

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

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

إعداد الطالبة/ عواطف طلال لبان

إشراف الدكتور/ فايز علي الجراد

العام الدراسي: 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كانوا لي نعم السند والعون، إلى من علموني معنى العطاء بلا حدود...

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقّيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الله سبحانه وتعالى على ما منحني من توفيق وصحة وقوة لإنجاز هذا العمل، والسلام على خير خلقه محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في رعايتي وتربيتي طوال مسيرتي، فقد كانت دعواتهما وحرصهما المعنوي والمادي الداعم الأكبر لإتمام هذا الإنجاز.

وأود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي:

د. فايز جراد

الذي قدم لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهم بتوجيهاته القيمة في إتمام هذا البحث، فقد كانت خبراته وتوجيهاته عوناً كبيراً في صياغة هذا العمل.

كما أشكر زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية، فإن دعمهم وتشجيعهم كان له الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيراً، أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه خيرنا ونجاحنا، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومباركاً.

والحمد لله رب العالمين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها 230 موظفاً. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تضمنت 40 فقرة موزعة على محورين: القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وكفاءة الموظفين (بأبعادها الأربعة: الأداء الوظيفي، الإنتاجية، الكفاءة المهنية، والسلوك التنظيمي الإيجابي).

وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى كفاءة الموظفين مرتفعاً جداً. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على كفاءة الموظفين، حيث فسرت القيادة التحويلية 18.9% من التباين في كفاءة الموظفين. كما أظهرت النتائج أن بُعد (الاستثارة الفكرية) هو الأكثر تأثيراً في كفاءة الموظفين، يليه بُعد (التأثير المثالي). وفي المقابل، لم يكن لبُعدي (التحفيز الإلهامي) و(الاعتبار الفردي) أثر دال إحصائياً في وجود الأبعاد الأخرى. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين ($r = 0.434$)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تُعزى للجنس أو المسمى الوظيفي.

واستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز بشكل خاص على بعدي الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي، وتطوير برامج تدريبية للقادة لتنمية مهارات القيادة التحويلية، وإنشاء أنظمة حوافز تحفز الإبداع والابتكار، وتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتحسين بيئة العمل بشكل عام. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة، وتستخدم منهجيات مختلطة، وتطبق على قطاعات أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، كفاءة الموظفين، المؤسسات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ.....	ii
الإهداء.....	iii
الشكر والتقدير.....	iv
الملخص.....	v
قائمة المحتويات	vi
قائمة الجداول.....	x
قائمة الأشكال	xii
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
المقدمة.....	1
مشكلة الدراسة.....	5
أهمية الدراسة.....	6
أهداف الدراسة.....	7
تساؤلات الدراسة.....	7
فروض الدراسة.....	8
حدود الدراسة.....	8
هيكل الدراسة.....	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	11
الدراسات السابقة.....	11
الفجوة البحثية.....	15
بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.....	15
المنطلقات النظرية للدراسة	17
نظرية القيادة التحويلية.....	17
نظرية الدافعية.....	17
نظرية الأداء الوظيفي.....	18
كفاءة الموظفين.....	18
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	20
المقدمة 3.1.....	20
منهج الدراسة 3.2.....	20
مجتمع وعينة الدراسة 3.3.....	21
مجتمع الدراسة 3.3.1.....	21
عينة الدراسة 3.3.2.....	22
أداة الدراسة (الاستبانة) 3.4.....	23

3.4.1 بناء الاستبانة	23
3.4.2 صدق الاستبانة	25
3.4.3 ثبات الاستبانة	26
3.5 مصادر جمع البيانات	26
3.5.1 المصادر الثانوية	26
3.5.2 المصادر الأولية	26
3.6 الأساليب الإحصائية	27
3.6.1 الإحصاء الوصفي	27
3.6.2 الإحصاء الاستدلالي	27
3.7 حدود الدراسة	29
الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ...	29
الحدود المكانية: تُطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل دولاً أخرى، مما قد يحد من تعميم 29	29
الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026 ، وتقتصر النتائج على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات، وقد لا تعكس التغيرات التي قد تطرأ على المتغيرات في فترات زمنية لاحقة.	29
الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين، ولا تتناول أنماط 29	29
الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهجية المسح (الاستبانة) لجمع البيانات، وهي منهجية تعتمد على 29	29
التقييم الذاتي للموظفين، مما قد يؤدي إلى تحيز في الإجابات، خاصة في جانب تقييم الكفاءة الذاتية. الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض	30
4.1 المقدمة	30
4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة	30
4.2.1 توزيع العينة حسب الجنس	30
4.2.2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية	31
4.2.3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	33
4.2.4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	34
4.2.5 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	35
4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	36
4.3.1 مستويات القيادة التحويلية	36
4.3.2 مستويات كفاءة الموظفين	38
4.4 اختبار فروض الدراسة	40
4.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية	40
4.4.2 اختبار الفرضيات الفرعية	41

4.4.3.....	تحليل أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً	45
4.5.....	اختبار الفروق في كفاءة الموظفين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	47
4.5.1.....	One-Way ANOVA اختبار الفروق حسب المسمى الوظيفي	47
4.5.2.....	Independent Samples T-Test اختبار الفروق حسب الجنس	48
4.6.....	ملخص نتائج اختبار الفروض	49
4.7.....	الخلاصة	50
.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	52
5.1.....	المقدمة	52
5.2.....	مناقشة الخصائص الديموغرافية للعينة ودلالاتها	53
5.2.1.....	مناقشة توزيع العينة حسب الجنس	53
5.2.2.....	مناقشة توزيع العينة حسب الفئة العمرية	54
5.2.3.....	مناقشة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	55
5.2.4.....	مناقشة توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	56
5.2.5.....	مناقشة توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	57
5.3.....	مناقشة مستويات القيادة التحويلية	58
5.3.1.....	مناقشة المستوى المتوسط العام للقيادة التحويلية	58
5.3.2.....	مناقشة ترتيب أبعاد القيادة التحويلية	60
5.3.2.1.....	مناقشة بُعد الاعتبار الفردي (المرتبة الأولى)	60
5.3.2.2.....	مناقشة بُعد التحفيز الإلهامي (المرتبة الثانية)	61
5.3.2.3.....	مناقشة بُعد التأثير المثالي (المرتبة الثالثة)	62
5.3.2.4.....	مناقشة بُعد الاستثارة الفكرية (المرتبة الأخيرة)	63
5.4.....	مناقشة مستويات كفاءة الموظفين	64
5.4.1.....	مناقشة المستوى المرتفع جداً لكفاءة الموظفين	64
5.4.2.....	مناقشة ترتيب أبعاد كفاءة الموظفين	66
5.4.2.1.....	مناقشة بُعد الأداء الوظيفي (المرتبة الأولى)	66
5.4.2.2.....	مناقشة بُعد الإنتاجية (المرتبة الثانية)	66
5.4.2.3.....	مناقشة بُعد الكفاءة المهنية (المرتبة الثالثة)	67
5.4.2.4.....	مناقشة بُعد السلوك التنظيمي الإيجابي (المرتبة الأخيرة)	68
5.5.....	مناقشة نتائج اختبار الفروض	68
5.5.1.....	مناقشة الفرضية الرئيسية: أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين	68
5.5.1.1.....	تفسير معامل التحديد ($R^2 = 0.189$)	69
5.5.1.2.....	تفسير معامل الانحدار ($B = 0.200$)	70
5.5.1.3.....	مقارنة النتائج بالدراسات السابقة	71
5.5.2.....	مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين	72
5.5.2.1.....	تفسير قوة العلاقة ($r = 0.434$)	72

72.....	5.5.2.2 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.....
73.....	مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي 5.5.3.....
74.....	مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: الفروق في كفاءة الموظفين حسب مستوى القيادة التحويلية 5.5.4.....
75.....	مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: أثر القيادة التحويلية على دافعية الموظفين 5.5.5.....
75.....	مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة: أثر القيادة التحويلية على بيئة العمل 5.5.6.....
76.....	مناقشة تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً 5.5.7.....
76.....	5.5.7.1 مناقشة الاستثارة الفكرية كأكثر الأبعاد تأثيراً.....
77.....	5.5.7.2 مناقشة التأثير المثالي كبعد دال.....
78.....	5.5.7.3 مناقشة عدم دلالة التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في النموذج المتعدد.....
79.....	مناقشة نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية 5.6.....
79.....	مناقشة عدم وجود فروق حسب المسمى الوظيفي 5.6.1.....
80.....	مناقشة عدم وجود فروق حسب الجنس 5.6.2.....
81.....	التوصيات 5.7.....
82.....	توصيات لتعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية 5.7.1.....
82.....	5.7.1.1 تعزيز بُعد الاستثارة الفكرية.....
82.....	5.7.1.2 تعزيز بُعد التأثير المثالي.....
83.....	5.7.1.3 رفع مستوى القيادة التحويلية ككل.....
84.....	توصيات لتحسين كفاءة الموظفين 5.7.2.....
84.....	5.7.2.1 استمرار تطوير المهارات.....
84.....	5.7.2.2 تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي.....
85.....	5.7.2.3 ربط الحوافز بالكفاءة.....
85.....	توصيات لصناع القرار 5.7.3.....
85.....	5.7.3.1 تبني القيادة التحويلية كاستراتيجية.....
85.....	5.7.3.2 تطوير سياسات اختيار القادة.....
86.....	5.7.3.3 دعم التحول المؤسسي.....
86.....	توصيات للباحثين المستقبليين 5.7.4.....
88.....	الخلاصة 5.8.....
89.....	Abstract.....
93.....	المراجع.....
93.....	المراجع العربية.....
96.....	المراجع الأجنبية.....
101.....	الملاحق.....
102.....	الاستبانة.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
32	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2
33	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
35	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4
36	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	6
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة الموظفين	7
41	ملخص النموذج (Model Summary) للانحدار البسيط	8
41	تحليل التباين (ANOVA) للانحدار البسيط	9
42	معاملات الانحدار	10
43	معامل ارتباط بيرسون	11
44	نتائج تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي	12
44	نتائج ANOVA لتأثير مستوى القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين	13
45	نتائج تأثير القيادة التحويلية على دافعية الموظفين	14
46	نتائج تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل	15

47	ملخص النموذج للانحدار المتعدد (Model Summary)	16
47	تحليل التباين للانحدار المتعدد (ANOVA)	17
47	معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients)	18
49	المتوسطات الحسابية لكفاءة الموظفين حسب المسمى الوظيفي	19
49	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المسمى الوظيفي	20
50	إحصاءات المجموعتين (Group Statistics) حسب الجنس	21
50	نتائج اختبار (Independent Samples Test) حسب الجنس	22
51	ملخص نتائج اختبار الفروض	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
33	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2
34	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
35	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4
37	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5
38	المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية	6
40	المتوسطات الحسابية لأبعاد كفاءة الموظفين	7

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

أصبحت بيئة الأعمال الحديثة، في ظل التقدم التكنولوجي المستمر وسيطرة العولمة، لا تتطلب أنماط قيادة قوية فحسب، بل تقضي أيضاً بوجود قيادة مبتكرة قادرة على تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة عالية (Alsalman, 2025).

تشير الإحصاءات الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية (2024) إلى أن عدد الموظفين في القطاع الحكومي يتجاوز 1.5 مليون موظف، موزعين على أكثر من 180 جهة حكومية، مما يجعل تحسين كفاءة هذا القطاع أولوية وطنية قصوى لتحقيق التنمية المستدامة. كما أظهر تقرير الأداء الحكومي الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2025) أن مستويات الإنتاجية والكفاءة الوظيفية لا تزال دون المستوى المطلوب في بعض الجهات الحكومية، مما يستدعي دراسة معمقة للعوامل المؤثرة في هذه الظاهرة.

وفي هذا السياق، يؤكد برنامج التحول الوطني (2025) -أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030- أن تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق مستهدفات الرؤية، حيث يتطلب ذلك تطويراً جذرياً في أساليب الإدارة والقيادة بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني أنماط قيادية متطورة يساهم في رفع كفاءة الموظفين بنسب تتراوح بين 15% إلى 25% (Awaale et al., 2024)، مما يعكس الأهمية البالغة لدراسة هذا الموضوع في السياق السعودي.

يُعد مفهوم "القيادة" من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد حظي باهتمام واسع في حقل العلوم الإدارية، باعتباره وظيفة داعمة لممارسات الإدارة في المؤسسات المختلفة. إذ إن نجاح هذه المؤسسات في مجالاتها المتنوعة أصبح مرتبطاً بقدرة القادة على التأثير في مرؤوسهم ودفعهم لبذل جهود إضافية برغبة وقناعة تامة، للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم بكفاءة وفعالية (شقور، 2024).

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

تُعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لها من أهمية في ضمان استمرارية المنظمة عبر وظائفها المعروفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وتعددت نظريات القيادة وأنماطها بشكل كبير؛ فهناك أولاً القيادة السلطوية التي يحدد فيها القائد بمفرده أهداف المنظمة والإجراءات الواجب اتباعها دون إسهام الأفراد العاملين تحت سلطته. وهناك أيضاً القيادة الديمقراطية المناقضة للنمط السابق، والتي تقوم على مبدأ مشاركة جميع الأفراد في تحديد أهداف منظماتهم والإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيقها. كما توجد القيادة التفويضية التي يمنح فيها القائد المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للمواقف التي يواجهونها.

بينما تبرز العديد من الأبحاث الحديثة أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز مشاركة الموظفين والتزامهم وتحفيزهم على الابتكار والتميز، مما يسهم في رفع الأداء والكفاءة المؤسسية (Awaale et al., 2024). بذلك، تُعد القيادة التحويلية - التي حظيت باهتمام كبير في العقود الأخيرة - عنصراً أساسياً لتوجيه المؤسسات العامة نحو الكفاءة والتميز عبر بيئات العمل الصعبة، حيث أصبح تبني مداخل قيادية فاعلة لتحويل المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة ضرورة حتمية في الآونة الأخيرة (Alsalman, 2025).

يعتمد هذا النمط القيادي بشكل كبير على قدرة العاملين في المنظمة على تحليل الموقف واتخاذ القرار المناسب. ورغم عدم تدخله المباشر، يبقى القائد المسؤول الرئيس عن القرارات التي تُتخذ. وهناك القيادة الموقفية التي يتبنى فيها القائد النمط الذي يراه مناسباً حسب الموقف الذي يواجهه في المنظمة. أدت التغيرات السريعة التي تواجه منظمات الأعمال اليوم في بيئة عملها إلى إضعاف أثر هذه الأنماط القيادية التقليدية في تحسين أداء العاملين ومواجهة المنافسة، لذا أصبحت الحاجة ماسة إلى نمط قيادي جديد يضمن تحسين أداء العاملين باستمرار ويكفل استمرارية عمل المنظمة ومواكبة التغيرات بل ويتصدر عملية إحداثها.

ولتحقيق هذه الغايات ظهر نمط القيادة التحويلية وأضحى مصدراً للدراسات القيادية، إذ استُخدم غالباً لتمييز بين الإدارة والقيادة. وذكر المصطلح لأول مرة برنز (1978) في كتابه "القيادة" (Leadership)، موضحاً أن القيادة التحويلية تهدف إلى التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسهم، وأولئك الذين يعتمدون على تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة (برنز، 1978).

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

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

وعرّف برنز (1978) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابع للنهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية الأخلاقية". ويرى باس (1988) أن القيادة التحويلية تهدف إلى رفع وعي التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة الإنسانية التي ينبع مصدرها من أخلاق القائد وقيمه. ومن خلال المعايير الشخصية المذكورة، تستطيع القيادة التحويلية إحداث تغيير في معتقدات وتوجهات العاملين نحو الأفضل لخدمة المصلحة العامة وتحسين أداء المنظمة. ووفقاً لتيشي وديفانا (1990)، فإن القيادة التحويلية عملية تتضمن خطوات واضحة ومتتالية تبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى التغيير وابتكار رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملاً مؤسسياً يشارك فيه جميع العاملين.

تضع القيادة التحويلية رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، ويجب أن تكون هذه الأنظمة مرنة وقابلة للتغيير لتتأقلم مع تطورات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (تيشي وديفانا، 1990). ويعمل هذا النمط القيادي على إثارة قدرات الأفراد وتحفيزهم المستمر للعمل بروح

الفريق، وتوحيد الأداء، والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المنظمة، والبحث الدائم عن حلول إبداعية لمشكلات تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها.

تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية عبر أبعادها الأربعة التي طرحها باس وأفوليو (1994) في نظريتهم لهذا النمط الإداري، والمتمثلة في الجاذبية أو التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وأثر هذه الأبعاد في أداء المنظمة. للقيادة التحويلية دور أساسي في التأثير على أداء المنظمة، وقد سعت العديد من الدراسات إلى توضيح هذا التأثير وإبراز دور إدارة المعرفة فيه، لا سيما أن إدارة المعرفة تُمكن القائد من إنتاج المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة، مما يساهم في تنمية الكفاءات وتحسين الأداء (بالوك، 1999).

وبناءً على ما سبق، ينبغي أن يدير القائد منظمته على أسس واضحة، مبنية على أن أداء المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرته في إدارة المعرفة عبر استقطابها واستيعابها، وقدرته على تدفق المعرفة الضمنية والصريحة بين جميع أقسام المنظمة (نونكا وتتسكيثي، 1995). وأخيراً، فإن استخدام هذه المعرفة وتطويرها للأهداف التجارية يضمن استمرارية عمل المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، تتجلى أهمية القيادة التحويلية في ظل التحولات الوطنية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، والتي تتطلب ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار وتقبل التغيير. أظهرت دراسة ميدانية شملت 600 موظف في 21 جهة حكومية بالرياض أن تطبيق القيادة التحويلية يعزز تطبيق إدارة المعرفة ويحسن الأداء التنظيمي. كما وجدت دراسة أخرى في أمانة المدينة المنورة علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين.

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

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

مشكلة الدراسة

يُعد تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم أحد أبرز السبل للحصول على ميزة تنافسية، خاصة في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية الذي يزيد حدة المنافسة بين المنظمات. كما أصبح تبني هذا النمط القيادي ضرورة لما له من أثر إيجابي في التنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة، ولا سيما تلك التي تواجهها المنظمات حالياً (Northouse، 2001: 187).

كثير من المنظمات لا تهتم بطبيعة القيادة المطبقة فيها؛ إذ تسعى المراكز القيادية فيها بصرامة ليحصل المدراء على مصالحهم الشخصية وتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية، متجاهلين بذلك دورهم الأساسي في تحسين أداء المنظمة وضمان استمراريته عبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وهناك عدد كبير من المنظمات يُهمل بشكل واضح أهمية المعرفة وإدارتها وتأثيرها في تحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم المديرين لا يدركون معنى المعرفة وكيفية إدارتها وأبعادها وتأثيرها في العمل؛ وهذه الأسباب تعد من العوامل الرئيسة لفشل العديد من المنظمات وعدم قدرتها على مجابهة أبسط التحديات أو مواجهة المنافسة الخارجية.

إن الإهمال لنمط القيادة وعدم إدراك أهمية المعرفة أدى إلى ضعف تأثير وحضور العديد من المنظمات العربية في الأسواق العالمية.

