

عنوان البحث:

العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية 2030

إعداد الطالب:

عبدالله فهد عشوي العنزي

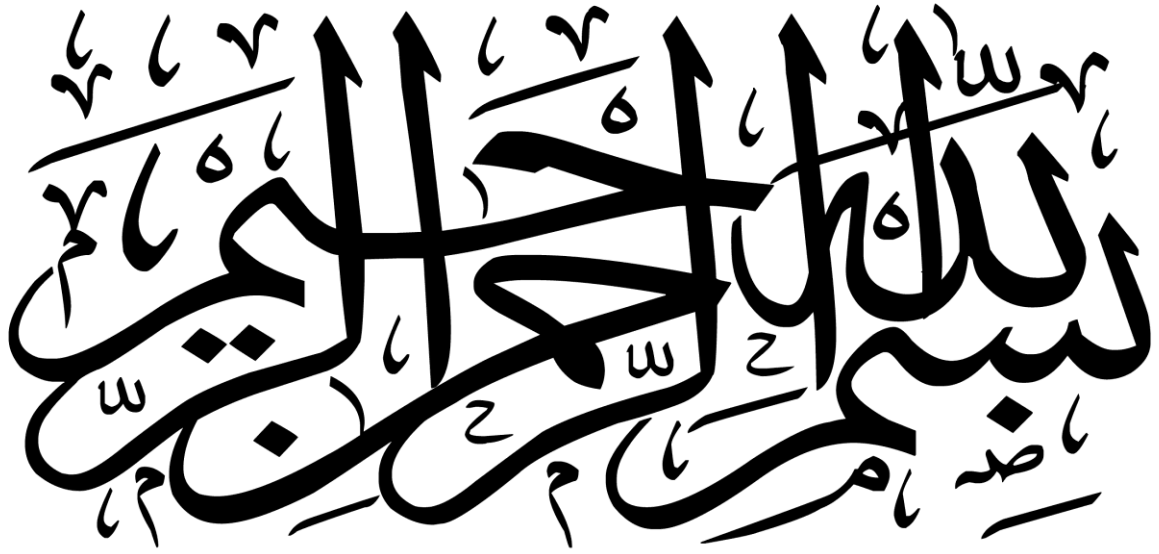
إشراف:

د/ الفیصل عبد الحمید

د/ فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025



قائمة المحتويات:

2..... قائمة المحتويات:

4..... قائمة الجداول:

6..... قائمة الاشكال:

7.....	المستخلص:
8.....	الفصل الأول:
8.....	مقدمة:
11.....	مشكلة الدراسة:
13.....	أهمية الدراسة:
15.....	اهداف الدراسة:
16.....	تساؤلات الدراسة:
16.....	فرضيات الدراسة:
18.....	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:
21.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21.....	مقدمة:
22.....	متغيرات الدراسة:
24.....	الدراسات السابقة:
30.....	الاطار النظري:
33.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
33.....	مقدمة:
34.....	المنهجية وطرق البحث:
36.....	مجتمع البحث:
37.....	حدود الدراسة:
38.....	خطوات جمع البيانات:
39.....	محددات حجم العينة:
41.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
41.....	مقدمة:
42.....	تحليل البيانات:
43.....	الوصف الاحصائي لبيانات التجربة
78.....	النتائج والتوصيات :
80.....	الخلاصة

82..... Abstract

84.....المراجع

قائمة الجداول:

- جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.....47
- جدول 2 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....48
- جدول 3 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....49
- جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....50
- جدول 5 : الوصف الاحصائي لىتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به.....52
- جدول 6 : الوصف الاحصائي لىحرص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين.....53
- جدول 7 : الوصف الاحصائي لىظهر القائد التزامًا واضحًا بقيم العمل الوطني.....54
- جدول 8 : الوصف الاحصائي لىتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع.....55
- جدول 9 : الوصف الاحصائي لىعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة.....56
- جدول 10 : الوصف الاحصائي لىوضح القائد رؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030.....57
- جدول 11 : الوصف الاحصائي لىشجع القائد روح التفاؤل والحماس في بيئة العمل.....58
- جدول 12 : الوصف الاحصائي لىحفز القائد الموظفين على تجاوز التحديات المهنية.....60
- جدول 13 : الوصف الاحصائي لىشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.....61
- جدول 14 : الوصف الاحصائي لىدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية.....62
- جدول 15 : الوصف الاحصائي لىتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز.....63

- جدول 16 : الوصف الاحصائي لبيّتح القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.....64
- جدول 17 : الوصف الاحصائي ليهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية.....65
- جدول 18 : الوصف الاحصائي ليراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين.....67
- جدول 19 : الوصف الاحصائي ليدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية.....68
- جدول 20 : الوصف الاحصائي ليقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة.....69
- جدول 21 : ملخص معالجة القضية.....70
- جدول 22 : إحصائيات الموثوقية.....71
- جدول 23 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين.....73
- جدول 24 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في زيادة ثقة الموظفين.....74
- جدول 25 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في وضع رؤية مستقبلية.....76
- جدول 26 : تحليل التباين الأحادي.....77
- جدول 27 : ملخص نموذج عامل بايز.....77
- جدول 28 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.....78

قائمة الاشكال:

- 49..... رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.
- 50..... رسم توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.
- 51..... رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.
- 52..... رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني لىتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به
- 53..... رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني لىحرص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين
- 54..... رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني لىظهر القائد التزامًا واضحا بقيم العمل الوطني
- 55..... رسم توضيحي 7 : التمثيل البياني لىتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع
- 56..... رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني لىعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة
- 58..... رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لىوضح القائد رؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030
- 59..... رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني لىشجع القائد روح التفاؤل والحماس في بيئة العمل
- 60..... رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لىحفز القائد الموظفين على تجاوز التحديات المهنية
- 61..... رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لىشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة
- 62..... رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لىدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية
- 63..... رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لىتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز
- 65..... رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني لىتيح القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار
- 66..... رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لىهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية
- 67..... رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لىراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين
- 68..... رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لىدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية
- 69..... رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني ليقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة
- 72..... رسم توضيحي 20 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
- 73..... رسم توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين
- 75..... رسم توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في زيادة ثقة الموظفين
- 76..... رسم توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في وضع رؤية مستقبلية

المستخلص:

تحلل هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. وتُعرف القيادة التحويلية، التي تتميز بالتحفيز الملهم، والاهتمام الفردي، والتحفيز الفكري، والتأثير الإيجابي، بأنها محرك أساسي لتعزيز مشاركة الموظفين، وثقتهم، وتوافقهم مع الأهداف الاستراتيجية.

باستخدام منهج بحثي كمي مقطعي، جُمعت البيانات من عينة تمثيلية من الموظفين الوطنيين العاملين في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص، والذين يشاركون في مشاريع رؤية 2030. وتم تطوير استبيان معياري لدراسة آراء الموظفين حول سلوكيات القيادة وتأثيرها على ثقتهم، وتحفيزهم، وتوافقهم مع الرؤية المستقبلية.

أظهرت الدراسات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك اختبارات الارتباط والانحدار، أن للقيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على جميع المتغيرات التابعة. وعلى وجه التحديد، برز التحفيز الملهم والاهتمام الفردي كأكثر الخصائص فعالية في خلق مشاركة الموظفين، وثقتهم، وتوافقهم مع الأهداف التنظيمية والوطنية.

وتؤكد النتائج على أهمية أساليب القيادة التي تُعطي الأولوية للتواصل الفعال بشأن الرؤية، والدعم الشخصي، وتقدير الإنجازات الفردية. تستطيع المنظمات التي تُطبق ممارسات القيادة التحويلية تعزيز مشاركة الموظفين، وتنمية المواهب الوطنية، وتحقيق أهداف رؤية 2030 بفعالية.

تُسهّم هذه الدراسة في تطوير الجانبين النظري والتطبيقي من خلال تقديم أدلة تجريبية حول أثر القيادة التحويلية على تحفيز القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. وتُقدّم النتائج رؤى عملية للسياسيين ومديري الموارد البشرية وقادة المنظمات الراغبين في تحقيق أقصى استفادة من تنمية المواهب، وزيادة التزام الموظفين، ودعم برامج التحول الوطني المستدام.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، تحفيز الموظفين، المواهب الوطنية، رؤية 2030، ثقة الموظفين، تنمية القيادة، التوافق التنظيمي

الفصل الأول:

مقدمة:

في السنوات الأخيرة، شهد مفهوم القيادة تطورًا جذريًا، يعكس تزايد تعقيد وديناميكية السياقات التنظيمية والمشهد الاقتصادي العالمي. وقد أثبتت المناهج التقليدية للقيادة، القائمة غالبًا على التحكم الهرمي وأساليب

التوجيه، عدم كفايتها في تحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار، لا سيما في المجتمعات التي تشهد تحولات سريعة استجابةً للتقدم التكنولوجي والتنوع الاقتصادي والإصلاح الاجتماعي. ومن أكثر أساليب القيادة الحديثة فعالية القيادة التحويلية، التي تُركز على الرؤية والإلهام والدعم الفردي والتحفيز الفكري. ولا يقتصر دور القادة التحويليين على توجيه مرؤوسيهم أو التحكم بهم فحسب، بل يسعون إلى إشراك دوافع الموظفين الفطرية، وتحفيز الإبداع، ومواءمة التطلعات الفردية مع الأهداف التنظيمية أو الاجتماعية الأسمى. وفي سياق التنمية الوطنية، تكتسب القيادة التحويلية أهمية خاصة لأنها قد تُحشد الموارد البشرية، وتُنمّي المواهب، وتُسهم في بناء مؤسسات قوية وعالية الأداء تخدم الرؤية طويلة المدى للبلد (Karimi، 2023).

تلعب القيادة التحويلية دورًا حاسمًا في ضمان أن تكون القوى العاملة ليس فقط كفؤة، بل أيضًا متحفزة وملتزمة بتحقيق الأهداف الوطنية. تُركز رؤية 2030 على التنمية المستدامة، والنمو الاقتصادي القائم على المعرفة، والابتكار، وتمكين رأس المال البشري المحلي، وهي كلها تتطلب قوة عاملة تتمتع بمهارات عالية وإبداع وحماس. ويعتمد نجاح هذه الأهداف بشكل كبير على القادة القادرين على تحفيز القوى العاملة وإشراكها، وتقدير القدرات الفردية، وبناء ثقافة المساءلة والتعاون والتطوير المستمر. وتُعدّ قدرة القادة التحويليين على دمج الأهداف الشخصية والمؤسسية أمرًا حيويًا في تعزيز الكفاءات الوطنية، حيث إن الموظفين الذين يعتقدون أن عملهم يُسهم إسهامًا هادفًا في تحقيق الأهداف الوطنية هم أكثر ميلًا لإظهار مستوى عالٍ من المشاركة والتفاني والأداء (Alnajim، 2024).

من المكونات الرئيسية للقيادة التحويلية مراعاة الاحتياجات الفردية، والتي تتضمن فهم المهارات والأهداف والاحتياجات التنموية الفريدة لكل موظف. ويتوافق هذا النهج بشكل جيد مع أهداف رؤية 2030، التي تطمح إلى تطوير مهارات وكفاءات القوى العاملة الوطنية وضمان التوظيف الأمثل للموارد البشرية في قطاعات مهمة مثل التكنولوجيا والتعليم والرعاية الصحية والصناعات المستدامة. من خلال توفير الإرشاد والتغذية الراجعة وفرص التطوير المهني، يُساعد القادة التحويليون الموظفين على تحقيق كامل إمكاناتهم، مما يُعزز القدرة الكلية للأمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى. ويُعدّ التحفيز الفكري عنصراً أساسياً آخر، إذ يُمكن الأفراد من التفكير النقدي، والسعي إلى مناهج جديدة، والابتكار. في عصر تُعدّ فيه المعرفة والابتكار مُحركين رئيسيين للنمو الاقتصادي، يُعدّ هذا العنصر القيادي حيويًا بشكل خاص لتطوير ثقافة الإبداع وحل المشكلات، وهو أمرٌ أساسي لتنفيذ المشاريع في مجالات البحث والتحول الرقمي وريادة الأعمال (Suryadi، 2024).

كما تُؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على ثقافة الشركة، مما يُحفّز تحفيز الموظفين وأدائهم. يُساهم القادة الذين يُمثّلون السلوك الأخلاقي، ويعبّرون عن رؤية مُقتنعة، ويُقدّرون الإنجازات، في خلق مناخ مؤسسي إيجابي

تسوده الثقة والعمل الجماعي والروح المعنوية العالية. في مثل هذه البيئات، يشعر الموظفون بالاحترام والتمكين والإلهام للمساهمة الفعّالة، مما يُحسّن مشاركتهم ويُقلّل من استنزافهم. يُعزّز توافق الأهداف الفردية والوطنية الشعور بالهدف والانتماء لدى الموظفين. عندما يشعر العمال بأن جهودهم مرتبطة بأهداف وطنية أسمى، فإنهم يميلون أكثر إلى إظهار التفاني والمبادرة والسعي نحو التميز. هذا الارتباط مهم لتحقيق رؤية 2030، التي تعتمد على قوة عاملة متحمسة وقادرة ومبدعة لتنفيذ برامج في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (Mishra، 2023).

تساهم القيادة التحويلية في تطوير قادة المستقبل من خلال بناء ثقافة الإرشاد والتعلم والتمكين. ومن خلال الاستثمار في نمو الأفراد وإتاحة فرص تطوير المهارات، يضمن القادة استدامة تنمية رأس المال البشري. تُعزز هذه العملية القوى العاملة الحالية وتكوّن مجموعة من القادة الموهوبين القادرين على مواصلة قيادة النجاح الوطني بما يتماشى مع رؤية 2030. علاوة على ذلك، يتجاوز تأثير القيادة التحويلية على التحفيز المنافع المادية. فبينما تُعد المنافع المالية حيوية، يلعب الدافع الداخلي - النابع من العمل الجاد والتقدير والنمو المهني - دورًا حاسمًا في زيادة أداء الموظفين ورضاهم. ويستخدم القادة التحويليون هذا الدافع الداخلي من خلال التعبير عن هدف مُقنع، وتمكين الاستقلالية، ودعم التطور الشخصي، مما يُهيئ بيئة يشعر فيها الموظفون بالرغبة في بذل قصارى جهدهم (Hidayah، 2025).

باختصار، تُعدّ القيادة التحويلية أداةً استراتيجية لتعزيز قدرات الكفاءات الوطنية وتحفيزها، مما يُسهم في تحقيق رؤية 2030. فمن خلال بناء بيئة تُركّز على الرؤية والإلهام والتحفيز الفكري والدعم الفردي، يُمكن القادة التحويليون الموظفين من تحقيق كامل إمكاناتهم، وتشجيع الابتكار، ودمج الجهود الفردية مع أهداف التنمية الوطنية. ويضمن دمج ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات العاملة في القطاعات الاستراتيجية حشد رأس المال البشري بفعالية، والاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة، وانخراط الموظفين في عملٍ هادف يُعزز أداء المؤسسة وأهداف المجتمع الأوسع. ومع سعي دولٍ مثل الإمارات العربية المتحدة إلى تحقيق أهدافٍ تنموية طموحة، يُصبح فهم وتطبيق مبادئ القيادة التحويلية أمرًا حيويًا لتحفيز القوى العاملة الوطنية، وتنمية قادة المستقبل، وضمان نموٍّ مستدامٍ يتماشى مع رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

أدى التطور السريع للبيئات التنظيمية وخطط التنمية الوطنية إلى نشوء عقبات كبيرة في مواءمة ممارسات القيادة مع تحفيز القوى العاملة. ورغم تطبيق ممارسات القيادة الحديثة، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في إشراك موظفيها على النحو الأمثل وتسخير كامل إمكاناتهم. ولا تُطبّق القيادة التحويلية، المعروفة عالميًا بأنها نهج يعزز الإبداع والتفاني، بشكل موحد في جميع الشركات، مما يؤدي إلى فجوات في التحفيز والإنتاجية وسعادة الموظفين. وفي إطار رؤية 2030، يمكن أن يُضعف هذا الاختلال الأهداف الوطنية، لا سيما في القطاعات الحيوية للنمو الاقتصادي المستدام والابتكار التكنولوجي. ويكمن التحدي في إدراك كيفية ترجمة أساليب القيادة إلى تأثير حقيقي على الكفاءة الوطنية وتفاعل القوى العاملة.

- فجوة في فهم تأثير القيادة التحويلية

على الرغم من الفوائد المُعترف بها للقيادة التحويلية، لا يزال هناك نقص كبير في الأدلة التجريبية التي تُفصّل كيفية تأثير هذا الأسلوب القيادي تحديدًا على تحفيز وأداء الكفاءات الوطنية في سياق خطط التنمية الوطنية الطموحة مثل رؤية 2030. تعتمد العديد من الشركات على ممارسات القيادة التقليدية أو تفترض أن نظريات القيادة العامة تُترجم فورًا إلى تحفيز أكبر للموظفين. ومع ذلك، فإن السمات المميزة للمواهب الوطنية، والتأثيرات الثقافية، والأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 تتطلب بحثًا أعمق. يُعد فهم هذه الفجوة أمرًا بالغ الأهمية لبناء برامج قيادية تُحسّن إمكانات رأس المال البشري في المجالات الاستراتيجية (Khan، 2020).

- تركيز محدود على تحفيز الكفاءات الوطنية

على الرغم من أن رؤية 2030 تُسلّط الضوء على أهمية رأس المال البشري، إلا أن وسائل تشجيع الكفاءات الوطنية لم تُبحث بشكل كافٍ. غالبًا ما تتناول الأبحاث الحالية التحفيز في السياقات التنظيمية العامة، لكنها تُهمل الجوانب المحددة التي تُعزز مشاركة المواهب المحلية، والاحتفاظ بها، والأداء. يُصعّب هذا النقص في الوعي على صانعي السياسات والمديرين تنفيذ تدابير ناجحة لتنمية الالتزام والابتكار بين الموظفين الوطنيين. تُعد معالجة هذه المشكلة أمرًا بالغ الأهمية، فبدون وعي كافٍ، قد تظل الكفاءات الوطنية غير مستغلة بالشكل الكافي، مما يعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتنويع الاقتصادي المحددة في رؤية 2030 (Štáffenová، 2024).

- تحديات مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف الوطنية

من أبرز المخاوف في البيئات التنظيمية الحالية صعوبة موازنة الطموحات الشخصية مع الأهداف الوطنية الأسمى. تُعزز القيادة التحويلية نظريًا هذا الارتباط، على الرغم من عدم كفاية الأبحاث حول الأساليب العملية التي تضمن إدراك الموظفين لأدوارهم على أنها ذات صلة في سياق التقدم الوطني. يمكن أن يؤدي عدم الموازنة إلى انخفاض الدافعية، ونقص المشاركة، وارتفاع معدل دوران العمل، لا سيما بين الأفراد ذوي المهارات العالية. يُعد البحث في كيفية مساهمة القادة التحويليين في سد الفجوة بين الطموحات الفردية والأهداف الوطنية أمرًا حيويًا لخلق قوة عاملة متحمسة وقادرة على المساهمة بفعالية في أنشطة رؤية 2030 (Massis، 2023).

- نقص المعرفة حول تطوير قادة المستقبل

تُشدد القيادة التحويلية على تطوير قادة المستقبل من خلال الإرشاد والتدريب والدعم الفردي. ومع ذلك، لا توجد أدلة كافية على كيفية استفادة المؤسسات في إطار رؤية 2030 من هذه الأساليب لإنشاء خط إمداد مستدام من القادة الأكفاء. بدون فهم واضح، قد تفشل برامج تطوير القيادة في تنشئة الجيل القادم من صانعي القرار القادرين على قيادة الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية. لذا، يتطلب تحدي الدراسة دراسة استراتيجيات ونتائج القيادة التحويلية في تطوير قادة المستقبل القادرين على استدامة زخم التنمية الوطنية، وضمان الحفاظ على المعرفة والقدرات المؤسسية وتعزيزها (Training، 2024).

- نقص البيانات حول الثقافة التنظيمية والتحفيز

ومن القضايا الرئيسية الأخرى ندرة الأبحاث حول العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الشركات وتحفيز الموظفين داخل المؤسسات الوطنية. إن وجود ثقافة مواتية تشجع على الإبداع والتعاون والتقدير أمر حيوي لإشراك الكفاءات الوطنية. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات صعوبة في تهيئة مثل هذه البيئة، إما بسبب نقص القدرات القيادية أو عدم كفاية فهم ديناميكيات التحفيز. ستوفر دراسة هذا التحدي رؤى ثاقبة حول كيفية بناء القادة التحويليين لثقافة تنظيمية لتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم وإنتاجيتهم، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف النبيلة التي حددتها رؤية 2030 في كل من القطاعين العام والخاص (PAAIS، 2020).

- عوائق تطبيق ممارسات القيادة التحويلية

يواجه تطبيق القيادة التحويلية عمليًا صعوبات متعددة، منها التردد في التغيير، والتقاليد الهرمية، وضعف الوعي بأفكار القيادة لدى المديرين. تُعيق هذه القيود القدرة على تحفيز الكفاءات الوطنية بفعالية، وتُقلل من تأثيرها المحتمل على تحقيق أهداف رؤية 2030. قد تُطبّق المؤسسات القيادة التحويلية بشكل سطحي دون دمج مفاهيمها بشكل كامل في العمليات اليومية، مما يؤدي إلى تحسين طفيف في مشاركة الموظفين وابتكارهم. يُعدّ البحث في

هذه المشكلات أمرًا بالغ الأهمية لتحديد حلول عملية وتوصيات سياساتية قد تُساعد في تطبيق مناهج القيادة التحويلية، مما يُعزز في نهاية المطاف أداء الكفاءات الوطنية وتحفيزها.

أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

- تطوير نظرية القيادة

تُساهم هذه الدراسة في الفهم النظري للقيادة التحويلية من خلال دراسة تأثيرها المباشر على تحفيز الكفاءات الوطنية. ورغم توثيق نظريات القيادة بشكل جيد، إلا أن الأدلة التجريبية التي تربط مناهج القيادة التحويلية ارتباطًا مباشرًا بتطوير رأس المال البشري الوطني وإشراكه في السياق الاستراتيجي لرؤية 2030 محدودة. ومن خلال تحليل هذه العلاقات، تُعزز الدراسة الدراسات السابقة حول فعالية القيادة، وتُوفر إطارًا للبحوث المستقبلية حول أساليب القيادة وتحفيز القوى العاملة في بيئات التنمية الوطنية (Alshehri، 2024).

- تعزيز المعرفة حول تحفيز رأس المال البشري

تُقدم الدراسة رؤى علمية حول الخصائص التي تُعزز التحفيز بين الكفاءات الوطنية. وتُستكشف كيف يُمكن للقيادة التحويلية أن تُوفق بين الدوافع الفطرية للموظفين والأهداف التنظيمية والوطنية. وهذا يُساعد على فهم أعمق لنظريات التحفيز في الواقع، لا سيما في الثقافات التي تُعدّ فيها مشاركة القوى العاملة أمرًا بالغ الأهمية لإنجاز مبادرات التنمية الوطنية واسعة النطاق (Al-Shaibani، 2025).

- دمج القيادة وأهداف التنمية الوطنية

من خلال ربط القيادة التحويلية بتحقيق رؤية 2030، تُقدم الدراسة إطارًا علميًا لفهم كيفية تأثير ممارسات القيادة بشكل مباشر على أهداف التنمية الاستراتيجية. ويُقدم هذا التكامل مساهمة فريدة في أدبيات السلوك التنظيمي من خلال دمج نظرية القيادة مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، مؤكدًا على أهمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة (Alharthi، 2023).

- مساهمة في أبحاث علم النفس التنظيمي

تُستكشف الدراسة الاستجابات النفسية والسلوكية للموظفين لأساليب القيادة التحويلية. ومن خلال تحليل كيفية تأثير رؤية القادة وإلهامهم ودعمهم الفردي على مشاركة الموظفين وأدائهم، يُساهم البحث في علم النفس

التنظيمي، مُقدِّمًا أدلة جديدة حول كيفية تأثير القيادة على المواقف والدوافع والتطوير المهني في سياق وطني (Prastyani، 2024).

