



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص إدارة أعمال

دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام للخاص: دراسة تطبيقية على القطاع
الصحي

إعداد الطالب/ أماني علي سالم البريكي

إشراف:

الدكتور / الفیصل عبدالحمید

الدكتور/ فايز جراد

العام الدراسي

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من أحمل لهم في قلبي كل معاني الحب والوفاء..

إلى من كانت دعواتهم سرّ قوتي، وعطاؤهم نور دربي..

إلى والديّ الكريمين، اللذين سخّرا الحياة من أجلي، وغرسا فيّ قيم العلم والعمل، فلهما مني كلّ الشكر والتقدير، وأسأل المولى أن يمدّ في عمرهما على طاعته، ويكلأهما برعايته.

إلى عائلي الصغيرة، زوجتي/زوجي وأبنائي/بناتي، صبروا وتحملوا غيابي وطول ساعات البحث، فكانوا السند الحقيقي والملاذ الدافئ، فلكم مني أعمق الامتنان.

إلى من أضاءوا لي الطريق بعلمهم وتوجيههم..

إلى زملائي وأصدقائي في رحلة البحث، الذين كانوا عوناً في الشدائد، ورفقة في المشوار.

وأخيراً..

إلى كل من مدّ لي يد العون، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع..

إلى القطاع الصحي الذي كان ميداناً لهذه الدراسة، وإلى كل العاملين فيه الذين يبذلون الجهد في خدمة الإنسانية.

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لعباده، وأن يكتب له القبول والنفع.

الباحثة/أماني البريكي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي منّ علينا بعونٍ منه وتوفيق حتى رأى هذا العمل النور.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى **سعادة الدكتور /الفصل عبد الحميد** المشرف الرئيس على هذه الرسالة، فلقد كان نبزاً يضئ الطريق، ودليلاً خبيراً بأعماق البحث العلمي، فما بخل عليّ بتوجيهاته القيّمة ونصائحه الثمينة، وصبر على تساؤلاتي، وساهم بفكره النير في إثراء هذا العمل وتشكيل ملامحه النهائية. فله مني كلّ التقدير والامتنان.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى **سعادة الدكتور /فايز جراد** المشرف المشارك، على ما قدمه من دعم علمي وملاحظات منهجية دقيقة ساهمت في تعميق التحليل وإثراء المحتوى.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الوافر لـ **زملائي وزميلاتي** في رحلة الدراسة، على النقاشات المثمرة، والدعم المعنوي، وروح التعاون التي سادت بيننا، فكانوا عوناً حقيقياً في أوقات التحدي.

أشكر من أعماق قلبي **جميع أفراد العينة** من القادة والموظفين في القطاع الصحي، الذين سخّروا وقتهم وشاركوا بخبرتهم للإجابة على استبانة الدراسة، فلولا تجاوبهم وتعاونهم لما تحققت الغاية من هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر لإدارة كلية إدارة الأعمال وجامعة ميدأوشن، على ما وفرته من بيئة علمية محفزة وإمكانيات ساعدت في إتمام هذا العمل. وأخيراً..

أرفع اسمي آيات الشكر إلى **والديّ العزيزين**، اللذين كانا دوماً سندي وركني الأقوى، يشدان من أزمري ويدعوان لي بالتوفيق، فلهما أسمى آيات الحب والوفاء.

والشكر موصول لكل من ساهم في رحلة هذا البحث، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع. أسأل الله تعالى أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله عملاً نافعاً، وللباحثين بعده عوناً ومرجعاً.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

أمني علي البريكي

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في القطاع الصحي، مع التركيز على البيئة السعودية. وتسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية الناتجة عن ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين أنماط القيادة المختلفة وعملية التحول المؤسسي في القطاعات الصحية بالدول العربية.

اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية مختلطة تجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صُمم خصيصاً ووزع على عينة من العاملين في القطاع الصحي، لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط القيادة: التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية، التبادلية) والمتغير التابع (التحول من القطاع العام إلى الخاص ومؤشراته: جودة الخدمة، الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، الاستدامة المالية). كما تم استخدام أساليب إحصائية متعددة لتحليل البيانات واختبار الفروض، مثل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المكتبة العربية بأبحاث تطبيقية حول إدارة التغيير والتحول المؤسسي في القطاع الصحي، وتقديم إطار عملي يمكن للقادة وصناع القرار الاعتماد عليه لتعزيز نجاح عمليات التحول. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات لتعزيز الممارسات القيادية الفعالة التي تدعم مرونة المؤسسات الصحية وكفاءتها خلال مراحل التحول الحرجة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، القيادة التحويلية، التحول المؤسسي، القطاع الصحي، التحول من القطاع العام إلى الخاص

قائمة المحتويات

المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الأشكال.....	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1. مقدمة:.....	1
1.2. مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....	3
1- مفهوم أنماط القيادة.....	3
2- التحول من القطاع العام للخاص:.....	3
1.3. الدراسات السابقة.....	4
1.3.1. الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة.....	4
1.3.2. الدراسات المتعلقة بالتحول من القطاع العام للخاص.....	10
1.3.3. دراسات في العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص.....	11
1.4. الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.....	12
1.5. مشكلة الدراسة.....	14
1.6. أهداف الدراسة.....	15
1.7. فروض الدراسة.....	16
الفرض الرئيسي الأول:.....	16
الفرض الرئيسي الثاني:.....	16
1.8. متغيرات الدراسة.....	17

17	1.9. نموذج الدراسة.....
18	1.10. أهمية الدراسة.....
19	1.11. حدود الدراسة.....
19	1.12. محتويات الدراسة:.....
24	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
24	2.1. تمهيد.....
25	المبحث الأول: أنماط القيادة.....
25	أولاً: مفهوم القيادة.....
31	ثانياً: التطور الفكري للقيادة:.....
32	ثالثاً: مصادر القيادة:.....
32	رابعاً: خصائص القيادة الفعالة.....
39	خامساً: أهمية القيادة في المؤسسات:.....
41	سادساً: أهمية القيادة في المؤسسات الصحية:.....
43	سابعاً: الفرق بين القيادة والإدارة:.....
45	سابعاً: القيادة والإدارة من حيث طبيعة السلطة:.....
52	المبحث الثاني: التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص:.....
52	2.2.1 مفهوم التحول المؤسسي:.....
53	2.2.2 أنواع التحول المؤسسي من القطاع العام الى الخاص.....
55	2.2.3 أبعاد التحول المؤسسي.....
57	2.2.4 دوافع التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص.....
60	2.2.5 أهميه التحول من القطاع العام الى الخاص في قطاع الصحة.....
62	2.2.6 التحديات التي تواجه التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص.....

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص.....	69
2.3.1 الأطار المفاهيمي للعلاقة القيادة والتحول المؤسسي	69
2.3.2 القيادة وإدارة مراحل التحول المؤسسي.....	71
2.3.3 تأثير أنماط القيادة المختلفة على نجاح التحول المؤسسي.....	73
2.3.4 التكامل بين القيادة والتحول المؤسسي	76
الفصل الثالث: المنهجية التصميم	79
3.1 تمهيد.....	79
3.2 منهج الدراسة:	79
3.3 مجتمع الدراسة	79
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	98
5.1 النتائج	98
5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة	98
5.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	100
5.2 التوصيات.....	103
Abstract.....	106
المراجع	107

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أنماط القيادة	جدول 1
10	أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول من القطاع العام للخاص	جدول 2
11	أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص	جدول 3
12	تحديد الفجوة البحثية	جدول 4
13	أهم أنماط القيادة التي تناولتها بعض الدراسات السابقة	جدول 5
17	متغيرات وأبعاد الدراسة	جدول 6
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول 7
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	جدول 8
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	جدول 9
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	جدول 10
85	قيمة معامل الثبات الداخلي لكل أبعاد الدراسة	جدول 11
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أنماط القيادة	جدول 12
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحول المؤسسي	جدول 13

91	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة والتحول المؤسسي	جدول 14
92	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على التحول المؤسسي	جدول 15
92	معاملات الانحدار (Beta) والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد القيادة	جدول 16
94	نتائج اختبار (ت) للفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس	جدول 17
94	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متغيرات الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول 18
95	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول 19
96	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متغيرات الدراسة حسب المسمى الوظيفي	جدول 20

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الإطار المقترح لمتغيرات الدراسة	18
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	80
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
4	توزيع أعداد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	82
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	83

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة:

أدى التطور السريع إلى زيادة حاجة المنظمات لإدارة مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من حيث زيادة حدة المنافسة فأصبحت هناك حاجة ملحة للقيادة الرشيدة والحكيمة وليس مجرد ممارسة للإدارة, حيث أصبحت التنظيمات الإدارية تحتاج إلى من يقودها أكثر ممن يديرها, حيث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط بالأنماط القيادية التي يمارسها المديرين وبالصفات والخصائص القيادية التي تتمثل في شخصيتهم وقدرتهم على حث العاملين على العمل البناء وخلق علاقات إنسانية طيبة وإيجابية بينهم والعمل على تحسين مستويات الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية (Rashid et al., 2024 P33)

إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على قياداتها الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها وسياساتها وتحركها نحو تحقيق أهدافها، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات؛ حيث أن هذه التطورات فرضت على القيادات في الكثير من المنظمات البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات، وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق والذي لا يعطي للمستجدات البيئية في الإدارة الأهمية المطلوبة (Wang & Liu, 2023 P45).

كما أن النمط القيادي الذي يمارسه المدير يعد من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، كما يشكل محورا ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات. فالنمط القيادي للمدير يعد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعيا بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم (Sankar & Anandh, 2024 P32).

وقد حظي موضوع التحول من القطاع العام للخاص في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظرا لأثاره على مستوى تطور المنظمات ورفاهيتها، فالتوجه الريادي يضع الأفراد

والمؤسسات أمام التحدي مما يعزز فيهم الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين وتحقيق المزايا التنافسية على المنظمات الأخرى (محمد، 2020 ص36).

يُعتبر نجاح التحول من القطاع العام إلى الخاص في المؤسسات الصحية مؤشرًا حيويًا لقياس مدى فاعلية وكفاءة عمليات إعادة الهيكلة والتنظيم التي تمر بها هذه المؤسسات. يرتبط نجاح هذا التحول بتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز رضا وتحفيز الموظفين، وضمان الاستدامة المالية والقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية. يشير الباحثون إلى أن المؤسسات الصحية التي تنجح في تطبيق التحول بشكل متوازن تحقق فوائد كبيرة على صعيد الأداء العام والاستجابة لاحتياجات المرضى (AbuAlRub & Al-Zaru, 2020). ومع تزايد الضغوط الاقتصادية والتغيرات في بيئات العمل، أصبحت عمليات التحول ضرورة ملحة لتعزيز قدرة المؤسسات الصحية على تقديم خدمات ذات جودة عالية بأساليب أكثر فاعلية. من هنا، فإن فهم العوامل التي تحدد نجاح هذا التحول يعد أمرًا أساسيًا لصانعي القرار في القطاع الصحي، لا سيما في الدول النامية التي تواجه تحديات كبيرة في نظمها الصحية. لذلك، يعد المتغير التابع في هذه الدراسة، والمتمثل في نجاح التحول من القطاع العام إلى الخاص، محورًا مركزيًا يستوجب دراسات معمقة لفهم تأثيره على تحسين النظام الصحي بشكل عام.

