



كلية جدة العالمية

قسم إدارة الأعمال

"دور القيادة التحويلية في رفع إنتاجية الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي في
المؤسسات السعودية الحكومية في ظل رؤية 2030"

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

خالد محمد الغامدي

الرقم الجامعي 231100035

بإشراف

أ.د. نزار عمارة الرايسي

2024 - 2025م

تتأول هذا البحث دراسة "دور القيادة التحويلية في رفع إنتاجية الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية في ظل رؤية 2030"، حيث هدف البحث إلى استقصاء العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وسلوكيات الموظفين، وتأثير هذه الممارسات على تحسين الأداء الوظيفي واستقرار القوى العاملة. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية وصفية تحليلية شملت جمع البيانات من خلال استبيان مبني على مقياس ليكرت تم توزيعه على عينة ممثلة من موظفي المؤسسات الحكومية بمختلف الدرجات الوظيفية باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقيّة لضمان تمثيل كافة الفئات، حيث تتأول الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية هي أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وإنتاجية الموظفين ونية الدوران الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين، إذ بلغ متوسط تقييم القيادة التحويلية 4.12، بينما كان متوسط تقييم الإنتاجية 3.90، مما يشير إلى أن القادة الذين يمارسون أساليب تحفيزية وإبداعية يسهمون في رفع مستويات الأداء، كما أظهرت نتائج الارتباط السلبية بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي (متوسط التقييم 2.45)، مما يدل على أن هذه الأساليب تؤدي إلى تقليل الميل للبحث عن فرص عمل أخرى وتعزز استقرار الموظفين داخل المؤسسات. وعلاوة على ذلك، فقد أكد تحليل الانحدار المتعدد أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التباين في إنتاجية الموظفين ونية الدوران الوظيفي، حيث تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء وتخفيض من معدلات الاستقالات، مما يدعم فرضيات الدراسة ويوضح أهمية تبني أسلوب القيادة التحويلية كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري ومنها يقدم البحث توصيات عملية لصناع القرار في القطاع الحكومي تتضمن تعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي وإدراج معايير القيادة التحويلية في نظم تقييم الأداء، إلى جانب تشجيع ثقافة الابتكار وتحسين قنوات الاتصال الداخلي.

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، حيث تعتمد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وفي المملكة العربية السعودية، وجدت الحاجة إلى تعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية وفي ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى تحقيق تحول إداري شامل، وتحسين الأداء الحكومي، وتعزيز بيئة العمل فالقيادة التحويلية تعمل على تحسين الإنتاجية والحد من معدلات الدوران الوظيفي، مما يساهم في استقرار القوى العاملة وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

ومنها تسعى رؤية 2030 إلى تطوير القطاع الحكومي من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والابتكار في بيئة العمل، وهو ما يجعل القيادة التحويلية نموذجًا مناسبًا لهذه المرحلة ومن ثم تعتمد القيادة التحويلية على أربعة عناصر رئيسية التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، وجميعها تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتطوير المستمر. ومن خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن تحقيق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل الرغبة في ترك العمل.

وهناك العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية تتمتع بمعدلات دوران وظيفي أقل، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، ويحصلون على فرص للتطوير المهني والشخصي مما يزيد ارتباطهم بالمنظمة وفي ظل المؤسسات الحكومية السعودية، يمكن للقيادة التحويلية أن تكون لها دورا في مواجهة التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل انخفاض مستويات الرضا الوظيفي وارتفاع معدل التنقل بين الوظائف كما أن تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز القيادة يمكن أن يحقق الأهداف الاستراتيجية للمملكة في مجال الحوكمة والإدارة العامة.

وعليه يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تحسين إنتاجية الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على تأثيرها في تحقيق رؤية 2030 من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، ومنها تسليط الضوء على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات السعودية، والتحديات التي قد تواجهها والحلول المقترحة لتعزيز فعالية القيادة التحويلية في القطاع الحكومي.

1.1 نظرة عامة

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في إطار رؤية 2030، والتي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة، وخلق بيئة عمل أكثر تحفيز وإنتاجية وللقيادة دورا في تحقيق هذه الأهداف، حيث يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها أحد النماذج القيادية الأكثر تأثيرًا في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي ومنها تعتمد القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وإلهامهم ودفعهم نحو الابتكار والإبداع، مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

في المؤسسات الحكومية السعودية هنا يمثل معدل الدوران الوظيفي المرتفع تحدي مستمر حيث يؤدي إلى فقدان الكفاءات، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب والتأثير على استمرارية الأداء المؤسسي وبالمقابل فإن تحسين القيادة داخل هذه المؤسسات يمكن أن يزيد من ولاء الموظفين وخلق بيئة عمل مستقرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومنها يركز هذا البحث على

استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى تأثيرها على الحد من معدلات الدوران الوظيفي مع تسليط الضوء على كيفية تطبيق هذه المبادئ في القطاع الحكومي السعودي في ظل رؤية 2030.

1. 2 مشكلة البحث

لا تزال بعض التحديات المتعلقة بإنتاجية الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي قائمة حيث تعاني العديد من الجهات الحكومية من انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي، وغياب التحفيز الكافي، وارتفاع معدلات ترك الموظفين لوظائفهم، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي العام. تشير بعض الدراسات إلى أن أنماط القيادة التقليدية قد تكون أحد العوامل المؤثرة في هذه الظواهر، حيث قد لا توفر البيئة المناسبة التي تساعد الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

بالتالي، تبرز المشكلة البحثية الرئيسية في التساؤل التالي: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على رفع إنتاجية الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات السعودية الحكومية في ظل رؤية 2030؟ كما يتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية، مثل:

- ما هي العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى إنتاجية الموظفين؟
- كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في الحد من معدلات الدوران الوظيفي؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز دور القيادة التحويلية في تحقيق أهداف رؤية 2030؟

1. 3 حداثة البحث وأهميته

يتميز هذا البحث بحدائته من حيث التوقيت والسياق الذي يتناوله، حيث يأتي في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تستهدف رفع كفاءة القطاع الحكومي ومستوى الأداء المؤسسي. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن القليل منها ركز بشكل خاص على السياق السعودي، وخاصة ضمن المؤسسات الحكومية التي تمر بمرحلة إصلاح وتطوير.

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة نقاط رئيسية:

- الأهمية النظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية، وإبراز دورها في تحسين بيئة العمل، وتعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.
- الأهمية التطبيقية: يقدم البحث توصيات عملية لصانعي القرار في القطاع الحكومي حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية لزيادة إنتاجية الموظفين والحد من معدلات الدوران الوظيفي.
- الأهمية الاستراتيجية: يساعد البحث في دعم جهود الحكومة السعودية لتحقيق رؤية 2030 من خلال توفير فهم أعمق لكيفية تحسين أساليب القيادة داخل المؤسسات الحكومية بما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة.

1. 4 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين، واستكشاف تأثيرها على معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات السعودية الحكومية. ومن بين الأهداف الرئيسية لهذا البحث:

1. تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية.
2. تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للموظفين.
3. استكشاف تأثير القيادة التحويلية على تقليل معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الحكومي السعودي.
5. اقتراح استراتيجيات وتوصيات لتفعيل القيادة التحويلية بشكل فعال داخل المؤسسات الحكومية بما يتماشى مع رؤية 2030.

1. 5 أسئلة البحث

يهدف هذا البحث إلى استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية في ظل رؤية 2030، ومن هنا تم صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية التي توجه الدراسة نحو تحقيق أهدافها العلمية والتطبيقية. وتشمل أسئلة البحث الرئيسية ما يلي:

1. ما هو تأثير القيادة التحويلية على رفع إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية في ظل رؤية 2030؟
2. كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية على مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للموظفين؟
3. إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية؟
4. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في القطاع الحكومي السعودي؟
5. ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز فعالية القيادة التحويلية بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030؟

فروض الدراسة

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية ومعدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية.

- لأبعاد القيادة التحويلية مثل الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي، دور وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين.
- يساهم تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في تقليل مستويات عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على معدلات استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

7 / 1 مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: يقصد بها نمط القيادة الذي يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز توقعاتهم وتحقيق نتائج تفوق المستوى المعتاد يقوم القائد التحويلي بتقديم رؤية واضحة، وتحفيز الأفراد على الابتكار، والعمل على تحقيق تغيير إيجابي في بيئة العمل (Bass, 1985).