- أساس للأبحاث المستقبلية

ستُشكل نتائج هذه الدراسة أساسًا للدراسات العلمية المُستمرة في تقنيات القيادة، وتحفيز الموظفين، وتطوير الكفاءات الوطنية. ويمكن للباحثين البناء على هذا العمل لاستكشاف الاختلافات الخاصة بكل قطاع، والآثار الطويلة، وتأثير القيادة التحويلية على الابتكار، والاحتفاظ بالموظفين، والتنمية المستدامة للقوى العاملة.

• الأهمية العملية:

- السياسات والتخطيط الاستراتيجي

تقدم هذه الورقة أفكارًا عملية للسياسيين وقادة المؤسسات حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية لتشجيع الكفاءات الوطنية. ويمكن للرؤى المستمدة من هذا البحث أن تُرشِد استراتيجيات رأس المال البشري، وتخطيط القوى العاملة، وبرامج تطوير القيادة التي تُعزز التنفيذ الناجح لرؤية 2030 (Leila، 2025).

- تعزيز مشاركة القوى العاملة

من خلال تحديد أساليب القيادة الأكثر فعالية في إلهام وتشجيع الأفراد، يمكن للمؤسسات بناء تدخلات مُصممة خصيصًا لتعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية وإنتاجيتها واستبقائها. ولهذا الأمر آثار واضحة على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية (Celestin، 2024).

- برامج تطوير القيادة

تقدم الدراسة اقتراحات لإنشاء برامج تدريب وتوجيه تُنمِّي قدرات القيادة التحويلية لدى القادة الحاليين والمستقبليين. وتُعد هذه البرامج حيوية لضمان وجود قادة في الشركات قادرين على تحفيز الكفاءات الوطنية، وتشجيع الابتكار، والإبداع، والتميز (Soegiarto، 2024).

- تحسين استخدام رأس المال البشري

يمكن للدروس العملية المستقاة من البحث أن تُساعد المؤسسات على تحسين استخدام الكفاءات الوطنية من خلال ربط قدرات الموظفين بأهداف العمل. من خلال دعم التحفيز والتقدم المهني، يُمكن للقادة ضمان مساهمة

الكفاءات بفعالية في القطاعات الرئيسية ذات الأهمية لرؤية 2030، بما في ذلك التكنولوجيا والتعليم والتنمية المستدامة (Bai، 2024).

- تعزيز الثقافة التنظيمية

تُظهر الدراسة تأثير القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة إيجابية في الشركات. باتباع النتائج، يُمكن للشركات تطوير ثقافة التعاون والابتكار والتقدير والمساءلة، مما يُعزز رضا الموظفين وولائهم. وهذا بدوره يُسهم في النمو المؤسسي المُستدام والتقدم الوطني طويل الأمد.

اهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي:

تقييم تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الكفاءات الوطنية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030.

• الأهداف الفرعية:

- تحليل خصائص القيادة التحويلية

تحديد وتقييم أهم سمات وممارسات القيادة التحويلية التي تؤثر على تحفيز الموظفين ومشاركتهم وأدائهم، وتقديم إطار عمل لفهم كيفية إلهام القادة للكفاءات الوطنية للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف رؤية 2030.

- تقييم الجوانب التحفيزية للكفاءات الوطنية

دراسة العناصر الداخلية والخارجية التي تحفز التحفيز لدى الموظفين الوطنيين، وتقييم كيفية تعزيز القيادة التحويلية لهذه الخصائص لتعزيز الإنتاجية والالتزام والتوافق مع خطط التنمية الوطنية.

- دراسة العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين

دراسة كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية بشكل مباشر على أداء الكفاءات الوطنية وإبداعها وابتكارها، وضمان توافق مخرجات القوى العاملة مع الأهداف الطموحة المحددة في برامج رؤية 2030.

- تقييم نمو قادة المستقبل

استكشاف كيفية مساهمة القيادة التحويلية في الإرشاد والتدريب وبناء المهارات، مما يُمكن من بناء قادة المستقبل القادرين على استدامة التطوير المؤسسي ودعم الأهداف طويلة المدى للارتقاء بالكفاءات الوطنية.

- تقديم توصيات للسياسات والممارسات

وضع اقتراحات عملية واستراتيجية لقادة الشركات وصانعي السياسات حول تطبيق أساليب القيادة التحويلية التي تُعزز القدرات الوطنية بنجاح وتُحقق نتائج ناجحة بما يتماشى مع رؤية 2030.

تساؤلات الدراسة:

• السؤال الرئيسي للبحث

كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على تحفيز الكفاءات الوطنية لتحقيق أهداف رؤية 2030؟

• الأسئلة الفرعية

1. ما هي العناصر الأساسية للقيادة التحويلية التي تؤثر على تحفيز الكفاءات الوطنية؟
2. كيف تعزز أساليب القيادة التحويلية الدافعية الذاتية والخارجية لدى الموظفين الوطنيين؟
3. ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في القطاعات الاستراتيجية المتوافقة مع رؤية 2030؟
4. كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في بناء قادة المستقبل داخل المؤسسات الوطنية؟
5. ما هي الطرق العملية التي يمكن للمنظمات استخدامها لتطبيق القيادة التحويلية بفعالية لتعزيز أهداف رؤية 2030؟

فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

للقيادة التحويلية تأثير إيجابي قوي في تشجيع الكفاءات الوطنية على تحقيق أهداف رؤية 2030.

• الفرضيات الفرعية:

- تأثير سمات القيادة التحويلية على التحفيز

للسمات الخاصة بالقيادة التحويلية، بما في ذلك صياغة الرؤية، والتواصل المُلهِم، والاهتمام الفردي، والتحفيز الفكري، تأثير ملموس وقابل للقياس على مستويات تحفيز الكفاءات الوطنية. فالموظفون الذين يتمتعون بهذه السمات القيادية يميلون إلى إظهار مشاركة وتفاؤل واستعداد أعلى للمساهمة في الأهداف الاستراتيجية للشركة. ومن خلال التركيز على هذه السمات، يمكن للقادة بناء مناخ عمل يربط التطلعات الفردية بأهداف التنمية الوطنية، مما يضمن تحفيز الموظفين بشكل طبيعي للمساعدة في تحقيق أنشطة رؤية 2030.

- تأثير ممارسات القيادة على أداء الموظفين

تُعزز أساليب القيادة التحويلية أداء وإنتاجية الكفاءات الوطنية بشكل إيجابي من خلال توفير توجيه واضح، وتمكين التعاون، وتشجيع الابتكار. يُسهم القادة الذين يُشركون الموظفين بفعالية، ويُقدِّرون إنجازاتهم، ويدعمون التقدم المهني، في بناء قوة عاملة مُحفَّزة وقادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والوطنية. تفترض الدراسة أن التطبيق المُستمر لممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسينات ملموسة في إنتاجية الموظفين، وإبداعهم، وقدراتهم على حل المشكلات، مما يدعم بشكل مباشر التنفيذ الناجح للمبادرات الاستراتيجية لرؤية 2030 في قطاعات حيوية مثل التكنولوجيا والتعليم والصناعات المستدامة.

- دور القيادة التحويلية في تطوير قادة المستقبل

تُسهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تدريب قادة المستقبل داخل الشركات، مما يضمن استدامة رأس المال البشري وتعاقب القيادات. من خلال الإرشاد والتدريب والدعم الفردي، يُعزز القادة التحويليون المهارات والكفاءات وإمكانيات القيادة لدى الموظفين. تؤكد الفرضية أن المؤسسات التي تُطبِّق مبادئ القيادة التحويلية بشكل منهجي تُرجِّح أن تُنتج جيلاً من قادة المستقبل الأكفاء القادرين على دعم الأداء التنظيمي، وتحفيز الكفاءات الوطنية، ومواصلة تطوير المبادرات الاستراتيجية المُتوافقة مع رؤية 2030، مما يضمن التنمية المؤسسية والوطنية طويلة الأمد.

- العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية

تُنشئ القيادة التحويلية ثقافة الشركة بطرق تُعزز التحفيز والمشاركة والالتزام بين الكفاءات الوطنية. فالقادة الذين يُظهرون سلوكاً أخلاقياً، ويعبرون عن رؤية مُقنعة، ويلهمون التعاون، يُطورون ثقافة ثقة وتقدير وتطوراً مُستمرًا. تُشير الفرضية إلى أن الشركات التي تتمتع بثقافات قيادة تحويلية تُظهر مستويات أعلى من مشاركة الموظفين، والتزاماً أعمق بأهداف الشركة، ومواءمة أكبر مع الأهداف الوطنية. تُعزز هذه النتائج الثقافية تحقيق

أنشطة رؤية 2030 من خلال تهيئة الظروف التي يشعر فيها الموظفون بالاحترام والتمكين والتحفيز الذاتي للمشاركة في مشاريع التنمية الوطنية الهامة.

- فعالية القيادة التحويلية في موازنة الأهداف الاستراتيجية

تُمكن القيادة التحويلية من ربط أهداف كل موظف بالأهداف الوطنية الأسمى، مما يُعزز الدافعية والأداء. فالموظفون الذين يعتقدون أن مساهماتهم مهمة للمشاريع الوطنية يكونون أكثر انخراطاً وابتكاراً وتفاؤلاً. تزعم هذه الفرضية أن استخدام أساليب القيادة التحويلية يضمن فهم الكفاءات الوطنية لمسؤولياتها في تحقيق أهداف رؤية 2030، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي، واستمرار التزام الموظفين. ويعزز التوافق الفعال قدرة القوى العاملة على توليد الابتكار، ودعم السياسات المؤسسية، والمساهمة بشكل مباشر في نتائج التنمية الوطنية.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات العلمية والإدارية الراسخة التي تُفسر مجتمعةً العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. تُوفر هذه النظريات إطاراً مفاهيمياً لفهم كيفية تأثير ممارسات القيادة على دافعية الأفراد وأدائهم وتنمية المواهب على المدى الطويل بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

- نظرية القيادة التحويلية

تُمثل نظرية القيادة التحويلية، التي وضعها جيمس ماكجريجور بيرنز وطورها لاحقاً برنارد باس، الأساس النظري الرئيسي لهذا العمل. يُبرز هذا النهج قدرة القادة على إلهام وتحفيز أتباعهم من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام، وتحفيز الابتكار. يؤثر القادة التحويليون في الموظفين من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. وفي إطار رؤية 2030، تُعد هذه النظرية وثيقة الصلة، إذ تُبين كيف يُمكن للقادة تشجيع الكفاءات الوطنية على تبني التغيير، ورفع الإنتاجية، والمساهمة بفعالية في أنشطة التحول الوطني (Eaton، 2024).

- نظرية الدافعية (نظرية تقرير المصير)

تُستخدم نظرية تقرير المصير، التي وضعها ديسي وريان، لوصف آليات التحفيز التي تؤثر من خلالها القيادة التحويلية على المواهب الوطنية. وتؤكد هذه النظرية على ضرورة تلبية ثلاث احتياجات نفسية أساسية: الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء. ويلبي القادة التحويليون هذه الاحتياجات من خلال تشجيع المشاركة في صنع القرار، وتقدير المهارات الفردية، وتعزيز الشعور بالانتماء. وفي سياق رؤية 2030، تُعزز تلبية هذه الاحتياجات التحفيزية مشاركة الموظفين، والابتكار، والتفاني في تحقيق أهداف الشركة والأهداف الوطنية (Ackerman، 2018).

- نظرية رأس المال البشري

توفر نظرية رأس المال البشري إطارًا نظريًا أساسيًا لفهم الآثار الاستراتيجية لتنمية المواهب الوطنية. وينظر هذا النهج إلى مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم على أنها أصول قيمة تُسهم بشكل مباشر في التقدم التنظيمي والاقتصادي. وترتكز رؤية 2030 بشكل كبير على الاستثمار في المواهب المحلية لتحقيق نمو مستدام. وتنسجم القيادة التحويلية مع هذا النهج من خلال دعم التعلم المستمر، وتنمية المهارات، وتمكين المواهب، وبالتالي تحقيق أقصى عائد على استثمارات رأس المال البشري (Gillies، 2015).

- نظرية إدارة التغيير

تُكمل نظرية إدارة التغيير الدراسة بتوضيحها كيف تُتيح القيادة التحويلية التكيف الناجح مع التغييرات التنظيمية والوطنية واسعة النطاق. تُجسد رؤية 2030 تحولًا شاملاً يتطلب قادة قادرين على التعامل مع المقاومة، وتنمية المرونة، والحفاظ على الحافز خلال لحظات التغيير. يلعب القادة التحويليون دورًا محوريًا في ترسيخ مواقف إيجابية تجاه التغيير، والحد من حالة عدم اليقين، وإقناع الكفاءات الوطنية بالمشاركة الفعّالة في أنشطة التحول (Madison، 2025).

- نظرية التبادل الاجتماعي

تُستخدم نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير التفاعل المتبادل بين القادة والموظفين. وفقًا لهذه النظرية، عندما يُظهر القادة الثقة والدعم والعدالة، يستجيب الموظفون بمستويات أعلى من الحافز والولاء والأداء. تُسهم القيادة التحويلية في خلق تفاعلات ممتازة بين القائد والموظفين، مما يُعزز بدوره دافعية الموظفين وانخراطهم، ويدعم الأهداف طويلة الأجل لرؤية 2030.

- نظرية تحديد الأهداف

تُبين نظرية تحديد الأهداف، التي وضعها إدوين لوك وغاري لاثام، كيف تُعزز الأهداف الواضحة والطموحة والهادفة دافعية الموظفين وأدائهم. ووفقًا لهذه الفرضية، يكون الأفراد أكثر تحفيزًا عندما يُدركون أهداف المنظمة ويُدركون دورهم في تحقيقها. ويضطلع القادة التحويليون بدور محوري في تحويل الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 إلى معايير واضحة وقابلة للتحقيق للموظفين. ومن خلال إيصال رؤية مُلهمة ووضع أهداف مُحفزة، يُعزز القادة التحويليون الالتزام والمثابرة والشعور بالهدف لدى الموظفين، مما يُحسن في نهاية المطاف دافعيتهم وتوافقهم مع تطلعات التنمية الوطنية (Moore، 2019).

- نظرية التوقع

تركز نظرية التوقع، التي وضعها فيكتور فروم، على العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج. ينطلق هذا المفهوم من إيمان الموظفين بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء متميز ومكافآت قيّمة، مما يحفزهم. وتُعزز القيادة التحويلية هذه العملية التحفيزية من خلال وضع توقعات واضحة، وتقديم تغذية راجعة مستمرة، والاحتفاء بالإنجازات. وفي سياق رؤية 2030، يساعد القادة التحويليون الكفاءات الوطنية على إدراك العلاقة الوثيقة بين الجهد الشخصي والتقدم الوظيفي والتقدم الوطني، الأمر الذي يعزز الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام طويل الأمد بالأهداف التنظيمية والوطنية (Sutton، 2024).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول الفصل الثاني الأسس النظرية والتجريبية التي يقوم عليها البحث الحالي. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم أساس مفاهيمي شامل يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. ومن خلال تحليل النظريات المهمة والدراسات السابقة، يُرسي هذا الفصل خلفية فكرية واضحة لمشكلة البحث، ويؤكد صحة اختيار المتغيرات المدروسة.

يمثل الإطار النظري هيكلاً توجيهياً يربط بين ممارسات القيادة وتحفيز الموظفين وتنمية الكفاءات الوطنية. وفي إطار رؤية 2030، تلتزم الشركات بتطبيق أساليب قيادية حديثة قادرة على إدارة التغيير، وتعزيز الأداء، والاستثمار الفعال في الموارد البشرية. وقد برزت القيادة التحويلية كأحد أهم أساليب القيادة في تحقيق هذه

الأهداف، إذ تركز على إلهام الموظفين، وتعزيز الابتكار، ومواءمة الطموحات الفردية مع رؤية المنظمة والوطن. لذا، يُعد فهم هذا الأسلوب القيادي من خلال الأفكار العلمية المعروفة أمراً بالغ الأهمية لتوضيح كيفية مساهمته في تشجيع الكفاءات الوطنية.

يُحلل هذا الفصل أيضاً مجموعة من النظريات العلمية التي تُفسر سلوك القيادة، والتحفيز، والتغيير، وتنمية رأس المال البشري. تشمل هذه النظريات نظرية القيادة التحويلية، ونظرية تقرير المصير، ونظرية رأس المال البشري، ونظرية إدارة التغيير، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية التوقع. تُقدم هذه الأفكار مجتمعةً تفسيراً متكاملًا لكيفية تأثير القادة التحويليين على تحفيز الموظفين، والتزامهم، وأدائهم. كما تُسلط الضوء على العوامل النفسية والتنظيمية التي تُحسن من خلالها أساليب القيادة المشاركة والولاء بين الكفاءات الوطنية.

إضافةً إلى الإطار النظري، يستعرض هذا الفصل الدراسات التجريبية السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية، وتحفيز الموظفين، وتنمية المواهب، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات التي أُجريت في مؤسسات القطاعين العام والخاص، وتلك التي تتماشى مع رؤية التنمية الوطنية. يُساعد استعراض الدراسات السابقة على اكتشاف الاتجاهات القائمة، والنتائج البارزة، والأساليب المنهجية التي استخدمها الباحثون السابقون. والأهم من ذلك، يُشير هذا الفصل إلى فجوات بحثية تُفسّر الحاجة إلى هذه الدراسة، لا سيما في السياق السعودي وفي إطار برنامج التحول الشامل لرؤية 2030.

ومن خلال دمج وجهات النظر النظرية مع الحقائق التجريبية، يُقدّم هذا الفصل الأساس اللازم لبناء فرضيات الدراسة ونموذج البحث المُقدّم في الفصول اللاحقة. ويضمن هذا الفصل أن يكون البحث مُستنداً إلى معرفة علمية راسخة ومتوافقة مع استراتيجيات القيادة المعاصرة وتنمية الموارد البشرية. وفي نهاية المطاف، يُساهم هذا الفصل في فهم كيفية استغلال القيادة التحويلية كأداة استراتيجية لتنمية المواهب الوطنية وتعزيز التنفيذ الفعال لأهداف رؤية 2030.

متغيرات الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى نموذج بحثي مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة. ويهدف هذا النموذج إلى وصف كيفية تعزيز القيادة التحويلية لنتائج تحفيزية وسلوكية هامة لدى الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030.

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي المتغير المستقل في هذه الدراسة. وتتميز بأنها أسلوب قيادي يركز على إلهام الموظفين، وتشجيعهم على تجاوز التوقعات، وتنمية مواهبهم، وبناء رؤية مشتركة مستقبلية. يحفز القادة التحويليون الإبداع، ويقدمون الدعم الفردي، ويدمجون طموحات الموظفين الشخصية مع أهداف الشركة والأهداف الوطنية. وفي إطار رؤية 2030، تكتسب القيادة التحويلية أهمية بالغة، إذ تعزز التغيير التنظيمي، وتنمي رأس المال البشري، وتتيح للكفاءات الوطنية المساهمة بفعالية في التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

- المتغيرات التابعة

تعكس المتغيرات التابعة في هذه الدراسة النتائج الرئيسية التي يُتوقع أن تُغيرها أساليب القيادة التحويلية. وتُعد هذه الخصائص مؤشرات حاسمة لتحفيز الموظفين وانخراطهم في الشركات الحديثة.

• ثقة الموظفين

تشير ثقة الموظفين إلى مستوى ثقتهم بقادتهم وبالمنظمة ككل. تعزز القيادة التحويلية هذه الثقة من خلال الشفافية، والسلوك الأخلاقي، والتواصل المفتوح، والدعم المستمر. تساهم مستويات الثقة العالية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة التعاون، ورفع مستوى استعداد الكفاءات الوطنية لدعم مبادرات التحول المتوافقة مع رؤية 2030.

• حافز الموظفين

يمثل حافز الموظفين مدى الحماس والالتزام والاستعداد الذي يُظهره الموظفون تجاه عملهم. يُحسن القادة التحويليون الحافز من خلال تقدير المساهمات الفردية، وتشجيع المشاركة، وتهيئة بيئات عمل هادفة. يؤدي ارتفاع مستوى الحافز إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وتعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية في تحقيق أهداف التنمية التنظيمية والوطنية.

• الرؤية المستقبلية

تشير الرؤية المستقبلية إلى فهم الموظفين وتوافقهم مع التوجه الاستراتيجي طويل الأجل للشركة والوطن. تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في صياغة رؤية واضحة وملهمة، تُمكن الأفراد من إدراك دورهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل. تعزز هذه الرؤية المشتركة استعداد الموظفين للتغيير والابتكار والمشاركة الفعالة في جهود رؤية 2030.

• العلاقة بين المتغيرات

يُشير نموذج البحث إلى أن للقيادة التحويلية أثراً مباشراً وإيجابياً على ثقة الموظفين، وتحفيزهم، ورؤيتهم المستقبلية. وتمثل هذه المتغيرات مجتمعةً عناصر أساسية لتحفيز وتمكين الكفاءات المحلية، وبالتالي دعم التنفيذ الناجح لرؤية السعودية 2030.

الدراسات السابقة:

يخضع قطاع التعليم في كمبوديا حالياً لإصلاحات جوهرية لتحسين جودة التدريس وأداء الطلاب. ومع ذلك، لا يوجد سوى القليل من الأبحاث حول كيفية تأثير أنماط القيادة المدرسية على تعاون المعلمين والتطوير المهني داخل مجتمعات التعلم المهني (PLCs). وقد أنشأت وزارة التعليم والشباب والرياضة (MoEYS) ثقافة التعلم مدى الحياة وإطار التطوير المهني المستمر (CPD) للمعلمين ومديري المدارس لضمان وتحسين خبراتهم (المعرفة والمهارات والمواقف والسلوك) ومؤهلاتهم أثناء تقدمهم في حياتهم المهنية. يمكن أن تكون القيادة التحويلية، التي تحددها رؤية واضحة وتحفيز فكري واهتمام شخصي، محركاً أساسياً لمجتمعات التعلم المهني الفعالة. تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية مجتمعات التعلم المهني في المدارس الثانوية الكمبودية، مع التركيز على مقاطعة باتامبانج، لتقديم رؤى ذات صلة بالسياسات للتغييرات التعليمية. المواد والطرق تم استخدام نهج المسح المقطعي، حيث تم تجنيد 525 مدرساً من 15 مدرسة ثانوية عامة باستخدام عينات عشوائية وهادفة. استُخدم استبيان مُهيكل لجمع البيانات حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع المُلهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) باستخدام مقياس ليكرت رباعي مُقتبس من تشيانغ سانجفات، وخصائص مجتمع التعلم الشخصي (القيادة المُشتركة والداعمة، والقيمة والرؤية المُشتركة، والتعلم والتطبيق الجماعي، والممارسات الشخصية المُشتركة، والظروف الداعمة) (الهياكل والعلاقات)) باستخدام 52 بنداً. استُخدم برنامج IBM SPSS (الإصدار 29) للتحليلات الوصفية والاستدلالية، واستُخدم نموذج المعادلات الهيكلية لتحديد الارتباطات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المفاهيم. النتائج تُظهر النتائج الأولية وجود ارتباط إيجابي كبير بين أساليب القيادة التحويلية وفعالية مجتمع التعلم الشخصي. أفادت المدارس التي حصلت على درجات أفضل في الدافع المُلهم والاعتبار الفردي عن تدريس أكثر تعاوناً ومبادرات استبطانية. كما أظهر المعلمون في هذه المدارس التزاماً أقوى بنتائج تعلم الطلاب. وعلى العكس من ذلك، أظهرت المدارس ذات الدرجات المنخفضة تعاوناً ضئيلاً، مما يعني أن ممارسات القيادة لها تأثير كبير على عمق واستدامة مجتمع التعلم الشخصي. الاستنتاجات والتوصيات. تُسلط هذه النتائج الضوء على أهمية القيادة

التحويلية في بناء مجتمعات تعلم مهنية قوية في المدارس الثانوية الكمبودية، وتحديدًا من خلال تشجيع التعاون والممارسة التأملية والمساءلة المشتركة. قد يُعزز تعزيز القدرات القيادية من خلال برامج التطوير المهني المُركّزة مشاركة المعلمين، وبالتالي يُحسّن نتائج الطلاب. يُشجّع صانعو السياسات على دمج تدريب القيادة التحويلية في الإصلاحات التعليمية الأوسع، مع التركيز على أساليب تُعزز التأثير المثالي، والتحفيز المُلم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الشخصي. يمكن للبحوث المستقبلية استخدام منهجيات طويلة أو نوعية لفهم كيفية تغير ديناميكيات القيادة وبناء المجتمع مع مرور الوقت. قد يُسهّم توسيع النطاق الإقليمي خارج باتامبانغ في الكشف عن صعوبات أخرى مُرتبطة بالسياق وممارسات مُفيدة. وأخيرًا، قد يؤدي ربط تنمية القيادة بمبادئ مجتمعات التعلم المهنية إلى نظام تعليمي أكثر تكاملًا ونأملًا وفعالية في كمبوديا (Thay، 2025).