تلعب أنماط القيادة دورًا محوريًا في نجاح عمليات التحول المؤسسي، خصوصًا في القطاعات الحساسة مثل القطاع الصحي. فقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية والرشيقة تساهمان بشكل فعال في تحفيز الموظفين ودفعهم لتبني التغييرات المطلوبة، مما يسرع من وتيرة قبول التحول وتنفيذه بنجاح (AbuAlRub & Al-Zaru, 2020). تعد القدرة القيادية على التوجيه والتحفيز والتواصل من العوامل الأساسية التي تساعد في تخفيف مقاومة التغيير وتعزيز جاهزية المؤسسة للتحول. كما أن القيادة الفعالة تساعد في خلق بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يعزز من فرص نجاح التحول المؤسسي. ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاعات مختلفة، إلا أن هناك نقصًا في البحوث التطبيقية التي تركز على كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على التحول في القطاع الصحي، خاصة في البيئات العربية والنامية ذات الخصوصيات الثقافية والتنظيمية. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تعميق فهم العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام إلى الخاص في القطاع الصحي، لتقديم توصيات تساعد في تطوير الممارسات القيادية التي تدعم نجاح هذا التحول الحيوي.

لذا؛ ونظرا لأهمية موضوعات القيادة ودورها في القطاع الصحي فلا بد من تسليط الضوء على طبيعة هذه الموضوعات والتي هي محل اهتمام العلماء والباحثين، وبناء على ما تقدم، يكون من الواضح أن هناك أهمية قصوى للعمل على الاهتمام بهذه الموضوعات والعلاقات المتبادلة بينها. لذلك، فإن هذه الدراسة تحاول الوصول إلى إطار يمكن من خلاله الاستفادة من هذه العلاقة، وذلك في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

1.2. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1- مفهوم أنماط القيادة

➤ تم تعريف القيادة بأنها "محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف، وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو إنجاز الأهداف (كردي، 2021 ص 46).

➤ كما تم تعريف القيادة بأنها هي أسلوب أو سلوك يمارسه القائد يعكس قدرته على التأثير في المرؤوسين ومنحهم الإحساس بالثقة والأمان الوظيفي، وحثهم وحفزهم على إنجاز المهام برغبتهم، وخلق روح التعاون بينهم من خلال تفعيل منظومة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف (محمد، 2020 ص 41).

➤ وعليه يمكن تعريف القيادة بأنها وسيلة لتوجيه أنشطة جماعات العمل ودفعها لبذل الجهد في ظل مناخ من التعاون الذي يكفل تحقيق الأهداف المحددة، ويتمثل جوهر عمل القيادة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

2- التحول من القطاع العام للخاص:

يشير التحول من القطاع العام إلى الخاص إلى العملية التي يتم من خلالها نقل ملكية وإدارة الخدمات أو المؤسسات من الجهات الحكومية أو العامة إلى القطاع الخاص، سواء عبر الخصخصة المباشرة أو من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ويهدف هذا التحول إلى زيادة كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال الاستفادة من الموارد والخبرات والآليات الإدارية للقطاع الخاص. ويشمل هذا التحول إعادة هيكلة النظم التنظيمية والمالية والإدارية للمؤسسات العامة، بهدف خلق بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على الابتكار والتكيف مع متطلبات السوق. (Wang & Yip, 2018) كما يُعتبر التحول من القطاع العام إلى الخاص استراتيجية هامة لتعزيز الاستدامة المالية وتحسين الأداء

المؤسسي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الصحة، حيث يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتوفيرها بشكل أكثر فاعلية للمواطنين.

1.3. الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة الدراسات السابقة لإيضاح النتائج التي توصل إليها الباحثون في موضوعات أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص والعلاقات المتبادلة بينهم، وقد تم عرض الدراسات السابقة وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:

1.3.1. الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة

جدول 1: أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أنماط القيادة

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
الكبيسي، (2024)	هدف الدراسة هو تحديد أنماط القيادة المستقبلية في دولة قطر ومدى توافقها مع رؤية ما بعد 2030، من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي. تناولت الدراسة مفهوم القيادة المستقبلية عبر عدة محاور مثل التفكير المستقبلي وإدارة المستقبل، مركزة على أهمية التحول الاستراتيجي. كما أظهرت الباحثة أن الفجوة البحثية تكمن في عدم وجود دراسات تربط بين القيادة المستقبلية وخطط التنمية الوطنية في قطر.	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها مقترح لإطار عمل يعزز القيادة المستقبلية بما يتماشى مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية وفق رؤية قطر 2030. كما أوضحت الباحثة أن هذا الإطار يمكن أن يكون أداة مهمة لصناع القرار في تحديد استراتيجيات التنمية الوطنية المستقبلية، ويُعد بمثابة إرشاد لصناع القرار لتصميم سياسات تتماشى مع رؤية قطر المستقبلية.
(الساعاتي والعنقري، 2024)	هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي النسائي السائد في جامعة الملك سعود ومعرفة واقع الصحة التنظيمية وفحص العلاقة بينهما. شملت الدراسة مجتمع الموظفين الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية في الجامعة، وعددهن 400 موظفة. استخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.	أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر انتشاراً ومساهمة في تحقيق الصحة التنظيمية مقارنة بالنمط الأوتوقراطي والنمط الحر. كما تبين أن الصحة التنظيمية للموظفات الإداريات كانت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية. أوصت الدراسة بترشيح القيادات النسائية وفقاً لمعايير تأخذ في الاعتبار الصحة التنظيمية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الأداء.

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
(Sankar & Anandh, 2024)	هدفت الدراسة إلى مراجعة أنماط القيادة المستخدمة في قطاع البناء وتأثيرها على مناخ السلامة وأداء السلامة، بالإضافة إلى تحديد العوامل المستخدمة في تقييم تلك الأنماط. استخدم الباحثون منهجية PRISMA وMMAT للمراجعة 44 مقالاً حول القيادة في مجال السلامة في قطاع البناء.	أظهرت الدراسة أن دمج القيادة التحويلية مع القيادة المعاملاتية الخاصة بالسلامة يعزز مناخ السلامة وأداء السلامة في قطاع البناء، مما يعكس أهمية استخدام أسلوب القيادة الشامل لضمان تحقيق بيئة عمل آمنة.
(خليل، 2024)	هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي والكشف عن طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين فيه، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي. كما سعت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لاختيار النمط القيادي المناسب لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين.	توصلت الدراسة إلى أن اختيار النمط القيادي المناسب يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مع التأكيد على أهمية أنماط القيادة التحويلية والديمقراطية. كما تم تقديم رؤية مقترحة لصناع القرار في القطاع الصحي حول كيفية اختيار النمط القيادي الذي يعزز الأداء الوظيفي للعاملين.
(Costa, et al., 2023)	هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الابتكار، مع التركيز على دور رأس المال البشري. استخدم الباحثون منهجية المسح لجمع البيانات من 250 قائدًا في مجموعة متنوعة من المنظمات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لفهم كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على إدارة الابتكار من خلال تعزيز رأس المال البشري.	أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والديمقراطية تعزز الابتكار من خلال زيادة مشاركة الموظفين وتطوير مهاراتهم. كما أوضحت النتائج أن رأس المال البشري يعمل كوسيط قوي في العلاقة بين القيادة والابتكار، مما يساهم في رفع مستويات الإبداع والمبادرة بين الموظفين.
(Maqbool et al., 2023)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية، حيث تم قياس أنماط القيادة المتنوعة (القيادة الاستراتيجية، الثقافية، والتعليمية) وتأثيرها على مستوى الأداء الأكاديمي. تم جمع البيانات من 103 مدرسة ثانوية في منطقة البنجاب باستخدام المنهج الكمي.	أوضحت النتائج أن وجود أنماط قيادة متنوعة يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التعليمي، حيث تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تحسين التخطيط الأكاديمي، بينما تعزز القيادة الثقافية التعاون بين المعلمين والطلاب. كما أظهرت القيادة التعليمية دورًا هامًا في تحسين المناهج وأساليب التدريس، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب.

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
(Ahmad, et al., 2021)	هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أسلوب القيادة الأخلاقية للمشرف على سلوك العمل الأخضر أو المؤيد للبيئة للمرؤوسين في وجود إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) كوسيط والمعرفة البيئية كمنسق. تم توزيع استبيان على 427 مشرفاً ومرؤوساً يعملون في منظمات باكستانية مختلفة.	دعمت النتائج الدور الوسيط الجزئي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك العمل الأخضر. كما كشفت النتائج أن المعرفة البيئية للموظف يمكن أن تضخم التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية عبر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر.
(Aboramadan, et al., 2021)	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الشاملة على سلوكيات الأدوار الإضافية للموظفين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، واختبار الآلية المتداخلة للتعلم التنظيمي بين هذه العلاقة. تم جمع البيانات من 227 من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.	أظهرت النتائج أن القيادة الشاملة لها تأثير إيجابي على سلوكيات الأدوار الإضافية (سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المبتكرة) في بيئة التعليم العالي الفلسطينية. كما أظهرت أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً مهماً بين العلاقة المذكورة.
(Saira, et al., 2021)	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج الموظفين مثل سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران. تم جمع البيانات من 316 موظفاً يعملون في صناعة النسيج لاختبار النموذج المقترح.	أظهرت الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران. كما أوصت بتطوير أسلوب القيادة التحويلية لتعزيز التمكين النفسي بين الموظفين، مما يساهم في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
(Stanescu, et al., 2021)	هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للموظفين، ودراسة التأثير الوسيط للتمكين النفسي. تم جمع البيانات من 139 موظفاً باستخدام استبيانات لقياس القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر والتمكين النفسي.	أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للموظفين من خلال التمكين النفسي، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية، من خلال زيادة التمكين النفسي، تعزز سلوك العمل المبتكر للموظفين.
(Grošelj, et al., 2021)	هدفت الدراسة إلى تحليل دور التمكين النفسي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والتحويلية وسلوك العمل المبتكر. أجريت الدراسة الميدانية على عينة من 126 موظفاً في شركة تكنولوجية متعددة الجنسيات.	أظهرت الدراسة أن التمكين النفسي يعدل العلاقة بين القيادة الأصلية والتحويلية وسلوك العمل المبتكر، مما يعزز الابتكار بين الموظفين من خلال توفير بيئة محفزة للتمكين.
دراسة (خليل، 2020)	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي لدى	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، حيث

