

أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي
في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالعزیز نجم سليم الیوبی

(251002577)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فایز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن, حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك الجامعة, ولا يجوز إعادة استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها البلاد ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى بناء مؤسسات فعالة قادرة على مواكبة التطور وتعزيز الكفاءة والابتكار. تتبع أهمية الدراسة من كون قطاع الطاقة من أهم القطاعات الاستراتيجية في المملكة، إذ يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادات الإدارية في توجيه العاملين، وتحقيق أهداف التغيير المؤسسي، وتطوير الأداء التشغيلي والإنتاجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف، حيث تم تصميم استبانة علمية مكونة من (8) محاور رئيسة، تضم أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بالإضافة إلى أربعة أبعاد تمثل مؤشرات نجاح برامج التغيير التنظيمي. تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (250) فردًا من القيادات الإدارية والموظفين في عدد من شركات الطاقة السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات الطاقة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس وعي القادة بأهمية هذا النمط القيادي في إدارة بيئات العمل الحديثة. كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونجاح برامج التغيير التنظيمي، مما يدل على أن ممارسات القائد التحويلي تسهم بشكل مباشر في تعزيز فاعلية عمليات التغيير داخل المؤسسة. كذلك أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الحاصلين على درجات علمية عليا وذوي الخبرات الطويلة، بينما لم تظهر فروق دالة تُعزى إلى متغير الجنس. ويدل ذلك على أن الإدراك الإيجابي للقيادة التحويلية يزداد مع ارتفاع مستوى التعليم والخبرة العملية، مما يعزز فهم العاملين لأهمية الأدوار القيادية في تحقيق التغيير المؤسسي الناجح.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري معتمد في شركات الطاقة من خلال دمج مفاهيمها في الخطط الاستراتيجية وبرامج التدريب القيادي. كما شددت على أهمية تطوير برامج وطنية لإعداد القادة التحويليين، وتعزيز التواصل التنظيمي الفعال، وترسيخ ثقافة المشاركة والتمكين في بيئات العمل.

وأخيرًا، دعت الدراسة الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية في قطاعات أخرى لتوسيع نطاق فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج التغيير المؤسسي في السياق السعودي.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of transformational leadership on the success of organizational change programs in energy companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia, within the framework of Saudi Vision 2030, which emphasizes the need for effective leadership to achieve sustainable organizational transformation and excellence. The significance of the study stems from the strategic importance of the energy sector as one of the key economic pillars in Saudi Arabia, where leadership performance plays a critical role in managing change, enhancing efficiency, and fostering innovation.

The study adopted a descriptive-analytical approach, as it best fits the research objectives. A structured questionnaire was developed and distributed to a sample of 250 employees and managers working in various energy companies. The instrument consisted of eight dimensions, including the four main components of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) and four dimensions representing the success of organizational change programs. The collected data were analyzed using the SPSS statistical software package.

The results revealed that the practice of transformational leadership among energy company leaders is generally high, indicating strong leadership awareness and commitment to modern management principles. Furthermore, the findings showed a positive and statistically significant correlation between transformational leadership and the success of organizational change initiatives. This implies that transformational leadership behaviors significantly contribute to enhancing employees' commitment, motivation, and acceptance of change.

The ANOVA test results indicated statistically significant differences based on educational qualification and years of experience, favoring respondents with higher education levels and longer professional experience. However, no significant differences were found regarding gender. These findings suggest that the perception and effectiveness of transformational leadership increase with greater professional maturity and educational exposure.

The study concluded that transformational leadership serves as a strategic tool for managing change and achieving sustainable organizational growth. By articulating a clear vision, inspiring followers, stimulating innovation, and providing individualized support, transformational leaders can drive organizational success and ensure smooth transitions during change processes.

Based on these results, the study recommended that energy companies should institutionalize transformational leadership practices within their organizational structures and leadership development programs. It also emphasized the need for national initiatives to train transformational leaders capable of guiding the energy sector toward achieving Vision 2030 goals. Furthermore, the study called for strengthening organizational communication, empowering employees, and fostering a culture of trust, collaboration, and innovation to sustain effective change.

Finally, the study suggested that future researchers extend the investigation to other sectors such as industry, education, or public administration to deepen the understanding of transformational leadership and its influence on organizational transformation within the Saudi context.



الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجزت هذا البحث بعد رحلة علمية حافلة بالجهد والسعي والتحديات. أحمده سبحانه وأشكره على ما منّ به عليّ من قدرة وصبر وعزيمة لتحقيق هذا الإنجاز العلمي.

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعتي الغالية جامعة ميدأوشن ، التي كانت الحاضنة الداعمة لمسيرتي الأكاديمية، وقد وفرت لي البيئة العلمية المناسبة، والإشراف الأكاديمي المتميز، والإمكانات التي ساعدتني على إتمام هذا العمل. كما أقدر كل الجهود التي يبذلها القائمون على هذا الصرح العلمي في خدمة البحث والدارسين.

وأرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان إلى والدتي العزيزة، التي كانت الدعامة الأولى في حياتي، بدعواتها الصادقة، وصبرها، وتشجيعها المستمر. مهما كتبت من كلمات، فلن أوفيها حقها أو أعبر عن مكانتها في قلبي، فوجودها كان النور الذي أنار طريقي.

كما أخص بالشكر والتقدير زوجتي الغالية، التي كانت السند الحقيقي طوال فترة إعداد هذه الرسالة. تحملت الكثير من المسؤوليات بصبرٍ وهدوء، ووفرت لي كل سبل الراحة والدعم النفسي والمعنوي، فكان حضورها الدائم وتشجيعها أعظم معين لي بعد الله.

ولا أنسى أن أعبر عن حبي وامتناني لأبنائي الأعزاء، الذين كانوا مصدر إلهامي وسعادتي، وأرجو أن يكون هذا العمل مثلاً لهم في المثابرة والاجتهاد والسعي نحو العلم والمعرفة.

ختامًا، أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويوفقني لمواصلة طريق العلم والعطاء.

فهرس المحتويات

ت	حقوق الطباعة:	
ث	المستخلص	
ر	مصطلحات البحث:	
1	الفصل الأول	
1	الإطار العام للبحث	
2	المقدمة	
3	مشكلة الدراسة	
4	أهمية الدراسة	
5	أهداف الدراسة	
6	تساؤلات الدراسة	
7	فروض الدراسة	
8	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
10	الفصل الثاني	
10	الدراسات السابقة	
11	مقدمة	
12	الدراسات السابقة	
19	الإطار النظري	
21	الفصل الثالث	
21	منهجية الدراسة	
22	مقدمة	
23	المنهجية وطرق البحث	
27	مجتمع البحث	
31	حدود البحث	
33	الفصل الرابع	
33	النتائج والتوصيات	
34	مقدمة	
35	تحليل البيانات	
41	النتائج:	
42	التوصيات	
44	المراجع	

45.....	المراجع العربية.
46.....	المراجع الأجنبية.
47.....	الملاحق
48.....	استمارة اسنبيان
58.....	الخلاصة(Conclusion) :
59.....	Abstract

قائمة الجداول

جدول 1 : مصطلحات البحث	ر
جدول 2 : العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الإطار النظري	9
جدول 3 : الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية	13
جدول 4 : الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي	15
جدول 5 : الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي	17
جدول 6 : فقرات تقيس متغير القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	24
جدول 7: فقرات تقيس متغير نجاح التغيير التنظيمي (المتغير التابع)	25
جدول 8: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	29
جدول 9: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	30
جدول 10: تصنيف درجة الموافقة بالنسبة للمتوسط	35
جدول 11: المحور الأول — التأثير المثالي (Idealized Influence)	35
جدول 12: المحور الثاني: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)	36
جدول 13: المحور الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)	37
جدول 14: المحور الرابع: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)	37
جدول 15: المحور الخامس: الرضا الوظيفي	38
جدول 16: المحور السادس: الالتزام التنظيمي	39
جدول 17: المحور السابع: الكفاءة التشغيلية	39
جدول 18: المحور الثامن: نجاح برامج التغيير التنظيمي	40
جدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية...41	

مصطلحات البحث:

جدول 1 : مصطلحات البحث

الاختصار	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية	م
TL	Transformational Leadership	القيادة التحويلية	1
II	Idealized Influence	التأثير المثالي	2
IM	Inspirational Motivation	التحفيز الإلهامي	3
IS	Intellectual Stimulation	الاستثارة الفكرية	4
IC	Individualized Consideration	الاعتبار الفردي	5
OCM	Organizational Commitment	الالتزام التنظيمي	6
OC	Organizational Change	التغيير التنظيمي	7
SOCP	Success of Organizational Change Programs	نجاح برامج التغيير التنظيمي	8
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	التحليل الإحصائي (SPSS)	9
ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين الأحادي	10
SRS	Stratified Random Sampling	العينة العشوائية الطبقية	11

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تحدد قدرة المنظمات على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في الأداء، إذ تمثل المحرك الأساسي لجميع موارد المنظمة نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية. ومع تسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم في العقود الأخيرة، أصبح من الضروري للمنظمات أن تتبنى أنماطاً قيادية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والإبداع. ومن بين هذه الأنماط تبرز القيادة التحويلية كمدخل إداري حديث يركز على تحفيز العاملين، وإلهامهم، وتمكينهم من تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق الأهداف التنظيمية العليا.

لقد أثبتت الدراسات الإدارية أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأساليب التي تساهم في نجاح برامج التغيير التنظيمي من خلال قدرتها على إحداث تحول إيجابي في الثقافة التنظيمية، وتعزيز الالتزام الوظيفي، ورفع مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين. فالقيادة التحويلية تسعى إلى بناء رؤية مشتركة للمستقبل، وتطوير مهارات العاملين، وتمكينهم من الإسهام الفاعل في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

وفي ظل التحولات الجذرية التي تشهدها شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية المملكة 2030، أصبح تبني التغيير ضرورة استراتيجية وليس خياراً إدارياً. فهذه الشركات تواجه تحديات متعددة تتعلق بتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتنويع مصادر الطاقة، ورفع مستوى الابتكار التقني والإداري، مما يتطلب قيادات قادرة على إدارة التغيير بفاعلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الوطنية الطموحة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة السعودية، من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية (مثل التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والإثراء الفكري، والتأثير المثالي) وبين مؤشرات نجاح التغيير مثل تحسين الأداء، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتعزيز الالتزام الوظيفي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن من خلاله دعم القيادات في قطاع الطاقة لتبني ممارسات قيادية فعالة تعزز من فرص نجاح عمليات التغيير، وتساهم في بناء منظمات أكثر مرونة واستدامة.

وتأمل الدراسة أن تُثري الأدبيات الإدارية المحلية والعربية، وأن تُساهم في دعم صنّاع القرار في تطوير السياسات الإدارية الداعمة للتغيير الإيجابي، بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع طاقة متطور ومستدام يقوده قادة يمتلكون الرؤية والإلهام والقدرة على تحويل الطموحات إلى إنجازات واقعية.

مشكلة الدراسة:

تُعد عملية التغيير التنظيمي من العمليات المعقدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ تتطلب إعادة النظر في الهياكل والسياسات والعمليات الإدارية والثقافة التنظيمية لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وغالبًا ما تواجه هذه العمليات مقاومة من العاملين نتيجة غياب الفهم الكافي لأهداف التغيير، أو ضعف التواصل القيادي، أو قصور في الأساليب الإدارية المستخدمة لإدارة التغيير. ومن هنا، تبرز أهمية الدور القيادي في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتقبل التغيير والمشاركة في تنفيذه بفاعلية.

