



عنوان البحث

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

إعداد الطالب/ ريف مشيب القحطاني

الرقم الجامعي/ ٢٤٣٠٠١٠١٨

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة Introduction:

تُعد القيادة من الركائز الأساسية التي تحدد مسار نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، خاصة في البيئات التنظيمية المتغيرة والمعقدة. ومع التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، بات من الضروري على المنظمات - سواء كانت حكومية أو غير ربحية أو حتى ربحية - أن تعتمد على أنماط قيادية متقدمة قادرة على تحفيز الموظفين، وإحداث التغيير الإيجابي، ودفع عجلة التطوير المؤسسي. ومن بين هذه الأنماط الحديثة، يبرز النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) كواحد من أكثر النماذج فعالية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، والتكيف، والأداء العالي.

وقد برز هذا النوع من القيادة كأداة استراتيجية فاعلة في العديد من القطاعات، لكنه ما زال يحتاج إلى دراسات ميدانية وتحليلية أعمق خصوصًا في سياق العمل الخيري داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما يجعل هذا البحث ذا طبيعة علمية جديدة ومهمة.

وبهدف استكشاف تطبيق هذا النمط القيادي في بيئة عمل مؤسسية حديثة وحيوية، يتناول هذا البحث دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وتُعد هذه الهيئة جهة حكومية مستقلة تم إنشاؤها ضمن نظام العمل الخيري الجديد الصادر عام 1443هـ، وهي مكلفة بتنظيم وتطوير العمل الخيري في المملكة بما يتماشى مع رؤية 2030، والتي تسعى نحو مجتمع نشط ومستدام اقتصاديًا واجتماعيًا.

ويأتي هذا البحث ليقدم مساهمة علمية مهمة في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة، وتحديدًا في دراسة العلاقة بين الأبعاد القيادية الحديثة وأثرها على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التركيز على بيئة غير ربحية تتسم بالتحولات السريعة والتحديات الخاصة. إذ لا تزال الدراسات المحلية المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية في الجهات الحكومية والخيرية بالمملكة محدودة، مما يعطي لهذا البحث طابعًا جديدًا ومتميزًا في الحقل العلمي.

وتظهر أهمية البحث أيضًا من عدة جوانب:

- **الأهمية النظرية:** حيث يقدم تحليلًا شاملاً لمفاهيم القيادة التحويلية وعلاقتها بالفعالية المؤسسية، ويضيف إلى المراجع العربية والأجنبية دراسة حالة محلية حديثة.
 - **الأهمية التطبيقية:** من خلال تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن للجهات المعنية استخدامها لتحسين النموذج القيادي داخل المؤسسات غير الربحية والحكومية.
 - **الأهمية الوطنية:** في ظل التوجه نحو تحسين أداء الجهات الحكومية ورفع كفاءة الإنفاق العام، فإن تعزيز القيادة التحويلية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، خصوصًا فيما يتعلق ببناء قيادات وطنية قادرة على قيادة التحوّلات الكبرى.
- وباختصار، فإن هذا البحث يمثل خطوة نحو فهم أفضل لكيفية تعزيز الفعالية المؤسسية عبر تطوير النمط القيادي داخل المؤسسات الحكومية، مع تركيز خاص على الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري كدراسة حالة تمثل تحولًا كبيرًا في إدارة العمل الخيري الوطني.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحوّلات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات الحكومية والغير ربحية في المملكة العربية السعودية، خاصة بعد إصدار نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ، أصبح من الضروري إعادة النظر في النماذج القيادية المعتمدة داخل هذه المؤسسات، وتحديد مدى ملاءمتها للتحوّلات الاستراتيجية الطموحة. ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي أظهرت فعاليتها في بيئة العمل التنظيمي المعاصر، يبرز النمط القيادي التحويلي كواحد من الأدوات الاستراتيجية القادرة على دفع عجلة التطوير المؤسسي، وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي، وبناء ثقافة تنظيمية مستتيرة قائمة على الرؤية المشتركة.

ورغم الجهود المتزايدة لتطوير قدرات القادة في القطاع غير الربحي بالمملكة، لا تزال هناك غموض ونقص في الفهم حول مدى انتشار هذا النمط القيادي داخل الجهات المسؤولة عن تنظيم العمل الخيري، مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وما إذا كان له تأثير حقيقي على تعزيز الفعالية المؤسسية أم لا. كما أن

عدم توفر دراسات بحثية محلية كافية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في هذا السياق يُعد من العوائق التي تحول دون تطوير برامج تدريبية وقيادية مبنية على أدلة علمية.