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
	وحدات الحكم المحلي في جمهورية مصر العربية، وكيفية تأثير هذا النمط القيادي على مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.	أظهرت النتائج أن هذا النمط من القيادة يعزز من فعالية الأداء داخل المؤسسات، وأن القادة الذين يتبعون أساليب القيادة التحويلية يحققون تحسينات كبيرة في الأداء المؤسسي.
دراسة (Bhutto, et al., 2020)	هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والدوافع الخضراء الجوهرية والخارجية وتأثيرها على الإبداع الأخضر في صناعة تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على كيفية استخدام القيادة الخضراء لتعزيز الممارسات البيئية.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية الخضراء لها تأثير كبير على الإبداع الأخضر في صناعة تكنولوجيا المعلومات، حيث أن الدافع الجوهرية الأخضر هو عامل وسيط يعزز من العلاقة بين القيادة والإبداع، مما يساهم في تحسين النتائج البيئية والابتكار في هذا القطاع.
دراسة (Shafi, et al., 2020)	هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية على تحفيز إبداع الموظفين في بيئة العمل وكيفية تأثير التحفيز الداخلي على تعزيز الإبداع التنظيمي.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير قوي على تحفيز الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى أن التحفيز الداخلي للموظفين يعزز هذه العلاقة ويزيد من الابتكار في بيئات العمل.
دراسة (Ufua, et al., 2020)	هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة في تجاوز التحديات التشغيلية في المنظمات الخاصة، خاصة في ظل البيئات التنافسية والمتغيرة.	توصلت الدراسة إلى أنه في بيئات العمل المعقدة، لا يمكن تحديد نمط قيادة واحد يتناسب مع جميع الظروف. تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تعتبر الأنسب لمواجهة التحديات التشغيلية، وأوصت الدراسة بتوظيف تدخلات قيادية مرنة لتحسين الأداء.
دراسة (Zhang, et al., 2020)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التفاعل بين أنماط القيادة المختلفة على الإبداع داخل بيئة العمل، مع مراعاة سمات الشخصية الخاصة بالأفراد مثل الانفتاح على التجربة.	توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بسمات شخصية منفتحة يكونون أكثر إبداعاً عندما يتوقع القائد إبداعاً عالياً، بينما تبين أن المراقبة الدقيقة قد تحد من الإبداع الفردي.
دراسة (فخري، 2019)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على إدارة الأزمات في الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران، مع تسليط الضوء على كيفية استخدام القيادة لتجاوز الأزمات في السياقات التنظيمية.	توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية المختلفة تؤثر بشكل واضح على مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات. وقد أثبتت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في تجاوز الأزمات وتعزيز الاستجابة السريعة.
دراسة (Birasnav &	هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتكامل سلسلة التوريد في سياق	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع الابتكار في

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
Bienstock, (2019)	تكنولوجيا التصنيع المتقدمة، وكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء الشركات.	تكنولوجيا التصنيع المتقدمة، مما يعزز التكامل الفعال بين شركاء سلسلة التوريد ويسهم في تحسين الأداء العام للشركات.
دراسة (أبو العزم، 2018)	هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة العمل وكيفية تعزيز سلوكيات التعاون والانتماء بين العاملين.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتبعون هذا النمط القيادي يظهرون مستويات أعلى من التعاون والمشاركة في العمل الجماعي.
دراسة (الدهراوي، 2018)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الإدارة المالية بهيئة قناة السويس.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تبين أن القادة الذين يتبنون ممارسات أخلاقية يساهمون في تعزيز انتماء الموظفين وزيادة مشاركتهم الفعالة في بيئة العمل.
دراسة (صبري، 2018)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على بناء القيادات المستقبلية في هيئة قناة السويس، مع التركيز على تطوير قادة قادرين على مواجهة تحديات المستقبل.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تطوير القيادات المستقبلية، حيث تمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات المستقبلية وتعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
دراسة (Chi & Tso, 2018)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة المشاركة على الإبداع والانتماء التنظيمي باستخدام رأس المال النفسي الجماعي كعامل وسيط، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي.	توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي الجماعي يتوسط في العلاقة بين القيادة المشاركة والإبداع والانتماء التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل التي تعزز رأس المال النفسي الجماعي تشجع على الابتكار وتعزز من ارتباط الموظفين بالمؤسسة.
دراسة (Wang, et al., 2018)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على سلوك الموظف في بيئات العمل باستخدام رأس المال النفسي كآلية تفسيرية.	توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الموظف. حيث تبين أن زيادة مستويات الرأس المال النفسي يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة (جارحي، 2017)	هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية تأثير هذا النمط القيادي على تعزيز الابتكار المؤسسي.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبعون هذا النمط يعززون من التفكير الإبداعي ويشجعون على تقديم حلول مبتكرة.
دراسة (الشافعي، 2017)	هدفت الدراسة إلى تقييم سلوكيات القيادة التمكينية وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية ترتبط بشكل إيجابي مع تمكين الموظفين نفسيًا، مما يقلل من الاحتراق الوظيفي. كما تبين أن الموظفين الذين يشعرون بتمكين نفسي أقل عرضة للتوتر والضغط النفسي.
دراسة (الشرباصي، 2017)	هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم بمحافظة دمياط، مع تحليل كيفية تأثير القيادة على سلوك الموظفين.	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك العاملين لأنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تبين أن القيادة التحويلية تزيد من مستويات التعاون والانتماء لدى المعلمين والإداريين في المؤسسات التعليمية.
دراسة (الجبوري، 2016)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وكيفية تحسين الأداء من خلال القيادة الاستراتيجية.	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. وقد تبين أن القيادة التي تتبنى رؤية استراتيجية واضحة تسهم في رفع فعالية الأداء داخل المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة.
دراسة (جودة وآخرون، 2016)	هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية والانضباط الإداري في العمل، مع التركيز على تأثير القيادة في تحسين سلوك الانضباط.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الانضباط الإداري في العمل، حيث تبين أن القادة الذين يعتمدون على أساليب تحفيزية وملهمة يساهمون في تحسين الانضباط داخل فرق العمل.
دراسة (عبد الجواد، 2016)	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الجامعية، مع التركيز على القيم الأخلاقية في سلوك الموظفين.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن القادة الذين يتبعون أساليب أخلاقية يعززون من سلوكيات التعاون والمشاركة بين الموظفين.

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة (Joo, et al., 2016)	هدفت الدراسة إلى دراسة دور رأس المال النفسي في تعزيز الانتماء للعمل وتمكين العمل في القطاع الخاص بكوريا، وكيفية تأثير ذلك على الأداء التنظيمي.	توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يعزز الارتباط بالعمل، وأن تمكين العمل يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي والانتماء للمنظمة. حيث أظهرت النتائج أن زيادة رأس المال النفسي يعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين والمكان الذي يعملون فيه.

1.3.2 الدراسات المتعلقة بالتحول من القطاع العام للخاص

جدول 2: أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول من القطاع العام للخاص

الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
(AbuAlRub & Al-Zaru, 2020)	تهدف الدراسة إلى تقييم أثر التحول المؤسسي على جودة خدمات الرعاية الصحية في المستشفيات العامة.	توصلت الدراسة إلى أن التحول إلى القطاع الخاص يحسن كفاءة وجودة الخدمات الصحية بشرط وجود قيادة إدارية فاعلة.
(Kumar & Singh, 2018)	تستكشف الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية خلال خصخصة الخدمات في الهند.	وجدت الدراسة أن التحول إلى القطاع الخاص يزيد من كفاءة الأداء المالي والخدمات، لكنه يحتاج إلى تأهيل القيادات.
(Wang & Yip, 2018)	تبحث الدراسة تأثير إصلاحات الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تقديم الخدمات الصحية في الصين.	أوضحت الدراسة أن الشراكات تعزز فاعلية تقديم الخدمات الصحية مع وجود استراتيجيات قيادية واضحة.
(Al-Farsi & Al-Mawali, 2019)	تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير الخصخصة على كفاءة الخدمات الصحية في عمان.	أظهرت الدراسة أن الخصخصة ساعدت في تحسين كفاءة الخدمات الصحية مع ضرورة تحسين نظم الرقابة الإدارية.
(Mathew & Azeem, 2021)	تدرس الدراسة فرص وتحديات التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في قطاع الصحة بالدول النامية.	خلصت الدراسة إلى أن التحول يفتح فرص تحسين الخدمات لكنه يتطلب تخطيطاً استراتيجياً ودعماً قيادياً قوياً.

1.3.3 دراسات في العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص

جدول 3: أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص

الباحث	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
(Alshammari, 2019)	تهدف الدراسة إلى تحليل دور أنماط القيادة المختلفة في نجاح عمليات التغيير في المستشفيات السعودية.	وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية أكثر فعالية في تحفيز قبول التغيير وتحسين الأداء الوظيفي.
(Rahim, 2017)	تبحث الدراسة تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على تسريع عمليات التغيير في المؤسسات الصحية.	أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحفز الموظفين وتعزز التزامهم مما يسرع التحول المؤسسي.
(Giltinane, 2019)	تهدف الدراسة إلى مراجعة أنماط القيادة ونظرياتها وتأثيرها في القطاع الصحي.	أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية والديمقراطية ترتبطان بزيادة الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمات الصحية.
(Hossain & Rokonzaman, 2020)	تهدف الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على جاهزية التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية.	أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز استعداد الموظفين للتغيير وتسهل عملية التحول المؤسسي.
(Malik, Danish, & Munir, 2021)	تبحث الدراسة تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين ونجاح التغيير في المؤسسات الصحية.	وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي وتسهيل عمليات التغيير.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي توصلت إليها الباحثة والمرتبطة بموضوعات الدراسة الحالية، وبمراجعة نتائج تلك الدراسات يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بجوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية، كما يلي:

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة، يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص في المنظمات والقطاعات المختلفة. وقد أكدت معظم الدراسات على ضرورة الاهتمام بدراسة هذه الموضوعات.

1.4. الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة يمكن عرض الفجوة البحثية في الجدول التالي

جدول 4: تحديد الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على التحول من القطاع العام إلى الخاص في القطاع الصحي. حيث ستتناول الدراسة كيف تؤثر القيادة التحويلية والرشيقة والاستراتيجية على نجاح عمليات التحول المؤسسي في بيئة صحية في دولة عربية (أو نامية). كما تهدف إلى تحليل دور العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مما يتيح فهمًا أعمق يمكن الاستفادة منه لتطوير القيادة وتحسين جودة التحول في القطاع الصحي.	الفجوة البحثية التي تتضح من هذه الدراسات هي قلة الدراسات التطبيقية التي تربط بين أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، الرشيقة، الاستراتيجية) وعملية التحول من القطاع العام إلى الخاص في القطاع الصحي بشكل شامل وعميق. كذلك، تفتقر الأدبيات إلى بحث دور العوامل الوسيطة مثل التمكين النفسي ورأس المال البشري في هذه العلاقة. كما يوجد نقص في الدراسات التي تركز على بيئات عربية أو نامية ذات خصوصيات ثقافية وتنظيمية.	أظهرت الدراسات السابقة تأثيرًا قويًا لأنماط القيادة على الأداء التنظيمي والريادة في مجالات متعددة مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الصحية، بالإضافة إلى تأثير القيادة التحويلية والرشيقة على الابتكار والتحول من القطاع العام للخاص. ومع ذلك، فإن غالبية هذه الدراسات كانت تتناول هذا التأثير في قطاعات متنوعة دون تركيز كافٍ على القطاع الصحي. كما أظهرت بعض الدراسات تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسات، إلا أن هناك نقصًا في دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص في القطاع الصحي. علاوة على ذلك، تناولت الدراسات القيادة غالبًا من زاوية واحدة دون الربط بينها وبين عملية التحول المؤسسي من القطاع العام للخاص.
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تحليل الدراسات السابقة.		