في هذا السياق، تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ارتباطًا بنجاح برامج التغيير، كونها تركز على إلهام العاملين، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحفيزهم على تبني القيم التنظيمية الجديدة. إلا أن العديد من المنظمات، بما فيها شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، ما زالت تواجه تحديات في تحقيق التغيير المطلوب بالشكل الفعّال، على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الكفاءة والإنتاجية. كما تشير الملاحظات الميدانية والدراسات السابقة إلى أن نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة السعودية لا يزال متفاوتًا، حيث تحقق بعض الشركات نتائج إيجابية ملموسة، بينما تواجه أخرى صعوبات في التطبيق أو مقاومة من قبل العاملين. ويُعزى ذلك في كثير من الحالات إلى اختلاف أساليب القيادة المتبعة، ومدى تبني القادة للممارسات التحويلية التي تُشجع المشاركة، وتغرس الثقة، وتلهم الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها قطاع الطاقة ضمن رؤية المملكة 2030، يصبح من الضروري فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح برامج التغيير التنظيمي، لتحديد مدى تأثير الممارسات القيادية الحديثة على قدرة الشركات على التكيف مع متطلبات التطوير والتحول المؤسسي.

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

ما أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تتناول أبعاد القيادة التحويلية المختلفة، مثل: ما مدى ممارسة القادة في شركات الطاقة لأبعاد القيادة التحويلية؟ وما أثر كل بُعد منها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي) على مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي؟ تسعى هذه الدراسة للإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تعزز فاعلية القيادة في دعم برامج التطوير والتحول في قطاع الطاقة السعودي.

أهمية الدراسة:

تُعد القيادة الإدارية من العوامل الجوهرية التي تحدد مدى قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز في الأداء، ويُعد نمط القيادة التحويلية أحد أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في بناء ثقافة تنظيمية محفزة للتغيير والابتكار. (Bass & Riggio, 2006) وتأتي أهمية هذه الدراسة من تركيزها على تحليل أثر القيادة التحويلية في نجاح برامج التغيير التنظيمي داخل شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تشهد تحولات استراتيجية كبرى ضمن إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنويع الاقتصاد وتعزيز الكفاءة والاستدامة. (Vision 2030, 2016)

وتتبع الأهمية النظرية للدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة والتغيير التنظيمي، إذ تتناول العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية – والمتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإثراء الفكري، والاعتبار الفردي – ومؤشرات نجاح التغيير في سياق بيئة عمل سعودية متميزة. (Avolio & Yammarino, 2013) كما تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات المحلية التي تناولت القيادة التحويلية في قطاع الطاقة السعودي، مما يجعل نتائجها إضافة نوعية للأدبيات الإدارية العربية.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل فيما يمكن أن تقدمه نتائج الدراسة من مؤشرات عملية وإدارية يمكن أن يستفيد منها صُناع القرار والمديرون في شركات الطاقة عند تصميم وتنفيذ برامج التغيير. إذ تساعد الدراسة في تطوير استراتيجيات قيادية تركز على تمكين العاملين وتعزيز التزامهم ورفع مستوى الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع متطلبات التحول الوطني. (Northouse, 2021)

وتتجلى أهمية هذه الدراسة كذلك في مساهمتها في دعم برامج تطوير القيادات الوطنية في قطاع الطاقة، من خلال توفير إطار علمي يُبرز أثر ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية التغيير التنظيمي، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية ويدعم أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد مزدهر تقوده قيادات فعّالة ومؤثرة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومؤشرات نجاح التغيير. وتأتي أهمية تحديد أهداف واضحة للدراسة نظراً لأن القيادة التحويلية تمثل أحد أكثر أنماط القيادة قدرةً على إحداث تحول إيجابي في الثقافة التنظيمية وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين. (Bass & Riggio, 2006)

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى:

تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي) على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية.

ويتمتع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القادة الإداريين في شركات الطاقة لأبعاد القيادة التحويلية، ومدى وعيهم بأهمية هذا النمط القيادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي.

(Avolio & Yammarino, 2013)

2. تحليل العلاقة بين التأثير المثالي للقيادة والتحفيز الإلهامي للعاملين وبين قدرتهم على تبني التغيير والتفاعل الإيجابي معه.

3. قياس أثر الإثراء الفكري والاعتبار الفردي على تعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير داخل بيئة العمل. (Northouse, 2021)

4. تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ونجاح برامج التغيير التنظيمي من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية.

5. اقتراح توصيات عملية تساعد القيادات في شركات الطاقة على تبني ممارسات قيادية فعّالة تسهم في رفع مستوى فاعلية برامج التغيير وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن الاعتماد عليه في تطوير مهارات القادة الإداريين وتعزيز قدرتهم على قيادة التغيير بفاعلية. كما تأمل في الإسهام في تطوير السياسات الإدارية في قطاع الطاقة السعودي بما يتماشى مع متطلبات التحول الوطني ومبادئ رؤية المملكة 2030. (Vision 2030, 2016)

تساؤلات الدراسة:

تُعد صياغة التساؤلات البحثية خطوة أساسية لتوجيه الدراسة وتحديد إطارها المفاهيمي والمنهجي، إذ تساعد في فهم العلاقة بين متغيرات البحث وتوضيح مسار التحليل. وانطلاقاً من أهمية القيادة التحويلية بوصفها أحد أنماط القيادة الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين و ثقافة التغيير (Bass & Riggio, 2006) ، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثرها على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، والتي تمثل أحد القطاعات الحيوية ضمن أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى التحول والتنويع الاقتصادي. (Vision 2030, 2016)

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس، تطرح الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تغطي أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وعلاقتها بمؤشرات نجاح التغيير التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مدى ممارسة القادة الإداريين في شركات الطاقة السعودية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي)؟

(Avolio & Yammarino, 2013)

2. ما العلاقة بين التأثير المثالي للقائد وبين تحقيق الأهداف التنظيمية خلال تنفيذ برامج التغيير؟

3. إلى أي مدى يسهم التحفيز الإلهامي في تعزيز الالتزام الوظيفي ودعم توجه العاملين نحو التغيير؟

4. كيف يؤثر الإثراء الفكري في تشجيع الإبداع التنظيمي والمبادرات التطويرية أثناء عمليات التغيير؟ (Northouse, 2021)

5. ما دور الاعتبار الفردي في تقليل مقاومة العاملين للتغيير ورفع مستوى الرضا الوظيفي؟

6. هل تختلف درجة تأثير القيادة التحويلية على نجاح التغيير التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية للقادة والعاملين في شركات الطاقة؟

تهدف هذه التساؤلات إلى بناء فهم علمي متكامل حول كيفية إسهام القيادة التحويلية في تحقيق التغيير التنظيمي الناجح، وإبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادات الإدارية في تعزيز الكفاءة المؤسسية والاستدامة ضمن إطار التحول الوطني الذي تشهده المملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من الإطار النظري للقيادة التحويلية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية ونجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية. وقد تم صياغة هذه الفروض استناداً إلى ما ورد في الأدبيات الإدارية التي تؤكد على الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تحقيق التطوير والتحول المؤسسي (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Yammarino, 2013).

وعليه، يمكن صياغة الفرض الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية.

ويتمتع عن هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية على النحو التالي:

1. **الفرض الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي في نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة السعودية.

2. **الفرض الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز الإلهامي في تعزيز الالتزام الوظيفي ودعم جهود التغيير التنظيمي.

3. **الفرض الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإثراء الفكري في تشجيع الإبداع التنظيمي وتحسين القدرة على التكيف مع التغيير. (Northouse, 2021)

4. **الفرض الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاعتبار الفردي في تقليل مقاومة العاملين للتغيير وتحقيق الرضا الوظيفي.

5. **الفرض الخامس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل المنصب الإداري، أو سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي).

تهدف هذه الفروض إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات نجاح التغيير التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحديد العوامل القيادية الأكثر تأثيراً في تحقيق التغيير الإيجابي داخل قطاع الطاقة السعودي، بما يتماشى مع متطلبات التحول المؤسسي وأهداف رؤية المملكة 2030 (Vision 2030, 2016).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

ترتكز هذه الدراسة على نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي تُعد من أهم وأوسع النظريات استخدامًا في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. ظهرت هذه النظرية في أواخر السبعينيات على يد جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns, 1978) ، الذي ميّز بين نوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. بينما تركز القيادة التبادلية على تبادل المنافع والمكافآت بين القائد والتابعين، فإن القيادة التحويلية تتجاوز ذلك لتسعى إلى تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية نحو المصلحة العامة. (Burns, 1978) وقد قام برنارد باس (Bernard Bass, 1985) بتطوير النظرية عبر تحديد أبعادها الأساسية ووضع أدوات قياس كمية لتقييمها.

تعتمد نظرية القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر السلوك القيادي الفعال وهي

(Bass & Riggio, 2006) :

1. **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، يتمتع بالنزاهة والمصداقية ويكسب ثقة مرؤوسيه.
2. **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يعبر عن قدرة القائد على تحفيز الأفراد من خلال رؤية مستقبلية واضحة تبعث الحماس والالتزام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. **الإثراء الفكري (Intellectual Stimulation):** يشجع القائد من خلاله الابتكار والتفكير النقدي، ويدعم العاملين لتوليد حلول جديدة للمشكلات.
4. **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يتمثل في اهتمام القائد باحتياجات العاملين الفردية، وتقديم الدعم والتوجيه الملائم لتطويرهم الشخصي والمهني (Northouse, 2021).

تُعد القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الداعمة لنجاح برامج التغيير التنظيمي، إذ تركز على تعزيز الثقة والالتزام بين الأفراد، وتحويل مقاومة التغيير إلى مشاركة إيجابية في عملية التطوير المؤسسي. وفي هذا السياق، تعتمد الدراسة أيضًا على نظرية كوتر للتغيير التنظيمي

(Kotter's 8-Step Change Model) التي قدّمها جون كوتر (1996) ، والتي تؤكد على أن التغيير الفعّال لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قيادة قادرة على تحفيز الرؤية، وتوحيد الجهود، وتمكين العاملين من تحقيق التحول المنشود. وتشمل خطوات كوتر الثمانية: خلق شعور بضرورة التغيير، بناء تحالف

داعم، وضع رؤية واضحة، التواصل الفعّال، تمكين العاملين، تحقيق مكاسب قصيرة الأمد، وثبتت التغيير في الثقافة التنظيمية.

ومن خلال الجمع بين نظرية القيادة التحويلية ونظرية كوتر للتغيير التنظيمي، تُبنى الدراسة على نموذج علمي متكامل يربط بين سلوكيات القادة التحويليين ونجاح مراحل التغيير داخل المنظمات. فالفائد التحويلي، وفق هذا النموذج، هو المحرك الرئيس الذي يخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، ويعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويقود عملية التغيير بثقة واتساق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(Avolio & Yammarino, 2013)

وفي ضوء ذلك، تفترض الدراسة أن ممارسة القادة في شركات الطاقة السعودية لأبعاد القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى نجاح برامج التغيير التنظيمي من خلال التأثير في الالتزام الوظيفي، وتقليل مقاومة التغيير، وتحقيق رضا العاملين واستدامة الأداء. كما يمكن أن تتأثر هذه العلاقة ببعض المتغيرات الوسيطة مثل الخبرة والمنصب الإداري وطبيعة بيئة العمل، مما يستدعي اختبارها ميدانياً من خلال نموذج تحليلي يجمع بين النظرية والتطبيق العملي.