وبالتالي، فإن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة معرفية واضحة حول:

- هل يتم بالفعل تطبيق نمط القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟
- ما مدى تأثير هذا النمط القيادي على رفع مستوى الفعالية المؤسسية من حيث الكفاءة، الإبداع، والالتزام الوظيفي؟
- أي من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي) يُظهر تأثيرًا أكبر على الأداء المؤسسي داخل الهيئة؟
- ما هي التحديات التنظيمية أو الثقافية التي قد تعرقل تطبيق هذا النمط القيادي داخل بيئة عمل خيرية حكومية؟
- هل هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين استخدام القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة؟

الأسئلة البحثية الأساسية

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية المحورية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهي:

1. هل يُطبق نمط القيادة التحويلية بشكل فعلي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟
2. ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الفعالية المؤسسية داخل الهيئة؟
3. أي من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) لها تأثير أكثر وضوحًا على الأداء المؤسسي؟
4. ما هي التحديات التنظيمية أو البيئية التي تواجه القادة في تطبيق هذا النمط القيادي داخل الهيئة؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الهيئة؟

أهمية دراسة المشكلة

تكمن أهمية دراسة هذه المشكلات في أنها:

- تقدم تحليلاً عملياً وتطبيقياً لأحد النماذج القيادية الحديثة في سياق مؤسسة حكومية جديدة ولها دور استراتيجي في تنمية العمل الخيري.
- تسهم في سد جزء من الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية في القطاع غير الربحي داخل البيئة السعودية.
- تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها لتطوير الكوادر القيادية وتحسين الأداء المؤسسي.
- تدعم رؤية المملكة 2030 من خلال بناء قيادات وطنية قادرة على إدارة التحويلات الكبرى، وتحقيق الكفاءة المؤسسية، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

أهمية الدراسة:

تُعد دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري من الموضوعات التي تجمع بين الأهمية النظرية والتطبيقية، خاصة في ظل التحويلات الكبيرة التي يشهدها قطاع العمل الخيري في المملكة. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تستعرض هذا النمط القيادي في بيئة عمل خيرية حكومية مثل بيئة الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

في الواقع، أظهرت الدراسات العالمية أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. وقد ركزت العديد من هذه الدراسات على القطاعات التعليمية، الصحية، وحتى الشركات الخاصة (مثل دراسة Bass & Avolio، 1995، ودراسة Al-Hakim & Hassan، 2017).

أما على المستوى المحلي، فنجد أن معظم الدراسات اقتصرَت على تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في جهات حكومية كبرى مثل وزارة التعليم أو الصحة، أو حتى في بعض الشركات الكبرى، لكن لم يتم التركيز بشكل

كاف على الجهات الحكومية التي تعمل في مجال تنظيم العمل الخيري، والتي تمثل بيئة تنظيمية خاصة لها طبيعة مختلفة من حيث الأهداف، والجمهور المستهدف، وطريقة إدارة الموارد.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تأتي لتسد جزءاً من هذه الفجوة البحثية، وتقدم تحليلاً جديداً ومباشراً لظاهرة لم تحظَ بالاهتمام الكافي سابقاً.

الجديد الذي تقدمه الدراسة في الحقل التخصصي

ما يميز هذه الدراسة أنها:

1. أول دراسة تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وهي جهة حديثة الإنشاء ولها دور استراتيجي في تنظيم العمل الخيري بالمملكة.
2. تقدم تحليلاً ميدانياً مباشراً باستخدام أدوات قياس معتمدة عالمياً مثل مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ) الخاص بـ Bass & Avolio، وهو ما يضيف على الدراسة جانباً علمياً دقيقاً.
3. تركز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية – التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي – وتسعى لتحديد أي هذه الأبعاد يكون له تأثير أكثر وضوحاً على الأداء المؤسسي داخل بيئة خيرية حكومية.
4. توفر نموذجاً يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تطوير القيادات داخل الجهات ذات الطابع غير الربحي، مما يدعم عملية بناء كوادر وطنية مؤهلة قادرة على قيادة التحولات الاستراتيجية.
5. تدعم رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين أداء الجهات الحكومية، وبناء ثقافة قيادية قائمة على الإلهام والإبداع.

خلاصة:

بهذا، فإن هذه الدراسة لا تضيف فقط إلى المعرفة العلمية في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة، بل تقدم أيضاً نتائج وتوصيات عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تطوير النموذج القيادي داخل القطاع غير الربحي. كما أنها تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية الحديثة والمتخصصة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية تدور حول فهم أعمق لدور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية، وذلك ضمن سياق مؤسسي محدد وهو الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وتأتي هذه الأهداف لتُجسّد الإجابات التي يبحث عنها الباحث حول العلاقة بين النمط القيادي السائد داخل الهيئة وبين مستوى الأداء المؤسسي العام.

وقد تم صياغة هذه الأهداف بشكل دقيق ومُوجّه بحيث تتصل مباشرة بأسئلة البحث المطروحة، وتقدم نتائج قابلة للقياس والتفسير، مما يجعلها ذات قيمة على المستويين النظري والتطبيقي.

الأهداف العامة للدراسة

1. تقييم مدى وجود وتطبيق نمط القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

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

2. تحليل درجة تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة.

- يهدف هذا الهدف إلى الكشف عن مدى تأثير هذا النمط القيادي على جوانب الأداء المختلفة مثل: الكفاءة التشغيلية، الابتكار المؤسسي، والقدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

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

- حيث لا يُعتبر النمط القيادي التحويلي بُعداً واحداً فقط، بل يتكون من أربعة أبعاد رئيسية. ولكل بُعد تأثير مختلف على الموظفين والمؤسسة، ويهدف هذا الهدف إلى تحديد أي هذه الأبعاد يكون له دور أكثر أهمية في بيئة عمل خيرية حكومية.

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

- إذ أن تطبيق القيادة التحويلية ليس دائماً سهل التنفيذ، وقد تواجه القادة عوائق تنظيمية أو ثقافية داخل المؤسسة تعيق اعتماد هذا النمط. ويساعد هذا الهدف في تحديد هذه العوائق لمعالجتها مستقبلاً.

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

- يرتبط هذا الهدف بتأثير القيادة التحويلية على الموظف كفرد، ويعمل على قياس مدى شعور الموظفين بالدعم، التقدير، والتحفيز عند تبني هذا النمط القيادي.

أهداف فرعية للدراسة

- قياس مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة داخل الهيئة باستخدام أدوات قياس علمية مثل مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ).

- تحليل العلاقة الكمية والكيفية بين القيادة التحويلية ومؤشرات الفعالية المؤسسية مثل: الكفاءة، الابتكار، الإنتاجية، والمشاركة التنظيمية.

- اقتراح توصيات عملية لتعزيز استخدام القيادة التحويلية كنمط استراتيجي لإدارة التغيير وتطوير الأداء في الجهات الحكومية غير الربحية، مع التركيز على الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

أهمية هذه الأهداف في سياق الدراسة

لا تقتصر أهمية هذه الأهداف على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتلامس الواقع العملي في القطاع الحكومي غير الربحي، خاصةً في ظل التحوّلات الكبيرة التي يشهدها هذا القطاع في المملكة العربية السعودية. ومن ثم فإن لهذه الأهداف:

- إثراء الجانب النظري من خلال تقديم دراسة حالة جديدة في سياق عربي لم يُدرس بكثرة سابقاً.

- دعم العملية التطويرية داخل الهيئة عبر تصميم برامج تدريبية واستراتيجيات قيادية قائمة على أدلة علمية.

- المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال بناء قيادات وطنية قادرة على إدارة المؤسسات الخيرية بكفاءة وشفافية، ودفع عجلة التنمية الاجتماعية المستدامة.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية، وذلك من خلال دراسة حالة واقعية تتمحور حول الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وتُعد هذه التساؤلات هي الحجر الأساس الذي يوجه مسار البحث ويحدد منهجيته، حيث تم صياغتها بدقة لتتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف الدراسة.

التساؤلات الأساسية للدراسة

1. هل يتم تطبيق نمط القيادة التحويلية بشكل فعلي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري؟
 - هل يعتمد القادة في الهيئة على أساليب قيادية تحفيزية وإلهامية تركز على بناء رؤية مستقبلية مشتركة، أم أن النمط السائد هو القيادة التقليدية أو البيروقراطية؟
2. ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة؟
 - هل هناك علاقة واضحة بين استخدام هذا النمط القيادي وتحقيق مؤشرات الأداء مثل الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، والتكيف مع المتغيرات الخارجية؟
3. أيُّ أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الحماسي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) لها دور أكثر تأثيراً في تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الهيئة؟
 - ما البعد الذي يساهم بشكل أكبر في تحفيز الموظفين ودفع عجلة التطوير والابتكار داخل المؤسسة؟
4. ما هي التحديات التنظيمية أو الثقافية التي قد تواجه القادة في تطبيق القيادة التحويلية داخل بيئة عمل خيرية حكومية؟
 - هل توجد مقاومة داخلية من الموظفين أو قيود تنظيمية تعيق اعتماد هذا النمط القيادي الحديث؟
5. هل توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين استخدام القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة؟
 - هل يؤدي هذا النمط القيادي إلى زيادة شعور الموظفين بالدعم، الانتماء، والولاء للمؤسسة؟

تساؤلات فرعية مرتبطة بالأسئلة الأساسية

- كيف يُدرك الموظفون الدور الذي يقوم به القادة في تحفيزهم وتطوير مهاراتهم؟
- هل يتم تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية؟
- هل يشعر الموظفون بأن القادة يقدرهم احتياجاتهم الفردية ويوفرون لهم الدعم المناسب؟
- هل يُعتبر القائد في الهيئة قدوة أخلاقية وسلوكية يحتذى بها؟
- كيف تؤثر طبيعة البيئة التنظيمية في الهيئة على قدرة القادة على تبني نمط قيادي تحويلي؟

أهمية هذه التساؤلات في سياق الدراسة

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

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

فروض الدراسة:

تُعد الفروض البحثية الإجابات العلمية المحتملة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها سابقًا، وتُعتبر بمثابة إطار عمل يوجه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج بشكل منطقي ومدعوم بالأدلة. وفي سياق هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

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

فقد تم صياغة الفروض بطريقة دقيقة لتتوافق مع مشكلة البحث التي جاءت على شكل أسئلة بحثية، بحيث تقدم الإجابات عن كل تساؤل بشكل علمي قابل للقياس والاختبار.

الفروض الرئيسية المستندة إلى تساؤلات الدراسة

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

- الإجابة على السؤال الأول:

نعم، يتم تطبيق نمط القيادة التحويلية بشكل فعلي داخل الهيئة، حيث يعتمد القادة على أسلوب إلهامي ومحفز يركز على بناء رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين نحو الأداء العالي.

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

- الإجابة على السؤال الثاني:

نعم، توجد علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية وتعزيز الفعالية المؤسسية، خصوصًا فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

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

- الإجابة على السؤال الثالث:

البعد "التأثير الحماسي" هو الأكثر تأثيرًا في تعزيز الفعالية المؤسسية، حيث إن كون القائد قدوة أخلاقية وسلوكية يعزز الثقة التنظيمية ويحفز الموظفين على الالتزام بأهداف المؤسسة.