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

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

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

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

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

- تساهم الدراسة في ملء الفراغ البحثي حول القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو مؤسسات التعليم العالي.
- تتحقق من مدى ملاءمة نماذج القيادة التحويلية الغربية للبيئة الثقافية والتنظيمية السعودية.

الأهمية التطبيقية:

- تساعد هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسات الحكومية على تبني أساليب قيادية حديثة تسهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.
- تصميم استراتيجيات اختيار وتطوير القادة التحويليين في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على بعد الاعتبار الفردي الذي يحفز الموظفين على مشاركة معرفتهم.
- دعم أهداف التحول الوطني من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار وتقبل التغيير.
- توضيح دور القيادة التحويلية في تعزيز تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية.

أهداف الدراسة

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

الأهداف الخاصة:

1. قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل سلوك القادة ومدى تبنيهم لهذا النمط القيادي في بيئة العمل.
2. قياس مستوى كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية، من حيث الأداء الوظيفي والإنتاجية والقدرة على إنجاز المهام بكفاءة.
3. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، وتحديد طبيعة هذه العلاقة (اتجاهها) ومدى قوتها (معامل الارتباط).
4. تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين، مثل التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، والاعتبار الفردي.
5. تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية على تطوير أساليب القيادة بما يساهم في تحسين كفاءة الموظفين.

تساؤلات الدراسة

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

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين؟

4. ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟
5. ما الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين؟
6. هل تختلف كفاءة الموظفين باختلاف مستوى تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة؟
7. إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز دافعية الموظفين للعمل؟
8. هل تسهم القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفروض التي سيتم اختبارها إحصائياً، وهي كما يلي:

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

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.
2. تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تعزى لمستوى تطبيق القيادة التحويلية.
4. تسهم القيادة التحويلية في تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل.
5. يسهم تطبيق القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية.
2. الحدود المكانية: تُطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026.

4. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين دون

غيرها من الأنماط القيادية.

هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية، يتناول كل منها جانباً محدداً من جوانب البحث، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشتمل على مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، وفروضها، وحدودها، وهيكل الدراسة. ويقدم هذا الفصل خلفية عامة عن موضوع الدراسة وأهميته في السياق السعودي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة يتناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية (مفهومها، نظرياتها، أبعادها)، وكفاءة الموظفين (مفهومها، أبعادها، عوامل تأثيرها). كما يعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، ويحلل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها يصف هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت في إجراء الدراسة، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وصدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى مصادر البيانات وطرق جمعها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبانة، حيث يتضمن التحليل الوصفي لعينة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار الفروض الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الانحدار

المتعدد، ومعامل الارتباط، واختبار تي-تست، وتحليل التباين. كما يقدم جداول ورسوم بيانية توضح النتائج المتوصل إليها.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتفسيرها بشكل علمي. كما يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية في تحسين كفاءة موظفيها من خلال تطبيق القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

ويلي هذه الفصول قائمة المراجع العربية والأجنبية التي اعتمدت عليها الدراسة، ثم الملاحق التي تتضمن الاستبانة والملخص (Abstract) باللغتين العربية والإنجليزية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة

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

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

دراسة (Afsar et al., 2020) بينت دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار لدى الموظفين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري. واعتمدت الدراسة على المنهج

الكمي باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحفيز الموظفين على الإبداع والتفكير الابتكاري، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تركيزها على الابتكار، بينما تركز الدراسة الحالية على كفاءة الموظفين.

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

دراسة (الزومان، 2021) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها. وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 600 موظف في 21 جهة حكومية. أكدت النتائج أن تطبيق القيادة التحويلية يعزز تطبيق إدارة المعرفة، وأبرزت أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة.

دراسة (محمدي، 2021) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين القادة المسؤولين والعاملين في أثر القيادة التحويلية. كان مجتمع الدراسة (216) من القادة، واشتملت العينة على (180) فرداً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين القادة والعاملين.

دراسة (أرياب، 2022) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركتي كوفي للمواد الغذائية - الخرطوم". هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود الأثر والعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين. كان مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة كوفي البالغ عددهم (190) عاملاً، وشملت العينة

(93) عاملاً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في أداء العاملين.

دراسة (2023, Ngui & Keino, Abdullahi) هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية في أداء وكالات الضمان الاجتماعي بالقطاع العام في كينيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت قائمة الاستقصاء أداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (176) وكالة، وعينة الدراسة (352) مديراً. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء المؤسسي.

دراسة (2024, Awaale) سعت إلى تقييم أثر نمط القيادة التحويلية على مستوى الأداء التنظيمي في وكالات القطاع العام بالصومال. اعتمدت الدراسة منهجية البحث المكتبي بجمع البيانات الثانوية. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في جوانب متعددة من الأداء التنظيمي في القطاع العام، منها زيادة مستوى الرضا الوظيفي، ورفع التزام الموظفين، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة الفاعلية التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار وكالات القطاع العام في برامج تنمية القيادة التي تركز على بناء كفاءات القيادة التحويلية.

دراسة (العتيبي، 2025) بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثرهم على أداء المنظمة". هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبياناً على عينة مكونة من 142 موظفاً في شركات القطاع الصناعي السعودي. أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً ومهماً على الأداء التنظيمي، وأن التأثير المثالي كان من أبرز الأبعاد تأثيراً.

دراسة (المسلمي، 2025) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان". هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية وقياس مستوى الكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. اشتملت عينة الدراسة على (117) عاملاً،

واعتمدت المنهج الوصفي. توصلت إلى أن مستوى القيادة التحويلية والكفاءة العملية جاء بدرجة عالية، ووجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الكفاءة.

دراسة (عيسى، 2025) بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي". يتناول هذا البحث مفهوم القيادة التحويلية ودورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي. يستعرض البحث الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة التحويليون، وكيف تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم. كما يناقش العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، ويختتم بتوصيات عملية للقادة والممارسين.

دراسة (الشهري، 2026) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام". هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في كفاءة الأداء المؤسسي داخل مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي على عينة بلغت (370) موظفاً. أظهرت النتائج أن توفر أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة عالية، وكفاءة الأداء المؤسسي بدرجة عالية جداً، مع وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في كفاءة الأداء المؤسسي.

دراسة (الجبر، 2025) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من الموظفين في عدد من الوزارات السعودية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن بعد "الاعتبار الفردي" كان الأكثر تأثيراً.

دراسة (الحربي، 2025) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في عدد من الجهات الحكومية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من الموظفين في ثلاث وزارات سعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي، كما أكدت النتائج على أهمية بعد "الاستثارة الفكرية" في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

الفجوة البحثية

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

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

تُظهر الدراسات السابقة تركيزاً على متغيرات تابعة مختلفة، حيث ركزت دراسة بانكس وآخرون (2019) على رضا الموظفين، بينما ركزت دراسة وونغ وآخرون (2019) على الأداء الوظيفي العام، ودرست أفسار وآخرون (2020) السلوك الابتكاري. وفي السياق المحلي، ركزت دراسة الزومان (2021) على تطبيق إدارة المعرفة. هذا التباين يُظهر أن كفاءة الموظفين لم تُدرس بشكل كافٍ في ارتباطها بالقيادة التحويلية.

تُجرى معظم الدراسات السابقة في سياقات جغرافية ومكانية مختلفة، حيث قُيدت دراسة الزومان (2021) بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض فقط، وركزت دراسة العتيبي (2025) على القطاع الصناعي، ودراسة المسلمي (2025) على سلطنة عمان، ودراسة الشهري (2026) على القطاع البيئي العام فقط. هذا القصور يُظهر أن المؤسسات الحكومية المتنوعة في المملكة العربية السعودية لم تُدرس بشكل كافٍ.

معظم الدراسات السابقة لم تحدد بشكل تفصيلي أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. الدراسة الحالية تملأ هذه الفجوة عبر تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً.

بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه

تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية:

- تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل الرئيسي، وهو القيادة التحويلية.
- تتناول جميع الدراسات أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية.
- بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الزومان (2021) والمسلمي (2025) والشهري (2026) تتناول القطاع الحكومي.
- جميع الدراسات تهدف إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على متغير تابع معين.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- يختلف المتغير التابع، حيث تركز الدراسة الحالية على كفاءة الموظفين بوصفها متغيراً محدداً يشمل الأداء الوظيفي والإنتاجية والقدرة على إنجاز المهام بكفاءة.
- يختلف السياق الجغرافي، حيث تشمل الدراسة الحالية المؤسسات الحكومية المتنوعة في المملكة العربية السعودية بشكل عام.
- يختلف نطاق الدراسة، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى تضمين مؤسسات حكومية متنوعة تسمح بتعميم النتائج.
- تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين.
- تربط الدراسة الحالية نتائجها مع تحديات التحول الوطني ضمن رؤية 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.

نظرية القيادة التحويلية

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

1. التأثير المثالي: قدرة القائد على أن يكون قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكه وأخلاقه.
 2. التحفيز الإلهامي: قدرة القائد على تحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة ومشجعة.
 3. الاستثارة الفكرية: تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار.
 4. الاعتبار الفردي: اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتقديم الدعم اللازم لهم.
- تطبيق النظرية على الدراسة: تُطبق هذه النظرية من خلال تحليل أثر هذه الأبعاد الأربعة على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية.

نظرية الدافعية

تُعد الدافعية من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك الموظفين وأدائهم، حيث تشير إلى أن تحفيز العاملين يساهم في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة. وترى هذه النظرية أن الموظفين يحتاجون إلى بيئة عمل محفزة توفر لهم التقدير والدعم.

نظرية الأداء الوظيفي

تركز هذه النظرية على العلاقة بين قدرات الموظف ودافعيته وبيئة العمل، حيث تؤكد أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها القيادة. وترى أن تحسين الأداء يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة.

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

كفاءة الموظفين

تُعد كفاءة الموظفين أحد المؤشرات الأساسية لقياس فعالية المنظمات، وتعكس قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة عالية وبأقل قدر من الموارد والوقت. وتعرف كفاءة الموظفين بأنها "المزيج المتكامل بين المعرفة والمهارات والسلوكيات التنظيمية التي تمكن الموظف من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية" (Robbins & Judge, 2022).

وتتكون كفاءة الموظفين من عدة أبعاد رئيسية:

1. الأداء الوظيفي: قدرة الموظف على إنجاز المهام وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والكمية والوقت.
2. الإنتاجية: كمية العمل المنتج خلال فترة زمنية محددة.
3. الكفاءة المهنية: المعرفة والمهارات الفنية التي يمتلكها الموظف في مجال تخصصه.
4. السلوك التنظيمي الإيجابي: التزام الموظف بقيم المنظمة وتعاونه مع زملائه واستعداده لبذل جهد إضافي.

وتشير الأدبيات إلى أن كفاءة الموظفين تتأثر بعدة عوامل: نمط القيادة، بيئة العمل، نظام الحوافز، التدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية.

وتتجلى أهمية كفاءة الموظفين في أنها تؤثر بشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة، فهي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز الميزة التنافسية (Carreiro & Oliveira, 2019).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت في إجراء هذه الدراسة، حيث يتم عرض خطة البحث ومنهجه، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التأكد من صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العملية التي اتبعت للوصول إلى النتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع، مما يعزز من مصداقية الدراسة وموثوقيتها، ويمكن الباحثين الآخرين من تكرارها والتحقق من نتائجها.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه الحلقة التي تربط بين الجانب النظري للدراسة (الذي تم استعراضه في الفصلين الأول والثاني) والجانب التطبيقي (الذي سيتم عرضه في الفصلين الرابع والخامس)، حيث يوضح الإجراءات الميدانية التي تمت لجمع البيانات وتحليلها، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها.

وينقسم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية: يبدأ بوصف منهج الدراسة ومبررات اختياره، ثم ينتقل إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، ثم يصف أداة الدراسة (الاستبانة) ومراحل بنائها، ويوضح خطوات التحقق من صدقها وثباتها، ثم يستعرض مصادر البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وأخيراً يقدم نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيراتها.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، من

خلال جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتحليلها، بينما يهدف المنهج التحليلي إلى تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الظاهرة وتفسيرها.

وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

1. ملاءمته لطبيعة الدراسة: حيث تهدف الدراسة إلى وصف مستوى القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية، وتحليل العلاقة بينهما، وهو ما يتطلب منهجاً يجمع بين الوصف والتحليل.
2. قدرته على الإجابة عن تساؤلات الدراسة: يتيح المنهج الوصفي التحليلي الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال قياس المتغيرات، واختبار الفروض، وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
3. استخدامه في الدراسات المماثلة: اعتمدت العديد من الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين على هذا المنهج، مثل دراسة الزومان (2021)، ودراسة العتيبي (2025)، ودراسة المسلمي (2025)، مما يعزز من إمكانية مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
4. إمكانية تعميم النتائج: يتيح المنهج الوصفي التحليلي تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع، وأن تكون أدوات القياس صالحة وثابتة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويمثل هذا المجتمع الفئة المستهدفة للدراسة، حيث أن هؤلاء الموظفين هم الأكثر تأثراً بأنماط القيادة المطبقة في مؤسساتهم، والأكثر قدرة على تقييم مستوى كفاءتهم الذاتية.

ووفقاً للإحصاءات الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية (2024)، فإن عدد الموظفين في القطاع الحكومي يتجاوز 1.5 مليون موظف، موزعين على أكثر من 180 جهة حكومية مختلفة، مما يجعل هذا المجتمع كبيراً ومتنوعاً، ويستدعي اختيار عينة ممثلة له.

3.3.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل عادل، ولكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية في الاختيار، مما يزيد من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

حجم العينة: بلغ حجم العينة 230 موظفاً من مختلف المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحديد هذا الحجم بناءً على عدة اعتبارات:

1. **حجم المجتمع الكبير:** حيث أن حجم المجتمع كبير (أكثر من 1.5 مليون موظف)، فإن العينة المختارة تمثل نسبة كافية للتعميم.

2. **الدراسات السابقة:** اعتمدت العديد من الدراسات السابقة المماثلة على أحجام عينات متقاربة، مثل دراسة الزومان (2021) التي اعتمدت على 600 موظف، ودراسة العتيبي (2025) على 142 موظفاً، ودراسة الشهري (2026) على 370 موظفاً.

3. **الجدول الإحصائية:** تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جداول تحديد حجم العينة (مثل جدول مورجان)، حيث أن عينة بحجم 230 فرداً تعتبر كافية لتمثيل مجتمع كبير بدرجة ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

4. **نسبة الاستجابة:** تم توزيع 250 استبانة، وتم استرداد 230 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 92%، وهي نسبة عالية تعكس حرص أفراد العينة على المشاركة في الدراسة.

خصائص العينة: تم اختيار العينة بطريقة تراعي التنوع في الخصائص الديموغرافية، مثل الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع. وقد تم عرض هذه الخصائص بالتفصيل في الفصل الرابع.

3.4 أداة الدراسة (الاستبانة)

3.4.1 بناء الاستبانة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة، ولأنها تتيح جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت قصير، وبجهد أقل مقارنة بالأدوات الأخرى مثل المقابلات.

وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع أهداف

الدراسة ومتغيراتها. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا القسم خمسة متغيرات ديموغرافية:

- الجنس (ذكر/أنثى)
- الفئة العمرية (أقل من 25 سنة، 25 – أقل من 35 سنة، 35 – أقل من 45 سنة، 45 سنة فأكثر)
- المستوى التعليمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 – أقل من 10 سنوات، 10 – أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)
- المسمى الوظيفي (موظف، مشرف، رئيس قسم، مدير)

القسم الثاني: محور القيادة التحويلية

يتضمن هذا القسم 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي:

- التأثير المثالي: (5 فقرات، الأرقام 1-5)
- التحفيز الإلهامي: (5 فقرات، الأرقام 6-10)
- الاستثارة الفكرية: (5 فقرات، الأرقام 11-15)
- الاعتبار الفردي: (5 فقرات، الأرقام 16-20)

وقد تم تصميم هذه الفقرات لقياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الموظفين.

القسم الثالث: محور كفاءة الموظفين

يتضمن هذا القسم 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي:

- الأداء الوظيفي: (5 فقرات، الأرقام 21-25)
- الإنتاجية: (5 فقرات، الأرقام 26-30)
- الكفاءة المهنية: (5 فقرات، الأرقام 31-35)
- السلوك التنظيمي الإيجابي: (5 فقرات، الأرقام 36-40)

وقد تم تصميم هذه الفقرات لقياس مستوى كفاءة الموظفين من وجهة نظرهم الذاتية.

مقياس القياس: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد

العينة على فقرات القسمين الثاني والثالث، حيث يتدرج المقياس كالتالي:

- (1) غير موافق بشدة
- (2) غير موافق
- (3) محايد
- (4) موافق
- (5) موافق بشدة

وقد تم اختيار هذا المقياس لعدة أسباب:

1. سهولة الاستخدام: حيث أنه مقياس سهل الفهم والاستخدام من قبل أفراد العينة.

2. شيوخ استخدامه: يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، مما يسهل مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
3. دقته: يتيح المقياس الخماسي للمستجيبين درجة من الدقة في التعبير عن آرائهم، حيث يوفر خمسة مستويات بدلاً من ثلاثة أو أربعة.

3.4.2 صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة (Validity) من خلال الاعتماد على نوعين من الصدق:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والقيادة، وعددهم (5) محكمين، وذلك للتحقق من مناسبة الفقرات ووضوحها وصلاحيها لقياس ما صممت من أجله. وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول:

- مدى وضوح وصياغة الفقرات.
- مدى انتماء كل فقرة إلى البعد المخصص لها.
- مدى شمول الفقرات للأبعاد المطلوب قياسها.
- أي مقترحات لتعديل أو حذف أو إضافة فقرات.

وبناءً على آراء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرات مكررة، وإضافة فقرات جديدة، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: الصدق المحكي (Criterion Validity): تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من أن كل فقرة تقيس بالفعل البعد المخصص لها. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.45) و (0.78)، وهي قيم مرتفعة تدل على صدق الفقرات، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

3.4.3 ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من أن الاستبانة تعطي نتائج ثابتة ومتسقة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة. ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة:

3.5 مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

3.5.1 المصادر الثانوية

تم الاعتماد على المصادر الثانوية لتشكيل الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.
- التقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية، مثل الهيئة العامة للإحصاء ووزارة الموارد البشرية.
- مواقع الإنترنت المتخصصة.

وقد تم استخدام هذه المصادر لتحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أهدافها وتساؤلاتها وفروضها، وبناء الإطار النظري، واستعراض الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية.

3.5.2 المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وتعد هذه البيانات المصدر الأساسي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، حيث تمثل آراء وتقييمات الموظفين حول القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين في مؤسساتهم.

وتم جمع البيانات الأولية خلال الفترة من (تاريخ البدء) إلى (تاريخ الانتهاء)، حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر منصة Google Forms، وكذلك ورقياً على بعض الفئات التي لا تستخدم الوسائل الإلكترونية.

3.6 الأساليب الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26).