والجدول التالي يبين أهم أنماط القيادة التي تناولتها بعض الدراسات السابقة:

جدول 5: أهم أنماط القيادة التي تناولتها بعض الدراسات السابقة

م	الدراسات	القيادة الإدارية	القيادة الأخلاقية	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة الأصلية	القيادة المشاركة	القيادة الاستراتيجية	أخرى
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	دراسة (الشافعي، 2017).	√							
	دراسة (Huynh,) 2021).			√					
	دراسة (Saira, et) 2021).			√					
	دراسة (Stanescu,) 2021).			√					
	دراسة (Grošelj, et) 2021).			√		√			
	دراسة (فخري، 2020).	√							
	دراسة (الجبوري، 2016).							√	
	دراسة (غني، 2020).								القيادة الروحية
	دراسة (Aboramadan,) 2021).								القيادة الشاملة
	دراسة (Ahmad, et) 2021).		√						
	دراسة (خليل، 2020).			√					
	دراسة (Bhutto, et) 2020).			√					
	دراسة (Shafi, et) 2020).			√					
	دراسة (الزعتون، مظهر، 2019).								القيادة الابتكارية
	دراسة (Birasnav,) & Bienstock: 2019).							√	

م	الدراسات	القيادة الإدارية	القيادة الأخلاقية	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة الأصلية	القيادة المشاركة	القيادة الاستراتيجية	أخرى
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	دراسة (عساف، 2018).	√							
	دراسة (Joo, et al., 2016).					√			
	دراسة (أبو العزم، 2018).								
	دراسة (الدهراوي، 2018).		√						
	دراسة (Chi, & Tso, 2018).						√		
	دراسة (Wang, et al., 2018).			√					
	دراسة (جارحي، 2017).			√					
	دراسة (عبدالجواد، 2016).		√					√	
	دراسة (النفار، 2015).							√	
	دراسة (سيد، 2015).	√							
	الإجمالي	4	3	10	1	2	2	5	

المصدر: (من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة)

1.5. مشكلة الدراسة

تشهد مؤسسات القطاع الصحي في العديد من الدول تحولات متسارعة من النظم الحكومية التقليدية إلى نماذج القطاع الخاص، في إطار سعيها لتحسين جودة الخدمات وكفاءة الأداء وتقليل الأعباء المالية على الدولة. ورغم الأهمية المتزايدة لهذه التحولات، تواجه المؤسسات الصحية تحديات كبيرة تتعلق بإدارة هذه العملية بنجاح، لا سيما على صعيد القيادة التي تُعد العامل الأساسي في توجيه التغيير وتهيئة بيئة العمل لاستقبال التحول.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي في القطاعات المختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تركز بشكل خاص على دور أنماط القيادة

في تسهيل وتحقيق التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص داخل القطاع الصحي. كما أن كثيرًا من الدراسات تركزت على نمط القيادة التحويلية دون استكشاف متعمق لأنماط قيادية أخرى قد تلعب دورًا محوريًا في دعم هذا التحول، مثل القيادة الرشيقة، الاستراتيجية، أو الأخلاقية.

بالإضافة إلى أن هناك فجوة في فهم كيفية تأثير هذه الأنماط القيادية على نجاح التحول من خلال العوامل الوسيطة مثل التمكين النفسي، رأس المال البشري، وثقافة التنظيم، خاصة في السياقات الصحية ذات الخصوصيات الثقافية والتنظيمية الخاصة بالدول العربية أو النامية.

وبناءً عليه، تتجلى مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة المختلفة على نجاح التحول من القطاع العام إلى الخاص في المؤسسات الصحية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة التي تؤثر في هذه العلاقة، من أجل تقديم توصيات علمية وعملية تساعد في تحسين قيادة التغيير وضمان استدامة التحول.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر النمط القيادي على التحول من القطاع العام للخاص في القطاع الصحي محل الدراسة؟
وينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، وهي:

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة وأبعاد التحول من القطاع العام للخاص بالقطاع الصحي؟
- ما تأثير أبعاد أنماط القيادة على أبعاد التحول من القطاع العام للخاص بالقطاع الصحي؟
- ما الاختلافات في إدراك العاملين بالقطاع الصحي لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة التحول من القطاع العام للخاص) وفقًا للاختلاف في متغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات خبرة، المؤهل)؟

1.6. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: التعرف على دور أنماط القيادة في تحقيق التحول من القطاع العام للخاص في القطاع الصحي.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة وأبعاد التحول من القطاع العام للخاص.

- 2- قياس تأثير أبعاد أنماط القيادة على أبعاد التحول من القطاع العام للخاص.
- 3- تحديد الاختلافات في إدراك العاملين بالقطاع الصحي لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة التحول من القطاع العام للخاص) وفقا للاختلاف في متغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل).

1.7. فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التحول من القطاع العام للخاص:

ويندرج تحت هذا القسم الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأخلاقي على التحول من القطاع العام للخاص.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على التحول من القطاع العام للخاص.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الاستراتيجي على التحول من القطاع العام للخاص.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأخلاقي على التحول من القطاع العام للخاص.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية حول أثر أنماط القيادة على التحول من القطاع العام للخاص.

ويندرج تحت هذا القسم الفروض الفرعية التالية.

الفرض الفرعي الأول: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقا للنوع حول دور أنماط القيادة على التحول في القطاع العام للخاص.

الفرض الفرعي الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقا لمستوى التعليم حول دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام للخاص.

الفرض الفرعي الثالث: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي حول دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام للخاص.

الفرض الفرعي الرابع: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة حول دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام للخاص.

1.8. متغيرات الدراسة

وفقاً لما اطلعت عليه الباحثة من دراسات سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة، فقد تم الاعتماد في قياس المتغيرات على ما يلي:

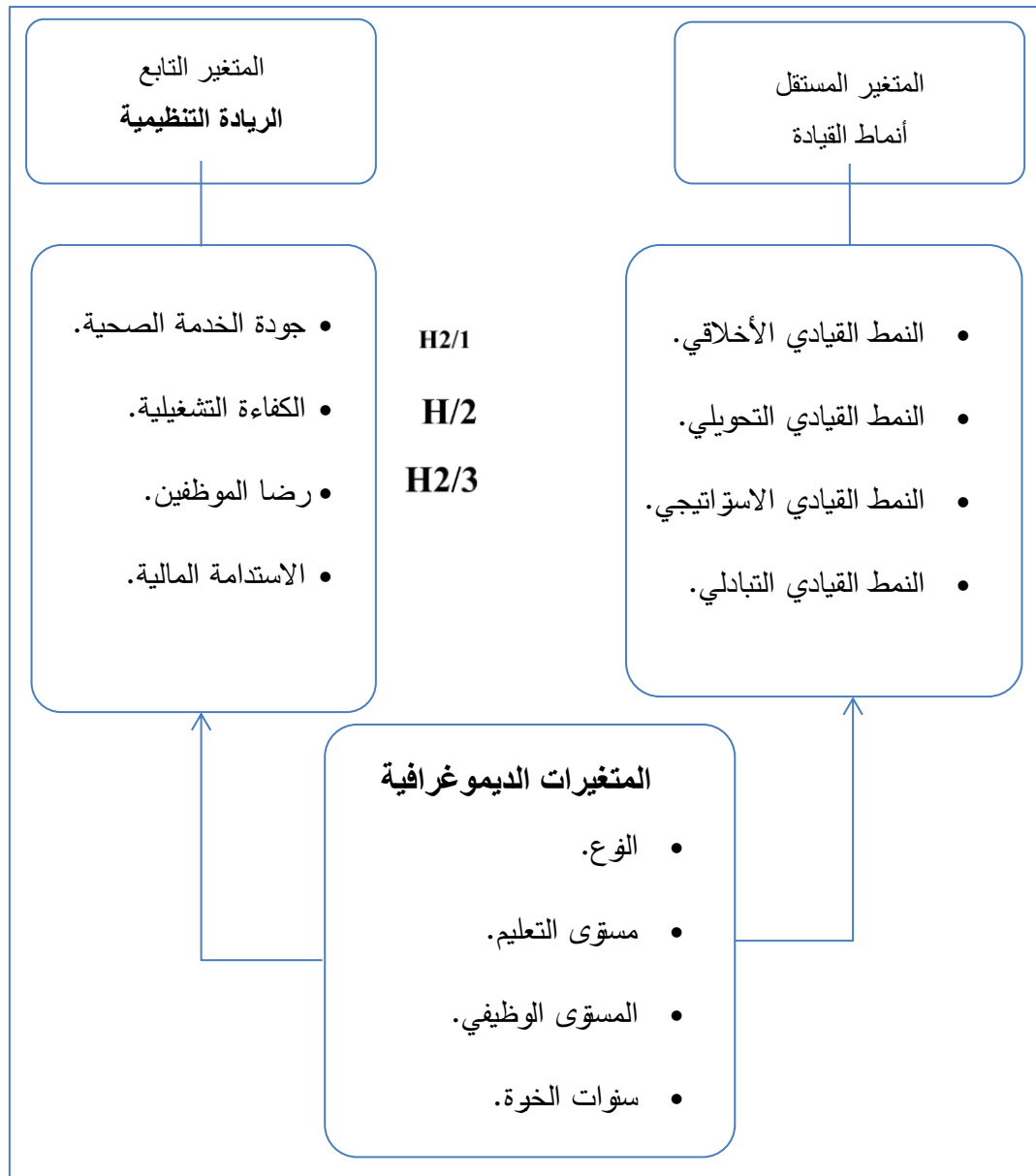
جدول 6: متغيرات وأبعاد الدراسة

الدراسة	أبعاد	نوع	المتغير
دراسة (Stanescu, et al., 2021).	النمط القيادي الأخلاقي	المتغير المستقل	أنماط القيادة
دراسة (فخري, 2020).	النمط القيادي التحويلي		
دراسة (الجبوري, 2016).	النمط القيادي الاستراتيجي		
دراسة (الشافعي, 2017).	النمط القيادي التبادلي		
(Al-Mawali, 2019)	جودة الخدمة الصحية	المتغير تابع	التحول من القطاع العام للخاص
(Azeem, 2021)	الكفاءة التشغيلية		
(Mawali, 2019)	رضا الموظفين		
(Mawali, 2019)	الاستدامة المالية		

المصدر: من إعداد الباحثة

1.9. نموذج الدراسة

يوضح الشكل: رقم (1/1) العلاقة بين متغيرات الدراسة والنموذج الافتراضي للتعرف على أنماط القيادة ودورها في تحقيق التحول من القطاع العام للخاص.