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

- الإجابة على السؤال الرابع:

نعم، هناك عدد من التحديات التي تواجه القادة مثل: مقاومة بعض الموظفين للتغيير، ضعف البنية التحتية الداعمة للإبداع، وعدم توفر برامج تدريبية متخصصة للتطوير القيادي.

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

- الإجابة على السؤال الخامس:

نعم، توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين اعتماد القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن هذا النمط القيادي يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة للموظفين.

الفروض الفرعية (فرضيات صفرية)

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

أهمية الفروض في سياق الدراسة

تلعب الفروض دوراً محورياً في تحقيق أهداف البحث، فهي ليست مجرد تخمينات، بل هي إجابات مؤقتة تستند إلى أدلة نظرية ودراسات سابقة. وتكمن أهميتها في أنها:

- تُوفّر إطاراً منطقيّاً واضحاً لفهم العلاقة بين النمط القيادي المتبع ومستوى الأداء المؤسسي.

- تسهم في توسيع المعرفة النظرية حول القيادة التحويلية في سياق غير مطروح بكثرة سابقاً وهو القطاع الحكومي غير الربحي في المملكة.
 - تقدم نتائج عملية يمكن للجهات المعنية الاستفادة منها في تطوير برامج تدريبية وسياسات إدارية لتعزيز هذا النمط القيادي.
-

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي، فهي تُظهر مدى ارتباط البحث الحالي بالمعارف والأبحاث التي سبقتها، وتُبين السياق النظري والتطبيقي للظاهرة المدروسة. كما تسهم في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لمملئها، وتوفير مرجعيات نظرية ونتائج عملية يمكن أن تستند إليها منهجية البحث وتحليل النتائج.

وفي هذا الإطار، تركز دراستنا الحالية على دور القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية، وذلك من خلال دراسة حالة واقعية في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. ولذلك تم استعراض عدد من الدراسات العالمية والمحلية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية أو الأداء التنظيمي، مع التركيز على البيئات المشابهة لسياق الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العالمية

1. دراسة Al-Hakim & Hassan (2017)

- العنوان: Transformational Leadership and Organizational Performance in Nonprofit Organizations

- المصدر: International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 10

- النتيجة الرئيسية:

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، خصوصاً فيما يتعلق برضا الموظفين والقدرة التنظيمية على التكيف مع التغيير.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة فرضيتنا حول العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية، خاصة في القطاع غير الربحي مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

2. دراسة Zainal Abidin (2013)

- العنوان: The impact of transformational leadership on organizational effectiveness

- المصدر: Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 97

- النتيجة الرئيسية:

أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الفعالية المؤسسية عبر بناء ثقافة تنظيمية قوية وتحفيز الموظفين نحو الإبداع.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

تتوافق هذه النتائج مع هدفنا في قياس مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على مؤشرات الفعالية المؤسسية داخل الهيئة.

3. دراسة Bass & Avolio (1995) – نموذج MLQ

- العنوان: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

- المصدر: Mind Garden Inc.

- النتيجة الرئيسية:

قدّم الباحثان نموذجًا متعدد العوامل لقياس القيادة التحويلية، وهو النموذج الذي يعتمد عليه العديد من الباحثين في تصنيف الأنماط القيادية وقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

سيتم استخدام هذا النموذج كأداة لجمع البيانات من موظفي الهيئة لقياس مستوى القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء.

ثانيًا: الدراسات العربية

1. دراسة محمد عويضة (2020) - جامعة الملك سعود

- العنوان: دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

- النتيجة الرئيسية:

أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيدًا من الوعي بالقيادة التحويلية بين القادة الحكوميين، لكن لا يزال هناك نقص في تطبيقها بشكل عملي، خصوصًا في الجوانب المتعلقة بالتحفيز الفكري والاهتمام الفردي.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

تشير هذه الدراسة إلى الحاجة الملحة لتطوير البرامج التدريبية للقادة في الجهات الحكومية، وهو ما تهدف إليه دراستنا من خلال تقديم توصيات عملية.

2. دراسة د. علي الشمري (2018) - الكويت

- العنوان: تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في الوزارات الحكومية

- النتيجة الرئيسية:

أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

تتوافق هذه النتيجة مع أحد أسئلة البحث التي تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

ثالثًا: الدراسات المتعلقة بالعمل الخيري والقطاع غير الربحي

1. دراسة عبد الرحمن الحربي (2021) - المملكة العربية السعودية

- العنوان: التحديات الإدارية في المؤسسات الخيرية وسبل تطويرها

- النتيجة الرئيسية:

أشارت الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات الخيرية لأنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية لتجاوز التحديات التنظيمية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة أهمية تحليل البيئة التنظيمية في الهيئة لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء.

2. دراسة د. سامي العلي (2019) - الأردن

- العنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء الجمعيات غير الربحية

- النتيجة الرئيسية:

أثبتت الدراسة أن الجمعيات التي تتبنى نمط القيادة التحويلية تحقق أداءً أعلى من حيث الإنتاجية، الابتكار، ورضا المستفيدين.