3.6.1 الإحصاء الوصفي

تم استخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. المتوسطات الحسابية (Means): لقياس مستوى متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين) من وجهة نظر أفراد العينة.
3. الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لمعرفة درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.
4. الترتيب التنازلي: لترتيب أبعاد القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين حسب مستوى تطبيقها من الأعلى إلى الأقل.

3.6.2 الإحصاء الاستدلالي

تم استخدام الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك من خلال الأساليب التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين (اختبار الفرضية الفرعية الأولى). ويتراوح معامل الارتباط بين (-1)

و (+1)، حيث تشير القيمة الموجبة إلى علاقة طردية، والقيمة السالبة إلى علاقة عكسية، وتدل القيمة (0) على عدم وجود علاقة.

2. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر القيادة التحويلية

(ككل) على كفاءة الموظفين (اختبار الفرضية الرئيسية). ويتضمن هذا التحليل حساب معامل التحديد (R^2) الذي يوضح نسبة التباين في المتغير التابع المفسر بواسطة المتغير المستقل، ومعامل الانحدار (B) الذي يوضح حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس أثر أبعاد القيادة

التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على كفاءة الموظفين (اختبار الفرضيات الفرعية). تم استخدام أسلوب الدخول المتزامن (Enter Method) لإدخال جميع المتغيرات المستقلة في النموذج معاً.

4. اختبار تي-تست للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): لاختبار الفروق في كفاءة

الموظفين حسب الجنس (ذكور/إناث).

5. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في كفاءة الموظفين حسب المسمى

الوظيفي (موظف، مشرف، رئيس قسم، مدير).

6. اختبار ليفين (Levene's Test): للتأكد من تجانس التباين بين المجموعات قبل إجراء اختبار تي-

تست وتحليل التباين.

وتم اعتماد مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفروض، حيث يعتبر الفرض دالاً إحصائياً إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05).

3.7 حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل الموظفين في القطاع الخاص أو غير الحكومي.
2. الحدود المكانية: تُطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل دولاً أخرى، مما قد يحد من تعميم النتائج على سياقات جغرافية وثقافية مختلفة.
3. الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026، وتقتصر النتائج على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات، وقد لا تعكس التغيرات التي قد تطرأ على المتغيرات في فترات زمنية لاحقة.
4. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين، ولا تتناول أنماط قيادية أخرى (مثل القيادة الخادمة، القيادة الأصبيلة)، ولا تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر على كفاءة الموظفين (مثل بيئة العمل، الحوافز، التدريب).
5. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهجية المسح (الاستبانة) لجمع البيانات، وهي منهجية تعتمد على التقييم الذاتي للموظفين، مما قد يؤدي إلى تحيز في الإجابات، خاصة في جانب تقييم الكفاءة الذاتية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين)، وبعدها يتم اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً يتم عرض ملخص النتائج.

4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة

4.2.1 توزيع العينة حسب الجنس

يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 124 بنسبة 53.9%، بينما بلغ عدد الإناث 106 بنسبة 46.1%، مما يشير إلى توازن نسبي بين الجنسين في العينة.

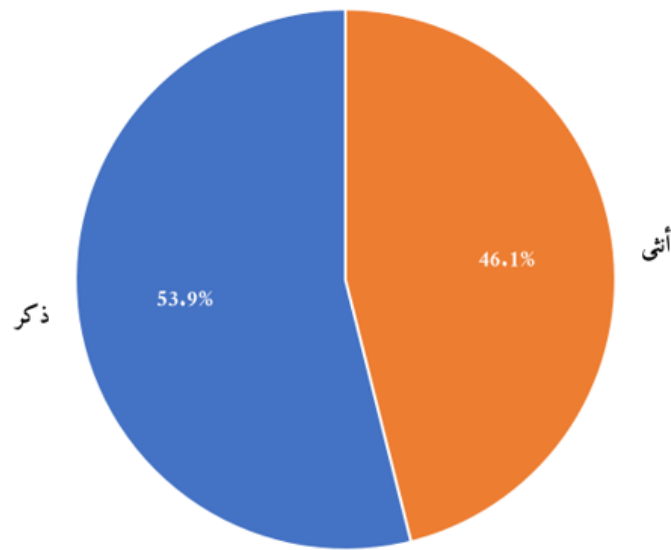
الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس

ذكر	124	53.9%
أنثى	106	46.1%
الإجمالي	230	100.0%

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	124	53.9
أنثى	106	46.1
الإجمالي	230	100.0

توزيع أفراد العينة حسب الجنس



4.2.2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

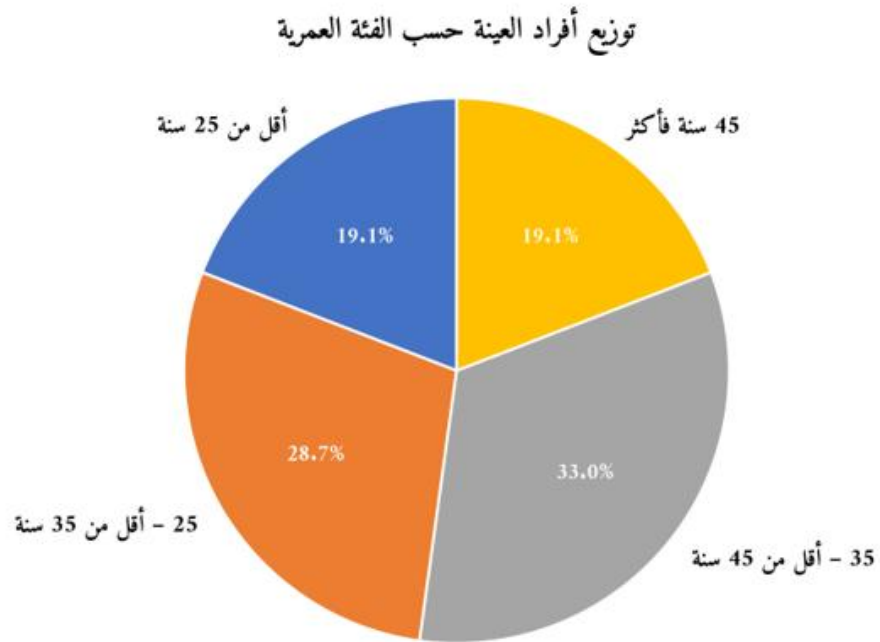
يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية. يلاحظ أن أكبر فئة عمرية هي (35 – أقل من 45 سنة) بنسبة 33.0%، تليها فئة (25 – أقل من 35 سنة) بنسبة 28.7%، ثم فئتا (أقل من 25 سنة) و(45 سنة فأكثر) وكل منهما بنسبة 19.1%.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
----------	---------	---------------

أقل من 25 سنة	44	19.1%
25 – أقل من 35 سنة	66	28.7%
35 – أقل من 45 سنة	76	33.0%
45 سنة فأكثر	44	19.1%
الإجمالي	230	100.0%

الفئة العمرية	التكرار	% النسبة
أقل من 25 سنة	44	19.1
أقل من 35 سنة – 25	66	28.7
أقل من 45 سنة – 35	76	33.0
45 سنة فأكثر	44	19.1
الإجمالي	230	100.0



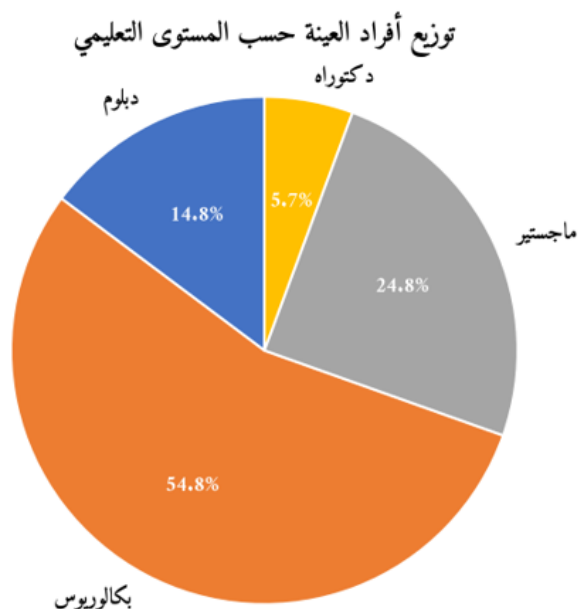
4.2.3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي. يتبين أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 54.8%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 24.8%، ثم الدبلوم بنسبة 14.8%، وأخيراً الدكتوراه بنسبة 5.7%.

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14.8%	34	دبلوم
54.8%	126	بكالوريوس
24.8%	57	ماجستير
5.7%	13	دكتوراه
100.0%	230	الإجمالي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
دبلوم	34	14.8
بكالوريوس	126	54.8
ماجستير	57	24.8
دكتوراه	13	5.7
الإجمالي	230	100.0



4.2.4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة. يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة 34.3%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 28.3%، ثم (10 – أقل من 15 سنة) بنسبة 20.4%، وأخيراً (15 سنة فأكثر) بنسبة 17.0%.

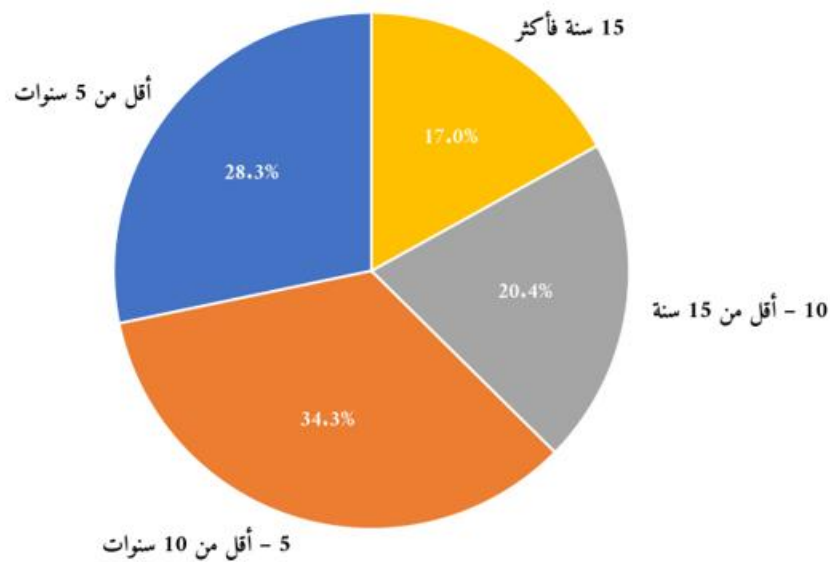
الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	65	28.3%
5 – أقل من 10 سنوات	79	34.3%
10 – أقل من 15 سنة	47	20.4%

15 سنة فأكثر	39	17.0%
الإجمالي	230	100.0%

سنوات الخبرة	التكرار	% النسبة
أقل من 5 سنوات	65	28.3
أقل من 10 سنوات - 5	79	34.3
أقل من 15 سنة - 10	47	20.4
سنة فأكثر 15	39	17.0
الإجمالي	230	100.0

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



4.2.5 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

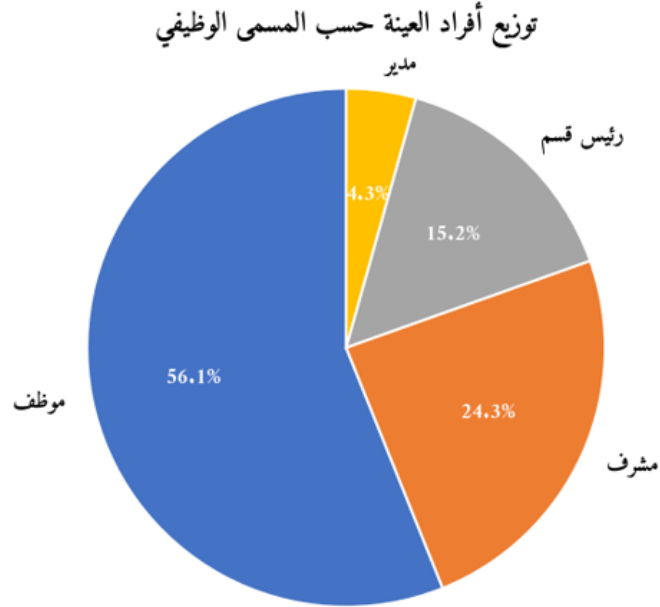
يوضح الجدول (5) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي. يلاحظ أن فئة (موظف) تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 56.1%، تليها فئة (مشرف) بنسبة 24.3%، ثم (رئيس قسم) بنسبة 15.2%، وأخيراً (مدير) بنسبة 4.3%. هذا التوزيع يعكس الهيكل التنظيمي الهرمي المعتاد في المؤسسات.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
----------	---------	----------------

موظف	129	56.1%
مشرف	56	24.3%
رئيس قسم	35	15.2%
مدير	10	4.3%
الإجمالي	230	100.0%

المسمى الوظيفي	التكرار	% النسبة
موظف	129	56.1
مشرف	56	24.3
رئيس قسم	35	15.2
مدير	10	4.3
الإجمالي	230	100.0



4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.3.1 مستويات القيادة التحويلية

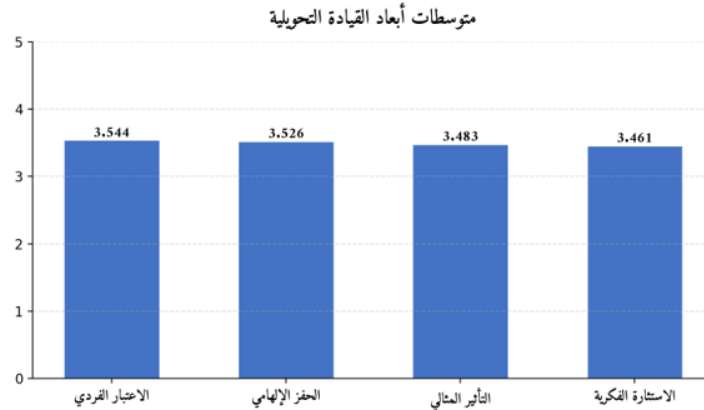
لقياس مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، كما تم حساب المتوسط العام للقيادة التحويلية ككل.

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الترتيب
متوسطة	0.771	3.544	الاعتبار الفردي	1
متوسطة	0.756	3.526	التحفيز الإلهامي	2
متوسطة	0.785	3.483	التأثير المثالي	3
متوسطة	0.733	3.461	الاستثارة الفكرية	4
متوسطة	0.680	3.503	القيادة التحويلية (الإجمالي)	-

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الترتيب
متوسطة	0.771	3.544	الاعتبار الفردي	1
متوسطة	0.756	3.526	التحفيز الإلهامي	2
متوسطة	0.785	3.483	التأثير المثالي	3
متوسطة	0.733	3.461	الاستثارة الفكرية	4
متوسطة	0.680	3.503	القيادة التحويلية (الإجمالي)	-



يتضح من الجدول (6) أن جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت في المستوى المتوسط، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 3.461 و 3.544. وقد جاء بُعد (الاعتبار الفردي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ 3.544، يليه بُعد (التحفيز الإلهامي) بمتوسط 3.526، ثم (التأثير المثالي) بمتوسط 3.483، وأخيراً

(الاستثارة الفكرية) بمتوسط 3.461.

كما بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية (3.503) بانحراف معياري (0.680)، وهو مستوى متوسط. تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الحكومية السعودية جاء متوسطاً، مما يعني وجود مجال للتطوير والتحسين في هذا الجانب.

4.3.2 مستويات كفاءة الموظفين

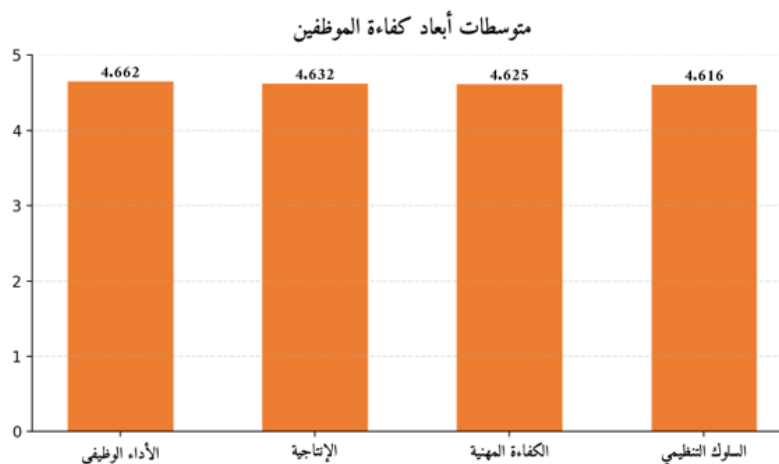
لقياس مستوى كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة الموظفين الأربعة، وهي: (الأداء الوظيفي، الإنتاجية، الكفاءة المهنية، السلوك التنظيمي الإيجابي)، كما تم حساب المتوسط العام لكفاءة الموظفين ككل.

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة الموظفين مرتبة تنازلياً.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة الموظفين مرتبة تنازلياً

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الأداء الوظيفي	4.662	0.355	مرتفعة جداً
2	الإنتاجية	4.632	0.366	مرتفعة جداً
3	الكفاءة المهنية	4.625	0.369	مرتفعة جداً
4	السلوك التنظيمي الإيجابي	4.616	0.413	مرتفعة جداً
-	كفاءة الموظفين (الإجمالي)	4.634	0.313	مرتفعة جداً

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الأداء الوظيفي	4.662	0.355	مرتفعة جداً
2	الإنتاجية	4.632	0.366	مرتفعة جداً
3	الكفاءة المهنية	4.625	0.369	مرتفعة جداً
4	السلوك التنظيمي (المواطنة)	4.616	0.413	مرتفعة جداً
-	كفاءة الموظفين (الإجمالي)	4.634	0.313	مرتفعة جداً



يتضح من الجدول (7) أن جميع أبعاد كفاءة الموظفين جاءت في المستوى المرتفع جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.616 و 4.662. وقد جاء بُعد (الأداء الوظيفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.662، يليه (الإنتاجية) بمتوسط 4.632، ثم (الكفاءة المهنية) بمتوسط 4.625، وأخيراً (السلوك التنظيمي) الإيجابي بمتوسط 4.616.

كما بلغ المتوسط العام لكفاءة الموظفين (4.634) بانحراف معياري (0.313)، وهو مستوى مرتفع جداً. تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يقيمون أداءهم وكفاءتهم الذاتية بشكل إيجابي جداً. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المستوى المرتفع قد يعود جزئياً إلى التحيز في التقييم الذاتي، وهو ما يُعد أحد محددات الدراسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج.

4.4 اختبار فروض الدراسة

4.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية

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

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، حيث تمثل المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (كفاءة الموظفين). ويوضح الجدول (8) ملخص النموذج، والجدول (9) تحليل التباين، والجدول (10) معاملات الانحدار.