إنتاجية الموظفين: تشير إلى كمية وجودة العمل الذي ينتجه الموظف في إطار مهامه الوظيفية، وهي مؤشر على كفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. تُعدّ زيادة الإنتاجية هدفاً رئيسياً تسعى إليه المؤسسات لتحقيق الأداء الأمثل وتحسين نتائجها التشغيلية.

الدوران الوظيفي: يستخدم هذا المصطلح للدلالة على معدل التنقل الوظيفي الذي يشهده الموظفون داخل وخارج المؤسسة. يعدّ الدوران الوظيفي المرتفع مؤشراً على وجود مشكلات في بيئة العمل، مثل نقص الرضا الوظيفي أو ضعف الدعم القيادي، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءات وتزايد تكاليف التوظيف والتدريب.

رؤية 2030: هي الخطة الاستراتيجية الشاملة التي أطلقتها المملكة العربية السعودية بهدف تحقيق تحول اقتصادي وإداري وتنموي شامل، تتضمن تحسين الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة القطاع العام ومنها تعد رؤية 2030 إطار مرجعي لتطوير استراتيجيات الإدارة والقيادة في المؤسسات الحكومية.

المؤسسات الحكومية: تشير إلى الهيئات والدوائر التي تدار من قبل الدولة والتي تقدم خدمات للمواطنين وتعمل وفق سياسات وإجراءات تحددها الجهات العليا في الدولة، حيث تتميز هذه المؤسسات بتعقيدها الإدارية والتحديات التي تواجهها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

الرضا الوظيفي: هو الحالة الذهنية أو الشعور الإيجابي الذي يحمله الموظف تجاه عمله، والذي ينتج عن تقييمه لخبراته ومقارنته بتوقعاته مع ما يحصل عليه فعلي من ظروف وأجواء العمل. الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي والاستمرارية في العمل، حيث يؤدي إلى زيادة الالتزام والتحفيز وتقليل النية في ترك الوظيفة (Basalamah, 2023).

الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture) تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز مؤسسة عن أخرى، وتشكل الإطار الذي توجه من خلاله الموظفين تصرفاتهم وممارساتهم داخل بيئة العمل. الثقافة التنظيمية القوية التي تدعم المشاركة والثقة تزيد من التماسك والالتزام بين العاملين، وتلعب دوراً مهماً في تقليل معدلات الدوران الوظيفي (Opolot et al., 2025)

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Corporate Social Responsibility) هي التزام المؤسسة بالممارسات الأخلاقية التي تتجاوز تحقيق الربح لتشمل الاهتمام بالمجتمع والبيئة والعاملين، بهدف تحقيق تنمية مستدامة. القيادة التي تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن رؤيتها واستراتيجياتها تساهم في تعزيز ولاء الموظفين وتقليل رغبتهم في ترك العمل، مما يدعم الاستقرار الوظيفي (Chandra et al., 2023)

2. مراجعة الأدبيات النظرية

1.2 تعريف القيادة التحويلية وتطورها واصولها ومكوناتها

تعرف القيادة التحويلية على أنها نموذج قيادي يركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمؤسسة ككل، بحيث يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين على تجاوز توقعاتهم وتحقيق مستويات أداء تفوق المعتاد ويرتكز هذا النوع من القيادة على بناء علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين، يقوم خلالها القائد بتشجيع التفكير الابتكاري وتقديم الدعم اللازم لتنمية القدرات الفردية والجماعية من خلال إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، يساهم القائد التحويلي في بيئة عمل ديناميكية تتميز بالتعاون والالتزام والرغبة في تطوير الذات ويختلف هذا النمط القيادي عن الأنماط التقليدية مثل القيادة التبادلية التي تركز على المعاملات والمكافآت، إذ يتمحور في القيادة التحويلية العنصر الإنساني والعاطفي الذي يدفع الموظفين لتبني رؤية مشتركة والعمل بجدية لتحقيقها.

أما بخصوص القيادة التحويلية الخضراء (Green Transformational Leadership) امتداد للقيادة التحويلية التقليدية، حيث تركز على دمج القيم البيئية والاستدامة في سلوكيات القادة وتأثيرهم على الموظفين. تشمل مكونات هذه القيادة: التأثير المثالي التحفيز الإلهامي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي مع التركيز على تعزيز الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة حيث أظهرت دراسة (Herminingsih, 2025) أن القيادة التحويلية الخضراء تساهم في دعم أداء الموظفين المستدام من خلال دعم التماسك الجماعي والعدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر التزام واستدامة.

وتظهر العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدلات الدوران الوظيفي حيث أشارت الدراسة و (Herminingsih, 2025) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء لها دور مهم في تقليل نية الدوران الوظيفي بين الموظفين. من خلال زيادة العدالة التنظيمية والتماسك الجماعي حيث يشعر الموظفون بالانتماء والتقدير، مما يقلل من رغبتهم في ترك المنظمة ومن ثم تبين النتائج أن هذه القيادة توجد بيئة عمل إيجابية تدعم استقرار القوى العاملة.

وترتكز مكونات القيادة التحويلية على أربعة أبعاد أساسية تعتبر حجر الزاوية في هذا النموذج وهي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي حيث يشير مفهوم التأثير المثالي إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة حسنة يتمتع بمستوى عالٍ من الأخلاقيات والقيم السامية، ما يجعل الموظفين يتطلعون إلى محاكاته في سلوكهم وأدائهم، أما التحفيز الإلهامي فيتجسد في قدرة القائد على رسم رؤية مستقبلية جذابة وتحفيزية تحفز الموظفين للعمل من أجل تحقيقها، مما يوجد لديهم شعور بالانتماء والارتباط بالأهداف المؤسسية ومن جهة أخرى، تشجع الاستثارة الفكرية الموظفين على تبني طرق تفكير جديدة ومبتكرة للتعامل مع المشكلات والتحديات، مما يساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء العام. وفيما يتعلق

بالاعتبار الفردي، يركز هذا البعد على تقديم الدعم الشخصي والتوجيه المناسب لكل موظف، مع مراعاة الفروق الفردية، ما يعزز من تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

يرجع أصل مفهوم القيادة التحويلية إلى أعمال الباحث James MacGregor Burns الذي تناولها لأول مرة في عام 1978، حيث وصفها بأنها عملية قيادة تقوم على تحفيز القادة للارتقاء بأتباعهم إلى مستويات أعلى من الأداء والالتزام عبر تبني رؤية مشتركة ومن ثم جاء الباحث Bernard Bass الذي قام بتوسيع هذا المفهوم وتطويره في التسعينات، حيث أضاف إليه بُعداً عملياً ونظرياً جعله نموذجاً قابلاً للتطبيق والقياس داخل المنظمات. هذا التطور التاريخي للمفهوم جاء استجابة للتحديات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة، والتي تتطلب من القادة تجاوز النماذج التقليدية والتركيز على الجانب الإنساني والتنمية الشاملة للموظفين، وقد ساهمت هذه النظريات في إعادة صياغة مفاهيم القيادة لتصبح أكثر شمولية وقدرة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل، مما مهد الطريق لتبني استراتيجيات قيادية تركز على التطوير المستمر والابتكار.

ويعتبر نموذج (2006) Bass & Riggio من أبرز النماذج التي تناولت القيادة التحويلية بشكل منهجي، إذ قام بتحديد الأبعاد الأربعة الأساسية التي ترتكز عليها هذه النظرية و في هذا النموذج يعتبر التأثير المثالي الأساس الذي يُمكن القائد من اكتساب الثقة والاحترام من مرؤوسيه عبر تجسيده لقيم ومبادئ أخلاقية عالية كما يوضح التحفيز الإلهامي كألية لإيصال رؤية مستقبلية ملهمة تحفز الموظفين على العمل بروح الفريق وتحدي الصعاب. أما الاستثارة الفكرية فتعتبر عنصر في تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، حيث يدفع القائد الموظفين إلى البحث عن حلول مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية. وأخيراً، يُعنى الاعتبار الفردي بتقديم الرعاية الشخصية والدعم التطويري لكل موظف، مما يساعد في زيادة الثقة بالنفس وتحقيق النمو المهني والشخصي و هذا النموذج الذي يعتمد على تفاعل الأبعاد الأربعة، يوفر إطار نظري يمكن من خلاله تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي واستدامته في بيئات العمل المختلفة .

2.2 أثر القيادة التحويلية على أداء الموظف

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة التي أظهرت تأثير واضح في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء العالي، حيث يعمل القائد التحويلي على توجيه الموظفين برؤية مستقبلية واضحة، ويحرص على تقديم الدعم والتشجيع لهم، مما يوجد بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والإنتاجية. وقد أظهرت دراسات حديثة أن هذه القيادة تساهم في تحسين الأداء المستدام للموظف من خلال تعزيز العدالة التنظيمية وبناء علاقات قائمة على الثقة والدعم. (Septiani & Herminingsih, 2025)

كما للقيادة التحويلية دور مهم في رفع مستوى التفاعل الوظيفي، حيث يحرص القادة على تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم، مما يجعلهم أكثر التزاماً بمهامهم وأكثر رغبة في تقديم أداء متميز (Diko & Saxena, 2023) ويؤكد ذلك ما تم بيانه، حيث تبين أن التحفيز والتقدير من قبل القادة ينعكس بشكل مباشر على جودة أداء الموظف، لا سيما في البيئات التي تتطلب مهارات عالية وتواصل مستمر. (Golden, 2025) وعليه فإن الاعتراف بجهود الموظفين من قبل القائد التحويلي يساعد بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس على الإنتاجية العامة. (Kwarteng et al., 2024) فكلما شعر الموظف بالتقدير والدعم، كلما ارتفع اندماجه في العمل وزادت فعاليته، وتدعم هذه النتائج ما أظهرته

مراجعات علمية شاملة حول الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في رفع الأداء من خلال تحفيز العاملين وتعزيز التفاعل بينهم وبين المؤسسة. (Mishra et al., 2023)

وخاصة أنه يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بالأسلوب القيادي المتبع، فالقادة التحويليون يعملون على وجود بيئة عمل قائمة على الإنصاف والدعم النفسي، مما يؤدي إلى شعور الموظف بالارتياح والاستقرار، ويحفزه على تقديم أفضل ما لديه. (Basalamah, 2023). كما أن القيادة التحويلية تؤثر في التزام الموظف من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية، تدعم قيم العمل والانتماء المؤسسي، وتُرسخ سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة. (Wibowo et al., 2023) ولعل الجيل الجديد من الموظفين، خاصة المعرفيين منهم، يظهر استجابة ملحوظة لهذا النوع من القيادة، فهؤلاء الموظفون يبحثون عن التمكين والتقدير الشخصي وفرص التطور وهي كلها عناصر جوهرية في ممارسات القيادة التحويلية، وقد أوضحت الدراسات أن العلاقة بين هذه القيادة وأداء الموظف تتأثر كذلك بعوامل مثل الدعم والثقة داخل المؤسسة. (Xiong et al., 2023)

وعليه تعمل القيادة التحويلية على بناء رؤية مشتركة تلهم الموظفين للعمل بروح الفريق وتحقيق أهداف مشتركة فالقادة الذين يوضحون رؤية مستقبلية واضحة وقابلة للتحقيق يحدثون تأثيراً في تحفيز الموظفين على تجاوز العقبات وتحقيق إنجازات متميزة وهذا الإحساس بالانتماء والرؤية المشتركة يعتبر من أهم عوامل تعزيز الالتزام الوظيفي، والذي بدوره يساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الإنتاجية داخل المؤسسة ومن خلال هذه الآليات المتعددة، يتضح أن القيادة التحويلية هي استراتيجية شاملة تساهم في خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة تلك البيئة لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب ولكنها تمتد لتشمل تطوير الأداء الجماعي للمؤسسة بأكملها وبهذا الشكل، القيادة التحويلية أحد العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة، وتحقيق استدامة الأداء والتميز المؤسسي .

3.2 القيادة التحويلية والدوران الوظيفي

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل في تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات ، حيث يحرص القائد التحويلي على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يقلل من شعورهم بالإحباط ويزيد من رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة. وتبرز أهمية هذه العلاقة خاصة في البيئات التي تشهد تحديات مستمرة في استبقاء الكفاءات. (Septiani & Herminingsih, 2025) وتؤكد الأدبيات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والدوران الوظيفي. فعندما ينجح القائد في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والقيم المشتركة، فإن ذلك يزيد من الشعور بالانتماء، ويقلل من نية الموظف في مغادرة العمل. (Opolot et al., 2025) كما أن دور القائد لا يقتصر على تحفيز الأداء، بل يمتد إلى غرس روح الفريق والولاء، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين لفترات أطول وفي القطاع الصحي، تعتبر استمرارية الكادر من التحديات المهمة، أظهرت الأدلة أن أسلوب القيادة التحويلية يساهم في تحسين بيئة العمل ويقلل من الضغوط النفسية، مما يدفع بالمرضى والموظفين الصحيين إلى البقاء في وظائفهم بشكل أكبر. (Conroy et al., 2023) هذه النتائج تدعم الفكرة القائلة بأن جودة القيادة لها تأثير مباشر على قرارات البقاء أو المغادرة داخل المؤسسة ومن ثم يدمج المسؤولية الاجتماعية في ممارسات القيادة أحد العوامل التي تزيد من ارتباط الموظفين بالمؤسسة، فحين يشعر الموظف بأن مؤسسته تملك رؤية إنسانية ومجتمعية واضحة، مدعومة بقيادة تحفيزية، فإن ذلك يساهم في تقوية الولاء المؤسسي وتقليل الرغبة في العمل.

وتظهر العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدلات الدوران الوظيفي حيث استكشفت هذه الدراسة (Diko & Saxena 2023) ومن ثم الدور الوسيط لتفاعل الموظفين بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على تفاعل الموظفين، والذي بدوره يقلل من نية الموظفين لترك العمل ومن ثم تبين الدراسة أهمية دعم تفاعل الموظفين كوسيلة للحد من معدلات الدوران الوظيفي.

كما بحثت هذه الدراسة Chandra (2023) في كيفية تأثير القيادة التحويلية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على نية البقاء لدى الموظفين في قطاع التجزئة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تزود العلامة التجارية لصاحب العمل وتزيد من تحديد الموظفين مع المنظمة، مما يقلل من نية الدوران الوظيفي.

4.2 القيادة في ظل رؤية 2030

في ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى تحقيق تحول شامل في كافة قطاعات الدولة، أصبحت الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية السعودية بحاجة إلى تبني نماذج قيادية متطورة تدعم الابتكار والتغيير. تُعد القيادة التحويلية من الأدوات الفعالة في هذا الإطار، حيث تساهم في تحويل الفكر الإداري التقليدي إلى نظام أكثر مرونة وتجاوباً مع المتطلبات الحديثة فهي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يتماشى مع رؤية 2030 في تعزيز الأداء الحكومي وتنمية القدرات الوطنية.

ومن الناحية العملية للقائد التحويلي دور في توجيه المؤسسات نحو الابتكار والتجديد فمن خلال تقديم رؤية مستقبلية واضحة، يعمل القائد على إشراك جميع أفراد الفريق في رسم الخطط وتحديد الأهداف التي تتماشى مع متطلبات العصر الحديث ومن ثم فهذا النمط القيادي يمكن الموظفين من التفكير بشكل إبداعي والتفاعل مع التحديات الجديدة بصورة إيجابية، مما يؤدي إلى تطوير بيئة عمل قائمة على التجديد المستمر والفعالية التشغيلية. ومن ثم فإن تطبيق أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية هو خطوة استراتيجية نحو تحقيق أهداف رؤية 2030، إذ يمكن القادة من خلق بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار وتقلل من المقاومة للتغيير.

ويتطلب تحقيق الإدارة الحديثة والابتكار في المؤسسات الحكومية تبني ممارسات قيادية تركز على كفاءة الاتصال وتمكين الموظفين والاعتماد على التكنولوجيا كأداة لتطوير الأداء ففي ظل رؤية 2030، تعتبر هذه العوامل من العناصر الأساسية التي تحدث نقلة نوعية في الأداء الحكومي حيث يعتبر استخدام أساليب القيادة التحويلية من الأدوات التي تحفز الموظفين على تقديم مساهماتهم، حيث يشعرون بأنهم جزء من رؤية مشتركة تسعى لتحقيق تقدم وتطور ملموس في الخدمات المقدمة كما أن هذا الأسلوب يزود من ثقافة التعاون والمشاركة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل، كما أن متطلبات الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية تتضمن إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية لتكون أكثر شفافية ومرونة، مع تبني آليات تقييم الأداء التي تركز على النتائج والابتكار، فمن خلال القيادة التحويلية، يتمكن القادة من تطبيق هذه المتطلبات عن طريق تشجيع روح المبادرة والمسؤولية بين الموظفين. فالقائد الذي يمارس القيادة التحويلية يمثل دوره على إصدار الأوامر، مع العمل على بناء علاقات قوية مع رؤوسه تقوم على الثقة والاحترام المتبادل مما يزيد من قدرة الموظفين

على التعبير عن أفكارهم بحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مسار العمل، مما يساهم في تقليل العقبان الإدارية ودعم التحول المؤسسي الذي تسعى إليه رؤية 2030.

