

عنوان البحث

خطة بحث القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة
السعودية

Transformational Leadership and Its Relationship with Employee
Performance: An Applied Study in the Saudi Ministry of Health

إعداد الطالب: عبدالله حامد الحربي

رقم الطالب: 251000642

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي: 2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميد أوشن. حيث ان جميع المحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولايجوز نشرها أو توزيعها دون اذن مسبق من جامعة ميد أوشن.

الباحث

المستخلص

تتناول هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو تحسين كفاءة الخدمات الصحية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتتمثل مشكلة البحث في محاولة تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية – والمتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية – على أداء الموظفين في الوزارة.

كما يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين، والتعرف على الفروق في إدراك هذه العلاقة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم تطبيق استبانة معدة لهذا الغرض على عينة طبقية عشوائية مكونة من (300) موظف وموظفة من مختلف إدارات ومناطق وزارة الصحة.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال معامل الارتباط واختبارات الفروق والانحدار الخطي، لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، كما تبين أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء، وكان بعد التحفيز الإلهامي الأكثر تأثيراً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، وزارة الصحة السعودية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي.

Abstract

This study examines the impact of transformational leadership on employee performance in the Saudi Ministry of Health, in light of the growing emphasis on improving the efficiency of healthcare services and enhancing job performance levels. The research problem lies in identifying the extent to which the dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—affect employee performance within the ministry.

The study aims to analyze the relationship between transformational leadership styles and employee performance, as well as to explore the differences in the perception of this relationship according to demographic variables such as gender, age, educational qualification, years of experience, and job title.

A descriptive–correlational design and a quantitative research approach were adopted for data collection and analysis. A stratified random sample of (300) employees from various departments and regions of the Ministry of Health was surveyed using a structured questionnaire developed for this purpose.

Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through correlation coefficients, difference tests, and linear regression to measure the relationships among the study variables.

The results revealed a statistically significant positive relationship between transformational leadership and employee performance. The four dimensions of transformational leadership contributed to performance improvement at varying levels, with inspirational motivation having the greatest impact. The findings also indicated significant differences in respondents' perceptions attributable to certain demographic variables.

These results highlight the importance of adopting transformational leadership practices in healthcare institutions to enhance employee performance and achieve organizational goals.

Keywords: Transformational Leadership, Job Performance, Saudi Ministry of Health, Inspirational Motivation, Idealized Influence.

الشكر والتقدير

بداية الحمد لله عز و جل على التيسير والتمام ، و الشكر لوالدائي على دعمهم و دعائهم لي بالتوفيق والسداد ولأفراد أسرتي جميعاً خاصةً إبنتي غلا على دعمهم وتحفيزهم وصبرهم على إنشغالي عنهم خلال مرحلة دراستي وتحضيري لهذه الرسالة ،

والشكر موصول للكادر التعليمي بجامعة ميدأوشن على كل ماقدموه من شرح وتبسيط وتوضيح لكل ما هو يخدمنا ويفيدنا خلال مسيرتنا.

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ج.....	Abstract
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الأشكال
ز.....	فهرس الجداول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 المقدمة
18.....	الإطار النظري
20.....	1-2 الفصل الأول: القيادة التحويلية
33.....	2-2 الفصل الثاني: أداء الموظفين
41.....	الدراسة الميدانية
56.....	المراجع والمصادر
60.....	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
36	توزيع العينة حسب الجنس	1
37	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	2
37	توزيع العينة حسب المؤهل العلمى	3
38	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	4

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
40	جدول متوسطات الاستجابات الخاصة بمتغير القيادة التحويلية (عدد العينة = 300)	1
41	تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي (ن=300)	2
42	نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين (ن = 300)	3

قائمة المصطلحات

المصطلح بالانجليزية	المصطلح بالعربية
Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Job Performance	الأداء الوظيفي
Ministry of Health, Saudi Arabia	وزارة الصحة السعودية
Idealized Influence	التأثير المثالي
Inspirational Motivation	التحفيز الإلهامي
Intellectual Stimulation	الاستثارة الفكرية
Individualized Consideration	الاعتبارات الفردية
Organizational Commitment	الالتزام التنظيمي
Job Satisfaction	الرضا الوظيفي
Statistical Analysis	التحليل الإحصائي
Descriptive Correlational Method	المنهج الوصفي الارتباطي
Quantitative Method	المنهج الكمي
Questionnaire	الاستبانة
Research Hypotheses	الفروض البحثية
Demographic Variables	المتغيرات الديموغرافية
Managerial Leadership	القيادة الإدارية
Organizational Performance	الأداء المؤسسي
Organizational Efficiency	الكفاءة التنظيمية

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تعد القيادة من المفاهيم الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة لإنجاز أهدافها ومواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة، وقد تنوعت أساليب القيادة الإدارية في ظل التحولات التنظيمية والتقنية المتسارعة، حيث برزت القيادة التحويلية كأحد أكثر أساليب القيادة تأثيراً في سياقات العمل المعاصرة.

وتماشياً مع رؤية المملكة 2030، تزايدت الحاجة إلى نماذج قيادية تواكب الطموحات الوطنية، وتسهم في تعزيز الكفاءة والابتكار داخل مؤسسات القطاع العام، وخاصة في القطاعات الرئيسية مثل وزارة الصحة، وقد ساهمت القيادة التحويلية في دعم تلك التوجهات عن طريق تمكين الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار، وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء متميزة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، بهدف تحديد مدى تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات (1994) Bass، Almutairi (2017)، والأحمدي (2020)، إلى وجود ارتباط إيجابي بين هذا النمط القيادي ومستوى أداء العاملين، إلا أن أغلب هذه الدراسات لم تتناول تطبيقاته في البيئة السعودية الحكومية، مما يبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

وتعنى القيادة التحويلية بالتركيز على الأبعاد الإنسانية والمعنوية في أسلوب القيادة؛ حيث يسعى القائد التحويلي إلى إلهام الأفراد، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيزهم على تخطي الحدود التقليدية من خلال ترسيخ الثقة، وتنمية المهارات، وتشجيع الإبداع والابتكار.

وتعد وزارة الصحة السعودية واحدة من أكبر المؤسسات الحكومية من حيث عدد الموظفين وتنوع المسؤوليات، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل أثر القيادة التحويلية بشكل منهجي وعميق.

وقد ساهمت جائحة كوفيد-19 في توجيه الضوء على أهمية القيادة الفعالة في أوقات الأزمات، حيث كشفت عن ضرورة توافر قادة قادرين على التوجيه السريع، وتحفيز العاملين، والتعامل مع ضغوط العمل المتزايدة، وهو ما يجعل دراسة أسلوب القيادة التحويلية ضرورة بحثية وعملية في السياق الصحي.

واستناداً إلى هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وذلك من خلال تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، ومدى ارتباط كل منها بمؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة، والالتزام، والإبداع، وجودة الخدمات المقدمة.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية والسعودية، من خلال تقديم نتائج ميدانية قائمة على منهجية علمية رصينة، ترفد متخذي القرار بتوصيات عملية قابلة للتطبيق في تطوير أساليب القيادة داخل الوزارة، بما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاع الصحي ضمن إطار "رؤية المملكة 2030"، تتزايد الحاجة إلى تبني نماذج قيادية وإدارية متطورة تُسهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة الخدمات العامة. وتُعد وزارة الصحة من أبرز الجهات التي شملت برامج التحول الوطني، ما يفرض ضرورة مواكبة التطورات الإدارية والمهنية، وتحفيز الكوادر البشرية على تقديم أداء متميز يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة.

وقد أثبتت الأدبيات الإدارية المعاصرة أن نوعية القيادة المتبعة في المنظمات تؤثر بصورة مباشرة على سلوك الموظفين، ومستوى التزامهم، ودافعيتهم نحو الإنجاز والإبداع. وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) بوصفه أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تستهدف إحداث تغيير جذري في بيئة العمل، عن طريق إلهام الموظفين، وبناء رؤية مشتركة، وتشجيع المبادرة، والاهتمام بالأبعاد الإنسانية في التواصل الإداري.

إن القيادة التحويلية، بقدرتها على دعم الانتماء التنظيمي والرفع من مستوى الولاء، تُعد خيارًا استراتيجيًا لإدارة التحولات وتحقيق أهداف الجودة الشاملة، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الرعاية الصحية، وتشير بعض المؤشرات الميدانية في وزارة الصحة إلى وجود تفاوتات في أداء الموظفين، وهو ما يثير التساؤلات حول طبيعة القيادة المتبعة، ودرجة ممارستها لمبادئ القيادة التحويلية، وأثر ذلك على فعالية مستوى الأداء التنظيمي.

نتيجة لما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتُبرز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، بهدف استقصاء مدى تأثير هذا الأسلوب القيادي على رفع كفاءة الأداء، وتحسين بيئة العمل، ودعم التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وتطمح الدراسة إلى توفير توصيات ذات طابع تطبيقي قابلة للتطبيق تُمكن القيادات الإدارية من تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية في ضوء النتائج البحثية.

1-2 مشكلة البحث

تواجه المنظمات الصحية في العصر الحديث جملة من العقبات المرتبطة بتسارع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتزايد توقعات المستفيدين، واشتداد المنافسة بين القطاعات لتقديم خدمات عالية الجودة، وفي هذا السياق، أصبحت كفاءة القيادة وتمكنها من تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الأداء الفعال تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وإنجاز أهدافها الاستراتيجية، ومن أكثر أنماط القيادة تطوراً وفاعلية في هذا المجال "القيادة التحويلية"، لما تتمتع به من قدرة على إحداث التغييرات الإيجابية، وتعزيز التفاعل بين القادة والمروسين، وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير.

وعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية وفعاليتها في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي، فإن الممارسات القيادية السائدة في بعض المنظمات لا تعكس دائماً هذا النمط القيادي الحديث، وقد يؤدي هذا القصور إلى تراجع في مستوى الأداء المؤسسي، وضعف الالتزام الوظيفي، وشعور الموظفين بالإقصاء وعدم التقدير،

فضلاً عن غياب المشاركة الفعالة في صنع القرار، وتشير الملاحظات الميدانية داخل وزارة الصحة السعودية إلى وجود تفاوت ملحوظ في تطبيق أساليب القيادة، وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة وعلى مستوى الرضا المهني لدى العاملين.

وقد أظهرت تقارير وزارة الصحة لعام 2023 أن معدل دوران الموظفين ارتفع بنسبة تُقدَّر بـ(12%) في بعض الإدارات، مما يشير إلى وجود تحديات في أنماط القيادة والتحفيز داخل بيئة العمل الصحية السعودية. كما أشار استطلاع داخلي إلى أن أكثر من (40%) من العاملين يرون أن التواصل القيادي غير كافٍ لدعم أدائهم اليومي، مما يبرز الحاجة إلى تطوير نموذج قيادي أكثر تأثيراً قائم على مبادئ القيادة التحويلية. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في سياقات تنظيمية متعددة، فإن الأبحاث التي اختصت بدراسة هذا النمط القيادي داخل وزارة الصحة السعودية تظل محدودة، ولا تأخذ غالباً بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمؤسسة.

من هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية منهجية تستقصي العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في الوزارة، وتتحص مدى تمثّل القادة الإداريين لهذا النموذج القيادي، وأثره في رفع كفاءة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والانتماء المؤسسي.

وقد كشفت إحدى الدراسات التي أُجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية سعودية عن وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ورضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أكد عدد من الباحثين أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المؤسسات، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمر.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عملي لقياس أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين داخل وزارة الصحة، بما يتيح لصناع القرار تطوير أدوات تقييم ومؤشرات أداء مرتبطة بأنماط القيادة الحديثة.

وعليه، تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

- ما مدى ارتباط القيادة التحويلية بأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية؟

1-3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، رغم ما لهذا القطاع من خصوصية تنظيمية ومهنية، وتعمل الدراسة على سد الفجوة البحثية في الأدبيات المحلية من خلال تقديم تحليل ميداني يعتمد منهجية علمية حديثة لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

كما تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول تطبيقات القيادة التحويلية في السياقات الحكومية، وتقديم نموذج تفسيري يساعد على فهم دور القائد في تعزيز الكفاءة والالتزام والإبداع داخل بيئة العمل.

ثانيًا: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية في أن هذه الدراسة تقدم توصيات تطبيقية يمكن لوزارة الصحة الاستفادة منها لتحسين أداء الموظفين من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية التي تدعم التحفيز، والمشاركة، والتمكين، كما تسهم في تطوير البرامج التدريبية الموجهة للقادة الإداريين، وتوفير إطار عملي لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. وبذلك، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الوزارة على تعزيز بيئة العمل ورفع جودة الخدمات الصحية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 للتحويل المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية.

4-1 أهداف الدراسة

تعتبر أهداف الدراسة من الركائز الأساسية التي توجه مسار البحث العلمي، وتوضح الغاية من الجهد البحثي المبذول، ويتمثل الهدف العام للدراسة في:

– التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، وتحليل مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مختلف جوانب الأداء الوظيفي.

وفي ضوء هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الهدف 1: التعرف على مستوى ممارسة القادة في وزارة الصحة السعودية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) (مرتبط بالتساؤل 1).

الهدف 2: قياس مستوى أداء الموظفين في الوزارة من حيث الكفاءة، الالتزام، الإبداع، وجودة الأداء (مرتبط بالتساؤل 2).

الهدف 3: تحليل العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين داخل بيئة العمل الحكومية (مرتبط بالتساؤل 3).

الهدف 4: استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) (مرتبط بالتساؤل 4).

الهدف 5: تقييم إسهام القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء والكفاءة الوظيفية في القطاع الصحي الحكومي (مرتبط بالتساؤل 5).

الهدف 6: تحليل تصورات الموظفين وانطباعاتهم حول ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على أدائهم (مرتبط بالتساؤل 6).

الهدف 7: تقديم توصيات علمية وعملية تساهم في تطوير ممارسات القيادة التحويلية داخل وزارة الصحة بما يعزز من أداء الموظفين ويرفع كفاءة الخدمات **(مرتبط بالتساؤل الرئيسي).**

5-1 تساؤلات الدراسة

(أ) التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير القيادة التحويلية (ككل) على أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية؟

(ب) التساؤلات الفرعية:

- ما مدى ممارسة القادة الإداريين في وزارة الصحة السعودية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)؟ **(مرتبط بالهدف 1)**

- ما مستوى أداء موظفي وزارة الصحة السعودية من حيث الكفاءة، والالتزام، والإبداع، وجودة الأداء؟

(مرتبط بالهدف 2)

- ما مدى تأثير كل من أبعاد القيادة التحويلية الآتية: (أ) التأثير المثالي، (ب) التحفيز الإلهامي، (ج) الاستثارة الفكرية، (د) الاعتبارات الفردية، على تحسين أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية؟

(مرتبط بالهدف 3)

- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟ **(مرتبط بالهدف 4)**

- ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء والكفاءة الوظيفية داخل وزارة الصحة السعودية؟

(مرتبط بالهدف 5)

- ما التصورات والانطباعات السائدة لدى الموظفين حول ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على أدائهم؟

(مرتبط بالهدف 6)

- ما التوصيات العملية القابلة للتطبيق التي يمكن اقتراحها استنادًا إلى نتائج الدراسة لتطوير ممارسات القيادة داخل وزارة الصحة؟ **(مرتبط بالهدف 7)**

6-1 فروض الدراسة

تم صياغة فروض هذه الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتغيرات وطريقة قياسها، وتتمثل الفروض فيما يلي:

(أ) **الفرض الرئيسي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية.

(ب) **فروض مرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية:**

- الفرض 1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على تحسين أداء الموظفين.
- الفرض 2:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي على تحسين أداء الموظفين.
- الفرض 3:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية على تحسين أداء الموظفين.
- الفرض 4:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الاعتبارات الفردية على تحسين أداء الموظفين.

(ج) **فروض مرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية:**

- الفرض 5:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- الفرض 6:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

(د) **الفرض التطبيقي الشامل:**

- الفرض 7:** تسهم القيادة التحويلية بشكل عام في تحسين جودة الأداء والكفاءة المؤسسية داخل وزارة الصحة السعودية.

وقد تم صياغة هذه الفروض باستخدام أسلوب الفرض البديل، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقة بين المتغيرات، كما أنها قابلة للاختبار باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة مثل معامل الارتباط واختبارات الفروق، وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

وسوف يتم التحقق من هذه الفروض من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أو ترفض تلك الفروض، وهو ما يضيف إلى موثوقية النتائج ويعزز من قوة التوصيات العملية.