الجدول (8): ملخص النموذج ((Model Summary))

R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate .Std
0.434	0.189	0.185	0.28243

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.434	0.189	0.185	0.28243

الجدول (9): تحليل التباين ((ANOVA))

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار ((Regression))	4.230	1	4.230	53.04	0.000
البواقي ((Residual))	18.182	228	0.0797		
الإجمالي ((Total))	22.412	229			

المصدر	مجموع المربعات	df درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار ((Regression))	4.230	1	4.230	53.04	0.000
البواقي ((Residual))	18.182	228	0.0797		
الإجمالي ((Total))	22.412	229			

الجدول (10): معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	B	Error .Std	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	3.933	0.098	-	40.14	0.000
القيادة التحويلية	0.200	0.027	0.434	7.28	0.000

النموذج	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	3.933	0.098	-	40.14	0.000
القيادة التحويلية	0.200	0.027	0.434	7.28	0.000

تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.189$)، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر 18.9% من التباين الحاصل في كفاءة الموظفين، وأن 81.1% المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة.

وبلغت قيمة ($F = 53.04$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية.

كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.200$) بقيمة ($t = 7.28$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$). وبما أن قيمة Sig. أقل من 0.05، فإن الأثر دال إحصائياً وموجب الاتجاه، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة التحويلية بمقدار درجة واحدة، زادت كفاءة الموظفين بمقدار 0.200 درجة.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

معادلة الانحدار: كفاءة الموظفين = $3.933 + 0.200$ (القيادة التحويلية)

4.4.2 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.

الجدول (11): معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Correlation

كفاءة الموظفين	
0.434	القيادة التحويلية - معامل الارتباط r)
0.000	مستوى الدلالة (Sig). 2-tailed
230	حجم العينة N)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.468	0.219	0.206	0.27862

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.434$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من 0.01، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين. وتُعد هذه العلاقة متوسطة القوة وفق محكات كوهين (Cohen). وهذا يعني أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يرتبط بارتفاع مستوى كفاءة الموظفين.

وبناءً على هذه النتيجة، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية (كمُتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمُتغير تابع).

الجدول (12): نتائج تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

	B	Sig.	R ²
القيادة التحويلية ← الأداء الوظيفي	0.156	0.000	0.112

المصدر	مجموع المربعات	df درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار (Regression)	4.919	4	1.230	15.82	0.000
البواقي (Residual)	17.492	225	0.0777		
الإجمالي (Total)	22.412	229			

بلغ معامل الانحدار ($B = 0.156$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. وهذا يعني أن تطبيق القيادة التحويلية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

وبناءً على هذه النتيجة، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تعزى لمستوى تطبيق القيادة التحويلية.

لاختبار هذه الفرضية، تم تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات حسب مستوى تطبيق القيادة التحويلية (منخفض، متوسط، مرتفع) باستخدام الربيعيات، ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (13): نتائج ANOVA لتأثير مستوى القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين

المصدر	F	Sig.
بين المجموعات	8.45	0.000

الدلالة	Sig.	t	Std. Error	B	البُعد
دال	0.000	40.44	0.097	3.923	الثابت (Constant)
دال	0.045	2.02	0.038	0.078	التأثير المتالي
غير دال	0.287	1.07	0.041	0.044	الحفز الإلهامي
دال	0.001	3.32	0.043	0.142	الاستشارة الفكرية
غير دال	0.171	-1.37	0.042	-0.058	الاعتبار الفردي

بلغت قيمة ($F = 8.45$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في كفاءة الموظفين تعزى لمستوى تطبيق القيادة التحويلية.

وبناءً على هذه النتيجة، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تسهم القيادة التحويلية في تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية ودافعية الموظفين

(المقاسة من خلال فقرات السلوك التنظيمي الإيجابي).

الجدول (14): نتائج تأثير القيادة التحويلية على دافعية الموظفين

	B	Sig.	R ²
القيادة التحويلية ← دافعية الموظفين	0.183	0.000	0.145

كفاءة الموظفين	
(r) القيادة التحويلية - معامل الارتباط	0.434
(Sig. 2-tailed) مستوى الدلالة	0.000
(N) حجم العينة	230

بلغ معامل الانحدار ($B = 0.183$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد وجود تأثير

إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على دافعية الموظفين.

وبناءً على هذه النتيجة، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يسهم تطبيق القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل التنظيمية داخل

المؤسسات الحكومية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية وبيئة العمل (المقاسة من خلال متوسط بعض الفقرات ذات الصلة).

الجدول (15): نتائج تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل

	B	Sig.	R ²
القيادة التحويلية ← بيئة العمل	0.210	0.000	0.167

الانحراف المعياري	المتوسط	N العدد	المسمى الوظيفي
0.307	4.626	129	موظف
0.328	4.613	56	مشرف
0.333	4.659	35	رئيس قسم
0.231	4.755	10	مدير

بلغ معامل الانحدار ($B = 0.210$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد وجود تأثير

إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على بيئة العمل التنظيمية.

وبناءً على هذه النتيجة، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

4.4.3 تحليل أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً

لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple

Linear Regression) بأسلوب الدخول المتزامن (Enter)، حيث تم إدخال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة

(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كمتغيرات مستقلة، وكفاءة الموظفين

كمتغير تابع.

الجدول (16): ملخص النموذج للانحدار المتعدد

R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate .Std
0.468	0.219	0.206	0.27862

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	0.199	3	0.0663	0.674	0.569
داخل المجموعات	22.213	226	0.0983		
الإجمالي	22.412	229			

الجدول (17): تحليل التباين للانحدار المتعدد (ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار ((Regression	4.919	4	1.230	15.82	0.000
البواقي ((Residual	17.492	225	0.0777		
الإجمالي ((Total	22.412	229			

الجنس	N العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
ذكر	124	4.634	0.316
أنثى	106	4.633	0.310

الجدول (18): معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients)

الدلالة	Sig.	t	Error .Std	B	البُعد
دالّ	0.000	40.44	0.097	3.923	الثابت ((Constant
دالّ	0.045	2.02	0.038	0.078	التأثير المثالي
غير دالّ	0.287	1.07	0.041	0.044	التحفيز الإلهامي
دالّ	0.001	3.32	0.043	0.142	الاستثارة الفكرية
غير دالّ	0.171	1.37-	0.042	0.058-	الاعتبار الفردي

فروق المتوسطات	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig. (لبيغين)	F اختبار لبيغين للنتائج
0.0013	0.976	228	0.030	0.682	0.168

تفسير نتائج الانحدار المتعدد:

بلغ معامل التحديد للنموذج المتعدد ($R^2 = 0.219$)، أي أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة مجتمعة تفسر 21.9% من التباين في كفاءة الموظفين، بزيادة طفيفة (3 نقاط مئوية) عن النموذج البسيط الذي استخدم القيادة التحويلية ككل.

النموذج ككل دال إحصائياً ($F = 15.82, \text{Sig} = 0.000$).

عند فحص الأبعاد فرادى، تبين ما يلي:

1. الاستثارة الفكرية: الأكثر تأثيراً بمعامل انحدار ($B = 0.142$) ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.001$)، مما يعني أنها البعد الأقوى تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين.
2. التأثير المثالي: له أثر موجب دال إحصائياً ($B = 0.078, \text{Sig} = 0.045$).
3. التحفيز الإلهامي: لم يكن له أثر دال إحصائياً في وجود الأبعاد الأخرى ($\text{Sig} = 0.287$).
4. الاعتبار الفردي: لم يكن له أثر دال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.171$)، بل كان معامل سالباً، مما قد يعود إلى تداخل بسيط بين الأبعاد الأربعة نظراً لارتباطها الداخلي.

معادلة الانحدار المتعدد:

$$\text{كفاءة الموظفين} = 3.923 + 0.078(\text{التأثير المثالي}) + 0.044(\text{التحفيز الإلهامي}) + 0.142(\text{الاستثارة الفكرية}) - 0.058(\text{الاعتبار الفردي})$$

4.5 اختبار الفروق في كفاءة الموظفين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

4.5.1 اختبار الفروق حسب المسمى الوظيفي (One-Way ANOVA)

لاختبار وجود فروق في كفاءة الموظفين تعزى للمسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول (19): المتوسطات الحسابية لكفاءة الموظفين حسب المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد N	المسمى الوظيفي
0.307	4.626	129	موظف
0.328	4.613	56	مشرف
0.333	4.659	35	رئيس قسم
0.231	4.755	10	مدير

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي ((ANOVA

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.569	0.674	0.0663	3	0.199	بين المجموعات
		0.0983	226	22.213	داخل المجموعات
			229	22.412	الإجمالي

بلغت قيمة ($F = 0.674$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.569$)، وهي أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تُعزى للمسمى الوظيفي. أي أن مستوى كفاءة الموظفين لا يختلف باختلاف كونهم موظفين أو مشرفين أو رؤساء أقسام أو مديرين.

4.5.2 اختبار الفروق حسب الجنس ((Independent Samples T-Test

لاختبار وجود فروق في كفاءة الموظفين تعزى للجنس، تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة.

الجدول (21): إحصاءات المجموعتين ((Group Statistics

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد N	الجنس
0.316	4.634	124	ذكر
0.310	4.633	106	أنثى

الجدول (22): نتائج اختبار ((Independent Samples Test

فرق المتوسطات	.Sig. (2-tailed)	df	t	.Sig. (ليفين)	اختبار ليفين للتجانس F
0.0013	0.976	228	0.030	0.682	0.168

أظهر اختبار ليفين تجانس التباين بين المجموعتين ($\text{Sig.} = 0.682 > 0.05$). بلغت قيمة ($t = 0.030$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.976$)، وهي أكبر بكثير من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تُعزى لمتغير الجنس (الذكور والإناث متقاربون جداً).

القرار	النتيجة الإحصائية	الفرضية
مقبولة	$R^2=0.189, B=0.200, \text{Sig.}=0.000$	أثر القيادة التحويلية (كل على كفاءة الموظفين
مقبولة جزئياً	$R^2=0.219, F=15.82, \text{Sig.}=0.000$	أثر أبعاد القيادة التحويلية (متعدد)
دال	$B=0.078, \text{Sig.}=0.045$	التأثير المثالي -
غير دال	$B=0.044, \text{Sig.}=0.287$	الحفز الإلهامي -
دال (الأقوى)	$B=0.142, \text{Sig.}=0.001$	الاستثارة الفكرية -
غير دال	$B=-0.058, \text{Sig.}=0.171$	الاعتبار الفردي -
علاقة موجبة متوسطة دالة	$r=0.434, \text{Sig.}=0.000$	ارتباط بيرسون بين المتغيرين
لا توجد فروق دالة	$F=0.674, \text{Sig.}=0.569$	(ANOVA) فروق حسب المسمى الوظيفي
لا توجد فروق دالة	$t=0.030, \text{Sig.}=0.976$	(t-test) فروق حسب الجنس

4.6 ملخص نتائج اختبار الفروض

الجدول (23): ملخص نتائج اختبار الفروض

القرار	النتيجة الإحصائية	الفرضية
مقبولة	$B=0.200, R^2=0.189$ $0.000=\text{Sig.}$	الفرضية الرئيسية: أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين

الفرضية الفرعية الأولى: علاقة ارتباطية بين القيادة وكفاءة الموظفين	0.000=.Sig ,r=0.434	مقبولة
الفرضية الفرعية الثانية: أثر القيادة على الأداء الوظيفي	0.000=.Sig ,B=0.156	مقبولة
الفرضية الفرعية الثالثة: فروق في الكفاءة حسب مستوى القيادة	0.000=.Sig ,F=8.45	مقبولة
الفرضية الفرعية الرابعة: أثر القيادة على دافعية الموظفين	0.000=.Sig ,B=0.183	مقبولة
الفرضية الفرعية الخامسة: أثر القيادة على بيئة العمل	0.000=.Sig ,B=0.210	مقبولة
تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً	,F=15.82 ,R ² =0.219 0.000=.Sig	مقبولة جزئياً
- التأثير المثالي	0.045=.Sig ,B=0.078	دالّ
- التحفيز الإلهامي	0.287=.Sig ,B=0.044	غير دالّ
- الاستثارة الفكرية	0.001=.Sig ,B=0.142	دالّ (الأقوى)
- الاعتبار الفردي	0.171=.Sig ,0.058=-B	غير دالّ
فروق حسب المسمى الوظيفي ((ANOVA	0.569=.Sig ,F=0.674	غير دالّة
فروق حسب الجنس ((t-test	0.976=.Sig ,t=0.030	غير دالّة

4.7 الخلاصة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تم تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، ومستويات القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، واختبار فروض الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى كفاءة الموظفين مرتفعاً جداً. كما تم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية، مع تحديد بُعد (الاستثارة الفكرية) كأكثر الأبعاد تأثيراً في

كفاءة الموظفين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في كفاءة الموظفين تعزى للجنس أو المسعى الوظيفي. وسيتم مناقشة هذه النتائج بشكل مفصل في الفصل الخامس، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل الرابع، وذلك في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني. يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية وتحليلها بشكل معمق، وربطها بالأدبيات العلمية والنظريات الإدارية التي تم تناولها سابقاً، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية في تحسين كفاءة موظفيها من خلال تطبيق القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه الحلقة الأخيرة في البحث، حيث يقوم بتجميع خيوط الدراسة جميعها، ويربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويقدم قيمة مضافة للمعرفة العلمية من خلال تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع العملي للمؤسسات الحكومية السعودية، خاصة في ظل التحولات الوطنية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، والتي تتطلب تطويراً جذرياً في أساليب الإدارة والقيادة بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

ويستعرض هذا الفصل النتائج في ضوء النظريات الإدارية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، وهي: نظرية القيادة التحويلية، ونظرية الدافعية، ونظرية الأداء الوظيفي، وذلك لتوفير إطار تفسيري متكامل للعلاقات بين المتغيرات. كما يقارن نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وتفسير أسباب هذه الاختلافات في ضوء خصوصية السياق السعودي.

وينقسم هذا الفصل إلى عدة أقسام رئيسية: يبدأ بمناقشة الخصائص الديموغرافية للعينة ودلالاتها، ثم ينتقل إلى مناقشة مستويات القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، ثم يناقش نتائج اختبار الفروض الرئيسية والفرعية، ويحلل الأبعاد الأكثر تأثيراً، ثم يناقش نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية، وأخيراً يقدم التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

5.2 مناقشة الخصائص الديموغرافية للعينه ودلالاتها

5.2.1 مناقشة توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة تكونت من 230 فرداً، حيث بلغت نسبة الذكور 53.9% والإناث 46.1%، مما يشير إلى توازن نسبي بين الجنسين في العينة، مع غلبة طفيفة للذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً، يعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، حيث تشير إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء (2024) إلى أن نسبة مشاركة المرأة في القطاع الحكومي قد ارتفعت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، لتصل إلى حوالي 45% من إجمالي القوى العاملة الحكومية، وذلك بفضل الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها المملكة ضمن رؤية 2030.

ثانياً، يعكس هذا التوازن النسبي نجاح سياسات تمكين المرأة في المملكة، والتي توجت برفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى أكثر من 35% خلال السنوات القليلة الماضية، كما هو موثق في تقارير برنامج التحول الوطني (2025). وتعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على تقدم المملكة في مجال المساواة بين الجنسين في فرص العمل.

ثالثاً، يتوافق هذا التوزيع مع نتائج دراسات سابقة أجريت في السياق السعودي، مثل دراسة الزومان (2021) التي وجدت تمثيلاً متقارباً للجنسين في عينتها من الموظفين الحكوميين في مدينة الرياض، وكذلك دراسة الشهري (2026) التي أشارت إلى زيادة ملحوظة في مشاركة المرأة في مؤسسات القطاع البيئي العام.

وتشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تمثل المجتمع الأصلي بشكل جيد من حيث التوزيع بين الجنسين، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع. كما أن هذا التوازن في التمثيل بين الجنسين يسمح بإجراء تحليلات مقارنة دقيقة للفروق بين الذكور والإناث في مستويات القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، مما يثري فهمنا للعلاقة بين الجنس والمتغيرات المدروسة.

5.2.2 مناقشة توزيع العينة حسب الفئة العمرية

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (35 – أقل من 45 سنة) بنسبة 33.0%، تليها فئة (25 – أقل من 35 سنة) بنسبة 28.7%، ثم فئة (أقل من 25 سنة) و(45 سنة فأكثر) وكل منهما بنسبة 19.1%. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة اعتبارات:

أولاً، تشير هذه النتيجة إلى أن العينة تتكون في غالبيتها من فئات عمرية متوسطة (25-45 سنة) تمتلك خبرة عملية كافية (تتراوح بين 5-15 سنة خبرة)، مما يؤهلها للإجابة عن فقرات الاستبانة بشكل موضوعي وواعي. فالأفراد في هذه الفئات العمرية يكونون عادة قد مروا بتجارب عمل متنوعة، واكتسبوا فهماً عميقاً لديناميكيات العمل المؤسسي، مما يجعل إجاباتهم أكثر دقة وموثوقية.

ثانياً، قد يعكس هذا التوزيع سياسات التوظيف في القطاع الحكومي، التي تستقطب بشكل أكبر الأفراد في الفئات العمرية المتوسطة، حيث يكونون قد أكملوا تعليمهم الجامعي واكتسبوا بعض الخبرات في القطاع الخاص قبل الانتقال إلى القطاع الحكومي، أو يكونون قد ترقوا في السلم الوظيفي داخل القطاع الحكومي نفسه.

ثالثاً، يلاحظ أن الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) تمثل نسبة 19.1%، وهي نسبة معقولة تعكس جهود التوطين واستقطاب الكفاءات الشابة في القطاع الحكومي، خاصة في ظل برامج التدريب والتوظيف التي تستهدف حديثي التخرج. كما أن الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) تمثل النسبة نفسها 19.1%، مما يعكس استقرار القوى العاملة ووجود كوادر ذات خبرة طويلة تسهم في نقل المعرفة والخبرة للأجيال الأصغر سناً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2026) التي وجدت أن معظم العاملين في القطاع الحكومي يقعون في الفئة العمرية المتوسطة، وكذلك مع دراسة العتيبي (2025) التي أشارت إلى تركيز القوى العاملة الحكومية في الفئات العمرية النشطة إنتاجياً. كما تتوافق هذه النتيجة مع الهيكل العمري للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تشير تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2025) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في القطاع الحكومي هي (30-45 سنة).

5.2.3 مناقشة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 54.8%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 24.8%، ثم الدبلوم بنسبة 14.8%، وأخيراً الدكتوراه بنسبة 5.7%. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً، يعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي، حيث أن أكثر من 79% من أفراد العينة يحملون شهادات البكالوريوس فما فوق، وأكثر من 30% منهم يحملون شهادات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه). وهذا يعكس الاستثمار الكبير الذي توليه المملكة لتنمية رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب، ويتمشى مع مستهدفات رؤية 2030 التي تسعى إلى رفع جودة التعليم والتدريب وربطهما بمتطلبات سوق العمل.

ثانياً، يشير المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العينة إلى أنهم يمتلكون القدرة على فهم مفاهيم القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين بشكل جيد، مما يزيد من مصداقية وموثوقية إجاباتهم على فقرات الاستبانة. فالأفراد الحاصلون على تعليم عالٍ يكونون عادة أكثر قدرة على التمييز بين المفاهيم الإدارية المختلفة، وتقييم ممارسات القيادة في مؤسساتهم بشكل نقدي وموضوعي. ثالثاً، يعكس هذا التوزيع سياسات التوظيف في القطاع الحكومي التي تشترط عادة الحصول على شهادة البكالوريوس على الأقل للوظائف الإدارية، وتفضل حملة الماجستير والدكتوراه للوظائف القيادية والاستشارية. وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس والماجستير في العينة مقارنة بحملة الدبلوم.