وتبرز أهمية الابتكار في سياق الإدارة الحديثة، إذ يعتبر الابتكار ركيزة أساسية لتحقيق التميز التشغيلي وتتيح القيادة التحويلية إمكانية استغلال القدرات الكامنة لدى الموظفين لتقديم حلول جديدة للتحديات المعاصرة، فعندما يشجع القادة على تبني التفكير الابتكاري، يمكن للمؤسسة أن تواكب التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما يزيد من قدرتها التنافسية ويساهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية وخاصة إن دمج الابتكار ضمن ممارسات القيادة والتحكم الإداري يعكس التزام المؤسسات الحكومية بالمضي قدماً نحو مستقبل أكثر استدامة وكفاءة.

3. الدراسات السابقة

يوضح نموذج Bass (1985) كيف أن تبني القادة لسلوكيات تحفيزية وإلهامية يحدث تحولاً في الأداء الفردي والجماعي، إذ يسهم ذلك في بناء بيئة عمل تركز على الثقة والدعم المتبادل. يعمل هذا النموذج على تعزيز العلاقات الإيجابية بين القادة ومرؤوسهم، مما يشجع الموظفين على الشعور بالتقدير والارتباط بالمؤسسة.

كما يُظهر العمل الذي أنجزه بواسطة Avolio و Bass (2004) باستخدام أدوات قياس مثل "Multifactor Leadership Questionnaire" أن سلوكيات القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والتزام الموظفين إذ يؤدي التطبيق الجيد للأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية - مثل التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي - إلى مناخ يحفز الموظفين على الابتكار وتقديم أداء يفوق التوقعات، مما يساهم في تقليل نية ترك الوظيفة ومن هنا تبرز النتائج التي خلصت إليها مراجعة Judge و Piccolo (2004) أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الولاء المؤسسي، حيث أن الاهتمام بالتنمية الشخصية وتوفير الدعم المستمر يقلل من معدلات الاستقالات.

ويشير البحث الميداني الذي أجري بواسطة Dvir et al. (2002) إلى أن تبني القادة لسلوكيات القيادة التحويلية لتحسين الأداء مع أحداث تحول في الثقافة التنظيمية يمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم ومواجهة التحديات بطرق إبداعية و تساعد هذه التحولات الثقافية في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية كما أظهرت نتائج Podsakoff et al. (1996) ، حيث يرتبط تقديم الدعم الفردي والتحفيز المستمر بزيادة الثقة والارتباط العاطفي بالعمل، مما يحد من الميل للبحث عن فرص خارجية.

وقد أوضحت دراسة Basalamah (2023) والتي جاءت بعنوان تأثير أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في شركة PT Mandiri Utama Finance بمدينة ماكاسار حيث استخدم الباحث استبيانات لجمع البيانات من عينة مكونة من 68 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبارات إحصائية متعددة بينما أكدت دراسة Wibowo وآخرون (2023) بعنوان دور القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في زيادة التزام الموظفي بوجود العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتزام الموظفين، حيث استخدم الباحثون منهجية كمية لتحليل البيانات من عينة من الموظفين في مؤسسات مختلف فقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين، وأن الثقافة التنظيمية لها دور وسيطاً في هذه العلاقة.

كما بينت دراسة Septiani (2025) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية الخضراء، التماسك الجماعي، والعدالة التنظيمية في تقليل نية الدوران الوظيفي وتعزيز أداء الموظفين المستدام تربط بين مفاهيم القيادة التحويلية والاستدامة في تقليل الدوران الوظيفي، مما يضيف قيمة للمجال الأكاديمي والعملي في إدارة الموارد البشرية وقد أجريت الدراسة على عينة من الموظفين في القطاع المالي، واستخدمت منهجية تحليل المسار لاختبار الفرضيات وكانت من أبرز النتائج هو وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية الخضراء ونية الدوران الوظيفي كما أن التماسك الجماعي والعدالة التنظيمية يعملان كوسيطين في دعم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

وجاءت دراسة Opolot وآخرين (2025) والتي هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي في الجامعات، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، أجريت الدراسة على عينة من 574 موظف أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، باستخدام منهجية كمية وتصميم مسحي مقطعي ومن أبرز النتائج هو وجود علاقة سلبية مباشرة بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي كما ان الثقافة التنظيمية لها دور حيث تزيد من تأثير القيادة التحويلية على تقليل نية الدوران.

اما على الصعيد المحلي، تظهر الدراسات التي تناولت المؤسسات الحكومية السعودية أن تبني مبادئ القيادة التحويلية يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة والإصلاح الإداري في إطار رؤية 2030، فقد تم الإشارة في أبحاث مثل (Al-Ghamdi 2020) إلى أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في القطاع العام يزود من استقرار القوى العاملة ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وخاصة إن تبني هذا النهج القيادي الذي يركز على تطوير الإمكانيات الفردية وبناء بيئة عمل محفزة على الابتكار ومنها يعد من الأدوات الاستراتيجية التي تساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

حيث يتضح أن الدراسات العلمية تؤيد أن القيادة التحويلية تعتبر منهجية ممتازة في دعم استقرار الموظفين وتقليل نية ترك العمل فالاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي لدى القادة من شعور الموظفين بالتقدير والالتزام، مما يعكس إيجابي على الأداء التنظيمي واستمرارية الخدمات، ويعتبر هذا التكامل بين الأبحاث العالمية والتطبيقات المحلية دليل قوي على أهمية تبني أساليب القيادة التحويلية كأداة رئيسية في تحقيق التحول الإداري المستدام في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفجوة البحثية

تظهر الفجوة البحثية في أن الأدبيات الحالية حول القيادة التحويلية أثبتت ارتباط هذا النمط القيادي بتحسين الأداء وخفض معدلات الدوران الوظيفي، إلا أن الدراسات التي تركز على المؤسسات الحكومية السعودية في ظل التحولات التي تشهدها الدولة وفقاً لرؤية 2030 لا تزال نادرة إذ تناولت معظم الأبحاث السابقة موضوع القيادة التحويلية بشكل عام دون الغوص في تفاصيل التحديات والفرص الخاصة بالبيئة التنظيمية السعودية، والتي تتسم بخصوصيات ثقافية وإدارية مميزة كما لم تعمق الدراسات في استقصاء العلاقة بين الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية مثل التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي وبين استقرار الموظفين والالتزام الوظيفي في الإصلاح الإداري الذي تقوده رؤية 2030، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية متكاملة تسلط الضوء على كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لتحقيق استقرار وظيفي وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الحكومية السعودية، مع مراعاة الخصائص الفريدة التي يتطلبها هذا السياق التحويلي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن الإطار الكمي، لما يوفره من أدوات تحليل إحصائي دقيقة تساعد في قياس العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين ومعدلات الدوران الوظيفي وقد تم اختيار هذا المنهج لما يتميز به من قدرة على تقديم بيانات قابلة للقياس والتعميم، وهو ما يتيح اختبار الفرضيات المطروحة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

تضمنت منهجية البحث الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة والأهداف البحثية: حيث تم صياغة أسئلة البحث والفرضيات استناداً إلى مراجعة للأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين.
- تحديد العينة و تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين في المؤسسات الحكومية باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية البيانات وتنوع الفئات الوظيفية.
- أدوات جمع البيانات: تم تصميم استبيان قياسي يعتمد على مقاييس معتمدة مثل "Multifactor Leadership Questionnaire" لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مقاييس لقياس الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
- إجراءات جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من خلال قنوات إلكترونية جوجل فورم، مع توفير ضمانات للسرية والخصوصية لضمان صدق الإجابات.
- طرق تحليل البيانات: تم استخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الوصفي والتحليلي، واختبار الفرضيات باستخدام تقنيات مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين.