رسم توضيحي 1: الإطار المقترح لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالدراسات السابقة.

1.10. أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية بما تقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كآتي:

❖ الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة محاولة للإسهام في سد الفجوة البحثية التي تم التوصل إليها من مراجعة الدراسات السابقة، والحاجة إلى تقديم المزيد من الدراسات والأبحاث حول النمط القيادي

والتحول من القطاع العام للخاص، وتحديدًا فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تسهم في زيادة فعالية النمط القيادي وزيادة فاعلية التحول من القطاع العام للخاص، حيث أن هذا الموضوع يعد موضوعًا هامًا في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، كما يمكن أن توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

❖ الأهمية العملية:

ترتبط الأهمية العلمية بأهمية المجال التطبيقي، حيث أن القطاع الصحي من أهم القطاعات بالمملكة العربية السعودية. كما تنبع أهمية الدراسة من الدور المتنامي خلال العقدين الماضيين لموضوع التحول من القطاع العام للخاص، كقدرة حيوية ضرورية في مواجهة التحديات البيئية، وإدارة عملية التغيير المستمرة. كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعًا إداريًا حيويًا أصبح يمس جوهر أعمال القطاع الصحي، والتي تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، حيث يعد الاهتمام بالقيادة من الوسائل الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها.

1.11. حدود الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تحديدها في النواحي التالية:

- ❖ الحدود المكانية للدراسة: ينحصر تطبيق هذه الدراسة في القطاع الصحي.
- ❖ الحدود البشرية للدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في جميع المستويات الوظيفية في القطاع الصحي محل الدراسة.
- ❖ الحدود الزمنية للدراسة: وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية وتحليلها.

1.12. محتويات الدراسة:

تقع هذه الدراسة في خمسة فصول رئيسية تغطي الإطار العام والإطار النظري والدراسة الميدانية، وهي على النحو التالي:

▪ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يضم تمهيد حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم عرض مشكلة الدراسة، وأهدافها وفروضها، وأهمية وحدود الدراسة.

■ الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

يعرض هذا الفصل الدراسة النظرية، وهي تنقسم إلى:

- أولاً: عرض تحليلي نظري لمتغير نمط القيادة.

- ثانياً: عرض تحليلي نظري لمتغير التحول من القطاع العام للخاص.

■ الفصل الثالث: منهجية الدراسة:

■ الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الفصل التحليل الوصفي لعينة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم تحليل واختبار فروض الدراسة.

■ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

اشتمل على مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، ثم تقديم توصيات بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأخيراً تقديم مقترحات لدراسات تالية.

ثاني عشر: الإطار المنهجي للدراسة:

1- نوع البيانات ومصادرها:

اعتمدت الباحثة في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

- البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة، على المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية من الرسائل العلمية الخاصة بالماجستير والدكتوراه ذات العلاقة والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوعات أنماط القيادة والتحول من القطاع العام للخاص.

- البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة، حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية

للدراسة للإلمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني مع العاملين في القطاع الصحي محل الدراسة، بشأن الحصول على هذه البيانات.

2- منهج الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التحقق من دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام للخاص، وتعتمد الباحثة في منهج البحث على مرحلتين أساسيتين للبحث الاجتماعي، هما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري. تهدف المرحلة الأولى إلى توضيح المفاهيم الخاصة بالدراسة، والتعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وإجراء الدراسة الاستطلاعية، ثم تحديد المشكلة واستخلاص الفروض.

أما في المرحلة الثانية، فتعتمد الباحثة على المدخل السببي أو التفسيري بهدف توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واستنتاج العلاقات السببية بينهما.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء من الدراسة ما يتعلق بمجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة ووحدة المعاينة التي تم استخدامها في الدراسة الحالية، ونوع العينة وطريقة اختيارها، وذلك على النحو التالي: أولاً: مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاع الصحي والبالغ عددهم (200) فرد في المستويات الوظيفية المختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في القطاع محل الدراسة ثانياً: تحديد حجم العينة:

تم تحديد العينة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية (Thompson, 2012, p. 59):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$$

حيث أن:

N حجم المجتمع

n حجم العينة

الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة z تساوي 1.96

d نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي 0.05

نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث وتساوي p 0.50

ومن خلال التعويض في المعادلة السابقة يتضح أن حجم عينة الدراسة المطلوب توزيعها على مجتمع الدراسة بلغ (200) مفردة.

4- أداة الدراسة:

تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة لاختبار فروض الدراسة، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وتتضمن قائمة الاستقصاء المحاور التالية:

■ المحور الأول: النمط القيادي:

يتضمن هذا المحور التعرف على واقع النمط القيادي في القطاع الصحي بالبنوك محل الدراسة، من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (النمط القيادي الأخلاقي، النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي الاستراتيجي، والنمط القيادي التبادلي).

■ المحور الثاني: التحول من القطاع العام للخاص:

يتضمن هذا المحور التعرف على واقع التحول من القطاع العام للخاص في القطاع الصحي بالبنوك محل الدراسة من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (جودة الخدمة الصحية- الكفاءة التشغيلية- رضا الموظفين- الاستدامة المالية).

■ المحور الثالث: المتغيرات الديموغرافية:

يتضمن هذا المحور التعرف على المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: (النوع، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) لمفردات الدراسة من العاملين بالقطاع الصحي محل الدراسة.

5- الأساليب الإحصائية:

سيتم معالجة البيانات الأولية المستخدمة في قائمة الاستقصاء ببعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فروض الدراسة، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والتأثير المختلفة بين متغيرات الدراسة، ومن تلك الأساليب ما يلي:

□ **أسلوب الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ما إذا كانت الأسئلة التي وضعت في قائمة الاستقصاء تصف فعلاً ما وضعت من أجله.

□ **الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics** تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي المرجح ومعامل الاختلاف، لقياس قوة الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة، حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب مدى توافرها في القطاع الصحي.

□ **معامل الارتباط لبيرسون Pearson** تم استخدام معامل الارتباط لدراسة مدى العلاقة واتجاه الارتباط بين المتغيرات.

□ **تحليل الانحدار المتعدد Regression Analysis** لمعرفة مدى التأثير بين المتغيرات واستخدام العلاقة للتنبؤ بقيمة أحد المتغيرين بدلالة المتغير الآخر، بالاعتماد على معامل التحديد لقياس نسبة التغير بين المتغيرات واختبار "ف" لمعرفة مدى معنوية التأثير عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.005).

□ **اختبار "ف" F-test**: تشير قيمة اختبار "ف" إلى جودة نموذج العلاقة، وصحة الاعتماد دون أخطاء.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1. تمهيد

يشكل الإطار النظري لأي دراسة بحثية الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الفرضيات وتحليل المتغيرات، إذ يتيح للباحث فهم طبيعة الظواهر محل الدراسة، وتحديد العلاقات النظرية بينها، كما يزود القراء والأساتذة بالأساس العلمي الذي يبرر تصميم الدراسة واختيار أدواتها. في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل المفاهيم والنظريات المتعلقة بأنماط القيادة والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، مع التركيز على القطاع الصحي كبيئة بحثية ذات خصوصية وظروف تنظيمية مميزة. تعد القيادة من أهم عوامل نجاح المنظمات، حيث يُنظر إليها على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن نوع القيادة الممارس من قبل المديرين يحدد مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المؤسسية، كما يؤثر في سلوكيات الموظفين ومستوى تحفيزهم وانخراطهم في العمل (Rashid et al, 2024, p.33).

في ظل التحولات المستمرة في بيئات العمل، أصبح لزامًا على المنظمات تطوير قدراتها القيادية، بحيث يمكنها مواجهة التحديات المعقدة التي تفرضها العولمة، والتكنولوجيا الحديثة، والتنافس الشديد بين المؤسسات. ويمثل القطاع الصحي مثالًا حيًا على ذلك، حيث تتعرض المؤسسات لضغوط مستمرة لتحسين جودة الخدمات، رفع كفاءة الأداء، وضمان الاستدامة المالية في ظل موارد محدودة واحتياجات متزايدة للمستفيدين. وقد بينت الدراسات أن النجاح في إدارة هذه التغيرات يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية القيادة وقدرتها على توجيه التغيير بطريقة استراتيجية ومنسقة (wang&liu, 2023, p45).

ويُعتبر فهم الإطار النظري لأنماط القيادة والتحول أمرًا بالغ الأهمية، لأنه يوفر الأساس الذي يمكن من خلاله تحديد العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بما يتيح اختبار الفرضيات المشتقة من مشكلة الدراسة. كما يساهم هذا التمهيد في توضيح طبيعة الفجوات البحثية الموجودة في الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بدور القيادة في تسهيل التحولات المؤسسية في المؤسسات الصحية في البيئات العربية والنامية.

بالإضافة إلى ذلك، يوفر التمهيد نظرة شاملة على متغيرات البحث الأساسية، بما في ذلك القيادة والتحول المؤسسي، ويزر العلاقة بينهما. إذ تشير الأدبيات إلى أن القيادة الفعالة لا تقتصر على إصدار القرارات

الإدارية فقط، بل تشمل القدرة على تحفيز الموظفين، تعزيز روح الفريق، وتهيئة بيئة عمل داعمة للابتكار والتغيير، وهو ما يمثل عاملاً رئيسياً في نجاح التحولات المؤسسية. (AbuAiRub&AL-zaru,2020)

بناءً على ما سبق، فإن هذا التمهيد يشكل نقطة الانطلاق لعرض مفاهيم القيادة بشكل أعمق، بدءاً من تعريفها ومقارنة مفهومها بالإدارة، وصولاً إلى استعراض أهم أنماط القيادة التي يمكن أن تؤثر في نجاح التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، خصوصاً في القطاع الصحي. وسيتم في المباحث التالية تحليل هذه المفاهيم والأنماط بطريقة منظمة، مع التركيز على الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة، لتكوين أساس علمي متين يربط بين النظرية والواقع العملي.

المبحث الأول: أنماط القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

1- المفهوم اللغوي للقيادة

كلمة "قيادة" مشتقة من الجذر "ق و د" في العربية، والذي يشير إلى السير بالشيء أو الشخص نحو هدف معين، وإرشاده في الطريق الصحيح. وقد استخدم العرب هذا الجذر في سياقات متعددة، أبرزها:

- 1-العسكرية: قيادة الجيوش نحو ميادين القتال مع القدرة على تنظيم القوات وتوجيهها بفعالية.
- 2-الإدارية والسياسية: قيادة المجتمعات أو الجماعات نحو أهداف محددة، سواء كانت إصلاحية أو تطويرية.
- 3-الاجتماعية والتعليمية: توجيه الأفراد، الطلاب، أو الجماعات نحو اكتساب المعرفة أو السلوكيات المطلوبة.