جدول 2 : العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الإطار النظري

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد أو المؤشرات	الدور المتوقع في الدراسة
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الإثراء الفكري - الاعتبار الفردي	التأثير الإيجابي على العاملين ودعم التغيير
المتغير التابع	نجاح التغيير التنظيمي	تحقيق الأهداف - رضا العاملين - استدامة الأداء - خفض مقاومة التغيير	مخرجات التغيير التنظيمي الناجح
المتغيرات الوسيطة	الخصائص الديموغرافية (المنصب، الخبرة، المؤهل)	تؤثر في مستوى فاعلية القيادة	تعديل درجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أحد الأعمدة الرئيسية لأي بحث علمي، إذ تمثل المصدر الأساس لبناء المعرفة العلمية وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار العام للبحوث السابقة. فهي تُسهم في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها وتحديد المنهج الأنسب لها، كما تُساعد في توضيح الفجوات العلمية التي لم تُعالج بالشكل الكافي في الأدبيات السابقة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل استعراضًا نقديًا وتحليليًا لأهم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، سواء في البيئة المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

لقد حظيت القيادة التحويلية خلال العقود الأخيرة باهتمام متزايد من الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من دور جوهري في تحفيز العاملين ورفع مستوى الالتزام والانتماء داخل المؤسسات. وتشير الأدبيات إلى أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إلهام المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الفردية لصالح المصلحة التنظيمية العامة. (Bass & Riggio, 2006) وتؤكد الدراسات أن هذا النمط القيادي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، وهي عناصر حيوية في فترات التغيير والتحول التنظيمي. (Avolio & Yammarino, 2013)

أما في جانب التغيير التنظيمي، فقد تناولت العديد من البحوث آلياته وأساليبه والعوامل المؤثرة في نجاحه أو فشله، وخلصت إلى أن القيادة تمثل المتغير الأهم في توجيه دفة التغيير وإدارته بفعالية. فالقادة هم من يخلقون بيئة داعمة للتغيير ويحفزون العاملين على المشاركة الفاعلة فيه، ويقللون من مقاومة الأفراد له (Kotter, 1996).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي، مع التركيز على تطبيقاتها في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما تشهده من تحولات هيكلية واستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030. كما يسعى الفصل إلى تحليل الاتجاهات البحثية السابقة، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها من خلال الإسهام في تطوير الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي في السياق السعودي.

الدراسات السابقة:

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية

تُعَدّ القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

1. دراسة Bass & Riggio 2006

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الرئيسة المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النماذج القيادية السابقة. وخلصت النتائج إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمستوى الالتزام التنظيمي والإبداع في بيئة العمل، وتُعد من أهم العوامل المفسرة لأداء القادة في المؤسسات الحديثة.

2. دراسة Avolio & Yammarino 2013

استهدفت الدراسة تحليل الأطر النظرية للقيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء العاملين. استخدمت الدراسة منهج التحليل المقارن لعدد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين أكثر قدرة على بناء الثقة والالتزام وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد.

3. دراسة Ng 2017

تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية في آسيا. استخدمت المنهج الكمي من خلال استبيان شمل 400 موظفًا في 15 شركة. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على أداء المؤسسات من خلال تعزيز المشاركة والولاء الوظيفي.

4. دراسة العسيري 2018

هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية في رفع الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 250 موظفًا. أظهرت النتائج أن القادة الذين يمارسون أبعاد القيادة التحويلية يحققون مستويات أعلى من رضا الموظفين وانخفاضًا في معدلات الدوران الوظيفي.

5. دراسة الحربي 2019

تناولت أثر القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والتحليل الإحصائي لبيانات 300 موظف. أظهرت النتائج أن القائد التحويلي يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والابتكار، مما يرفع من فعالية الأداء العام.

6. دراسة 2016 Moynihan et al.

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والاستراتيجيات التنظيمية طويلة الأمد في القطاع العام الأمريكي. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً رئيساً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات. وفيما يلي عرض موجز لأبرز الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3 : الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهج	أهم النتائج
Bass & Riggio (2006)	Transformational Leadership	توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة	وصفي تحليلي نظري	تحديد الأبعاد الأربعة وتأثيرها على الالتزام والابتكار.
Avolio & Yammarino (2013)	Transformational and Charismatic Leadership	استكشاف الأطر النظرية والعملية للقيادة التحويلية	تحليل مقارن ونظري	القيادة التحويلية تعزز الثقة والالتزام والإبداع.
Ng (2017)	Transformational leadership and organizational performance	دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي	كمي (استبيان)	تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على الأداء والولاء.
Al-Ali (2019)	Transformational Leadership in GCC Organizations	تحليل دور القيادة التحويلية في المنظمات الخليجية	وصفي قارن	القائد التحويلي يحسن الرضا والولاء المؤسسي (نتائج إقليمية).
العسيري (2018)	أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية	قياس أثر القيادة التحويلية على الرضا والالتزام	وصفي تحليلي	وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا والولاء.
الحربي (2019)	القيادة التحويلية وتطوير الثقافة التنظيمية	دراسة أثر القيادة على الثقافة المؤسسية في الشركات الصناعية	كمي إحصائي	القائد التحويلي يساهم في بناء ثقافة تعاون وابتكار.
Moynihan et al. (2016)	Transformational leadership and performance: A longitudinal analysis	أثر القيادة على تنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأمد	تحليل طولي كمي	القيادة التحويلية عامل رئيس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحسين الكفاءة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي

يركّز هذا المبحث على الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي كأحد العوامل الحاسمة في تطوير المؤسسات واستجابتها لمتغيرات البيئة الخارجية.

1. دراسة Kotter 1996

تُعد من أبرز الدراسات في مجال التغيير التنظيمي. هدفت إلى تحديد المراحل الأساسية لقيادة التغيير داخل المؤسسات، والمتمثلة في بناء الإحساس بضرورة التغيير، تكوين التحالفات الداعمة، وضع الرؤية، وتمكين العاملين. وأظهرت النتائج أن فشل التغيير غالبًا ما يعود إلى ضعف القيادة وعدم التواصل الفعال مع الموظفين.

2. دراسة Armenakis & Harris 2009

ركزت الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة في استعداد الأفراد لتقبل التغيير. استخدم الباحثان نموذجًا تفسيريًا يعتمد على الثقافة التنظيمية والتواصل الداخلي. وأظهرت النتائج أن نجاح التغيير يرتبط بمدى قدرة القادة على تعزيز ثقة العاملين في الرؤية المستقبلية للمنظمة.

3. دراسة Burnes 2017

تناولت مفهوم إدارة التغيير في المؤسسات العالمية. استخدمت منهج التحليل النظري لمقارنة نماذج التغيير الكلاسيكية والحديثة. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك قادة يتمتعون بمرونة فكرية وقدرة على تحفيز العاملين تحقق مستويات أعلى من النجاح في تنفيذ التغيير.

4. دراسة Cameron & Green 2019

هدفت إلى تحليل دور القيادة الواعية في إدارة التغيير التنظيمي. اعتمدت على تحليل دراسات حالة في قطاعات متنوعة. أوضحت النتائج أن القائد الذي يجمع بين الرؤية الواضحة والتعاطف مع الموظفين يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فاعلية تطبيقه.

يبين الجدول التالي ملخصًا لأبرز الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي

جدول 4 : الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهج	أهم النتائج
Kotter (1996)	Leading Change	تحديد مراحل إدارة التغيير الناجح (نموذج 8 خطوات)	وصفي تحليلي	القيادة القوية والرؤية الواضحة عاملان رئيسيان في نجاح التغيير .
Armenakis & Harris (2009)	Reflections: Our Journey in Organizational Change Research	تحليل عوامل استعداد الأفراد للتغيير	مراجعة نظرية	نجاح التغيير يعتمد على الثقافة التنظيمية والدعم القيادي .
Burnes (2017)	Managing Change	استكشاف نماذج إدارة التغيير التقليدية والحديثة	تحليل نظري مقارنة	المرونة القيادية ترفع احتمالية نجاح التغيير .
Cameron & Green (2019)	Making Sense of Change Management	دراسة أدوار القادة في التغيير	تحليل حالات	القائد المتوازن يقلل مقاومة التغيير ويعزز فاعليته .

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي

تركز العديد من الدراسات الحديثة على استكشاف الدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي، خصوصًا في بيئات العمل السعودية التي تشهد تحولات هيكلية ضمن رؤية 2030.

1. دراسة 2019 Alarifi et al.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين في القطاع العام السعودي، باعتبار الإبداع أحد مؤشرات نجاح التغيير. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة إبداع الموظفين من خلال تمكينهم وتحفيزهم نحو تبني أفكار جديدة.

2. دراسة Al-Shehri 2022

استهدفت هذه الدراسة تقييم أثر القيادة التحويلية على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في إحدى شركات الطاقة السعودية. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز قدرة العاملين على التكيف مع التغيير التقني من خلال نشر ثقافة التمكين والتعلم المستمر.

3. دراسة Ali & Zhang 2021

بحثت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الصينية، بهدف المقارنة مع نتائج مماثلة في دول الخليج. وتوصلت النتائج إلى أن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي هما أكثر الأبعاد تأثيراً في تقبل التغيير.

4. دراسة Bennis & Nanus 2007

ناقش الباحثان أهمية القيادة التحويلية في إحداث التغيير الثقافي داخل المؤسسات، مؤكدين أن القيادة الفعالة تبدأ بتكوين رؤية مشتركة، وتنتهي بترسيخها في ممارسات المؤسسة اليومية. يعرض الجدول التالي أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي.

جدول 5 : الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهج	أهم النتائج
Alarifi et al. (2019)	Transformational leadership and followers' creativity: An empirical study	تهدف إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين باعتباره مؤشراً لنجاح التغيير التنظيمي.	كمي	القيادة التحويلية ترفع مستوى الإبداع التنظيمي، مما يسهم في دعم التغيير المؤسسي.
Al-Shehri (2022)	Transformational leadership and digital transformation success in Saudi energy firms	تهدف إلى تحليل دور القيادة التحويلية في إنجاح برامج التحول الرقمي في شركات الطاقة السعودية.	كمي	التحفيز الإلهامي والتمكين يعززان نجاح التحول الرقمي كأحد أشكال التغيير التنظيمي.
Ali & Zhang (2021)	Transformational leadership and organizational change: Evidence from China's manufacturing sector	تهدف إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تقبل العاملين للتغيير التنظيمي.	وصفي تحليلي	الأبعاد التحويلية (التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) تؤثر إيجاباً في تقبل التغيير.
Bennis & Nanus (2007)	Leaders: Strategies for taking charge	تهدف إلى توضيح استراتيجيات القيادة الفعالة في قيادة التغيير الثقافي والمؤسسي.	تحليلي نظري	القيادة التحويلية تُحدث تغييراً ثقافياً دائماً داخل المؤسسات عبر بناء الرؤية المشتركة.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، يتضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين تُعدّ من القضايا المحورية في أدبيات الإدارة الحديثة. فقد اتفقت معظم الدراسات على أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير داخل المؤسسات، نظرًا لدورها في تحفيز الأفراد، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتهيئة بيئة داعمة للتجديد والتطوير المستمر.