تشهد عُمان تحولاً اقتصادياً هاماً، مدفوعةً بخطة الاستراتيجية "رؤية عُمان 2040"، بهدف الانتقال من نموذج يعتمد على الموارد إلى اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. ويعتمد تحقيق هذا الطموح الوطني على قدرة القطاع الخاص على الابتكار. وبالتالي، فإن ترسيخ ثقافة ابتكار قوية داخل الشركات ليس هدفاً للشركة فحسب، بل ضرورة وطنية استراتيجية. تبحث هذه الدراسة تجريبياً في مدى مساهمة القيادة التحويلية، كما تُعرّف بأبعادها الأربعة - التأثير المثالي (II)، والدافع المُلم (IM)، والتحفيز الفكري (IS)، والاعتبار الفردي (IC)، في تعزيز ثقافة الابتكار داخل شركات القطاع الخاص العُماني. وقد استُخدم تصميم مسح كمي مقطعي، مع استجابات من 231 موظفاً يمثلون ست قطاعات رئيسية. تم تقييم القيادة التحويلية باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، بينما فُحصت ثقافة الابتكار باستخدام مقياس مُعدّل قائم على جرد مناخي منشور، واختُبرت الارتباطات المفترضة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهر نموذج القياس خصائص سيكومترية جيدة، حيث تجاوزت قيم ألفا كرونباخ 0.85 لجميع التراكيب، وبلغت صلاحيتها التقاربية والتمييزية القوية. كشف النموذج الهيكلي أن القيادة التحويلية تُعدّ مؤشراً قوياً لثقافة الابتكار، حيث تُفسر ما يقارب 62% من تباينها ($R^2 \approx 0.62$). وبرزت جميع أبعاد القيادة الأربعة كمؤشرات إيجابية ذات دلالة إحصائية، وكان للتأثير المثالي التأثير الأكبر. كما أظهر النموذج أهمية تنبؤية كبيرة ($Q^2 \approx 0.37$). تقدم هذه النتائج أدلة دامغة على أن القيادة التحويلية تشكل رافعة أساسية لتنمية ثقافة الابتكار اللازمة لتحقيق تطلعات رؤية عُمان 2040، فضلاً عن كونها إرشادات عملية للمنظمات التي تصمم برامج تنمية القيادة التي تتضمن سلوكيات أثبتت فعاليتها في تعزيز القدرة الابتكارية والمساهمة بشكل مباشر في أجندة الابتكار في البلاد (Rasbi، 2025).

أثار الذكاء العاطفي اهتمام العديد من الخبراء مؤخراً، إذ أدرك العالم ضرورة دراسة المحتوى العاطفي للأفراد، الذي يُغير حياتهم بوتيرة متسارعة. ينتشر الضيق العاطفي بشكل كبير هذه الأيام نتيجةً لأعباء العمل المفرطة

والضغط النفسي لتحسين الأداء. وقد تضرر بشدة عدم التوافق بين التطلعات في السياقات الاجتماعية وبيئة العمل، مما يُظهر النمو السريع للتعاسة العاطفية. ولمعالجة هذا الوضع، من الضروري التركيز على ظاهرة الذكاء العاطفي والكفاءات المرتبطة بها، حتى يتمكن الأفراد من تنظيم معاييرهم العاطفية بنجاح وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم الاجتماعية والمهنية. تُحدد قدرات الذكاء العاطفي مسارات العمل في مختلف المجالات التي يُمكن للفرد من خلالها التعامل مع حالاته العاطفية وإدارتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. وتُعرّف الدراسة الحالية كفاءات الذكاء العاطفي بأنها الوعي الذاتي، والتحفيز، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، وإدارة العلاقات، والقدرة على التكيف، وإدارة التوتر، وضبط الانفعالات، والشفافية، والتفاؤل. أسلوب القيادة التحويلية هو أسلوب يُمكن الأفراد من إلهام الآخرين، مما يُمكنهم من مواصلة أهدافهم مع الموارد المتاحة لتحقيقها بكفاءة. وقد اختارت الدراسة الحالية عنصر التأثير المثالي (المُنسب)، وعنصر التأثير المثالي (السلوكيات)، وعنصر الاعتبار الفردية، وعنصر التحفيز المُلهم، وعنصر التحفيز الفكري، كأبعاد للقيادة التحويلية. وقد حُللت الدراسة استجابات 300 مُعلّم من مدارس مُتعددة في فرعي راجوري وثاناماندي بمنطقة راجوري في جامو وكشمير. وتسعى الدراسة البحثية إلى دراسة العلاقة بين كفاءات الذكاء العاطفي المُتميزة وخصائص القيادة التحويلية المُختلفة (Mir، 2025).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تكتيكات القيادة التحويلية للتغييرات التعليمية التي يمكن أن تعزز ابتكار المعلمين وتخلق بيئة صفية محفزة وجذابة. أُجريت الدراسة في المدارس الابتدائية الحكومية في قسم ريزال، المكتب الفرعي رودريغز، خلال العام الدراسي 2023-2024. وشمل المستجيبون مائتين واثنين وثلاثين مدير مدرسة ومعلم رئيسي ومعلمين من الدرجة الأولى إلى الثالثة. تم اختيارهم باستخدام عينة عشوائية طبقية بناءً على المكاتب الفرعية للقسم. جمع الباحث البيانات باستخدام تصميم بحث كمي وصفي مع استبيان أعده الباحث. كشفت البيانات أن غالبية المستجيبين من الذكور، الذين تتراوح أعمارهم بين 41 عامًا فأكثر، ويشغلون منصب المعلم الأول. ويقوم معظمهم بالتدريس لمدة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات، وهو ما يعتبر نموًا في منتصف حياتهم المهنية، وقد تابَعوا دورات الدراسات العليا. تُفسّر جميع أساليب القيادة التحويلية المتعلقة بالتغييرات التعليمية التي تؤثر على ابتكار المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية، من حيث الجوانب العاطفية والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية، على أنها "دائمًا". ويُصنّف المعلمون في المدارس الابتدائية الحكومية على أنهم "مبتكرون للغاية" من حيث مهارات التعلم في القرن الحادي والعشرين، والتعلم الفردي، ودمج التكنولوجيا، والتعلم العملي القائم على المشاريع، وإصلاح التقويم. هناك ارتباط إيجابي كبير بين أساليب القيادة التحويلية ومستوى الابتكار الذي يُظهره المعلمون في المدارس الابتدائية الحكومية، مما يشير إلى وجود علاقة وثيقة بين

استراتيجيات التدريس المبتكرة وممارسات القيادة التحويلية. تختلف استراتيجيات القيادة التحويلية المتعلقة بالإصلاحات التعليمية التي تؤثر على ابتكار المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية اختلافاً كبيراً باختلاف العمر والجنس وعدد سنوات الخدمة والمنصب الوظيفي وأعلى مستوى تعليمي. الكلمات المفتاحية: الإصلاح التعليمي، الإطار التعليمي، استراتيجيات القيادة، ابتكار المعلمين والقيادة التحويلية (Morales، 2025).

يجب على الشركات التكيف مع التطورات التقنية السريعة في عصر المعلومات للتنافس على نطاق عالمي. وقد غيرت عملية الإصلاح الإلزامية هذه مفهومنا عن القيادة. يبرز القادة كمديرين للشركات قادرين على مواكبة هذا التحول والمشاركة فيه. وبينما يتطور مفهومنا عن القيادة، يتأثر الموظفون أيضاً بهذا التحول. يعزز القادة التحويليون كفاءاتهم الإدارية من خلال إدراكهم لتحول قواهم العاملة. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية قدرة القادة التحويليين على تعزيز الإنتاجية من خلال تحويل الكفاءات الإدارية للموظفين، بالإضافة إلى الفوائد التي يمكن أن يجلبها هذا التحول لهم. وفي الوقت نفسه، تستكشف الدراسة الأساليب التي يستخدمها القادة التحويليون لتعزيز مواهب الموظفين الإدارية بكفاءة أكبر، وكيف يمكن أن يفيد هذا التغيير الشركات. وأخيراً، تُدرس مكاسب الإنتاجية المحتملة والآثار الإيجابية على نجاح المؤسسة التي قد تنجم عن إشراك الموظفين في عملية التحول. يطور الموظفون المشاركون في عملية التحول قدرات تفكير جديدة، ويتكيفون مع التغيير بسرعة أكبر، ويساهمون بشكل مباشر في الأداء العام للمؤسسة. علاوةً على ذلك، يُؤكد أن إشراك الموظفين بفعالية في العملية لا يُحسن الأداء الفردي فحسب، بل يُحسن أيضاً العمل الجماعي وثقافة الشركة. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، والتحفيز، والتفكير الإبداعي (Kızıltaş، 2025).

القيادة التحويلية استراتيجية ديناميكية متمحورة حول الإنسان، تُعزز الرؤية والتحفيز والتطوير الشخصي ونجاح المجموعة. تتناول هذه الدراسة النوعية، التي تتناول حالة فردية، مسيرة قائد مدرسة في القيادة، مستخدمةً مقابلات شبه منظمة لاستخلاص رؤى ثرية ومرتبطة بالسياق. واستناداً إلى نظرية القيادة التحويلية، حدد التحليل محاور مهمة مثل تمكين الزملاء، وبناء الثقة والتعاون، وإلهام رؤية مشتركة، والتغلب على التحديات المؤسسية. وقد كانت أفعال القائد، مثل نمذجة السلوكيات، وتعزيز الاستقلالية، والحفاظ على تواصل مفتوح وداعم، متوافقة بوضوح مع المفاهيم التحويلية، لا سيما خلال تجارب الجائحة. وبرزت عناصر القيادة الخدمية، مُظهرةً التزاماً قوياً ببناء العلاقات، والمشاركة المجتمعية، والقيادة الموجهة نحو الخدمة. وساعدت هذه الرؤى في صياغة إطار عمل LEAD، الذي يُجسد القيم والممارسات الأساسية التي حددت رحلة القائد التحويلية. وأخيراً، لهذه الدراسة آثار مهمة على القادة التربويين، إذ تُثبت أن القيادة الفعالة تقوم على الخدمة والثقة والسعي التعاوني لإحداث تغيير هادف (Villamor، 2025).

يبحث هذا الفصل في الدور الحاسم للرؤية في القيادة التحويلية، وتحديدًا من خلال منظور المساواة والتغيير المنهجي. لا تُعرّف القيادة الرؤيوية بالطموح فحسب، بل أيضًا بالقدرة على صياغة مستقبل مُقنع، وتحفيز العمل الجماعي، والحفاظ على الزخم في مواجهة الشدائد. وبالاستناد إلى البحث والخبرة الشخصية كقائدة سوداء في التعليم وريادة الأعمال، ينظر هذا الفصل في كيفية تمكين الرؤية للقيادة غير الممثلين تمثيلًا كافيًا من مواجهة العقبات النظامية وتعزيز التغيير طويل الأمد. تشمل الموضوعات الرئيسية التقاطع بين الرؤية والمرونة، وقيمة الإرشاد، وأهمية اتخاذ القرارات القائمة على المساواة. توضح دراسة حالة من مجموعة Learn, Empower, Grow الاستشارية كيف يمكن للقيادة الرؤيوية إنشاء شركات صحية وشاملة حتى في خضم الكارثة. وينتهي الفصل بالتأكيد على الرؤية كدليل شخصي وأداة استراتيجية لتحقيق العدالة والابتكار في جميع الصناعات (Blake، 2025).

تبحث هذه الدراسة في كيفية تعامل القيادة التحويلية مع الصعوبات الخاصة بالقطاع في مجال الترجمة القانونية في سلطنة عُمان، مع مراعاة التأثيرات الثقافية والاقتصادية والتنظيمية. لقد شهدت عُمان تحولاً هائلاً، حيث انتقلت من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد يعتمد على المعلومات والبنية التحتية الرقمية. ومع نمو صناعة الترجمة القانونية بسبب الاستثمار الأجنبي والعولمة، فإنها تواجه تحديات كبيرة في دمج التقنيات الحالية والوصول إلى التميز. تعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، من أساليب إدارة قديمة تخنق الابتكار وفعالية الموظفين. ولمعالجة هذه الصعوبات، تقدم الدراسة إطارًا مفاهيميًا يجمع بين القيادة التحويلية والابتكار الذكي لتحسين مرونة المؤسسة وفعالية القيادة والقدرة التنافسية في صناعة الترجمة القانونية. يركز النموذج على العناصر الأربعة الرئيسية للقيادة التحويلية - التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي - ويبحث في قدرتها على تعزيز الابتكار. كما تُشدد الدراسة على أهمية المرونة التنظيمية كمحرك رئيسي للابتكار، مُقدمةً رؤىً حول كيفية تأثير سلوكيات القيادة، مثل مواءمة القيم مع أهداف الابتكار ودعم تبادل المعلومات، على تقدم القطاع. علاوةً على ذلك، تُشكك الدراسة في نماذج القيادة المُتمحورة حول الغرب، وتُقدّم تعديلاتٍ تُراعي البيئة المؤسسية والثقافية المُتميزة في عُمان. وتُشدد الدراسة على الحاجة إلى برامج تطوير قيادي مُناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، ومعايير اعتماد أكثر وضوحًا، ودعم حكومي مُتزايد للتحسينات التقنية. ومن خلال ربطها برؤية عُمان 2040، تهدف الدراسة إلى تعزيز النمو المُحرك بالابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سمعة قطاع الترجمة القانونية، مع توفير دعم عملي للتغلب على المشكلات الحالية وضمان نجاح القطاع على المدى الطويل (Saadi، 2025).

تُركز هذه الورقة البحثية على موضوع تنمية القيادة التحويلية لدى معلمي المرحلة الابتدائية المستقبلين، بالاستناد إلى المثل الوطنية. وقد أُجريت مراجعة للأدبيات لتقييم المستوى الحالي لتنمية القيادة التحويلية، وهي إحدى أنواع المهارات الشاملة، بالإضافة إلى تجارب وآفاق استخدام القيم الوطنية والقيادة. وانطلاقاً من حرص معلمي المرحلة الابتدائية المستقبلين على تعزيز قدراتهم على التكيف والمرونة من خلال القيم الوطنية، تؤكد الورقة البحثية على أهمية بناء قيادة طلابية تحويلية استجابةً لهذه الرغبة. وتُحلل نتائج برامج تدريب القيادة التحويلية التي أعدها المؤلف لطلاب برنامج "علم أصول التدريس وأساليب التعليم الابتدائي" في جامعة آباي الكازاخية الوطنية التربوية، بالإضافة إلى رؤساء مؤسسات التعليم الثانوي المهني في جمهورية كازاخستان وأساتذة الجامعات. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود مواقف وتصورات إيجابية لدى المتعلمين تجاه المثل الوطنية. ووفقاً لهذه النتائج، يُتيح تطوير القيادة التحويلية فرصةً للحصول على تعليم متميز يُركز على المثل الوطنية، مع بناء أمة قادرة على المنافسة (Sarsenbayeva، 2025).

في عصر التعليم العالي الحالي، الذي يركز على التطوير "المتميز المزدوج"، تتمتع الجامعات الخاصة في الصين بإمكانيات هائلة وتحديات كبيرة. يرتبط نجاح هذه المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الفعالة، وخاصةً القيادة التحويلية، التي ثبت أنها تلهم الموظفين وتشجعهم على تحقيق نتائج باهرة. تبحث هذه الدراسة في وجود القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المعلمين في المؤسسات الخاصة الصينية. وتسعى إلى سد فجوة بحثية حول دور القيادة التحويلية في بيئة محدودة الموارد، مع تقديم رؤى عملية لتحسين أداء المعلمين، مما يساهم في التطور السريع للجامعات الخاصة وتحقيق أهداف التطوير "المتميز المزدوج". اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية المدخلات-العمليات-المخرجات، حيث جمعت البيانات النوعية من المقابلات الشخصية مع 12 مديراً تنفيذياً في جامعة قوانغدونغ للعلوم والتكنولوجيا مع البيانات الكمية من استطلاع إلكتروني شمل 392 أستاذاً جامعياً. تم فحص البيانات باستخدام SPSS26.0 و AMOS24.0 و NVIVO14، بما في ذلك التحليلات الاستكشافية والتأكيدية للعوامل وتقييم تحيز الطريقة الشائعة وتحليل الارتباط. تم التحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء عمل المعلمين باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام AMOS24.0، مع تقييم كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية من حيث تأثيره. وجدت الدراسة أن مناهج القيادة التحويلية تُستخدم في الكليات الصينية الخاصة، وإن كان ذلك نادراً، مع تأثيرات معتدلة على أداء وظيفة المعلم. وجدت الدراسة أن الرؤية التنظيمية والتحفيز الفكري والتقدير الشخصي كانت محركات رئيسية لتحسين الأداء بين أعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، لم تؤكد الدراسة تأثير القيادة الداعمة أو التواصل الملهم أو النمذجة الأخلاقية في المؤسسات الصينية

الخاصة. المناقشة تحدد النتائج المجالات المحتملة للتحسين في تقنيات القيادة، مثل تعزيز كفاءات المعلمين وتحفيزهم وتوفير فرص عمل إيجابية ومحيط إيجابي وتشكيل فرق معلمين فعالة (Jang، 2024).

الغرض من دراسة (Kim، 2023) هو تحديد العناصر التي تساهم أكثر في كفاءات القيادة التحويلية في سياق فيتنام. الإطار النظري بناءً على الدراسات السابقة، يؤكد المؤلف في هذه الدراسة على العلاقة بين صفات القيادة التحويلية والمزايا التنافسية وأداء الأعمال. التصميم/المنهجية/النهج: طبق هذا المؤلف تحليل العوامل الاستكشافية على دراسة حالة لمنظمة أمنية فيتنامية لفحص العوامل المؤثرة على كفاءات القيادة التحويلية. النتائج: يمكن تصنيف كفاءات القيادة التحويلية للقادة من الأقوى إلى الأضعف على النحو التالي: كفاءات التفكير الرؤيوي، وكفاءات الإبداع، وكفاءات القدرة على التكيف، وكفاءات بناء العلاقات، وكفاءات التواصل الملهم. الآثار البحثية والعملية والمجتمعية: للحصول على فهم شامل لشركات الأوراق المالية الفيتنامية، وخاصة تلك التي تمر بمرحلة انتقالية، هناك حاجة إلى مزيد من البحث. حددت الدراسة خمسة جوانب لكفاءات القيادة التحويلية وهي بالغة الأهمية لأنها تسمح للقادة بتحسين مهاراتهم القيادية. يمكن لشركات الأوراق المالية الأخرى في فيتنام استخدام هذه الخصائص لتدريب موظفيها على كفاءات القيادة. الأصالة/القيمة: في سياق المشهد الاقتصادي المتغير في فيتنام، فإن الجوانب الثلاثة الأكثر أهمية لكفاءات القيادة التحويلية هي التفكير الرؤيوي، والإبداع، والقدرة على التكيف.

الاطار النظري:

تشكل المنطلقات النظرية الإطار المعرفي الذي يستند إليه البحث، حيث تعرض المفاهيم الأساسية، والنظريات، والمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتعمل على تعريف القارئ بكافة الجوانب العلمية والسلوكية للإطار البحثي. ويهدف هذا الجزء إلى توضيح الأسس التي يقوم عليها البحث، وربطها بسياق المشكلة المدروسة، بما يهيئ القارئ لفهم النتائج والتحليلات لاحقاً.

- أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً يركز على إلهام الموظفين وتشجيعهم على تجاوز التوقعات التقليدية، من خلال مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة. وقد أسسها جيمس ماكجريجور بيرنز وطورها برنارد باس، ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر رئيسية: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري،

والاعتبار الفردي. وتوضح هذه النظرية كيفية تأثير القادة على مواقف الموظفين وسلوكهم وأدائهم، مما يساهم في تعزيز الابتكار والمشاركة والتقدم المهني، بما يتوافق مع أهداف التنمية الوطنية مثل رؤية 2030 .

- ثانيًا: نظريات التحفيز

تساعد نظريات التحفيز، مثل هرم ماسلو للاحتياجات، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية تقرير المصير، على فهم العوامل التي تحدد سلوك الموظفين ودافعيتهم. ويستخدم القادة التحويليون هذه النظريات لتلبية الاحتياجات النفسية للموظفين، وتقدير إنجازاتهم، وتوفير فرص التطوير المهني، ما يعزز الالتزام والمشاركة والإنتاجية. ويساعد فهم هذه النظريات الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة وتحفيز القوى العاملة بما يحقق أهداف التنمية الوطنية.

- ثالثًا: نظرية رأس المال البشري

تؤكد هذه النظرية أن معارف ومهارات وقدرات الموظفين تعتبر أصولًا استراتيجية ترفع الإنتاجية التنظيمية والوطنية. وتساهم القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري عبر التدريب، والتوجيه، وتوفير فرص التقدم المهني. ويتيح هذا الإطار فهم كيفية تأثير القيادة على تطوير المهارات وتحفيز الموظفين، وتعزيز استثمار الإمكانات الوطنية لتحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى مثل رؤية 2030.

- رابعًا: نظرية الثقافة التنظيمية

تركز هذه النظرية على القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تؤثر في سلوك الموظفين داخل المنظمة. ويؤثر القادة التحويليون بشكل مباشر في الثقافة التنظيمية، من خلال تعزيز الثقة، والعمل الجماعي، والسلوك الأخلاقي، ما يزيد الدافعية والالتزام. ويساعد تطبيق هذه النظرية على تحليل كيفية تأثير القيادة في المعايير الثقافية، وانعكاسها على مشاركة الموظفين وابتكارهم وأدائهم، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية 2030 .

- خامسًا: نظرية التبادل الاجتماعي

توضح هذه النظرية العلاقة التبادلية بين القائد والموظف، حيث تؤدي الممارسات القيادية الإيجابية إلى زيادة الولاء والدافعية والالتزام. ويستثمر القادة التحويليون في رفاهية وتطوير موظفيهم، مقابل زيادة المشاركة والإنتاجية والتوافق مع أهداف العمل. ويساعد هذا الإطار على دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تحفز القيادة التحويلية للموظفين، وتعزز الإبداع والتوافق مع أهداف رؤية 2030 .

- سادسًا: نظرية القيادة الاستراتيجية

تؤكد هذه النظرية على قدرة القائد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال إدارة الموارد والمواهب بكفاءة. ويتكامل هذا التوجه مع القيادة التحويلية التي تركز على الرؤية والإلهام والتطوير الاستباقي لرأس المال البشري. ويسمح هذا الإطار بتحليل كيفية استخدام القادة للكفاءات الوطنية استراتيجيًا لتحقيق أهداف تنموية طموحة مثل رؤية 2030، وتوضيح أثر القيادة على صنع القرار، وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الأداء

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يعرض الفصل الثالث الإطار المنهجي المستخدم لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. ويتناول هذا الفصل استراتيجية البحث، والمنهجية، والإجراءات المتبعة لضمان إجراء الدراسة بشكل منهجي وموضوعي، ووفقاً للمعايير العلمية المعتمدة. وتوفر هذه التقنية خارطة طريق واضحة لجمع البيانات وتقييمها وتفسيرها، بما يُتيح التوصل إلى استنتاجات ذات مغزى وموثوقة.

تعتمد الدراسة على استراتيجية البحث الكمي، نظراً لملاءمتها المثالية لدراسة الارتباطات بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث المستمدة من الإطار النظري. وتُمكن التقنية الكمية الباحث من قياس وجهات النظر حول القيادة التحويلية وتأثيرها على ثقة الموظفين وتحفيزهم ورؤيتهم المستقبلية، باستخدام أدوات معيارية وتحليل إحصائي. ويُعد هذا النهج مثاليًا بشكل خاص للدراسات التي تُركز على سلوك القيادة ونتائج الموظفين، إذ يُتيح تعميم النتائج على شريحة أوسع من المجتمع.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد تصميم بحث وصفي تحليلي. يركز الجزء الوصفي على تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين في الشركات المختارة، بينما يُقَيَّم الجزء التحليلي قوة واتجاه الروابط بين متغيرات الدراسة. يدعم هذا التصميم دراسة تفاعلات السبب والنتيجة، ويُقدِّم أدلة تجريبية ذات صلة ببيئة رؤية 2030.