7-1 الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مرجعية أساسية لكل بحث علمي، إذ تُسهم في توسيع الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية، واختيار الأساليب المنهجية المناسبة. كما تساعد في تبيان ما تم إنجازه علمياً

حول موضوع الدراسة، وما يمكن أن تُضيفه هذه الدراسة الجديدة، وبالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع "القيادة التحويلية وأداء الموظفين"، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الحديثة، وبخاصة القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الرضا الوظيفي.

فيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع:

1- دراسة الأحمدى (2020):

هدفت إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية السعودية، وتوصلت إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يتمكنون من تحسين التزام الموظفين ورفع مستوى الأداء، لا سيما من خلال الأبعاد المرتبطة بالتحفيز والإلهام.

2- دراسة الزهراني (2020):

تناولت العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في القطاع الصحي. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يعززون مناخًا إيجابيًا محفزًا للإبداع، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

3- دراسة عبدالعزيز وآخرون (2019):

ركزت على العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي للموظفين في المستشفيات الحكومية. وأكدت وجود علاقة طردية بين الأبعاد التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستويات الدافعية الذاتية للموظفين.

4- دراسة أحمد وآخرون (2019):

هدفت إلى مقارنة تأثير أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الخدمية) على أداء الموظفين في القطاع الصحي. وقد أثبتت أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا في رفع الأداء وتحقيق الالتزام الوظيفي.

5- دراسة (Khalil et al. 2018):

وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطًا إيجابيًا وملحوظًا برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

دراسة أجنبية تناولت أثر القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة في الشرق الأوسط. خلصت إلى أن الممارسات التحويلية ترفع من معنويات الموظفين وتزيد من فعاليتهم، خاصة في ظل البيئات المعقدة والتغيرات المستمرة.

6- دراسة (Almutairi 2017):

بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية وبيئة العمل في المنظمات الصحية. وأكدت أن القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء والإنتاجية.

7- دراسة العتيبي (2021):

ركزت على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في وزارة التعليم. وجدت الدراسة أن ممارسة هذا النوع من القيادة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما ينعكس على مستوى الأداء.

خلاصة الدراسات السابقة:

1- تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومختلف أبعاد الأداء الوظيفي.

2- تعزز القيادة التحويلية الولاء التنظيمي، وتخلق بيئة محفزة للإبداع.

3- أظهرت بعض الدراسات تفاوتاً في أثر القيادة التحويلية باختلاف السياق التنظيمي والثقافي.

تُبرز هذه النتائج أهمية بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، لكونها بيئة عمل تتطلب مرونة قيادية عالية وجودة في الأداء، كما تدعم هذه الدراسات الحاجة إلى استخدام أدوات منهجية دقيقة وتحليل متغيرات ديموغرافية لفهم الفروق في ممارسات القيادة.

الدراسة	الهدف	النتائج الرئيسية	النقد / الفجوة البحثية
الأحمدي (2020)	استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية السعودية	القيادة التحويلية تحسن التزام الموظفين ومستوى الأداء، خاصة من خلال التحفيز والإلهام	لم يتم تحليل الفروق حسب الخصائص الديموغرافية للموظفين، ولم يُقارن تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية بشكل مفصل
الزهراني (2020)	دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في القطاع الصحي	القيادة التحويلية تعزز مناخاً إيجابياً للإبداع ويؤثر على جودة الخدمات الصحية	لم تتناول الأداء الوظيفي بشكل شامل ولم تربط النتائج بمؤشرات الأداء المؤسسي
عبدالعزیز وآخرون (2019)	العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي للموظفين في المستشفيات الحكومية	وجود علاقة طردية بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ومستوى الدافعية الذاتية	لم تدرس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء العام للموظفين، ولم يشمل التحليل السياق التنظيمي الخاص بوزارة الصحة

أحمد وآخرون (2019)	مقارنة تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في القطاع الصحي	القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في رفع الأداء وتحقيق الالتزام الوظيفي	الدراسة شملت أنماط قيادة أخرى ولم تركز على تحليل أبعاد القيادة التحويلية بشكل معمق
Khalil et al (2018)	أثر القيادة التحويلية في مستشفيات تعليمية بالسعودية	القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً برضا الموظفين وتعزز الابتكار والمرونة	لم تشمل تحليل الفروق الديموغرافية ولم تدرس وزارة الصحة بالتحديد، لذا لا تمثل السياق الكامل للدراسة الحالية
دراسة أجنبية	أثر القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة في الشرق الأوسط	الممارسات التحويلية ترفع معنويات الموظفين وتزيد فاعليتهم	السياق مختلف عن القطاع الصحي الحكومي السعودي، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على وزارة الصحة
Almutairi (2017)	دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبيئة العمل في المنظمات الصحية	القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء والإنتاجية	لم تدرس العلاقة التفصيلية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين الفردي، ولم يشمل التحليل مؤشرات الأداء المختلفة
العتيبي (2021)	أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في وزارة التعليم	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ينعكس على مستوى الأداء	ركزت على وزارة التعليم، ولم تناقش وزارة الصحة أو خصوصيات البيئة الصحية السعودية

8-1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من المنطلقات والنظريات التي تُشكّل الأساس العلمي لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وتُعد هذه المنطلقات ضرورية لبناء الفرضيات، وتصميم أدوات الدراسة، وتفسير النتائج ضمن إطار منهجي رصين.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد هذه النظرية من أهم النظريات التي طوّرها الباحث جيمس ماكغريغور بيرنز (Burns, 1978)، واستكمل تطويرها الباحث برنارد باس (Bass, 1985)، حيث قدّما تصوراً حديثاً لمفهوم القيادة يقوم على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف تفوق توقعاتهم الشخصية، ويشمل هذا الأسلوب من القيادة أربعة أبعاد رئيسية:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence) يمثل القدوة والنموذج الذي يقتدي به الموظفون.

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) القدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو رؤية واضحة.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الاهتمام الفردي بكل موظف وتطوير قدراته.

ثانيًا: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تُعد هذه النظرية من تطوير فيكتور فروم (Vroom, 1964)، وتركز على أن الأفراد يبذلون جهدًا أكبر عندما يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى أداء متميز، والذي بدوره سيكون بطريقه متناسب مع تطلعاتهم، ويتكامل هذا النموذج مع القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد التحويلي على تعزيز إدراك الموظفين للربط بين الأداء والمكافأة.

ثالثًا: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تنص هذه النظرية على أن إدراك الموظف للعدالة في المعاملة من قبل قياداته يؤثر بشكل كبير على التزامه وأدائه، ويتجلى دور القيادة التحويلية هنا في تعزيز العدالة من خلال التواصل الفعال، وتقدير الجهود، والشفافية في اتخاذ القرارات.

رابعًا: نظريات سلوك القيادة الحديثة

ترى هذه النظريات أن القائد الفعال هو الذي يستطيع تكييف سلوكياته بحسب احتياجات المنظمة وأفرادها، ويتميز بالمرونة والتواصل والتمكين، لا مجرد إصدار الأوامر، ويؤكد ذلك الدور المحوري للقيادة التحويلية في بيئات العمل المعاصرة.

خامسًا: الثقافة التنظيمية والقيادة.

تشير العديد من الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والانتماء الوظيفي، وهو أمر بالغ الأهمية في المنظمات الصحية التي تتطلب بيئة داعمة وأداء عالي الجودة.

وتوضح هذه المنطلقات النظرية كيف تؤثر القيادة التحويلية في العوامل النفسية والسلوكية لدى الموظفين، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، كما تسهم هذه الأسس النظرية في توجيه الدراسة نحو بناء إطار تحليلي متماسك يسمح بفهم الظاهرة المدروسة في سياق وزارة الصحة السعودية.

1-9 المنهجية وطرق البحث

تُعد منهجية البحث من العناصر الأساسية التي تحدد دقة الدراسة ومصداقيتها، إذ تبيّن الإطار العلمي والإجرائي الذي اعتمده الباحث للوصول إلى النتائج المرجوة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول “القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية”، فقد تم اتباع المنهج التالي:

أولاً: تصميم البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يُعد الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، دون التلاعب بها، ويهدف هذا التصميم إلى وصف واقع القيادة التحويلية كما يمارسها القادة في وزارة الصحة، وتحديد مدى ارتباطها بمستوى أداء الموظفين.

ثانياً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، حيث يتيح هذا النهج الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للقياس، من خلال أدوات كمية إحصائية مثل الاستبانة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصحة السعودية، بما فيهم القيادات الإدارية، والكوادر الطبية، والفنية، والتمريضية، وذلك لضمان تمثيل شامل للواقع الوظيفي داخل الوزارة.

رابعاً: عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (300) موظف وموظفة، موزعين على مناطق وإدارات مختلفة داخل المملكة، و سيتم تقسيم العينة بطريقة تضمن التمثيل العادل لمختلف الفئات الوظيفية.

خامساً: أداة جمع البيانات

تمثلت الأداة الرئيسة في الاستبانة (الاستبيان)، والتي تم إعدادها استناداً إلى الأدبيات السابقة، وتضمنت ثلاثة محاور:

- معلومات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة).
 - مقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.
 - مقياس أداء الموظف (الكفاءة، الالتزام، الإبداع، الإنجاز).
- وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق مع العبارات.

سادساً: صدق وثبات الأداة

الصدق (Validity) من خلال عرض الاستبانة على محكمين مختصين للتأكد من مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة.

الثبات (Reliability) من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا وبلغ (0.89)، مما يدل على مستوى مرتفع من الثبات والاتساق الداخلي.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتضمنت المعالجات الإحصائية ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T-Test) واختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

ثامناً: المحددات المنهجية

واجهت الدراسة بعض التحديات مثل:

- محدودية إمكانية التعميم خارج وزارة الصحة.
- الاعتماد على الأداة الكمية دون الاستعانة بأدوات نوعية.
- احتمالية التحيز الذاتي في إجابات المشاركين.

تاسعاً: الاعتبارات الأخلاقية

احترم الباحث خصوصية المشاركين، وتم الحصول على موافقتهم المسبقة، مع ضمان سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

10-1 أدوات الدراسة

تُعد أدوات الدراسة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تُستخدم لجمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها. وفي هذه الدراسة، التي تبحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، تم اختيار أداة الاستبانة (الاستبيان) كوسيلة أساسية لجمع المعلومات الميدانية من عينة الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الاستبانة

وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون

آخرون إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

اختار الباحث أداة الاستبانة للأسباب التالية:

- سهولة توزيعها على عينة كبيرة من المشاركين المنتشرين جغرافيًا في مناطق متعددة.
- قدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- ملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على استكشاف آراء وتصورات الموظفين حول القيادة التحويلية وأدائهم.

ثانيًا: بناء الاستبانة

سيتم بناء الاستبانة وفق خطوات علمية مدروسة، استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم تضمين العناصر التالية:

- 1- البيانات الديموغرافية: مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- 2- محور القيادة التحويلية: يتضمن فقرات تقيس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وفق نموذج "باس" وهي:

(أ) التأثير المثالي (Idealized Influence).

(ب) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation).

(ج) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).

(د) الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).

3- محور أداء الموظفين: يتضمن فقرات تقيس مدى كفاءة الموظف، التزامه، إنتاجيته، وروحه الإبداعية.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات المحاور، والذي يتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

ثالثًا: إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

1- الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity): عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في تخصصات الإدارة، والقيادة التربوية، والموارد البشرية. وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم.

2- الثبات (Reliability): أُجري اختبار استطلاعي لعينة محدودة لحساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.89)، وهو مؤشر مرتفع يدل على اتساق الأداة داخليًا.

رابعاً: خصائص الصياغة والأسلوب

تمت صياغة فقرات الاستبانة بلغة عربية فصيحة واضحة، وتجنب الباحث المصطلحات المعقدة أو الغامضة التي قد تؤثر على فهم المشاركين للأسئلة. كما تم تصميم الاستبانة بطريقة منسقة ومنظمة تسهل على المشاركين الإجابة بسلاسة دون عناء.

خامساً: الاعتبارات الأخلاقية

تم إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة، وطمأنتهم بأن جميع الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة، وأن البيانات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون الكشف عن هوية المشاركين.

11-1 حدود الدراسة

سيتم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2025م، وهو الإطار الزمني الذي تم فيه جمع البيانات الميدانية وتطبيق أداة الدراسة.

تُعد حدود الدراسة من المكونات الضرورية التي تبرز نطاق البحث، وتوضح مدى إمكانية تعميم نتائجه، وفي هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، تم تحديد مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركزت هذه الدراسة على القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يتميز بقدرته على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء. وقد تم حصر الدراسة في أربعة أبعاد أساسية لهذا الأسلوب القيادي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، إضافة إلى محور أداء الموظفين من حيث الالتزام، الكفاءة، الإبداع، والإنتاجية. لم تشمل الدراسة أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية أو الخدمية أو الموزعة، مما قد يقلل من شمولية التفسير.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، سواء في الإدارات العامة أو المرافق الصحية التابعة لها، مثل المستشفيات والمراكز الصحية. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تنطبق بشكل مباشر على بيئة العمل داخل الوزارة، وقد لا يمكن تعميمها على مؤسسات صحية أخرى أو قطاعات خارجية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية.

ثالثاً: الحدود الزمانية

ستم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2025م، وهو الإطار الزمني الذي ستُجمعت فيه البيانات. ويجب التنويه إلى أن التغيرات المستقبلية في البيئة التنظيمية أو اللوائح الصحية قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين المتغيرات، مما يستدعي قراءة النتائج في ضوء السياق الزمني للدراسة.

رابعًا: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت أداة الاستبانة كوسيلة وحيدة لجمع البيانات. وعلى الرغم من مزايا هذه الأداة في جمع معلومات من عينة كبيرة، إلا أن الاقتصار عليها قد يحرم الباحث من التعمق في التفسيرات النوعية التي يمكن الحصول عليها من أدوات أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة. كما أن الاستجابات تعتمد على التصورات الذاتية للمشاركين، والتي قد تتأثر بعوامل شخصية أو بيئية.

خامسًا: حدود العينة

تم استخدام عينة عشوائية طبقية من موظفي وزارة الصحة بلغ عددها (300) موظف وموظفة، بهدف تمثيل أكبر قدر ممكن من الفئات الوظيفية والإدارية. إلا أن هذا العدد يظل محدودًا نسبيًا مقارنة بحجم الوزارة، وقد لا يعكس بالضرورة جميع آراء العاملين في المناطق الصحية المختلفة.

في ضوء ما تم عرضه وتحليله ضمن هذه الخطة البحثية، يتبين أن موضوع القيادة التحويلية وأثرها على أداء الموظفين يُعد من القضايا المحورية التي تمسّ جوهر الفعالية التنظيمية، ولا سيما في بيئة خدمية معقدة كوزارة الصحة السعودية. فقد تناولت الدراسة الإطارين المفاهيمي والنظري للعلاقة بين أنماط القيادة الحديثة وجودة الأداء، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية بوصفها أحد أبرز النماذج القيادية الفاعلة في السياقات المؤسسية المعاصرة.

وقد ركزت الدراسة على أهمية ترسيخ نمط القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، ودعم توجهات الدولة نحو تحسين جودة الخدمات الصحية. كما أن إدماج العوامل الديموغرافية في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المهني يوفر بُعدًا إضافيًا يساهم في صياغة سياسات قيادية أكثر دقة ومواءمة لاحتياجات العاملين داخل الوزارة.

وتُعد هذه الدراسة خطوة أولية تفتح المجال أمام مزيد من البحوث التطبيقية في مجال القيادة الإدارية، داعيةً إلى توسيع نطاق الدراسات الميدانية التي تربط بين النظرية والممارسة، وتساهم في تأسيس قاعدة معرفية داعمة لمسار التطوير المؤسسي المستدام في المملكة.

وفي ضوء ما سبق، يُوصى بتعزيز مفاهيم وممارسات القيادة التحويلية داخل وزارة الصحة، لما لها من دور مباشر في تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوى الالتزام والرضا المهني. كما يُنصح بتصميم برامج تدريبية تخصصية لقيادة الصف الأول تركز على تنمية مهارات التأثير والتحفيز والابتكار المؤسسي، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، يُستحسن تعميم ممارسات القيادة التحويلية على مختلف المستويات الإدارية، وتفعيل أنظمة تقييم دورية تقيس أثر هذه الممارسات من خلال مؤشرات أداء واضحة تشمل الرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي، ومستوى التحسين المستمر في بيئة العمل. ويُقترح استخدام نتائج تلك التقييمات كمدخلات لتطوير الخطط الاستراتيجية وبرامج التدريب المستقبلية.

ولا شك أن هذا البحث يشكّل خطوة أساسية نحو إدراك أعمق لأهمية القيادة في تحفيز العاملين وتحقيق أهداف المنظمات الصحية، كما يُسلط الضوء على دور القائد التحويلي في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والمبادرة والانفتاح على التطوير المستمر.