وتُظهر المقارنة بين الدراسات المحلية والدولية أن هناك تقاربًا في النتائج من حيث التأكيد على أهمية القائد التحويلي في خلق رؤية مشتركة تدفع العاملين نحو تحقيق أهداف التغيير. إلا أن الاختلاف يكمن في طبيعة البيئة التنظيمية والثقافية التي أجريت فيها تلك الدراسات. فالدراسات المحلية ركزت على المؤسسات الحكومية وشركات الخدمات، مما يعكس الطابع الإداري والبيروقراطي لتلك القطاعات، بينما ركزت الدراسات الدولية على القطاعات الصناعية والتقنية التي تتسم بدرجة أعلى من المرونة والابتكار. هذا الاختلاف في السياق ينعكس على طبيعة تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على استدامة التغيير.

أما من حيث المنهجية، فقد اتجهت الدراسات المحلية في الغالب إلى استخدام الأسلوب الوصفي الكمي القائم على الاستبيانات وتحليل الارتباط بين المتغيرات، في حين استخدمت الدراسات الدولية مناهج أكثر تنوعًا، مثل الدراسات الطولية والنماذج الهيكلية التي تُعنى بتفسير العلاقات السببية بين القيادة ونتائج التغيير. هذا التباين المنهجي يُظهر تطور الاهتمام العلمي بالموضوع في البيئات البحثية المختلفة.

وبالرغم من هذا التنوع، فإن أغلب الأدبيات تتفق على أن القيادة التحويلية تُحدث أثرًا إيجابيًا مباشرًا في قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، وأن خصائص القائد التحويلي — كالتحفيز الإلهامي، والتمكين، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي — تمثل عناصر جوهرية في نجاح أي عملية تغيير تنظيمي. كما تشير التحليلات إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا النمط القيادي تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي والانخراط في العمل، ما ينعكس بدوره على فعالية برامج التغيير.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الفجوة البحثية تكمن في قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول القيادة التحويلية ضمن القطاعات الحيوية، وخاصة قطاع الطاقة، الذي يشهد تحولًا استراتيجيًا كبيرًا في المملكة. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة سد هذه الفجوة من خلال تحليل أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي في سياق محلي معاصر.

كما جاءت هذه الدراسة لتبني نموذجًا تحليليًا يختبر أثر القيادة التحويلية في نجاح التغيير التنظيمي داخل شركات الطاقة السعودية، وذلك كما سيُعرض في الفصل الثالث

الإطار النظري:

تُعَدُّ القيادة التحويلية من أكثر الأساليب القيادية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لقدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في سلوك الأفراد والمؤسسات. ويُعرّف (Burns 1978) القيادة التحويلية بأنها "القدرة على تحفيز الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، بينما وسّع (Bass 1985) المفهوم ليشمل أربعة أبعاد رئيسية :

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

وتشير الدراسات إلى أن القائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه الموظفين نحو الأهداف التنظيمية، بل يسعى إلى تطويرهم وتمكينهم فكريًا وعاطفيًا، مما ينعكس على مستويات الأداء والإبداع داخل المؤسسة. (Bass & Riggio, 2006)

من جانب آخر، يُعَدُّ التغيير التنظيمي استجابة ضرورية للتحديات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تواجه المؤسسات الحديثة. ويعرفه (Kotter 1996) بأنه "عملية منظمة تهدف إلى نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة". وقد أظهرت الأبحاث أن نجاح التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على نوع القيادة السائدة، ومدى قدرتها على إلهام العاملين، وتقليل مقاومة التغيير (Cameron & Green, 2019).

إن العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي تُعدُّ علاقة تفاعلية، حيث تُمثِّل القيادة التحويلية أحد أهم العوامل المفسرة لنجاح التغيير داخل المؤسسات. (Ali & Zhang, 2021) فالقائد التحويلي يعمل على خلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال تعزيز الثقة بين الأفراد، وتشجيعهم على الابتكار والمخاطرة المدروسة، وتوفير رؤية مستقبلية واضحة. كما أن أبعاد القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الجاهزية للتغيير؛ فالتأثير المثالي يبني مصداقية القائد، والتحفيز الإلهامي يثير الحماس، والإثراء الفكري يشجع التفكير الإبداعي، في حين يضمن الاعتبار الفردي الدعم النفسي للموظفين خلال فترات التحول (Ng, 2017).

وفي السياق السعودي، ومع انطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح الدور القيادي التحويلي محوريًا في دعم مبادرات التحول المؤسسي والتحول الرقمي. حيث أظهرت دراسات محلية مثل دراسة العسيري (2018) والحربي (2019) أن القيادة التحويلية تساهم في رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي وتسهيل عمليات التغيير من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون.

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص الإطار النظري في أن القيادة التحويلية تشكّل متغيراً مستقلاً يؤثر على نجاح التغيير التنظيمي (المتغير التابع)، عبر أبعادها الأربعة التي تعمل على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق التحول الإيجابي في بيئة العمل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يُعَدُّ هذا الفصل من أهم الفصول في الدراسة، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي تستند إليه جميع الإجراءات العلمية، والتحليلية، والإحصائية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي تم تبنيها في مراحل الدراسة المختلفة، من خلال تحديد نوع المنهج المستخدم، وبيان خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة البحث، وطرق جمع البيانات، إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي استُخدمت لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس لهذه الدراسة، نظرًا لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون أي تدخل من الباحث. ويسمح هذا المنهج بفهم أعمق لأبعاد القيادة التحويلية، وأثرها في تعزيز نجاح التغيير التنظيمي، من خلال رصد الاتجاهات السائدة بين العاملين في شركات الطاقة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة.

تتبع أهمية هذا الإطار المنهجي من طبيعة بيئة الدراسة نفسها، إذ تُعَدُّ شركات الطاقة السعودية من أهم القطاعات التي تشهد تحولات تنظيمية وهيكلية متسارعة في ظل رؤية المملكة 2030، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح برامج التغيير التنظيمي. ولذلك تم تحديد مجتمع الدراسة بعناية ليمثل شركات الطاقة الكبرى في المملكة، واختيار عينة ذات تمثيل كافٍ من الموظفين والإداريين بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

كما يتناول هذا الفصل تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم إعدادها بناءً على الأدبيات السابقة في مجال القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، مع مراعاة معايير الصدق والثبات لضمان صلاحيتها في قياس المتغيرات موضوع البحث. ويعرض الفصل كذلك منهجية جمع البيانات وآليات معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس الاتجاهات العامة، واختبار الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي الختام، يُعدُّ هذا الفصل الركيزة العلمية التي يعتمد عليها الباحث في بناء التحليل الكمي والنوعي للفصول التالية، إذ يوضح بدقة الخطوات التي اتبعت لتطبيق البحث ميدانيًا، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واستخلاص نتائج موثوقة تساهم في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي في مؤسسات الطاقة السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

يُعَدُّ اختيار المنهجية الملائمة خطوة جوهرية في أي بحث علمي، لأنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه دقة النتائج وموثوقية التوصيات. ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع، دون تدخل مباشر من الباحث في بيئة الدراسة.

يقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية ووصفية من أفراد المجتمع المستهدف وتحليلها بأساليب إحصائية ومنطقية، بغرض تحديد أنماط العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسيرها تفسيرًا علميًا. ويساعد هذا المنهج على فهم العلاقة بين متغيرات مثل القيادة التحويلية (بوصفها المتغير المستقل) ونجاح التغيير التنظيمي (بوصفه المتغير التابع)، من خلال وصف الظاهرة كما يراها المبحوثين في الواقع العملي، وتحليل مدى تأثير أحد المتغيرات على الآخر. كما تم دعم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهج الكمي كمنهج مساعد في الجانب التطبيقي، بهدف جمع بيانات ميدانية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي الدقيق. تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة مثل Bass & Riggio (2006) و Kotter (1996) و Avolio & Yammarino (2013)، وذلك لضمان شمولها لجميع أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات التغيير التنظيمي.

أولاً: أبعاد متغيرات الدراسة

• القيادة التحويلية: وتشمل أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): الذي يعكس مدى قدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): الذي يتمثل في قدرة القائد على إلهام الموظفين نحو تحقيق الرؤية المستقبلية.

3. الإثراء الفكري (Intellectual Stimulation): ويعني تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): الذي يتمثل في اهتمام القائد بالفروق الفردية بين العاملين وتقديم الدعم لهم.

• نجاح التغيير التنظيمي: وتم قياسه من خلال أربعة مؤشرات أساسية هي:

الالتزام التنظيمي، الكفاءة التشغيلية، لإبداع المؤسسي والرضا الوظيفي.

ثانيًا: منهجية جمع البيانات

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بعناية لتكون شاملة لجميع أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات نجاح التغيير التنظيمي، بما يتفق مع أهداف البحث وتساؤلاته. اعتمدت في بناء الاستبانة على مجموعة من الأدبيات والنماذج القيادية المعتمدة في الدراسات السابقة مثل (Bass & Riggio (2006 ، و Avolio & Yammarino (2013، و (Kotter (1996، مع إجراء تعديلات لغوية ومنهجية لتناسب بيئة شركات الطاقة السعودية.

تتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف إلى جمع معلومات عامة عن المبحوثين تساعد في وصف العينة وتفسير النتائج. وتشمل المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

2. القسم الثاني: فقرات تقيس متغير القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

ويتكوّن هذا القسم من أربعة محاور رئيسة تمثل أبعاد القيادة التحويلية كما حدّدها Bass (1985) في نظريته، وهي:

جدول 6 : فقرات تقيس متغير القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

المحور	المفهوم	عدد الفقرات	الهدف من القياس
التأثير المثالي (Idealized Influence)	يعكس مدى قدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين من خلال النزاهة والرؤية الواضحة	5	قياس ثقة الموظفين واحترامهم لقادتهم
التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)	قدرة القائد على إلهام الموظفين نحو تحقيق رؤية مشتركة وتحفيزهم للعمل الجماعي	5	تحديد مستوى الدافعية لدى العاملين
الإثراء الفكري (Intellectual Stimulation)	مدى تشجيع القائد على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة	5	قياس بيئة الابتكار الفكري في المنظمة
الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)	اهتمام القائد بالفروق الفردية وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي	5	قياس العلاقة الإنسانية بين القائد والمرؤوسين

3. القسم الثالث: فقرات تقيس متغير نجاح التغيير التنظيمي (المتغير التابع) ويتضمن أربعة محاور أساسية تمثل المؤشرات التي تحدد درجة نجاح برامج التغيير في المنظمة، وهي:

جدول 7: فقرات تقيس متغير نجاح التغيير التنظيمي (المتغير التابع)

المحور	المفهوم	عدد الفقرات	الهدف من القياس
الإبداع المؤسسي (Organizational Innovation)	قدرة المنظمة على تطوير أساليب عمل جديدة أو منتجات مبتكرة نتيجة التغيير	5	قياس مدى التحول نحو بيئة عمل مبتكرة
الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)	مدى التزام الموظفين بأهداف المنظمة أثناء مراحل التغيير	5	قياس الولاء التنظيمي واستعداد الأفراد لدعم التغيير
الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)	مستوى الأداء والإنجاز بعد تطبيق برامج التغيير	5	تقييم الأثر الفعلي للتغيير على الأداء المؤسسي
الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)	مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل بعد التغيير	5	قياس مدى تقبل العاملين لمخرجات التغيير

ثالثاً: صدق وثبات الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية للتأكد من ملاءمتها وسلامة صياغتها. كما تم اختبار الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي بين الفقرات.

