

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي
في منشآت سعودية خضعت للخصخصة
دراسة ميدانية في ظل التحول المؤسسي

إعداد الطالب /

عبدالرحمن سعود جبرتي

252000025

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



مقدمة:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، خاصة في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. ومع التطورات المتسارعة في عالم الأعمال، لم تعد أنماط القيادة التقليدية كافية لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، مما أدى إلى بروز مفهوم القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يعتمد على الإلهام، والرؤية، والاهتمام الفردي، وتشجيع الإبداع والتغيير.

في السياق السعودي، يشهد القطاع العام تحولًا جذريًا مدفوعًا برؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية من خلال برامج الخصخصة والتحول المؤسسي. وقد بدأت العديد من المنشآت في قطاعات مثل الصحة، المياه، النقل، والتعليم، بالانتقال من النظام الحكومي التقليدي إلى نماذج تشغيلية أكثر مرونة وخاضعة لمعايير السوق والمنافسة. هذا التحول يتطلب نوعًا جديدًا من القيادة، قادرًا على التوفيق بين أهداف التحول، واحتياجات الموظفين، واستمرارية الأداء.

ومن هنا، تبرز أهمية القيادة التحويلية باعتبارها من الأنماط الأكثر فعالية في إدارة التغيير المؤسسي، حيث أثبتت الدراسات أنها تساهم في رفع مستويات الرضا والانتماء والالتزام، وتحفز العاملين على تقديم أداء يفوق التوقعات. وفي المقابل، فإن الأداء الوظيفي يُعد أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها فعالية القيادة داخل أي منشأة، لأنه يعكس مستوى التفاعل بين الإدارة والعاملين، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت للخصخصة، وتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) ومستوى أداء الموظفين، في ظل التغيرات التنظيمية والثقافية التي صاحبت عملية التحول المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تشكل الخصخصة تحولاً جوهرياً في طريقة عمل المنشآت، وتؤثر بشكل مباشر في ثقافتها التنظيمية، وهيكلها الإداري، وأنظمتها التشغيلية. وعند انتقال المنشآت من الطابع الحكومي إلى القطاع الخاص أو شبه الخاص، فإن الموظفين يواجهون تغيرات في القيم المؤسسية، أساليب القيادة، معايير الأداء، والمساءلة.

وفي ظل هذا التحول، تُعد القيادة من العوامل الحاسمة في تسهيل التكيف مع التغيرات، والحفاظ على استقرار الأداء، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة. وتحديداً، تبرز القيادة التحويلية كنموذج قيادي حديث يهدف إلى إلهام العاملين وتحفيزهم لبلوغ مستويات عالية من الأداء والالتزام، وهو ما يجعلها محل اهتمام عند دراسة الفاعلية التنظيمية في بيئة ما بعد الخصخصة.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين في منشآت سعودية خضعت للخصخصة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تحاول استكشاف أبعاد العلاقة وتحديد الفروق والتأثيرات الناتجة عنها.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي، وذلك على النحو التالي:

❖ أولاً: الأهمية العلمية والأكاديمية

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الإدارية الحديثة، خصوصاً القيادة التحويلية، من خلال تطبيقها في سياق خصخصة المنشآت العامة داخل المملكة.
- تقدم إطاراً نظرياً مبنياً على نماذج عالمية (مثل MLQ)، مما يجعلها مرجعاً للباحثين في الحقول الإدارية والسلوكية.
- تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية تستكمل دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والتحويلات المؤسسية في بيئات أخرى.

❖ ثانياً: الأهمية التطبيقية والإدارية

- تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في المنشآت التي خضعت أو ستخضع للخصخصة على اختيار النمط القيادي الأنسب في مراحل التغيير.
- تُوفر توصيات قابلة للتطبيق في برامج إعداد وتطوير القيادات، لتكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها بيئة العمل الخاصة.
- تساهم في تعزيز كفاءة الإدارة الوسطى والعليا من خلال ربط القيادة بالأداء الحقيقي للموظفين.