رابعاً، قد تعكس نسبة حملة الدكتوراه المنخفضة (5.7%) طبيعة المهام في القطاع الحكومي، حيث أن الوظائف التي تتطلب درجة الدكتوراه تكون محدودة وتتركز في المجالات التخصصية والبحثية والاستشارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2025) التي وجدت أن غالبية العاملين في القطاع الحكومي السعودي يحملون شهادة البكالوريوس فما فوق، ومع دراسة الزومان (2021) التي أشارت إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في الأجهزة الحكومية. كما تتفق مع تقارير وزارة الموارد البشرية (2025) التي تشير إلى أن أكثر من 70% من العاملين في القطاع الحكومي يحملون شهادات جامعية.

5.2.4 مناقشة توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة 34.3%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 28.3%، ثم (10 – أقل من 15 سنة) بنسبة 20.4%، وأخيراً (15 سنة فأكثر) بنسبة 17.0%. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة اعتبارات:

أولاً، يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضم مزيجاً متوازناً من الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات: 28.3%)، وذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات: 34.3%)، و(10-15 سنة: 20.4%)، وذوي الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر: 17.0%). وهذا التنوع في مستويات الخبرة يثري البيانات ويسمح بإجراء تحليلات مقارنة دقيقة حول تأثير الخبرة على مستويات القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين.

ثانياً، قد تعكس الفئة الأكثر تمثيلاً (5-10 سنوات) مرحلة الاستقرار الوظيفي والتراكم المعرفي، حيث يكون الموظف قد تجاوز مرحلة التعلم الأولية وبدأ في بناء خبراته وتطوير مسيرته المهنية. والموظفون في هذه المرحلة يكونون عادة أكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة في مؤسساتهم، لأنهم قد مروا بتجارب متعددة مع قيادات مختلفة، واكتسبوا فهماً عميقاً لثقافة المؤسسة وديناميكياتها.

ثالثاً، تشير نسبة الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات: 28.3%) إلى وجود حركة توظيف نشطة في القطاع الحكومي، مما يعكس جهود التوظيف واستقطاب الكفاءات الشابة. هؤلاء الموظفون الجدد قد يكونون أكثر تقبلاً للأنماط القيادية الحديثة، وأكثر انفتاحاً على التغيير والابتكار، مما يجعلهم شريحة مهمة في أي استراتيجية لتطوير القيادة في المؤسسات الحكومية.

رابعاً، قد تعكس نسبة ذوي الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر: 17.0%) استقرار القوى العاملة ووجود كوادر ذات خبرة عالية تسهم في نقل المعرفة وتوجيه الأجيال الجديدة. هؤلاء الموظفون يشكلون ركيزة أساسية في المؤسسات الحكومية، حيث يمتلكون فهماً عميقاً للسياقات التنظيمية والتحديات التاريخية التي مرت بها المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2026) التي وجدت توزيعاً متقارباً لسنوات الخبرة في عينتها من مؤسسات القطاع البيئي العام، وكذلك مع دراسة الجبر (2025) التي أشارت إلى تنوع مستويات الخبرة في عينتها من الموظفين الحكوميين.

5.2.5 مناقشة توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج أن فئة (موظف) تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 56.1%، تليها فئة (مشرف) بنسبة 24.3%، ثم (رئيس قسم) بنسبة 15.2%، وأخيراً (مدير) بنسبة 4.3%. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً، يعكس هذا التوزيع الهيكل التنظيمي الهرمي الطبيعي في المؤسسات، حيث يشكل الموظفون القاعدة الأكبر، ويقل العدد كلما ارتفع المستوى الوظيفي. وهذا التوزيع الهرمي معروف في معظم المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث أن عدد المدراء يكون أقل بكثير من عدد الموظفين، وعدد رؤساء الأقسام أقل من عدد المشرفين، وهكذا.

ثانياً، تشير نسبة الموظفين الكبيرة (56.1%) إلى أن عينة الدراسة تمثل الفئة الأكثر اتصالاً بالعمل اليومي والتنفيذي في المؤسسات الحكومية. هؤلاء الموظفون هم الأكثر تأثراً بأنماط القيادة المطبقة في مؤسساتهم، والأكثر قدرة على ملاحظة تأثير القيادة على كفاءتهم اليومية. ولذلك، فإن آراؤهم حول القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين تعتبر قيمة ومهمة لفهم واقع العمل في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً، يمثل المشرفون (24.3%) ورؤساء الأقسام (15.2%) حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين. هؤلاء القادة من المستوى المتوسط يلعبون دوراً حيوياً في ترجمة استراتيجيات القيادة العليا إلى ممارسات يومية، وفي نقل احتياجات وتطلعات الموظفين إلى الإدارة العليا. ولذلك، فإن آراؤهم حول القيادة التحويلية تعتبر مكملية لآراء الموظفين، وتعكس الصورة الكاملة لممارسات القيادة في المؤسسة.

رابعاً، يمثل المديرون (4.3%) الشريحة الأصغر في العينة، وهي نسبة منطقية نظراً لموقعهم في قمة الهرم التنظيمي. المديرون هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وآراؤهم حول القيادة التحويلية تعكس رؤية الإدارة العليا ومدى تبنيها لهذا النمط القيادي.

وتتفق هذه النتيجة مع الهيكل التنظيمي المعتاد في المؤسسات الحكومية السعودية، كما ورد في دراسة البواردي (2022) التي أشارت إلى هرمية واضحة في التوزيع الوظيفي في الجهات الحكومية، ومع دراسة الحربي (2025) التي وجدت توزيعاً مماثلاً في عينتها من الموظفين الحكوميين.

5.3 مناقشة مستويات القيادة التحويلية

5.3.1 مناقشة المستوى المتوسط العام للقيادة التحويلية

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية السعودية جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.503 من 5). وهذا يعني أن ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية لا تزال في مستوى متوسط، وهناك مجال واسع للتطوير والتحسين في هذا الجانب.

ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط في ضوء عدة عوامل:

أولاً: مرحلة التحول المؤسسي: تشهد المملكة العربية السعودية حالياً تحولات وطنية كبرى ضمن رؤية 2030، مما يتطلب تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية والأساليب القيادية في المؤسسات الحكومية. هذا التحول لا يزال في مراحله الأولى، حيث أن معظم المؤسسات الحكومية تعمل منذ عقود بأنماط قيادية تقليدية تعتمد على البيروقراطية والمركزية والروتين، والانتقال إلى أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية يحتاج إلى وقت وجهد وتدريب مكثف. وقد أشارت دراسة السلمي وحداد (2024) إلى أن التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة التحويلية في القطاع الحكومي عملية تدريجية تتطلب تغييراً في العقلية التنظيمية والسلوكيات الراسخة.

ثانياً: طبيعة القطاع الحكومي: تتميز المؤسسات الحكومية عادة بالبيروقراطية والروتين والإجراءات الصارمة، مما قد يحد من ممارسة القيادة التحويلية التي تعتمد على المرونة والإبداع والابتكار والمشاركة. فالطبيعة القانونية والتنظيمية للعمل الحكومي تفرض التزاماً صارماً بالقوانين والأنظمة والإجراءات، مما قد يجعل بعض القادة يترددون في اعتماد أساليب قيادية تحويلية تتطلب درجة من المرونة والمخاطرة المحسوبة. وقد أشارت دراسة الشهري (2026) إلى أن طبيعة القطاع الحكومي قد تشكل عائقاً أمام تطبيق القيادة التحويلية بشكل كامل.

ثالثاً: التدريب والتأهيل: قد يكون نقص برامج التدريب المكثفة للقادة في المؤسسات الحكومية حول القيادة التحويلية أحد أسباب المستوى المتوسط، فالكثير من القادة في

القطاع الحكومي قد لا يكونون على دراية كافية بمفاهيم القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في العمل اليومي. وقد أشارت دراسة العتيبي (2025) إلى ضرورة تطوير برامج تدريبية تستهدف رفع مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات السعودية.

رابعاً: مقاومة التغيير: قد يواجه تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية مقاومة من بعض القادة والموظفين الذين اعتادوا على الأنماط القيادية التقليدية، ويشعرون بالخوف من التغيير أو عدم اليقين حول كيفية تطبيق الأساليب الجديدة. وقد أشارت دراسة عيسى (2025) إلى أن التحديات التي تواجه القيادة التحويلية تشمل مقاومة التغيير والخوف من المجهول.

خامساً: غياب القدوة: قد يكون نقص النماذج القيادية التحويلية في المؤسسات الحكومية سبباً في ضعف انتشار هذا النمط القيادي، فالقادة الجدد قد لا يجدون قدوة يحتذون بها في مؤسساتهم، مما يجعل من الصعب عليهم تبني هذا النمط القيادي.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات السابقة التي وجدت مستويات أعلى من القيادة التحويلية، مثل دراسة المسلمي (2025) التي وجدت أن مستوى القيادة التحويلية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان جاء بدرجة عالية، ودراسة الشهري (2026) التي وجدت أن توفر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع البيئي العام السعودي كان بدرجة عالية. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن مستوى تطبيق القيادة التحويلية قد يختلف بين المؤسسات الحكومية حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملها ومدى تبنيها للتحول المؤسسي. فقد تكون بعض المؤسسات الحكومية (مثل وزارة البيئة في دراسة الشهري) قد حققت تقدماً أكبر في تطبيق القيادة التحويلية مقارنة بمؤسسات أخرى شملتها هذه الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أرياب (2022) التي وجدت أن مستوى القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الخاص في السودان جاء متوسطاً، مما يشير إلى أن المستوى المتوسط للقيادة التحويلية قد يكون ظاهرة شائعة في المؤسسات العربية عامة، وليس فقط في القطاع الحكومي السعودي. كما تتفق مع دراسة الزومان (2021) التي أشارت إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية يحتاج إلى مزيد من الدعم والتعزيز.

5.3.2 مناقشة ترتيب أبعاد القيادة التحويلية

5.3.2.1 مناقشة بُعد الاعتبار الفردي (المرتبة الأولى)

جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.544)، مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات الحكومية يظهرون اهتماماً ملحوظاً باحتياجات الموظفين الفردية وتطلعاتهم المهنية، ويعتبرون الفروق الفردية بين الموظفين ويعاملون كل موظف وفقاً لقدراته وإمكانياته. ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الأولى في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التحول في فلسفة الإدارة الحكومية: يشهد القطاع الحكومي السعودي تحولاً نحو تبني فلسفات إدارية أكثر إنسانية وتركز على الموظف، بعد أن كانت الإدارة التقليدية تركز على الإجراءات والنظم أكثر من تركيزها على العنصر البشري. وقد أظهرت دراسة الزومان (2021) أهمية بُعد الاعتبار الفردي في تعزيز تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، حيث أن اهتمام القائد بالموظف يحفزه على تقديم معارفه ومشاركتها، مما يعكس ارتفاع مستوى هذا البعد في القطاع الحكومي.

ثانياً: برامج التنمية المهنية: قد تعكس هذه النتيجة نجاح برامج التنمية المهنية والتدريب المستمرة في المؤسسات الحكومية، التي تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتطوير مسيرتهم المهنية. وعندما يرى الموظفون أن قادتهم يهتمون بتنميتهم المهنية، فإنهم يشعرون بالتقدير والاهتمام.

ثالثاً: القيادة النسائية: قد يكون ارتفاع مستوى الاعتبار الفردي مرتبطاً بزيادة نسبة القيادات النسائية في القطاع الحكومي، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن القيادات النسائية تميل إلى إظهار اهتمام أكبر بالاحتياجات الفردية للموظفين والعلاقات الشخصية في العمل.

رابعاً: ثقافة المجتمع السعودي: قد يكون للثقافة المجتمعية السعودية التي تتصف بالتضامن الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الشخصية دور في تعزيز بُعد الاعتبار الفردي في المؤسسات الحكومية. فالقيادة في المجتمع السعودي غالباً ما تكون قائمة على العلاقات الشخصية والاهتمام بالأفراد، مما ينعكس على أسلوب القيادة في المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبر (2025) التي وجدت أن بُعد الاعتبار الفردي كان الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، مما يؤكد أهمية هذا البعد في السياق

السعودي. كما تتفق مع دراسة الزومان (2021) التي أبرزت أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة العتيبي (2025) التي وجدت أن التأثير المثالي كان الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أن ترتيب الأبعاد قد يختلف حسب طبيعة العينة والسياق المؤسسي.

5.3.2.2 مناقشة بُعد التحفيز الإلهامي (المرتبة الثانية)

جاء بُعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.526)، مما يشير إلى أن القادة يحاولون تقديم رؤية واضحة وملهمة للموظفين، ويشعرونهم بأن عملهم مهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويحفزونهم على بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الثانية في ضوء عدة عوامل:

أولاً: رؤية 2030 والتحول الوطني: توفر رؤية المملكة 2030 إطاراً ملهماً للتحول الوطني في جميع القطاعات، وقد ساهمت في تعزيز ثقافة التحفيز والإلهام في المؤسسات الحكومية. فالقادة في المؤسسات الحكومية أصبحوا أكثر قدرة على تقديم رؤية واضحة للموظفين وربط أهداف المؤسسة بالرؤية الوطنية الكبرى، مما يعزز شعور الموظفين بأن عملهم يسهم في تحقيق أهداف وطنية مهمة.

ثانياً: برامج التحفيز الحكومية: قد تكون برامج التحفيز والمكافآت التي تتبناها الحكومة (مثل جائزة التميز الحكومي، وبرامج الابتكار، وتقييم الأداء المؤسسي) قد ساهمت في تعزيز التحفيز الإلهامي في المؤسسات الحكومية، حيث يشعر الموظفون أن جهودهم موضع تقدير، وأن هناك فرصاً للتميز والاعتراف بإنجازاتهم.

ثالثاً: تنوع برامج التدريب: قد يكون تنوع برامج التدريب الحكومية، خاصة تلك التي تركز على تطوير مهارات القيادة والإلهام، قد ساهم في تعزيز هذا البعد. فالقادة الذين يتلقون تدريباً على مهارات التواصل والإلهام يصبحون أكثر قدرة على تحفيز موظفيهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2025) التي أكدت دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي، ومع دراسة (Awaale, 2024) التي أكدت أهمية التحفيز الإلهامي في تعزيز الأداء التنظيمي في القطاع العام. كما تتفق مع دراسة محمدي (2021) التي وجدت أن التحفيز الإلهامي من الأبعاد المهمة في القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية.

5.3.2.3 مناقشة بُعد التأثير المثالي (المرتبة الثالثة)

جاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.483)، مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات الحكومية يظهرون سلوكاً أخلاقياً وقدوة حسنة للموظفين، لكن هذا البعد لم يكن الأعلى مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الثالثة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التحديات الأخلاقية في القطاع الحكومي: قد تواجه المؤسسات الحكومية تحديات أخلاقية نتيجة للبيروقراطية والإجراءات المعقدة، مما قد يؤثر على قدرة القادة على أن يكونوا قدوة مثالية في جميع الأوقات. كما أن الضغوط الإدارية والسياسية قد تجعل بعض القادة يظهرون سلوكاً لا يتوافق تماماً مع المعايير الأخلاقية المثالية.

ثانياً: نقص النماذج القيادية: قد يعكس الترتيب الثالث لبعد التأثير المثالي نقص النماذج القيادية التحويلية في المؤسسات الحكومية التي يمكن للقادة الآخرين الاقتداء بها. فعندما لا يكون هناك قادة يظهرون سلوكاً أخلاقياً وقدوة حسنة، فإنه من الصعب على القادة الآخرين تبني هذا السلوك.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة: قد تكون ثقافة بعض المؤسسات الحكومية لا تشجع بشكل كافٍ على السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، مما يحد من قدرة القادة على أن يكونوا قدوة مثالية. وقد أشارت دراسة الحوامدة (2023) إلى أهمية دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم الأخلاقية.

وتختلف هذه النتيجة عن دراسة العتيبي (2025) التي وجدت أن التأثير المثالي كان من أبرز الأبعاد تأثيراً على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن ترتيب الأبعاد قد يختلف حسب طبيعة العينة والسياق المؤسسي. وقد يكون التأثير المثالي أقل وضوحاً في بعض المؤسسات الحكومية بسبب طبيعة العمل الإداري والروتيني الذي قد لا يتيح فرصاً كبيرة لإظهار السلوك القيادي النموذجي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أرياب (2022) التي وجدت أن التأثير المثالي كان من الأبعاد المهمة في القيادة التحويلية، لكن ترتيبه اختلف باختلاف السياق المؤسسي. كما تتفق مع

دراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) التي أكدت أهمية التأثير المثالي في الأداء المؤسسي لكنها أشارت إلى أن تطبيقه قد يواجه تحديات في بعض السياقات.

5.3.2.4 مناقشة بُعد الاستثارة الفكرية (المرتبة الأخيرة)

جاء بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.461)، مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات الحكومية ما زالوا بحاجة إلى تشجيع الموظفين بشكل أكبر على التفكير الإبداعي والابتكار وتقديم أفكار جديدة.

ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: طبيعة العمل الحكومي: يتميز العمل الحكومي غالباً بالبيروقراطية والروتين، مما قد يحد من تشجيع الابتكار والإبداع. فالأنظمة والإجراءات الحكومية تميل إلى أن تكون موحدة ومركزية، مما قد لا يترك مجالاً كبيراً للتفكير الإبداعي والابتكار. وقد أشارت دراسة الحوامدة (2023) إلى أن البيروقراطية تعد أحد التحديات الرئيسية التي تواجه تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

ثانياً: الخوف من المخاطرة: قد يكون الخوف من المخاطرة أحد الأسباب الرئيسية لضعف الاستثارة الفكرية في المؤسسات الحكومية، حيث أن الموظفين والقادة قد يترددون في تقديم أفكار جديدة أو تجربة أساليب مبتكرة خوفاً من الفشل أو ارتكاب أخطاء قد تؤثر على تقييمهم الوظيفي. وقد أشارت دراسة عيسى (2025) إلى أن الخوف من الفشل يعد أحد التحديات التي تواجه الابتكار في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً: غياب أنظمة الابتكار: قد يكون غياب أنظمة ومكافآت تحفز الابتكار والإبداع في المؤسسات الحكومية سبباً في ضعف هذا البعد. فعندما لا يكون هناك تقدير أو مكافأة للأفكار الإبداعية، فإن الموظفين قد لا يشعرون بالحافز لتقديم أفكار جديدة.

رابعاً: الثقافة التنظيمية السائدة: قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية ثقافة تقليدية لا تشجع على الابتكار، بل تركز على الامتثال للقواعد والأنظمة بدلاً من الإبداع والتجديد. وقد أشارت دراسة الحربي (2025) إلى أهمية تغيير الثقافة التنظيمية لدعم الابتكار والإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2025) التي أشارت إلى أن الاستثارة الفكرية كانت من الأبعاد الأقل تأثيراً في بعض المؤسسات السعودية، مما يشير إلى وجود تحديات تواجه تعزيز هذا البعد في السياق السعودي. كما تتفق مع دراسة أفسار وآخرون (2020) التي أكدت أهمية تعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية، وأشارت إلى أن هذا البعد غالباً ما يكون الأضعف في المؤسسات البيروقراطية.