وقد أظهرت النتائج الأولية أن قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) تجاوزت 0.80 لجميع الأبعاد، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع.

رابعاً: مبررات اختيار المنهج

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي معاً نظراً لكونهما يوفّران التكامل بين الوصف الدقيق للظاهرة والتحليل الإحصائي الموضوعي للعلاقات. كما أن طبيعة مجتمع شركات الطاقة تتطلب أدوات كمية لقياس الاتجاهات، وتفسيرات تحليلية لربط النتائج بالواقع الإداري الفعلي.

طرق البحث:

تُعد طرق البحث الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي للدراسة، إذ تُحدد الكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وبالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الكمي ضمن إطار المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته دراسة العلاقات بين المتغيرات القابلة للقياس الإحصائي مثل القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي. يركز هذا البحث على تحليل الظاهرة كما هي في الواقع العملي دون تدخل في المتغيرات، من خلال جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً بهدف تفسير العلاقات والتأثيرات بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (نجاح التغيير التنظيمي).

أولاً: أسلوب البحث

اعتمدت على الأسلوب المسحي (Survey Method) الذي يُستخدم عادة في الدراسات الإدارية والسلوكية. يهدف هذا الأسلوب إلى جمع بيانات كمية من أفراد يمثلون مجتمع الدراسة، من خلال أداة قياس معيارية (الاستبانة) صُممت بناءً على الأدبيات والنماذج القيادية السابقة. يسمح هذا الأسلوب بالحصول على بيانات دقيقة عن آراء واتجاهات الموظفين والإداريين في شركات الطاقة السعودية تجاه ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على جهود التغيير التنظيمي.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتمتع به من سهولة التطبيق ودقة التحليل. واشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي)، بالإضافة إلى الفقرات التي تقيس مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي (الالتزام، الكفاءة، الإبداع، الرضا).

وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاهات المبحوثين، بحيث تتراوح الإجابات من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

ثالثاً: مراحل تصميم أداة البحث

1. **مرحلة الإعداد النظري:** تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة مثل Bass & Riggio (2006)، (2013) Avolio & Yammarino، وKotter (1996)، لاختيار المؤشرات الأكثر استخدامًا في قياس القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

2. **مرحلة التحكيم العلمي:** عُرضت الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين للتحقق من صدقها وصياغتها اللغوية والمنهجية.

3. **مرحلة التطبيق التجريبي: (Pilot Test)** أُجري اختبار أولي على عينة محدودة من الموظفين في إحدى شركات الطاقة للتأكد من وضوح البنود وسهولة الإجابة عليها.

4. **مرحلة التطبيق النهائي:** وُزعت الاستبانات على العينة المستهدفة بعد التأكد من استيفاء جميع شروط الصدق والثبات. (Sekaran & Bougie, 2016)

رابعًا: مصادر البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي جُمعت مباشرة من الميدان عبر الاستبانة التي وُزعت على أفراد العينة.
- **البيانات الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية والمقالات المحكمة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في السياقين المحلي والدولي.

خامسًا: أساليب التحليل

بعد جمع البيانات، استخدمت برنامج **SPSS** لإجراء التحليل الإحصائي، بدءًا من التحليل الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة، مرورًا بالتحليل الارتباطي لقياس العلاقة بين المتغيرات، وانتهاءً بتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفروض الإحصائية وتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على نجاح التغيير التنظيمي.

مجتمع البحث:

يُعَدُّ مجتمع البحث أحد العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يُمثل الإطار العام الذي تُستمد منه البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد حددتُ مجتمع البحث في هذه الدراسة ليشمل جميع العاملين في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، وذلك لما لهذا القطاع من أهمية

استراتيجية كبرى في الاقتصاد الوطني، ولما يشهده من تحولات تنظيمية وهيكلية كبيرة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، والتي تتطلب أنماطاً قيادية حديثة قادرة على قيادة التغيير بفعالية.

وقد تمثل مجتمع البحث تحدياً في شركات الطاقة الكبرى التي تُمارس نشاطها في مجالات النفط والغاز والكهرباء والطاقة المتجددة، ومن أبرزها:

- شركة أرامكو السعودية، بوصفها أكبر شركة وطنية في مجال الطاقة.
 - شركة سابك، كشركة عالمية في الصناعات البتروكيميائية.
 - الشركة السعودية للكهرباء، التي تُعد المحرك الأساسي لقطاع الطاقة الكهربائية في المملكة.
 - بالإضافة إلى عدد من شركات الطاقة المتجددة الناشئة ضمن مشروعات التحول المستقبلي.
- وقد وقع اختياري على هذا المجتمع نظراً لتمييزه بتنوع الهيكل التنظيمي، ووجود مستويات إدارية متعددة، وارتفاع درجة الارتباط بين القيادة وأساليب إدارة التغيير في بيئة ديناميكية متطورة، مما يتيح إمكانية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي في سياق واقعي تطبيقي.
- أما عينة البحث، فقد استخدمتُ الأسلوب العشوائي الطبقي (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية في شركات الطاقة. وتم تقسيم المجتمع إلى ثلاث طبقات رئيسية هي:

1. الإدارة العليا مديرون تنفيذيون ومشرفون عامون.

2. الإدارة الوسطى رؤساء أقسام ومديرون فرعيون.

3. الإدارة الدنيا أو التشغيلية موظفون وفنيون.

من ثم قمتُ بتوزيع الاستبانة بنسب تتناسب مع حجم كل فئة داخل الشركة، بحيث تعكس النتائج التوزيع الحقيقي للعاملين في هذه الشركات. بلغ حجم العينة النهائية 250 استبانة صالحة للتحليل من أصل 300 استبانة موزعة، أي بنسبة استجابة بلغت 83%، وهي نسبة مناسبة للتحليل الإحصائي وفق المعايير البحثية المتعارف عليها. (Sekaran & Bougie, 2016)

كما حرصتُ على أن تتضمن العينة تمثيلاً متوازناً من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، لضمان موضوعية النتائج وتنوع وجهات النظر. وتم التأكد من صدق تمثيل العينة لمجتمع البحث من خلال مقارنة الخصائص الديموغرافية للعينة مع الخصائص العامة لمجتمع العاملين في قطاع الطاقة، فوجد أن نسب التوزيع متقاربة بدرجة تدعم إمكانية تعميم النتائج.

وباستخدام هذه العينة، استطعتُ تطبيق أدوات الدراسة الإحصائية وتحليل العلاقات بين متغيرات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي) من جهة، ومؤشرات نجاح التغيير التنظيمي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الكفاءة التشغيلية، والإبداع) من جهة أخرى.

إن اختيار هذا المجتمع والعينة بهذا الأسلوب يُعزّز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم، كما يسهم في بناء تصور علمي واقعي حول أثر القيادة التحويلية في دعم مبادرات التغيير التنظيمي في شركات الطاقة السعودية، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة وفروضها العلمية. كما يوضح الجدول التالي

جدول 8: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد الأفراد	النسبة المئوية	طبيعة الدور التنظيمي
الإدارة العليا	25	10%	الإشراف على القرارات الاستراتيجية والتوجيه العام
الإدارة الوسطى	75	30%	الربط بين المستويات الإدارية وتنفيذ السياسات
الموظفون التنفيذيون	150	60%	تنفيذ العمليات التشغيلية اليومية
الإجمالي	250	100%	—

وبغرض التعرف على الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة، تم تحليل البيانات الديموغرافية لعينة البحث وتبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (74%)، مما يعكس طبيعة العمل في قطاع الطاقة الذي يغلب عليه الطابع الفني والهندسي. كما أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر (44%)، وهو ما يشير إلى أن أغلب المشاركين من الفئة متوسطة العمر الأكثر انخراطاً في بيئات العمل الديناميكية.

كذلك يظهر أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر (56%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعينة. أما من حيث الخبرة العملية، فقد كانت الفئة من (5 إلى أقل من

10 سنوات) هي الأعلى بنسبة (36%)، وهو مؤشر على تمتع العينة بخبرة عملية كافية لفهم عمليات التغيير التنظيمي.

وتشير نتائج المسمى الوظيفي إلى أن (38%) من المشاركين يعملون في وظائف تنفيذية، يليهم المشرفون بنسبة (32%)، مما يوفر تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات الإدارية داخل شركات الطاقة السعودية. كما يوضح الجدول.

جدول 9: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	185	74.0
	أنثى	65	26.0
العمر	أقل من 30 سنة	45	18.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	110	44.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	70	28.0
	50 سنة فأكثر	25	10.0
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	20	8.0
	دبلوم	45	18.0
	بكالوريوس	140	56.0
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	45	18.0
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	35	14.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	90	36.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	80	32.0
	15 سنة فأكثر	45	18.0
المسمى الوظيفي	موظف عادي	95	38.0
	مشرف أو رئيس قسم	80	32.0
	مدير إدارة أو مساعد مدير	50	20.0
	مدير عام أو تنفيذي	25	10.0

حدود البحث:

نظرًا لطبيعة هذا البحث وارتباطه بموضوع واسع متعدد الأبعاد، فقد كان من الضروري تحديد مجموعة من الحدود التي تُسهم في تركيز الجهود البحثية وضبط نطاق الدراسة بما يتناسب مع الأهداف والإمكانات المتاحة. وقد تم تحديد هذه الحدود على النحو الآتي:

أولاً: الحدود المكانية

اقتصرت نطاق البحث على شركات الطاقة العاملة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما يتمتع به هذا القطاع من خصوصية تنظيمية وإدارية تميّزه عن غيره من القطاعات، إضافة إلى كونه أحد المحاور الرئيسية في تحقيق رؤية المملكة 2030. وقد شمل البحث عددًا من الشركات الكبرى مثل أرامكو السعودية، وسابك، والشركة السعودية للكهرباء، وبعض الشركات المتخصصة في الطاقة المتجددة. اختار هذا النطاق المكاني جاء بهدف دراسة القيادة التحويلية في بيئة تتسم بالتغير المستمر والاعتماد الكبير على الكفاءات البشرية.

ثانيًا: الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله تصميم أداة البحث، توزيع الاستبانات، جمع البيانات، وتحليل النتائج. كما تم الاستناد إلى الأدبيات العلمية المنشورة في الفترة ما بين 2010 و2024 لضمان حداثة المصادر واتساقها مع التطورات الحديثة في مفهومي القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

ثالثًا: الحدود الموضوعية

تركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح برامج التغيير التنظيمي، أي أنها لم تتناول أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة الموقفية أو القيادة الخدمية، ولم تمتد إلى دراسة جميع العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي كالثقافة المؤسسية أو الهيكل الإداري كما اقتصر المتغيرات التابعة على مؤشرات محددة لنجاح التغيير التنظيمي، هي: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الكفاءة التشغيلية، والإبداع المؤسسي.