❖ ثالثاً: الأهمية الوطنية والتنظيمية

- تأتي الدراسة في وقت تشهد فيه المملكة تحولات جذرية ضمن رؤية السعودية 2030، وخصخصة قطاعات عديدة (الصحة، المياه، النقل، التعليم)، ما يجعل دراسة القيادة التحويلية أداة استراتيجية لدعم التحول الوطني.
- توفّر مخرجات الدراسة دعماً للجهات التنظيمية (مثل وزارة الموارد البشرية والمؤسسات المخصصة) لتقييم أثر القيادة على استقرار الموظفين وأدائهم.

❖ رابعاً: الأهمية الزمانية

- تتزامن الدراسة مع مرحلة حرجية من التحول المؤسسي، ما يمنحها أهمية استباقية وتوقّياً مثالاً لفهم سلوك القيادة وسط التغيير.
- تُعتبر من أوائل الدراسات التي تربط بوضوح بين القيادة التحويلية والخصخصة كمنهجية استراتيجية في بيئة سعودية

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.
2. قياس العلاقة الإحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتحديد اتجاه هذه العلاقة.
3. تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) في تحسين جودة الأداء، والالتزام، والمبادرة لدى الموظفين.
4. رصد الفروق في تأثير القيادة التحويلية حسب طبيعة المنشأة (خدمانية، صحية، تقنية، لوجستية).
5. تقديم توصيات علمية وعملية تدعم تطوير القيادات في مرحلة ما بعد الخصخصة لضمان بيئة تنظيمية محفزة ومستقرة.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:
ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في منشآت سعودية خضعت للخصخصة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة؟

- ما مدى توافر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) في سلوك القيادات الإدارية؟
- هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية باختلاف طبيعة المنشأة أو سنوات الخصخصة أو حجمها؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي الحالي للموظفين في تلك المنشآت؟

- كيف يُقيّم الموظفون جودة أدائهم في بيئة ما بعد الخصخصة؟
- ما مدى الالتزام، الإنتاجية، المبادرة، والتعاون داخل فرق العمل؟
- هل يشعر الموظفون بدعم وتحفيز إداري يعزز من أدائهم؟

3. ما العلاقة بين القيادة التحويلية ككل والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء؟
- ما مدى قوة هذه العلاقة؟ وهل تختلف باختلاف خصائص العينة (الخبرة، المؤهل، القطاع)؟

4. ما الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة التحويلية في التأثير على الأداء؟

- أي من الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) له التأثير الأكبر على الأداء؟

- هل توجد فروق بين الأبعاد في مستوى تأثيرها؟

- ما ترتيب الأبعاد من حيث القوة التفسيرية للأداء؟

5. هل توجد فروق في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات

ديموغرافية أو مؤسسية؟

- هل تختلف العلاقة باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة؟

- هل تختلف العلاقة بين منشآت الصحة والطيران والمياه؟

- هل تؤثر طبيعة التخصص (كاملة أم جزئية) في العلاقة بين القيادة والأداء؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تفترض الدراسة ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

3. فرض الفروق:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى إلى متغيرات المنشأة (القطاع/النوع/عدد سنوات الخصخصة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى الجنس أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من الباحثين بدراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي في بيئات متعددة. تُظهر هذه الدراسات جميعها التوجه المتزايد نحو اعتماد القيادة التحويلية كنمط إداري فعال، خصوصًا في البيئات التنظيمية المتغيرة والمعقدة. كما تُبرز أهمية هذا النمط في دعم الموظفين خلال مراحل التغيير، وتحقيق أداء مؤسسي مستدام، مما يدعم الحاجة إلى دراسة تطبيقه في المنشآت السعودية التي خضعت للخصخصة.

ولعل من أبرز الدراسات المؤسسة في هذا المجال هي دراسة برنارد باس وبروس أفوليو (Bernard Bass & Bruce Avolio, 1994) بعنوان Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership، والتي هدفت إلى تطوير نموذج القيادة التحويلية وصياغة مقياس MLQ بأبعاده الأربعة، وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما أجرت الباحثة مريم بنت سعيد السالمي (2022) دراسة بعنوان القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على المشرفين الدينيين في سلطنة عمان، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الأداء.