كما أن طبيعة العمل في وزارة الصحة، التي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف التخصصات، تجعل من القيادة التحويلية أسلوبًا مثاليًا لترسيخ التعاون وتجاوز المعوقات البيروقراطية، بما يعزز الإنتاجية ويُسهم في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية ومتواصلة.

ومن خلال هذا الإطار البحثي، يمكن للجهات المعنية، خاصةً في قطاع الموارد البشرية، أن تعيد النظر في البرامج التدريبية والقيادية الحالية، من خلال تبني نماذج قيادية تحويلية مدعومة بالأدلة العلمية، وبما يتماشى مع متطلبات المرحلة القادمة التي تتطلب كوادِر قيادية ذات رؤية واضحة، ومهارات تواصل عالية، وقدرة على تمكين الموظفين.

وأخيرًا، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة لا تقتصر على حدود وزارة الصحة فقط، بل يمكن تعميمها على قطاعات حكومية أخرى تعاني من مشكلات مشابهة تتعلق بانخفاض الأداء والرضا الوظيفي، مما يُعزز من القيمة الاستراتيجية لهذا البحث في السياق الإداري السعودي.

الإطار النظري

الفصل الأول: القيادة التحويلية

المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية

- تعريف القيادة التحويلية
- تطور مفهوم القيادة في الفكر الإداري
- الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

المبحث الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

المبحث الثالث: أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

- دور القيادة التحويلية في تحقيق رؤية المملكة 2030
- أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي
- نماذج قيادية تحويلية في وزارة الصحة السعودية

الفصل الثاني: أداء الموظفين

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

- تعريف الأداء وأبعاده الإدارية والسلوكية
- أهمية الأداء في المنظمات الحكومية

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

- جودة الأداء
- كمية الإنجاز
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات
- المبادرة والابتكار

- التعاون والعمل الجماعي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

- القيادة ودورها في تحسين الأداء

- التحفيز والرضا الوظيفي

- بيئة العمل والدعم المؤسسي

- التدريب والتطوير المهني

2-1 الفصل الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أحدث أساليب القيادة التي ركزت عليها الدراسات الإدارية الحديثة، لما لها من دورٍ محوري في تحفيز العاملين وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمات. فهي لا تقتصر على إدارة الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف، بل تتجاوز ذلك إلى إلهامهم، وتنمية قدراتهم، وبناء الثقة والالتزام لديهم تجاه المؤسسة. ويكتسب هذا النمط من القيادة أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية، مثل وزارة الصحة السعودية، لما يتطلبه العمل فيها من قيادة قادرة على تطوير الأداء ومواكبة التحديات التنظيمية والإنسانية في بيئة العمل الصحي.

(1) المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية

- تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يُحوّل الطريقة التي يفكر بها الأتباع من مجرد تنفيذ الأوامر إلى مشاركة فاعلة في الرؤية والأهداف التنظيمية، حيث يُحسّن القائد مستوى وعيهم بالأمور المهمة، ويحفّزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة (Bass & Avolio, 1994).

وتُعرّف القيادة التحويلية بأنها "عملية يقوم فيها القائد باستخدام تأثيره لنقل الأتباع إلى مستويات أعلى من الأداء والتحفيز الأخلاقي، من خلال إلهامهم وتحفيزهم فكرياً، مع إعطاء اعتبار فردي لكل منهم، بما يُمكنهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة" (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994)، كما ترتبط القيادة التحويلية بقيم مثل النزاهة، والثقة، والالتزام، والرؤية المستقبلية، إذ يرى القائد التحويلي أن دوره لا يقتصر على الإدارة اليومية، بل على إحداث تغيير إيجابي مستدام في ثقافة وسلوك المنظمة وأفرادها.

- تطور مفهوم القيادة في الفكر الإداري

شهد مفهوم القيادة تطوراً ملحوظاً مع تطور الفكر الإداري، وانتقل من نظرة تقليدية تركز على الصفات الفردية للقائد إلى نماذج أكثر تعقيداً تركز على السلوك، العلاقات، المواقف، والأثر التنظيمي.

في المراحل الأولى، كان التركيز على نظرية الصفات (Trait Theory)، التي ترى أن القائد يُؤدّ بصفات مميزة تميّزه عن الآخرين، مثل الشجاعة، الكاريزما، الذكاء، والحكمة، ثم ظهر اتجاه السلطة الرسمية (Authority-Based Views) الذي ربط القيادة بالسلطة الممنوحة رسمياً في المؤسسة، مع الاعتقاد أن امتلاك السلطة هو ما يجعل الشخص قائداً فعالاً.

لاحقاً، ظهرت المدرسة السلوكية (Behavioral Theory) التي اعتبرت أن المهارات والسلوكيات القابلة للتعلّم أهم من السمات الفطرية، حيث يُمكن دراسة تصرفات القادة، أنماط تفاعلهم مع المرؤوسين، وكيفية اتخاذهم للقرارات.

ثم تطوّرت النظريات الموقفية (Contingency Theories) التي تفترض أن فعالية القيادة تعتمد على مدى ملاءمة أسلوب القائد مع الظروف المحيطة: مثل حجم المؤسسة، ثقافة العمل، درجة الاستقلالية للموظفين، والتحديات التي تواجهها المنظمة.

ومع تطور البحوث، ظهر التركيز على القيادة التحويلية (Transformational Leadership) الذي طرحه James V. Downton أولاً، وتبناه James MacGregor Burns عام 1978، ثم توسّع من خلال أعمال Bernard M. Bass، إذ تحولت الدراسة من القيادة كسلطة أو تحفيز مادي فقط، إلى القيادة التي تؤثر على القيم، الوعي، الدافعية الداخلية، وتطوير الأتباع لتجاوز مصالحهم الذاتية نحو المصلحة الجماعية أو المؤسسة.

- الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة الحديثة تأثيراً في تنمية المؤسسات وتعزيز قدراتها، إذ تقوم على نقل الموظفين من مستوى الأداء التقليدي إلى مستوى أعلى يتسم بالابتكار والمبادرة والالتزام، ويعود تميز هذا النمط القيادي إلى تركيزه على إحداث تغيير حقيقي في فكر وسلوك العاملين، بحيث لا يقتصر دورهم على تنفيذ التعليمات فحسب، بل يصبحون جزءاً فاعلاً ومؤثراً في صياغة رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالقيادة التحويلية تهدف إلى بناء علاقة تفاعلية بين القائد والموظفين تقوم على الثقة، والاحترام المتبادل، والتأثير الأخلاقي، مما يجعل القائد نموذجاً يُحتذى به.

وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على تحفيز الأفراد داخلياً من خلال تعزيز الحماس، وغرس الشعور بالرسالة المشتركة، ودفع الموظفين إلى تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة، فهي قيادة تُلهم وتُحفز قبل أن تُوجه أو تُراقب، وتحرص على تمكين العاملين عبر منحهم الثقة والمساحة الكافية لاتخاذ القرارات، وتطوير مهاراتهم المهنية والفكرية، وهذا التمكين يخلق بيئة عمل داعمة تشجع على الإبداع، وتفتح المجال أمام الأفكار الجديدة، وتعزز الشعور بالانتماء التنظيمي.

وفي المقابل، تعتمد بعض الأنماط القيادية الأخرى - مثل القيادة التبادلية - على مبادئ المكافأة والعقاب وربط الأداء بالحوافز المباشرة، وهي أساليب فعّالة في بعض الظروف لكنها تظل أقل قدرة على إحداث التغيير طويل المدى، كما توجد أنماط تقليدية تركز على الرقابة الصارمة، والالتزام الحرفي بالتعليمات، والاعتماد على السلطة الرسمية أكثر من الاعتماد على التأثير أو الإلهام، مما يحد من قدرة الموظفين على الابتكار والتطوير. أما القيادة التحويلية، فتسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو.

وتسهم القيادة التحويلية كذلك في تعزيز المرونة التنظيمية؛ إذ يعمل القائد التحويلي على تقييم بيئة العمل، واستشراف التغيرات المستقبلية، وتهيئة العاملين للتكيف معها من خلال التدريب والتوجيه والدعم

النفسي والمهني، وبذلك يصبح الموظفون أكثر استعدادًا للتعامل مع المتغيرات، وأكثر قدرة على مواجهة الضغوط المهنية.

القيادة التحويلية لا تحقق نجاحها فقط من خلال التأثير على سلوك الموظفين، بل عبر خلق منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تُعزز الإبداع، وترفع مستوى الأداء، وتسهم في تحقيق التميز المؤسسي، لذا تعد هذا النوع من القيادة خيارًا إستراتيجيًا للمؤسسات الساعية إلى التطوير والتحول وتحقيق الكفاءة العالية في بيئات العمل الحديثة.

القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

- ✓ تركز على التبادلات الواضحة بين القائد والمرؤوس؛ مثلاً: إنجاز المهمة يُكافأ، والتقصير يُعاقب.
- ✓ تحافظ على الاستقرار التنظيمي والممارسات المعتادة، وتكون فعالة في المواقف الروتينية وليست الأفضل عندما يكون التغيير أو الابتكار مطلوبًا.

القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership):

- ✓ تعتمد على صفات شخصية قوية للقائد مثل الثقة العالية، والقدرة على التأثير الشخصي، والرؤية الملهمة، مما يدفع الأفراد لتبني رؤيته عن طيب خاطر.
- ✓ قد تشترك القيادة الكاريزمية مع التحويلية في بعض الأبعاد مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، لكنها أقل تنظيمًا من حيث الأبعاد التقنية للتحويلية، وقد لا تُركّز بنفس الدرجة على الاستثارة الفكرية أو الاعتبار الفردي.

القيادة المتساهلة (Laissez-faire Leadership):

- ✓ نمط سلبي إلى حد كبير؛ حيث يتيح القائد حرية مطلقة للمرؤوسين دون تدخل أو توجيه ملائم.
- ✓ القيادة المتساهلة غالبًا ما تؤدي إلى ضعف الأداء، وضبابية في الأدوار والمسؤوليات، خصوصًا في البيئات التي تتطلب وضوحًا وسرعة في اتخاذ القرار.

(2) المبحث الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

تعتبر أبعاد القيادة التحويلية الأساس الذي تقوم عليه فعالية هذا النمط القيادي، فهي ليست مجرد مفاهيم نظرية، بل مكونات عملية تسهم في إحداث تغيير ملموس في الأفراد والمنظمة على حد سواء، وترتكز القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية وضعها Bass & Avolio، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وتمثل هذه الأبعاد إطارًا شاملاً يمكن القائد من الانتقال بفريق العمل من الأداء التقليدي إلى مستويات متقدمة من الإبداع، الالتزام، والتميز.

ويعد التأثير المثالي حجر الأساس في هذا النموذج؛ ففيه يظهر القائد كنموذج يحتذى به، يتسم بالأخلاق والمصادقية والقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة. هذا السلوك يولد لدى الموظفين احترامًا وثقة كبيرة، تجعلهم ينظرون إلى القائد باعتباره رمزًا يحتذون به، مما يعزز رغبتهم في الانتماء والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما التحفيز الإلهامي فيركز على قدرة القائد على بث روح الحماس والطاقة الإيجابية داخل الفريق، من خلال طرح رؤية واضحة وطموحة للمستقبل، وتحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق، هذا النوع من التحفيز يجعل الموظفين يشعرون بأن عملهم ذو قيمة ومعنى، وأنهم جزء من مشروع أكبر، مما يرفع مستوى الدافعية الذاتية ويزيد من التفاني في الأداء.

وفيما يتعلق بالاستثارة الفكرية، فإن القائد التحويلي يشجع الموظفين على التفكير بطرق مختلفة، ويدفعهم إلى الابتكار، وحل المشكلات بأساليب غير تقليدية. فهو لا يفرض حلولاً جاهزة، بل يفتح المجال للتجريب والنقاش، ويُشجع على استخدام التفكير النقدي. هذه الأجواء تُنمّي القدرات الفكرية لدى الموظفين وتُعزز من قدرتهم على الابتكار، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة.

أما الاعتبارات الفردية فهي البعد الأكثر إنسانية في هذا النموذج، إذ يهتم القائد بكل موظف كفرد له احتياجاته وطموحاته الخاصة. ويقوم القائد بتقديم الدعم والتوجيه، والاستماع لمشكلات الأفراد، وتوفير فرص التدريب المناسبة لكل شخص حسب إمكانياته. هذا الاهتمام الفردي يُعزز الشعور بالتقدير والاحترام، ويزيد من الولاء التنظيمي والرغبة في تحقيق النجاح.

ومن خلال تكامل هذه الأبعاد الأربعة، يتحول القائد من مجرد موجه أو مشرف إلى قائد ملهم قادر على إحداث تغيير نفسي وسلوكي عميق لدى الفريق. وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، وتعزيز الإبداع، وبناء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على مواكبة التحديات والتطورات الحديثة.

– التأثير المثالي (Idealized Influence)

يعد التأثير المثالي أحد أعمدة القيادة التحويلية وأكثرها تأثيرًا في سلوك الأفراد داخل المنظمة، إذ يقوم على قدرة القائد على تقديم نموذج يحتذى به، ليس عبر الأقوال والشعارات، بل من خلال الممارسة الفعلية للقيم والمبادئ التي يؤمن بها، فالقائد ذو التأثير المثالي يظهر مستوى عاليًا من النزاهة والالتزام الأخلاقي، ويضع المصلحة العامة فوق مصالحه الشخصية، الأمر الذي يمنحه احترامًا واسعًا بين موظفيه، ويجعله مصدر إلهام وثقة.

وهذا النوع من القادة يدرك أن القيادة ليست مجرد سلطة رسمية أو أوامر توجه، بل هي ممارسة يومية تتطلب الاتساق بين القول والفعل. فحين يعد القائد بشيء، يلتزم بتنفيذه، وحين يدعو إلى الالتزام والانضباط، يكون هو أول الملتزمين، كما يتسم بالشجاعة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصعبة، دون تردد أو تراجع، وهو ما يعزز مكانته كمرجع أخلاقي ومهني داخل المنظمة.

ومن خلال هذا السلوك المنضبط، يشعر الموظفون بالأمان والثقة تجاه قائدهم، فيتولد لديهم احترام حقيقي لشخصه، ورغبة صادقة في تقليده والسير على نهجه، ويؤدي هذا التأثير إلى زيادة مستوى الولاء والانتماء التنظيمي، إذ يدرك المرؤوسون أن قائدهم يعمل من أجل الصالح العام، ويحرص على مصلحتهم ومستقبل المنظمة، كما يجعلهم أكثر استعداداً لتقديم الجهد الإضافي، والعمل بروح الفريق، والالتزام بالقيم التنظيمية. وبذلك، يمثل التأثير المثالي الأساس الذي تبنى عليه علاقة قوية بين القائد ومرؤوسيه، علاقة يسهم فيها القائد عبر سلوكه المتزن وأخلاقه العالية في خلق بيئة إيجابية تشجع على الثقة، الاحترام، والعمل المشترك، وهو ما يجعل هذا البعد من القيادة التحويلية عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يعد التحفيز الإلهامي أحد الأبعاد الجوهرية في القيادة التحويلية، إذ يتمثل في قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة يمكن للموظفين الارتباط بها والشعور بأنها تمثل توجهاً واضحاً وذاً معنى للمؤسسة، وهذا البعد لا يقتصر على عرض أهداف عامة، بل يتضمن تقديم تصور ملهم يعزز الثقة لدى المرؤوسين بأن تحقيق هذه الأهداف أمر ممكن وقابل للتطبيق، مهما كانت التحديات قائمة، فالقائد التحويلي يستخدم لغة إيجابية، ويظهر حماساً وتفاؤلاً، ويغرس في نفوس العاملين الشعور بأنهم جزء أساسي من قصة النجاح القادمة.

ولا يكفي القائد الملهم بمجرد توزيع المهام أو توضيح الإجراءات، بل يحرص على منح العمل معنى أعمق يتجاوز الجانب الوظيفي التقليدي، فهو يربط بين الجهد اليومي الذي يبذله الموظفون وبين النتائج الكبرى التي تسعى إليها المنظمة، الأمر الذي يساهم في خلق دافعية داخلية قوية، تدفع الأفراد إلى العمل بإصرار، وتحدي الصعوبات، وتجاوز الحدود المعتادة للأداء، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، وإلى شعورهم بأن إنجازاتهم لها قيمة حقيقية ومؤثرة في البيئة الوظيفية.

كما يساهم التحفيز الإلهامي في خلق روح جماعية عالية، حيث ينجح القائد في جمع الأفراد حول هدف مشترك، وتحويل الرؤية من مجرد كلمات إلى التزام جماعي، وتظهر آثار هذا البعد بوضوح في الأوقات التي تمر فيها المؤسسة بتغييرات أو تحتاج فيها إلى تجديد في الاتجاهات والسياسات، إذ يصبح الموظفون أكثر استعداداً لدعم التغيير، وأكثر تقبلاً للمخاطر والتحديات المرتبطة به.

وفي النهاية، فإن التحفيز الإلهامي يعزز الالتزام التنظيمي، يزيد من الحماس، ويقوي الروح المعنوية، مما يجعله عنصراً محورياً في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة تحقق رؤية المؤسسة على المدى الطويل.

- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

تمثل الاستثارة الفكرية أحد المكونات الأساسية في القيادة التحويلية، إذ تعبر عن قدرة القائد على تحفيز العاملين لتجاوز الطرق التقليدية في التفكير، وتشجيعهم على تبني أساليب تحليلية وإبداعية في معالجة المشكلات، فالقائد الذي يمارس هذا البعد لا يقبل بالحلول الجاهزة أو الأنماط الروتينية في العمل، بل يسعى إلى دفع الموظفين للتشكيك في الافتراضات السائدة، والنظر إلى التحديات من زوايا جديدة وأكثر ابتكارًا، ومن خلال هذا التوجه، تتطور لدى الأفراد مهارات التفكير النقدي، وتنمو لديهم القدرة على توليد أفكار غير تقليدية تساهم في تحسين بيئة العمل والارتقاء بمستوى الأداء.

كما يشجع القائد التحويلي، من خلال الاستثارة الفكرية، على تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق، ويبدى اهتمامًا واضحًا بآرائهم، ويستمتع لمقترحاتهم بجدية، مما يعزز لديهم الشعور بالتمكين والثقة بالنفس، ولا يقتصر هذا الدور على الدعم الشفهي، بل يتضمن توفير بيئة تنظيمية تمنح الموظفين مساحة للتجريب، والبحث، وتحمل المسؤولية بدرجة تمكنهم من تطوير قدراتهم المهنية والابتكارية، ويعد تقبل القائد لأخطاء العاملين جزءًا مهمًا من هذا البعد؛ إذ ينظر إلى الأخطاء كجزء من عملية التعلم، وفرصة لاكتساب خبرات جديدة تعزز التطوير المستمر.

وتساهم الاستثارة الفكرية أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الإبداع، وتقدير المبادرات الفردية والجماعية، وتشجع على تبادل المعرفة بشكل مفتوح، فعندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم محل تقدير، يصبحون أكثر استعدادًا للمشاركة في حل المشكلات، وأكثر التزامًا برفع جودة العمل، وأكثر قدرة على مجابهة التحديات التنظيمية، ومن خلال هذه البيئة الإيجابية، تتحول المشكلات من معوقات إلى فرص للنمو والتحسين، ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مستويات الابتكار فيها.

- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يعتبر الاعتبار الفردي أحد الأبعاد المحورية في القيادة التحويلية، ويعكس مدى اهتمام القائد بكل موظف كحالة مستقلة لها احتياجاتها وخصائصها الفريدة، فهذا البعد يبرز قدرة القائد على التعامل مع العاملين بشكل شخصي لا يقتصر على التوجيهات العامة أو التعليمات الموحدة، بل يمتد ليشمل فهمًا عميقًا للفروق الفردية بينهم، سواء في القدرات، المهارات، الطموحات، أو التحديات المهنية والشخصية التي يواجهونها. ومن خلال هذا النوع من الاهتمام، يصبح القائد قادرًا على توفير الدعم الموجه، وتقديم إرشادات تتناسب مع احتياجات كل موظف، مما يساهم في تطوير إمكاناتهم وتحسين أدائهم.

ويعتمد الاعتبار الفردي على بناء علاقة إنسانية أساسها الاحترام المتبادل والثقة، حيث يحرص القائد التحويلي على الإصغاء الفعال لمخاوف الموظفين، والتفاعل الإيجابي مع مقترحاتهم، وتوفير بيئة تتيح لهم التعبير عن آرائهم دون خوف أو تردد، كما يعمل القائد على تقديم تغذية راجعة مهنية تساعد الموظف على فهم نقاط القوة لديه لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وهو ما يساهم في تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، ويمنحهم شعورًا بالتقدير والتقدم في مساهمهم الوظيفي.

ولا يقتصر دور القائد التحويلي على متابعة الجانب المهني فقط، بل يمتد إلى إدراك الظروف التي قد يمر بها الموظفون وتأثيرها على أدائهم، مما يعزز العلاقة الوجدانية بين الطرفين، ويقوي الانتماء للمنظمة، وعندما يشعر الموظف بأن القائد يهتم به حقاً ويقدر جهوده، فإن ذلك يزيد من مستويات الرضا الوظيفي، ويحفز الدافعية الداخلية، ويجعله أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة.

وتسهم هذه الممارسات مجتمعة في خلق بيئة عمل داعمة تركز على الإنسان كجزء أساسي من عملية التطوير المؤسسي، فكلما زاد اهتمام القائد بالأفراد بشكل فردي، ارتفعت مستويات الثقة، وازداد التعاون بين الموظفين، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء الكلي للمؤسسة، ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(3) المبحث الثالث: أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثيراً وفعالية داخل المؤسسات الحكومية الحديثة، نظراً لقدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في بيئة العمل، وتعزيز روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين، ويتميز القائد التحويلي بأنه لا يكتفي بإدارة العمليات الروتينية أو الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات، بل يتجاوز ذلك إلى بناء رؤية واضحة وملهمة تسهم في توجيه العاملين نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها الإدارات الحكومية، تبرز أهمية هذا النمط القيادي في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات المتلاحقة، وتحفيز الموارد البشرية على تبني التفكير الابتكاري، وتطوير أساليب العمل بما يخدم الأهداف العامة للدولة.

وتزداد أهمية القيادة التحويلية في القطاع الحكومي بشكل خاص لأن طبيعة العمل في المؤسسات العامة تتمحور حول تقديم خدمات أساسية ترتبط بشكل مباشر باحتياجات المواطنين ومستوى رضاهم، ومع اتساع حجم المسؤوليات، وتنوع متطلبات المستفيدين، وتزايد الضغوط لتحسين الجودة والشفافية والكفاءة، يصبح وجود قائد تحويلي قادر على إلهام الموظفين وتحريك طاقتهم الإيجابية أمراً ضرورياً لضمان رفع مستوى الأداء المؤسسي، فالقائد التحويلي يعمل على تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، ويشجعهم على تجاوز حدود الواجب الوظيفي التقليدي نحو المشاركة الفاعلة في تحسين الخدمات وتطوير الإجراءات، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة مخرجات المؤسسات الحكومية وفعاليتها العامة.

كما تسهم القيادة التحويلية في بناء مناخ تنظيمي صحي يقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والدعم المستمر، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة الالتزام الوظيفي والرضا العام لدى العاملين، ومن خلال التركيز على تطوير رأس المال البشري، باعتباره المحرك الرئيسي لأي عملية تطوير إداري، تعمل القيادة التحويلية على اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين، وتنميتها عبر التدريب والتمكين والتفويض الفعال، مما يخلق بيئة عمل محفزة تعزز الولاء المؤسسي وتعزز القدرة على مواجهة التحديات.

ويكتسب هذا النمط القيادي أهمية أكبر في الوقت الراهن مع توجه العديد من الحكومات نحو تنفيذ برامج التحول الرقمي والإصلاح الإداري، فتطبيق التقنيات الحديثة وتطوير النظم الإدارية يحتاج إلى قيادة تمتلك رؤية استراتيجية، وتؤمن بأهمية التغيير، وتستطيع إقناع الموظفين بأهدافه وفوائده، وهنا تعد القيادة التحويلية أداة محورية لأنها تجمع بين الرؤية المستقبلية، والقدرة على التمكين، ومهارة تحفيز العاملين لتجاوز مقاومة التغيير، والتكيف مع النظم الرقمية والعمليات الحديثة.

وبذلك يمكن القول إن القيادة التحويلية تعد إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في القطاع الحكومي، لأنها تسهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتطوير أنظمة العمل الداخلية، إضافة إلى خلق بيئة ابتكارية تدعم التطوير المستمر، كما أنها تمثل نهجاً استراتيجياً يساعد المؤسسات العامة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وضمان قدرتها على المنافسة ومواكبة التوجهات الحديثة في الإدارة العامة.

- دور القيادة التحويلية في تحقيق رؤية المملكة 2030

تعتبر القيادة التحويلية عنصراً جوهرياً في دعم مسار التغيير والتنمية الذي تتبناه رؤية المملكة 2030، إذ تقوم هذه الرؤية الشاملة على إحداث نقلة نوعية في أداء القطاعات الحكومية وتطوير قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات التنمية الحديثة. ولتحقيق ذلك، لا يكفي وضع الأهداف الاستراتيجية أو اعتماد الخطط التنفيذية فحسب، بل يتطلب الأمر وجود قيادة تمتلك القدرة على الإلهام والتحفيز، وقادرة على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية نحو الابتكار، والكفاءة، وتعزيز ممارسات الحوكمة والمساءلة. وفي هذا السياق، توفر القيادة التحويلية الإطار الفاعل الذي يمكن القادة من طرح رؤية واضحة ومشتركة، وتحويل هذه الرؤية إلى برنامج عمل واقعي يشترك فيه الموظفون بفاعلية.

كما تعمل القيادة التحويلية على خلق شعور عميق بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف الوطنية، مثل تمكين المواطن، وتطوير بيئة العمل، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وزيادة مشاركة الموارد البشرية في عمليات الإصلاح، وبفضل قدرتها على تعزيز المشاركة وتحفيز الابتكار، تسهم القيادة التحويلية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير آليات العمل، وتبني الحلول الإبداعية التي تتوافق مع توجهات الدولة نحو التحول الرقمي والتنوع الاقتصادي.

ولا يقتصر دور القيادة التحويلية على التحفيز المعنوي فحسب، بل يشمل أيضاً بناء فرق عمل قادرة على مواجهة التحديات، وتهيئة الموظفين للتعامل مع متطلبات التغيير، وتزويدهم بالدعم المستمر الذي يسهم في تحقيق برامج الرؤية مثل تحسين جودة الحياة، ورفع معدلات التوظيف، وتنمية الاقتصاد غير النفطي. ومن خلال هذا النهج، تصبح القيادة التحويلية محركاً أساسياً لتحقيق الطموحات الاستراتيجية لرؤية 2030، وضمان استدامة عملية التطوير في مختلف القطاعات الحكومية.

ومن التوجهات الواضحة لرؤية 2030 أن الحكومة الفاعلة والشفافة هي أحد محاور "الوطن الطموح"، مما يستدعي قيادة ليست فقط إدارية بل قيادية تحويلية تُعنى بالتحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بحيث لا يقتصر دور القائد على صياغة السياسات، بل يمتد إلى بناء الثقة، تشجيع المبادرات، وتمكين الأفراد، بحيث يكونوا شركاء في الإنجاز. مثلاً مبادرات مثل "برنامج قادة 2030" التي تعد قادة متميزين قادرين على التفكير الاستباقي والابتكار، تُعدّ تجسيداً حقيقياً لمفهوم القيادة التحويلية في التطبيق العملي.

كما أن الرؤية تشير إلى أهمية تطوير الأداء الحكومي وتحسين الخدمات العامة، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال قيادة تحويلية تراعي التطوير المستمر، الابتكار في تقديم الخدمة، وتحسين مهارات موظفي القطاع الحكومي؛ هذه القيادة تُحفّز ثقافة التميز والتنافسية، وتُحفّز الموظفين لتبني التغيير بروح إيجابية، وليس بدافع الخوف أو الالتزام القسري. بالنظر إلى إنجازات الرؤية حتى الآن، ومع مؤشرات الأداء التي تحققت في عدد من البرامج الاستراتيجية، يتبين أن وجود قيادات مؤهلة قلبت الرؤية من مجرد أهداف مُعلّقة على الورق إلى تحولات ملموسة في الواقع الحكومي والخدمات المقدّمة للمواطن.

– أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي تُحدث تأثيراً ملموساً على الأداء المؤسسي، وذلك بفضل قدرتها الفائقة على تحفيز الموظفين وإلهامهم نحو التميز، فهي لا تقتصر على إدارة المهام اليومية أو ضمان تنفيذ الإجراءات الروتينية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى بناء رؤية مستقبلية مشتركة، تعمل كخارطة طريق توجه جهود العاملين نحو أهداف استراتيجية موحدة تسهم في رفع مستوى التميز التنظيمي.

ويعتمد القائد التحويلي على إلهام الموظفين وإشراكهم في تحقيق الرؤية المؤسسية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج العمل ويحفّزهم على بذل قصارى جهدهم.

كما يشجع هذا النوع من القيادة الابتكار والإبداع من خلال تبني أساليب تفكير جديدة، وتقديم فرص للموظفين لتطوير مهاراتهم، ومواجهة التحديات بشكل إيجابي، ويمثل هذا الأسلوب جزءاً أساسياً من تغيير الثقافة التنظيمية نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية ومرونة، حيث ينظر إلى التحديات كفرص للتعلم والتحسين المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، يسهم القائد التحويلي في تعزيز الدافعية الداخلية للموظفين من خلال تحفيزهم على تقديم أفضل أداء لديهم، وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل. كما أن هذا النهج القيادي يُمكن الموظفين من الشعور بقيمتهم وأهميتهم داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية، تستطيع المؤسسات تحقيق أداء مؤسسي أعلى وجودة أفضل في تقديم الخدمات، حيث تتكامل جهود جميع الموظفين نحو أهداف مشتركة، وتزداد القدرة على الاستجابة

للتغيرات البيئية والتنظيمية بسرعة وكفاءة. وبذلك، يُصبح القائد التحويلي محركًا رئيسيًا للتغيير الإيجابي، وقوة دافعة لتعزيز الأداء والابتكار والاستدامة المؤسسية في بيئة العمل الحديثة.

كما تسهم القيادة التحويلية في رفع جودة الخدمات المقدمة، وزيادة كفاءة العمليات المؤسسية، من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع وتقدر المبادرات الجديدة، فالقائد الذي يعتمد هذا النمط يفتح المجال أمام الموظفين لتقديم أفكار مبتكرة، ويمنحهم الثقة اللازمة لتجربة أساليب جديدة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام، وعندما تمارس القيادة التحويلية بفاعلية، فإنها تُسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل التعقيدات البيروقراطية، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتعامل مع التحديات بطريقة أكثر استجابة وقدرة على التكيف.

إضافة إلى ذلك، تعزز القيادة التحويلية قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية، من خلال دعم المبادرات الاستراتيجية، وتوجيه الموظفين نحو تبني ممارسات عمل حديثة، وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات التطوير. ونتيجة لهذا الدور الشامل، تصبح القيادة التحويلية أداة فاعلة في تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين الأداء، وبناء منظومة عمل أكثر انسجامًا وفاعلية في مواجهة متطلبات المستقبل.

- نماذج قيادية تحويلية في وزارة الصحة السعودية

أمثلة على نماذج وممارسات قيادية تحويلية في وزارة الصحة السعودية

برنامج تطوير القيادات النسائية: أطلقت وزارة الصحة السعودية مؤخرًا برنامج تطوير القيادات النسائية كجزء من جهودها الرامية إلى تعزيز الكفاءات وتحقيق التحول المؤسسي وفق رؤية المملكة 2030، ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل القيادات النسائية بمهارات قيادية متقدمة ومبتكرة تمكنهن من المساهمة الفاعلة في تطوير أداء المؤسسات الصحية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويركز البرنامج على عدة محاور رئيسية تشمل تطوير مهارات التفكير التصميمي، تعزيز قدرات القيادة الفعالة، وصقل الوعي الذاتي للقيادات النسائية، بما يتيح لهن القدرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مبتكر وفعال.

كما يشجع البرنامج المشاركات على تقديم مشاريع وأفكار مبتكرة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التحول المؤسسي، مما يعكس توجه الوزارة نحو خلق بيئة تحفيزية تشجع الابتكار والإبداع.

ومن خلال هذا النهج، يتمكن القادة المشاركون من اكتساب أدوات عملية تساعد على توجيه فرقهم بطرق تُحفّز التفكير النقدي، وتفتح المجال أمام التجربة والمساءلة، وتدعم تطوير حلول غير تقليدية للمشكلات المؤسسية.

ويمثل هذا البرنامج نموذجًا عمليًا لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في بيئة العمل الصحية، إذ يشمل على عدة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية. فمن جهة، يعكس بُعد التحفيز الإلهامي، حيث يقوم البرنامج بإلهام

المشاركات من خلال رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيزهن على تبني أهداف أعلى وتحقيق مستويات أداء متميزة. ومن جهة أخرى، يظهر بُعد الاستثارة الفكرية من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والنقدي، والسعي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المؤسسية، بالإضافة إلى تحفيز روح المبادرة والابتكار داخل الفرق.