يتكون مجتمع البحث من موظفين وطنيين يعملون في مؤسسات مختارة من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه المؤسسات نظراً لمشاركتها المباشرة في أنشطة التنمية الوطنية وتوافقها مع مشاريع رؤية 2030. تم اختيار عينة تمثيلية لضمان أن تعكس النتائج بشكل مناسب وجهات نظر الكفاءات الوطنية على جميع المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية.

تم جمع البيانات باستخدام استبيان معياري تم إعداده بناءً على مقاييس قياس مُثبتة من دراسات سابقة. يُقَيَّم الاستبيان سمات القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة المتمثلة في ثقة الموظفين، وتحفيزهم، ورؤيتهم المستقبلية. استُخدمت أساليب التحليل الإحصائي، بما في ذلك الإحصاء الوصفي والتحليل الاستدلالي، لتقييم فرضيات الدراسة واستكشاف العلاقات بين المتغيرات.

بشكل عام، يُرسي هذا الفصل إطاراً منهجياً متيناً يضمن أصالة البحث وقيمه العلمية. ومن خلال تحديد منهجية البحث وتصميمه وعينة الدراسة وتقنيات جمع البيانات بوضوح، تدعم المنهجية هدف الدراسة المتمثل في تقديم رؤى معمقة حول كيفية مساهمة القيادة التحويلية في تنمية المواهب الوطنية ودعم التنفيذ الفعال لرؤية السعودية 2030.

المنهجية وطرق البحث:

سيستخدم المشروع أسلوب بحث كمي، وصفي، وتحليلي لدراسة تأثير القيادة التحويلية على تنمية المهارات الوطنية في سياق رؤية 2030. وقد اختير أسلوب كمي لإتاحة الفحص الإحصائي لارتباطات المتغيرات، مما يضمن موضوعية النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتعميم. سيوفر الجانب الوصفي فهماً شاملاً لممارسات القيادة الحالية ومستويات التحفيز لدى الموظفين الوطنيين، بينما سيبحث الجانب التحليلي عن الارتباطات والأنماط والعلاقات السببية بين سمات القيادة التحويلية وتحفيز العمل.

- تصميم البحث:

ستعتمد الدراسة نهج المسح المقطعي، الذي يُمكن من جمع البيانات في لحظة زمنية محددة من عينة تمثيلية. يُعد هذا التصميم ممتازاً لتحليل الارتباطات بين المتغيرات واختبار الفرضيات المقترحة بشأن دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين.

- مجتمع الدراسة والعينة:

سينكون مجتمع الدراسة من كوادرات وطنية عاملة في منظمات ومؤسسات رئيسية مرتبطة بأهداف رؤية 2030، وخاصةً في قطاعات مثل التكنولوجيا والتعليم والرعاية الصحية والصناعات المستدامة. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل عبر مختلف الصناعات والوظائف ومستويات الخبرة. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام صيغ إحصائية معتمدة لضمان دقة كافية لاختبار الفرضيات.

- طرق جمع البيانات:

سيتم الحصول على البيانات الأولية من خلال استبيانات موحدة مصممة لقياس أساليب القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين. سيتضمن الاستبيان درجات موحدة للقيادة التحويلية، تشمل عناصر مثل التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. سيتم فحص الدافعية باستخدام أدوات معتمدة تشمل المكونات الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم جمع المعلومات الديموغرافية لتعديل المتغيرات المُربكة المحتملة.

- أساليب تحليل البيانات:

سيتم فحص البيانات المُجمعة باستخدام برامج إحصائية (مثل SPSS أو R). سيلخص الإحصاء الوصفي خصائص العينة وتوزيعات المتغيرات. سيتم استخدام الإحصاء الاستدلالي، بما في ذلك تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات (اختبارات t أو تحليل التباين ANOVA حسب الحاجة)، لتقييم الروابط بين القيادة التحويلية ومستويات الدافعية. ستتحقق تقييمات الموثوقية والصلاحية، بما في ذلك معامل ألفا كرونباخ، من اتساق ودقة مقاييس القياس.

- الاعتبارات الأخلاقية:

ستلتزم الدراسة بمعايير البحث الأخلاقية من خلال ضمان الموافقة المستنيرة والسرية والمشاركة الطوعية لجميع المشاركين. سيتم إخفاء هوية البيانات، وسيتم مشاركة الاستنتاجات بشكل مُجمّع لحماية هويات الأفراد. القيود: تشمل القيود المحتملة التحيز في الإبلاغ الذاتي، إذ قد يُبالغ المجيبون أو يُقللون من شأن دوافعهم أو

انطباعاتهم عن القيادة. إضافةً إلى ذلك، يُقيّد النهج المقطعي القدرة على إثبات الروابط السببية بشكل كامل، وقد تؤثر الخصائص الثقافية أو التنظيمية على إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات.

- القيود:

تشمل القيود المحتملة تحيز التقارير الذاتية، إذ قد يُبالغ المجيبون أو يُقلّلون من شأن دوافعهم أو انطباعاتهم عن القيادة. إضافةً إلى ذلك، يُقيّد النهج المقطعي القدرة على إثبات الروابط السببية بشكل كامل، وقد تؤثر الخصائص الثقافية أو التنظيمية على إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث في هذه الدراسة من كوادرات وطنية تعمل في شركات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه الوثيق بأهداف رؤية السعودية 2030، التي تركز بشكل كبير على تمكين الكفاءات الوطنية، وتعزيز فعالية القيادة، وتحسين دافعية الموظفين لضمان التنمية المستدامة على المستويين التنظيمي والوطني.

تعمل المؤسسات المختارة في مجالات وثيقة الصلة بأنشطة رؤية 2030، بما في ذلك المؤسسات الحكومية، والجهات شبه الحكومية، والتعليم، والرعاية الصحية، والخدمات المالية، بالإضافة إلى مؤسسات هامة في القطاع الخاص. تشهد هذه القطاعات تحولات جذرية، مما يستدعي تبني أساليب قيادية قادرة على إدارة التغيير، وتعزيز الابتكار، وتحفيز الموظفين على التكيف مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.

يشمل مجتمع البحث أفراداً من مختلف المستويات التنظيمية، مثل كبار المديرين التنفيذيين، ومديري الأقسام، والمشرفين، والموظفين التشغيليين. تتيح هذه المنهجية الشاملة للدراسة جمع طيف واسع من وجهات النظر حول ممارسات القيادة التحولية وتأثيرها على ثقة الموظفين، ودافعتهم، ورؤيتهم المستقبلية. يعزز هذا التنوع موثوقية نتائج الدراسة وقابليتها للتعميم.

يضمن التركيز حصراً على الكوادرات الوطنية التوافق مع الهدف الأساسي للدراسة، وهو دراسة دوافع الكفاءات الوطنية. فالموظفون الوطنيون عنصرٌ أساسي في تحقيق رؤية 2030، ويتأثرون بشكل مباشر باستراتيجيات

القيادة وبرامج التطوير والإصلاحات المؤسسية. وتُسهّم آراؤهم في تقديم رؤى قيّمة حول كيفية إسهام القيادة التحويلية في رفع مستوى التحفيز، وتعزيز الالتزام، وزيادة التوافق مع الأهداف الوطنية.

يُسهّم تحديد مجتمع البحث بوضوح في تعزيز الدقة المنهجية للدراسة، ويضمن أن تكون النتائج ذات صلة ومفيدة. كما تُعزّز هذه المنهجية إسهام الدراسة في بحوث القيادة وتنمية الموارد البشرية في سياق رؤية السعودية 2030.

حدود الدراسة:

على الرغم من الدقة المنهجية المتبعة في هذا العمل، إلا أنه لا بد من معالجة العديد من القيود، إذ قد تؤثر على تفسير نتائج البحث وتطبيقها.

أولاً، تعتمد الدراسة على منهج المسح الكمي القائم على بيانات مُبلغ عنها ذاتياً، تم الحصول عليها من خلال استبيانات مُهيكلّة. ورغم كفاءة هذا المنهج في قياس التصورات والاتجاهات، إلا أن الإجابات قد تتأثر بالتحيز الشخصي، أو الرغبة في الظهور بمظهر مقبول اجتماعياً، أو رغبة المجيبين في تقديم إجابات إيجابية. كما قد يُسيء بعض المشاركين فهم بعض بنود الاستبيان، مما قد يُؤثر على دقة البيانات المُجمعة، وبالتالي على صحة النتائج.

ثانياً، يقتصر مجتمع البحث على الموظفين الوطنيين العاملين في شركات مُحددة من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. وبينما يتوافق هذا التركيز مع أهداف رؤية 2030، إلا أنه يُقلّل من إمكانية تعميم النتائج على فئات أخرى من الموظفين، مثل الوافدين أو العاملين في قطاعات لا تُشارك بفعالية في مشاريع التحول الوطني. لذا، ينبغي تقييم النتائج في سياق خاص يتعلق بالكفاءات الوطنية.

ثالثاً، تستخدم الدراسة استراتيجية بحثية مقطعية، حيث تُجمع البيانات في نقطة زمنية محددة. يُمكن هذا التصميم من تقييم الارتباطات بين العوامل، ولكنه لا يرصد التغيرات في ممارسات القيادة أو دوافع الموظفين على مدى فترات طويلة. وبالتالي، لا تستطيع الدراسة تحليل الفوائد طويلة الأجل للقيادة التحويلية خلال مختلف مراحل تنفيذ رؤية 2030 تحليلاً وافياً.

رابعاً، تركز الدراسة كلياً على القيادة التحويلية كمتغير مستقل، دون تحليل أنماط القيادة البديلة التي قد تؤثر أيضاً على دوافع الموظفين. قد تتفاعل أساليب القيادة، مثل القيادة التبادلية أو الخادمة أو الأصلية، مع القيادة التحويلية أو تُسفر عن نتائج تحفيزية مختلفة. قد يؤدي استبعاد هذه الأساليب إلى تقليل شمولية دراسة القيادة.

خامساً، يحد استخدام أداة واحدة لجمع البيانات من عمق النتائج. فبينما تُقدم الاستبيانات نتائج رقمية، إلا أنها لا تُوفر رؤية نوعية قيمة حول تجارب الموظفين ومشاعرهم وجوانبهم السياقية. قد يُسهل دمج المقابلات أو مجموعات التركيز في البحوث المستقبلية في توفير فهم أعمق وتسهيل تفسير النتائج.

خطوات جمع البيانات:

تم التخطيط لعملية جمع البيانات في هذه الدراسة بدقة متناهية لضمان دقة المعلومات المُستقاة من مجتمع البحث، وموثوقيتها، وملاءمتها. توضح الخطوات التالية المنهجية المُتبعة للحصول على بيانات حول القيادة التحويلية وتأثيرها على تحفيز المواهب الوطنية في إطار رؤية 2030:

- الخطوة 1: تصميم أداة البحث

تم تصميم استبيان مُهيكل استناداً إلى مقاييس مُعتمدة من دراسات سابقة. يتضمن الاستبيان أجزاءً تُقيّم أبعاد القيادة التحويلية - التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام المُخصص - بالإضافة إلى متغيرات تابعة مثل ثقة الموظفين، وتحفيزهم، ورؤيتهم المستقبلية.

- الخطوة 2: التحقق من صحة الأداة

خضع الاستبيان للتحقق من صحة المحتوى من قِبل لجنة من الأكاديميين والمتخصصين في القيادة وتنمية الموارد البشرية. أُجريت دراسة تجريبية على عينة صغيرة من الموظفين الوطنيين لفحص وضوح بنود الاستبيان، وموثوقيتها، واتساقها. تم تحديد معامل ألفا لكرونباخ ومؤشرات موثوقية أخرى للتحقق من الاتساق الداخلي.

- الخطوة 3: اختيار عينة من مجتمع البحث

تم اختيار عينة تمثيلية من الموظفين الوطنيين من شركات القطاعين العام والخاص المشاركة بفعالية في مشاريع رؤية 2030. واستُخدمت طريقة المعاينة العشوائية الطبقية لضمان شمول المشاركين من مختلف المستويات التنظيمية، مما يضمن تنوع عينة الدراسة وتمثيلها.

- الخطوة 4: توزيع الاستبيان

وُزَّع الاستبيان إلكترونياً وشخصياً، حسب خيارات المؤسسات وسهولة الوصول إليها. وتم إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة، والتأكيد على سرية بياناتهم، وتدريبهم على كيفية إكمال الاستبيان بدقة وأمانة.

- الخطوة 5: جمع البيانات وتنظيمها

جُمعت الاستبيانات المكتملة وخضعت لتقييم دقيق للتأكد من اكتمالها. وتم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج إحصائي لتحليلها. وشملت هذه المرحلة التحقق من القيم المفقودة، والقيم الشاذة، والتناقضات، وذلك لإعداد مجموعة البيانات للاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

- الخطوة 6: ضمان مراعاة الاعتبارات الأخلاقية

تم الالتزام الصارم بالقواعد الأخلاقية طوال عملية جمع البيانات. كانت المشاركة طوعية، وتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين، وحُفظت جميع المعلومات الشخصية بسرية تامة. استُخدمت البيانات لأغراض البحث فقط، وقُدِّمت بشكل إجمالي.

محددات حجم العينة:

يُعدّ تحديد حجم العينة الأمثل خطوةً أساسيةً لضمان صحة نتائج الدراسة وموثوقيتها وقابليتها للتعميم. في هذا البحث، رُوِّعت جوانب عديدة عند تحديد حجم العينة لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز المواهب الوطنية في إطار رؤية 2030.

حجم المجتمع: يُعتمد في حساب حجم العينة على إجمالي عدد الموظفين الوطنيين في مؤسسات القطاعين العام والخاص المختارة. وقد أُعطيت الأولوية للمؤسسات المشاركة في برامج رؤية 2030 لضمان أن تعكس العينة المجتمع المستهدف.

منهج البحث وأهدافه: تستخدم الدراسة منهجاً كمياً مقطوعياً يهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات. ويُعدّ حجم العينة الكافي ضرورياً لتوفير القوة الإحصائية اللازمة للكشف عن الارتباطات والتأثيرات الهامة، فضلاً عن تعميم النتائج على المجتمع الأوسع.

تقنية العينة: طُبِّقت العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل التنوع عبر المستويات التنظيمية والإدارات والقطاعات. ويضمن التقسيم الطبقي تمثيل المجموعات الفرعية بشكل متناسب، مما يُزيل تحيز العينة ويُعزز دقة النتائج. معدل الاستجابة المتوقع: نظراً لاحتمالية عدم استكمال جميع الاستبيانات الموزعة أو إعادتها، تم

توسيع العينة الأولية بهامش لتعويض حالات عدم الاستجابة المحتملة. يضمن هذا أن تظل مجموعة البيانات النهائية كافية إحصائيًا.

الاعتبارات الإحصائية: تم تطبيق تحليل القدرة الإحصائية والصيغ التقليدية لتحديد حجم العينة، مع مراعاة عدد المتغيرات المستقلة، ومستوى الثقة المطلوب (عادةً 95%)، وهامش الخطأ المقبول (عادةً 5%). يضمن هذا دقة كافية للدراسة ويقلل من احتمالية الخطأ من النوع الأول والنوع الثاني.

القيود العملية: أخيرًا، تم فحص القيود اللوجستية، بما في ذلك سهولة الوصول إلى الموظفين، والقيود الزمنية، وتوافر الموارد، عند اختيار حجم عينة مناسب. وقد أدى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الإحصائية والقيود العملية إلى الحصول على عينة تمثيلية وقابلة للإدارة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة:

يتناول الفصل الرابع نتائج الدراسة، مع التركيز على العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض واضح ومنهجي وشامل للاستنتاجات المستخلصة من البيانات التي جُمعت وحُللت وقُيِّمت وفقاً للمنهجيات الموضحة في الفصل الثالث.

يبدأ الفصل بدراسة وصفية لعينة البحث، مُقدِّماً لمحة عامة عن المتغيرات الديموغرافية كالعمر والجنس والمستوى التعليمي والوظيفة وسنوات الخبرة. تُوفّر هذه المعلومات الوصفية إطاراً لتفسير النتائج اللاحقة، وتضمن الشفافية فيما يتعلق بتكوين مجتمع الدراسة.

بعد التحليل الوصفي، يعرض الفصل نتائج إحصائية استدلالية تُحلل الروابط بين القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة: ثقة الموظفين، وتحفيز الكوادر، والرؤية المستقبلية. وتُستخدم تقنيات مثل تحليل الارتباط وتحليل الانحدار، وغيرها من الاختبارات المناسبة، لدراسة قوة هذه العلاقات واتجاهها وأهميتها.

تُفسر النتائج في ضوء الإطار النظري المُقدّم في الفصل الثاني، حيث تُربط النتائج بأبعاد القيادة التحويلية، وآليات التحفيز، وأهداف رؤية 2030. ولا يقتصر هذا التحليل على كشف الأنماط والاتجاهات فحسب، بل يُحدّد أيضًا المجالات التي تدعم فيها البيانات النظريات والنتائج التجريبية الحالية أو تُشكّك فيها.

وأخيرًا، يُسلّط الفصل الضوء على أفكار جوهرية تُساهم في فهم كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية على المواهب الوطنية. وتوفّر هذه الرؤى إطارًا للنقاش والتوصيات المُقدّمة في الأجزاء اللاحقة، مُقدّمةً توجيهًا قائمًا على الأدلة لقيادة المنظمات وصنّاع السياسات العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030.

تحليل البيانات:

يقدم قسم تحليل البيانات تقييمًا مفصلاً لنتائج الدراسة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. تجمع الدراسة بين الإحصاء الوصفي لتلخيص خصائص العينة والإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات المقترحة والارتباطات بين المتغيرات.

- 1. التحليل الوصفي:** تضمنت المرحلة الأولى تلخيص الخصائص الديموغرافية للمشاركين، بما في ذلك الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة. تم تحديد التكرارات والنسب المئوية للبيانات الفئوية، بينما عُرضت المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستمرة. وقد أتاحَت هذه المرحلة فهمًا لطبيعة مجتمع البحث وأكدت تمثيل العينة للمجتمع المستهدف.
- 2. اختبار الموثوقية والصلاحية:** قبل اختبار الفرضيات، تم فحص مقاييس القياس للتأكد من موثوقيتها وصلاحيتها. تم حساب قيم ألفا كرونباخ لكل بُعد للتحقق من الاتساق الداخلي. أُجري تحليل عاملي تأكيد (CFA) للتأكد من أن بنود الاستبيان تقيس بدقة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي) والمتغيرات التابعة (ثقة الموظفين، والدافعية، والرؤية المستقبلية). أظهرت جميع المتغيرات مستويات مقبولة من الموثوقية والصلاحية، مما يشير إلى صلاحية البيانات لإجراء دراسات مستقبلية.

3. **تحليل الارتباط:** تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه الارتباطات بين القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة. أشارت الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية وهامة، مما يدل على أن ارتفاع مستوى سلوكيات القيادة التحويلية يرتبط بزيادة ثقة الموظفين ودافعيتهم وتوافقهم مع الرؤية التنظيمية المستقبلية
4. **تحليل الانحدار:** استُخدم تحليل الانحدار المتعدد لتقييم القدرة التنبؤية للقيادة التحويلية على ثقة الموظفين ودافعيتهم ورؤيتهم المستقبلية. أشارت النتائج إلى أن خصائص القيادة التحويلية تتنبأ بشكل كبير بالمتغيرات التابعة، مع تسجيل أكبر تأثير في التحفيز الملهم والاهتمام الفردي. يُظهر هذا أن القادة الذين يُلهمون ويدعمون ويكافئون الجهود الفردية أكثر فعالية في تحفيز المواهب الوطنية.
5. **التفسير والآثار:** يؤكد التحليل الفرضية النظرية القائلة بأن القيادة التحويلية تُعزز بشكل إيجابي النتائج الرئيسية لمشاركة الموظفين. تُقدم هذه النتائج أدلة تجريبية تدعم الدور الاستراتيجي للقيادة في تشجيع المواهب الوطنية ومواءمة سلوكيات العاملين مع أهداف رؤية 2030.

الوصف الاحصائي لبيانات التجربة

في الجدول الوصفي لبيانات الدراسة يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور سلوكيات القيادة تراوحت بين 2.80 و3.15، وهو ما يعكس تبايناً نسبياً في تقييم أفراد العينة لمستوى الممارسات القيادية داخل جهة العمل، مع وجود اتجاه إيجابي عام نحو هذه السلوكيات. وقد سجلت عبارات مثل «يُدمع القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية» و«يُدمع القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية» * و«يتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز» * أعلى المتوسطات الحسابية، مما يدل على إدراك مرتفع لدور القائد في دعم التطوير والابتكار وتهيئة بيئة عمل إيجابية. في المقابل، جاءت عبارات مثل «يُخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع» و«يُتيح القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار» * بمتوسطات أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى وجود تباين في آراء المبحوثين حول مستوى المشاركة في صنع القرار. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري تشتتاً منخفضاً إلى متوسط، بما يعكس تقارباً مقبولاً في استجابات أفراد العينة، مع ميل البيانات إلى التوزيع شبه الطبيعي.

Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Variance	Std. Deviation	Mean	N	
							Valid	
0.378	-1.320	0.190	-0.062	2.017	1.420	3.09	163	العمر
0.378	-2.017	0.190	-0.087	0.251	0.501	1.52	163	الجنس
0.378	-1.509	0.190	-0.058	1.409	1.187	2.55	163	الدرجة العلمية
0.378	-1.253	0.190	0.050	1.860	1.364	3.06	163	يتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به
0.378	-1.245	0.190	-0.083	1.910	1.382	3.06	163	يحرص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين
0.378	-1.288	0.190	0.013	2.000	1.414	3.00	163	يُظهر القائد التزامًا واضحًا بقيم العمل الوطني

يتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجت مع	163	2.80	1.311	1.718	0.181	0.190	-1.118	0.378
يعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة	163	2.89	1.444	2.086	0.146	0.190	-1.346	0.378
يوضح القائد رؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030	163	3.00	1.453	2.111	0.012	0.190	-1.375	0.378
يشجع القائد روح التفاؤل والحما س في بيئة العمل	163	2.88	1.469	2.158	0.132	0.190	-1.365	0.378

0.378	-1.341	0.190	0.015	2.073	1.440	2.96	163	يحفز القائد الموظف ين على تجاوز التحدي ات المهنية
0.378	-1.486	0.190	0.052	2.314	1.521	2.97	163	يشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة
0.378	-1.229	0.190	-0.191	2.027	1.424	3.13	163	يدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية
0.378	-1.317	0.190	-0.156	2.042	1.429	3.12	163	يتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز
0.378	-1.204	0.190	0.169	1.954	1.398	2.82	163	يتيح القائد الفرصة للموظف ين للمشاركة

								ة في اتخاذ القرار
0.378	-1.347	0.190	0.095	2.194	1.481	2.94	163	يهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية
0.378	-1.241	0.190	0.057	1.892	1.375	2.94	163	يراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين
0.378	-1.386	0.190	-0.032	2.057	1.434	3.15	163	يدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية
0.378	-1.264	0.190	-0.021	1.918	1.385	3.04	163	يقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة

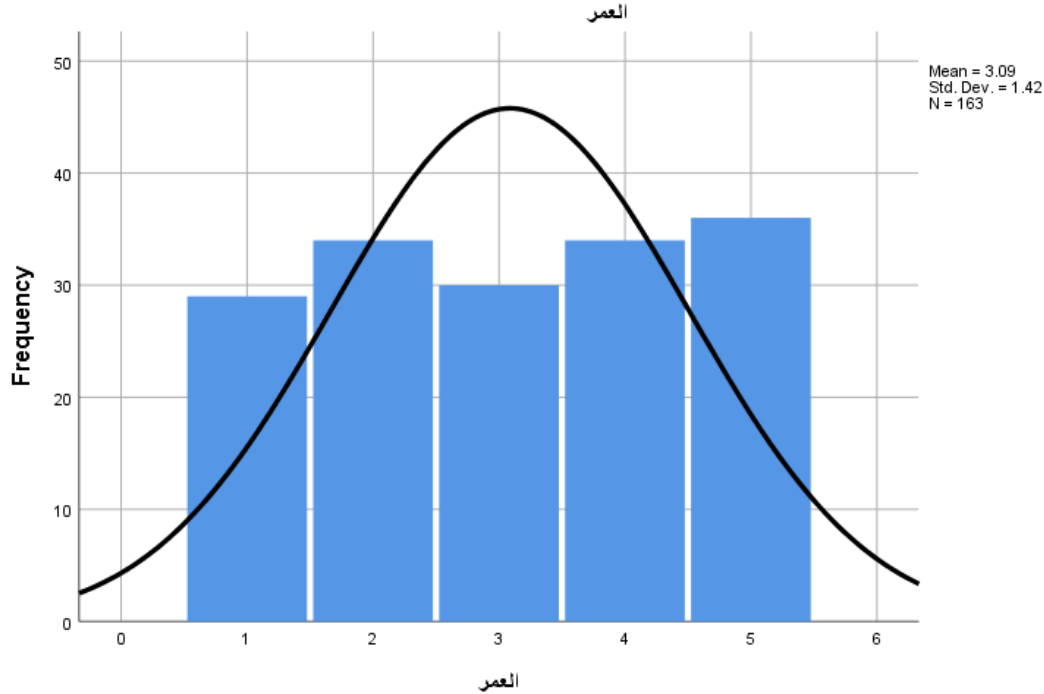
جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.