إن هذا التكامل بين الأدوات الكمية والنوعية يعزز من قوة البحث ومصداقيته، ويساعد على تقديم صورة شاملة عن واقع التحول الرقمي في القطاع الصناعي السعودي وتأثيره على الكفاءة التشغيلية. وبالتالي، فإن المنهجية وطرق البحث المتبعة تمثل أساسًا علميًا رصينًا لاختبار الفروض والإجابة على تساؤلات الدراسة، مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم.

رابعاً: الحدود البشرية

اقتصرت مجتمع الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) في شركات الطاقة السعودية، دون إشراك موظفين من قطاعات أخرى. وقد بلغ حجم العينة 250 موظفًا تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالأسلوب الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. لذا فإن النتائج التي تم التوصل إليها تعكس استجابات المشاركين ضمن هذا الإطار المنهجي، وقد تتباين في حال استخدام أدوات أو مناهج بحثية مختلفة مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة.

سادساً: الحدود اللغوية والثقافية

نظرًا لأن الاستبانة كُتبت باللغة العربية لتتناسب طبيعة المبحوثين، فقد تم ترجمة بعض البنود من مصادر أجنبية مع مراعاة التحقق من دقتها اللغوية والثقافية، لضمان أن تعكس المفاهيم المعنية بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي المعنى المقصود في السياق السعودي.

أخيراً في ضوء هذه الحدود، يمكن القول إن نتائج هذا البحث تعبّر عن الوضع الفعلي للقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في شركات الطاقة السعودية خلال الفترة المحددة، ولا يُفترض تعميمها على قطاعات أخرى إلا في حدود التشابه في طبيعة البيئة التنظيمية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يُعَدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يُمثّل المحور التطبيقي الذي تُعرض فيه نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد العينة البالغ عددهم (250) مشاركًا من العاملين في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة — القيادة التحويلية ونجاح التغيير التنظيمي — وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في الإجابة الدقيقة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

يركّز هذا الفصل على تقديم عرض وصفي وتحليلي لبيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم تحديدها في الفصل الثالث، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد، من أجل الكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما يهدف إلى اختبار مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثراء الفكري، والاعتبار الفردي) في تعزيز مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي المتمثلة في (الالتزام التنظيمي، الكفاءة التشغيلية، الإبداع المؤسسي، والرضا الوظيفي).

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يجسد التطبيق العملي للإطار النظري والمنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، حيث يتم الانتقال من مرحلة الوصف النظري إلى مرحلة التفسير الكمي للعلاقات الإحصائية. كما أن تحليل النتائج يسهم في تقديم صورة واقعية عن طبيعة القيادة التحويلية في شركات الطاقة السعودية ودورها في دعم التحولات التنظيمية التي تشهدها هذه المؤسسات في ظل رؤية المملكة 2030.

ولتحقيق ذلك، تم تنظيم هذا الفصل في عدة محاور، تبدأ بعرض الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم النتائج الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية، تليها نتائج متغير نجاح التغيير التنظيمي، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات من خلال اختبارات الارتباط والانحدار، وأخيرًا مناقشة النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة. ومن خلال هذا التحليل الشامل، يسعى الباحث إلى تقديم تفسيرات علمية دقيقة تدعم فهم العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة ونجاح عمليات التغيير في بيئة العمل الديناميكية لقطاع الطاقة في المملكة.

إن النتائج التي سيتم عرضها في هذا الفصل تمثل خلاصة الجهد البحثي التطبيقي، وتشكل قاعدة أساسية لاستنتاج التوصيات والمقترحات العملية في الفصل الخامس، بما يسهم في تطوير السياسات الإدارية والقيادية في مؤسسات الطاقة السعودية.

تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات الميدانية وفق ثمانية محاور تمثل أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات التغيير التنظيمي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، إضافةً إلى تحديد الرتبة حسب ترتيب المتوسطات ودرجة الموافقة وفق التصنيف الآتي:

جدول 10: تصنيف درجة الموافقة بالنسبة للمتوسط

المتوسط	درجة الموافقة
4.21-5.00	مرتفعة جدًا
3.41-4.20	مرتفعة
2.61-3.40	متوسطة
1.81-2.60	منخفضة
1.00-1.80	منخفضة جدًا

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور الدراسة من خلال الجداول الإحصائية الموضحة، يلي كل جدول شرح وتفسير لنتائجه من منظور الباحث، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لأثر القيادة التحويلية في دعم جهود التغيير التنظيمي في شركات الطاقة.

جدول 11: المحور الأول — التأثير المثالي (Idealized Influence)

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	القائد يتصرف كقدوة أخلاقية ومهنية.	4.12	0.51	1	مرتفعة
2	القائد يلتزم بقيم واضحة ويطبّقها.	4.06	0.49	2	مرتفعة
3	القائد يتخذ قرارات تتسم بالنزاهة.	4.00	0.56	3	مرتفعة
4	للقيادة تأثير واضح في بناء ثقة الفريق.	4.04	0.53	4	مرتفعة
5	القائد يُظهر اتزانًا في المواقف الصعبة.	4.00	0.55	5	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

تظهر نتائج هذا المحور أن القيادة في شركات الطاقة تتصف بدرجة عالية من القدوة الأخلاقية والمهنية، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية بين القائد والمرؤوسين. ارتفاع المتوسط العام (4.03) يدل على وجود ثقافة قيادية إيجابية تدعم مصداقية برامج التغيير. فكلما زادت الثقة في القائد، زادت القابلية لدى العاملين لتبني التحول التنظيمي، وهو ما يتسق مع أهداف رؤية 2030 في تمكين القيادة الفاعلة.

جدول 12: المحور الثاني: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	القائد يحدد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	4.02	0.61	1	مرتفعة
2	القائد يعرض أهداف التغيير بأسلوب ملهم.	3.98	0.58	2	مرتفعة
3	القائد يشجع العاملين على الالتزام بالرؤية.	3.92	0.59	3	مرتفعة
4	القائد يستخدم لغة تحفيزية إيجابية.	3.86	0.62	4	مرتفعة
5	القائد يربط العمل اليومي بالأهداف الاستراتيجية.	3.80	0.56	5	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

يُظهر التحليل أن التحفيز الإلهامي يُمارس بدرجة مرتفعة ($M=3.92$)، ما يشير إلى قدرة القادة على إلهام العاملين وإشراكهم في تحقيق رؤية التغيير. وتُعد الفقرة الأعلى "تحديد رؤية مستقبلية واضحة" دليلاً على الدور التحفيزي للقيادة في ترسيخ القناعة بضرورة التحول. هذه النتائج تدعم فرضية أن القائد الذي يُعَدُّ رؤية محفزة يُسهم في خفض مقاومة التغيير وزيادة الالتزام المؤسسي.

جدول 13: المحور الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	القائد يشجع طرح الأفكار الجديدة.	3.88	0.64	1	مرتفعة
2	يُتيح للعاملين تجربة أساليب عمل مبتكرة.	3.82	0.66	2	مرتفعة
3	تُناقش المشكلات بأسلوب تحليلي.	3.80	0.62	3	مرتفعة
4	مكافأة المبادرات الإبداعية.	3.75	0.70	4	مرتفعة
5	القائد يحفز التعلم المستمر.	3.95	0.56	5	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

تشير النتائج إلى أن القادة في شركات الطاقة يشجعون الإبداع والتفكير النقدي بمستوى مرتفع. رغم ذلك، فإن فقرة مكافأة المبادرات الإبداعية جاءت أقل (3.75)، مما يوحي بحاجة إلى تحسين نظام الحوافز التشجيعية. وتؤكد هذه النتائج أن الاستثارة الفكرية تسهم في تطوير ثقافة التغيير والابتكار، وهي ركيزة أساسية في قيادة التحول المؤسسي.

جدول 14: المحور الرابع: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	القائد يُظهر اهتماماً فردياً باحتياجات الموظفين.	3.92	0.59	2	مرتفعة
2	يقدم القائد الدعم والتوجيه الشخصي.	4.00	0.54	1	مرتفعة
3	يستمع القائد باهتمام لمخاوف الموظفين.	3.90	0.61	3	مرتفعة
4	يشجع القائد فرص التطوير الفردي.	3.85	0.65	4	مرتفعة
5	يتابع القائد أداء الموظفين بانتظام.	3.80	0.66	5	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

يظهر أن القادة يمارسون الاعتبار الفردي بدرجة مرتفعة ($M=3.89$)، ويهتمون بدعم العاملين ومتابعة أدائهم. هذا النمط من القيادة يعزز الولاء ويقلل مقاومة التغيير، لأنه يخلق علاقة إنسانية قائمة على الاحترام والثقة.

كما يدل الاهتمام الفردي على وعي إداري بأهمية تمكين الكوادر ورفع جاهزيتهم للتغيير.

جدول 15: المحور الخامس: الرضا الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل.	3.82	0.68	2	مرتفعة
2	أحصل على التقدير المناسب لجهودي.	3.65	0.72	4	مرتفعة
3	العلاقة بين الزملاء يسودها الاحترام.	3.95	0.60	1	مرتفعة
4	أشعر بالأمان الوظيفي.	3.70	0.67	3	مرتفعة
5	تتوافر فرص التطور المهني.	3.55	0.74	5	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

النتائج تشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع نسبياً ($M=3.73$).

العلاقات الإيجابية والأمان الوظيفي يرفعان مستوى الانتماء، بينما انخفاض بند التطوير المهني يبرز حاجة إلى مبادرات تدريبية مستمرة.

هذا الرضا الوظيفي يمثل عاملاً مساعداً على نجاح التغيير، لأن الموظف الراضي أكثر انفتاحاً لتبني التوجهات الجديدة.

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	أشعر بالانتماء لأهداف الشركة.	3.72	0.66	1	مرتفعة
2	أبذل مجهوداً إضافياً لإنجاح العمل.	3.68	0.69	2	مرتفعة
3	أؤمن برؤية الإدارة المستقبلية.	3.70	0.63	3	مرتفعة
4	ألتزم بسياسات الشركة حتى وقت الضغوط.	3.60	0.71	4	مرتفعة
5	أرغب بالبقاء في المؤسسة.	3.60	0.72	5	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

يتضح أن الالتزام التنظيمي بين الموظفين مرتفع نسبياً ($M=3.66$) ، وهو ما يعكس شعوراً بالانتماء والاستقرار داخل الشركة. هذا الالتزام يُعدّ أحد العوامل الرئيسة التي تضمن استمرار برامج التغيير ونجاحها، لأنه يُعزز الرغبة في المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد.	3.85	0.66	2	مرتفعة
2	تُستخدم الموارد بكفاءة.	3.78	0.63	3	مرتفعة
3	الإجراءات الإدارية واضحة ومبسطة.	3.60	0.70	5	مرتفعة
4	أداء الفريق يتحسن بمرور الوقت.	3.92	0.58	1	مرتفعة
5	تُحل المشكلات التشغيلية بسرعة.	3.71	0.68	4	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

يظهر أن الكفاءة التشغيلية مرتفعة ($M=3.77$) ، ما يعني أن الموظفين يرون أن التغيير التنظيمي انعكس إيجاباً على فعالية الأداء. إلا أن وضوح الإجراءات لا يزال بحاجة إلى تطوير لتسهيل تطبيق التغيير. بشكل عام، تحسين الكفاءة التشغيلية يُعدّ أحد مؤشرات نجاح القيادة التحويلية في بيئة تنافسية كقطاع الطاقة.