كما يظهر البرنامج بعد الاعتبار الفردي من خلال تقديم الدعم والتوجيه الفردي لكل مشاركة، وفهم احتياجاتهن وقدراتهن، والعمل على تطوير مهارتهن بما يتناسب مع إمكانيات كل واحدة، مما يعزز شعورهن بالتمكين والاندماج المؤسسي.

بالتالي، فإن برنامج تطوير القيادات النسائية يُعد مثالاً واضحاً على كيفية دمج مبادئ القيادة التحويلية في برامج التطوير المهني، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، تطوير رأس المال البشري، ورفع مستوى الالتزام والتحفيز بين القيادات النسائية في وزارة الصحة، وهو ما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي ورؤية المملكة 2030 على نحو مستدام وفعال.

وزارة الصحة السعودية

مركز القيادة والتحكم الصحي: يعد مركز القيادة والتحكم الصحي واحدًا من المكونات الرئيسية التي أنشأتها وزارة الصحة السعودية لتعزيز كفاءة الإدارة الصحية على مستوى المملكة، ويهدف إلى تحقيق تكامل وتنسيق فعال بين إدارات الوزارة المختلفة والإدارات الصحية في جميع المناطق، وتم تصميم المركز ليكون نقطة محورية لمتابعة وتقييم الوضع الصحي، ورصد التهديدات الصحية المحتملة، وتقديم الدعم الاستراتيجي اللازم لصناع القرار في الوزارة، كما يتيح المركز إمكانيات التخطيط المسبق للأنشطة الصحية الطارئة، والاستجابة السريعة لأي أحداث أو أزمات صحية، بالإضافة إلى تنظيم برامج تدريبية ومناورات عملية لتعزيز جاهزية الفرق الطبية والإدارية.

ويمثل هذا المركز مثالاً عملياً على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في بيئة العمل الحكومية، حيث يمكن ملاحظة تأثير التأثير المثالي للقادة من خلال وضع رؤية واضحة للمركز، وتحفيز العاملين على الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية، فالموظفون في المركز يقتدون بالقادة من خلال تصرفاتهم وأفعالهم التي تعكس الالتزام والمسؤولية، وهو ما يعزز شعور الثقة والانتماء لديهم ويحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

كما يظهر المركز دور التحفيز الإلهامي من خلال إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف المستقبلية للوزارة، ورفع معنوياتهم نحو مواجهة التحديات الصحية بجدية وحماس، وتقديم رؤية واضحة لكيفية مساهمتهم الفردية في تحقيق أهداف الصحة العامة، وهذا الأسلوب يعزز روح الفريق، ويخلق بيئة عمل تحفز على المشاركة الفاعلة، ويزيد من ولاء الموظفين وانخراطهم في تحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى.

إضافة إلى ذلك، يمثل المركز نموذجاً لتطبيق الاستثارة الفكرية، حيث يشجع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، ويتيح لهم مساحة لتقديم مقترحات وحلول مبتكرة للمشكلات الصحية، بدلاً من الاعتماد على

الأساليب التقليدية. كما يوفر فرصًا للتعلم المستمر، والتجريب، وتحمل المسؤولية، ما يرفع من مستوى الابتكار والقدرة على مواجهة الأزمات.

فيمكن اعتبار مركز القيادة والتحكم الصحي مثالاً حقيقياً على كيفية دمج أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، من خلال الجمع بين الرؤية المستقبلية، التحفيز، الابتكار، والاهتمام الفردي بالموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وكفاءة الاستجابة للتهديدات الصحية، وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

مبادرة التحول المؤسسي مع تدريب وتطوير القيادات والكادر الصحي: أعلنت وزارة الصحة السعودية عن إطلاق مبادرة التحول المؤسسي التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل داخل الوزارة، وذلك من خلال التركيز على تدريب وتطوير القيادات والكادر الصحي بشكل متكامل.

تأتي هذه المبادرة في إطار سعي الوزارة لتبني أساليب قيادية حديثة، تركز على تمكين الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم القيادية والإدارية، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية.

تتمثل أبرز خطوات المبادرة في تأهيل الشركات المتخصصة في التدريب والتطوير لتقديم برامج تدريبية مخصصة للقيادات الصحية، تشمل المديرين والمشرفين وفئات مختلفة من الكوادر الطبية والإدارية. وتهدف هذه البرامج إلى تعزيز المهارات القيادية، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التحفيز، الإشراف على فرق العمل، وإدارة التغيير في بيئات العمل الصحية المعقدة.

كما تركز على تطوير الكفاءات الفنية والإدارية للعاملين، بما يضمن قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية وتحقيق أهداف المؤسسات الصحية بكفاءة وفاعلية.

ويمثل هذا النموذج عملياً تطبيقاً لأحد أبعاد القيادة التحويلية الأساسية، وهو الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)، حيث يسعى القائد إلى فهم احتياجات كل موظف على حدة، وتقديم الدعم والتوجيه المخصص لتعزيز قدراته ومهاراته، فمن خلال التدريب والتطوير المهني الموجه، يتم تمكين الأفراد من تحسين أدائهم الشخصي، والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى تعزيز الانتماء الوظيفي والرضا المهني لديهم.

كما تعكس المبادرة الرؤية الاستراتيجية للوزارة في خلق بيئة عمل محفزة، تشجع على التعلم المستمر والابتكار، وتتيح للكوادر الصحية فرصاً للتجربة والتطوير، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وبهذا، فإن المشروع لا يقتصر على رفع مستوى الأداء الفردي للموظفين، بل يمتد أثره ليشمل تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل، حيث ينعكس التدريب على رفع كفاءة الفرق وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يعزز القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات الصحية الطارئة ويحقق نتائج ملموسة في جودة الخدمات.

بالتالي، تعد مبادرة التحول المؤسسي مع برامج تدريب وتطوير القيادات والكادر الصحي نموذجًا عمليًا لكيفية دمج الاعتبار الفردي وتمكين الأفراد ضمن إطار القيادة التحويلية في وزارة الصحة السعودية، بما يعزز من الأداء الوظيفي، ويطور رأس المال البشري، ويحقق التميز المؤسسي في تقديم الخدمات الصحية وفق أعلى المعايير.

2-2 الفصل الثاني: أداء الموظفين

يمثل أداء الموظفين أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي مؤسسة، إذ يمثل المعيار الفعلي لقياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وكفاءة استثمار الموارد البشرية، ويعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بدقة وكفاءة، ومدى التزامه بالقيم والمعايير التنظيمية، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

كما يعد الأداء الوظيفي نتاجاً لتفاعل مجموعة من العوامل المؤثرة، من بينها أساليب القيادة المتبعة، وبيئة العمل، ونظم الحوافز والمكافآت، وفرص التدريب والتطوير، إضافة إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف.

وفي السياق الحكومي، تزداد أهمية تحسين الأداء الوظيفي لما له من تأثير مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ورضاهم عن أداء الجهات الحكومية. لذا، يتطلب تعزيز أداء الموظفين خلق بيئة عمل داعمة للإبداع، والمساءلة، والشفافية، تعمل على تحفيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. فاهتمام المؤسسات بأداء العاملين لا يقتصر على مجرد عمليات التقييم أو الرقابة، بل يشمل تطوير القدرات، وتنمية المهارات، وتحفيز روح المبادرة، واتباع ثقافة التميز المستمر.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الربط بين أسلوب القيادة الفاعل، وخصوصاً القيادة التحويلية، وبين الأداء الوظيفي. فالقائد التحويلي يمتلك القدرة على استنهاض الطاقات الكامنة لدى الموظفين، ويحفزهم على تجاوز الأداء التقليدي، وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز والجودة، بما ينعكس إيجاباً على النتائج التنظيمية.

كما يسهم هذا النمط القيادي في تحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية تركز على التفوق والتميز المستمر.

وبالتالي، يمكن القول إن الأداء الوظيفي الفعال لا يتحقق بمعزل عن القيادة التحويلية، التي تُعد أداة محورية لرفع مستوى الالتزام، وتحفيز المبادرة، وتحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة. إن الجمع بين بيئة عمل محفزة وأساليب قيادة تحفيزية يسهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الحكومية واستدامتها، من خلال رفع جودة الخدمات، وتطوير رأس المال البشري، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة على نحو مستدام وفعال.

(1) المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية والمحورية في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية، حيث يمثل المعيار الذي يقيس قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية ضمن المعايير المحددة مسبقاً من قبل المؤسسة، ويعكس الأداء الوظيفي مدى التزام الموظف بالمهام الموكلة إليه، ليس فقط من حيث الإنجاز الكمي، بل أيضاً من حيث الجودة والدقة في التنفيذ،

فالموظف الذي يتمتع بأداء وظيفي متميز لا يقتصر على إنجاز المهام المطلوبة منه، بل يسعى لتحقيق النتائج المرجوة بشكل يضمن تعزيز كفاءة العمل وتحقيق التميز المؤسسي.

ويتضمن الأداء الوظيفي أيضًا مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تعكس الالتزام بالقيم التنظيمية، مثل الانضباط، المبادرة، المسؤولية، والقدرة على التعاون والتفاعل مع زملاء العمل، ما يسهم في خلق بيئة عمل منتجة ومحفزة، كما يعد الأداء الوظيفي مؤشرًا مهمًا لتقييم فعالية الموظفين، حيث يساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف، وفهم المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تدريب إضافي، ويُمكن الاعتماد على هذا المؤشر في تصميم البرامج التدريبية، وخطط التطوير المهني، وتوجيه الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

علاوة على ذلك، ينظر إلى الأداء الوظيفي كأداة لتقييم مساهمة الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الأهداف التشغيلية، رفع جودة الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والابتكار. ومن هذا المنطلق، يصبح الأداء الوظيفي عنصرًا حيويًا في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، الحوافز، والمكافآت، بما يضمن تحفيز الموظفين نحو تحسين مستواهم المستمر، والمساهمة الفعالة في تحقيق تطلعات المؤسسة واستدامتها.

وفي سياق المنظمات الحكومية، يصبح الأداء الوظيفي أكثر أهمية نظرًا لتأثيره المباشر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، والفعالية التشغيلية، وبالتالي على الثقة بالمؤسسات العامة. أيضًا، يرتبط الأداء الوظيفي بإدارة الأداء، التي تتضمن تحديد معايير واضحة، تقديم التغذية الراجعة، التنسيق بين الأدوار، وتطوير مهارات الأفراد؛ مما يدعم استدامة التحسين والتطور المؤسسي.

- تعريف الأداء وأبعاده الإدارية والسلوكية

الأداء الوظيفي يُشير إلى مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بفعالية وكفاءة، وتحقيق النتائج المطلوبة ضمن المعايير التنظيمية المتفق عليها. فهو ليس مجرد إنجاز المهام فحسب، بل يشمل السلوك الذي يُظهره الموظف أثناء الأداء، والعلاقة بين السلوك والنتائج التي يحققها، والأداء الوظيفي يتكوّن من بعدين أساسيين: البعد الإداري (النتائج أو المخرجات) والبعد السلوكي (السلوكيات والطرق التي يتبعها الموظف أثناء الأداء).

من الناحية الإدارية، يُقاس الأداء الوظيفي بالعناصر الكمية والنوعية للمخرجات مثل حجم العمل المنجز، مستوى الجودة، الالتزام بالمواعيد، والإنجاز ضمن التكلفة والموارد المتاحة. فالمؤسسة تنظر إلى ما أنتج الموظف بالفعل مقارنة بما هو متوقع منه، ومدى توافق ذلك مع الأهداف الاستراتيجية. أما البعد السلوكي فيشير إلى السلوكيات التي يمارسها الموظف أثناء تنفيذ العمل، مثل التعاون مع الزملاء، الالتزام بالأنظمة، المبادرة، التواصل الفعال، والمرونة في التعامل مع التغييرات. الأداء الجيد يُظهر مزيجًا من الكفاءة في النتائج والسلوك الإيجابي أثناء التنفيذ.

الدراسات النظرية تؤكد أن الأداء الوظيفي عنصر محوري في العملية الإدارية، لأنه يرتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية والاستدامة المؤسسية، فبمقدار ما يتحقق التوازن بين البعدين الإداري والسلوكي، يزداد الفاعلية التنظيمية. وبحسب المفكرين، فإن التركيز على النتائج وحده قد يغيب عنه السلوك الجيد، والعكس صحيح؛ لذا يجب أن تُدمج الإدارة بين العنصرين في أنظمة التقييم والتطوير.

- أهمية الأداء في المنظمات الحكومية

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرًا محوريًا في المنظمات الحكومية، إذ إنه يرتبط مباشرة بكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الوطنية، وصناعة الثقة بين المواطن والمؤسسة العامة، فكلما ارتفع مستوى الأداء، زادت القدرة على تقديم خدمات عامة عالية الجودة، وتقصير زمن الإجراءات، وتحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الحكومية. في السياق الحكومي تكون التحديات أكبر بسبب التزامه القانوني والاجتماعي بتوفير الخدمات للمواطنين بشكل عادل وشفاف، وهذا يتطلب أداءً متميزًا يلامس معايير الاحترافية، والمساءلة، والفعالية.

كما أن الأداء المؤسسي الجيد يساعد في تحقيق التميز المؤسسي، إذ إنه يدعم التطبيقات الاستراتيجية، ويحسن اتخاذ القرارات، ويتيح تقييمًا حقيقيًا للنتائج مقارنةً بالمعايير المرسومة. في المنظمات الحكومية، التي غالبًا ما تعاني من البيروقراطية وضعف التحفيز، يُعد الأداء عاملاً حاسماً في دفع التغيير المؤسسي وإدخال أساليب حديثة للإدارة مثل إدارة الأداء، وأنظمة الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي.

(2) المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد، لا يمكن اختزاله في قياس مستوى إنجاز المهام فقط، بل يشمل مجموعة من الجوانب السلوكية والإدارية والتنظيمية التي تعكس مدى التزام الموظف وقدرته على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة. فالأداء الفعال يجمع بين الكفاءة في تنفيذ الأعمال، والسلوك الإيجابي في بيئة العمل، والمبادرة في التطوير والابتكار. وتختلف أبعاد الأداء باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها، إلا أن الدراسات الحديثة تتفق على أن الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية يركز على مجموعة من المكونات الرئيسة مثل: الأداء المهني، الأداء السلوكي، الالتزام الوظيفي، والفعالية التنظيمية.

وتتجلى أهمية تحديد هذه الأبعاد في أنها تمكن الإدارة من بناء أنظمة تقييم عادلة، ووضع خطط تطوير مهني تستند إلى معايير موضوعية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة العامة ورفع رضا المستفيدين. وفي سياق وزارة الصحة السعودية، يكتسب تحليل أبعاد الأداء الوظيفي أهمية خاصة، نظرًا لارتباطه المباشر بجودة الرعاية الصحية، وكفاءة الكوادر البشرية، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في محور "مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح".

- جودة الأداء

تُعد جودة الأداء أحد الأبعاد الرئيسة للأداء الوظيفي التي تُعبّر عن مستوى الإتقان والدقة في تنفيذ المهام والواجبات، ومدى التزام الموظف بالمعايير المهنية والتنظيمية في أداء عمله. فالموظف الذي يتمتع بجودة أداء عالية لا يكفي بإنجاز الأعمال المطلوبة فحسب، بل يسعى إلى تحقيق نتائج تتجاوز الحد الأدنى، من خلال تطبيق أساليب عمل فعالة، والاهتمام بالتفاصيل، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات. وتعد جودة الأداء مؤشراً جوهرياً على مدى كفاءة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي الأساس الذي تبنى عليه عمليات التقييم، والترقية، والتحفيز، والتطوير المهني.

في المؤسسات الحكومية، ولا سيما في القطاعات الخدمية مثل وزارة الصحة، ترتبط جودة الأداء ارتباطاً وثيقاً برضا المواطنين، وبسمعة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويؤكد العنزي (2020) أن جودة الأداء في القطاع العام ترتبط بمدى توافر نظم متابعة فعّالة، وثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وأساليب قيادية قادرة على تحفيز الموظفين نحو الإبداع والالتزام. كما أشار السبيعي (2022) إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في تقييم الأداء يسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتعامل مع حياة الأفراد وصحتهم.