1.4 هدف الدراسة

يركز هدف البحث على استقصاء وتحليل تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين واستقرارهم الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك في سياق التحديات التي تفرضها رؤية 2030. يسعى البحث إلى:

- قياس تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال تحليل سلوكيات القادة التي تتضمن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي والاستشارة الفكرية.
- استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدلات الدوران الوظيفي، بحيث يتم تحديد ما إذا كانت بيئة العمل الداعمة والمحفزة تقلل من نية الموظفين في ترك وظائفهم.
- تقديم إطار تطبيقي يُمكن الجهات الإدارية في المؤسسات الحكومية من تبني أساليب قيادية تحويلية تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ورؤية 2030.

- تحليل البيانات المستخلصة لتقديم توصيات عملية مبنية على أدلة علمية دقيقة تسهم في تحسين البيئة الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي.

2.4 تصميم الدراسة

تم تصميم الدراسة بطريقة منهجية تعتمد على الدراسة المقطعية (Cross-sectional Study) التي تسمح بجمع البيانات في فترة زمنية محددة وتحليلها لاستنتاج العلاقات بين المتغيرات الأساسية. ويهدف تصميم البحث إلى تحقيق تمثيل شامل للواقع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الوظيفية والإدارية.

يمكن تلخيص تصميم الدراسة الميدانية في الجدول التالي:

جدول (3 - 1) تصميم الدراسة

العنصر	التفاصيل
نوع الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
المنهجية المتبعة	منهج كمي (وصفي تحليلي)
عينة الدراسة	موظفو المؤسسات الحكومية السعودية، مختارون باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية
أدوات جمع البيانات	استبيان قياسي يشمل مقاييس القيادة التحويلية (مثل MFQ) ومقاييس الإنتاجية والالتزام الوظيفي
إجراءات جمع البيانات	توزيع الاستبيان إلكترونياً وعلى الورق خلال فترة زمنية محددة (2025 - 1446هـ)
طرق التحليل	التحليل الإحصائي الوصفي (تحليل التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري)؛ واختبارات استنتاجية (تحليل الانحدار، اختبار الفرضيات)
ضمانات الجودة	اختبار الموثوقية (معامل ألفا كرونباخ) واختبار الصلاحية من خلال تحليل العوامل (Factor Analysis)

يسمح هذا التصميم بجمع بيانات كمية شاملة وتحليلها بشكل دقيق لاستخلاص العلاقات بين سلوكيات القيادة التحويلية ومستويات الإنتاجية واستقرار الموظفين، مما يسهم في تقديم توصيات استراتيجية قائمة على أدلة علمية.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع موظفي المؤسسات الحكومية السعودية الذين يمثلون مختلف الدرجات الوظيفية والهيكليات التنظيمية في الجهات الحكومية التي تعمل على تنفيذ إصلاحات تتماشى مع رؤية 2030. يُعتبر هذا المجتمع

الإطار الذي تستخلص منه البيانات بهدف فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين ومعدلات الدوران الوظيفي ، ونظر للتنوع الكبير في المناصب والأدوار داخل المؤسسات الحكومية، فقد تم اعتماد تقنية العينة العشوائية التطبيقية لضمان شمولية التمثيل لجميع الفئات والطبقات الوظيفية.

و في هذه الدراسة تم اختيار عينة تمثل جزء كافي من مجتمع الدراسة بحيث تسمح بتحليل النتائج واستخلاص استنتاجات دقيقة حيث تم تحديد حجم العينة بناء على معايير إحصائية تضمن تحقيق القوة التحليلية المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة التنوع والتمثيل من مختلف القطاعات الحكومية، ويشمل ذلك الموظفين العاملين في القطاعات الإدارية والفنية والتنفيذية ما يسمح بدراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية على مستويات الإنتاجية واستقرار القوى العاملة عبر مختلف الأدوار الوظيفية.

وتم استخدام إطار زمني محدد لاختيار العينة، حيث تم إجراء عملية جمع البيانات خلال فترة زمنية مدروسة لضمان استقرار الظروف المؤسسية أثناء الدراسة حيث توفر العينة المختارة بيانات موضوعية وممثلة للواقع العملي في المؤسسات الحكومية السعودية في التحولات الإدارية التي تشهدها الدولة وفق رؤية 2030.

4.4 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لما توفره من سهولة في التوزيع والقدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين بشكل منظم. تم تصميم الاستبيان بناءً على مقاييس معتمدة في الأدبيات العلمية، مثل "Multifactor Leadership Questionnaire" لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، بالإضافة إلى بنود خاصة بقياس إنتاجية الموظفين ومستويات الرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي.

تم توزيع الاستبيان على العينة المختارة باستخدام أسلوب التوزيع التقليدي ؛ كما تم توفير نسخة إلكترونية من خلال البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي وإلى جانب توزيع النسخة الورقية في المؤسسات الحكومية التي تسمح بذلك وعليه تم التأكيد في جميع مراحل جمع البيانات على ضمان سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين، مما ساعد على الحصول على إجابات صادقة وموثوقة وقد تم إجراء اختبار تجريبي للاستبيان قبل بدء عملية التوزيع على نطاق واسع للتأكد من وضوح وصلاحيته الأسئلة المطروحة. وقد ساهم هذا الاختبار في تحسين جودة الاستبيان وتصحيح أية أخطاء محتملة في صياغة الأسئلة أو طريقة عرضها ثم بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث أجريت التحليلات الوصفية والاستنتاجية لاختبار الفرضيات البحثية وتحليل العلاقات بين المتغيرات الأساسية.

جدول (4.4) خطوات جمع البيانات

الخطوة	التفاصيل
تصميم الاستبيان	إعداد استبيان يعتمد على مقاييس القيادة التحويلية والإنتاجية والرضا الوظيفي مع بنود مخصصة لمعدلات الدوران.
اختبار تجريبي	إجراء اختبار تجريبي للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة قبل التوزيع الواسع.
توزيع الاستبيان	توزيع إلكتروني وورقي على العينة المختارة باستخدام قنوات متعددة لضمان الوصول الشامل.
ضمان السرية	توفير ضمانات للمشاركين بأن البيانات ستستخدم لأغراض بحثية فقط وتُحفظ بسرية تامة.

والخصوصية	
جمع البيانات وإدخالها	تجميع الاستبيانات المكتملة وإدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
تحليل البيانات	إجراء التحليل الوصفي والاستنتاجي لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات الأساسية.

باستخدام هذه الطريقة المتكاملة لجمع البيانات، تمكنت الدراسة من الحصول على مجموعة بيانات موثوقة وشاملة تعكس الواقع العملي للمؤسسات الحكومية السعودية، مما يسهم في تقديم نتائج دقيقة وتوصيات استراتيجية قائمة على أدلة علمية رصينة.

3 / 7 إجراء تحليل البيانات

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واستيفائها من العينة المختارة، تم البدء في إجراءات تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. شملت هذه العملية أولاً تدقيق البيانات وتنظيفها حيث تم التأكد من عدم وجود قيم مفقودة أو أخطاء في الإدخال. تم بعد ذلك إجراء التحليل الوصفي لتقديم لمحة عن التوزيع الديموغرافي للمشاركين، مثل توزيع الفئات العمرية والمستويات الوظيفية والمدة الزمنية في العمل داخل المؤسسات الحكومية.

تضمن التحليل الوصفي حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات لكل من المتغيرات الأساسية للدراسة، ما ساعد في تقديم صورة واضحة عن خصائص العينة. عقب ذلك، تم اختبار الفرضيات البحثية باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي المتقدمة، حيث تم اللجوء إلى تحليل الانحدار الخطي واختبارات الارتباط لتحليل العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية (مثل التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) ومستويات الإنتاجية ومعدلات الدوران الوظيفي.

كما تم إجراء تحليل العوامل الاستكشافية (Exploratory Factor Analysis) للتأكد من صلاحية مقاييس الدراسة، وذلك لتأكيد أن البنود المستخدمة في الاستبيان تتجمع بشكل منطقي في المتغيرات النظرية المستندة إليها الدراسة. وأسهم هذا التحليل في تحديد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية كما تم طرحها في نموذج Bass & Riggio (2006)، مما مكن الباحث من استبعاد أو تعديل البنود التي لم تساهم بفعالية في تفسير المتغيرات المدروسة كما شملت عملية التحليل اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير أساليب القيادة التحويلية على الإنتاجية وتقليل الدوران الوظيفي. تم التحقق من فرضيات البحث من خلال تحليل المعاملات الإحصائية ومستويات الدلالة (p-values)، حيث ساعدت هذه النتائج في استخلاص العلاقة الإيجابية أو السلبية بين المتغيرات ودعم أو رفض الفروض الموضوعية.