1. عمر المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع النسبي لأعمار المشاركين في التجربة، حيث بلغ إجمالي حجم العينة 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن الفئة العمرية 60 سنة فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 22.1%، تليها الفئتان العمريتان 40-30 سنة و 50-60 سنة بنسبة متساوية بلغت 20.9% لكل منهما. كما شكّلت الفئة العمرية 40-50 سنة نسبة 18.4% من إجمالي العينة، في حين جاءت الفئة العمرية 30-20 سنة بنسبة 17.8%. وتنعكس هذه النتائج تنوعًا ملحوظًا في الفئات العمرية للمشاركين، مما يسهم في تمثيل مختلف الخبرات العمرية المرتبطة بموضوع الدراسة ويعزز من شمولية النتائج ودقتها.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	29	17.8	17.8	17.8
	30-40	34	20.9	20.9	38.7
	40-50	30	18.4	18.4	57.1
	50-60	34	20.9	20.9	77.9
	60+	36	22.1	22.1	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.

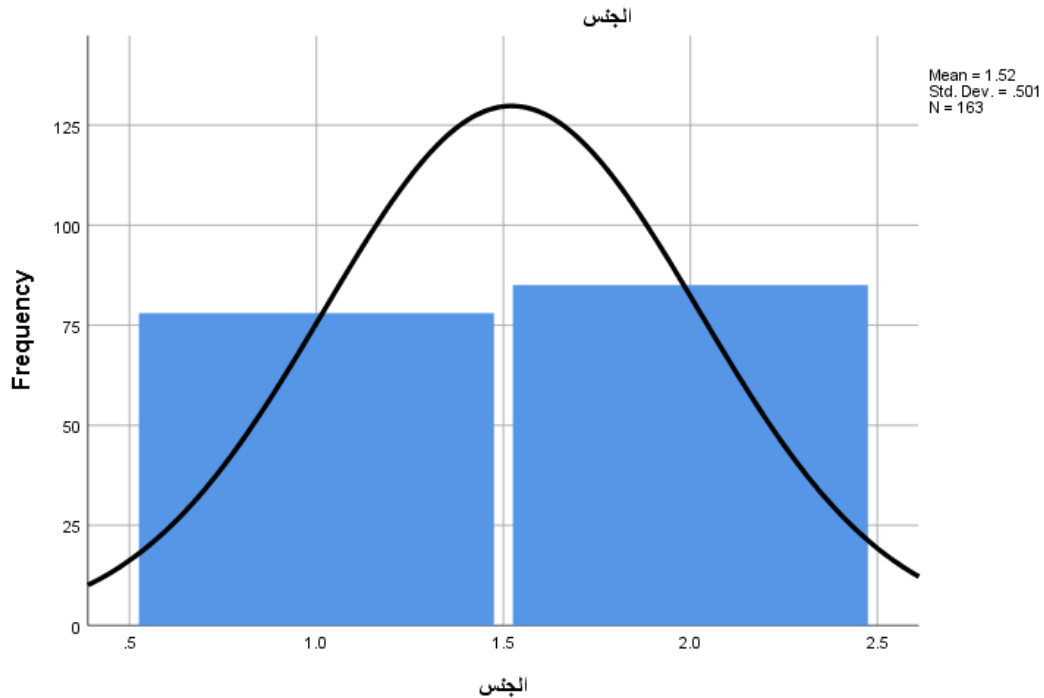


2. جنس المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع النسبي لجنس المشاركين في التجربة، حيث بلغ إجمالي حجم العينة 163 مشاركًا. وتبين النتائج أن الذكور مثّلوا نسبة 52.1% من إجمالي المشاركين، في حين شكّلت الإناث نسبة 47.9%، وهو ما يدل على وجود تقارب واضح وتوازن نسبي بين الجنسين داخل العينة. ويعكس هذا التوزيع تمثيلًا مناسبًا لكل من الذكور والإناث، بما يسهم في الحد من التحيز المرتبط بالجنس، ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من الدراسة. كما يساعد هذا التوازن على تقديم صورة أكثر شمولية عن آراء المشاركين، ويدعم موضوعية التحليل الإحصائي، ويزيد من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها على المجتمع محل البحث.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	78	47.9	47.9	47.9
	ذكر	85	52.1	52.1	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 3 : الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.

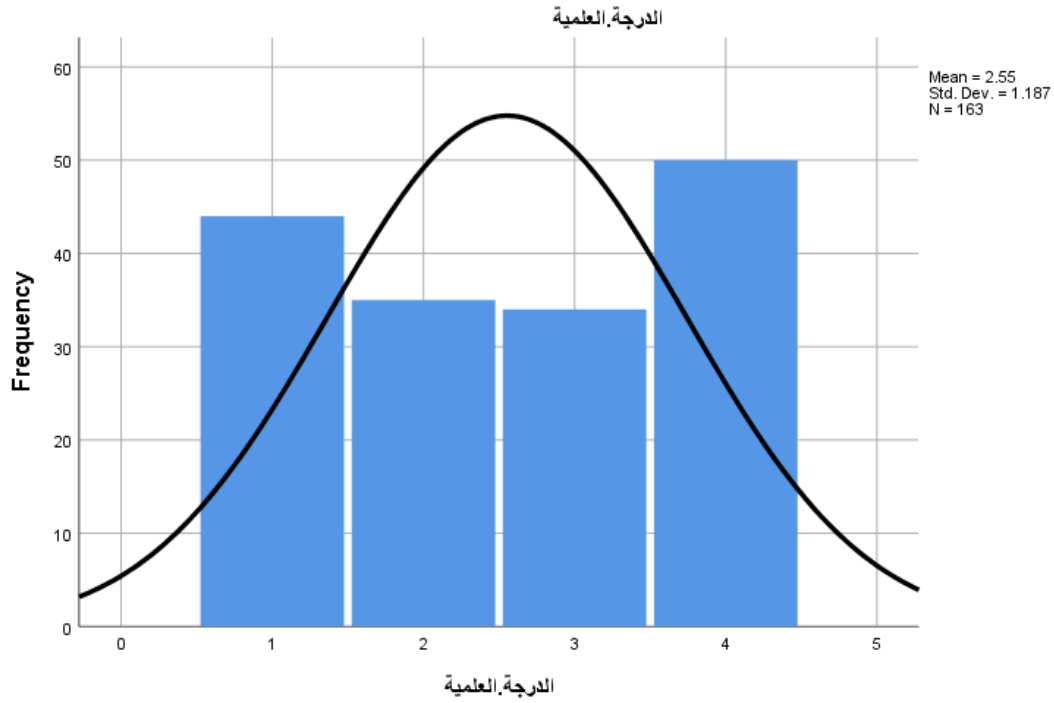


3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع النسبي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة، حيث بلغ إجمالي حجم العينة 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن حملة درجة الماجستير شكّلوا النسبة الأعلى بواقع 30.7%، تلاهم حملة درجة البكالوريوس بنسبة 27.0%، ثم حملة درجة الدكتوراه بنسبة 21.5%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدراسة الثانوية 20.9%. ويعكس هذا التوزيع تنوعًا ملحوظًا في المستويات التعليمية للمشاركين، بما يتيح تمثيلًا متوازنًا لمختلف الخلفيات العلمية. كما يسهم هذا التنوع في إثراء نتائج الدراسة، ويعزز من شمولية التحليل وقدرته على تفسير الفروق في الآراء والتصورات وفقًا لاختلاف الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	44	27.0	27.0	27.0
	دكتوراه	35	21.5	21.5	48.5
	شهادة الدراسة الثانوية	34	20.9	20.9	69.3
	ماجستير	50	30.7	30.7	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

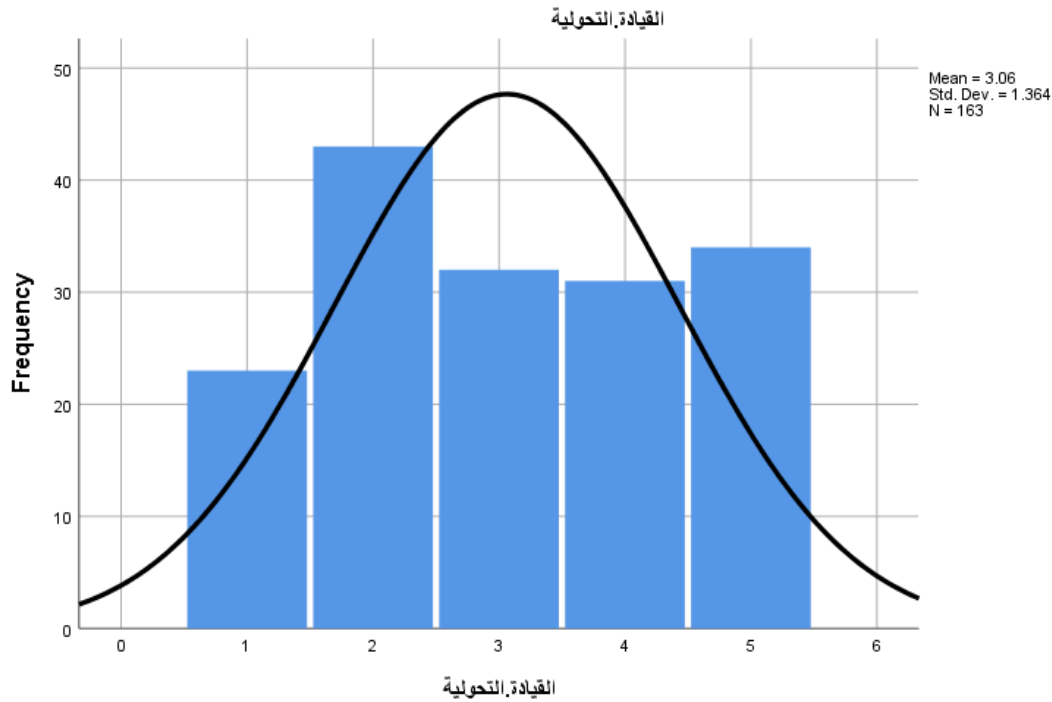
4. يتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى تمتع القائد في جهة العمل بسلوك أخلاقي يُحتذى به، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركاً. وتبين النتائج أن نسبة الموافقين بشدة بلغت 26.4%، في حين بلغت نسبة الموافقين 14.1%، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي لدى جزء من العينة تجاه السلوك الأخلاقي للقائد. في المقابل، أظهرت النتائج أن 19.6% من المشاركين لا يوافقون، و 19.0% لا يوافقون بشدة، بينما بلغت نسبة من اتخذوا موقفاً محايداً 20.9% ويعكس هذا التوزيع وجود تباين في آراء المشاركين حول مستوى السلوك الأخلاقي القيادي داخل جهة العمل.

بتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	23	14.1	14.1	14.1
	أوافق بشدة	43	26.4	26.4	40.5
	لا أوافق	32	19.6	19.6	60.1

	لا أوافق بشدة	31	19.0	19.0	79.1
	لا أوافق ولا أرفض	34	20.9	20.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 5 : الوصف الاحصائي لـيتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به.



رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني لـيتمتع القائد في جهة عملي بسلوك أخلاقي يُحتذى به

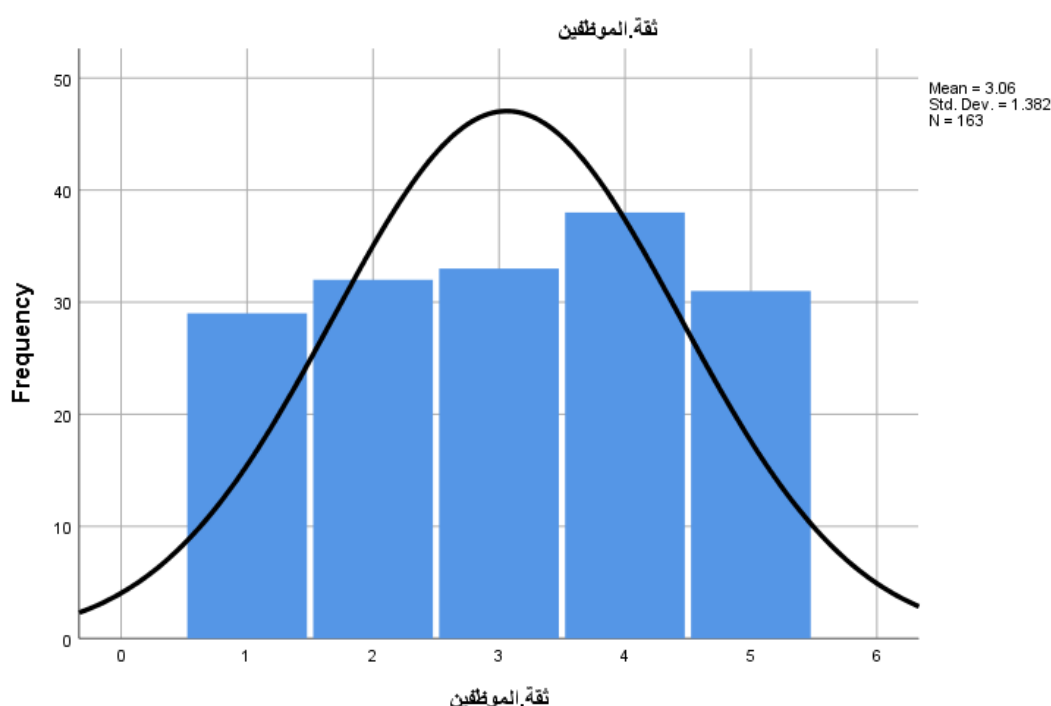
5. يحرص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى حرص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بشدة بلغت 26.4%، في حين بلغت نسبة الموافقين 14.1%، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي نسبي لدى جزء من العينة تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 19.6%، وغير الموافقين بشدة 19.0%، بينما وصلت نسبة الاستجابات المحايدة إلى 20.9%. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول مدى حرص القائد على بناء الثقة والاحترام داخل بيئة العمل، مما يعكس اختلاف التجارب والتصورات بين أفراد العينة.

يحرص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	23	14.1	14.1	14.1
	أوافق بشدة	43	26.4	26.4	40.5
	لا أوافق	32	19.6	19.6	60.1
	لا أوافق بشدة	31	19.0	19.0	79.1
	لا أوافق ولا أرفض	34	20.9	20.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 6 : الوصف الاحصائي لبحر ص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين.



رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني لبحر ص القائد على كسب ثقة واحترام الموظفين

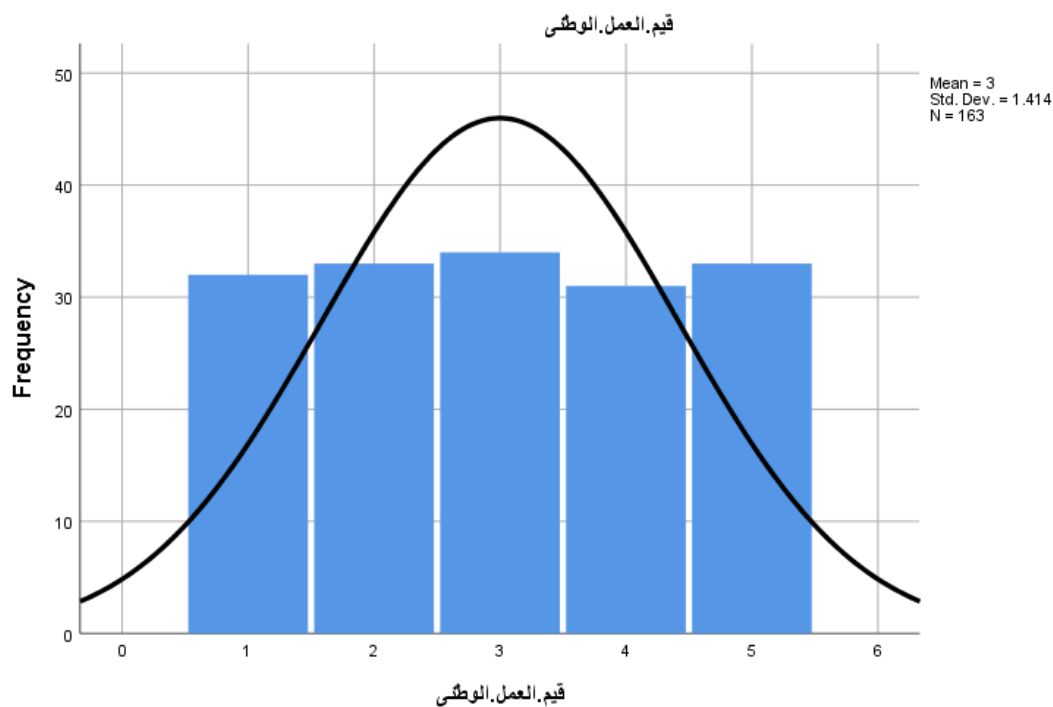
6. يُظهر القائد التزامًا واضحًا بقيم العمل الوطني

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى إظهار القائد التزامًا واضحًا بقيم العمل الوطني، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بشدة بلغت 20.2%، في حين بلغت نسبة الموافقين 19.6%، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي محدود تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 20.9%، وغير الموافقين بشدة 19.0%، بينما وصلت نسبة الاستجابات المحايدة

إلى 20.2% ويعكس هذا التوزيع تقارباً في نسب الاستجابات بين فئات الموافقة والرفض والحياد، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول مستوى التزام القائد بقيم العمل الوطني داخل جهة العمل.

يُظهر القائد التزاماً واضحاً بقيم العمل الوطني					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	32	19.6	19.6	19.6
	أوافق بشدة	33	20.2	20.2	39.9
	لا أوافق	34	20.9	20.9	60.7
	لا أوافق بشدة	31	19.0	19.0	79.8
	لا أوافق ولا أرفض	33	20.2	20.2	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي يُظهر القائد التزاماً واضحاً بقيم العمل الوطني.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني يُظهر القائد التزاماً واضحاً بقيم العمل الوطني

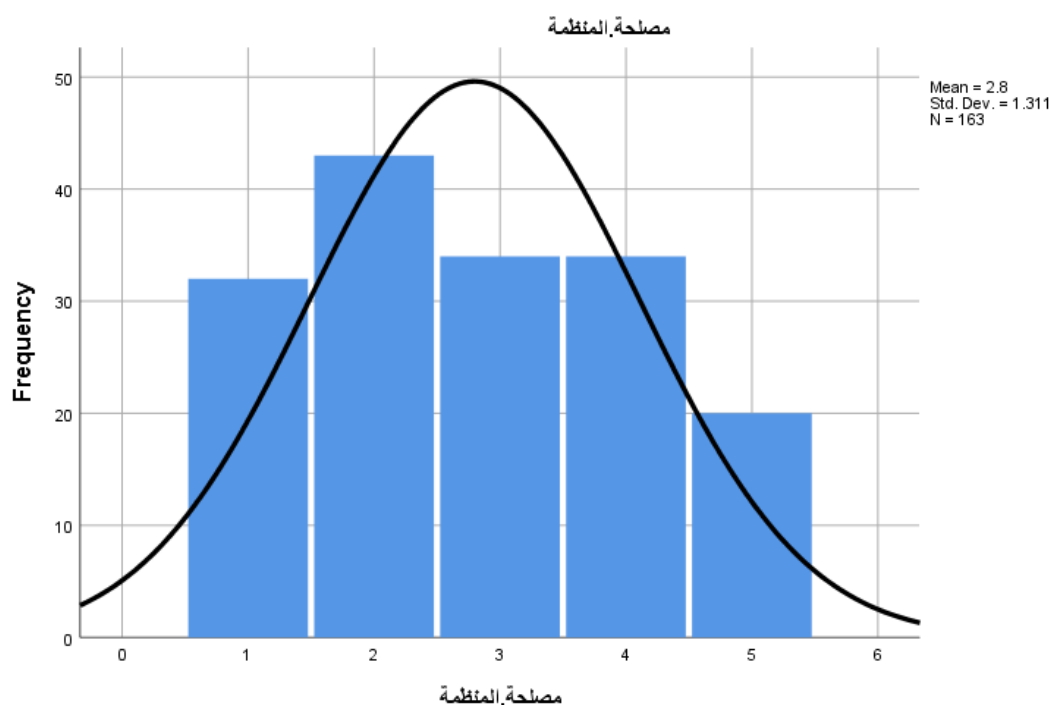
7. يتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى اتخاذ القائد لقراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركاً. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بشدة بلغت 26.4%، تليها نسبة الموافقين بنسبة 19.6%، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا لدى جزء من العينة تجاه هذا

السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 20.9% لكل منهما، بينما بلغت نسبة الاستجابات المحايدة 12.3% ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين واضح في آراء المشاركين بشأن مدى مراعاة القائد لمصلحة المنظمة والمجتمع عند اتخاذ القرارات.

يتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	32	19.6	19.6	19.6
	أوافق بشدة	43	26.4	26.4	46.0
	لا أوافق	34	20.9	20.9	66.9
	لا أوافق بشدة	34	20.9	20.9	87.7
	لا أوافق ولا أرفض	20	12.3	12.3	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لمتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع.



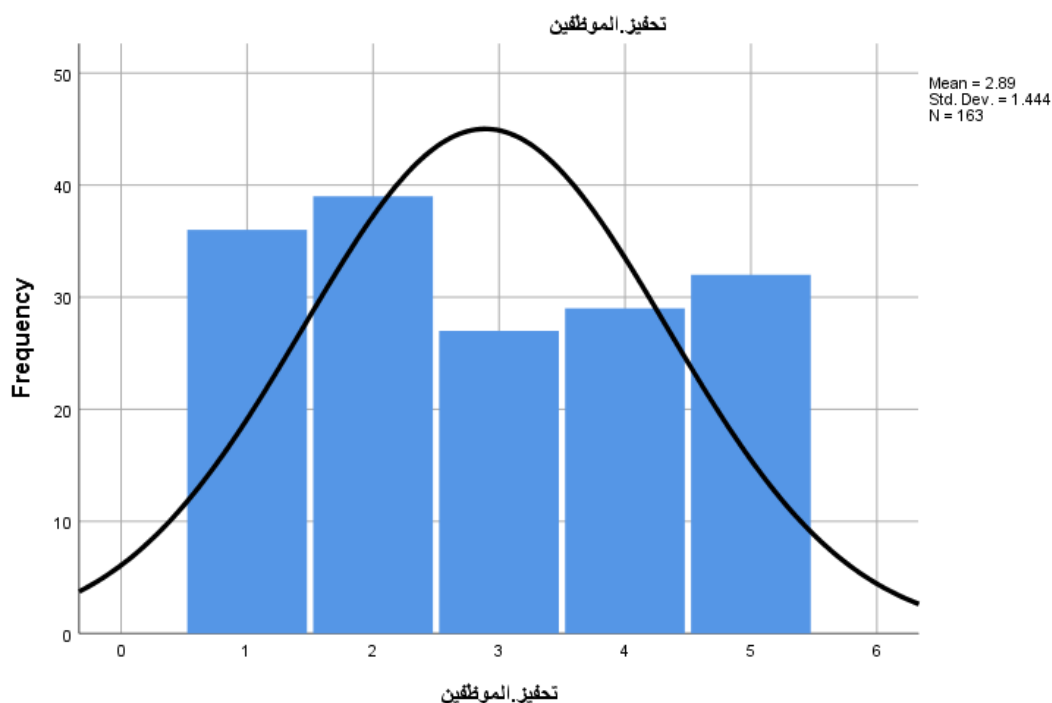
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لمتخذ القائد قراراته بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع

8. يعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى عمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين بشدة** بلغت 23.9%، تليها نسبة **الموافقين** بنسبة 22.1%، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نسبي تجاه دور القائد في تحفيز الموظفين. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** 16.6%، و**غير الموافقين بشدة** 17.8%، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى 19.6%. ويعكس هذا التوزيع وجود تباين في آراء المشاركين حول مستوى التحفيز الذي يقدمه القائد، مع ميل عام نحو الاتفاق على أهمية هذا السلوك القيادي.

يعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	36	22.1	22.1	22.1
	أوافق بشدة	39	23.9	23.9	46.0
	لا أوافق	27	16.6	16.6	62.6
	لا أوافق بشدة	29	17.8	17.8	80.4
	لا أوافق ولا أرفض	32	19.6	19.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي ليعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة.



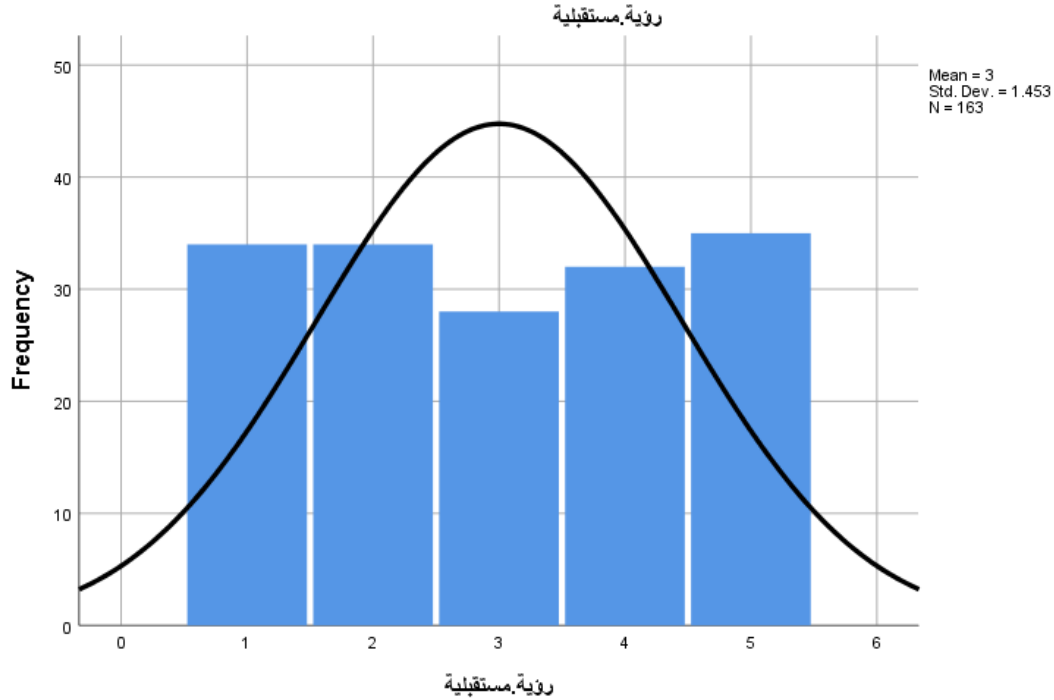
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني ليعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة

9. يوضح القائد رؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى توضيح القائد لرؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة جاءت متساوية بواقع 20.9% لكل منهما، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا متوسطًا تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 17.2%، وغير الموافقين بشدة 19.6%، بينما وصلت نسبة الاستجابات المحايدة إلى 21.5%. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين في آراء المشاركين حول مدى وضوح الرؤية المستقبلية التي يطرحها القائد، مع تقارب نسبي بين اتجاهات الموافقة والرفض والحياد.

يوضح القائد رؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	34	20.9	20.9	20.9
	أوافق بشدة	34	20.9	20.9	41.7
	لا أوافق	28	17.2	17.2	58.9
	لا أوافق بشدة	32	19.6	19.6	78.5
	لا أوافق ولا أرفض	35	21.5	21.5	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي ليوضح القائد رؤية مستقبلية تتماشى مع رؤية المملكة 2030.

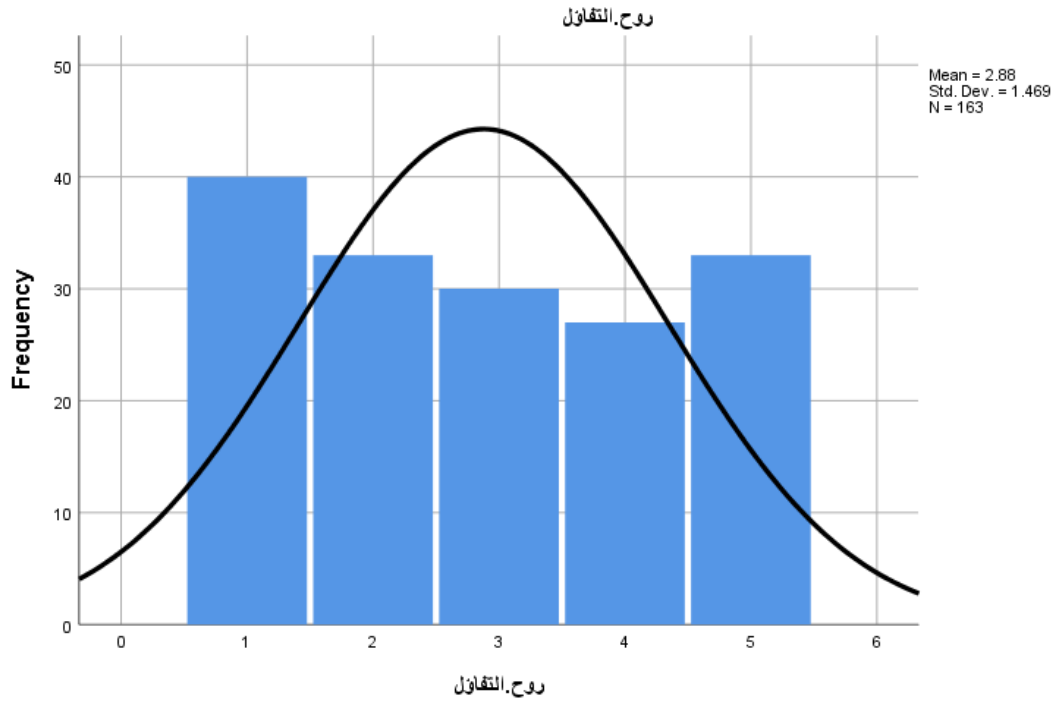


10. يشجع القائد روح التفاؤل والحماس في بيئة العمل

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى تشجيع القائد روح التفاؤل والحماس في بيئة العمل، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين** بلغت 24.5%، تليها نسبة **الموافقين بشدة** بنسبة 20.2%، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** 18.4%، و**غير الموافقين بشدة** 16.6%، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى 20.2%. ويعكس هذا التوزيع تباينًا في آراء المشاركين حول مدى قدرة القائد على تعزيز التفاؤل والحماس داخل بيئة العمل، مع ميل عام نحو الاتفاق على أهمية هذا الدور القيادي.

يشجع القائد روح التفاؤل والحماس في بيئة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	40	24.5	24.5	24.5
	أوافق بشدة	33	20.2	20.2	44.8
	لا أوافق	30	18.4	18.4	63.2
	لا أوافق بشدة	27	16.6	16.6	79.8
	لا أوافق ولا أرفض	33	20.2	20.2	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لتشجيع القائد روح التفاؤل والحماس في بيئة العمل.



رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني ليشجع القائد روح التقاؤل والحماس في بيئة العمل

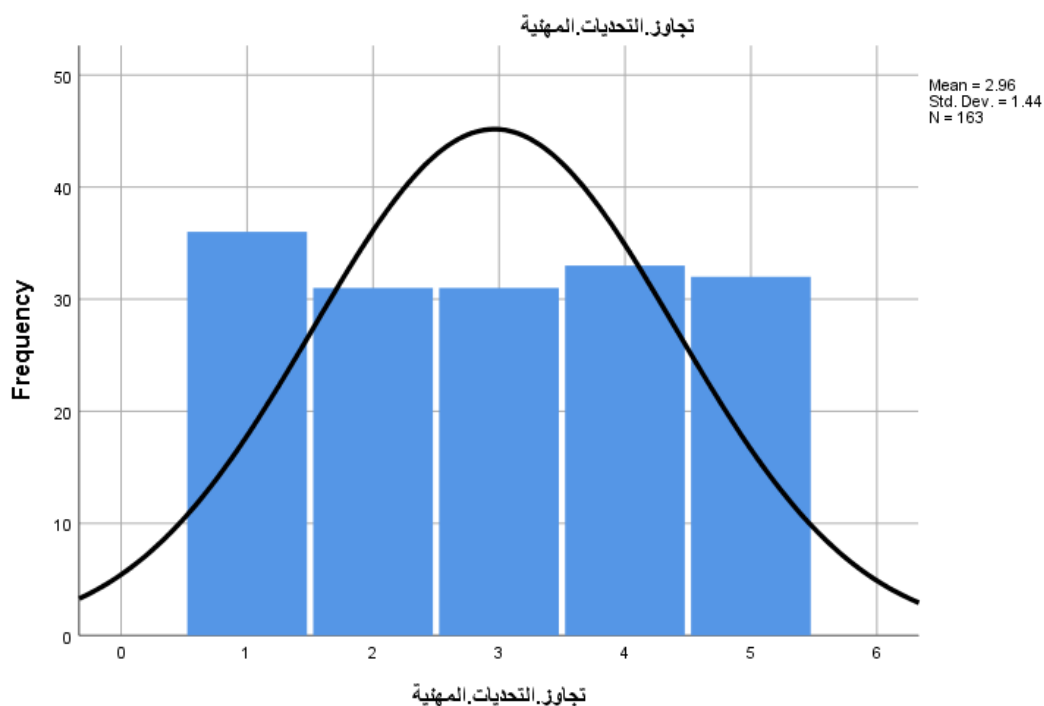
11. يحفز القائد الموظفين على تجاوز التحديات المهنية

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى تحفيز القائد للموظفين على تجاوز التحديات المهنية، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين** بلغت 22.1%، تليها نسبة **الموافقين بشدة** بنسبة 19.0%، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** 19.0%، و**غير الموافقين بشدة** 20.2%، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى 19.6%. ويشير هذا التوزيع إلى تقارب نسب الاستجابات بين فئات الموافقة والرفض والحياد، مما يدل على وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول مدى فعالية القائد في دعم الموظفين لتجاوز التحديات المهنية.

يحفز القائد الموظفين على تجاوز التحديات المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	36	22.1	22.1	22.1
	أوافق بشدة	31	19.0	19.0	41.1
	لا أوافق	31	19.0	19.0	60.1
	لا أوافق بشدة	33	20.2	20.2	80.4

	لا أوافق ولا أرفض	32	19.6	19.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 12 : الوصف الإحصائي لبحفّز القائد الموظفين على تجاوز التحديات المهنية.



رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لبحفّز القائد الموظفين على تجاوز التحديات المهنية

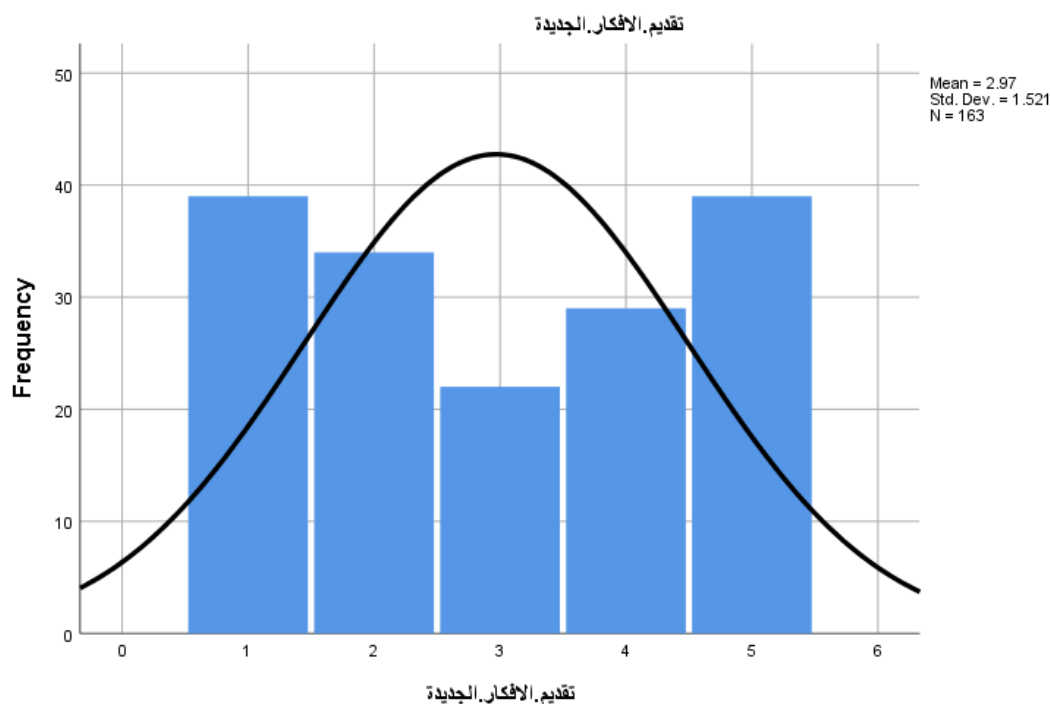
12. يشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى تشجيع القائد للتفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين** بلغت 23.9%، تليها نسبة **الموافقين بشدة** بنسبة 20.9%، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نسبي تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** 13.5%، و**غير الموافقين بشدة** 17.8%، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى 23.9%. ويعكس هذا التوزيع تباينًا في آراء المشاركين حول مستوى دعم القائد للتفكير الإبداعي، مع ميل عام نحو الاتفاق على أهمية تشجيع الابتكار داخل بيئة العمل.

يشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أوافق	39	23.9	23.9	23.9
	أوافق بشدة	34	20.9	20.9	44.8
	لا أوافق	22	13.5	13.5	58.3
	لا أوافق بشدة	29	17.8	17.8	76.1
	لا أوافق ولا أرفض	39	23.9	23.9	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 13 : الوصف الاحصائي ليشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.



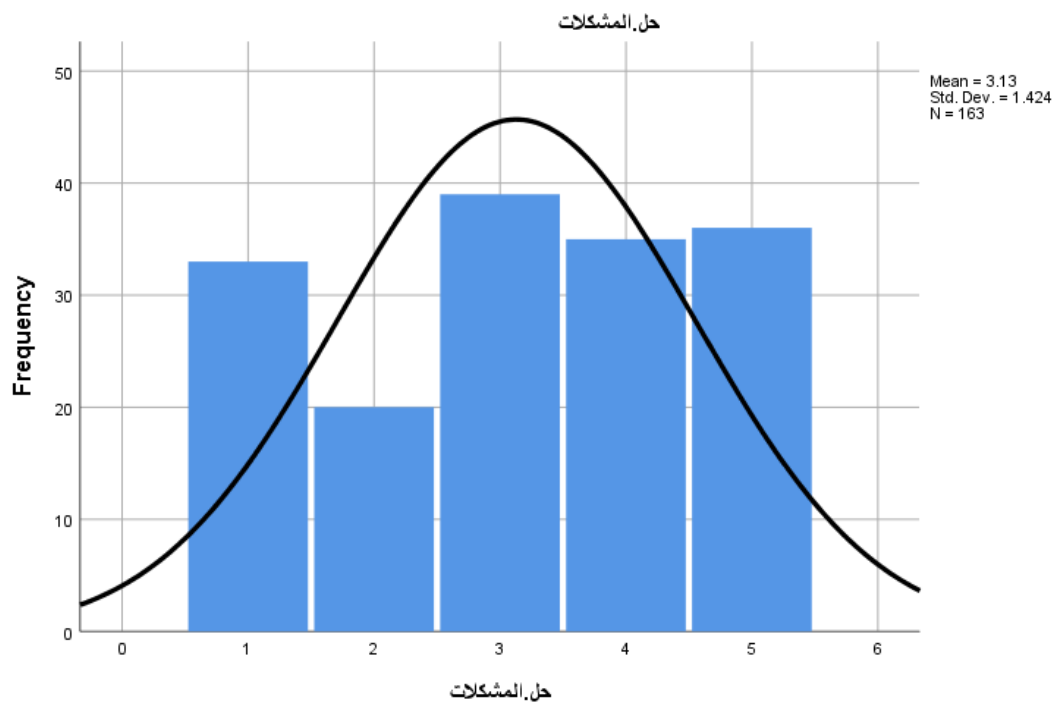
رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني ليشجع القائد التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة

13. يدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى دعم القائد للابتكار في حل المشكلات الوظيفية، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بلغت 20.2%، في حين بلغت نسبة الموافقين بشدة 12.3%، مما يشير إلى اتجاه إيجابي محدود تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 23.9%، وغير الموافقين بشدة 21.5%، بينما وصلت نسبة الاستجابات المحايدة إلى 22.1%. ويعكس هذا التوزيع وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول مستوى دعم القائد للابتكار في معالجة المشكلات الوظيفية، مع ميل نسبي لآراء الرفض مقارنة بالموافقة.

يدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	33	20.2	20.2	20.2
	أوافق بشدة	20	12.3	12.3	32.5
	لا أوافق	39	23.9	23.9	56.4
	لا أوافق بشدة	35	21.5	21.5	77.9
	لا أوافق ولا أرفض	36	22.1	22.1	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 14 : الوصف الاحصائي ليدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية.



رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني ليدعم القائد الابتكار في حل المشكلات الوظيفية

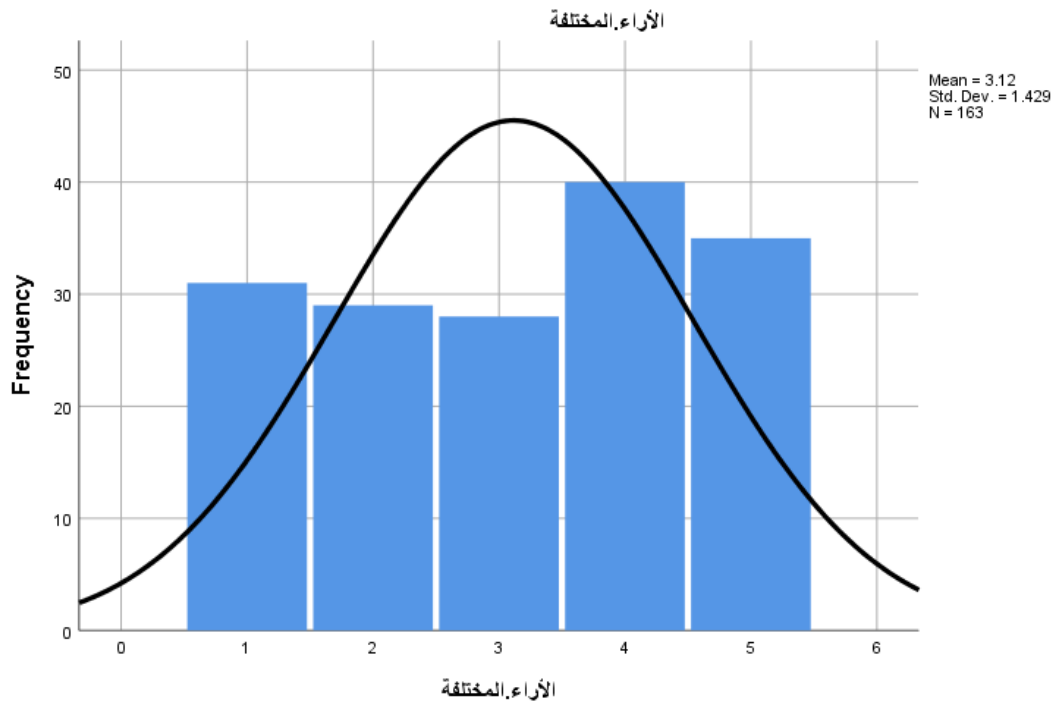
14. يتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى تقبل القائد للآراء المختلفة دون تحيز، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بلغت 19.0%، تليها نسبة الموافقين بشدة بنسبة 17.8%، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نسبي محدود تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير

الموافقين 17.2%، بينما سجلت نسبة غير الموافقين بشدة أعلى قيمة بلغت 24.5%، في حين وصلت نسبة الاستجابات المحايدة إلى 21.5%. ويعكس هذا التوزيع وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين، مع ميل نسبي نحو عدم الرضا عن مستوى تقبل القائد للآراء المختلفة دون تحيز داخل بيئة العمل.

يتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	31	19.0	19.0	19.0
	أوافق بشدة	29	17.8	17.8	36.8
	لا أوافق	28	17.2	17.2	54.0
	لا أوافق بشدة	40	24.5	24.5	78.5
	لا أوافق ولا أرفض	35	21.5	21.5	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 15 : الوصف الاحصائي لمتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز.



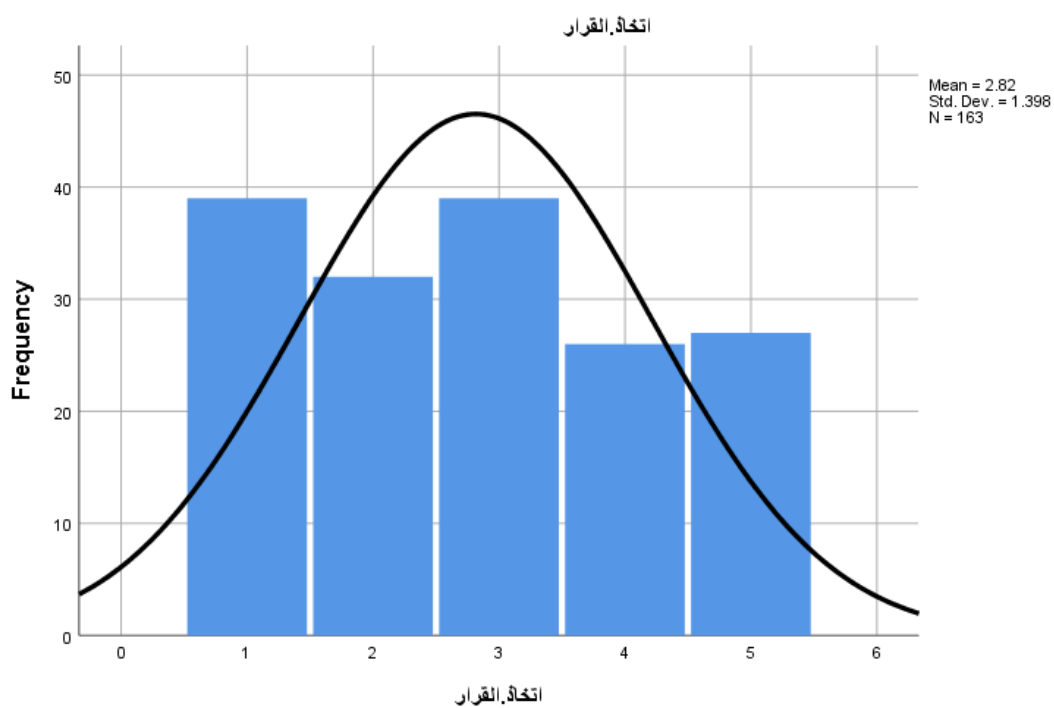
رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني لمتقبل القائد الآراء المختلفة دون تحيز

15. يتيح القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى إتاحة القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بلغت 23.9%، تليها نسبة الموافقين بشدة بنسبة 19.6%، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 23.9%، وغير الموافقين بشدة 16.0%، بينما وصلت نسبة الاستجابات المحايدة إلى 16.6%. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار داخل جهة العمل.

يتيح القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	39	23.9	23.9	23.9
	أوافق بشدة	32	19.6	19.6	43.6
	لا أوافق	39	23.9	23.9	67.5
	لا أوافق بشدة	26	16.0	16.0	83.4
	لا أوافق ولا أرفض	27	16.6	16.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 16 : الوصف الاحصائي لمتغير القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.