إن تعزيز جودة الأداء لا يتحقق فقط من خلال التدريب أو الرقابة، بل من خلال ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على المسؤولية، والإتقان، والتحسين المستمر، وهو ما يجعلها أحد أهم المحاور في بناء جهاز حكومي فعّال يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

- كمية الإنجاز

تُعد كمية الإنجاز من أبرز أبعاد الأداء الوظيفي التي تُقاس بها كفاءة الموظف ومدى إنتاجيته خلال فترة زمنية محددة. فهي تُعبّر عن حجم الأعمال أو المهام التي يتم تنفيذها مقارنة بما هو متوقع وفقاً للخطط التشغيلية والمعايير الإدارية المعتمدة. وتكتسب كمية الإنجاز أهمية خاصة في بيئة العمل الحكومي، إذ تُعد مؤشراً واضحاً على مدى قدرة الأجهزة العامة على استثمار مواردها البشرية لتحقيق الأهداف المرسومة ضمن الزمن المحدد. فالإنجاز المرتفع يدل على فعالية التنظيم وحسن توزيع المهام، بينما الانخفاض في معدلات الإنجاز قد يشير إلى ضعف التخطيط أو غياب الحوافز أو عدم وضوح الأدوار الوظيفية.

ويشير الشمري (2021) إلى أن قياس كمية الإنجاز في المؤسسات الحكومية لا ينبغي أن يقتصر على عدد المعاملات أو التقارير المنجزة، بل يجب أن يرتبط بمدى مساهمة تلك الإنجازات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما يؤكد البلوي (2020) أن كمية الإنجاز تعد انعكاساً مباشراً لمستوى الحماس الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأن الموظف الذي يشعر بالدعم والثقة من قيادته يحقق معدلات إنجاز أعلى بمرتين من الموظف الذي يعمل في بيئة تفتقر إلى التحفيز. وفي هذا الإطار، تسعى وزارة الصحة السعودية إلى رفع معدلات الإنجاز من خلال تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تركز على قياس حجم الأعمال المنفذة بدقة وشفافية، تحقيقاً لأهداف التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

- الالتزام بالأنظمة والتعليمات

يعد الالتزام بالأنظمة والتعليمات أحد أهم أبعاد الأداء الوظيفي التي تُقاس بها درجة الانضباط الإداري والمسؤولية المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسات الحكومية. فالموظف الملتزم هو الذي يحرص على تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية كما أُقرت دون تجاوز أو تهاون، مما يسهم في استقرار بيئة العمل ورفع كفاءتها. ويُعتبر هذا البعد انعكاسًا مباشرًا لقيم النزاهة، والانضباط، والولاء المؤسسي، وهي قيم أساسية في القطاع الحكومي الذي يعتمد على الدقة والشفافية في تقديم خدماته للمواطنين.

ويشير الخليفة (2021) إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل الركيزة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي الفعّال، إذ يؤدي احترام الأنظمة والتعليمات إلى تقليل الأخطاء الإدارية، وضمان العدالة في التعامل بين الموظفين، وتحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. كما يوضح القحطاني (2020) أن ضعف الالتزام بالأنظمة في المؤسسات الحكومية قد يؤدي إلى بطء في الإجراءات، وارتفاع معدلات الأخطاء، وانخفاض مستوى رضا المستفيدين، مما يجعل تعزيز ثقافة الالتزام مسؤولية مشتركة بين القيادة والموظفين.

وفي وزارة الصحة السعودية، يمثل الالتزام بالأنظمة والتعليمات جزءًا جوهريًا من ميثاق العمل الصحي، حيث يتم ربط الأداء الوظيفي بمدى الالتزام بالإجراءات التشغيلية القياسية (SOPs) ومعايير الجودة والسلامة، تعزيزًا للحوكمة الإدارية وضمانًا لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير الأداء المؤسسي وتجويد الخدمات العامة.

- المبادرة والابتكار

تُعد المبادرة والابتكار من الأبعاد الجوهرية للأداء الوظيفي المعاصر، إذ تمثلان قدرة الموظف على تجاوز حدود المهام التقليدية وتقديم أفكار وأساليب جديدة تساهم في تطوير العمل وتحسين مخرجاته. فالموظف المبتكر لا يكتفي بأداء واجباته الروتينية، بل يسعى لاستكشاف حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، ويُبادر بتطبيق أساليب حديثة تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويُعتبر وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والمبادرة عاملاً حاسماً في تحفيز الموظفين على الابتكار، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتطلب مرونة وتطويرًا مستمرًا في آليات العمل لمواكبة التحولات الإدارية والتكنولوجية.

ويرى الغامدي (2021) أن المبادرة والابتكار في بيئة العمل الحكومي تساهم في تعزيز التنافسية وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات العامة، وذلك من خلال إشراك الموظفين في اقتراح الأفكار التطويرية وتطبيقها فعليًا. كما يشير الحربي (2020) إلى أن المنظمات التي توفر بيئة عمل داعمة لحرية التعبير، وتشجع على التجريب الآمن للأفكار الجديدة، تحقق أداءً وظيفيًا أعلى بنسبة ملحوظة مقارنة بالمنظمات التقليدية التي تحد من الإبداع الفردي. وفي وزارة الصحة السعودية، تُعد ثقافة الابتكار من الركائز الرئيسة لرفع جودة

الخدمات الصحية، حيث يتم تحفيز الموظفين على اقتراح مبادرات تطويرية ضمن برامج "الإبداع الحكومي" و"التحول المؤسسي" لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

- التعاون والعمل الجماعي

يُعد التعاون والعمل الجماعي من أبرز أبعاد الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، حيث يمثل أحد المحركات الأساسية لتحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع جودة الأداء المؤسسي. فالعمل الجماعي لا يقتصر على توزيع المهام بين الأفراد، بل يتجاوز ذلك إلى تبادل الخبرات، والتكامل في الأدوار، وبناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق لتحقيق هدف مشترك. ويسهم التعاون بين الموظفين في تعزيز الانسجام الوظيفي، وتقليل النزاعات الداخلية، وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الأفراد وفعالية المؤسسة ككل.

ويؤكد الشهري (2021) أن التعاون المؤسسي يُعدّ من العوامل الجوهرية في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، إذ يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما يشير العنزي (2020) إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي يسهم في بناء فرق عمل قادرة على مواجهة الأزمات، وتحقيق الابتكار الإداري، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة. وفي وزارة الصحة السعودية، يُعد العمل الجماعي سمةً أساسية في بيئة العمل الصحية، حيث تتطلب طبيعة الخدمات الصحية تعاوناً وثيقاً بين الأطباء، والممرضين، والإداريين لضمان تقديم رعاية متكاملة للمستفيدين، وتحقيق الأهداف التشغيلية ضمن منظومة التحول الصحي الوطني.

إن تعزيز ثقافة التعاون لا يتحقق إلا من خلال القيادة الداعمة، والتواصل الفعّال، وتكامل الأدوار بين الأفراد، مما يجعل العمل الجماعي محوراً أساسياً لرفع الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية في إطار رؤية المملكة 2030.

(3) المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

يُعدّ الأداء الوظيفي من أهم العوامل التي تحدد نجاح المنظمات واستمراريتها في بيئة العمل المعاصرة، حيث يمثل انعكاساً مباشراً لكفاءة الموظفين ومستوى التزامهم المهني. ويتأثر أداء الموظفين بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تتوزع بين عوامل فردية تتعلق بالموظف نفسه مثل القدرات، والدوافع، والاتجاهات، ومستوى الرضا الوظيفي، وبين عوامل تنظيمية ترتبط ببيئة العمل مثل أسلوب القيادة، ونظام الحوافز، ووضوح الأدوار، والهيكل التنظيمي. كما تلعب العوامل الاجتماعية والنفسية دوراً لا يقل أهمية، إذ تسهم

العلاقات الإنسانية، ومناخ الثقة، والتعاون بين الزملاء في تعزيز روح الانتماء وتحفيز الموظف نحو تحقيق أهداف المنظمة. وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل الحديثة، أصبحت هذه العوامل أكثر تعقيداً نتيجة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، مما يستدعي من الإدارات التركيز على فهمها وتحليلها بصورة منهجية وشاملة. ومن هنا، يتناول هذا المبحث أبرز العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، بهدف التعرف على كيفية تفاعلها ودورها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- القيادة ودورها في تحسين الأداء

تعتبر القيادة الفعالة من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين؛ لأنها تعمل كبوصلة توجه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتساعد على بناء بيئة عمل محفزة، تعزز من التزام الأفراد وجودة الأداء. فالقيادة ليست فقط إصدار أوامر أو مراقبة تنفيذ المهام، بل تشمل القدرة على الإلهام والتحفيز، تهيئة الفرص للتطوير، وتمكين المرؤوسين. من خلال أسلوب قيادي يُظهر الحكمة والأخلاق والاستراتيجية، يمكن القائد أن يرفع من مستوى الأداء الإداري والفردى، ويُسهم في تحسين نتائج الأداء وجودته واستدامته.

إن القائد الذي يُقن مهارات القيادة الاستراتيجية أو التحويلية أو الفعالة يمكنه أن يدمج بين الرؤية الواضحة، الاستراتيجية المدروسة، وتطوير الأفراد، ما يجعل الأداء الوظيفي أكثر كفاءة وفاعلية. هذه القدرة القيادية تُمكن المؤسسات الحكومية من مواجهة التحديات، تقليل الهدر، تحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين، وبناء سمعة إيجابية، مما ينعكس في النهاية على الأداء المؤسسي ككل.

- التحفيز والرضا الوظيفي

يُعد التحفيز والرضا الوظيفي من أهم العوامل النفسية التنظيمية التي تؤثر بقوة على أداء الموظفين، خاصة في القطاع الحكومي. فالتحفيز يُشير إلى الدوافع الداخلية والخارجية التي تدفع الموظف لبذل جهد إضافي، ولديه رغبة في تحسين الأداء، سواء عبر الحوافز المادية مثل المكافآت والبدلات والترقيات أم الحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف، وفرص التطوير المهني. أما الرضا الوظيفي فيعكس مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه وظيفته، مهامه، بيئة العمل، العلاقات مع زملائه والقائد، ومستوى التقدير الذي يتلقاه من المنظمة. عندما يكون الموظف محفزاً ومرضيّاً وظيفيّاً، يزداد التزامه، تنخفض نسب الغياب والتغيب، وترتفع الإنتاجية والجودة في الأداء.

بالتالي، يظهر أن العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي علاقة تكاملية؛ فغياب أحدهما يؤثر على الآخر وعليه على الأداء الوظيفي. من المهم أن تولي المؤسسات الحكومية اهتماماً متوازناً بين الجوانب المادية والمعنوية للتحفيز، وأن تراقب مستوى الرضا الوظيفي باستمرار، لأن الموظف الراضي والمحفز هو عنصر فاعل في تحقيق الأهداف المؤسسية، وركيزة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي.

- بيئة العمل والدعم المؤسسي

تعتبر بيئة العمل والدعم المؤسسي من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية؛ فبيئة العمل المناسبة لا تعني فقط المرافق المادية أو توفر الأدوات، بل تتضمن الأجواء النفسية والثقافية، وضمان احترام حقوق الموظفين، وتوفير الحماية، والشعور بالأمان الوظيفي. أما الدعم المؤسسي فيُراد به السياسات والأنظمة التي تتيح للموظفين الشعور بأن المؤسسة تهتم بهم، وتقدرهم، توفر لهم الموارد اللازمة، وتدعمهم في مواجهة التحديات المهنية. حينما يشعر الموظف بأن مؤسسته تدعمه، يزداد ارتباطه بها، مما يُرفع من مستوى الأداء، المبادرة، الانتماء، والرضا الوظيفي.

إن البيئة المؤسسية التي توفر دعمًا نفسيًا ومهنيًا تُعد بيئة خصبة لتحفيز الموظفين، إذ تقلل من الضغوط والمقاومة، وتعزز من الشعور بالقيمة والتقدير، مما يُحفّز الموظف على تقديم أفضل ما لديه. ولهذا، ينبغي للمؤسسات الحكومية أن تراعي تصميم بيئة عمل داعمة من خلال سياسات واضحة، تقديم الدعم التنظيمي المدرك، تحسين الشروط المادية والنفسية، وتفعيل المشاركة والشفافية لتعزيز الأداء الوظيفي واستدامته.

– التدريب والتطوير المهني

يعتبر التدريب والتطوير المهني أحد الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المؤسسية، حيث يسهم بشكل مباشر في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المهنية المتجددة والمتغيرة باستمرار، ويعد التخطيط المنهجي لبرامج التدريب أحد العوامل الأساسية لنجاح هذه العملية، إذ يتيح تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الموظفين الفردية والجماعية، وتستجيب للتغيرات التقنية والإدارية في بيئة العمل، وهذا التخطيط يضمن أن يكتسب الموظفون القدرة على التعامل مع متطلبات وظائفهم بكفاءة أعلى، ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية، رفع جودة العمل، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

ولا يقتصر التطوير المهني على البرامج التدريبية التقليدية، بل يشمل مفهوم التعلم المستمر الذي يمكن الموظف من الاطلاع على أحدث الأساليب والممارسات في مجاله، ويشمل ذلك التوجيه المهني من خلال المشرفين أو المرشدين، والتغذية الراجعة المستمرة، إضافة إلى تحديث المعرفة والمهارات القيادية والتقنية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وهذا النهج يسهم في تمكين الموظف من الإسهام الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، ويعزز ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل بيئة العمل.

كما أن الاستثمار في التطوير المهني يعكس التزام المؤسسة برفع مستوى رأس المال البشري، والذي يعد المورد الأكثر تأثيرًا في نجاح أي عملية تطوير إداري، فالموظف الذي يحصل على تدريب وتطوير مستمر يكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، اتخاذ القرارات السليمة، والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة. ومن ثم، يصبح التدريب والتطوير المهني ليس مجرد نشاط إداري ثانوي، بل عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا لتعزيز جودة الأداء، رفع الكفاءة المؤسسية، وضمان استدامة نجاح المنظمة في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

الدراسة الميدانية

3-1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، من خلال تصميم استبانة ميدانية وقياس آراء الموظفين حول متغيرات البحث. يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري.

(1) المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الصحة السعودية، بما في ذلك القيادات الإدارية، والكادر الطبي والفني، وموظفي التمريض والإدارات المساندة، نظراً لدورهم الفعّال في تقديم الخدمات الصحية وتحقيق أهداف الوزارة، ويعكس هذا المجتمع التنوّع في الخلفيات العلمية والمهنية والوظيفية، ما يجعله مناسباً لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين من منظور شامل.

ولضمان تمثيل دقيق لمختلف فئات المجتمع، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، بحيث تغطي التوزيع الجغرافي والإدارات المختلفة داخل المملكة، بما يضمن تمثيلاً متوازناً للموظفين في مختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد حُدد حجم العينة بـ (300) موظف وموظفة، وهو حجم يكفي لتحقيق دقة إحصائية مع مراعاة تنوع المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهلات العلمية، العمر، والجنس.

وتم تقسيم العينة بطريقة تسمح بجمع بيانات موثوقة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين، بما يساهم في تحليل العلاقة بين المتغيرين بدقة، وتُمثل هذه العينة قاعدة قوية لإجراء التحليل الإحصائي، واستخلاص النتائج الميدانية التي يمكن من خلالها تقديم توصيات علمية وعملية لتطوير أساليب القيادة وتحسين أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الموظفين في وزارة الصحة السعودية، نظراً لفعاليتها في قياس المتغيرات البحثية بشكل موضوعي وكمي، وقد صممت الاستبانة لتغطي المتغيرين الرئيسيين في البحث، وهما القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مع تضمين بيانات ديموغرافية أساسية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق مع العبارات، من (1=غير موافق بشدة) إلى (5=موافق بشدة)، بهدف قياس مدى ممارسة القادة للقيادة التحويلية وأثر ذلك على أداء الموظفين، كما ركز تصميم الاستبانة على الوضوح والبساطة لتسهيل فهم الأسئلة والإجابة عليها بدقة، مع تحقيق التوازن بين

عدد الأسئلة بحيث لا تكون كثيرة فتثقل على المستجيب، ولا قليلة فتفقد القدرة على قياس المتغيرات بدقة، وقد تم عرض الاستبانة على محكمين للتأكد من صدقها ومراجعتها قبل التطبيق الميداني.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان موثوقية النتائج التي ستسفر عنها الدراسة، تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال مرحلتين: **الصدق الظاهري والصدق المحسوب على محتوى الأداة.**

في الصدق الظاهري، عُرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجالات الإدارة والقيادة التربوية والموارد البشرية، حيث تم فحص ملاءمة البنود لقياس أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين، والتأكد من وضوح صياغتها وخلوها من الغموض أو التكرار.

أما في الصدق المحسوب، فتم الاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة لتضمين البنود التي تمثل جميع أبعاد المتغيرين الرئيسيين في الدراسة.

أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم إجراء اختبار استطلاعي على عينة محدودة من موظفي وزارة الصحة، واحتساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي 0.89، مما يدل على مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي للبنود، ويؤكد أن الاستبانة صالحة للاستخدام في جمع البيانات الميدانية وتحليلها، بما يضمن دقة النتائج وصحة الاستنتاجات المترتبة عليها.

المحور / البعد	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
أولاً/ القيادة التحويلية		
التأثير المثالي (Idealized Influence)	5	0.87
التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)	5	0.85
الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)	5	0.83
الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)	5	0.86
المجموع العام للقيادة التحويلية	20	0.88
ثانياً/ أداء الموظفين		
الكفاءة الوظيفية	4	0.84
الالتزام الوظيفي	4	0.82
المبادرة والابتكار	4	0.85
جودة الإنجاز	4	0.86
المجموع العام لأداء الموظفين	16	0.85
المجموع الكلي للاستبانة	36	0.89

يوضح الجدول أعلاه معاملات كرونباخ ألفا لكل بُعد من محاور الاستبانة، حيث تُظهر النتائج أن جميع المحاور تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي، إذ تتراوح القيم بين 0.82 و0.88، مما يدل على أن البنود داخل كل بُعد مترابطة ومتناسقة بشكل جيد، ويعني ذلك أن الاستبانة قادرة على قياس المتغيرات البحثية بدقة وموثوقية عالية، سواء بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية أو أداء الموظفين، كما يشير معامل الثبات العام للاستبانة (0.89) إلى أن الأداة بشكل كلي تتمتع بمستوى ممتاز من الاتساق الداخلي، ما يعزز مصداقية نتائج الدراسة الميدانية و يتيح للباحث الاعتماد على البيانات التي ستجمع من المشاركين في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية.

رابعاً: أساليب تحليل البيانات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، بما يضمن الإجابة الدقيقة على تساؤلات البحث واختبار فروضه.

بدايةً، تم إجراء التحليل الوصفي للبيانات، ويشمل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين، بهدف التعرف على المستوى العام للمتغيرات.

بعد ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة ومستوى أداء الموظفين، والتأكد من وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.

كما تم تطبيق اختبارات الفروق الإحصائية، مثل اختبار (T-Test) للمقارنة بين مجموعتين، واختبار التحليل التبايني (ANOVA) لفحص الفروق بين أكثر من مجموعة بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتعد هذه الأساليب مناسبة لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبانة، وتمكن الباحث من استخلاص نتائج دقيقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، بما يدعم الوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية وموضوعية.

خامساً: متغيرات وأبعاد الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين، هما: المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر في العلاقة بينهما.

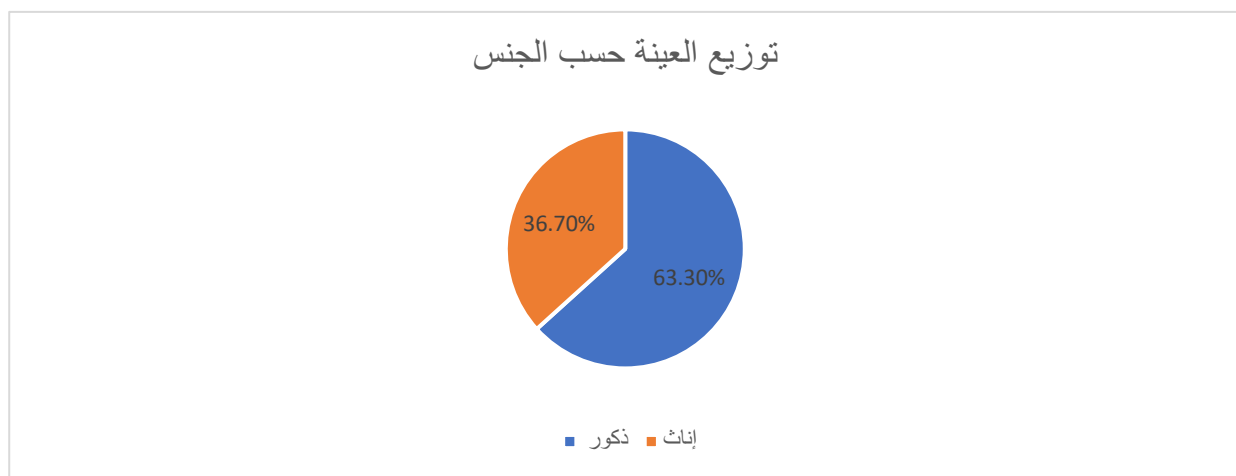
والمتغير المستقل يتمثل في القيادة التحويلية، والتي تقاس عبر أبعادها الأربعة: التأثير المثالي (Idealized Influence)، التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).

أما المتغير التابع فهو أداء الموظفين، ويشمل عدة أبعاد رئيسية، منها الكفاءة، الالتزام، الإنتاجية، المبادرة، والإبداع الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، أخذت الدراسة في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية للعينة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، لدراسة تأثيرها المحتمل على مستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلى الأداء الوظيفي، ويهدف تحديد هذه الأبعاد والمتغيرات بدقة إلى ضمان شمولية الدراسة وتمكين الباحث من تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بطريقة علمية، بما يساهم في استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة تدعم أهداف البحث وتوصياته.

(2) المبحث الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

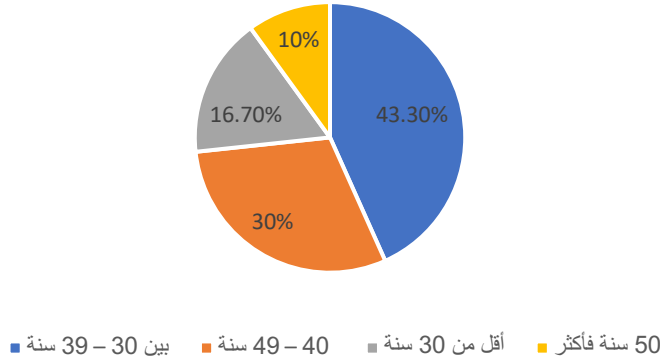
أولاً/ توزيع العينة حسب الجنس



يتضح من نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 190 موظفًا بنسبة 63.3% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 110 موظفات بنسبة 36.7%. ويُظهر هذا التوزيع أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في وزارة الصحة السعودية، وهو ما يتوافق مع طبيعة بعض الوظائف الإدارية والفنية التي يغلب عليها العنصر الذكوري، خاصة في القطاعات التشغيلية والميدانية. ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث تعد مرتفعة نسبيًا مقارنة بالسنوات السابقة، وهو ما يعكس جهود الوزارة في تمكين المرأة السعودية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل.

ثانيًا/ توزيع العينة حسب الفئة العمرية

توزيع العينة حسب الفئة العمرية



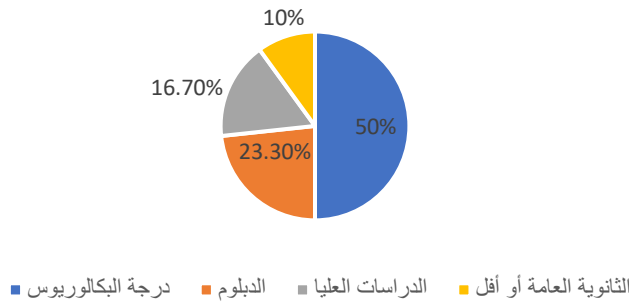
أظهرت نتائج الدراسة أن فئة الشباب تشكل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة عدد 130 موظفًا بنسبة 43.3% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية 40 - 49 سنة بعدد 90 موظفًا بنسبة 30%، ثم الفئة أقل من 30 سنة بعدد 50 موظفًا بنسبة 16.7%، وأخيرًا الفئة 50 سنة فأكثر بعدد 30 موظفًا بنسبة 10%.

ويُظهر هذا التوزيع أن معظم العاملين في وزارة الصحة السعودية ينتمون إلى الفئة المتوسطة من الأعمار، وهي الفئة التي تتمتع بخبرة مهنية كافية وحماس وظيفي مرتفع، مما يجعلها الأكثر تأثرًا بأنماط القيادة الحديثة ك القيادة التحويلية.

كما تعكس النتائج اهتمام الوزارة باستقطاب الكفاءات الشابة ودعم الاستمرارية المؤسسية من خلال الموازنة بين الخبرة والطاقة الإنتاجية، ويسهم هذا التنوع العمري في إثراء بيئة العمل وتبادل الخبرات، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي ويدعم أهداف التحول الوطني ورؤية 2030 في تطوير رأس المال البشري بالقطاع الحكومي.

ثالثًا/ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



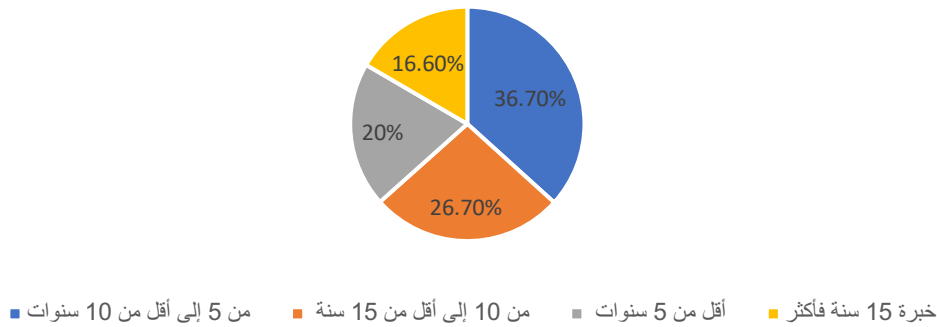
أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة من ذوي المؤهلات الجامعية، حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس نحو 150 موظفًا بنسبة 50% من إجمالي العينة، تليها فئة الحاصلين على الدبلوم بعدد 70 موظفًا بنسبة 23.3%، ثم فئة الحاصلين على الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) بعدد 50 موظفًا بنسبة 16.7%، وأخيرًا فئة الحاصلين على الثانوية العامة أو أقل بعدد 30 موظفًا بنسبة 10%.

ويُظهر هذا التوزيع أن وزارة الصحة السعودية تعتمد على كفاءات مؤهلة علميًا في مختلف قطاعاتها، بما يتماشى مع متطلبات التطوير الإداري والتحول المؤسسي في ظل رؤية المملكة 2030.

كما يعكس ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس والدراسات العليا توجه الوزارة نحو رفع مستوى الكفاءة المهنية والاعتماد على القيادات المتخصصة في المجالات الصحية والإدارية، وتعتبر هذه التركيبة التعليمية عاملاً مهماً في دعم تبني مفاهيم القيادة التحويلية داخل الوزارة، إذ تتيح درجة الوعي العلمي العالية للموظفين فهماً أعمق لأبعاد القيادة الحديثة، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

رابعاً/ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات عملية متوسطة إلى طويلة داخل وزارة الصحة السعودية، حيث تبين أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبراتهم بين 5 إلى 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بعدد 110 موظفًا بنسبة 36.7%، تلتها فئة من لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة بعدد 80 موظفًا بنسبة 26.7%، بينما جاءت فئة أقل من 5 سنوات بعدد 60 موظفًا بنسبة 20%، وأخيرًا فئة من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بعدد 50 موظفًا بنسبة 16.6% من إجمالي العينة.

ويُظهر هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تراكمية تُمكنهم من استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة، وعلى رأسها القيادة التحويلية وأثرها في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي. كما أن تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة يُعزز من مصداقية النتائج، إذ يسمح بمقارنة وجهات النظر بين الموظفين الجدد وأصحاب الخبرة الطويلة، مما يثري التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية ويجعل النتائج أكثر واقعية وشمولية في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين داخل الوزارة.

خامساً/ تحليل عام للخصائص الديموغرافية

من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من (300) موظف وموظفة من وزارة الصحة السعودية، يتضح أن العينة تتميز بتنوعها من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يعزز من شمولية النتائج وواقعيتها.

وقد أظهرت النتائج أن نسبة الذكور كانت الأعلى، ما يعكس طبيعة العمل الإداري والصحي في الوزارة، في حين أن توزيع الفئات العمرية أظهر تمثيلاً متوازناً لمختلف المراحل الوظيفية، وهو ما يساهم في تقديم رؤى متنوعة حول القيادة التحولية وأثرها على الأداء، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى المؤهل العلمي بين أفراد العينة، إذ شكل الحاصلون على المؤهلات الجامعية والدراسات العليا النسبة الأكبر، مما يدل على اعتماد الوزارة على الكفاءات المؤهلة علمياً في تنفيذ مهامها.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد تبين أن أغلبية المشاركين يمتلكون خبرات تتراوح بين 5 و15 سنة، وهو ما يشير إلى نضج وظيفي ومعرفة تراكمية تمكنهم من تقييم واقع القيادة والممارسات الإدارية بموضوعية. وبشكل عام، تُظهر هذه الخصائص أن عينة الدراسة تمثل بيئة عمل مستقرة وذات مستوى مهني مرتفع، مما يجعل نتائج الدراسة الميدانية حول العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين أكثر دقة وموثوقة.

(3) المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) الموجهة إلى عينة من موظفي وزارة الصحة السعودية، والبالغ عددهم (300) موظف وموظفة، ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة التحولية بأبعادها المختلفة داخل الوزارة، ومدى انعكاسها على مستويات أداء الموظفين، من حيث الجودة والالتزام والابتكار والتعاون.

وقد تم في هذا المبحث استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط، وذلك لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً، كما يتيح هذا التحليل فهماً أعمق لطبيعة الممارسات القيادية في المؤسسات الحكومية ومدى إسهامها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة الإدارية.

وبذلك، يشكل هذا المبحث حلقة الربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي، حيث تُترجم المفاهيم النظرية إلى نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل في وزارة الصحة السعودية بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أولاً: تحليل متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية

(1) جدول متوسطات الاستجابات الخاصة بمتغير القيادة التحويلية (عدد العينة = 300)

الانحراف المعياري	المتوسط	البند (عن القيادة التحويلية)
0.62	4.10	1. القائد يمثل نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية
0.68	40.5	2. القائد يكتسب احترام الموظفين ويثير الثقة في قدراته
0.74	3.95	3. القائد يحفز الموظفين على تحقيق أهداف عالية ويشجعهم على التميز
0.77	3.88	4. القائد يوضح الرؤية التنظيمية ويعزز التفاؤل تجاه مستقبل العمل
0.81	3.72	5. القائد يشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة
0.79	3.80	6. القائد يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة واقتراح التحسينات
0.70	3.92	7. القائد يهتم بالاحتياجات الفردية لكل موظف ويوفر الدعم المناسب
0.66	3.98	8. القائد يوجه الموظفين بشكل شخصي ويقدم المشورة والتدريب عند الحاجة

تُظهر المتوسطات أن استجابات أفراد العينة عن ممارسات القيادة التحويلية تقع في النطاق المتوسط إلى العالي (تقريبًا بين 3.7 و 4.1 على مقياس 5)، أعلى متوسط لوحظ في بند "القائد يمثل نموذجًا يُحتذى به" ($M = 4.10$) و"القائد يكتسب احترام الموظفين" ($M = 4.05$)، مما يشير إلى أن القادة الإداريين في عينتنا يدركون كمثال يُحتذى به ويكسبون ثقة العاملين.

بالمقابل، البنود المتعلقة "بالاستثارة الفكرية" (بند 5) أظهرت أدنى متوسط ($M = 3.72$)، مما يوحي بأن تشجيع القادة للتفكير الإبداعي ومناقشة الأفكار الجديدة أقل وضوحًا مقارنة بأبعاد أخرى، وقيم الانحراف المعياري تظهر تشتتًا معتدلاً (0.62–0.81)، ما يدل على وجود اتساق نسبي في الإجابات مع بعض التباين بين الأفراد.

ثانيًا: تحليل متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى فعالية القيادة التحويلية داخل بيئة العمل، إذ يعبر عن مستوى الكفاءة والإنتاجية والالتزام لدى الموظفين. ولغرض تحليل هذا البعد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محاور الأداء الوظيفي، كما يوضح الجدول التالي:

(2) تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي
(ن=300)

البند	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	جودة الأداء	4.28	0.63	1	مرتفع جدًا
2	الإنتاجية والإنجاز	4.15	0.69	2	مرتفع
3	الالتزام بالمسؤوليات	4.12	0.72	3	مرتفع
4	التعاون وروح الفريق	40.5	0.76	4	مرتفع
5	الإبداع والتطوير الذاتي	3.94	0.81	5	متوسط مرتفع
6	الانضباط في العمل	3.88	0.83	6	متوسط مرتفع
المتوسط العام	—	4.07	0.74	—	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بين الموظفين، وقد احتل بعد جودة الأداء المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، مما يعكس اهتمام العاملين بتقديم أعمال عالية الجودة تتفق مع المعايير التنظيمية، تلاه بعد الإنتاجية والإنجاز بمتوسط (4.15) مما يدل على أن القيادة التحويلية ساهمت في رفع كفاءة الأداء الجماعي.

في المقابل، جاء بعد الانضباط في العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، ما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين الالتزام السلوكي والرقابي داخل بيئة العمل.