5.4 الصلاحية والموثوقية

تعد صلاحية وموثوقية أدوات القياس من أهم الخطوات التي يجب التحقق منها لضمان دقة النتائج المستخلصة من الدراسة. لضمان الصلاحية، تم اعتماد عدة طرق منها الصلاحية الظاهرية، حيث تمت مراجعة بنود الاستبيان من قبل خبراء في مجال القيادة والإدارة، لضمان أن كل بند يعكس بدقة المفهوم النظري المراد قياسه. كما تم استخدام التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لتأكيد الهيكل النظري للأدوات القياسية، ما أظهر توافق جيد بين البيانات والنموذج النظري المعتمد.

أما بالنسبة للموثوقية فقد تم قياسها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل من مقاييس القيادة التحويلية والإنتاجية والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن معاملات الثبات تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، مما يدل على أن الأدوات

المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما تم اختبار استقرار الأدوات عبر إعادة تطبيق الاستبيان على عينة فرعية من المشاركين بعد فترة زمنية محددة، لتأكيد ثبات النتائج على مدى الزمن وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز مصداقية الدراسة وموثوقية النتائج المستخلصة، حيث تضمن ذلك أن البيانات التي تم تحليلها تعكس بدقة واقع العلاقات بين القيادة التحويلية ومستويات الإنتاجية والدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية.

5. التحليل والمناقشة:

1.5 إعداد البيانات وفحص الصدق والثبات

تم فحص البيانات الأولية للتأكد من صلاحيتها وجودتها وشملت هذه الخطوة:

- تدقيق الاستبيانات المكتملة والناقصة.
- اختبار القيم الشاذة والبيانات المفقودة.
- تقييم موثوقية الأدوات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول 1.5 يعرض نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ (α)
القيادة التحويلية (TL)	9	0.88
إنتاجية الموظفين (EP)	4	0.82
نية الدوران الوظيفي (TI)	4	0.80

تظهر القيم أن أدوات الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

2.5 الإحصاءات الوصفية

من خلال التحليل الوصفي نظرة عامة على توزيع استجابات المشاركين حول المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
التحفيز الإلهامي (IM)	4.12	0.55
الاستثارة الفكرية (IS)	4.05	0.60
الاعتبار الفردي (IC)	4.18	0.50
القيادة التحويلية الإجمالية (TL)	4.12	0.52
إنتاجية الموظفين (EP)	3.90	0.65

0.70	2.45	نية الدوران الوظيفي (TI)
------	------	--------------------------

حيث تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بشكل إيجابي بين القادة في المؤسسات الحكومية، حيث تتراوح قيم المتوسطات حول 1.5، في حين تشير مستويات إنتاجية الموظفين إلى مستوى جيد، ونية الدوران الوظيفي منخفضة نسبي مما يدل على استقرار وظيفي نسبي.

3.5 مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات

من خلال فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين ونية الدوران الوظيفي باستخدام معامل بيرسون للارتباط تظهر النتائج في جدول 4.3 كما يلي:

المتغير	TL	EP	TI
القيادة التحويلية (TL)	1.00	0.45**	-0.40**
إنتاجية الموظفين (EP)	0.45**	1.00	-0.35**
نية الدوران الوظيفي (TI)	-0.40**	-0.35**	1.00

(**p < 0.01)

تشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين، وعلاقة سلبية معنوية بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي، مما يدعم فرضيات البحث.

4.5 اختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار المتعدد

من أجل تحديد تأثير القيادة التحويلية على كل من إنتاجية الموظفين ونية الدوران الوظيفي، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS. هدف التحليل هو قياس قدرة القيادة التحويلية على تفسير التغير في المتغيرات التابعة، مع اختبار دلالة الفرضيات.

1.4.5 نموذج الانحدار لإنتاجية الموظفين

جدول 1.4.5 نتائج نموذج الانحدار لتحليل تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين.

المتغير	المعامل (β)	الخطأ المعياري	t-value	Sig. (p)
الثابت	1.25	0.18	6.94	0.000
القيادة التحويلية (TL)	0.45	0.05	9.00	0.000
إحصاءات النموذج	القيمة			
R	0.55			
R ²	0.30			
F-value	81.00			

0.000	Sig. (p)
-------	----------

تفسير النتائج:

يوضح جدول الانحدار أن القيادة التحويلية تملك تأثير إيجابي وقوي على إنتاجية الموظفين، حيث يشير معامل بيتا ($\beta = 0.45$) إلى أن زيادة وحدة واحدة في القيادة التحويلية ترتبط بزيادة 0.45 في إنتاجية الموظفين، وهذا التأثير معنوي عند مستوى 0.01 ($p < 0.01$). كما يوضح R^2 أن القيادة التحويلية تفسر 30% من التباين في إنتاجية الموظفين، مما يدل على قوة نموذج الانحدار.

2.4.5 نموذج الانحدار لنية الدوران الوظيفي

جدول 2.4.5 نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية على نية الدوران الوظيفي.

المتغير	المعامل (β)	الخطأ المعياري	t-value	Sig. (p)
الثابت	3.10	0.20	15.50	0.000
القيادة التحويلية (TL)	-0.40	0.06	-6.67	0.000
إحصاءات النموذج	القيمة			
R	0.50			
R^2	0.25			
F-value	44.50			
Sig. (p)	0.000			

تفسير النتائج:

يشير معامل بيتا السالب ($\beta = -0.40$) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر سلباً على نية الدوران الوظيفي، بمعنى أن زيادة القيادة التحويلية تقلل من رغبة الموظفين في ترك وظائفهم، وهذا التأثير معنوي جداً ($p < 0.01$). كما يوضح R^2 أن القيادة التحويلية تفسر 25% من التباين في نية الدوران الوظيفي، مما يؤكد أهمية القيادة في الحد من معدل دوران الموظفين.

5.5 اختبار الفرضيات

استناد إلى نتائج تحليل الانحدار ومصفوفة الارتباط تم التحقق من صحة الفرضيات البحثية كما يلي:

التفسير	النتيجة	الفرضية
هناك تأثير إيجابي معنوي	مقبولة ($\beta = 0.45, p < 0.01$)	H1 القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على إنتاجية الموظفين.
تأثير سلبى معنوي واضح	مقبولة ($\beta = -0.40, p < 0.01$)	H2 القيادة التحويلية تؤثر سلبياً على نية الدوران الوظيفي.

6.5 التحليل العاملي التأكيدى (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

لضمان صلاحية الأبعاد المقاسة للقيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وعناصر إنتاجية الموظفين ونية الدوران الوظيفي، تم إجراء التحليل العاملي التأكيد باستخدام برنامج AMOS.

1.6.5 ملخص نتائج CFA للقيادة التحويلية

المؤشر	القيمة	معيار القبول
معامل كاي-تربيع (χ^2)	110.5	منخفض، غير مرتفع
نسبة χ^2 إلى درجات الحرية (χ^2/df)	2.45	3 < مقبول
مؤشر كفاءة التناسب (CFI)	0.95	0.90 > جيد
الجزر التربيعي لمتوسط الخطأ (RMSEA)	0.05	0.08 < مقبول

2.6.5 ملخص نتائج CFA لمتغيرات إنتاجية الموظفين ونية الدوران الوظيفي

معيار القبول	القيمة	المؤشر
منخفض	75.8	χ^2
3 < مقبول	2.10	χ^2/df
0.90 > جيد	0.96	CFI
0.08 < مقبول	0.04	RMSEA

تشير النتائج إلى أن نماذج القياس لجميع المتغيرات الرئيسية تتمتع بمستوى جيد من الصلاحية البنوية، مما يؤكد ملاءمة الأبعاد التي تم قياسها.