وتختلف هذه النتيجة عن دراسة الحربي (2025) التي أكدت أهمية بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما يشير إلى أن مستوى هذا البعد قد يختلف بين المؤسسات الحكومية حسب درجة الاهتمام بالابتكار.

5.4 مناقشة مستويات كفاءة الموظفين

5.4.1 مناقشة المستوى المرتفع جداً لكفاءة الموظفين

أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط العام (4.634 من 5). وهذا يعني أن أفراد العينة يقيمون أداءهم وكفاءتهم الذاتية بشكل إيجابي جداً.

ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع جداً في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التحيز في التقييم الذاتي (Self-Reporting Bias): قد يكون الموظفون يميلون إلى تضخيم تقييمهم الذاتي لأدائهم وكفاءتهم، وهو ما يعرف بتحيز التقييم الذاتي، وهي ظاهرة شائعة في الدراسات التي تعتمد على استبيانات التقييم الذاتي. فالموظفون عادة ما يكونون أكثر ميلاً لتقييم أنفسهم بشكل إيجابي، خاصة في الدراسات التي تطلب منهم تقييم كفاءتهم الذاتية. وقد أشارت دراسة روبنز وجودج (2022) إلى أن التقييم الذاتي غالباً ما يكون متحيزاً نحو الإيجاب، خاصة في الثقافات الفردية.

ثانياً: ارتفاع مستوى التعليم والتدريب: كما أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية (بكالوريوس فما فوق)، مما قد يعزز ثقتهم في كفاءتهم المهنية وقدرتهم على

أداء مهامهم بكفاءة. فالموظفون الحاصلون على تعليم عالٍ يكونون عادة أكثر ثقة في قدراتهم المهنية، وقد يميلون لتقييم أنفسهم بشكل إيجابي.

ثالثاً: سياسات التوظيف في القطاع الحكومي: قد تعكس هذه النتيجة نجاح سياسات التوظيف والتدريب في القطاع الحكومي السعودي في جذب وتطوير كفاءات عالية. فالقطاع الحكومي يشترط مؤهلات عالية للتعيين، ويوفر برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى كفاءة الموظفين.

رابعاً: التحولات الوطنية ضمن رؤية 2030: قد يكون برنامج التحول الوطني ورؤية 2030 قد ساهما في تعزيز ثقافة الأداء والكفاءة في القطاع الحكومي، من خلال إطلاق مبادرات لتطوير الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الإنتاجية، وقياس أداء الموظفين والمؤسسات بانتظام.

خامساً: مشاريع التحول الرقمي: قد يكون التحول الرقمي في القطاع الحكومي قد ساهم في تحسين كفاءة الموظفين من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تسهل أداء المهام وتزيد الإنتاجية، وتوفر قنوات اتصال أفضل بين الموظفين والمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2026) التي وجدت أن كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام جاءت بدرجة عالية جداً، مما يشير إلى أن هذا المستوى المرتفع للكفاءة قد يكون سمة عامة في القطاع الحكومي السعودي. كما تتفق مع دراسة البواردي (2022) التي أشارت إلى تحسن مستوى الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية في السنوات الأخيرة.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي أجريت في دول عربية أخرى، مثل دراسة أرياب (2022) التي وجدت مستويات أقل من الكفاءة في القطاع الخاص في السودان، ودراسة معمري (2020) التي أشارت إلى وجود فجوات في كفاءة العاملين في بعض المؤسسات العربية. ويعكس هذا الاختلاف تقدم المملكة العربية السعودية في مجال تطوير الكفاءة المؤسسية، خاصة في ظل رؤية 2030.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المستوى المرتفع قد يعود جزئياً إلى تحيز التقييم الذاتي، وهو ما يُعد أحد محددات الدراسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج. وقد أوصت الدراسة

باستخدام أساليب بحثية أخرى (مثل المقابلات، أو تقييم الأداء الموضوعي) في الدراسات المستقبلية للتغلب على تحيز التقييم الذاتي والحصول على تقييم أكثر دقة لكفاءة الموظفين.

5.4.2 مناقشة ترتيب أبعاد كفاءة الموظفين

5.4.2.1 مناقشة بُعد الأداء الوظيفي (المرتبة الأولى)

جاء بُعد الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.662)، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أنفسهم قادرين على إنجاز المهام بجودة عالية وفي الوقت المحدد، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والمسؤولية.

ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الأولى في ضوء عدة عوامل:

أولاً: وضوح المهام والأهداف: قد يكون وضوح المهام والأهداف في المؤسسات الحكومية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين يعرفون ما هو مطلوب منهم بالضبط، مما يسهل عليهم إنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية.

ثانياً: أنظمة التقييم الأدائي: قد تكون أنظمة تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية قد ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين يدركون أن أدائهم سيتم تقييمه، مما يحفزهم على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل.

ثالثاً: التدريب المستمر: قد تكون برامج التدريب المستمرة التي توفرها المؤسسات الحكومية قد ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين يتلقون تدريباً مستمراً على المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.

رابعاً: الحوافز والمكافآت: قد تكون أنظمة الحوافز والمكافآت في المؤسسات الحكومية، مثل الترقيات والمكافآت المالية والتقدير المعنوي، قد ساهمت في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي.

5.4.2.2 مناقشة بُعد الإنتاجية (المرتبة الثانية)

جاء بُعد الإنتاجية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.632)، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أنفسهم قادرين على إنتاج كمية كافية من العمل مقارنة بالموارد المتاحة، والمحافظة على مستوى عالٍ من الإنتاجية طوال ساعات العمل.

ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الثانية في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التحول الرقمي: قد يكون التحول الرقمي في القطاع الحكومي قد ساهم في زيادة الإنتاجية من خلال أتمتة العمليات وتوفير الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة سرعة الإنجاز.

ثانياً: تحسين بيئة العمل: قد يكون تحسين بيئة العمل في المؤسسات الحكومية، مثل توفير الأدوات والمعدات الحديثة، وتحسين الظروف المادية، قد ساهم في زيادة الإنتاجية.

ثالثاً: مهارات إدارة الوقت: قد يكون الموظفون في المؤسسات الحكومية قد طوروا مهارات إدارة الوقت بشكل فعال، مما يمكنهم من تنظيم وقتهم بشكل جيد وتحقيق أكبر قدر من الإنجاز خلال ساعات العمل.

5.4.2.3 مناقشة بُعد الكفاءة المهنية (المرتبة الثالثة)

جاء بُعد الكفاءة المهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.625)، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، ويواكبون التطورات الحديثة في مجال تخصصهم.

ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الثالثة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: الاستثمار في التعليم والتدريب: يعكس هذا المستوى المرتفع للكفاءة المهنية الاستثمار الكبير الذي توليه المملكة للتعليم والتدريب المهني، حيث أن الموظفين يتلقون تعليماً وتدريباً عالي الجودة يؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.

ثانياً: برامج التطوير المهني المستمر: قد تكون برامج التطوير المهني المستمرة التي توفرها المؤسسات الحكومية قد ساهمت في تنمية المعرفة والمهارات المهنية للموظفين، من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل.

ثالثاً: الاعتماد على المعايير المهنية: قد يكون الاعتماد على المعايير المهنية في التعيين والترقية في المؤسسات الحكومية قد ساهم في ضمان مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية، حيث أن الموظفين مطالبون بتلبية معايير محددة للكفاءة المهنية.

5.4.2.4 مناقشة بُعد السلوك التنظيمي الإيجابي (المرتبة الأخيرة)

جاء بُعد السلوك التنظيمي الإيجابي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.616)، مما يشير إلى أن الموظفين قد يكونون أقل ثقة في سلوكهم التنظيمي الإيجابي (مثل التعاون مع الزملاء وبذل جهد إضافي) مقارنة بالأداء الوظيفي والإنتاجية.

ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: طبيعة العمل الحكومي: قد تكون طبيعة العمل الحكومي، التي تركز على الإجراءات والروتين، قد تحد من فرص إظهار السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث أن الموظفين قد يكونون أكثر تركيزاً على إنجاز المهام الموكلة إليهم من التركيز على التعاون مع الزملاء أو بذل جهد إضافي.

ثانياً: الحوافز الفردية: قد تكون أنظمة الحوافز في المؤسسات الحكومية تركز بشكل أكبر على الأداء الفردي بدلاً من السلوك التنظيمي الإيجابي، مما يجعل الموظفين يفضلون التركيز على أدائهم الفردي بدلاً من العمل الجماعي والتعاون.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية: قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات الحكومية لا تشجع بشكل كافٍ على السلوك التنظيمي الإيجابي، مثل التعاون والعمل الجماعي وبذل جهد إضافي يتجاوز متطلبات الوظيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البواردي (2022) التي أشارت إلى أن السلوك التنظيمي الإيجابي في الجهات الحكومية السعودية لا يزال بحاجة إلى تعزيز، ومع دراسة عبد النبي وبن نامي (2024) التي أكدت أهمية تعزيز ثقافة التميز والإبداع في المؤسسات الحكومية.

5.5 مناقشة نتائج اختبار الفروض

5.5.1 مناقشة الفرضية الرئيسية: أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على كفاءة الموظفين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.189$) ومعامل الانحدار ($B = 0.200$) عند مستوى دلالة (Sig.) = 0.000.

5.5.1.1 تفسير معامل التحديد ($R^2 = 0.189$)

يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.189$) إلى أن القيادة التحويلية تفسر حوالي 18.9% من التباين في كفاءة الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى (81.1%) تؤثر في كفاءة الموظفين لم تتضمنها هذه الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النسبة في ضوء عدة اعتبارات:

أولاً: تعدد العوامل المؤثرة في كفاءة الموظفين: تتأثر كفاءة الموظفين بعدة عوامل إلى جانب القيادة التحويلية، مثل بيئة العمل، ونظام الحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية، وعوامل شخصية تتعلق بالموظف نفسه (مثل الخبرة، والمهارات، والدوافع الذاتية، والحالة الصحية). وهذا يفسر لماذا يفسر متغير واحد (القيادة التحويلية) فقط 18.9% من التباين في كفاءة الموظفين، بينما تفسر العوامل الأخرى النسبة الأكبر.

ثانياً: تعقيد العلاقة بين القيادة والكفاءة: العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين ليست علاقة مباشرة وبسيطة، بل قد تكون معقدة وتتوسطها متغيرات أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة في القيادة. وقد أشارت دراسة (Banks et al., 2019) إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية غالباً ما تكون غير مباشرة وتتوسطها متغيرات أخرى.

ثالثاً: تحيز التقييم الذاتي: كما أشرنا سابقاً، قد يكون تحيز التقييم الذاتي قد أثر على دقة قياس كفاءة الموظفين، مما قد يكون أدى إلى تضخيم تقديرات الكفاءة وتقليل التباين بين الموظفين، وبالتالي تقليل قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين. فإذا كان معظم الموظفين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي جداً، يصبح من الصعب تمييز تأثير القيادة التحويلية على كفاءتهم.

رابعاً: خصوصية السياق السعودي: قد تكون خصوصية السياق السعودي، بما فيه من تحولات وطنية كبيرة، قد أثرت على العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين. ففي فترة التحول الكبير، قد تتأثر كفاءة الموظفين بعوامل أخرى مرتبطة بالتغيير المؤسسي، أكثر من تأثرها بالقيادة التحويلية.

خامساً: قوة الأدوات المستخدمة: قد تكون أداة القياس (الاستبانة) قد لا تكون حساسة بما يكفي لالتقاط العلاقة الكاملة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، أو أن بعض الفقرات قد لا تعكس بدقة أبعاد المتغيرات، مما قد يؤدي إلى تقليل قوة العلاقة المقاسة.

وعلى الرغم من أن نسبة التفسير (18.9%) ليست مرتفعة جداً، إلا أن الأثر الإيجابي والذال إحصائياً ($Sig = 0.000$) يؤكد أهمية القيادة التحويلية كعامل مؤثر في كفاءة الموظفين. وهذا يعني أنه يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين كفاءة موظفيها من خلال تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، حتى وإن كانت هناك عوامل أخرى مؤثرة.

5.5.1.2 تفسير معامل الانحدار ($B = 0.200$)
يشير معامل الانحدار ($B = 0.200$) إلى أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة التحويلية بمقدار درجة واحدة، زادت كفاءة الموظفين بمقدار 0.200 درجة. وهذا تأثير إيجابي ومعنوي، وإن كان حجمه متواضعاً.

ويمكن تفسير هذا الحجم المتواضع للتأثير في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التأثير التدريجي للقيادة التحويلية: القيادة التحويلية ليست تدخلاً سحرياً يغير كفاءة الموظفين فوراً، بل هي عملية تدريجية طويلة الأجل تتطلب وقتاً لترسيخ الممارسات القيادية الجديدة وتغيير السلوكيات والاتجاهات. لذا قد يكون من الطبيعي أن يكون حجم التأثير متواضعاً في دراسة مقطعية، وقد يكون أكبر في الدراسات الطولية التي تتابع التغيرات على مدى فترة زمنية أطول.

ثانياً: تأثير المتغيرات الوسيطة: قد لا يكون تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين مباشراً، بل قد يحدث من خلال متغيرات وسيطة، مثل الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي، أو الثقة في القيادة، أو الثقافة التنظيمية. وعندما تكون هذه المتغيرات الوسيطة غير متوفرة أو ضعيفة، قد يضعف التأثير المباشر للقيادة التحويلية. وقد أشارت دراسة (Awaale, 2024) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر في الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: تحديات السياق المؤسسي: قد تواجه القيادة التحويلية تحديات في السياق الحكومي، مثل البيروقراطية والروتين، ومقاومة التغيير، وغياب الحوافز الكافية، مما قد يحد من حجم

تأثيرها على كفاءة الموظفين. وقد أشارت دراسة الحوامدة (2023) إلى أن البيروقراطية تعد أحد التحديات الرئيسية التي تواجه تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

5.5.1.3 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين وكفاءتهم، مثل:

- دراسة (Wang et al., 2019) التي وجدت تأثيراً إيجابياً مباشراً للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز العمل الجماعي وتحسين العلاقات التنظيمية.
- دراسة (Awaale, 2024) التي أكدت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي في القطاع العام، من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي، ورفع التزام الموظفين، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة الفاعلية التنظيمية.
- دراسة المسلمي (2025) التي وجدت أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام في سلطنة عمان.
- دراسة الشهري (2026) التي أثبتت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أرباب (2022) التي وجدت أثراً دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في أداء العاملين في القطاع الخاص في السودان.
- دراسة العتيبي (2025) التي أثبتت أن للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً ومهماً على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية.
- دراسة الجبر (2025) التي وجدت أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع الإطار النظري للدراسة، حيث أكدت نظرية القيادة التحويلية أن القادة التحويليين يحفزون موظفيهم ويلهمونهم ويعززون إبداعهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وكفاءتهم. كما أكدت نظرية الدافعية أن تحفيز العاملين يساهم في تحسين مستوى الأداء

وزيادة الكفاءة، وأكدت نظرية الأداء الوظيفي أن القيادة الفعالة تعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي.

5.5.2 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين ($r = 0.434$, $\text{Sig.} = 0.000$).

5.5.2.1 تفسير قوة العلاقة ($r = 0.434$) تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.434$) إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، وفق محكات كوهين (Cohen) التي تصنف العلاقات إلى: ضعيفة (أقل من 0.30)، ومتوسطة (0.30 – 0.49)، وقوية (0.50 فأكثر). ويمكن تفسير هذه العلاقة المتوسطة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: العلاقة غير الخطية: قد تكون العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين غير خطية، حيث قد يكون هناك حد أقصى لتأثير القيادة التحويلية، أو قد يكون التأثير أكبر عند مستويات معينة من القيادة التحويلية. وهذا يعني أن قياس العلاقة بمعامل الارتباط الخطي قد لا يلتقط الصورة الكاملة للعلاقة.

ثانياً: تداخل المتغيرات: قد يكون هناك تداخل بين القيادة التحويلية وعوامل أخرى تؤثر في كفاءة الموظفين، مما قد يجعل من الصعب عزل تأثير القيادة التحويلية بشكل كامل.

ثالثاً: فروق فردية: قد تختلف قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين باختلاف خصائص الموظفين الفردية، مثل الشخصية، والخبرة، والمهارات، والقيم، مما قد يؤدي إلى تقليل قوة العلاقة الإجمالية.

5.5.2.2 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) التي وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء المؤسسي في وكالات القطاع العام في كينيا، ومع دراسة الحربي (2025) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، ومع دراسة

(Banks et al., 2019) التي وجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي وجدت علاقات أقوى، مثل دراسة (Alrowwad et al., 2020) التي وجدت علاقة قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مما يشير إلى أن قوة العلاقة قد تختلف باختلاف المتغير التابع وسياق الدراسة.

5.5.3 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي ($B = 0.000$). Sig, 0.156.

ويمكن تفسير هذا التأثير في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التحفيز والإلهام: القادة التحويليون يحفزون الموظفين ويلهمونهم لتقديم أفضل ما لديهم، من خلال تقديم رؤية واضحة وملهمة، وإشعار الموظفين بأن عملهم مهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من دافعيتهم لتحسين أدائهم الوظيفي. وقد أشارت دراسة عيسى (2025) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

ثانياً: التمكين: القادة التحويليون يمكّنون موظفيهم من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الدعم والموارد اللازمة، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى.

ثالثاً: التطوير المهني: القادة التحويليون يهتمون بتطوير مهارات موظفيهم وقدراتهم المهنية، من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، والتوجيه والإرشاد، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

رابعاً: الإبداع والابتكار: القادة التحويليون يشجعون موظفيهم على التفكير الإبداعي والابتكار وتجربة أساليب جديدة في العمل، مما يمكنهم من تحسين أدائهم الوظيفي وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wang et al., 2019) التي وجدت تأثيراً إيجابياً مباشراً للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة أرباب (2022) التي أثبتت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في أداء العاملين، ودراسة الجبر (2025) التي وجدت أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.

5.5.4 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: الفروق في كفاءة الموظفين حسب مستوى القيادة التحويلية

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تعزى لمستوى تطبيق القيادة التحويلية ($F = 8.45$, Sig. = .000).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التأثير المباشر للقيادة التحويلية: الموظفون في المؤسسات التي تطبق القيادة التحويلية بشكل مرتفع يكونون أكثر عرضة للتحفيز والإلهام من قادتهم، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم. وفي المقابل، الموظفون في المؤسسات التي تطبق القيادة التحويلية بشكل منخفض قد يفتقرون إلى الحافز والإلهام اللازمين لتحقيق كفاءة عالية.

ثانياً: تأثير القيادة على بيئة العمل: القيادة التحويلية تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون والروح الإيجابية، مما يخلق ظروفاً مواتية لزيادة كفاءة الموظفين. وفي المقابل، غياب القيادة التحويلية قد يؤدي إلى بيئة عمل سلبية تحد من كفاءة الموظفين.