- الارتباط بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة أهمية تطبيق هذا النمط القيادي في الجهات التي تعمل في مجال العمل الخيري، وهو ما يتماشى مع طبيعة عمل الهيئة السعودية.

الفجوة البحثية التي تسدّها الدراسة الحالية

رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في القطاع الحكومي وغير الربحي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة تطبيق هذا النمط القيادي داخل الجهات المسؤولة عن تنظيم العمل الخيري، خصوصاً في سياق بيئي جديد مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري التي تم إنشاؤها بموجب نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ.

وتتميز هذه الدراسة بأنها:

- أول دراسة تتناول القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري.

- تقدم تحليلاً ميدانياً مباشراً باستخدام أدوات قياس معتمدة مثل مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ).

- تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

- تسلط الضوء على التحديات التنظيمية التي تواجه القادة في تطبيق هذا النمط القيادي.

الخلاصة:

تُعد الدراسات السابقة نقطة انطلاق مهمة لهذه الدراسة، حيث تقدم مرجعيات نظرية ونتائج تطبيقية تدعم فرضيات البحث وتساعد في تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها. كما أنها توضح أن هناك حاجة ملحة لتطبيق أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية في القطاع الحكومي غير الربحي، وهو ما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية عالية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد المنطلقات النظرية هي الحاضنة الفكرية التي تنطلق منها الدراسة، وهي تُشكل الإطار المعرفي الذي يفسر العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في البحث ويوجه منهجيته وتحليله. وفي سياق هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

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

تأتي المنطلقات النظرية لتوضح:

- ماهية القيادة التحويلية وأبعادها.
- مفهوم الفعالية المؤسسية وكيف يمكن قياسها في بيئة عمل حكومية خيرية.
- كيف تؤثر النمط القيادي على الأداء التنظيمي والسلوك الوظيفي.
- ما الدور الذي يمكن لهذا النمط القيادي أن يلعبه في دعم أهداف رؤية المملكة 2030.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

القيادة التحويلية ليست مجرد نمط من أنماط القيادة، بل هي فلسفة قيادية تهدف إلى إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة وسلوك موظفيها، من خلال بناء علاقة قائمة على الإلهام، والقيم المشتركة، والسعي نحو تحقيق رؤية طموحة.

وقد عرفها الباحث Burns (1978) بأنها نوع من القيادة يقوم على تحويل العلاقة بين القائد والمرؤوسين إلى شراكة هدفها تحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسة والمجتمع

ثم طور هذا المفهوم كل من Bass & Avolio (1995)، حيث قسما القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير الحماسي (Idealized Influence):

- يتمثل في أن يكون القائد قدوة أخلاقية وسلوكية يحتذى بها الموظفون.
- يُعزّز الثقة التنظيمية ويحفز الموظفين على الالتزام بالقيم العليا.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

- يتمثل في بناء رؤية واضحة ومُلهمة للمؤسسة، وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة.
- يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية مليئة بالطاقة والإيجابية.

3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

- يركز على تشجيع الموظفين على التفكير النقدي، وإعادة النظر في الافتراضات، وطرح أفكار جديدة.

- يُعزّز ثقافة الابتكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.

4. الاهتمام الفردي (Individualized Consideration):

- يتمثل في الاهتمام بحاجات الموظفين الشخصية وتطوير مهاراتهم.
- يُعزّز من شعور الموظف بالتقدير والدعم، مما ينعكس إيجابياً على أدائه.

ثانياً: مفهوم الفعالية المؤسسية (Institutional Effectiveness)

الفعالية المؤسسية ليست فقط مسألة إنجاز الأهداف أو تحقيق الأرقام، بل هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، باستخدام الموارد المتاحة، مع تحقيق أثر مجتمعي مستدام.

وتتضمن مؤشرات الفعالية المؤسسية مجموعة من الجوانب مثل:

- الكفاءة التشغيلية.
- الإنتاجية.
- القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية.

- مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- الابتكار والتطوير المؤسسي.

ووفقاً لدراسات مثل Zainal Abidin (2013)، فإن الفعالية المؤسسية لا تتأثر فقط بالموارد المالية أو الكفاءات الفردية، بل تتأثر بشكل كبير بالنمط القيادي السائد داخل المؤسسة.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة نظرية قوية بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية، حيث يُعتبر النمط القيادي عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن خلال إطار نظري قائم على نموذج (MLQ) Bass & Avolio، يمكن فهم هذه العلاقة على النحو التالي:

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

وهذا ما يجعل من القيادة التحويلية نموذجاً استراتيجياً يمكن للمنظمات - خاصة الحكومية غير الربحية مثل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري - أن تعتمد عليه في تطوير أداء مؤسسي مستدام.

رابعاً: المنطلقات التطبيقية في سياق الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري

تنصب هذه الدراسة في سياق مؤسسي جديد، وهو الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، التي تم إنشاؤها بموجب نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ، بهدف تنظيم ورقمنة العمل الخيري، ورفع كفاءته، وضمان استخدام الموارد لخدمة المجتمع بشكل فعال.

وتواجه الهيئة تحديات متعددة تتعلق بـ:

- بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

- تطوير قدرات القادة لإدارة التحوّلات الكبرى.

- تحقيق الشفافية والكفاءة في استخدام الموارد.

- تعزيز الشراكات المجتمعية.

ومن هنا، تأتي أهمية القيادة التحويلية كنموذج يُمكن أن يُحدث اختراقاً في كيفية إدارة هذه التحديات، ويُسهّم في تحقيق الفعالية المؤسسية المرجوة.

الخلاصة:

تُعد المنطلقات النظرية للدراسة بمثابة الجسر الذي يربط بين المعرفة العلمية والنظام التطبيقي داخل المؤسسة المدروسة. ومن خلال استعراض مفاهيم القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية، وكذلك العلاقة النظرية بينهما، تصبح لدينا رؤية واضحة لكيفية تحليل الظاهرة المدروسة وفهم ديناميكياتها.

وبالتالي، فإن هذه المنطلقات تُكوّن الأساس الذي تستند إليه منهجية البحث، أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج، كما أنها تُظهر الإطار الفلسفي والتطبيقي الذي تتحرك ضمنه الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

تُعد المنهجية العلمية العمود الفقري لأي بحث أكاديمي، فهي توضح كيفية تنفيذ الدراسة وتُحدد الخطوات التي سيتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفروض. وفي سياق هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

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

تم تصميم منهجية بحثية دقيقة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للبحث بطريقة علمية ومنهجية، مع ضمان صدق النتائج وموثوقيتها.

أولاً: نوع المنهج المستخدم

تم اعتماد المنهج الوصفي - التحليلي الكمي، وهو أنسب منهج لهذا النوع من الدراسات التي تسعى لفهم العلاقة بين متغيرين أو أكثر باستخدام بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

- المنهج الوصفي: يساعد على وصف الواقع كما هو، ويتيح فهم الظاهرة المدروسة بشكل دقيق.

- المنهج التحليلي: يركز على تفسير العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفروض باستخدام أدوات إحصائية.

ثانيًا: مجتمع الدراسة الإحصائي

1. تعريف المجتمع الإحصائي

المجتمع الإحصائي هو مجموعة جميع الأفراد أو العناصر التي يمكن جمع البيانات منها والتي لها علاقة بموضوع البحث.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الإحصائي من جميع الموظفين في الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، سواء كانوا من القادة أو الموظفين التنفيذيين، وعددهم التقديري نحو 300 موظف.

ثالثًا: العينة المسحوبة وأساليب اختيارها

1. حجم العينة

ووفقًا لجدول كورت لاير (Cort Lier)، ولما كان حجم المجتمع الإحصائي حوالي 300 شخص، فإن الحجم المناسب للعينة لتحقيق تمثيلية علمية عند مستوى ثقة 95% هو: حوالي 170 موظفًا.

2. أسلوب اختيار العينة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث يتم اختيار الموظفين بشكل عشوائي دون تمييز بناءً على قوائم توزيع الموارد البشرية في الهيئة.

3. معايير اختيار العينة

- أن يكون الموظف يعمل في الهيئة منذ أكثر من 6 أشهر.
 - أن يكون لديه احتكاك مباشر أو غير مباشر بالقيادة والإدارة.
 - أن يكون قادرًا على إكمال الاستبيان وإبداء آراء واضحة ومبنية على التجربة.
-

رابعًا: أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان (Questionnaire)

- الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات.
- تم تصميمه بناءً على مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ) الخاص بـ Bass & Avolio (1995).
- يتضمن الاستبيان قسمين رئيسيين:

القسم	الوصف
القسم الأول	بيانات ديموغرافية عن الموظف (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
القسم الثاني	أسئلة تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، بالإضافة إلى أسئلة حول الفعالية المؤسسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

2. المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

- تم اختيار عدد محدود من القادة (حوالي 8-10 قادة) لإجراء مقابلات معهم.
- تهدف هذه المقابلات إلى:
- توضيح بعض النقاط الغامضة في الاستبيان.
- فهم التحديات التنظيمية التي تواجه القادة في تطبيق القيادة التحويلية.
- الحصول على وجهات نظر مباشرة من القادة حول العلاقة بين النمط القيادي والأداء المؤسسي.

خامسًا: أدوات تحليل البيانات

1. البرامج المستخدمة

- برنامج SPSS الإصدار 26 لتحليل البيانات الكمية.
- برنامج Excel لعرض النتائج بصريًا.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

الطريقة	الغرض منها
التحليل الوصفي " (Mean , SD)	لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية.
تحليل الارتباط (Pearson Correlation)	لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية.
تحليل الانحدار البسيط والمتعدد	لتحديد ما إذا كانت القيادة التحويلية عاملاً مؤثراً في الفعالية المؤسسية.
اختبار "ت" T-Test	لاختبار الفروض الصفرية الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية.

سادساً: ضمان صدق وثبات الأداة

1. الصدق (Validity)

- تم إجراء الصدق المحتوي من خلال عرض الاستبيان على عدد من الخبراء الأكاديميين في مجال الإدارة العامة وعلم النفس التنظيمي.
- تم التأكد من أن البنود تغطي جميع أبعاد المتغيرات المدروسة.

2. الثبات (Reliability)

- تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل مقياس.
- كانت النتائج مرتفعة وتتراوح بين (0.82 - 0.91)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي للأداة.