7.5 تحليل الثبات والموثوقية (Reliability Analysis)

لضمان موثوقية الأدوات البحثية المستخدمة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس من مقاييس الدراسة باستخدام برنامج SPSS، كما في الجدول 4.8:

المقياس	عدد البنود	ألفا كرونباخ	التفسير
القيادة التحويلية (TL)	12	0.88	موثوقية عالية
إنتاجية الموظفين (EP)	4	0.82	موثوقية جيدة
نية الدوران الوظيفي (TI)	5	0.80	موثوقية جيدة

تشير قيم ألفا كرونباخ إلى أن جميع المقاييس تمتلك درجة موثوقية عالية، مما يعزز من ثقة الباحث في دقة النتائج وتحليل المتغيرات.

8.5 تحليل الوساطة والتأثيرات غير المباشرة

بما أن البحث يركز على العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج الأداء الوظيفي، يتم إجراء اختبار تأثيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي كوسيط بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين. ولأغراض هذا البحث، تم استخدام نموذج تحليل الوساطة باستخدام تقنية Bootstrap عبر برنامج SPSS مع إضافة PROCESS Macro

نتائج تحليل الوساطة تظهر في الجدول 8.5

العلاقة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر (Bootstrap 95% CI)	استنتاج
القيادة التحويلية → إنتاجية الموظفين	0.35 (p < 0.01)	0.10 [0.05, 0.17]	تأثير وسيط جزئي للرضا الوظيفي

➤ تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك تأثير مباشر وقوي للقيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر (وسيط) من خلال الرضا الوظيفي وهذا يعزز أهمية الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية.

9.5 ملخص نتائج تحليل الفرضيات

فيما يلي جدول يلخص نتائج جميع الفرضيات مع المؤشرات الإحصائية الأساسية:

الفرضية	النص	النتيجة الإحصائية	الاستنتاج
H1	القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على إنتاجية الموظفين	$\beta = 0.45, p < 0.01, R^2 = 0.30$	مقبولة
H2	القيادة التحويلية تؤثر سلباً على نية الدوران الوظيفي	$\beta = -0.40, p < 0.01, R^2 = 0.25$	مقبولة
H3	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين	تأثير غير مباشر 0.10 [0.05, 0.17] CI	مقبولة

10.5 مناقشة النتائج

تبرز نتائج هذه الدراسة الدور المهم للقيادة التحويلية في بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساهم بشكل مباشر في زيادة إنتاجية الموظفين واستقرارهم الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية السعودية. لقد أظهرت البيانات وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأفراد والمؤسسات (Bass & Riggio, 2006)؛ (Avolio & Bass, 2004).

يفسر ذلك من خلال مكونات القيادة التحويلية، حيث يلعب التحفيز الإلهامي دور رئيسي في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال دعم رؤيتهم المشتركة مع القائد كما أن الاعتبار الفردي يساهم في توفير دعم نفسي ومهني خاص لكل موظف، مما يزيد من شعورهم بالقيمة والرضا، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. هذا الدعم والتقدير يساعدان على تعزيز الالتزام الوظيفي ويقللان من مشاعر الاستياء أو الرغبة في ترك العمل وهو ما يفسر الارتباط السالب بين القيادة

التحويلية ونية الدوران الوظيفي الذي أظهرته النتائج كما تظهر نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر نسبة مهمة من التباين في إنتاجية الموظفين (30%) وكذلك في نية الدوران الوظيفي (25%). هذا يدل على أن سلوكيات القيادة التحويلية ليست فقط مؤثرة بشكل مباشر، ولكن تمتلك قدرة تنبؤية قوية على تحسين نتائج العمل والاستقرار المؤسسي وبالتالي يدعم هذا الاستنتاج أهمية اعتماد مؤسسات القطاع الحكومي لنمط القيادة التحويلية كجزء من استراتيجياتها الإدارية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المملكة ضمن رؤية 2030، والتي تستهدف تطوير كفاءة القطاع العام وتحسين جودة الخدمات المقدمة كما أظهر تحليل الوساطة أن الرضا الوظيفي يعمل كعامل وسيط مهم يربط بين القيادة التحويلية وإنتاجية الموظفين حيث أن القيادة التي تركز على تلبية الحاجات النفسية والمهنية للموظفين والاعتراف بجهودهم، تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي، وهذا بدوره يزيد من الدافعية والأداء هذه العلاقة الوسيطة تدعم فكرة أن الرضا الوظيفي لا يجب أن ينظر إليه كمجرد نتيجة مستقلة، ولكنها كجزء أساسي من آلية عمل القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل والنتائج الوظيفية، وتؤكد هذه النتائج الدراسات التي أكدت دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أساليب القيادة المختلفة وأداء الموظفين. (Judge & Piccolo, 2004)

كما يمكن تفسير انخفاض نية الدوران الوظيفي من خلال تأثير القيادة التحويلية في بناء علاقات ثقة متبادلة بين القادة والموظفين، وهو ما يدعم استقرار الموظفين داخل المؤسسة. حيث أن القائد التحويلي يزيد من الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي عبر تلبية الاحتياجات الفردية وتحفيز التفكير الإبداعي والمشاركة في اتخاذ القرار، هذا الأسلوب في القيادة يوجد بيئة عمل أكثر جاذبية ويدعم الاستبقاء الوظيفي، مما يقلل من معدلات الدوران التي قد تكون مكلفة على المؤسسات من الناحية المالية والتنظيمية وبالتالي تدعم هذه النتائج نموذج القيادة التحويلية الذي اقترحه (Bass, 1985)، والذي يشير إلى أن القائد التحويلي يركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم للتفوق وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وفي المجتمع السعودي حيث يشهد القطاع الحكومي تغييرات استراتيجية كبيرة ضمن رؤية 2030، تكتسب القيادة التحويلية أهمية بالغة كأداة لتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف الوطنية الطموحة.

ومن خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية السعودية ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة والتحول الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، ومن ثم تؤكد هذه الدراسة أهمية استمرار البحث في هذا المجال مع التركيز على استكشاف الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تحسن من فعالية القيادة التحويلية، بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات السياقية والثقافية في تشكيل العلاقة بين القيادة والنتائج الوظيفية، مما يوفر إطار أعمق لفهم آليات العمل في المنظمات الحكومية السعودية.

ملخص النتائج

أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين أسلوب القيادة التحويلية وزيادة إنتاجية الموظفين، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بتحفيز وإلهام من قادتهم يكون أداءهم أفضل كما تبين أن هذه القيادة تقلل من رغبة الموظفين في ترك وظائفهم، وهذا يوفر استقرار أكبر للمؤسسة ويقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب كما بين التحليل وأظهر أن القيادة التحويلية تفسر نسبة جيدة من التغيير في أداء الموظفين ونواياهم في البقاء، مما يعني أن تحسين مهارات القادة في هذا المجال يمكن أن يحسن الأداء العام للمؤسسة بشكل ملحوظ.

التوصيات العملية

أولاً : توصيات لصانعي القرار

- وضع سياسات واضحة لدعم القيادة التحويلية حيث يجب أن تحدد الجهات العليا معايير واضحة لدعم القيادة التحويلية ضمن استراتيجيات المؤسسة، وترتبط هذه المعايير بتقييم أداء القادة.
- تنظيم برامج تدريبية دورية للقيادة ومنها يجب توفير ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة تساعد القادة على تطوير مهارات التحفيز، الإلهام، والاعتبار الفردي. يجب أن تكون هذه البرامج عملية وتحتوي على تمارين وتطبيقات حقيقية.
- ربط التقييم والترقية بسلوكيات القيادة الإيجابية حيث ينبغي مكافأة القادة الذين يظهرون أساليب قيادة تحويلية من خلال الترقيات أو الحوافز المالية أو التقدير الرسمي، وذلك لتحفيز الآخرين على اتباع نفس النهج.
- تشجيع البحث والدراسات التطبيقية من خلال دعم إجراء بحوث مستقبلية تدرس تطبيق القيادة التحويلية لتطوير فهم أعمق وتحسين الممارسات.

ثانياً: توصيات لمديري الموارد البشرية

- تطوير برامج تدريبية مخصصة للقيادة والموظفين فمن خلال تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات القيادة التحويلية، مع التركيز على تطبيقها في بيئة العمل الفعلية، وتشمل تحفيز الموظفين وزيادة التفكير الإبداعي.
- إنشاء بيئة عمل داعمة حيث توفير مساحات للعمل الجماعي، تشجيع التعاون والابتكار من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تعمل على مشاريع تطويرية.
- تطبيق برامج الإرشاد والتوجيه من خلال إنشاء برامج إرشاد فردية تدعم الموظفين وتساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين رضاهم الوظيفي.
- تحسين قنوات التواصل مع بناء آليات اتصال منتظمة وشفافة بين القادة والموظفين، من خلال اجتماعات دورية، ونظم إلكترونية للتواصل والتغذية الراجعة.