أيضًا، أعدّ علي محمد علي وإيفغيني إيفانوف (Ali M. Ali & Evgeny Ivanov, 2019) دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الإماراتي بعنوان The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in the UAE Banking Sector، وشملت عينة من 150 موظفًا، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بتحفيز الموظفين ورفع الإنتاجية، خاصة عبر التحفيز الفكري.

في السياق السعودي، قدّم خالد بن عبدالله الغامدي (2020) دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية بعد الخصخصة، وبيّنت الدراسة من خلال استبانة وزعت على موظفي مستشفى الملك فيصل التخصصي أن القيادة التحويلية تسهم في تقليل مقاومة التغيير ورفع الالتزام المهني. و على الرغم من وجود بعض التشابه في مسمى الدراسة بين دراسة الغامدي وبين هذه الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها من حيث النطاق والمنهج والمجتمع البحثي. فدراسة الغامدي اقتصر على قطاع صحي واحد وفي منشأة محددة، بينما تمتد هذه الدراسة لتشمل منشآت سعودية متعددة من قطاعات مختلفة خضعت للخصخصة مثل المياه، النقل الجوي، الصحة، والتعليم، مما يُضفي بعداً مقارناً وتطبيقاً أوسع في بيئات تنظيمية متنوعة. كما أن الدراسة الحالية تأتي في مرحلة متقدمة من تطبيق رؤية السعودية 2030، وتعكس واقع التحول المؤسسي الحديث بشكل أكثر شمولاً. وبذلك، تُعد هذه الدراسة تطويراً وتوسيعاً للدراسات السابقة، حيث تستند إلى نفس الإطار النظري (القيادة التحويلية)، لكنها تُطبّق في سياق وزمن ومجتمع جديدين، مما يمنحها استقلالية علمية وقيمة تطبيقية تستحق البحث والدراسة.

كما درست أمل بنت عبدالعزيز مصطفى (2018) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأهلية بالرياض، وبيّنت النتائج أن بُعد "الاعتبار الفردي" و "التحفيز الإلهامي" كان لهما الأثر الأكبر على الأداء.

وفي السياق الوطني بعد رؤية 2030، قدّم الباحثان أحمد المالكي ومحمد الغامدي (2021) دراسة بعنوان Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Saudi Public Organizations Post-Vision 2030، أظهرت أن القيادة التحويلية تساعد في تحقيق أهداف التحول المؤسسي وتعزيز فعالية فرق العمل في المنشآت الحكومية المحوّلة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على نموذج Bass & Avolio (1994) في القيادة التحويلية، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

▪ التأثير المثالي (Idealized Influence):

- سلوك القائد كنموذج، يُظهر القائد نفسه كنموذج يُحتذى به، ويتمتع بالثقة والمصداقية، مما يدفع الآخرين لتقديره واتباعه بإرادتهم.

▪ التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

- بناء رؤية مستقبلية مشتركة، يحفز القائد الأفراد من خلال رؤية مشتركة ملهمة، ويعزز التفاؤل والتحدى لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات.

▪ التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

- تشجيع الابتكار والتفكير النقدي، يشجع القائد المرؤوسين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، ويقبل النقد البناء والاختلاف في الرأي..

▪ الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

- مراعاة الفروق الفردية ودعم النمو الشخصي للموظفين، يهتم القائد باحتياجات كل فرد، ويوفر الدعم والتوجيه والتطوير الشخصي، مع مراعاة الفروق الفردية.

كما تستند الدراسة إلى مفاهيم الأداء الوظيفي المرتبط بعوامل: الإنتاجية، الالتزام، جودة العمل، والمبادرة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف توصيف الواقع الحالي لأنماط القيادة التحويلية وتحليل علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في منشآت خضعت للخصخصة.

▪ مجتمع الدراسة:

موظفو منشآت سعودية خضعت للخصخصة، مثل شركة المياه الوطنية، الخطوط الجوية السعودية، والتجمعات الصحية، وغيرها.

▪ عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات المختلفة.