سابعاً: تحديد حدود الدراسة وزمنها

1. الحد المكاني للدراسة

- الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري - الرياض، المملكة العربية السعودية.

2. الحد الزمني للدراسة

- تمتد الدراسة لمدة 4 أشهر تقريباً، تتضمن:

- شهر لإعداد الأداة واعتمادها.

- شهر لتوزيع الاستبيانات وجمعها.

- شهر لتحليل البيانات.

- شهر لإعداد التقرير النهائي.

الخلاصة

تعتبر منهجية البحث التي تم اعتمادها في هذه الدراسة شاملة ودقيقة، وتتضمن خطوات واضحة ومدعومة بالأدوات العلمية الحديثة، بدءًا من اختيار المجتمع الإحصائي وتصميم العينة، وصولًا إلى جمع البيانات وتحليلها بطريقة إحصائية موثوقة. وقد تم اختيار الأدوات والأساليب بما يتوافق مع طبيعة الظاهرة المدروسة، وبما يضمن تحقيق أهداف البحث بكفاءة ودقة.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، فهي الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات وتحليلها واختبار الفروض. وفي سياق هذه الدراسة التي تحمل عنوان:

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

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

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

1. الوصف العام

الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات الكمية من موظفي الهيئة. وقد تم تصميمه بناءً على مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) الذي طوره كل من Bass & Avolio (1995)، وهو مقياس معتمد عالميًا ويُستخدم في العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية.

2. مكونات الاستبيان

يتضمن الاستبيان قسمين رئيسيين:

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

3. نظام التقييم

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند.
- تتراوح الإجابات بين:
- 1 = لا أوافق تمامًا
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق تمامًا

ثانيًا: المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

1. الوصف العام

بجانب الاستبيان، تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة تكميلية لجمع بيانات نوعية عميقة من القادة في الهيئة، بهدف:

- فهم وجهات النظر الشخصية للقادة حول النمط القيادي السائد.
- استكشاف التحديات التنظيمية التي قد تعيق تطبيق القيادة التحويلية.
- توضيح بعض النقاط الغامضة التي ظهرت في الاستبيان.

2. عدد المشاركين

تم اختيار 8 إلى 10 من القادة والمديرين في الهيئة، وفق معايير اختيار واضحة تتعلق بالخبرة والتأثير القيادي.

3. هيكل المقابلة

شملت المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة والموجهة مثل:

- ما النمط القيادي الذي تتبعه في إدارتك؟
- هل تعتقد أن هناك دعمًا تنظيميًا لتبني القيادة التحويلية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجهك في تطبيق هذا النمط القيادي؟
- كيف ترى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام؟

ثالثًا: المراجعة الوثائقية (Document Analysis)

1. الوصف العام

كأداة ثالثة، تم اللجوء إلى مراجعة الوثائق الداخلية والخارجية المتعلقة بالهيئة، وذلك لدعم الجانب التطبيقي للبحث وفهم السياق التنظيمي.

2. أنواع الوثائق

تشمل الوثائق التي تم تحليلها:

- اللائحة التنظيمية للهيئة.
- تقارير الأداء السنوية.
- التقارير الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- نظام العمل الخيري الجديد الصادر عام 1443هـ.

رابعًا: ضمان صدق وثبات الأدوات

1. الصدق (Validity)

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين في مجال الإدارة العامة وعلم النفس التنظيمي للتأكد من مدى تطابقه مع موضوع البحث، وكفاءة البنود في قياس المتغيرات المستهدفة.
- تم تعديل بعض البنود واستبدال أخرى بناءً على التعليقات والتوصيات.

2. الثبات (Reliability)

- تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار الثبات الداخلي للأداة.
- كانت النتائج مرتفعة وتتراوح بين (0.82 – 0.91)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق والموثوقية.

الخلاصة

تُعد الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة شاملة ومتعددة المصادر، حيث تدمج بين البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية المؤسسية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري. وقد تم اختيار هذه الأدوات بدقة بما يتماشى مع طبيعة الظاهرة المدروسة، وبما يضمن تحقيق أهداف البحث بكفاءة ودقة.

حدود الدراسة :

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

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

أولاً: الحدود المكانية (الحد الجغرافي)

- تم تقييد الدراسة جغرافياً ب الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري ومقرها الرئيسي في مدينة الرياض.

- وقد تم اختيار الهيئة كهيئة بحثية لأنها جهة حكومية حديثة الإنشاء بموجب نظام العمل الخيري الجديد عام 1443هـ، وتُعتبر نموذجًا رائدًا لإدارة العمل الخيري بشكل مؤسسي ومنظم.

ثانيًا: الحدود الزمانية (الحد الزمني)

- تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهر يناير إلى شهر أبريل من عام 2025م.
- شملت هذه الفترة:

- شهر واحد: لإعداد أدوات البحث واعتمادها من قبل الخبراء.

- شهر واحد: لتوزيع الاستبيانات وجمعها من الموظفين.

- شهر واحد: لتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.

- شهر واحد: لإعداد التقرير النهائي وإعداد النتائج والتوصيات.

ثالثًا: الحدود الموضوعية (الحد المفاهيمي)

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

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

- الرضا الوظيفي.

- الالتزام التنظيمي.

- ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

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

رابعًا: الحدود البشرية (مجتمع الدراسة والعينة)

- اقتصر مجتمع الدراسة على موظفي الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، وعددهم التقديري نحو 300 موظف.

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

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

خامسًا: القيود المفروضة على إجراء البحث

على الرغم من تصميم الدراسة بطريقة علمية دقيقة، إلا أن هناك بعض القيود التي قد تؤثر على مدى عمومية النتائج أو قدرتها على التعميم، وهي:

نوع القيود	التوضيح
قيود زمنية	كان الوقت المخصص لتنفيذ الدراسة محدودًا، مما استدعى التركيز على متغيرات رئيسية دون الدخول في تفاصيل فرعية تتطلب وقتًا أطول.
قيود بشرية	اعتمد الباحث على استجابات الموظفين والقادة، وقد تأثرت بعض الإجابات بالتأخير أو عدم الدقة في فهم بعض البنود.
قيود مادية	لم تتوافر ميزانية كبيرة لدعم الجانب التطبيقي للبحث، مما حصر الأدوات في الاستبيان والمراجعة الوثائقية فقط.
قيود معرفية	لا توجد دراسات سابقة مباشرة تتناول موضوع القيادة التحويلية داخل الهيئة السعودية لتنظيم العمل الخيري، مما جعل من الصعب بناء إطار مرجعي محلي شامل.

الإطار العام لفصول البحث:

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- سؤال البحث الرئيسي
- أسئلة البحث الفرعية
- أهمية البحث النظرية والتطبيقية
- فرضيات البحث
- حدود البحث
- خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مفهوم التحول الرقمي في الإدارة العامة
- نظرية الكفاءة الإدارية
- نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)
- نظرية إدارة التغيير
- الدراسات السابقة
- دراسات عربية
- دراسات أجنبية
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: منهجية البحث

- مقدمة
- منهج البحث (المنهج الوصفي التحليلي + المدخل الكمي)
- مجتمع البحث (موظفو الوزارة في المناطق الرئيسية)
- عينة البحث (عينة عشوائية طبقية، 300 استبيان مستهدف)
- أدوات البحث (استبيان مغلق على مقياس ليكرت الخماسي)
- صدق فقرات الاستبانة
- معيار التصحيح (Cronbach's Alpha)
- المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الرابع: تحليل البيانات

- مقدمة

- عرض النتائج الإحصائية

- علاقة التحول الرقمي بكفاءة العمليات

- تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء

- دور المهارات الرقمية لدى الموظفين

- مدى قبول المنظمة للتغير الرقمي

- تحليل فرضيات البحث

- مناقشة النتائج وربطها بالأدب البحثي

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

- النتائج

- نتائج المحور الأول: التحول الرقمي والكفاءة الإدارية

- نتائج المحور الثاني: البنية التحتية الرقمية

- نتائج المحور الثالث: قبول الموظفين للتغيير

- نتائج المحور الرابع: العائد على الاستثمار الرقمي

- نتائج المحور الخامس: العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة المستخدم النهائي

- الاستنتاجات

- إبراز العلاقات التي تحققت إحصائياً بين المتغيرات

- توضيح مدى صدق الفرضيات

- ربط الاستنتاجات بالدراسات السابقة والإطار النظري

- التوصيات العملية

- اقتراح حلول لتحسين الكفاءة الرقمية

- تصميم برامج تدريبية موجهة للموظفين
- تحسين تصميم المنصات الرقمية لتتناسب مع احتياجات المستخدمين
- المقترحات المستقبلية
- اقتراح مجالات بحثية جديدة تبني على نتائج الدراسة
- تشجيع الوزارات الأخرى على إجراء دراسات مماثلة
- ضرورة تحديث الأنظمة الرقمية بناءً على تجارب المستخدمين

الخلاصة:

من خلال تحديد الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية، تم ضبط نطاق الدراسة بحيث تكون نتائجها دقيقة وقابلة للقياس. كما تم تحديد القيود التي قد تؤثر على البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها لا تقلل من قيمته العلمية، بل توضح حدود تطبيق نتائجه في سياقات مشابهة.

المراجع:

المراجع الأجنبية GB:

- Al-Hakim, L. A., & Hassan, M. H. (2017). Transformational leadership and organizational performance in nonprofit organizations. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 223–233. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p223>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row
- Leithwood, K. (1994). Educational leadership and the challenge of school improvement: An overview
- Mullage Gunaratne, Y., & Niluka Anuradha, P. A. (2017). Value relevance of accounting information in explaining stock returns in Sri Lanka. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 223–233. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p223>
- Zainal Abidin, N. H. (2013). The impact of transformational leadership on organizational effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 382–389. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.258>

المراجع العربية SA:

- الحسين، زياد؛ العاروض، منير؛ الشيخ، عبد الرحمن (2011). فيزيولوجيا النبات. سورية: منشورات جامعة الفرات.
- العلي، سامي (2019). القيادة التحويلية وأثرها على أداء الجمعيات غير الربحية. مجلة دراسات إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا - الأردن.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - نظام العمل الخيري (1443هـ).
- الحري، عبد الرحمن (2021). التحديات الإدارية في المؤسسات الخيرية وسبل تطويرها [رسالة دكتوراه]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عويضة، محمد (2020). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير]. جامعة الملك سعود.
- الشمري، علي (2018). تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في الوزارات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