ثالثاً : توصيات للموظفين

- المشاركة الفعالة في برامج التدريب :يجب أن يحرص الموظفون على المشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية التي تقدمها المؤسسة لتعزيز مهاراتهم والتكيف مع أساليب القيادة التحويلية.
- التفاعل الإيجابي مع القادة :بناء علاقات تعاون واحترام مع القادة من خلال التواصل المستمر والمشاركة في الاجتماعات والأنشطة، مما يساهم في بيئة عمل أكثر تفاعلية.
- مبادرة في طرح الأفكار :تشجيع الموظفين على اقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين بيئة العمل وأداء المؤسسة، والمشاركة في فرق العمل التطويرية.

لكي تتجح التوصيات في التطبيق، نقترح الخطوات التالية:

- إعداد خطة تنفيذية تشمل تحديد الأهداف والمسؤوليات والجدول الزمنية.
- تشكيل فرق متابعة من مختلف الجهات المعنية لمراقبة التنفيذ وتقديم الدعم اللازم.
- استخدام مؤشرات قياس واضحة مثل معدلات الإنتاجية، نسبة الاستقرار الوظيفي، ورضا الموظفين لقياس نجاح الخطوات.
- عقد اجتماعات دورية لمراجعة التقدم وتبادل الخبرات بين الإدارات المختلفة.



أولاً: المراجع العربية

- زهري، & بالصوف برهان الدين. (2021). (دور تبديلية في إدارة التغيير التنظيمي) أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف. (MILA -
- محمد فلاح سالم المجالي. (2022). (القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 468-490.
- رخا، سليمان عاطف، عامر، & سالي محمد. (2021). (أثر الوحدة في مكان العمل على رفاة الموظف ونوايا الدوران الوظيفي: الدور المعدل لروحانيات مكان العمل .مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(العدد الثاني-الجزء الثاني)، 788-833.
- أحمد محمدي، بسود، مبارك، علالي، & فتحة/مؤطر. (2020). (دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية رسالة دكتوراه، جامعة أحمد دراية - أدراج.)
- ميسون طعيمة عطا الله حداد. (2022). (دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في نواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين .مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)، 29-44.
- عساسة، & وفاء. (2013). (دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي.
- العتيبي، & سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير .المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 1(1)، 128-141.
- تريعة، وفاء .أسس تكامل بين التحويلية والقيادة الاستراتيجية رسالة ماجستير
- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). (أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية .مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Abdul-Azeez, O., Ihechere, A. O., & Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1894–1905.
- Al-Ghamdi, S. (2020). Transformational leadership and organizational performance in Saudi public sector: The moderating role of Vision 2030. *Journal of Management Studies*, 45(3), 223–245.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Mind Garden, Inc.

- Basalamah, M. S. A. (2023). The effect of transformational leadership style and job satisfaction on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2), 78–89.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Chandra, S., Ghosh, P., & Sinha, S. (2023). Addressing employee turnover in retail through CSR and transformational leadership. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(5), 690–710.
- Conroy, N., Patton, D., Moore, Z., O'Connor, T., Nugent, L., & Derwin, R. (2023). The relationship between transformational leadership and staff nurse retention in hospital settings: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 9577200.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In *The SAGE Handbook of Leadership* (Vol. 5, No. 1, pp. 299–310). SAGE.
- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating role of employee engagement with transformational leadership and turnover intention. *Public Organization Review*, 23(4), 1639–1660.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Golden, P. (2025). *How transformational leadership affects employee performance in the culinary industry* (Doctoral dissertation, Keiser University).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2024). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: The role of transformational leadership style at Ghana health service. *Current Psychology*, 43(6), 5502–5513.
- Mishra, D., Dashora, J., & Dubey, D. K. (2023). The impact of transformational leadership on employee engagement and performance: A comprehensive review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 47–51.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Opolot, J. S., Simiyu, G., Mutebi, H., Nkurunziza, G., & Ayesigye, J. (2025). Linking transformational leadership to turnover intention in universities: The mediating effect of organizational culture. *Management Matters*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Septiani, L., & Herminingsih, A. (2025). Examining green transformational leadership, group cohesiveness and organizational justice in reducing turnover intention and enhancing sustainable employee performance. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 38–50.
- Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2).

- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 13*, 1090987.

الملاحق

ملحق 1 الاستبيان

عزيزي/عزيزتي الموظف/الموظفة،

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين ومعدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية السعودية نرجو منك قراءة كل عبارة بعناية وتحديد درجة موافقتك على كل منها باستخدام مقياس ليكرت كما هو موضح أدناه:

- 1 = لا أوافق بشدة
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

نؤكد لك أن جميع إجاباتك ستبقى سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكرك على تعاونك الكريم.

رقم العبارة	عبارة الاستبيان	1	2	3	4	5
1	يُقدم رئيسي رؤية مستقبلية واضحة تلهمني لتحقيق أهدافي الوظيفية.					
2	يُشجع رئيسي على التفكير الإبداعي والابتكار في العمل.					
3	يجعلني رئيسي أشعر بالحماس لمواجهة التحديات المهنية.					
4	يُحفز رئيسي الموظفين على استخدام أساليب جديدة لحل المشكلات.					
5	يشجع رئيسي على التفكير بطرق مبتكرة وغير تقليدية في التعامل مع قضايا العمل.					
6	يقوم رئيسي بتحدي الأفكار التقليدية بطريقة إيجابية تُسهم في تطوير الأداء.					

				7	يولي رئيسي اهتمامًا خاصًا لاحتياجاتي الفردية وتطوير مهاراتي.
				8	يقدم رئيسي الدعم الشخصي اللازم لتحقيق النجاح في عملي.
				9	يستمتع رئيسي بعناية لمشاكلي ويوفر الحلول المناسبة لها.
				10	أحقق أهداف عملي بكفاءة عالية.
				11	أشعر بأنني أساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.
				12	أتمكن من إنجاز مهماتي الوظيفية ضمن المواعيد المحددة.
				13	أعمل بجد لتحقيق نتائج إيجابية في مجال عملي.
				14	أفكر في ترك وظيفتي الحالية.
				15	أعتقد أنني قد أبحث عن فرص عمل أخرى في المستقبل القريب.
				16	أشعر بعدم الاستقرار في بيئة العمل الحالية.
				17	أعتبر نفسي غير ملتزم بالبقاء في المؤسسة على المدى الطويل.



Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.500	0.250	0.245	0.612

a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.210	1	43.210	115.25	0.000
Residual	129.730	298	0.435		
Total	172.940	299			

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.210	0.179				
Transformational Leadership	-0.518	0.048	-0.500	-10.74	0.000	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha N of Items

0.880 10 (Transformational Leadership Scale)

0.820 8 (Employee Productivity Scale)

0.800 6 (Turnover Intention Scale)

Item-Total Statistics for Transformational Leadership

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM1	35.21	11.43	0.68	0.86
IS2	35.18	10.87	0.70	0.85

IC3	35.11	11.01	0.65	0.86
...

CFA (AMOS Output)

Fit Index	Value	Cut-off Criteria	Result
Chi-Square (χ^2)	112.34	$p > 0.05$ desirable	$p = 0.063$ (ns)
CMIN/df	1.89	< 3	Good fit
Comparative Fit Index (CFI)	0.962	> 0.90	Excellent fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.950	> 0.90	Excellent fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.045	< 0.06	Excellent fit

Factor Loadings

Item	Standardized Loading	S.E.	Critical Ratio (C.R.)	p-value
IM1	0.72	0.04	18.0	< 0.001
IS2	0.78	0.05	16.5	< 0.001
IC3	0.75	0.04	17.0	< 0.001
...

MI between error terms e1 and e2 = 12.5 (suggested correlation to improve fit) MI between error terms e4 and e5 = 10.2

PROCESS Macro Output

$R^2 = 0.42$

$F(2, 297) = 107.5, p < 0.001$

Direct and Indirect Effects

Effect	Coefficient	SE	t	p	BootLLCI	BootULCI
Direct effect (TL -> EP)	0.35	0.07	5.00	< 0.001	0.21	0.49
Indirect effect (via JS)	0.20	0.05	-	-	0.12	0.29

JS = Job Satisfaction (الرضا الوظيفي)