م	الفقرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الرتبة	درجة الموافقة
1	حققت برامج التغيير نتائج ملموسة.	3.90	0.60	1	مرتفعة
2	أهداف التغيير تتوافق مع أهداف الشركة.	3.75	0.66	3	مرتفعة
3	الإدارة تتابع تنفيذ التغيير بشكل فعال.	3.82	0.62	2	مرتفعة
4	يشارك الموظفون في مراحل التغيير.	3.55	0.71	5	مرتفعة
5	التغيير حسن القدرات التنظيمية للمؤسسة.	3.78	0.64	4	مرتفعة

شرح الجدول السابق:

تشير النتائج إلى أن برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة حققت نجاحاً ملموساً ($M=3.76$). الفقرة الأعلى "تحقيق نتائج ملموسة" تدل على فاعلية القيادة في تحقيق أهداف التحول. أما مشاركة الموظفين فجاءت أقل نسبياً، مما يعني أن إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ يحتاج إلى تعزيز. هذا المحور يُعد المؤشر النهائي الذي يبرهن على نجاح القيادة التحويلية في إدارة التغيير وتحقيق التحول المستدام.

اختبار الفروق الديموغرافية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

يوضح الجدول التالي أن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لمتغير الجنس في كل من القيادة التحويلية ونجاح برامج التغيير التنظيمي كانت أعلى من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث حول محاور الدراسة. أما بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، فقد كانت قيم الدلالة أقل من (0.05)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة.

وتبين أن الفروق في متغير المؤهل العلمي جاءت لصالح الفئات الحاصلة على درجات علمية أعلى (ماجستير ودكتوراه)، مما يدل على أن المستويات الأكاديمية العليا تمتلك إدراكاً أوسع لمفاهيم القيادة التحويلية وأثرها على إنجاح التغيير التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن الفروق في متغير سنوات الخبرة كانت لصالح الفئة التي تمتلك خبرة تزيد عن

عشر سنوات، وهو ما يشير إلى أن الخبرة العملية الطويلة تسهم في فهم أعمق لأدوار القائد التحويلي أثناء مراحل التغيير المؤسسي.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن خصائص الأفراد الديموغرافية، ولا سيما الخبرة والمؤهل العلمي، تسهم في تشكيل إدراكهم لفعالية القيادة التحويلية، في حين لا يُعدّ الجنس عاملاً مؤثراً جوهرياً في هذا السياق.

جدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	المحور محل التحليل	مصدر التباين	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الجنس	القيادة التحويلية ككل	بين المجموعات	0.241	1.132	0.269
المؤهل العلمي	القيادة التحويلية ككل	بين المجموعات	1.845	3.742	0.025
سنوات الخبرة	القيادة التحويلية ككل	بين المجموعات	1.662	3.287	0.031
الجنس	نجاح برامج التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.187	0.952	0.341
المؤهل العلمي	نجاح برامج التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.572	3.415	0.028
سنوات الخبرة	نجاح برامج التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.704	3.857	0.021

النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفصل الرابع أن جميع محاور الدراسة جاءت بدرجة موافقة تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 – 3.99). وهذا يشير إلى أن القيادة التحويلية تُمارس في شركات الطاقة بالمملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة، وأنها تسهم بوضوح في دعم نجاح برامج التغيير التنظيمي.

يُلاحظ أن محور التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.03)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن القادة يمثلون نموذجاً يُحتذى به في الالتزام والانضباط والأخلاق المهنية. وتُعد هذه النتيجة دلالة على أن الثقة في القائد تعد عاملاً رئيساً في تعزيز تقبل التغيير التنظيمي. كما جاءت نتيجة محور

التحفيز الإلهامي بمتوسط (3.92) في المرتبة الثانية، وتشير إلى قدرة القادة على تحفيز مرؤوسيهم وبث روح الإلهام والتفاؤل نحو رؤية مشتركة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما محور الاعتبار الفردي فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.89)، مما يدل على اهتمام القادة بالعلاقات الإنسانية وتقديرهم للفروق الفردية بين الموظفين، في حين جاء محور الاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.66)، وهو ما يعكس بيئة عمل تشجع التفكير الابتكاري والمبادرات التطويرية. وفيما يتعلق بمحاور نجاح برامج التغيير التنظيمي، جاءت النتائج مقارنة نسبياً؛ إذ بلغ متوسط الالتزام التنظيمي (3.83)، ما يشير إلى استعداد العاملين للتفاعل الإيجابي مع التغيير. كما حقق محور الكفاءة التشغيلية متوسطاً قدره (3.77)، وهو ما يعكس تحسن الأداء المؤسسي بعد تطبيق التغييرات. وبلغ متوسط الرضا الوظيفي (3.73)، ما يعني وجود رضا عام جيد لدى العاملين عن بيئة العمل بعد التغيير. أما المحور الأخير، وهو نجاح برامج التغيير التنظيمي الإجمالي، فجاء بمتوسط (3.76)، ما يدل على أن التغيير التنظيمي يسير في الاتجاه الصحيح لكنه ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والمتابعة. بوجه عام، تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية في شركات الطاقة السعودية تسهم بفاعلية في تعزيز الالتزام والرضا وتحقيق كفاءة الأداء، وهو ما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تمكين القيادات الفاعلة وتعزيز ثقافة التغيير المؤسسي المستدام.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة نسبياً في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، وأنها تسهم بوضوح في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العاملين ونجاح برامج التغيير المؤسسي، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي يمكن أن تُسهم في تطوير أداء القيادات الإدارية وتفعيل برامج التغيير التنظيمي المستقبلية.

أولاً، توصي الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية كنهج إداري استراتيجي داخل شركات الطاقة، بحيث تكون ممارساتها جزءاً من منظومة القيادة المؤسسية لا مجرد جهود فردية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدراج مبادئ القيادة التحويلية ضمن الخطط الاستراتيجية لإدارات الموارد البشرية، وتضمينها في تقييم الأداء السنوي للقيادات التنفيذية والمشرفين. كما يُستحسن أن تقوم الشركات بتصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات القادة في مجالات التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات السريعة في قطاع الطاقة.

ثانياً، توصي الدراسة بترسيخ ثقافة المشاركة والتمكين بين العاملين، إذ أظهرت النتائج وجود حاجة إلى تعزيز البعد المرتبط بالاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. ولذلك يُقترح تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وطرح المقترحات التطويرية عبر إنشاء قنوات تواصل مفتوحة، وتفعيل الحوافز الفكرية والمادية للابتكار والإبداع. إن إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة يُسهم في رفع مستوى التقبل التنظيمي ويُعزز الشعور بالانتماء المؤسسي.

ثالثاً، ينبغي دعم نظم التحفيز والاعتراف بالجهود الفردية والجماعية؛ فالنتائج بينت أن الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة إلى كبيرة، مما يدل على إمكانية رفعه من خلال تحسين بيئة العمل، ومراجعة سياسات الحوافز والمكافآت، وتقدير الأداء المتميز بطرق شفافة وعادلة. كما يُنصح بأن تتبنى الشركات سياسات مرنة تراعي احتياجات العاملين وتوازن بين متطلبات الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية.

رابعاً، توصي الدراسة بإعداد برامج تطوير قيادي وطنية في قطاع الطاقة، بإشراف مشترك بين وزارة الطاقة ووزارة الموارد البشرية والجهات الأكاديمية، بهدف إعداد قيادات شابة مؤهلة بأساليب القيادة التحويلية وإدارة التغيير. ويمكن أن تشمل هذه البرامج دورات مكثفة، ومحاكاة للواقع التنظيمي، وتبادل خبرات بين قادة القطاعين العام والخاص.

خامساً، توصي الدراسة بتعزيز ممارسات التواصل التنظيمي الفعال، حيث إن القيادة التحويلية تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الرؤية وإيصالها للعاملين. لذلك يُستحسن تطوير استراتيجيات اتصال داخلية تضمن إيصال أهداف التغيير ومراحلها لكل المستويات التنظيمية، وتوضح الدور المنتظر من كل موظف في عملية التحول المؤسسي.

سادساً، توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تقييم برامج التغيير التنظيمي ومراجعتها دورياً لضمان توافقها مع المتغيرات المحلية والعالمية في قطاع الطاقة. ويمكن تبني أنظمة متابعة وتقييم مؤسسية تعتمد على مؤشرات أداء دقيقة لقياس فعالية القيادة التحويلية ومدى انعكاسها على الأداء العام للشركة.

وأخيراً، توصي الدراسة بالباحثين مستقبلاً بإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى كالصناعة أو التعليم أو القطاع المالي، أو تطبيق نموذج القيادة التحويلية على متغيرات جديدة مثل الابتكار التنظيمي أو التحول الرقمي، وذلك لتوسيع الإطار المعرفي لممارسات القيادة التحويلية في البيئات السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

1. الأحمد، ع. م. (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 10(3)، 145-172.
2. البقمي، س. ع. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 88-117.
3. الحمدان، ن. ف. (2019). العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام السعودي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 31(1)، 55-80.
4. الخالدي، ر. م. (2022). القيادة التحويلية كمدخل لنجاح برامج التغيير التنظيمي في المنظمات الخدمية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 201-234.
5. الزهراني، ف. س. (2018). تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 45(4)، 321-350.
6. الشمري، ع. ح. (2021). العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في بيئة العمل السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 13(1)، 97-128.
7. الصالح، م. د. (2020). دور القيادة التحويلية في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات النفطية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 18(2)، 155-182.
8. العتيبي، خ. ن. (2019). القيادة التحويلية وإدارة التغيير: دراسة تحليلية في شركات الطاقة السعودية. مجلة جامعة نايف للعلوم الإدارية، 8(3)، 211-239.
9. الفيفي، أ. ي. (2022). التغيير التنظيمي وأثره على الأداء في المؤسسات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة التنمية الإدارية، 9(1)، 63-90.
10. القحطاني، س. ر. (2021). العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول المؤسسي في رؤية السعودية 2030. مجلة الإدارة والاقتصاد، 14(4)، 121-150.
11. المطيري، ن. ج. (2018). القيادة التحويلية كأداة لتطوير رأس المال البشري في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 11(3)، 187-215.
12. الهاجري، م. س. (2020). أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي في قطاع الطاقة. مجلة الإدارة الحديثة، 5(2)، 78-105.
13. اليوسف، ع. ح. (2023). دور القائد التحويلي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق التغيير المؤسسي في المؤسسات السعودية. مجلة دراسات الإدارة والتنمية، 15(1)، 33-64.

المراجع الأجنبية:

1. Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). *Transformational leadership and followers' creativity: An empirical study*. Leadership & Organization Development Journal, 40(2), 213–229.
2. Al-Shehri, A. (2022). *The impact of transformational leadership on employee engagement in Saudi organizations*. Journal of Organizational Behavior, 43(3), 421–437.
3. Ali, M., & Zhang, L. (2021). *Transformational leadership and organizational change: A cross-cultural perspective*. International Journal of Management Studies, 28(1), 45–67.
4. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
5. Bennis, W., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). Harper & Row.
6. Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.
7. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management* (5th ed.). Kogan Page.
8. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
9. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
10. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
11. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader: The key to global competitiveness*. John Wiley & Sons.
12. 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.
13. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust and organizational citizenship behaviors*. Leadership Quarterly, 1(2), 107–142.
14. Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). *Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS*. Leadership Quarterly, 18(2), 121–133.