▪ أداة التحليل:

تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي (SPSS) عبر معامل ارتباط بيرسون واختبار T لقياس الفروق.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لعدة أسباب:

- سهولة تطبيقه على عدد كبير من الأفراد
- قدرة الاستبيان على تغطية جوانب متعددة بدقة
- مناسب للدراسات الكمية التي تتطلب تحليلًا إحصائيًا واضحًا

❖ أولًا: تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان استنادًا إلى:

1. مقياس القيادة التحويلية متعدد المصادر (MLQ) الذي طوّره Bass & Avolio (1994)،

والذي يقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة:

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

2. محور الأداء الوظيفي الذي يشمل مؤشرات مثل:

- الإنتاجية
- جودة الأداء
- الالتزام بالمواعيد والتعليمات
- المبادرة والابتكار
- التعاون مع الزملاء

❖ ثانيًا: هيكل الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

1- البيانات الديموغرافية:

وتتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، اسم المنشأة، نوع القطاع...).

2- فقرات القيادة التحويلية:

20 فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة للمقياس الأصلي (MLQ)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

3- فقرات الأداء الوظيفي:

10-12 فقرة تقيس أداء الموظف بناءً على تقييمه الذاتي في بيئة العمل، أيضًا باستخدام مقياس ليكرت.

❖ ثالثًا: صدق وثبات الأداة

لضمان صلاحية الأداة، تم التحقق مما يلي:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والباحثين المختصين للتأكد من وضوح الفقرات ومناسبتها.
- **الصدق البنائي (Construct Validity):** سيتم قياسه لاحقًا عبر التحليل العاملي الاستكشافي.
- **الثبات:** سيتم احتسابه باستخدام معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان، بحيث يُعد مقبولاً إذا تجاوز 0.70.

❖ رابعًا: طرق التوزيع

سيتم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر نماذج Google Form أو عبر البريد الداخلي للمنشآت المستهدفة، لضمان سهولة الوصول إلى عينة متنوعة، مع الحفاظ على سرية المعلومات وعدم ربط البيانات بالهوية الشخصية.

❖ خامسًا: معالجة البيانات

بعد جمع الاستبيانات، سيتم ترميز البيانات وتفرغها في برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة مثل:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات والانحراف المعياري
- اختبار T
- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل التباين (ANOVA) إذا تطلب الأمر

حدود الدراسة :

تُحدّد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل:

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على نمط القيادة التحويلية فقط دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى مثل القيادة التبادلية أو الخادمة أو الموزعة. كما أن الأداء الوظيفي يتم قياسه من خلال مؤشرات محددة (مثل: الالتزام، الإنتاجية، جودة العمل، والمبادرة)، دون التوسع في الجوانب التنظيمية الأخرى مثل الرضا أو الولاء الوظيفي.

2. الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين (الموظفين والمشرفين) في منشآت سعودية خضعت للخصخصة، ولا تشمل القيادات العليا أو صُنّاع القرار الاستراتيجيين في تلك المنشآت. كما لا تشمل موظفي القطاع العام غير المحوّل.

3. الحدود المكانية:

تستهدف الدراسة منشآت داخل المملكة العربية السعودية فقط، في قطاعات مختارة خضعت للخصخصة، مثل:

- شركة المياه الوطنية
- الخطوط الجوية السعودية
- بعض التجمعات الصحية

لا تشمل الدراسة منشآت القطاع الخاص بالكامل أو غير الخاضعة للخصخصة.

4. الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025، وتغطي البيانات التي تم جمعها خلال هذه الفترة فقط، دون التوسع في نتائج سابقة أو مستقبلية لاحقة، وهذا قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على مراحل زمنية مختلفة مستقبلاً.

5. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، ما يعني أن النتائج ترتبط برأي العينة ولا يمكن تعميمها إلا في حدودها. كما أن طبيعة الأسئلة المغلقة قد لا تعكس العمق الكامل للتجربة الفردية لكل موظف، كما أن الأداة لا تقيس الجوانب العاطفية أو النفسية المرتبطة بالأداء.

المراجع:

❖ أولاً: المراجع العربية:

- صالح محمد العساف. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط 4). الرياض: مكتبة العبيكان.
- مريم بنت سعيد السالمي. (2022). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- خالد بن عبدالله الغامدي. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية بعد الخصخصة. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 77-95.
- أمل بنت عبدالعزيز مصطفى. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. المجلة التربوية السعودية، 34(2)، 65-88.

❖ ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Daniels, A. C. (2004). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (4th ed.). Performance Management Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage.