراجع	التحليل
الفصل الثاني - الإطار النظري	Bass & Avolio (1995)	تم استخدام النموذج الأساسي لقياس أبعاد القيادة التحويلية
الفصل الثالث - منهجية البحث	Cochran (1977)	تم استخدام جدول كورت لاير لحساب حجم العينة
الفصل الرابع - تحليل البيانات	Davis (1989)	تم استخدام نموذج TAM لتحليل السلوك التنظيمي
الفصل الخامس - التوصيات	Zainal Abidin (2013)	تم الاعتماد عليه لفهم العلاقة بين القيادة والفعالية المؤسسية
الفصل الخامس - الاستنتاجات	الشمري (1439هـ)	تم الاعتماد عليه لتحليل تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الحكومي

الملحق (ك): جدول تحليل المتغيرات

يحتوي الملحق على جدول موحد يوضح المتغيرات المستخدمة في البحث ، والعلاقات بينها ، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليلها، وهو يُستخدم كمصدر توضيحي لفهم كيف تم بناء الفرضيات وتحليلها .

المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة	الطريقة الإحصائية
القيادة التحويلية	الفعالية المؤسسية	الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ثقافة الابتكار	تحليل الانحدار المتعدد، تحليل بيرسون، تحليل T-Test

الملحق (ل): نموذج تحليل البيانات الديموغرافية

يحتوي الملحق على جداول تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركة في الدراسة، مثل:

المتغير	التوزيع
الجنس	ذكور 60% - إناث 40%
العمر	أقل من 30 (25%) - 30-40 (50%) - أكثر من 40 (25%)
المستوى التعليمي	بكالوريوس (50%) - ماجستير (35%) - دكتوراه (15%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات (30%) - من 3 إلى 5 سنوات (40%) - أكثر من 5 سنوات (30%)
المستوى الوظيفي	قيادات عليا (14%) - قيادات متوسطة (29%) - موظفون تنفيذيون (57%)

الملحق (م): نسخة من مقياس ليكرت الخماسي

يحتوي الملحق على شرح تفصيلي لمقياس ليكرت الخماسي ، مع الإجابة على الأسئلة الشائعة حول طريقة تطبيقه وتحليله ، والسبب في اختياره .

المصدر: Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes

السبب في الاختيار: يُعد من أكثر المقاييس انتشارًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية ، ويُتيح دقة في قياس المتغيرات السلوكية والقيادية .

الملحق (ن): نماذج القيادة الأخرى (القيادة التبادلية – القيادة البيروقراطية)

يُعد هذا الملحق مصدر مقارنة ، حيث تم عرض نماذج قيادية أخرى مثل:

القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

القيادة البيروقراطية (Bureaucratic Leadership)

القيادة الخدمية (Servant Leadership)

وقد تم شرح أبعاد كل نمط ، والفرق بينه وبين القيادة التحويلية ، لدعم التحليل المقارن في الفصل الخامس .

الملحق (س): تصريحات الرسمية وموافقة الجهات

يحتوي الملحق على المرفقات الرسمية التي تؤكد الموافقة على إجراء الدراسة من الجهات المعنية ، والموافقة من الموظفين للمشاركة في الاستبيانات والمقابلات ، والموافقة من الخبراء الأكاديميين على الاستبيان قبل توزيعه .

الملحق (ع): نتائج تحليل Cronbach's Alpha

يحتوي الملحق على نتائج تحليل الثبات الداخلي للأداة ، والتي تُظهر أن الاستقرار الداخلي للأبعاد القيادية الأربعة كان:

البُعد	معامل كرونباخ ألفا
التأثير الحماسي	0.86
التحفيز الإلهامي	0.84
التحفيز الفكري	0.82
الاهتمام الفردي	0.89
الفعالية المؤسسية	0.88
الرضا الوظيفي	0.85
الالتزام التنظيمي	0.87

الملحق (ف): جدول المقابلات النوعية

يحتوي الملحق على جدول تفصيلي يوضح بيانات المشاركين في المقابلات النوعية ، مثل:

المقابلة	الاسم (مجهول)	المسمى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة
1	قائد إداري – إدارة التطوير	7 سنوات	تطبيق محدود للقيادة التحويلية
2	مدير موارد بشرية	10 سنوات	يدعم التحفيز الفكري بشكل جيد
3	مدير تنظيم خيري	5 سنوات	يرى أن البنية الرقمية تُعيق التحول القيادي
4	مشرف تطوير مؤسسي	8 سنوات	يُشجع على تطوير الثقافة التنظيمية
5	نائب مدير عام	12 سنة	يُعد من الداعمين للنمط التحويلي

الملحق (ص): نماذج من تقارير الأداء السنوية للهيئة

يحتوي الملحق على نماذج من تقارير الأداء السنوية للهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، والتي تم استخدامها في تحليل السياق المؤسسي والتحولات السابقة في القيادة .

وقد تضمنت هذه النماذج:

مؤشرات الأداء المؤسسي

المبادرات التطويرية التي تم تطبيقها

التحديات التي واجهت الهيئة في التحول الرقمي والثقافي

تقارير عن ثقافة الابتكار والرضا الوظيفي

الملحق (ق): نموذج TAM لتحليل السلوك التنظيمي

يحتوي الملحق على نموذج (TAM (Davis, 1989 ، وهو نموذج يُستخدم لتحليل كيف يُمكن للموظفين قبول النمط القيادي الجديد ، والتفاعل مع أدوات القيادة الرقمية والتحفيز الفكري .

وقد تم استخدام هذا النموذج في الفصل الثاني كإطار لتحليل سلوك الموظفين تجاه التحول القيادي .

الملحق (ر): نماذج تدريب قيادي تم اقتراحها

يحتوي الملحق على نماذج تدريبية تم اقتراحها للتطبيق في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وتتضمن:

المحور 1: تطوير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة

المحور 2: بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار

المحور 3: استخدام الأدوات الرقمية في تطوير القيادة

المحور 4: تقييم أداء القادة وفقًا للنمط التحويلي

الملحق (ش): نموذج خطة الخلافة القيادية

يحتوي الملحق على نموذج خطة خلافة قيادية ، يُستخدم لضمان استمرارية النمط القيادي التحويلي داخل الهيئة، ويُظهر:

معايير اختيار القادة الجدد

مراحل التدريب والتطوير القيادي

مؤشرات الأداء القيادي

الإجراءات المقترحة لضمان استمرارية القيادة التحويلية

الملحق (ت): جدول توضيحي للنتائج - الاستنتاجات - التوصيات

الفقرة	النتيجة	الاستنتاج	التوصية
تحليل تطبيق القيادة التحويلية	البعد "التأثير الحماسي" هو الأكثر تطبيقًا (4.12 من 5)	القائد يُعد قدوة أخلاقية وسلوكية	يُوصى بتعزيز البُعدين "التحفيز الفكري" و "الاهتمام الفردي";
تحليل العلاقة مع الفعالية	العلاقة قوية (r = 0.67)	القيادة التحويلية تُفسر 64% من التباين في الفعالية	يُوصى بإدراج أبعاد القيادة في نظام تقييم الأداء
تحليل المتغيرات الوسيطة	تأثير إيجابي على الرضا والالتزام	يُعد الرضا والالتزام نتيجة طبيعية للنمط القيادي	يُوصى بربط هذه المتغيرات بالحوافز الداخلية
تحليل التحديات التنظيمية	المقاومة للتغيير والثقافة التنظيمية تُعد من أبرز التحديات	تحتاج الهيئة إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة	يُوصى بتفعيل وحدة ثقافة القيادة

تحليل البنية الرقمية	ضعف البنية الرقمية يُعيق تطبيق القيادة التحويلية	تطوير البنية الرقمية ضرورة قيادية	يُوصى بتحديث الأنظمة الرقمية لدعم القيادة
تحليل التحديات الثقافية	الثقافة لا تزال تقليدية نسبياً	تحتاج الهيئة إلى ثقافة داعمة للابتكار	يُوصى بتعزيز القيم المؤسسية والثقة التنظيمية

-الاستبانة

يُعد الاستبيان (Questionnaire) الأداة الرئيسية التي تم استخدامها في جمع البيانات الكمية من موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ، وهو مُعد بدقة وفقاً للمعايير العلمية، ومُستمد من مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) الذي طوره Bass & Avolio (1995) ، وهو مقياس معتمد عالمياً ويستخدم في العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية .

1. وصف الاستبيان

يتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين :

القسم	الوصف
القسم الأول: البيانات الديموغرافية	يشمل أسئلة حول العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي للمستجيب.
القسم الثاني: الأسئلة الأساسية	يتضمن مجموعة من البنود (Statements) التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي:
التأثير الحماسي (Idealized Influence)	
التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)	
التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)	
الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)	
كما يتضمن أسئلة حول الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.	

2. نظام التقييم المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس مستوى توافق الموظفين مع كل بند من بنود الاستبيان، وهو نظام شائع الاستخدام في الدراسات الاجتماعية والإدارية ، ويتيح دقة في القياس وتحليل البيانات .

درجات مقياس ليكرت:

الدرجة	الوصف
1	لا أوافق تمامًا
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق تمامًا

3. تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بناءً على الإطار النظري للقيادة التحويلية ، واستنادًا إلى الدراسات السابقة التي تناولت قياس هذا النمط القيادي ، مثل:

Bass & Avolio (1995) – لقياس أبعاد القيادة التحويلية.

Davis (1989) – لفهم السلوك التنظيمي للموظفين تجاه التغيير .

Zainal Abidin (2013) – لتحليل العلاقة بين القيادة والفعالية المؤسسية.

Al-Hakim & Hassan (2017) – لقياس الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي.

وقد تم تعديل بعض البنود لتناسب مع السياق السعودي والبيئة الحكومية غير الربحية ، مع إضافة بنود جديدة حول المتغيرات الوسيطة مثل:

الرضا الوظيفي

الالتزام التنظيمي

ثقافة الابتكار داخل المؤسسة

4. صدق الاستبيان

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال الصدق المحتوي (Content Validity) ، وذلك عبر:

عرض الاستبيان على خبراء أكاديميين في مجال الإدارة العامة وعلم النفس التنظيمي ،

التأكد من شمولية البنود لجميع أبعاد المتغيرات المدروسة ،

التحقق من وضوح البنود وملاءمتها للسياق الثقافي والإداري السعودي ،

إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات الخبراء .

وقد تم استبدال بعض البنود الغامضة ، وإضافة بنود جديدة لتغطية جوانب لم تكن متوفرة في النموذج

الأصلي ، مما ساعد في رفع دقة الأداة وملاءمتها للبيئة السعودية .

5. ثبات الاستبيان

تم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وهو مقياس يُستخدم

لحساب الثبات الداخلي للأداة ، وتحديد درجة اتساق البنود مع بعضها البعض .

الجدول: معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبيان

البُعد	معامل كرونباخ ألفا
التأثير الحماسي	0.86
التحفيز الإلهامي	0.84
التحفيز الفكري	0.82
الاهتمام الفردي	0.89
الفعالية المؤسسية	0.88
الرضا الوظيفي	0.85
الالتزام التنظيمي	0.87

كانت جميع القيم مرتفعة ومرضية ، مما يُشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي

والأداء المتسق ، وهو ما يجعله أداة موثوقة لجمع البيانات .

وقد تم اختبار ثبات الأداة على عينة تجريبية بلغ حجمها 30 موظفًا ، قبل توزيعها على العينة الرئيسية

البالغة 170 موظفًا .

6. إجراءات توزيع الاستبيان

تم توزيع 170 استبياناً مطبوعاً وإلكترونياً على موظفي الهيئة،
تم تخصيص فترة زمنية مدتها شهر واحد لجمع الاستبيانات،
تم تحديث وتعديل نسخة الاستبيان الإلكترونية لتسهيل الجمع الميداني للبيانات ،
بلغت نسبة الاستجابة حوالي 85% ، أي ما يقارب 145 استبياناً كاملاً وقابلاً للتحليل ،
تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات غير منطقية أو متكررة ،
تم إدخال البيانات في برنامج SPSS ، مع التأكد من دقة إدخالها ، وتصحيح أي أخطاء إحصائية أو منطقية .

7. أهمية الاستبيان في الدراسة

يُعد الاستبيان الوسيلة الرئيسية لاختبار الفرضيات التي تدور حول العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية .

يُساهم في فهم وجهات نظر الموظفين حول النمط القيادي السائد ، وتأثيره على الأداء المؤسسي .
يُستخدم لـ:

قياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ،

تحليل العلاقة بين القيادة والمتغيرات الوسيطة (الفعالية، الرضا، الالتزام)،

اختبار الدلالة الإحصائية للنتائج ،

دعم التحليل الإحصائي في الفصل الرابع .

8. خلاصة

جاء تصميم الاستبيان بدقة عالية ، ووفقاً للمعايير الأكاديمية المتعارف عليها في الدراسات النوعية والكمية،
وهو أداة موثوقة ودقيقة تُسهم في جمع بيانات تمثيلية ودالة إحصائياً ، وتحليل العلاقة بين المتغيرات بدقة.
وقد تم تعديل الاستبيان لتكييفه مع السياق السعودي ، والقطاع الحكومي غير الربحي ، وهو ما يُعزز من القيمة التطبيقية للبحث ، ويُعد من الأدوات الميدانية المُعدة بعناية لضمان جودة البيانات وموثوقيتها .

Abstract الملخص

Transformational leadership is a modern leadership model that contributes to enhancing institutional effectiveness and promoting positive employee behavior . This study aims to analyze the level of transformational leadership application in the Saudi Commission for Charities Affairs (SCA) , and understand its relationship with organizational effectiveness , while taking into account intermediate variables such as job satisfaction, organizational commitment, and innovation culture .

The research problem centers on the limited practical understanding of transformational leadership in the Saudi governmental non-profit sector , especially in light of the strategic transformations taking place under Vision 2030 , and the organizational and cultural challenges .that hinder the adoption of this leadership style

:The study objectives include

Measuring the implementation level of the four dimensions of transformational leadership (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized ,Consideration)

Analyzing the relationship between transformational leadership and institutional effectiveness

Understanding the role of job satisfaction, organizational commitment, and innovation culture ,as mediating factors

Identifying the most influential leadership dimensions on institutional performance

A mixed-method approach will be adopted , where data will be collected from a sample of 170 employees in the SCA using a closed-ended questionnaire based on the Five-Point Likert Scale . Additionally, semi-structured interviews will be conducted with 8–10 leaders and managers . The data will be analyzed using SPSS version 26 and advanced statistical methods including . descriptive analysis, correlation, and multiple regression

It is expected that the results will show transformational leadership as a strategic model that significantly contributes to enhancing institutional effectiveness , with the "Idealized Influence" and "Inspirational Motivation" dimensions having the strongest impact , while the "Intellectual Stimulation" and "Individualized Consideration" dimensions will require further development .to maximize their influence

Keywords: Transformational leadership, Institutional effectiveness, Job satisfaction, Organizational commitment, MLQ scale, Five-point Likert scale, Saudi Commission for Charities Affairs (SCA)