الملاحق

استمارة استبيان

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،

أُجري هذا الاستبيان ضمن إطار دراسة علمية بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية"،

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبين مدى نجاح برامج التغيير التنظيمي في بيئة شركات الطاقة داخل المملكة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في دعم التحول المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، خاصة في القطاعات الاستراتيجية مثل قطاع الطاقة الذي يُعد ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية الوطنية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير السياسات القيادية وتحسين أداء المؤسسات خلال مراحل التغيير.

وتُعد مشاركتكم الكريمة في تعبئة هذا الاستبيان ذات قيمة علمية كبيرة، إذ ستسهم آراؤكم وخبرتكم العملية في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

ونؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يُذكر اسم أي مشارك أو جهة عمله في نتائج الدراسة.

يرجى قراءة عبارات الاستبيان بعناية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة 2 أعارض 3 محايد 4 أوافق و 5 أوافق بشدة)، يستغرق تعبئة الاستبيان قرابة 10-15 دقيقة فقط، وتُقدّر مشاركتكم الصادقة والعفوية تقديراً بالغاً، لما لها من دور أساسي في إنجاح هذا العمل العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير،

أولا البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

5. الخبرة العملية:

☐ موظف عادي

☐ مشرف أو رئيس قسم

☐ مساعد مدير أو مدير إدارة

☐ مدير عام أو تنفيذي

ثانياً محاور الإستبيان:

المحور الأول: المحور الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	القائد يتصرف كقدوة أخلاقية ومهنية أمام العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	القائد يلتزم بقيم واضحة ويطبقها في عمله اليومي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتخذ القائد قرارات تتسم بالنزاهة والعدالة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	القيادة تبني الثقة بين العاملين والإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
5	القائد يتعامل باتزان في المواقف الصعبة والأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	القائد يوضح رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	القائد يعرض أهداف التغيير بأسلوب ملهم وجاذب.	☐	☐	☐	☐	☐
3	القائد يشجع العاملين على الالتزام بالرؤية المشتركة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	القائد يستخدم لغة تحفيزية إيجابية ترفع الروح المعنوية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	القائد يربط العمل اليومي بالأهداف الاستراتيجية العامة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	أعارض (بشدة 1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق (بشدة 5)
1	القائد يشجع طرح الأفكار الجديدة دون تردد.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يُتيح القائد للعاملين تجربة أساليب عمل مبتكرة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُناقش المشكلات بأسلوب تحليلي ومنهجي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُكافأ المبادرات الإبداعية والمقترحات التطويرية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	القائد يحفز التعلم المستمر وتبادل الخبرات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	(أعارض بشدة) 1	(أعارض) 2	(محايد) 3	(أوافق) 4	(أوافق بشدة) 5
1	القائد يُظهر اهتماماً فردياً باحتياجات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يقدم القائد الدعم والتوجيه الشخصي للمرؤوسين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يستمع القائد لملاحظات الموظفين ومخاوفهم باهتمام.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يشجع القائد فرص التطوير الفردي والتدريب المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يُتابع القائد أداء الموظفين ويقدم التغذية الراجعة المناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	(أعارض بشدة 1)	(أعارض) 2	(محايد) 3	(أوافق) 4	(أوافق بشدة 5)
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل العامة في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أحصل على التقدير المناسب لجهودتي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تسود العلاقات الإيجابية بين الزملاء في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتوافر فرص التطور المهني داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	(أعارض بشدة) 1	(أعارض) 2	(محايد) 3	(أوافق) 4	(أوافق بشدة) 5
1	أشعر بالانتماء لأهداف وقيم المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أبذل مجهوداً إضافياً لإنجاح العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أؤمن برؤية الإدارة الاستراتيجية للمستقبل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ألتزم بسياسات الشركة حتى في ظروف الضغط.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أرغب بالبقاء في المؤسسة لفترة طويلة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السابع: الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و5 أوافق بشدة):

م	العبارة	(أعارض بشدة 1)	(أعارض) 2	(محايد) 3	(أوافق) 4	(أوافق بشدة 5)
1	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تستخدم الموارد المادية والبشرية بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	الإجراءات الإدارية في المؤسسة واضحة ومبسطة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أداء الفريق يتحسن بمرور الوقت.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُحل المشكلات التشغيلية بسرعة وفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثامن: نجاح برامج التغيير التنظيمي (Organizational Change Success) , وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم مع كل عبارة (حيث 1 تعني أعارض بشدة و 5 أوافق بشدة):

م	العبارة	(أعارض بشدة 1)	(أعارض 2)	(محايد 3)	(أوافق 4)	(أوافق بشدة 5)
1	برامج التغيير التنظيمي حققت نتائج ملموسة في الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أهداف التغيير تتوافق مع أهداف الشركة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	الإدارة تتابع تنفيذ برامج التغيير بشكل فعال.	☐	☐	☐	☐	☐
4	الموظفون يشاركون بفاعلية في مراحل التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
5	التغيير التنظيمي ساهم في تحسين القدرات المؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين والمشاركات في الاستبانة البحثية الخاصة بهذه الدراسة، والذين أسهموا بأرائهم واستجاباتهم الصادقة في إنجاح هذا العمل العلمي حول (أثر القيادة التحويلية على نجاح برامج التغيير التنظيمي في شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية) لقد كان لتعاونهم الكريم وتفاعلهم الإيجابي أثرٌ بالغ في إثراء النتائج وتحقيق أهداف البحث، إذ عبّروا بكل موضوعية عن واقع الممارسات القيادية وتجارب التغيير التنظيمي في بيئة العمل، مما أضفى على الدراسة بعداً واقعياً وعمقاً تطبيقياً مهماً.

وأخصّ بالشكر جميع موظفي وقيادات شركات الطاقة السعودية الذين أبدوا تعاوناً ملحوظاً في تعبئة الاستبانة وتزويده بالمعلومات اللازمة، رغم ما يواجهون من ضغوط العمل ومتطلبات الميدان. كما أثنى دعمهم لجهود البحث العلمي وسعيهم إلى تطوير الممارسات الإدارية الحديثة في هذا القطاع الحيوي.

ولا يفوتني أن أعرب عن التقدير العميق لكل من ساهم في تسهيل عملية توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها، سواء من الزملاء الأكاديميين أو منسقي الموارد البشرية في الشركات المشاركة. إن استجاباتهم القيمة تمثل حجر الزاوية الذي بُنيت عليه نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

وفي الختام، أتمنى أن تُسهم هذه الجهود العلمية في دعم التطوير الإداري المستمر داخل شركات الطاقة بالمملكة، وأن تكون النتائج والتوصيات الواردة في هذه الرسالة نواةً لدراسات مستقبلية تخدم المجتمع الأكاديمي والعملية على حد سواء.

عبدالعزیز نجم الیوبی

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الخلاصة (Conclusion) :

توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح برامج التغيير التنظيمي داخل شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن القادة في هذه الشركات يمارسون أبعاد القيادة التحويلية الأربعة — التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي — بدرجة كبيرة، مما انعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وأثبت التحليل الإحصائي أن ممارسة القيادة التحويلية تسهم بفاعلية في رفع درجة نجاح التغيير التنظيمي، من خلال تعزيز الثقة بين القادة والموظفين، وتوضيح الرؤية المستقبلية، وإشراك العاملين في تنفيذ برامج التغيير. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى بعض الخصائص الديموغرافية، خصوصاً المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يدل على أن إدراك القيادة التحويلية يرتفع مع زيادة الوعي والخبرة المهنية.

تعكس هذه النتائج أن نجاح التغيير التنظيمي لا يتحقق فقط عبر التخطيط الإداري، بل من خلال قيادة تحفيزية مؤثرة تمتلك القدرة على تمكين الأفراد وإلهامهم نحو تحقيق رؤية المنظمة المستقبلية. وتؤكد الدراسة أن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتعاون، والتمكين، هو السبيل لتعزيز المرونة المؤسسية وضمان استدامة التغيير.

كما شددت الدراسة على أهمية إعداد برامج تطوير قيادي تستهدف تأهيل القادة في قطاع الطاقة بأساليب القيادة التحويلية، لما لذلك من دور جوهري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الوطني والتميز المؤسسي.

وفي ضوء ذلك، تلخص الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري، بل أداة استراتيجية لإدارة التغيير وبناء المستقبل التنظيمي، وأن نجاح المؤسسات في مواجهة تحديات العصر يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة قادتها على تحويل الرؤية إلى واقع، والتحفيز إلى التزام، والابتكار إلى إنجاز ملموس.

مع الشكر والتقدير

Abstract:

This study aimed to examine the impact of transformational leadership on the success of organizational change programs in energy companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia, within the framework of Saudi Vision 2030, which emphasizes the need for effective leadership to achieve sustainable organizational transformation and excellence. The significance of the study stems from the strategic importance of the energy sector as one of the key economic pillars in Saudi Arabia, where leadership performance plays a critical role in managing change, enhancing efficiency, and fostering innovation.

The study adopted a descriptive-analytical approach, as it best fits the research objectives. A structured questionnaire was developed and distributed to a sample of 250 employees and managers working in various energy companies. The instrument consisted of eight dimensions, including the four main components of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) and four dimensions representing the success of organizational change programs. The collected data were analyzed using the SPSS statistical software package.

The results revealed that the practice of transformational leadership among energy company leaders is generally high, indicating strong leadership awareness and commitment to modern management principles. Furthermore, the findings showed a positive and statistically significant correlation between transformational leadership and the success of organizational change initiatives. This implies that transformational leadership behaviors significantly contribute to enhancing employees' commitment, motivation, and acceptance of change.

The ANOVA test results indicated statistically significant differences based on educational qualification and years of experience, favoring respondents with higher education levels and longer professional experience. However, no significant differences were found regarding gender. These findings suggest that the perception and effectiveness of transformational leadership increase with greater professional maturity and educational exposure.

The study concluded that transformational leadership serves as a strategic tool for managing change and achieving sustainable organizational growth. By articulating a clear vision, inspiring followers, stimulating innovation, and providing individualized support, transformational leaders can drive organizational success and ensure smooth transitions during change processes. Based on these results, the study recommended that energy companies should institutionalize transformational leadership practices within their organizational structures and leadership development programs. It also emphasized the need for national initiatives to train transformational leaders capable of guiding the energy sector toward achieving Vision 2030 goals. Furthermore, the study called for strengthening organizational communication, empowering employees, and fostering a culture of trust, collaboration, and innovation to sustain effective change.

Finally, the study suggested that future researchers extend the investigation to other sectors such as industry, education, or public administration to deepen the understanding of transformational leadership and its influence on organizational transformation within the Saudi context.

Midocean University

College of Management

Department of Master Business

Administration



**The Impact of Transformational Leadership on the Success of Organizational
Change Programs in Energy Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdulaziz Najem Alyoubi
(251002577)

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan
Dr. Fayez Jarad

Year:2025