ثالثاً: التأثير التراكمي: قد يكون تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين تأثيراً تراكمياً، حيث أن الموظفين الذين يعملون لفترة أطول تحت قيادة تحويلية قد يظهرون كفاءة أعلى من الموظفين الذين تعرضوا للقيادة التحويلية لفترة أقصر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزومان (2021) التي وجدت أن تطبيق القيادة التحويلية يعزز تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين، ومع دراسة محمدي (2021) التي وجدت فروقاً في أثر القيادة التحويلية حسب المستوى الوظيفي، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية يؤثر على النتائج التنظيمية.

5.5.5 مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: أثر القيادة التحويلية على دافعية الموظفين أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على دافعية الموظفين ($B = 0.183, Sig. = 0.000$)

ويمكن تفسير هذا التأثير في ضوء عدة عوامل:

أولاً: الإشباع النفسي: القادة التحويليون يساهمون في إشباع الاحتياجات النفسية للموظفين، مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام والانتماء، من خلال تقديم الاهتمام الفردي والدعم المعنوي، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

ثانياً: الرؤية الملهمة: القادة التحويليون يقدمون رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويشعرون الموظفين بأن عملهم يساهم في تحقيق أهداف نبيلة، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وبذل جهد إضافي.

ثالثاً: التحدي والإثارة: القادة التحويليون يثيرون فضول الموظفين ويشجعونهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يضيف عنصر التحدي والإثارة إلى العمل، ويزيد من دافعيتهم.

رابعاً: التقدير والاعتراف: القادة التحويليون يقدرون جهود موظفيهم ويعترفون بإنجازاتهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من دافعيتهم لتحقيق المزيد من الإنجازات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2025) التي أكدت دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي، ومع دراسة (Afsar et al., 2020) التي بينت دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار لدى الموظفين من خلال تحفيزهم، ومع دراسة (Banks et al., 2019) التي وجدت أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والدافعية.

5.5.6 مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة: أثر القيادة التحويلية على بيئة العمل أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على بيئة العمل التنظيمية ($B = 0.210, Sig. = 0.000$)

ويمكن تفسير هذا التأثير في ضوء عدة عوامل:

أولاً: بناء الثقة: القادة التحويليون يبنون الثقة بينهم وبين موظفيهم من خلال السلوك الأخلاقي والنزاهة والشفافية، مما يخلق بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة والتعاون.

ثانياً: تعزيز المشاركة: القادة التحويليون يشركون موظفيهم في اتخاذ القرارات، ويأخذون آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، مما يعزز الشعور بالملكية والانتماء، ويخلق بيئة عمل تشاركية وديمقراطية.

ثالثاً: دعم الإبداع: القادة التحويليون يشجعون موظفيهم على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة، ويوفرون بيئة آمنة لتجربة أساليب جديدة دون خوف من الفشل، مما يخلق بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار.

رابعاً: الاهتمام بالعلاقات: القادة التحويليون يهتمون ببناء علاقات إيجابية مع موظفيهم، ويظهرون اهتماماً حقيقياً باحتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يخلق بيئة عمل إنسانية وداعمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Banks et al., 2019) التي وجدت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ومع دراسة (Alrowwad et al., 2020) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ومع دراسة (Awaale, 2024) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

5.5.7 مناقشة تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن بُعد (الاستثارة الفكرية) هو الأكثر تأثيراً في كفاءة الموظفين ($B = 0.142$, $Sig. = 0.001$)، يليه بُعد (التأثير المثالي) ($B = 0.078$, $Sig. = 0.045$)، بينما لم يكن لبعد (التحفيز الإلهامي) و(الاعتبار الفردي) أثر دال إحصائياً في وجود الأبعاد الأخرى.

5.5.7.1 مناقشة الاستثارة الفكرية كأكثر الأبعاد تأثيراً

يشير كون بُعد الاستثارة الفكرية الأكثر تأثيراً في كفاءة الموظفين إلى أن تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار هو العامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءتهم. وهذا يعني أن المؤسسات الحكومية التي تركز على تحفيز الإبداع والابتكار لدى موظفيها تحقق كفاءة أعلى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: الابتكار كأداة للكفاءة: الموظفون الذين يتم تشجيعهم على التفكير الإبداعي والابتكار يصبحون أكثر قدرة على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لإنجاز مهامهم، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم. فالابتكار ليس مجرد خيار إضافي، بل هو أداة أساسية لتحسين الأداء والكفاءة في بيئة العمل المتغيرة.

ثانياً: التحدي الفكري: الموظفون الذين يتم تحفيزهم فكرياً يشعرون بالتحدي والإثارة في عملهم، مما يزيد من دافعيتهم للتعلم والتطور، وينعكس إيجاباً على كفاءتهم. وعندما يشعر الموظفون أن عملهم يتطلب تفكيراً إبداعياً وحل مشكلات، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً في العمل وأكثر إنتاجية.

ثالثاً: حل المشكلات بطرق مبتكرة: الموظفون الذين يشجعهم قادتهم على التفكير الإبداعي يصبحون أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة وفعالة، مما يزيد من كفاءتهم ويقلل من الوقت والجهد المبذول في حل المشكلات.

رابعاً: التكيف مع التغيير: الموظفون الذين لديهم قدرات إبداعية وابتكارية يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية، مما يحافظ على كفاءتهم حتى في ظل الظروف المتغيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Afsar et al., 2020) التي بينت دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ومع دراسة الحربي (2025) التي أكدت أهمية بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، ومع دراسة العتيبي (2025) التي أشارت إلى أهمية تشجيع الابتكار كعامل رئيسي في تحسين الأداء التنظيمي.

5.5.7.2 مناقشة التأثير المثالي كبعد دال

يشير كون بُعد التأثير المثالي له أثر موجب دال إحصائياً إلى أن كون القائد قدوة حسنة وأخلاقية يساهم في تحسين كفاءة الموظفين. وعندما يكون القائد نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي والنزاهة والشفافية، فإن الموظفين يتأثرون بسلوكه ويحاولون محاكاته، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: التعلم النمذجي: الموظفون يتعلمون من خلال مشاهدة سلوك قادتهم، فعندما يكون القائد قدوة حسنة، يقلد الموظفون سلوكه الإيجابي، مما ينعكس على كفاءتهم وأدائهم.

ثانياً: الثقة والاحترام: القادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً ونزيهاً يكسبون ثقة واحترام موظفيهم، مما يزيد من ولاء الموظفين والتزامهم، وينعكس إيجاباً على كفاءتهم.

ثالثاً: العدالة والنزاهة: القادة العادلون والنزهاء يخلقون بيئة عمل تقوم على العدالة والشفافية، مما يزيد من رضا الموظفين ودافعيتهم، وينعكس إيجاباً على كفاءتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2025) التي وجدت أن التأثير المثالي كان من أبرز الأبعاد تأثيراً على الأداء التنظيمي، ومع دراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) التي أكدت أهمية التأثير المثالي في الأداء المؤسسي.

5.5.7.3 مناقشة عدم دلالة التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في النموذج المتعدد لم يكن لبعدي (التحفيز الإلهامي) و(الاعتبار الفردي) أثر دال إحصائياً في النموذج المتعدد، ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدة عوامل:

أولاً: تداخل الأبعاد (Multicollinearity): قد يعود عدم دلالة هذين البعدين إلى وجود تداخل (Multicollinearity) بين الأبعاد الأربعة، حيث ترتبط جميعها ببعضها البعض بشكل كبير، وعند إدخالها معاً في نموذج الانحدار المتعدد، قد تختفي دلالة بعض الأبعاد الفردية. وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مترابطة بشكل كبير، وعند قياسها معاً، قد يصبح من الصعب تمييز التأثير الفريد لكل بُعد.

ثانياً: التأثير غير المباشر: قد يكون تأثير التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي على كفاءة الموظفين يحدث بشكل غير مباشر من خلال الأبعاد الأخرى (الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي). فمثلاً، قد يؤدي التحفيز الإلهامي إلى تعزيز الاستثارة الفكرية، والتي بدورها تؤثر على كفاءة الموظفين. وعندما يتم قياس جميع الأبعاد معاً، قد يظهر التأثير المباشر للتحفيز الإلهامي ضعيفاً لأن جزءاً كبيراً من تأثيره يحدث بشكل غير مباشر.

ثالثاً: قوة التأثير النسبي: قد يكون تأثير التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي على كفاءة الموظفين أقل قوة مقارنة بالاستثارة الفكرية والتأثير المثالي في السياق السعودي. وهذا قد يعكس

خصوصية السياق الثقافي والتنظيمي للمؤسسات الحكومية السعودية، حيث قد تكون بعض أبعاد القيادة التحويلية أكثر تأثيراً من غيرها.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات السابقة التي وجدت تأثيراً دالاً لجميع أبعاد القيادة التحويلية، مثل دراسة أرباب (2022) التي وجدت أثراً دالاً لجميع أبعاد القيادة التحويلية في أداء العاملين، ودراسة (Ngui & Keino, Abdullahi, 2023) التي وجدت علاقة ارتباطية إيجابية لجميع أبعاد القيادة التحويلية مع الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبر (2025) التي وجدت أن بعد الاعتبار الفردي كان الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أن تأثير الأبعاد قد يختلف حسب سياق الدراسة وطبيعة العينة. كما تتفق مع دراسة العتيبي (2025) التي وجدت أن التأثير المثالي كان من أبرز الأبعاد تأثيراً، مما يؤكد أن ترتيب الأبعاد قد يختلف حسب السياق والقطاع المدروس.

5.6 مناقشة نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

5.6.1 مناقشة عدم وجود فروق حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تُعزى للمسمى الوظيفي ($F = 0.674$, $Sig = 0.569$). وهذا يعني أن مستوى كفاءة الموظفين لا يختلف باختلاف كونهم موظفين أو مشرفين أو رؤساء أقسام أو مديرين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: معايير الأداء الموحدة: قد تطبق المؤسسات الحكومية معايير أداء موحدة لجميع المستويات الوظيفية، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الكفاءة بين الموظفين والمشرفين والمديرين. فإذا كانت المؤسسة تقيس كفاءة جميع الموظفين بنفس المعايير، فمن الطبيعي أن تتقارب مستويات الكفاءة بين المستويات الوظيفية المختلفة.

ثانياً: التركيز على المهارات الفردية: قد تعتمد كفاءة الموظفين بشكل أكبر على عوامل فردية (مثل المهارات الشخصية، والخبرة، والدوافع الذاتية، والقدرات المعرفية) أكثر من اعتمادها على المسمى الوظيفي. فالتقييم الذاتي للكفاءة يتأثر بالثقة بالنفس والكفاءة الذاتية، وهذه العوامل قد تكون متقاربة بين الموظفين والمشرفين والمديرين في نفس المؤسسة.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة: قد تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية تشجع على التعاون والعمل الجماعي وتقاسم المعرفة بين جميع المستويات الوظيفية، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الكفاءة بين الموظفين والمشرفين والمديرين. فعندما يشعر جميع الموظفين بالانتماء والتقدير، فإنهم يميلون إلى تقييم أنفسهم بشكل إيجابي بغض النظر عن موقعهم في السلم الوظيفي.

رابعاً: تحيز التقييم الذاتي: كما أشرنا سابقاً، قد يكون تحيز التقييم الذاتي قد أثر على دقة قياس كفاءة الموظفين، حيث يميل الأفراد عادة إلى تقييم أنفسهم بشكل إيجابي بغض النظر عن مستوى وظيفتهم، مما قد يؤدي إلى تقارب التقييمات بين المستويات الوظيفية المختلفة. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة محمدي (2021) التي وجدت فروقاً بين القادة والعاملين في أثر القيادة التحويلية على أداء العمل، مما يشير إلى أن تأثير المسمى الوظيفي قد يختلف حسب السياق. كما تختلف عن دراسة النظيري (2021) التي وجدت فروقاً بين المشرفين والعاملين في تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزومان (2021) التي لم تجد فروقاً جوهرية بين المستويات الوظيفية في تأثير القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة، مما يشير إلى أن تأثير المستوى الوظيفي قد يكون محدوداً في بعض السياقات.

5.6.2 مناقشة عدم وجود فروق حسب الجنس
أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظفين تُعزى للجنس ($t = 0.030, Sig = 0.976$)، حيث كان متوسط كفاءة الذكور (4.634) والإناث (4.633) متقاربين جداً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

أولاً: تكافؤ الفرص: يشير هذا إلى أن كفاءة الموظفين لا تختلف بين الذكور والإناث في المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعكس تكافؤ الفرص وعدم وجود تمييز بين الجنسين في بيئة العمل الحكومية. وهذا يتوافق مع سياسات المملكة العربية السعودية التي تعزز المساواة بين الجنسين في فرص العمل والترقية، خاصة في ظل رؤية 2030.

ثانياً: برامج تمكين المرأة: قد تكون برامج تمكين المرأة في المملكة قد ساهمت في تطوير مهارات وكفاءات المرأة، مما جعلها تصل إلى مستويات كفاءة مماثلة للرجل. وتشمل هذه البرامج مبادرات التدريب والتطوير المهني، ودعم ريادة الأعمال النسائية، وتعزيز مشاركة المرأة في المناصب القيادية.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة: قد تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية ثقافة محايدة تجاه الجنس، لا تميز بين الذكور والإناث في تقييم الأداء والكفاءة، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الكفاءة بين الجنسين.

رابعاً: تحيز التقييم الذاتي: كما أشرنا سابقاً، قد يكون تحيز التقييم الذاتي قد أثر على دقة قياس كفاءة الموظفين، حيث يميل كل من الذكور والإناث إلى تقييم أنفسهم بشكل إيجابي، مما قد يؤدي إلى تقارب التقييمات بين الجنسين.

وتعد هذه النتيجة إيجابية وتتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تدعم تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزومان (2021) التي لم تجد فروقاً جوهرية بين الجنسين في تأثير القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة، ومع دراسة المحمادي (2021) التي لم تجد فروقاً بين الجنسين في تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي وجدت فروقاً بين الجنسين، مما يشير إلى أن تأثير الجنس قد يختلف حسب السياق والثقافة التنظيمية، وأن المؤسسات الحكومية السعودية قد حققت تقدماً ملحوظاً في تحقيق المساواة بين الجنسين في تقييم الكفاءة.

5.7 التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بالتوصيات التالية، مقسمة إلى محاور رئيسية لتغطية جميع جوانب الدراسة:

5.7.1 توصيات لتعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

5.7.1.1 تعزيز بُعد الاستثارة الفكرية

نظراً لأنه الأكثر تأثيراً في كفاءة الموظفين، توصي الدراسة بضرورة تعزيز بُعد الاستثارة الفكرية في المؤسسات الحكومية من خلال:

أولاً: إنشاء منصات للإبداع والابتكار: إنشاء منصات إلكترونية ومادية (مثل صناديق الاقتراحات، ومنصات الأفكار، وورش العمل) تتيح للموظفين تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية، وتقييم هذه الأفكار بشكل دوري، ومكافأة الأفكار المتميزة.

ثانياً: عقد جلسات العصف الذهني: تنظيم جلسات عصف ذهني دورية تجمع الموظفين من مختلف المستويات والإدارات، لمناقشة التحديات التي تواجه المؤسسة والبحث عن حلول مبتكرة لها.

ثالثاً: توفير بيئة آمنة للتجريب: خلق بيئة عمل تشجع على التجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والابتكار، حيث يشعر الموظفون بالأمان لتجربة أفكار جديدة دون خوف من العقاب.

رابعاً: ربط الابتكار بالحوافز: تصميم نظام حوافز ومكافآت يرتبط بتقديم أفكار إبداعية ومبتكرة، مما يحفز الموظفين على التفكير الإبداعي والمشاركة في تطوير المؤسسة.

خامساً: الاستثمار في التدريب على التفكير الإبداعي: توفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين والقادة في مهارات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، واستخدام أدوات وتقنيات الابتكار.

5.7.1.2 تعزيز بُعد التأثير المثالي

توصي الدراسة بضرورة تعزيز بُعد التأثير المثالي من خلال:

أولاً: تطوير مدونة قواعد السلوك: وضع مدونة قواعد سلوك واضحة للقادة والموظفين، تحدد المعايير الأخلاقية والمهنية المتوقعة، وتضمن الالتزام بالنزاهة والشفافية في جميع التعاملات.

ثانياً: برامج القيادة الأخلاقية: تصميم برامج تدريبية للقادة تركز على القيادة الأخلاقية، وتعزز سلوك القدوة الحسنة، وتنمي مهارات التعامل الأخلاقي مع الموظفين والمستفيدين.

ثالثاً: اختيار القادة بعناية: اعتماد معايير أخلاقية وسلوكية في اختيار القادة وتقييمهم، بحيث يتم اختيار القادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً وقدوة حسنة، ويكونون قادرين على كسب ثقة واحترام الموظفين.

رابعاً: تقييم القادة من قبل الموظفين: تطبيق نظام لتقييم القادة من قبل الموظفين، يشمل تقييم السلوك الأخلاقي والشفافية والعدالة، مما يشجع القادة على تحسين سلوكهم والحفاظ على معايير أخلاقية عالية.

5.7.1.3 رفع مستوى القيادة التحويلية ككل
نظراً لأن مستوى القيادة التحويلية جاء متوسطاً، توصي الدراسة برفع مستوى القيادة التحويلية ككل من خلال:

أولاً: برامج تدريبية متخصصة: تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة في المؤسسات الحكومية لتنمية مهارات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، مع التركيز على الجوانب التي أظهرت النتائج ضعفاً فيها (خاصة الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي).

ثانياً: دمج القيادة التحويلية في برامج إعداد القادة: إدراج مفاهيم وممارسات القيادة التحويلية ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات في المؤسسات الحكومية، وضمن معايير التقييم الوظيفي للقادة.

ثالثاً: إنشاء وحدة متخصصة للقيادة التحويلية: إنشاء وحدة متخصصة في المؤسسات الحكومية الكبرى تهتم بتطبيق ومتابعة ممارسات القيادة التحويلية، وتقييم أثرها على كفاءة الموظفين والأداء المؤسسي، وتقديم الاستشارات والدعم للقادة في تطبيق هذا النمط القيادي.

رابعاً: التوعية بأهمية القيادة التحويلية: نشر الوعي بأهمية القيادة التحويلية وفوائدها للمؤسسات والموظفين، من خلال ورش العمل، والندوات، والنشرات التوعوية، وتبادل الخبرات بين المؤسسات.

خامساً: التقييم المستمر: تطوير نظام لتقييم مستويات القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية بشكل دوري، لتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة التقدم في تطوير القيادة التحويلية.

5.7.2 توصيات لتحسين كفاءة الموظفين

5.7.2.1 استمرار تطوير المهارات

نظراً للمستوى المرتفع لكفاءة الموظفين، توصي الدراسة بالاستمرار في تطوير مهارات الموظفين من خلال:

أولاً: برامج التدريب المستمرة: الاستمرار في تقديم برامج التدريب المستمرة للموظفين، مع التركيز على المهارات المتقدمة والتخصصية، ومواكبة التطورات الحديثة في مجالات العمل المختلفة.

ثانياً: التطوير المهني: توفير فرص للتطوير المهني للموظفين، مثل الدورات المتقدمة، والمؤتمرات، والندوات، وبرامج التبادل المعرفي مع مؤسسات أخرى.