هذا التعدد في الاستخدام يظهر شمولية مفهوم القيادة، إذ يمكن تطبيقه في مختلف المجالات، مع اختلاف أدوات وطرق التطبيق حسب السياق

يعود أصل كلمة "قيادة" إلى اللغة العربية بمعنى "الإرشاد والتوجيه"، وقد ارتبط المفهوم تقليدياً بفكرة توجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد. فالقيادة، في جوهرها، تعكس قدرة الشخص على التأثير في الآخرين بحيث يتمكنوا من العمل الجماعي بفعالية نحو تحقيق أهداف مشتركة (السلمي، 2019، ص. 45). وقد استخدمت هذه الكلمة في سياقات مختلفة لتشير إلى التوجيه في المجالات العسكرية والسياسية

والإدارية، إلا أن مفهوم القيادة في الإدارة الحديثة اكتسب بعدًا أعمق، حيث لم تعد مجرد توجيه أو إصدار أوامر، بل أصبحت عملية تأثيرية قائمة على التحفيز، التوجيه، والتفاعل مع الأفراد بطرق مبتكرة كما أن القيادة ليست مجرد اسم، بل هي فعل مستمر يتطلب نشاطًا وتفاعلًا مع الآخرين. فالقيادة تعني قدرة الفرد على التأثير في المحيطين به، توجيههم، وحثهم على تبني سلوكيات أو أهداف محددة (غنيم، 2020).

• على سبيل المثال، القائد الذي يقود فريقًا في مستشفى لتبني نظام صحي جديد، لا يكتفي بإصدار التعليمات، بل يعمل على شرح أهمية التغيير، بناء الثقة، وتوفير الدعم اللازم للموظفين، وهو ما يعكس العمق اللغوي والعملي لمفهوم القيادة

كما تُظهر الدراسات الحديثة أن القيادة، حتى من منظور لغوي، ترتبط بالقدرة على التأثير الاجتماعي والتواصل الفعال. فالقيادة تشمل:

- التوجيه: تقديم الإرشادات الواضحة للفرق أو الجماعات.
- التأثير: إحداث تغييرات في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- التحفيز: دفع الأفراد لبذل الجهد والتفاني في العمل (السلي، 2019)

2- المفهوم الاصطلاحي والإداري للقيادة

عرف الباحثون القيادة اصطلاحياً بأنها القدرة على توجيه الأفراد أو الجماعات بطريقة تجعلهم يلتزمون بأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتطوير إمكاناتهم لتحقيق أهداف المنظمة. ويرى (Bass&Riggio,2018) أن القيادة تتجاوز مجرد ممارسة الإدارة الروتينية، إذ تشمل تشكيل الرؤية، إلهام العاملين، وتعزيز القدرة على التغيير. كما أن (Dessler (2022 يشير إلى أن القيادة تتميز بقدرة القائد على التفاعل مع موظفيه، وتحفيزهم، وبناء علاقات ثقة تجعل الأهداف المؤسسية قابلة للتحقيق (Dessler,2022)

وفي سياق التعريف الإداري، لم تعد القيادة مقتصرة على كونها وظيفة تنظيمية روتينية أو إصدار تعليمات، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا محوريًا يساهم في نجاح المؤسسات وفعاليتها على المدى الطويل. فالقيادة الحديثة هي القدرة على توجيه الموارد البشرية، تنظيم العمليات، وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

تتجاوز القيادة حدود التحكم التقليدي لتصبح عملية تفاعلية ديناميكية، تعتمد على تقييم الاحتياجات، التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوفير البيئة الملائمة لتعزيز الأداء والإبداع. فالقائد

الناجح اليوم لا يكتفي بالسيطرة على الموارد أو متابعة الإجراءات، بل يعمل على تمكين فرق العمل، تشجيعهم على المبادرة، وبناء قدراتهم الشخصية والمهنية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة العامة والفردية (غنيم، 2020).

ويمكن تعريف القيادة ايضاً كعنصر استراتيجي حيث أنه في المؤسسات الصحية، تتضح أهمية القيادة الحديثة من خلال دورها في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية والإدارية، ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية. فالقيادة الفعالة تسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والجودة المستمرة، وتشجع الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحسين العمليات والخدمات. (Rashid et al, 2024)

كما يشير كردي (2021) إلى أن القيادة في السياق الإداري في بيئة العمل تخلق إحساساً بالانتماء والمسؤولية المشتركة، مما يزيد من ولاء الموظفين ويعزز قدرتهم على مواجهة التحديات المؤسسية. وهذا يعكس أن القيادة ليست مجرد سلطة إدارية، بل هي قدرة على التأثير الاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة لضمان تطبيق السياسات وتحقيق التحولات الاستراتيجية

ويمكن تعريف القيادة علي أنها إدارة ديناميكية من ناحية أنها ليست مجرد سلطة رسمية تمنح بموجب منصب إداري، بل هي عملية تأثيرية مستمرة تتطلب التفاعل مع الأفراد والمجموعات، بناء الثقة، وتحفيز المشاركة الفعالة. من هذا المنظور، يتحول القائد من كونه مديراً تقليدياً إلى موجه ومطور للقدرات، ومحفز للابتكار، وضامن لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد (غنيم، 2020).

القيادة تهدف إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تتيح للموظفين تطوير مهاراتهم، المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وهذا يجعل القيادة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، حيث تتداخل الأدوار التنظيمية مع الجوانب الإنسانية والنفسية للموظفي

3- تعريف القيادة عند الباحثين

لقد تناول الباحثون مفهوم القيادة من زوايا متعددة، مما أتاح فهمًا أعمق لدورها في المؤسسات الحديثة. يمكن تلخيص أبرز هذه التعريفات كما يلي:

1. التعريف السلوكي:

يركز التعريف السلوكي على السلوكيات الفعلية للقائد وطريقة تفاعله مع الأفراد داخل المؤسسة. فالقائد، وفق هذا المنظور، ليس مجرد صاحب منصب، بل هو من يحدد أسلوب تواصله، طريقة مشاركته الموظفين في اتخاذ القرارات، ومدى دعمه لهم في أداء مهامهم (غنيم، 2020).

ويظهر هذا بوضوح في المؤسسات الصحية، حيث تؤثر سلوكيات القائد اليومية في درجة التزام الموظفين، مستوى رضاهم، وفعالية التعاون بين الفرق المختلفة. فالتركيز هنا يكون على كيفية توجيه الأفراد وإظهار الدعم المستمر لهم، وليس فقط إصدار التعليمات.

2. التعريف الوظيفي:

من منظور وظيفي، تعتبر القيادة مجموعة من الأدوار والمهام التي يقوم بها القائد لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (كردي، 2021). وتشمل هذه الأدوار التخطيط الاستراتيجي، تنظيم العمل، التوجيه، التنسيق بين الأقسام، والتحفيز.

بهذا المعنى، يصبح القائد عنصرًا محوريًا في ربط الموارد البشرية والمادية بالاستراتيجيات التنظيمية، وضمان انسيابية العمليات وتحقيق الأداء المطلوب.

فعلى سبيل المثال، في المؤسسات التي تمر بمرحلة تحول من القطاع العام إلى الخاص، تتضح أهمية القيادة الوظيفية في توزيع المهام بفاعلية، وضمان تطبيق الأنظمة الجديدة بكفاءة، مع مراعاة قدرات الموظفين وخبراتهم.

3. التعريف التحويلي:

تركز المدرسة التحويلية على قدرة القائد على إحداث تغييرات إيجابية في الأفراد والمنظمة ككل (غنيم، 2020 \ 2024؛ Al-Saati & Al-Anqari).

فالقيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة العمليات الروتينية، بل تهدف إلى تحفيز الموظفين لتجاوز الأداء المعتاد، تبني الابتكار، وإيجاد بيئة عمل تشجع على المبادرة والمساهمة الفاعلة في تطوير المؤسسة.

في هذا السياق، يظهر القائد كملهم ومحفز، يركز على تطوير الإمكانيات الفردية والجماعية للموظفين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة.

4. التعريف الأخلاقي والقيمي:

من منظور أخلاقي، تُنظر القيادة على أنها قدرة القائد على توجيه السلوكيات وفق قيم ومبادئ تهدف إلى خلق بيئة عمل متوازنة ومستدامة (غنيم، 2020؛ كردي، 2021).

يشمل هذا البعد الالتزام بالنزاهة، الشفافية، العدالة، واحترام حقوق الموظفين والمستفيدين. فالقيادة الأخلاقية تعزز ثقة العاملين بالمؤسسة، وتدعم الاستمرارية المؤسسية، وتخلق بيئة عمل محفزة على الالتزام والتعاون.

4- التعريف الإجرائي للقيادة:

في البحوث التطبيقية والإدارية، يُنظر إلى القيادة أيضًا من منظور إجرائي عملي، يركز على كيفية تطبيق المبادئ القيادية في الواقع العملي لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالتعريف الإجرائي للقيادة لا يقتصر على الجوانب النظرية أو المفاهيمية، بل يتناول الإجراءات والخطوات التي يقوم بها القائد لإدارة الأفراد، توجيه الموارد، وضمان تنفيذ السياسات بشكل فعال (غنيم، 2020؛ كردي، 2021).

(1) القيادة كإجراءات ملموسة

القيادة وفق هذا المنظور تُعد سلسلة من الإجراءات العملية والممنهجة التي تهدف إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وتشمل هذه الإجراءات:

تحديد الأهداف الواضحة: وضع أهداف قصيرة وطويلة المدى، وربطها بخطة تنفيذية واضحة، بما يضمن أن تكون كل جهود الفرق متناسقة وموجهة نحو تحقيق النتائج المرجوة (كردي، 2021).

توزيع المهام بفاعلية: تنظيم فرق العمل وتوزيع المسؤوليات وفق مهارات الأفراد وخبراتهم، لضمان أعلى مستوى من الإنتاجية والكفاءة (غنيم، 2020).

المتابعة والتقييم المستمر: مراقبة سير العمل، قياس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة للفرق بشكل دوري لتحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء (AL-Saatic&AL-Anqari,2024)

4-تحفيز الموظفين: استخدام أساليب تحفيزية متنوعة، سواء معنوية أو مادية، لضمان مشاركة الموظفين الفعالة وتحقيق أعلى مستويات الالتزام.

5- حل المشكلات واتخاذ القرارات: القدرة على التعامل مع المعوقات والاختلالات بشكل سريع وفعال، مع اتخاذ القرارات المناسبة للحفاظ على سير العمل واستمرارية الأداء.