وتؤكد هذه النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية بما تتضمنه من تحفيز وإلهام ودعم فردي كان لها تأثير إيجابي ملموس على مستوى أداء الموظفين بشكل عام.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة على برنامج SPSS الإحصائي، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، بالإضافة إلى اختبارات الفروق (T-test و ANOVA) لتحليل أثر المتغيرات الديموغرافية.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لكل فرض من فروض الدراسة:

(3) نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين (ن = 300)

رقم الفرض	الفرض الإحصائي	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة	القرار
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين	0.712	0.000	دال إحصائياً عند 0.01	قبول الفرض البدل
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء الموظفين	0.685	0.000	دال إحصائياً عند 0.01	قبول الفرض البدل
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وأداء الموظفين	0.703	0.000	دال إحصائياً عند 0.01	قبول الفرض البدل
4	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء الموظفين	0.671	0.001	دال إحصائياً عند 0.01	قبول الفرض البدل
5	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وأداء الموظفين	0.694	0.000	دال إحصائياً عند 0.01	قبول الفرض البدل
6	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى للجنس	—	0.214	غير دال	رفض الفرض البدل
7	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى للعمر	—	0.031	دال إحصائياً عند 0.05	قبول الفرض البدل
8	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي	—	0.048	دال إحصائياً عند 0.05	قبول الفرض البدل

9	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخبرة	—	0.064	غير دال	رفض الفرض البديل
10	تسهم القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء المؤسسي	0.727	0.000	دال إحصائياً عند 0.01	قبول الفرض البديل

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية عالية (عند مستوى 0.01)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.671 - 0.727)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين. وتعد أعلى علاقة ارتباط هي بين القيادة التحويلية الكلية وجودة الأداء المؤسسي ($r = 0.727$)، مما يؤكد أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

أما بالنسبة للفروق الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية وفق العمر والمؤهل العلمي، مما يدل على أن إدراك الموظفين لممارسات القيادة التحويلية يتأثر بدرجة تعليمهم وخبراتهم العمرية، في حين لم تظهر المتغيرات الأخرى (الجنس وسنوات الخبرة) فروقاً ذات دلالة.

وتعكس هذه النتائج أن القيادة التحويلية تمثل عنصراً استراتيجياً مؤثراً في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل وزارة الصحة السعودية.

رابعاً: مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية توافقاً كبيراً مع ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) ومستوى أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية.

ويتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً إدارياً فاعلاً لتحفيز الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتسق مع نموذج Bass & Avolio (1994) الذي يعد من أبرز النماذج النظرية التي فسّرت العلاقة بين سلوك القائد التحويلي ونتائج الأداء في المؤسسات العامة والخاصة.

وتتضح من تحليل النتائج مجموعة من النقاط الجوهرية التي تدعم الإطار النظري كما يلي:

1- اتساق النتائج مع نظرية باس وأفوليو، حيث أظهرت الدراسة أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء، مما يعكس ما أشار إليه النموذج النظري بأن القائد الذي يمتلك رؤية إلهامية وقدرة على تحفيز الآخرين يسهم في رفع إنتاجية الموظفين والتزامهم التنظيمي.

- 2- تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة والتي أكدت أن تبني القادة لنمط القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة فعالية الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية.
- 3- بينت النتائج أن بعد التحفيز الإلهامي كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء، مما يشير إلى أهمية بث الحماس والطموح في نفوس العاملين وربط جهودهم بأهداف المنظمة الكبرى.
- 4- ارتفاع معامل الارتباط بين القيادة التحويلية الكلية وجودة الأداء المؤسسي ($r = 0.727$) يؤكد أن هذا النمط القيادي يسهم في خلق ثقافة عمل قائمة على التمكين، الابتكار، والمساءلة الإيجابية.
- 5- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة حسب العمر والمؤهل العلمي، وهو ما يعكس اختلاف الإدراك القيادي بناءً على الخبرة والنضج الوظيفي، وهي نتيجة تتسق مع ما ذكره Burns (1978) في أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية في بيئات العمل ذات التنوع البشري والخبراتي.
- 6- جميع الفروض الأساسية التي اختبرت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين تم قبولها، مما يعزز صلاحية الإطار المفاهيمي الذي بُني عليه البحث ويؤكد أن تطبيق القيادة التحويلية يعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة السعودية.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج جاءت أكدت ما تم تناوله في الإطار النظري والدراسات السابقة، مؤكدة أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة قيادية قادرة على إحداث التغيير الإيجابي في سلوك العاملين ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات العامة.

(4) المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج المهمة التي توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج فيما يلي:

- 1- تأكد وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بجميع أبعادها ومستوى أداء الموظفين، مما يعني أن كلما ارتفع تطبيق نمط القيادة التحويلية زاد مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم الفرض الرئيسي الأول للدراسة.
- 2- أظهرت النتائج أن بعد التحفيز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء، حيث بينت المتوسطات الحسابية أن القادة الذين يلهمون مرؤوسيهـم ويغرسون فيهم روح الحماس والطموح يحققون مستويات أداء أعلى مقارنةً بغيرهم.

- 3- جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة مع الأداء، مما يشير إلى أن القادة الذين يعدون قدوة للموظفين ويتميزون بالنزاهة والمصادقية يرفعون من معنويات العاملين وانتمائهم التنظيمي.
- 4- بينما أظهر بعد الاستثارة الفكرية أثرًا إيجابيًا ملحوظًا في تعزيز الابتكار وتطوير طرق العمل داخل المؤسسة، ما يؤكد أهمية تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات الفردية لتحسين الأداء.
- 5- كما أثبت بعد الاعتبارات الفردية وجود علاقة معنوية إيجابية مع الأداء، حيث يسهم اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتقديم الدعم والتوجيه في رفع كفاءتهم وتحفيزهم.
- 6- أظهرت نتائج تحليل الفروق أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لم تؤثر بدرجة جوهرية على استجابات أفراد العينة نحو القيادة التحويلية أو الأداء، مما يدل على تجانس البيئة التنظيمية في وزارة الصحة من حيث تطبيق مبادئ العدالة والموضوعية الإدارية.
- 7- أثبت التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط (Pearson) أن قيمة ($r = 0.727$) بين القيادة التحويلية والأداء الكلي تعد مرتفعة، مما يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين الأساسيين.
- 8- كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الجزئية أن جميع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على أداء الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 9- أكدت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية في وزارة الصحة يسهم في رفع مستوى جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وزيادة الالتزام والانتماء التنظيمي.
- 10- تعكس النتائج النهائية أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم محددات النجاح الإداري في المؤسسات الحكومية السعودية، وتساهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تستهدف بناء جهاز إداري فعال ومتميز قائم على الكفاءة والإبداع.

ثانيًا: التوصيات الإدارية والتنظيمية

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للعلاقات بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تعزيز فعالية القيادات الإدارية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وذلك على النحو الآتي:
- 1- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات من خلال تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي بالمرؤوسين، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي في بيئة العمل، بما يعزز الدافعية الداخلية ويزيد من الولاء التنظيمي.
- 2- تصميم برامج تدريبية للقيادات تركز على تطوير المهارات التحويلية مثل مهارات التواصل الفعال، وبناء الرؤية المشتركة، وإدارة التغيير التنظيمي، بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

- 3- إعادة هيكلة أنظمة تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على مؤشرات كمية فقط، بل تشمل أيضًا مؤشرات نوعية تعكس مدى التزام الموظفين بالقيم التنظيمية والممارسات التحويلية.
- 4- خلق بيئة تنظيمية داعمة للتمكين الوظيفي من خلال منح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار، وإشراكهم في وضع الخطط التشغيلية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.
- 5- ربط نظم التحفيز والمكافآت بمؤشرات القيادة التحويلية والأداء الفعّال بحيث يتم مكافأة القادة والعاملين الذين يسهمون بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
- 6- تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين القيادات والعاملين لزيادة مستوى الثقة التنظيمية وتقليل الفجوات الإدارية، مما ينعكس إيجابًا على رضا العاملين واستقرار بيئة العمل.
- 7- إدماج مفهوم القيادة التحويلية ضمن الثقافة التنظيمية عبر السياسات الداخلية والإجراءات اليومية، لضمان استدامة تأثيرها وتعميق أثرها في الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

ثالثًا: مقترحات للدراسات المستقبلية

انطلاقًا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال الملاحظات المستخلصة من التحليل الإحصائي والإطار النظري، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية تعمق الفهم في هذا المجال وتسد الثغرات البحثية القائمة، ويمكن تلخيص أبرز المقترحات فيما يلي:

- 1- إجراء دراسات تطبيقية مقارنة بين مختلف القطاعات (الحكومية، الخاصة، والأمنية) لقياس مدى اختلاف تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي تبعًا لطبيعة البيئة التنظيمية ومستوى المركزية الإدارية.
- 2- توسيع نطاق العينة البحثية لتشمل مستويات إدارية متعددة، بما في ذلك القيادات العليا والوسطى، لفهم الفروق في تبني أساليب القيادة التحويلية باختلاف مستوى السلطة والمسؤولية.
- 3- دراسة الأثر الوسيط أو المعدّل لبعض المتغيرات التنظيمية مثل الثقافة المؤسسية، والرضا الوظيفي، والتمكين الإداري، في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
- 4- استخدام مناهج بحثية نوعية مثل المقابلات المعمقة أو مجموعات التركيز (Focus Groups) لاستكشاف الجوانب السلوكية والمعنوية للقيادة التحويلية وتأثيرها على العلاقات التنظيمية.
- 5- تحليل طويل المدى لقياس الاستدامة الزمنية لأثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، ومعرفة مدى ثبات هذا الأثر في ظل التغيرات التنظيمية أو الهيكلية.
- 6- اقتراح دراسات مستقبلية مقارنة دوليًا بين المؤسسات العربية ونظيراتها الأجنبية، بهدف تحديد الفروق الثقافية والإدارية في تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء.

وبذلك تفتح هذه المقترحات آفاقاً علمية جديدة لتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال القيادة والأداء، وتدعم صناع القرار في تبني ممارسات قيادية فعّالة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

1- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley

2- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row

3- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications

ثانياً: الأبحاث والدراسات المنشورة في مجلات علمية محكمة

1- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432

2- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، عبداللطيف، محمد محمود، الشبراوي، أميرة علي. (2015). "تأثير القيادة التحويلية على توفير فرص التعلم المستمر وربط المنظمة ببيئتها". مجلة آداب وتجارة المنصورة.

3- عبد دهليز، خالد، حمد، محمد حسن. (2016). "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

4- Almutairi, D. (2017). The impact of transformational leadership on job performance in the public health sector in Saudi Arabia. International Journal of Health Administration, 15(3), 210-229.

5- أرفيس، مريم. (2018). "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية". مجلة التغير الاجتماعي.

6- Khalil, M., Saeed, A., & Farooq, M. (2018). Transformational leadership and employee performance in private hospitals. Journal of Health Management Studies, 12(4), 155-172.

7- Ahmed, S., et al. (2019). Leadership styles and their impact on employee performance in healthcare. International Journal of Health Management, 29(2), 99-117.

8- حسين، رامز رمضان محمد. (2019). "أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

9- عبدالعزيز، فهد، وآخرون. (2019). "القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي في القطاع الصحي". المجلة السعودية للعلوم الإدارية.

- 10- الأحدي، محمد. (2020). "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية".
المجلة العربية للإدارة.
- 11- خليل، شعبان حسان أحمد. (2020). "أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي
لدى وحدات الحكم المحلي". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- 12- العنزي، فهد بن راشد. (2020). "جودة الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية". مجلة
جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية.
- 13- البلوي، خالد بن محمد. (2020). "أثر بيئة العمل والتحفيز على كمية الإنجاز الوظيفي". مجلة
التنمية الإدارية.
- 14- القحطاني، سعود بن عبد الله. (2020). "أثر الالتزام بالأنظمة والتعليمات على كفاءة الأداء
الإداري". مجلة العلوم الإدارية.
- 15- الحربي، ماجد بن عبد الرحمن. (2020). "دور بيئة العمل الإبداعية في تعزيز الابتكار المؤسسي".
مجلة العلوم الإدارية.
- 16- الزهراني، خالد. (2020). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي". المجلة العربية
للموارد البشرية.
- 17- العتيبي، سعد. (2021). "أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي". مجلة
الإدارة العامة.
- 18- الخليفة، عبد الرحمن بن ناصر. (2021). "الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي".
مجلة الإدارة العامة.
- 19- الغامدي، ليلي علي أحمد. (2021). "دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات
العامة". مجلة كلية التربية بالإسماعيلية.
- 20- الشمري، ناصر بن فهد. (2021). "قياس الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية". مجلة
الإدارة العامة.
- 21- الصادق، عبدالحكيم سعد غيث. (2021). "تقييم مستوى التدريب في تحسين الأداء المهني".
مجلة الدراسات الاقتصادية.
- 22- الزهراء، علالي، سفيان مصطفى. (د.ت.). "سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي".
مجلة الواحات للبحث والدراسات.
- 23- السبيعي، محمد بن عبد الله. (2022). "تطبيق معايير الجودة الشاملة في تقييم الأداء الوظيفي".
مجلة الإدارة والتنمية.

- 24- عيسى، منى. (2022). "القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة". مجلة الهيئة جامعة السويس.
- 25- الفيفي، نورة يحيى. (2022). "دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- 26- حاجي، كريمة، دولي، سعاد. (2022). "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين". مجلة الابتكار والتسويق.
- 27- نافع، وجيه عبد الستار، جنة، ياسر أحمد. (2022). "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.
- 28- جازية، غداوية. (2023). "دور إستراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.
- 29- دفي، أحمد، دفي، جمال. (2023). "القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية.
- 30- الغفيس، لميس عبدالله. (2023). "مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس". مجلة البحوث التربوية والتعليمية.
- 31- مشعل، محمد عبدالرسول حامد. (2023). "أثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة.
- 32- عثمان، محمد علي يحيى. (2024). "أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين". المجلة العربية للإدارة.
- 33- فهمي، هاني جلال الدين محمود. (2024). "أثر الحوافز المالية وظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي". مجلة العلوم الإدارية والسياسية.
- 34- الصادق، محمد أحمد، عمران، عبدالله مشبب. (2024). "دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- 35- قرني، حسام. (2025). "أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطن التنظيمية". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 36- الدريني، سارة السيد، الشمري، حسين صبيح. (2025). "تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية". المجلة المصرية للدراسات التجارية.
- 37- سباع، محمد فاروق علي. (2025). "التأثيرات التفاعلية لصياغة الوظيفة والدعم التنظيمي". مجلة بحوث الإدارة.

38- المبروك، عبد السلام منصور، السويسي، إسماعيل عبدالله. (2025). "دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي". المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية والبرامج الرسمية

1- برنامج قادة 2030 (Misk leadership program).

2- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - بوابة الحكومة السعودية.

الملاحق

استبانة الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين - وزارة الصحة السعودية

أولاً: البيانات الديموغرافية

البند	الاختيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
المسمى الوظيفي	_____

ثانياً: القيادة التحويلية

البعد	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي	1. القائد يمثل نموذجاً يُحتذى به في الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية					
	2. القائد يكتسب احترام الموظفين ويثير الثقة في قدراته					
التحفيز الإلهامي	3. القائد يحفز الموظفين على تحقيق أهداف عالية ويشجعهم على التميز					
	4. القائد يوضح الرؤية التنظيمية ويعزز التفاعل تجاه مستقبل العمل					
الاستشارة الفكرية	5. القائد يشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة					
	6. القائد يتيح الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة واقتراح التحسينات					

					7. القائد يهتم بالاحتياجات الفردية لكل موظف ويوفر الدعم المناسب	الاعتبارات الفردية
					8. القائد يوجه الموظفين بشكل شخصي ويقدم المشورة والتدريب عند الحاجة	

ثالثاً: أداء الموظفين

البعد	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الكفاءة والإنتاجية	9. أتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة ودقة عالية					
	10. أحقق الأهداف المحددة ضمن الفترة الزمنية المطلوبة					
الالتزام بالأنظمة والتعليمات	11. ألتزم باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل					
	12. أحرص على تنفيذ مهامي وفق السياسات والإجراءات المعتمدة					
المبادرة والابتكار	13. أشارك بأفكار جديدة لتحسين أساليب العمل					
	14. أبادر بتقديم الحلول للمشكلات التي تواجه العمل					
التعاون والعمل الجماعي	15. أعمل بشكل جيد ضمن الفريق وأسأهم في تعزيز التعاون					
	16. أشارك في دعم الزملاء لتحقيق أهداف القسم أو الإدارة					