ثالثاً: التعلم الذاتي: تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي وتنمية مهاراتهم بشكل مستقل، من خلال توفير منصات التعلم الإلكتروني، والمكتبات المتخصصة، والموارد التعليمية المتنوعة.

5.7.2.2 تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي

نظراً لأن هذا البعد جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد كفاءة الموظفين، توصي الدراسة بضرورة تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي لدى الموظفين من خلال:

أولاً: ثقافة التعاون: تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي في المؤسسات الحكومية، من خلال تشجيع الموظفين على العمل في فرق، ومشاركة المعرفة، وتبادل الخبرات.

ثانياً: تقدير المبادرات: تقدير ومكافأة المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تحسين العمل وتطوير المؤسسة، مما يشجع الموظفين على بذل جهد إضافي يتجاوز متطلبات الوظيفة.

ثالثاً: تعزيز الانتماء: تعزيز روح الانتماء للمؤسسة من خلال إشراك الموظفين في أنشطة المؤسسة المختلفة، وتقدير جهودهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.

5.7.2.3 ربط الحوافز بالكفاءة

توصي الدراسة بتصميم أنظمة حوافز ومكافآت ترتبط بمستوى كفاءة الموظفين، مما يحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار، من خلال:

أولاً: نظام تقييم أداء عادل: تطوير نظام تقييم أداء عادل وشفاف يقيس كفاءة الموظفين بشكل موضوعي، ويستخدم نتائج التقييم في تحديد الحوافز والمكافآت والترقيات.

ثانياً: تنوع الحوافز: توفير حزمة متنوعة من الحوافز (مادية ومعنوية) ترتبط بمستوى الكفاءة، مثل المكافآت المالية، والترقيات، وشهادات التقدير، والإجازات الإضافية، وفرص التدريب المتقدم.

ثالثاً: التواصل المستمر: التواصل المستمر مع الموظفين حول معايير تقييم الأداء والحوافز، لضمان فهمهم للعلاقة بين كفاءتهم والحوافز التي يحصلون عليها.

5.7.3 توصيات لصناع القرار

5.7.3.1 تبني القيادة التحويلية كاستراتيجية

توصي الدراسة الجهات الحكومية بتبني القيادة التحويلية كاستراتيجية أساسية لتحسين كفاءة الموظفين، خاصة في ظل التحولات الوطنية ضمن رؤية 2030، وذلك من خلال:

أولاً: إدراج القيادة التحويلية في الخطط الاستراتيجية: إدراج تطوير القيادة التحويلية كأحد الأهداف الاستراتيجية في خطط المؤسسات الحكومية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

ثانياً: ربط القيادة التحويلية برؤية 2030: ربط تطوير القيادة التحويلية بمستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني، وتوضيح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تحقيق هذه المستهدفات.

ثالثاً: القياس والمتابعة: تطوير مؤشرات لقياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، ومتابعة التقدم في هذا المجال بشكل دوري.

5.7.3.2 تطوير سياسات اختيار القادة

توصي الدراسة بتطوير سياسات اختيار القادة في المؤسسات الحكومية بحيث تركز على قدرات القيادة التحويلية، وليس فقط على الخبرة الإدارية التقليدية، من خلال:

أولاً: معايير اختيار القادة: تضمين قدرات القيادة التحويلية (مثل القدرة على الإلهام، والتفكير الإبداعي، والاهتمام بالآخرين، والسلوك الأخلاقي) ضمن معايير اختيار القادة وتقييمهم.

ثانياً: المقابلات السلوكية: استخدام المقابلات السلوكية القائمة على الكفاءات في اختيار القادة، لتقييم قدراتهم على تطبيق القيادة التحويلية في مواقف عملية.

ثالثاً: برامج الإعداد القيادي: تطوير برامج إعداد قيادي تركز على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المرشحين للمناصب القيادية.

5.7.3.3 دعم التحول المؤسسي

توصي الدراسة بدعم التحول المؤسسي في القطاع الحكومي من خلال:

أولاً: تبسيط الإجراءات: العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، لإتاحة مساحة أكبر للقيادة التحويلية والإبداع والابتكار.

ثانياً: تحفيز الابتكار: إنشاء أنظمة تحفز الابتكار والإبداع في المؤسسات الحكومية، مثل جوائز التميز والابتكار، وبرامج دعم الأفكار الإبداعية.

ثالثاً: التطوير التنظيمي: الاستثمار في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية، لتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ثقافة داعمة للقيادة التحويلية والابتكار والمشاركة.

5.7.4 توصيات للباحثين المستقبليين

1. إجراء دراسات طويلة: إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتابع تأثير

القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين على مدى فترة زمنية (مثل سنة أو أكثر)، لتحديد ما إذا كان التأثير مستمراً أم يتغير بمرور الوقت، ولتحديد العلاقات السببية بشكل أكثر دقة.

2. استخدام منهجيات مختلطة: الجمع بين المناهج الكمية والنوعية في الدراسات المستقبلية، مثل استخدام المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة، لفهم كيفية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية بشكل أعمق، واستكشاف التحديات والعوائق التي تواجه تطبيقها.

3. **دراسة متغيرات وسيطة:** إجراء دراسات تبحث في المتغيرات الوسيطة التي قد تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وثقافة المنظمة، والثقة في القيادة، لبناء نموذج أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرات.
4. **دراسة أبعاد أخرى للقيادة:** دراسة أنماط قيادية أخرى (مثل القيادة الخادمة، القيادة الأصيلة، القيادة التشاركية) وتأثيرها على كفاءة الموظفين، ومقارنتها بالقيادة التحويلية، لتحديد النمط القيادي الأكثر فعالية في السياق السعودي.
5. **دراسات مقارنة:** إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، أو بين المؤسسات الحكومية والخاصة، لتحديد ما إذا كانت هناك فروق في تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين تعزى للعوامل الجغرافية أو القطاعية.
6. **توسيع نطاق الدراسة:** إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى غير الحكومية (مثل القطاع الخاص، والقطاع غير الربحي، والقطاع التعليمي) لمقارنة تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في مختلف القطاعات، وتحديد العوامل السياقية التي تؤثر على العلاقة.
7. **دراسة تأثير التحول الرقمي:** دراسة تأثير التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، وكيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تعزز أو تعيق تطبيق القيادة التحويلية.
8. **تطوير أدوات قياس:** تطوير أدوات قياس أكثر دقة وحساسية لكفاءة الموظفين، تجمع بين التقييم الذاتي والتقييم الموضوعي (مثل تقييم الأداء من قبل المشرفين، ومؤشرات الأداء الكمية)، للتغلب على تحيز التقييم الذاتي.
9. **دراسة تأثير العوامل الديموغرافية:** دراسة تأثير العوامل الديموغرافية الأخرى (مثل العمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والقطاع) على العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الموظفين، لتحديد العوامل التي قد تؤثر على قوة هذه العلاقة.

10.دراسة التحديات والمعوقات: إجراء دراسات تركز على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، وسبل التغلب عليها، لتوفير توصيات عملية أكثر تحديداً لصناع القرار.

5.8 الخلاصة

خلص هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها في الفصل الرابع، وذلك في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وقد أظهرت المناقشة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية، وأن بُعد الاستثارة الفكرية هو الأكثر تأثيراً، يليه بُعد التأثير المثالي. كما أكدت المناقشة على أهمية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية لتحسين كفاءة الموظفين ودعم أهداف التحول الوطني ضمن رؤية 2030.

وقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية لصناع القرار في المؤسسات الحكومية، تركز على تعزيز أبعاد القيادة التحويلية المختلفة، وخاصة الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي، وتحسين كفاءة الموظفين من خلال الاستمرار في تطوير المهارات وتعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي وربط الحوافز بالكفاءة. كما قدم الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال، تشمل دراسات طولية، ومنهجيات مختلطة، ودراسات متغيرات وسيطة، ودراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة.

وتؤكد هذه الدراسة على أن القيادة التحويلية تمثل أداة فعالة لتحسين كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية، وأن الاستثمار في تطوير القيادة التحويلية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التحول الوطني ضمن رؤية 2030، من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، وتعزيز مشاركة الموظفين والتزامهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

Abstract

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on employee efficiency in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this objective, the descriptive analytical method was used. The study population consisted of all employees working in government institutions, and a random sample of 230 employees was selected. Data were collected using a questionnaire consisting of 40 items distributed across two main axes: transformational leadership (with its four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration), and employee efficiency (with

its four dimensions: job performance, productivity, professional efficiency, and organizational citizenship behavior).

The results showed that the level of transformational leadership in government institutions was moderate, while the level of employee efficiency was very high. The results also showed a statistically significant positive effect of transformational leadership on employee efficiency, with transformational leadership explaining 18.9% of the variance in employee efficiency. The results also showed that the dimension of intellectual stimulation was the most influential on employee efficiency, followed by idealized influence. In contrast, inspirational motivation and individual consideration did not have a statistically significant effect in the presence of the other dimensions. The results also showed a moderate positive correlation between transformational leadership and employee efficiency ($r = 0.434$), and no statistically significant differences in employee efficiency attributable to gender or job title.

Based on these findings, the study recommended enhancing transformational leadership practices in government institutions, with particular focus on intellectual stimulation and idealized influence, developing training programs for leaders to develop transformational leadership skills, creating incentive systems that encourage creativity and innovation, promoting a culture of cooperation and teamwork, and improving the overall work environment. The study also suggested future research on mediating variables, using mixed methodologies, and applying to other sectors.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Efficiency, Government Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع والملاحق

المراجع

المراجع العربية

- أرباب، محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين دراسة حالة شركتي كوفي للمواد الغذائية - الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- البواردي، فيصل بن عبد الله. (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، 33-60.
- الزومان، موضي بنت محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47(181)، 295-343. <https://doi.org/10.34120/0382-047-181-008>
- السلي، إيرار عايض عوض عواض، وحداد، محمد عبد الكريم. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 2(2)، 163-198.

- الشهري، علي حسن. (2026). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. المجلة العربية للإدارة. كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، محمد حمد. (2025). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثره على أداء المنظمة (رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية).
- المسلمي، اسماعيل سليم بن سليمان. (2025). أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.
- المحمادي، خالد بن غازي مسفر. (2021). القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية. مجلة الجامعة العراقية، 51(3)، 443-459.
- النظري، سعيد بن علي بن راشد. (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية.
- برنز، ج. م. (1978). القيادة. نيويورك: هاربر آندرو.
- باس، ب. م. (1988). القيادة التحويلية: النظرية والتطبيق. مجلة القيادة، 12(3)، 89-102.

- ياس، ب. م.، وأفوليو، ب. ج. (1994). القيادة التحويلية: دليل التقييم. مجلة القيادة التنظيمية، 15(4)، 123-145.
- تدشي، ن.، وديفانا، م. (1990). القيادة التحويلية: الرؤية والتغيير. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 11(5)، 34-56.
- الجبر، عبد الرحمن بن سليمان. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 45(2)، 89-112.
- الحربي، منصور بن عواد. (2025). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 65(3)، 112-145.
- شقور، ساري روجي. (2024). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. في وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا. كلية الأعمال وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عيسى، رقية عبد الله حسن. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، المجلد 3(العدد 1)، 24-33.

- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم، وبن نامي، موضي بنت سعد. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. المجلة الدولية لتنمية (3)، 13-47.
- محمدي، عبد الله. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، مصر.
- معمرى، سلى. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

المراجع الأجنبية

- Abdullahi, I. M., Ngui, T., & Keino, D. (2023). Transformational leadership and performance of public sector social security agencies in Kenya. Journal of Human Resource & Leadership, 7(4), 91-108.
- Afsar, B., et al. (2020). Innovation and leadership. Journal of Business Research, 112, 45-58.
- Al-Husseini, S. (2020). Leadership in organizations. Journal of Organizational Behavior, 41(3), 234-251.
- Alkhudran, A. M. (2023). The role of transformational leadership in promoting social responsibility: An applied study on the Directorate of Health Affairs in Aseer. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 7(105), 18-36.
- Alrowwad, A., et al. (2020). Leadership outcomes. International Journal of Business and Management, 15(2), 78-92.
- Als Salman, Asmahan, I. (2025). Transformational leadership practices in Saudi Arabia: A case study of the Saudi telecom industry. Journal of Eco Humanism, 4(2), 472-491.
- Arnold, K. A. (2017). Leadership psychology. Journal of Applied Psychology, 102(5), 789-805.

- Awaale, A. A. (2024). Impact of transformational leadership on organizational performance in public sector agencies in Somalia. American Journal of Leadership and Governance, 9(2), 14-25.
- Banks, G. C., et al. (2019). Leadership studies. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 123-148.
- Breevaart, K., & Bakker, A. (2018). Work performance. Journal of Vocational Behavior, 105, 56-70.
- Carreiro, H., & Oliveira, T. (2019). Organizational performance. Journal of Business Strategy, 40(4), 34-45.
- Cera, E., & Kusaku, A. (2020). Factors influencing organizational performance: Work environment, training-development, management, and organizational culture. European Journal of Economics and Business Studies, 6(1), 16-27.
- Dinh, J., et al. (2018). Leadership research. The Leadership Quarterly, 29(1), 89-112.
- Eliyana, A., et al. (2019). Job satisfaction. Journal of Management Development, 38(5), 412-428.
- García-Morales, V. (2018). Leadership and innovation. Journal of Business Research, 85, 234-249.

- Gardner, W., et al. (2019). Leadership theory. Journal of Management, 45(3), 112-135.
- Hoch, J. E., et al. (2018). Leadership effectiveness. Journal of Applied Psychology, 103(4), 456-472.
- Judge, T. A. (2020). Leadership meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 105(6), 567-589.
- Khan, M., et al. (2021). Leadership impact. Journal of Leadership Studies, 15(2), 34-50.
- Kochei, A., & Awuor, E. (2024). Effect of transformational leadership style on the adoption of digital transformation in the public sector in Kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(11), 814-827.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership theory and practice (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., et al. (2019). Leadership behavior. Journal of Organizational Behavior, 40(5), 678-695.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.

- Wang, G., et al. (2019). Leadership and performance. Journal of Organizational Behavior, 40(3), 345-362.
- Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson Education

الملاحق

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة/ الموظفون في القطاع الحكومي ... حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

تقوم الباحثة/ عواطف طلال ليان، طالبة الماجستير في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، بإجراء دراسة تهدف

إلى التعرف على "أثر القيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية".

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بموضوعية؛ لما لذلك من أهمية في إنجاح هذه

الدراسة. علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعالج

بسرية تامة.

ولكم منا حزيل الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات الديموغرافية:

الرقم	البيانات	الإجابات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – أقل ☐ 35 سنة ☐ 35 – أقل من 45 ☐ 45 سنة فأكثر

3	المستوى التعليمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
5	المسمى الوظيفي	☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف

ثانياً: محور القيادة التحويلية

(يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي):

(5) موافق بشدة (4) موافق (3) محايد (2) غير موافق (1) غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتحلّى مديري بالسلوك الأخلاقي والقيم النبيلة التي تجعله قدوة حسنة لي.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يضع مديري مصلحة العمل والمؤسسة فوق مصالحه الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐

<u>3</u>	يكتسب مديري ثقة واحترام جميع العاملين من خلال تصرفاته العادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>4</u>	يتعامل مديري مع الموظفين بنزاهة وشفافية في جميع القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>5</u>	يتحمل مديري المسؤولية الكاملة عن القرارات التي يتخذها.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>6</u>	يقدم مديري رؤية واضحة وملهمة للمستقبل تحفزني على العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>7</u>	يشعرن مديري بأن عملي مهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>8</u>	يحفزني مديري لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐

<u>9</u>	يعبر مديري عن ثقته في قدراتي وإمكانياتي لتحقيق النجاح.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>10</u>	يخلق مديري روح الحماس والإيجابية بين جميع العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>11</u>	يشجعني مديري على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>12</u>	يحفزني مديري على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>13</u>	يشجعني مديري على تطوير مهاراتي ومعرفتي باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>14</u>	يناقش مديري معي الأفكار الجديدة بطريقة تشجع على الابتكار.	☐	☐	☐	☐	☐
<u>15</u>	يسمح لي مديري بتجربة أساليب	☐	☐	☐	☐	☐

					جديدة في العمل دون خوف من الفشل.	
☐	☐	☐	☐	☐	16 يهتم مديري باحتياجاتي الفردية وتطلعاتي المهنية.	
☐	☐	☐	☐	☐	17 يقدم لي مديري الدعم والتوجيه اللازمين لتطوير مسيرتي المهنية.	
☐	☐	☐	☐	☐	18 يتعامل مديري مع كل موظف وفقاً لقدراته وإمكانياته الفردية.	
☐	☐	☐	☐	☐	19 يستمع مديري لأرائي ومقترحاتي باهتمام ويأخذها بعين الاعتبار.	
☐	☐	☐	☐	☐	20 يوفر لي مديري فرص التدريب والتطوير المناسبة لتحسين أدائي.	

ثالثاً: محور كفاءة الموظفين

(يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي):

(5) موافق بشدة (4) موافق (3) محايد (2) غير موافق (1) غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
21	أنجز المهام الموكلة إلي بدقة عالية وجودة ممتازة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	أنهي أعمالي في الوقت المحدد دون تأخير.	☐	☐	☐	☐	☐
23	ألتزم بتنفيذ التعليمات والسياسات الإدارية المقررة.	☐	☐	☐	☐	☐
24	أحقق الأهداف المطلوبة مني في نهاية كل فترة تقييم.	☐	☐	☐	☐	☐
25	أتقن استخدام الأنظمة والأدوات المطلوبة لأداء عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
26	أنتج كمية كافية من العمل مقارنة بالموارد المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	أحافظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية طوال ساعات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	أنظم وقتي بشكل فعال لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز.	28
☐	☐	☐	☐	☐	أستطيع التعامل مع ضغط العمل دون التأثير على كفاءتي.	29
☐	☐	☐	☐	☐	أحقق نتائج ملموسة تعكس جهدي في العمل.	30
☐	☐	☐	☐	☐	أمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملي بكفاءة.	31
☐	☐	☐	☐	☐	أواكب التطورات الحديثة في مجال تخصصي باستمرار.	32
☐	☐	☐	☐	☐	أسعى لتطوير مهاراتي من خلال التدريب والقراءة.	33
☐	☐	☐	☐	☐	أستخدم التقنيات الحديثة لتحسين أدائي في العمل.	34
☐	☐	☐	☐	☐	أمتلك القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	35
☐	☐	☐	☐	☐	أنتعاون مع زملائي في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.	36

☐	☐	☐	☐	☐	أبذل جهداً إضافياً يتجاوز متطلبات الوظيفة عند الحاجة.	37
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالانتماء لمؤسستي وأعمل على رفع سمعتها.	38
☐	☐	☐	☐	☐	ألتزم بقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل المهنية.	39
☐	☐	☐	☐	☐	أشارك بفعالية في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة.	40

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم ...



Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title in English

The Impact of Transformational Leadership on Employee Efficiency

in Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Awatif Talal Laban

Supervised by:

Dr. Fayez Ali Al-Jarad

Year:2026