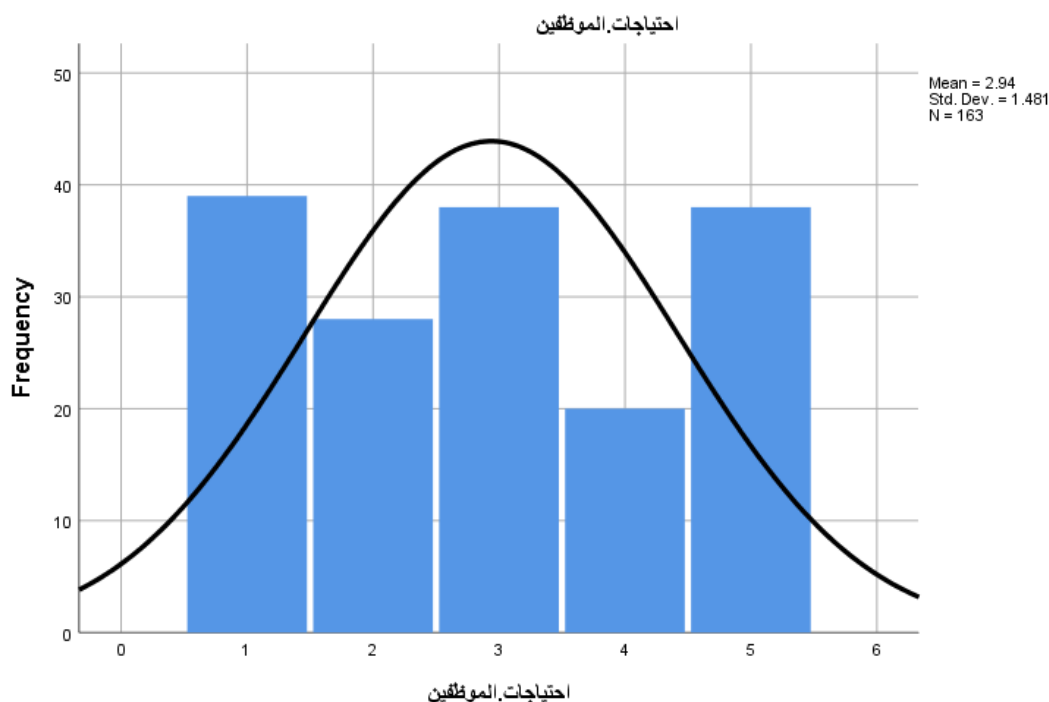


16. يهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين المهنية، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين** بلغت **23.9%**، تليها نسبة **الموافقين بشدة** بنسبة **17.2%**، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نسبي تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** **23.3%**، و**غير الموافقين بشدة** **12.3%**، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى **23.3%**. ويعكس هذا التوزيع تباينًا واضحًا في آراء المشاركين حول مستوى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية للموظفين داخل جهة العمل.

يهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	39	23.9	23.9	23.9
	أوافق بشدة	28	17.2	17.2	41.1
	لا أوافق	38	23.3	23.3	64.4
	لا أوافق بشدة	20	12.3	12.3	76.7
	لا أوافق ولا أرفض	38	23.3	23.3	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 17 : الوصف الاحصائي ليهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية.



رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني ليهتم القائد باحتياجات الموظفين المهنية

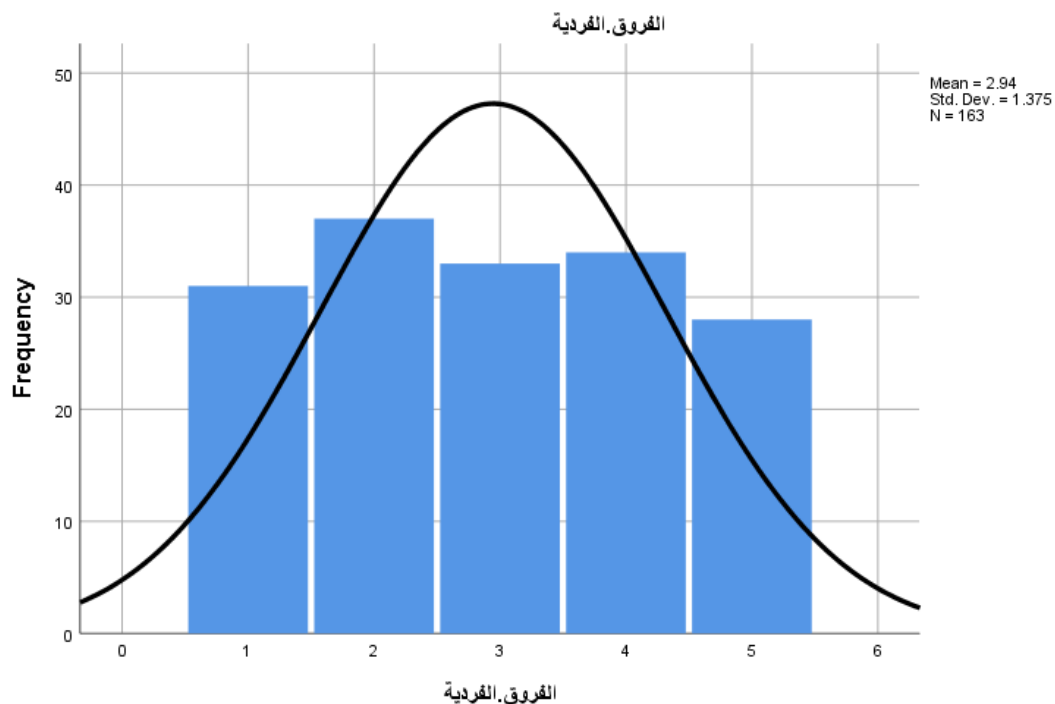
17. يراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى مراعاة القائد للفروق الفردية بين الموظفين، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركاً. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين بشدة** بلغت **22.7%**، تليها نسبة **الموافقين** بنسبة **19.0%**، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** **20.2%**، و**غير الموافقين بشدة** **20.9%**، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى **17.2%**. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول مدى مراعاة القائد للفروق الفردية داخل بيئة العمل.

يراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	31	19.0	19.0	19.0
	أوافق بشدة	37	22.7	22.7	41.7
	لا أوافق	33	20.2	20.2	62.0
	لا أوافق بشدة	34	20.9	20.9	82.8

	لا أوافق ولا أرفض	28	17.2	17.2	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 18 : الوصف الإحصائي لبراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين.



رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لبراعي القائد الفروق الفردية بين الموظفين

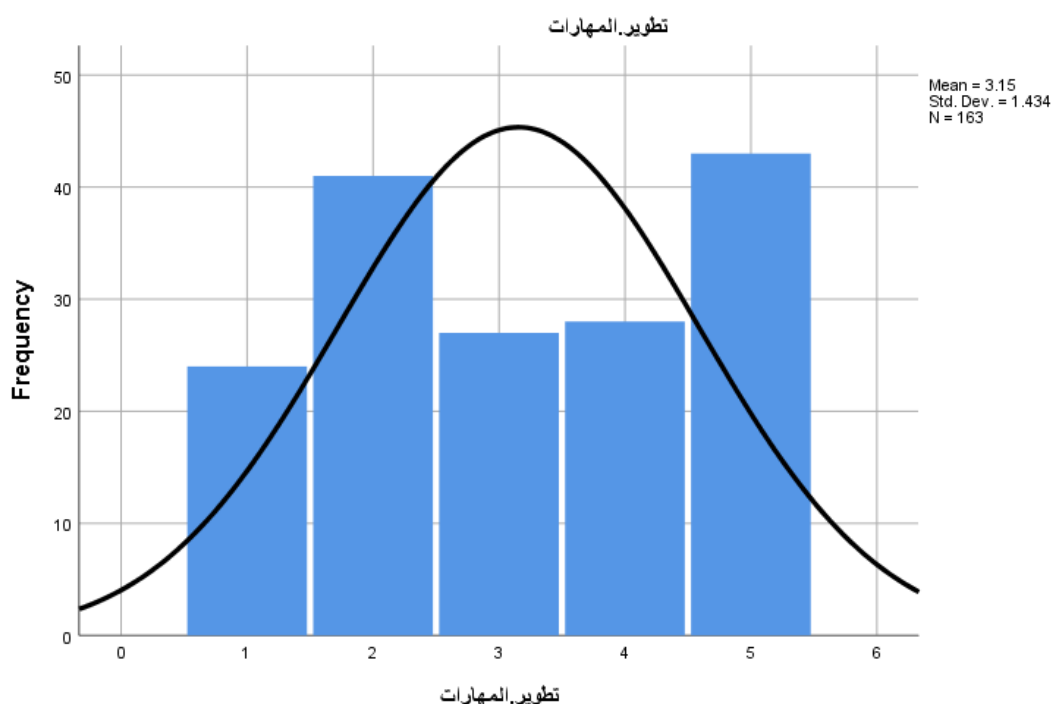
18. يدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى دعم القائد لتطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة الموافقين بشدة بلغت 25.2%، تليها نسبة الموافقين بنسبة 14.7%، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نسبي تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 16.6%، وغير الموافقين بشدة 17.2%، بينما وصلت نسبة الاستجابات المحايدة إلى 26.4%. ويعكس هذا التوزيع وجود تباين في آراء المشاركين حول مستوى دعم القائد لتطوير الكفاءات الوطنية داخل جهة العمل، مع ارتفاع ملحوظ في نسبة الحياد.

يدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أوافق	24	14.7	14.7	14.7
	أوافق بشدة	41	25.2	25.2	39.9
	لا أوافق	27	16.6	16.6	56.4
	لا أوافق بشدة	28	17.2	17.2	73.6
	لا أوافق ولا أرفض	43	26.4	26.4	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 19 : الوصف الاحصائي ليدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية.



رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني ليدعم القائد تطوير مهارات وقدرات الكفاءات الوطنية

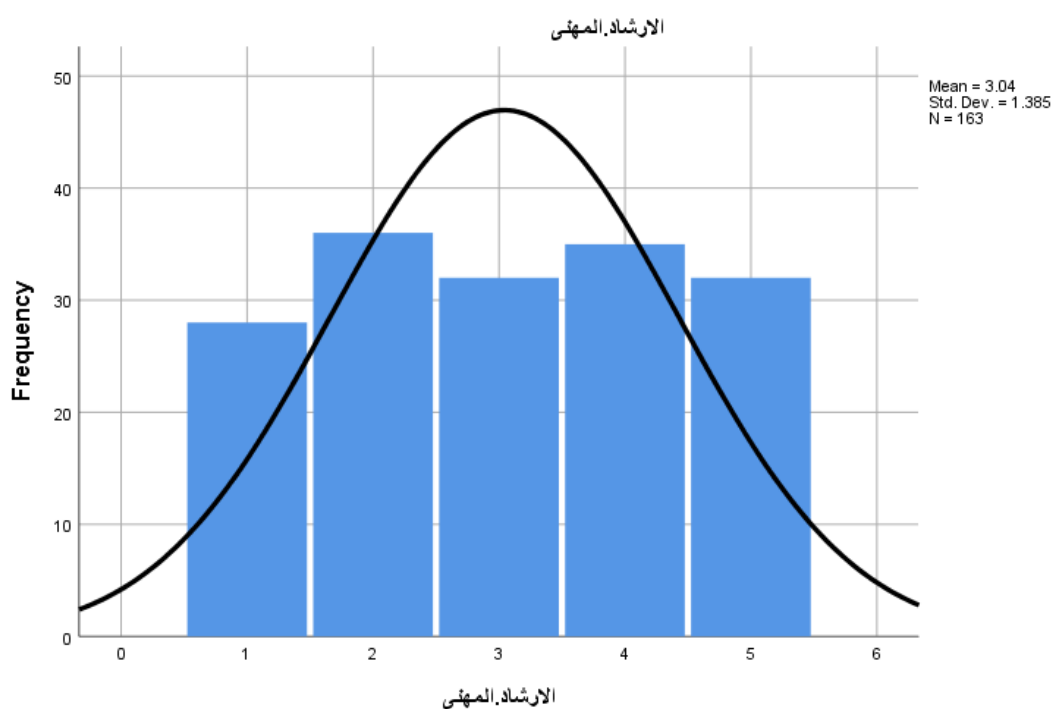
19. يقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة

يوضح الجدول توزيع استجابات المشاركين حول مدى تقديم القائد للتوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 163 مشاركًا. وتُظهر النتائج أن نسبة **الموافقين بشدة** بلغت 22.1%، تليها نسبة **الموافقين** بنسبة 17.2%، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا تجاه هذا السلوك القيادي. في المقابل، بلغت نسبة **غير الموافقين** 19.6%، و**غير الموافقين بشدة** 21.5%، بينما وصلت نسبة الاستجابات **المحايدة** إلى

19.6% ويشير هذا التوزيع إلى وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول مستوى التوجيه والإرشاد المهني الذي يقدمه القائد داخل جهة العمل.

يقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	28	17.2	17.2	17.2
	أوافق بشدة	36	22.1	22.1	39.3
	لا أوافق	32	19.6	19.6	58.9
	لا أوافق بشدة	35	21.5	21.5	80.4
	لا أوافق ولا أرفض	32	19.6	19.6	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

جدول 20 : الوصف الاحصائي ليقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة.



رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني ليقدم القائد التوجيه والإرشاد المهني عند الحاجة

• تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

يوضح الجدول ملخص معالجة الحالات في التحليل الإحصائي، حيث بلغ عدد الحالات الصحيحة المستخدمة في التحليل 163 حالة بنسبة 100% من إجمالي العينة. كما تُظهر النتائج عدم وجود حالات مستبعدة من التحليل، إذ بلغت نسبة الحالات المستبعدة 0%، وهو ما يشير إلى اكتمال البيانات وعدم وجود قيم مفقودة تؤثر على نتائج التحليل. ويعكس ذلك جودة عملية جمع البيانات وملاءمتها للتحليل الإحصائي، كما يدعم موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة ويعزز من دقة التفسيرات الإحصائية المعتمدة.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	163	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	163	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 21: ملخص معالجة القضية.

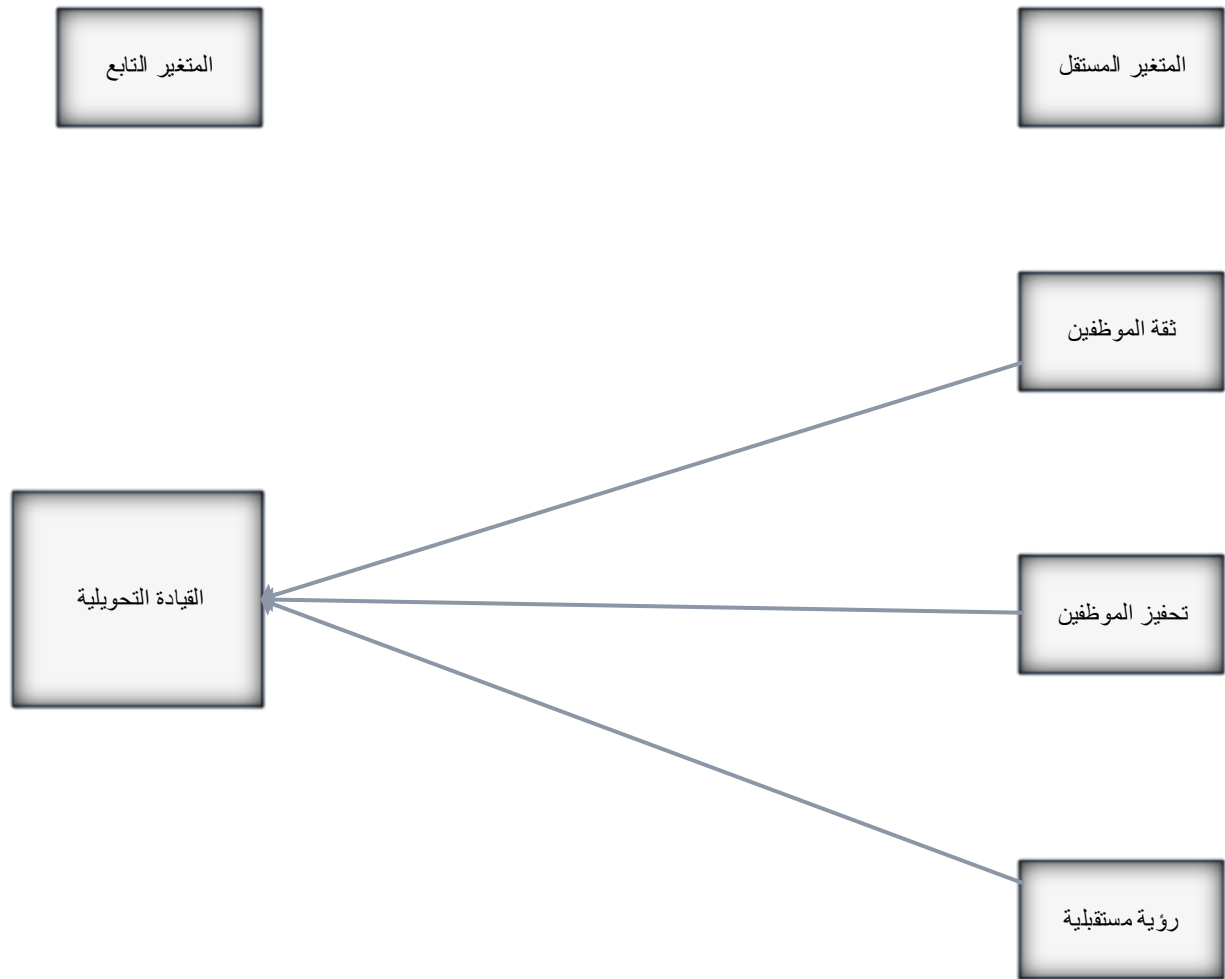
يوضح الجدول نتائج اختبار الموثوقية (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.092)، وبلغ معامل ألفا بناءً على العناصر المعيارية (0.104)، وذلك لعدد 19 عبارة. وتشير هذه القيم إلى أن مستوى الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة منخفض، مما يدل على ضعف الترابط بين البنود في قياس المفهوم محل الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى تنوع أبعاد العبارات، أو اختلاف صياغتها، أو حاجة بعض البنود إلى إعادة صياغة أو استبعاد. وبناءً عليه، يُنصح بمراجعة أداة القياس وتحسينها بما يسهم في رفع مستوى الموثوقية وتعزيز دقة النتائج الإحصائية المستخلصة من التحليل.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.092	.104	19

جدول 22 : إحصائيات الموثوقية.

• متغيرات الدراسة

يوضح الرسم التوضيحي متغيرات الدراسة والعلاقات بينها، حيث تمثل القيادة التحويلية المتغير التابع، بينما تمثل ثقة الموظفين، وتحفيز الموظفين، والرؤية المستقبلية المتغيرات المستقلة. ويبيّن اتجاه الأسهم أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، بما يعكس الفرضية الرئيسة للدراسة. كما يساعد هذا النموذج المفاهيمي في توضيح الإطار التحليلي الذي اعتمدت عليه الدراسة لاختبار العلاقات بين متغيراتها.



رسم توضيحي 20 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

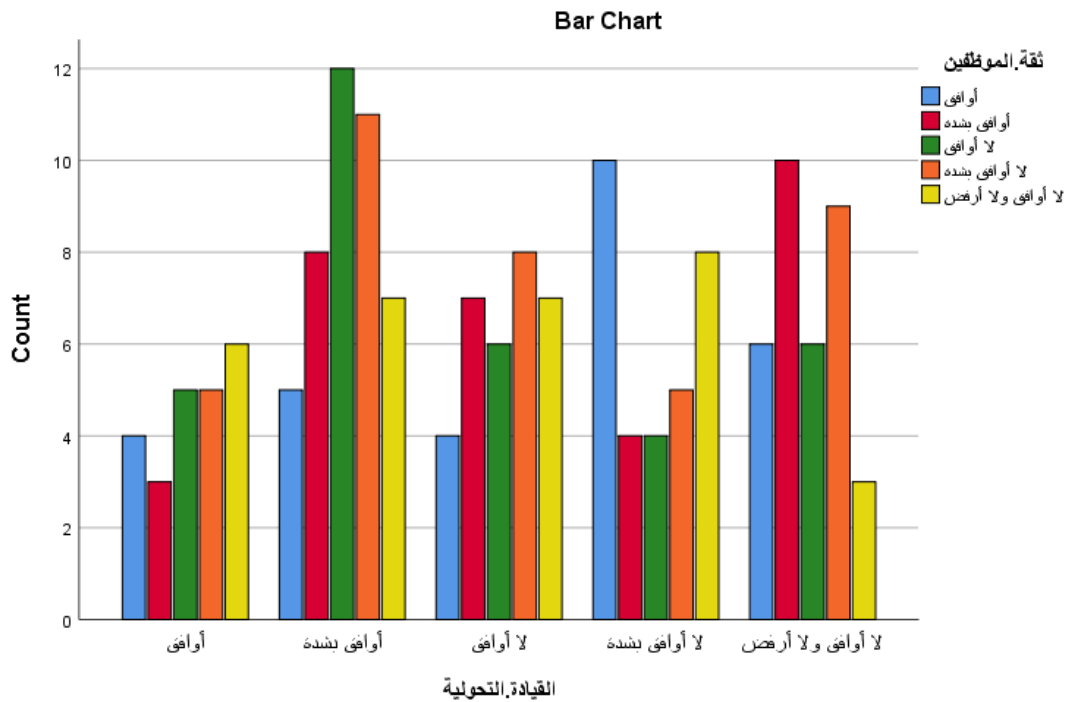
- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة
- دور القيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square Test) لقياس دور القيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square مقدار 14.813 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.538، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). كما أظهرت نتائج Likelihood Ratio قيمة دلالة 0.552، وجاء اختبار Linear-by-Linear Association بقيمة دلالة 0.127، وجميعها تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة. ويبلغ عدد الحالات الصحيحة 163 حالة وبناءً

على ذلك، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد أدلة إحصائية كافية تدعم وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين وفقاً لنتائج هذا الاختبار.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.813 ^a	16	.538
Likelihood Ratio	14.629	16	.552
Linear-by-Linear Association	2.329	1	.127
N of Valid Cases	163		
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.09.			

جدول 23 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين.



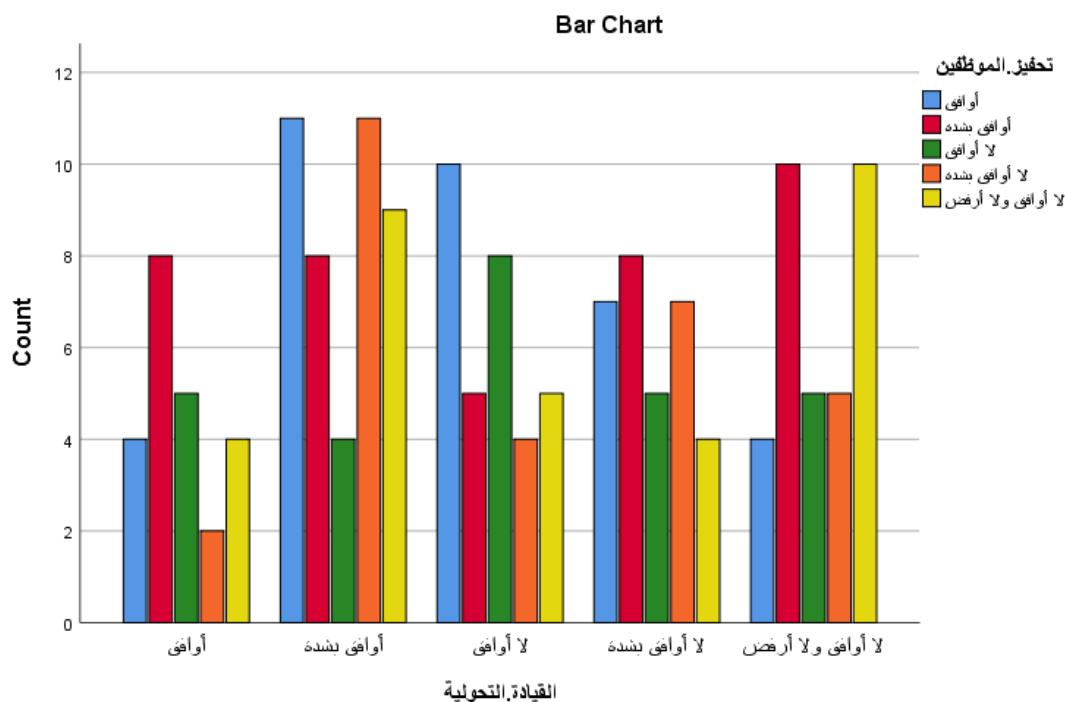
رسم توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في زيادة تحفيز الموظفين

• دور القيادة التحويلية في زيادة ثقة الموظفين

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square Test) لقياس دور القيادة التحويلية في زيادة ثقة الموظفين، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square مقدار 15.905 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.460، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05). كما أظهرت نتائج Likelihood Ratio قيمة دلالة بلغت 0.441، في حين سجل اختبار Linear-by-Linear Association مستوى دلالة قدره 0.400، وجميعها تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة. وبلغ عدد الحالات الصحيحة المستخدمة في التحليل 163 حالة. وبناءً على ذلك، تفيد النتائج بعدم توفر أدلة إحصائية كافية تثبت وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية في زيادة ثقة الموظفين وفقًا لنتائج هذا الاختبار.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.905 ^a	16	.460
Likelihood Ratio	16.166	16	.441
Linear-by-Linear Association	.708	1	.400
N of Valid Cases	163		
a. 3 cells (12.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.81.			

جدول 24: اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في زيادة ثقة الموظفين.



رسم توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحولية في زيادة ثقة الموظفين

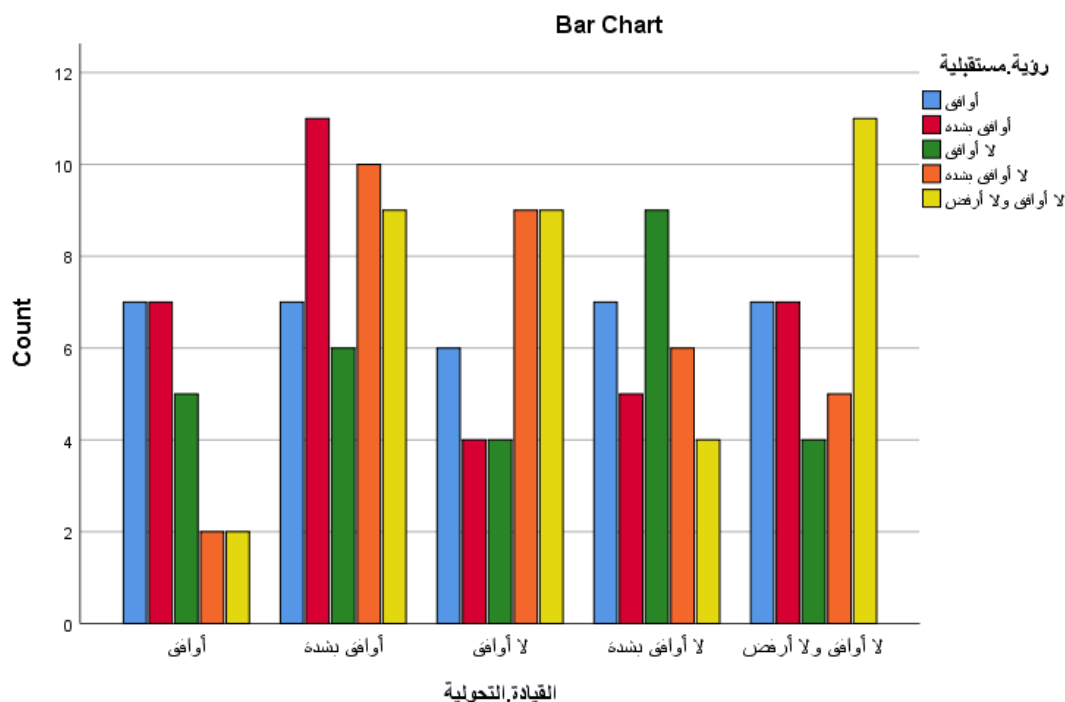
• دور القيادة التحولية في وضع رؤية مستقبلية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square Test) لقياس دور القيادة التحولية في وضع رؤية مستقبلية، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square مقدار 17.131 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.377، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05). كما أظهرت نتائج Likelihood Ratio قيمة دلالة بلغت 0.360، في حين سجل اختبار Linear-by-Linear Association مستوى دلالة قدره 0.178، وجميعها تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة. وبلغ عدد الحالات الصحيحة المستخدمة في التحليل 163 حالة. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بعدم توفر أدلة إحصائية كافية تؤكد وجود تأثير معنوي للقيادة التحولية في وضع رؤية مستقبلية وفقاً لنتائج هذا الاختبار.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.131 ^a	16	.377
Likelihood Ratio	17.399	16	.360
Linear-by-Linear Association	1.817	1	.178

N of Valid Cases	163	
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.95.		

جدول 25 : اختبار كاي سكوير لدور القيادة التحويلية في وضع رؤية مستقبلية.



رسم توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة التحويلية في وضع رؤية مستقبلية

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس أثر متغيرات ثقة الموظفين، وتحفيز الموظفين، والرؤية المستقبلية على متغير القيادة التحويلية. وتُظهر النتائج أن قيمة F بلغت 0.580 عند مستوى دلالة 0.856، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير متغير القيادة التحويلية. كما يتضح أن مجموع مربعات الانحدار بلغ 13.361 مقابل 288.025 لمجموع مربعات الخطأ، وهو ما يعكس ضعف القدرة التفسيرية للنموذج. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المتغيرات المستقلة محل الدراسة لا تُسهم إسهامًا معنويًا في التنبؤ بالقيادة التحويلية وفقًا لنتائج تحليل التباين الأحادي.

ANOVA^{a,b}

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.361	12	1.113	.580	.856
Residual	288.025	150	1.920		
Total	301.387	162			
a. Dependent Variable: القيادة التحولية					
b. Model: (Intercept), ثقة الموظفين, تحفيز الموظفين, رؤية مستقبلية					

جدول 26 : تحليل التباين الأحادي.

يوضح الجدول نتائج ملخص نموذج عامل بايز (Bayes Factor Model Summary) لقياس قوة النموذج الذي يضم متغيرات ثقة الموظفين، وتحفيز الموظفين، والرؤية المستقبلية في تفسير متغير القيادة التحولية. وتُظهر النتائج أن قيمة عامل بايز (Bayes Factor) بلغت 0.000، وهو ما يشير إلى دعم قوي للنموذج الصفري مقارنة بالنموذج محل الاختبار، وعدم كفاية الأدلة البايزية لصالح النموذج المقترح. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.211$ ، في حين بلغت قيمة $R \text{ Square} = 0.044$ ، مما يدل على قدرة تفسيرية ضعيفة للنموذج، بينما جاءت قيمة Adjusted R Square سالبة (-0.032)، وهو ما يعكس محدودية إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التغير في القيادة التحولية. وبناءً على ذلك، تشير النتائج إلى أن النموذج لا يتمتع بقوة تفسيرية كافية وفقاً للتحليل البايزي.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.211	.044	-.032	1.39
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), ثقة الموظفين, تحفيز الموظفين, رؤية مستقبلية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 27 : ملخص نموذج عامل بايز.

يوضح الجدول نتائج تقديرات بايزية لتباين الخطأ (Bayesian Estimates of Error Variance) في النموذج الإحصائي محل الدراسة. وتبين النتائج أن قيمة تباين الخطأ (Error Variance) بلغت 1.895 في الوضع الأقصى (Mode)، و 1.946 في المتوسط (Mean)، مع تباين مقداره 0.052. كما أظهرت فترة المصادقية البايزية عند مستوى 95% أن تباين الخطأ يتراوح بين 1.550 و 2.441. وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى ملحوظ من تباين الخطأ في النموذج، مما يعكس أن جزءاً من التباين في متغير القيادة التحولية

لا يزال غير مفسّر من قبل المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج، وهو ما يتوافق مع النتائج السابقة التي أظهرت ضعف القدرة التفسيرية للنموذج وفقاً لكل من التحليل التقليدي والتحليل البايزي.

Bayesian Estimates of Error Variance ^a					
Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Error variance	1.895	1.946	.052	1.550	2.441
a. Assume standard reference priors.					

جدول 28 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

النتائج والتوصيات :

- نتائج الدراسة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. وتُبرز النتائج العديد من الرؤى المهمة التي تُقدم صورة شاملة لكيفية تأثير سلوكيات القيادة على مواقف الموظفين، وانخراطهم، وتوافقهم مع الأهداف الوطنية.

1. **مستويات القيادة التحويلية:** أبدى المشاركون في الدراسة تصورات تتراوح بين المتوسطة والعالية لخصائص القيادة التحويلية في شركاتهم، مع تقييمات جيدة بشكل خاص في التحفيز الملهم والاهتمام الفردي. ويُشير هذا إلى أن القادة يُعبّرون بنشاط عن هدف مشترك، ويُعززون الإبداع، ويُقدّمون دعمًا فرديًا للموظفين. وتُسهم هذه الإجراءات في تهيئة بيئة مُلائمة لتحسين الانخراط والأداء بين الكفاءات الوطنية.

2. **ثقة الموظفين:** أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية وثقة الموظفين. فالقادة الذين يتحلون بالنزاهة والعدل والشفافية والسلوك الأخلاقي يُلهمون الثقة والولاء لدى الموظفين. وتُشكل الثقة بدورها أساسًا للتحفيز والتفاني، مما يضمن شعور الموظفين بالأمان والتقدير داخل مؤسساتهم، ويُسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030.

3. **تحفيز الموظفين:** ساهمت القيادة التحويلية بشكل إيجابي في رفع مستويات تحفيز الموظفين. فالموظفون الذين يشعرون بدعم وتقدير وتشجيع قيادي جيد، يُبدون التزامًا أكبر، ورضا وظيفيًا أعلى، واستعدادًا لبذل المزيد من الجهد. وهذا يُبرز الدور المحوري للقيادة التحويلية في حث الموظفين على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف العمل وأهداف التنمية الوطنية.

4. **مواءمة الرؤية المستقبلية:** يُسهم القادة الذين يُعبّرون عن رؤية واضحة وملهمة في تحسين مواءمة الموظفين مع الأهداف التنظيمية والوطنية طويلة الأجل. وتُساعد القيادة التحويلية الأفراد على فهم كيفية تأثير مسؤولياتهم بشكل مباشر على إنجازات رؤية 2030. فعندما يُدرك الموظفون العلاقة بين جهودهم الشخصية والإنجاز الوطني، يصبحون أكثر ميلًا للالتزام بالأهداف الاستراتيجية وإظهار سلوكيات استباقية.

5. **القدرة التنبؤية لعناصر القيادة:** أشارت دراسة الانحدار إلى أن التحفيز الملهم والاهتمام المُخصَّص هما العنصران الأكثر تأثيرًا في القيادة التحويلية في التنبؤ بثقة الموظفين وتحفيزهم ومواءمة رؤيتهم. يؤكد هذا على أهمية القادة الذين يحددون هدفًا ملهمًا ويقدمون دعمًا موجّهًا لكل موظف على حدة، مما يُسهم في بناء فريق عمل أكثر تحفيزًا والتزامًا وكفاءة.

- التوصيات

استنادًا إلى البيانات، تقدم الدراسة العديد من التوصيات العملية لزيادة فعالية القيادة ورفع مستوى تحفيز الموظفين:

1. **تعزيز التدريب على القيادة التحويلية:** ينبغي على المؤسسات إنشاء برامج شاملة لتطوير القيادة تركز على العناصر الأساسية للقيادة التحويلية، بما في ذلك التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. ستعزز هذه البرامج قدرات القادة على تحفيز الموظفين وتحديثهم ودعمهم بنجاح.

2. **تحسين ممارسات إشراك الموظفين:** ينبغي أن تركز المبادرات على بناء الثقة، والتقدير، والمشاركة في صنع القرار. إن إنشاء أنظمة رسمية للتغذية الراجعة، وآليات للمكافآت، وفرص لمشاركة الموظفين، من شأنه أن يعزز التحفيز والرضا والالتزام، ويوفر بيئة داعمة تتماشى مع أهداف رؤية 2030.

3. **توصيل الرؤية بوضوح وثبات:** يجب على القادة التعبير عن الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 بشكل متكرر، باستخدام ورش العمل، والجلسات التعريفية، وأدوات التواصل المرئي. يضمن التواصل الواضح فهم الموظفين لأهمية مهامهم، ويعزز التوافق مع أهداف العمل والأهداف الوطنية.

4. **الاستثمار في برامج تنمية المواهب:** ينبغي للمؤسسات إنشاء برامج لاكتشاف المواهب الوطنية الواعدة ورعايتها والاحتفاظ بها. يمكن أن تشمل هذه المبادرات مسارات وظيفية محددة، والتوجيه، والتطوير المهني المستمر، وفرص تطوير المهارات، مما يسهم في جاهزية القوى العاملة وبناء القدرات الوطنية.
5. **رصد وتقييم أثر القيادة:** ينبغي للمؤسسات وضع آليات لقياس فعالية القيادة بشكل دوري، وتأثيرها على ثقة الموظفين وتحفيزهم وتوافقهم مع الرؤية. يُمكن التقييم المستمر من التدخل الفوري، ومراجعة برامج تنمية القيادة، ويضمن التوافق المستدام مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف رؤية 2030.
6. **تعزيز ثقافة الابتكار والمشاركة:** يُشجع الموظفون على طرح الأفكار، والمشاركة في حل المشكلات، والانخراط في المشاريع الاستراتيجية، مما يُعزز دافعيتهم ويُثمّن لديهم الشعور بالمسؤولية. قد يُرسّخ القادة المُلهمون ثقافة تُشجع الابتكار والإبداع والمشاركة الفعّالة، مما يُعزز توافق الموظفين مع الأهداف الوطنية.

الخلاصة

استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الكفاءات الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030. وتُقدّم النتائج أدلة قاطعة على أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم وتوافقهم مع أهداف المؤسسة والأهداف الوطنية. فمن خلال إلهام رؤية مشتركة، وتقديم دعم فردي، وتشجيع التحفيز الفكري، يُهيئ القادة التحويليون بيئة تُمكن الكفاءات الوطنية من المساهمة بفعالية في نجاح الشركة وتحقيق أهداف رؤية 2030 الأوسع.

وتُشير النتائج إلى أن التحفيز الملهم والاهتمام الفردي هما أكثر جوانب القيادة تأثيرًا، مما يُبرز قيمة القادة الذين يُوصلون رؤيةً ملهمةً مع إدراكهم لإمكانات كل موظف وتنميتها. ولا تُعزز هذه الإجراءات التحفيز والمشاركة فحسب، بل تُثمّن أيضًا الثقة والولاء والشعور بالهدف لدى الموظفين. ونتيجةً لذلك، فإن الشركات التي تُعطي الأولوية لنهج القيادة التحويلية هي أكثر عرضةً لتحقيق أداءٍ أعلى، والاحتفاظ بالكفاءات، وتحقيق نجاحٍ مستدام طويل الأمد يتماشى مع جهود التحول الوطني.

علاوةً على ذلك، تُؤكد الدراسة على ضرورة اتباع نهجٍ مُنظّم لتطوير القيادة، ومشاركة الموظفين، وإدارة المواهب. من خلال تبني برامج تدريبية مركزة على القيادة، والتواصل الواضح بشأن الأهداف الاستراتيجية،

وأ أنشطة شاملة لتنمية المواهب، تستطيع المؤسسات بناء كوادر متحمسة ومتفاعلة قادرة على تحقيق رؤية 2030. إضافةً إلى ذلك، يضمن الرصد والتقييم المستمران لفعالية القيادة الحفاظ على أساليب القيادة التحويلية وتعزيزها ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية والوطنية المتغيرة.

وختامًا، تُعدّ القيادة التحويلية محركًا استراتيجيًا لتحفيز المواهب الوطنية وتحقيق التميز المؤسسي في إطار رؤية 2030. تُقدّم هذه الدراسة رؤى نظرية وعملية، تُثبت أهمية القيادة الفعّالة في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز دافعية الموظفين، ودعم التنفيذ الناجح لأهداف التنمية الوطنية. إن المؤسسات التي تتبنى مفاهيم القيادة التحويلية وتُرسّخها مؤسسيًا تكون في وضع أفضل لمواجهة تحديات البيئة سريعة التغير، ولتسخير كامل إمكانات المواهب الوطنية لدعم التنمية المستدامة والنمو الوطني طويل الأجل.

Abstract

This study analyses the relationship between transformative leadership and the motivation of national talent within the framework of Saudi Vision 2030. Transformational leadership, defined by inspirational motivation, customized concern, intellectual stimulation, and idealized impact, is widely acknowledged as a crucial driver for strengthening employee engagement, trust, and alignment with strategic objectives.

Using a quantitative, cross-sectional research approach, data were obtained from a representative sample of national employees working in chosen public and private sector firms engaging in Vision 2030 projects. A standardised questionnaire was developed to examine views of leadership behaviors and their impact on employee trust, motivation, and future vision alignment.

Descriptive and inferential statistical studies, including correlation and regression tests, demonstrated that transformational leadership has a significant positive effect on all dependent variables. Specifically, inspirational motivation and individual consideration appeared as the most effective characteristics in creating employee engagement, trust, and alignment with organizational and national goals.

The findings stress the value of leadership techniques that prioritise vision communication, personal support, and appreciation of individual achievements. Organizations that implement transformational leadership practices can boost employee engagement, develop national talent, and effectively meet the objectives of Vision 2030.

The study contributes to both theory and practice by giving empirical evidence of the impact of transformative leadership on workforce motivation in the Saudi

environment. The results give actionable insights to politicians, human resource managers, and organizational leaders wanting to maximise talent development, increase employee commitment, and promote sustainable national transformation programmes.

Keywords:

Transformational Leadership, Employee Motivation, National Talent, Vision 2030, Employee Trust, Leadership Development, Organizational Alignment

- Ackerman, C. E. (2018). Self Determination Theory and How It Explains Motivation. Retrieved from <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>
- Alharthi, A. (2023). The Impact of Leadership Qualities of Emerging Saudi Leaders in Supporting Saudi Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372579574_The_Impact_of_Leadership_Qualities_of_Emerging_Saudi_Leaders_in_Supporting_Saudi_Vision_2030#:~:text=The%20importance%20of%20the%20study,leaders%20to%20support%20the%20current
- Alnajim, A. (2024). The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of_Saudi_Vision_2030_in_Leadership_Development
- Al-Shaibani, E. S. (2025). The Impact of Leadership Styles on Employee's Motivation and Commitment: Case Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393107987_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee's_Motivation_and_Commitment_Case_Study
- Alshehri, A. A. (2024). Theoretical Foundations of Transformational Leadership in Modern Organizations. Retrieved from https://caf.journals.ekb.eg/article_371225.html#:~:text=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D9%84%D8%B5%20This%20paper%20delves%20into%20the%20theoretical,and%20offer%20personalized%20support%20to%20their%20followers.
- Bai, Y. (2024). A Study of the Impact of Human Capital Investment on Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381539686_A_Study_of_the_Impact_of_Human_Capital_Investment_on_Organizational_Performance
- Blake, S. E. (2025). The Power of Vision in Transformational Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393918386_The_Power_of_Vision_in_Transformational_Leadership
- Celestin, M. (2024). Enhancing Employee Satisfaction and Engagement to Boost Productivity: The Role of Leadership, Culture, and Recognition Programs. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/384538072_Enhancing_Employee_Satisfaction_and_Engagement_to_Boost_Productivity_The_Role_of_Leadership_Culture_and_Recognition_Programs

Eaton, L. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17427150241232705>

Gillies, D. (2015). Human Capital Theory in Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314689697_Human_Capital_Theory_in_Education

Hidayah, T. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving Organisational Performance: A Human Resource Management Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389259253_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Improving_Organisational_Performance_A_Human_Resource_Management_Perspective

Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382886956_A_framework_for_transformational_leadership_to_enhance_teacher%27s_work_performance

Karimi, S. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1267>

Khan, H. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Retrieved from <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>

Kim, M. T. (2023). An Analysis of the Factors Impacting Transformational Leadership Competencies: A Case Study of a Vietnamese Security Firm. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373387130_An_Analysis_of_the_Factors_Impacting_Transformational_Leadership_Competencies_A_Case_Study_of_a_Vietnamese_Security_Firm

Kızıltaş, F. N. (2025). The Effect of Transformational Leadership on Employees' Managerial Competencies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394950806_The_Effect_of_Transformational_Leadership_on_Employees%27_Managerial_Competencies

Leila, H. (2025). Assessing the Role of Strategic Planning & Transformational Leadership on MNCs Organizational Performance. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/391384668_Assessing_the_Role_of_Strategic_Planning_Transformational_Leadership_on_MNCs_Organizational_Performance

Madison, K. (2025). Social exchange theory in leadership research: A problematizing review. Retrieved from <http://sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984325000633>

Massis, A. D. (2023). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373328063_Organizational_Goals_Outcomes_and_the_Assessment_of_Performance_Reconceptualizing_Success_in_Management_Studies

Mir, D. A. (2025). Association Of Emotional Intelligence Competencies with Transformational Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393083233_Association_Of_Emotional_Intelligence_Competencies_with_Transformational_Leadership

Mishra, D. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372908034_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Engagement_and_Performance_A_Comprehensive_Review

Moore, C. (2019). What is Locke's Goal Setting Theory of Motivation?

Morales, J. S. (2025). STRENGTHENING TEACHERS' INNOVATIVENESS THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP EDUCATIONAL REFORM FRAMEWORK. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394655829_STRENGTHENING_TEACHERS%27_INNOVATIVENESS_THROUGH_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_EDUCATIONAL_REFORM_FRAMEWORK

PAAIS, M. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/343996070_Effect_of_Motivation_Leadership_and_Organizational_Culture_on_Satisfaction_and_Employee_Performance

Prastyani, D. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Structural Empowerment and Psychological Well-Being on Work Engagement. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/379196878_The_Influence_of_Transformational_Leadership_Structural_Empowerment_and_Psychological_Well-Being_on_Work_Engagement

Rasbi, A. A. (2025). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN FOSTERING INNOVATION CULTURE WITHIN OMAN'S PRIVATE SECTOR.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/396469279_THE_ROLE_OF_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_IN_FOSTERING_INNOVATION_CULTURE_WITHIN_OMAN%27S_PRIVATE_SECTOR

Saadi, A. A. (2025). A Conceptual Framework for Transformational Leadership and Smart Innovation in Oman's Legal Translation Sector. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/394671275_A_Conceptual_Framework_for_Transformational_Leadership_and_Smart_Innovation_in_Oman%27s_Legal_Translation_Sector

Sarsenbayeva, G. (2025). TECHNIQUES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF FUTURE PRIMARY EDUCATION TEACHERS BASED ON NATIONAL VALUES. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/396597789_TECHNIQUES_FOR_DEVELOPING_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_OF_FUTURE_PRIMARY_EDUCATION_TEACHERS_BASED_ON_NATIONAL_VALUES

Soegiarto, I. (2024). Effects of Leadership Development Programs, Mentorship, and Employee Empowerment on Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382441622_Effects_of_Leadership_Development_Programs_Mentorship_and_Employee_Empowerment_on_Organizational_Performance

Štaffenová, N. (2024). Human capital management – values, competencies, and motivation – concerning Industry 4.0. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378781114_Human_capital_management_-_values_competencies_and_motivation_-_concerning_Industry_40

Suryadi, Y. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383846415_The_Impact_Of_Transformational_Leadership_On_Organizational_Performance_And_Employee_Motivation

Sutton, J. (2024). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. Retrieved from <https://positivepsychology.com/expectancy-theory/>

- Thay, S. (2025). Relationship Between Transformational Leadership and Professional. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392760217_Relationship_Between_Transformational_Leadership_and_Professional
- Training, A. (2024). Empowering the Future: The Leader's Role in Cultivating New Leadership. Retrieved from <https://auroratrainingadvantage.com/articles/cultivating-new-leadership/>
- Villamor, S. (2025). UNVEILING THE POWER OF LEADERSHIP: A TRANSFORMATIONAL LEADERS JOURNEY TOWARD DEVELOPING THE LEAD FRAMEWORK By. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395936037_UNVEILING_THE_POWER_OF_LEADERSHIP_A_TRANSFORMATIONAL_LEADERS_JOURNEY_TOWARD_DEVELOPING_THE_LEAD_FRAMEWORK_By