(2) القيادة الإجرائية في المؤسسات الصحية

في السياق الصحي، يظهر التعريف الإجرائي للقيادة بأهمية بالغة، حيث تتطلب المؤسسات القدرة على تطبيق استراتيجيات تنظيمية دقيقة لضمان جودة الخدمات، سلامة المرضى، وكفاءة العمليات الطبية والإدارية. فالقائد الفعال في هذا المجال يقوم بـ:

- تنسيق الفرق الطبية والإدارية لضمان تقديم خدمات متكاملة.
- تطبيق الإجراءات الجديدة، مثل نظم إدارة المعلومات الصحية أو البروتوكولات الطبية الحديثة، مع متابعة استجابة الموظفين لها.
- توفير الدعم الفوري للفرق أثناء التحولات أو التغيرات، ما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز الالتزام بالممارسات الجديدة (غنيم، 2020).

المزايا الأساسية للقيادة الإجرائية

- 1-زيادة الفاعلية التنظيمية: من خلال تطبيق الإجراءات بشكل ممنهج وواضح.
- 2-تحسين الأداء الفردي والجماعي: حيث تتيح الإجراءات الواضحة لكل فرد معرفة دوره ومسؤولياته.
- 3-تعزيز الالتزام والانضباط: الموظفون يكونون أكثر التزامًا عندما تكون التوجيهات والإجراءات واضحة ومتابعة بشكل دوري.
- 4-دعم عمليات التحول والتغيير: القيادة الإجرائية تجعل التغيير أكثر قابلية للتطبيق، وتقلل من مقاومة الموظفين للتغييرات أو التحولات المؤسسية.

وبالتالي اعتمادًا على ماسبق، تعرف يمكن القول بأن لقيادة بالمنظور الإجرائي بأنها:

القدرة التي يتمتع بها القائد على توجيه وتحفيز العاملين في المؤسسات الصحية خلال التحول من القطاع العام إلى الخاص، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، مع مراعاة تطوير قدرات الأفراد، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، والالتزام بالقيم المؤسسية.

ثانياً: التطور الفكري للقيادة:

شهد مفهوم القيادة منذ نشأته تطوراً مستمراً، حيث انتقل من التركيز على السمات الفردية للقائد إلى النظر في سلوكياته، ثم إلى فهم العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وصولاً إلى الاهتمام بالأنماط القيادية والقدرة على إحداث التغيير التنظيمي. ويعد هذا التطور ضرورياً لفهم كيفية تأثير القيادة على نجاح التحول المؤسسي، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتسم بتعقيد العمليات وتعدد أصحاب المصلحة.

(1) النظريات التقليدية للقيادة

تركز هذه النظريات على السمات الشخصية للقائد باعتبارها المفتاح للنجاح. وتفترض أن بعض الأشخاص يولدون بقدرات قيادية فطرية تمكنهم من توجيه الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة.

- من أهم السمات: الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرار، والشخصية الجاذبة (Robbin&Judge,2021)

- الانتقادات: لم تأخذ هذه النظريات بعين الاعتبار تأثير السياق والمرؤوسين والبيئة التنظيمية.
- الصلة بالقطاع الصحي: الاعتماد على السمات الفردية للقائد قد يكون غير كافٍ في المؤسسات الصحية التي تتطلب قدرة على إدارة فرق متعددة التخصصات والتعامل مع الضغوط البيئية المتغيرة.

(2) النظريات السلوكية

ركزت هذه النظريات على سلوك القائد بدل التركيز على السمات الفردية.

- أبرزها: سلوك القيادة الديمقراطية، التوجيهية، والداعمة.
- الفكرة الأساسية: يمكن تعليم القيادة وتطويرها عبر التدريب والتوجيه، وليس الاعتماد فقط على السمات الفطرية (YukL,2020)

- الأثر على التحول: القدرة على تعديل السلوك القيادي بما يتناسب مع المتغيرات التنظيمية تجعل المؤسسة أكثر استعداداً للتكيف مع التغييرات والتحول من القطاع العام إلى الخاص.

(3) النظريات الحديثة للقيادة

تركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، والتأثير المتبادل بينهما، وتشمل:

- 1- القيادة التحويلية: تهدف إلى تحفيز الأفراد لتجاوز الأداء المعتاد، من خلال بناء رؤية مشتركة وإلهامهم لتبني التغيير. (Bass&Riggio,2018)

2- القيادة الموقفية: تفترض أن أسلوب القيادة الفعال يعتمد على الوضع والظروف التنظيمية، أي أن القائد يحتاج إلى التكيف مع قدرات ومهارات المرؤوسين ومتطلبات المهمة (Hersey&Blanchard,1969)

3- القيادة الرشيقة والاستراتيجية: تركز على التكيف السريع مع المستجدات البيئية، واتخاذ قرارات استباقية لضمان استمرار الأداء الفعال للمؤسسة (Wang&liu,2023)

• الأثر على القطاع الصحي: تساعد هذه النظريات القادة في إدارة التغيير المؤسسي، تحفيز الموظفين، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية أثناء التحول من القطاع العام إلى الخاص.

ثالثاً: مصادر القيادة:

تُعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية، أخرى تخص القائد، وأخرى تتعلق بالمرؤوسين، وطبيعة نظام المؤسسة، وبالتالي هنالك مصادر للقيادة كما يلي (القيوتي, 2009, ص. 296):

-المصادر الرسمية والسلطة: تتمتع السلطة الممنوحة للقائد بالقدرة على منح وإعطاء المكافآت وتوقيع الجزاء والعقوبات، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة. لذا فإن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة، وتتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

المصادر الشخصية والذاتية: إن اتصاف القائد بصفات شخصية مميزة يضيف أثراً كبيراً إلى ما يستمدّه من قوة من مركزه الوظيفي، حيث إن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً جاذباً لمحبّة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته. كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه، وتسهيل عملهم، وتوجيههم، وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، جميعها تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعة.

رابعاً: خصائص القيادة الفعالة

تُعد القيادة الفعالة أحد أهم العناصر التي تحدد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، خاصة في البيئات الديناميكية والتحوّلات المؤسسية المعقدة. فالقيادة ليست مجرد موقع إداري أو سلطة رسمية، بل هي عملية مستمرة تعتمد على التأثير الإيجابي في الأفراد، توجيه الجهود نحو الأهداف، وتحفيز فرق العمل على الابتكار والتعاون (غنيم، 2020).

يمكن تلخيص أبرز الخصائص التي تجعل القيادة فعالة كما يلي:

1. الرؤية الواضحة

من أهم مقومات القيادة الفعالة هو امتلاك القائد رؤية واضحة وشاملة لمستقبل المؤسسة. فالرؤية تُعد أداة استراتيجية توجه كل الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف محددة.

القائد صاحب الرؤية لا يكتفي بتحديد الأهداف فقط، بل يستطيع توصيل هذه الرؤية للموظفين بطريقة ملهمة تشجعهم على المشاركة الفاعلة والتفاعل مع الخطط التنفيذية.

في المؤسسات الصحية، على سبيل المثال، تساعد الرؤية الواضحة في تحديد أولويات الخدمات، تحسين جودة الرعاية الصحية، وتنسيق عمل الفرق الطبية والإدارية لتحقيق النتائج المرجوة (غنيمة، 2020).

كما أن وضوح الرؤية يساهم في تقليل الغموض والارتباك أثناء التحولات المؤسسية، ما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف والالتزام بخطط التحسين.

2. القدرة على التأثير والتحفيز

القيادة الفعالة تعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد، تحفيزهم، وزيادة اندماجهم في العمل. فالتحفيز ليس فقط بالتحفيز المادي، بل يشمل التحفيز المعنوي والنفسي، من خلال التشجيع، التقدير، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات (كردي، 2021).

القائد الفعّال يُحوّل التحديات إلى فرص تحفيزية، ويحفز الفرق على تقديم أفضل ما لديهم، الابتكار في الأداء، والمساهمة في تطوير المؤسسة بشكل مستمر.

هذا النوع من القيادة يخلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتمكين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

3. المرونة والتكيف مع المتغيرات

المرونة هي صفة أساسية للقيادة الفعالة، خصوصًا في البيئات المعقدة والمتغيرة بسرعة، مثل المؤسسات الصحية التي تشهد تحولات من القطاع العام إلى الخاص.

القيادة المرنة تتميز بالقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، تعديل الخطط التنفيذية وفق المستجدات، والاستجابة الفورية للتحديات الطارئة (AL-Saatic&AL-Anqari, 2024).

هذا النوع من المرونة يُعرف غالبًا بالقيادة الرشيدة، والتي تساعد على تسريع اتخاذ القرارات، تقليل الروتين الإداري، وضمان استمرارية العمل بكفاءة.

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى القيادة المرنة تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات، تحسين جودة الأداء، والحفاظ على رضا الموظفين.

4. القدرة على بناء فرق عمل متماسكة

أحد العناصر الأساسية للقيادة الفعالة هو بناء فرق عمل متماسكة تتمتع بروح التعاون والانتماء للمؤسسة. فالقيادة الناجحة تسعى إلى تعزيز التواصل الداخلي، تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق، وتحفيز المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف (غنيم، 2020).

الفرق المتماسكة تتميز بالقدرة على توزيع المهام بفعالية، حل المشكلات بسرعة، ودعم بعضها البعض أثناء مواجهة الضغوط أو التحولات.

في القطاع الصحي، يعد هذا الأمر حيويًا، حيث تعتمد جودة الرعاية على تنسيق العمل بين مختلف الأقسام الطبية والإدارية لضمان تقديم خدمات متكاملة وسريعة للمرضى.

5. الالتزام بالقيم والمبادئ

القيادة الفعالة لا تقتصر على الأداء المهني وحده، بل تشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ المؤسسية. فالقائد الذي يحافظ على النزاهة، العدالة، والشفافية يُكسب ثقة الموظفين ويعزز الانتماء المؤسسي (غنيم، 2020).

خاصة في المؤسسات التي تمر بعمليات تحول كبيرة، فإن الالتزام بالقيم يساهم في تقليل مقاومة التغيير، الحفاظ على استمرارية العمليات، وضمان نجاح الخطط الجديدة بطريقة عادلة ومستدامة.

كما أن هذا الالتزام يخلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على التفاعل الإيجابي، المشاركة الفعالة، وتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

6. القدرة على التواصل الفعال

من الخصائص الجوهرية للقيادة الفعالة هي إتقان مهارات التواصل الداخلي والخارجي. فالقائد الناجح يجب أن يكون قادرًا على نقل المعلومات بوضوح، توضيح الأهداف، وتقديم التوجيهات بشكل مفهوم لجميع أفراد المؤسسة (غنيم، 2020).

التواصل الفعال لا يقتصر على إصدار التعليمات، بل يشمل الاستماع الجيد للموظفين، فهم احتياجاتهم، وتقديم الدعم اللازم لتذليل العقبات. في بيئات التحول المؤسسي، يصبح هذا العنصر أكثر أهمية، حيث يساهم التواصل الواضح في تقليل الشكوك، الحد من المقاومة، وضمان مشاركة جميع الفرق في تنفيذ الخطط الجديدة.

7. القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة

تعتبر مهارة اتخاذ القرارات الفعالة جزءًا أساسيًا من القيادة المؤثرة. فالقيادة لا تعني فقط توجيه الفرق، بل اتخاذ خيارات استراتيجية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة ونجاح التحول المؤسسي (كردي، 2021). القرارات السليمة تعتمد على القدرة على تحليل المعلومات، تقييم المخاطر، واختيار البدائل الأنسب، مع مراعاة تأثيرها على الموظفين والخدمات المقدمة. في القطاع الصحي، على سبيل المثال، اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة يمكن أن يحسن من سلامة المرضى، جودة الرعاية، وكفاءة العمليات التشغيلية.

8. القدرة على تطوير الموظفين

القيادة الفعالة تتميز أيضًا بالتركيز على تطوير قدرات ومهارات الموظفين. فالقائد الذي يستثمر في تدريب الفرق، تقديم المشورة، ودعم النمو المهني للموظفين، يخلق بيئة عمل محفزة ويزيد من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. (AL-Saatic&AL-Anqari, 2024)

هذا التطوير يشمل المهارات الفنية والإدارية، تعزيز التفكير النقدي، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، ما يرفع من كفاءة الأداء ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام.

9. القدرة على إدارة الصراعات وحل المشكلات

أحد التحديات الرئيسية في أي مؤسسة، خاصة أثناء التحول من القطاع العام إلى الخاص، هو ظهور الصراعات بين الفرق أو الأفراد. القيادة الفعالة تتضمن القدرة على التعرف على أسباب النزاعات، معالجتها بحكمة، وتحويل التحديات إلى فرص للتعليم والتحسين (غنيم، 2020).

إدارة الصراعات بشكل صحيح تعزز الثقة بين الفرق، تقلل الاحتكاكات السلبية، وتساهم في تحقيق بيئة عمل متناغمة وموجهة نحو الأهداف المشتركة.

10. القدرة على الابتكار وتشجيع الإبداع

من الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة أيضًا تشجيع الابتكار وتعزيز التفكير الإبداعي بين الموظفين. فالقيادة التي تركز على الابتكار لا تقتصر على الحفاظ على الأداء الحالي فحسب، بل تسعى إلى خلق بيئة محفزة للتجديد، استكشاف حلول جديدة، وتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع متطلبات التحول والتغيرات المستمرة (غنيم، 2020).

في المؤسسات الصحية، خاصة تلك التي تمر بعمليات تحول من القطاع العام إلى الخاص، يصبح الابتكار عنصرًا حيويًا لضمان جودة الرعاية، تحسين الإجراءات الإدارية والطبية، وتطوير نظم إدارة فعالة. فالقائد الفعال يعمل على:

تحفيز الموظفين على طرح أفكار جديدة: من خلال إنشاء قنوات تواصل مفتوحة تتيح لكل فرد تقديم مقترحات لتحسين العمل.

عم المشاريع التجريبية والتجريبية: السماح بتطبيق أفكار جديدة على نطاق محدود قبل التوسع، ما يقلل المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تشجيع الفرق على الاطلاع على أحدث التطورات في مجالات عملهم وتطبيق أفضل الممارسات في سياق التحول المؤسسية

القدرة على الابتكار وتشجيع الإبداع

من الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة أيضًا تشجيع الابتكار وتعزيز التفكير الإبداعي بين الموظفين. فالقيادة التي تركز على الابتكار لا تقتصر على الحفاظ على الأداء الحالي فحسب، بل تسعى إلى خلق بيئة محفزة للتجديد، استكشاف حلول جديدة، وتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع متطلبات التحول والتغيرات المستمرة (غنيم، 2020).

في المؤسسات الصحية، خاصة تلك التي تمر بعمليات تحول من القطاع العام إلى الخاص، يصبح الابتكار عنصرًا حيويًا لضمان جودة الرعاية، تحسين الإجراءات الإدارية والطبية، وتطوير نظم إدارة فعالة. فالقائد الفعال يعمل على:

تحفيز الموظفين على طرح أفكار جديدة: من خلال إنشاء قنوات تواصل مفتوحة تتيح لكل فرد تقديم مقترحات لتحسين العمل.

دعم المشاريع التجريبية والتجريبية: السماح بتطبيق أفكار جديدة على نطاق محدود قبل التوسع، ما يقلل المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تشجيع الفرق على الاطلاع على أحدث التطورات في مجالات عملهم وتطبيق أفضل الممارسات في سياق التحول المؤسسي (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

كما أن تشجيع الابتكار يعزز التحفيز الداخلي للموظفين، شعورهم بالتمكين، وانتمائهم للمؤسسة، ويجعلهم أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة في تنفيذ التغييرات المطلوبة. وتم التأكيد على أن المؤسسات التي تتبنى القيادة المبتكرة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، رضا الموظفين، ونجاح التحولات المؤسسية.

11. القدرة على إدارة التحولات والتغيير المؤسسي

من الخصائص الجوهرية للقيادة الفعالة أيضًا القدرة على إدارة التحولات والتغيرات المؤسسية بنجاح. فالقيادة لا تقتصر على الإدارة اليومية للعمليات، بل تشمل التخطيط، التوجيه، وتحفيز الفرق لضمان تطبيق التغييرات بشكل سلس وفعال (كردي، 2021).

في سياق التحول من القطاع العام إلى الخاص، تصبح هذه القدرة أكثر أهمية نظرًا لتحديات مقاومة التغيير، التكيف مع نظم جديدة، وإعادة هيكلة الموارد البشرية والإدارية. فالقائد الفعال:

يضع خطة واضحة للتحول: تشمل مراحل محددة، أهداف قابلة للقياس، وآليات متابعة مستمرة لضمان سير التحول كما هو مخطط له.

يحافظ على تواصل فعال مع الفرق: يشرح أسباب التغيير، فوائدها، وكيفية تأثيرها على الأدوار الفردية والجماعية، ما يقلل من مقاومة الموظفين ويعزز المشاركة.

يحفز التكيف والمرونة: من خلال تعزيز ثقافة الاستجابة السريعة للتحديات الجديدة وتقديم الدعم اللازم للموظفين أثناء مراحل التحول. (AL-Saatic&AL-Anqari,2024)

يتابع التقدم ويعدل الخطط عند الحاجة: القائد الفعال يقيّم أثر التغييرات بشكل دوري، ويجري التعديلات اللازمة لضمان استمرارية الأداء وتحقيق النتائج المرجوة (غنيم، 2020).

تشير الدراسات إلى أن نجاح أي عملية تحول مؤسسي يرتبط مباشرة بمدى فعالية القيادة في توجيه الموارد، تحفيز الموظفين، وضمان التزام الفرق بخطة التغيير. وفي القطاع الصحي، ينعكس ذلك بشكل واضح على جودة الخدمات المقدمة، رضا المرضى، وكفاءة العمل الطبي والإداري.

إضافة إلى ذلك، تُظهر البحوث أن القادة الذين يتمتعون بهذه القدرة يمكنهم تخفيف الضغوط النفسية على الفرق، تعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية، وضمان استمرار التغيير بشكل مستدام (غنيم، 2020؛ كردي، 2021).

12. القدرة على بناء الثقة والمصداقية

أحد العناصر الجوهرية للقيادة الفعالة هو قدرة القائد على بناء الثقة بينه وبين موظفيه، وبين الفرق المختلفة داخل المؤسسة. فالثقة تمثل أساسًا للتعاون، المشاركة، والانتماء المؤسسي (غنيم، 2020). القائد الذي يلتزم بالشفافية، العدالة، والمصداقية في كل قراراته وسلوكياته، يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والاطمئنان أثناء التعامل مع التغييرات والتحديات المؤسسية. في القطاع الصحي، هذه الثقة تؤدي إلى زيادة التزام الفرق الطبية والإدارية، تحسين التعاون بين الأقسام، وتقليل مقاومة التغيير عند تطبيق نظم جديدة أو إعادة هيكلة العمليات.

13. القدرة على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي

القيادة الفعالة تهتم بتطوير الأداء المؤسسي على المستويين الفردي والجماعي. فالقائد الناجح يسعى دائمًا إلى تحديد نقاط القوة والضعف، تقديم التدريب والدعم المناسب، وتحفيز الابتكار لتحسين جودة الأداء (كردي، 2021).

في سياق التحول من القطاع العام إلى الخاص، يصبح هذا التطوير أكثر أهمية لأنه يضمن تكامل العمليات الجديدة مع الموارد البشرية المتاحة، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والخدمة المقدمة للمستفيدين.

كما أن تحسين الأداء يعزز رضا الموظفين عن بيئة العمل ويزيد من انتمائهم المؤسسي، ما ينعكس إيجابًا على نجاح التحول واستدامته.

14. القدرة على إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية

القيادة الفعالة تشمل التنبؤ بالمخاطر المحتملة، تقييمها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لضمان استمرارية العمل. فالقائد الذي يمتلك هذه القدرة يتمكن من التعامل مع التحديات غير المتوقعة، تقليل آثارها السلبية، وضمان تنفيذ التحولات المؤسسية دون توقف (AL-Saatic&AL-Anqari, 2024).

في المؤسسات الصحية، هذا يعني على سبيل المثال الاستعداد لأي أزمة تشغيلية أو طبية أثناء إعادة الهيكلة، وضع خطط بديلة، وضمان سير العمل دون أي تأثير على جودة الخدمات. إدارة المخاطر بهذا الشكل تزيد من ثقة الموظفين في قيادتهم، وتحسن مستوى استجابتهم للتغيرات والتحولات الجديدة.

15. القدرة على تعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي والمسؤولية

أخيرًا، من أهم خصائص القيادة الفعالة تعزيز ثقافة الالتزام والمسؤولية بين جميع أفراد المؤسسة. فالقيادة لا تقتصر على الإدارة المباشرة للموظفين، بل تشمل غرس قيم الالتزام بالمهام، المسؤولية الفردية والجماعية، والانضباط المؤسسي (غنيم، 2020؛ كردي، 2021). القائد الذي يركز على هذا الجانب يشجع الموظفين على اتخاذ المبادرات، الالتزام بالمعايير المهنية، والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف التحول المؤسسي. في القطاع الصحي، هذا الالتزام يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية المقدمة للمرضى، تقليل الأخطاء الطبية، وزيادة فاعلية العمليات الإدارية والطبية على حد سواء.

خامسًا: أهمية القيادة في المؤسسات:

تعتبر القيادة من العناصر الجوهرية في نجاح أي مؤسسة، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص. فهي تمثل العنصر المحوري الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتنفيذ السياسات والبرامج بشكل فعال (غنيم، 2020). دراسة القيادة تساعد على فهم سلوكيات القادة، أنماط اتخاذ القرار لديهم، وطرق تحفيز الفرق المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو أمر بالغ الأهمية خصوصًا في المؤسسات التي تمر بتحولات كبيرة أو تواجه بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

1. تحسين الأداء المؤسسي:

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تحظى بقيادة فعّالة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والإنتاجية مقارنة بتلك التي تعاني من ضعف القيادة (كردي، 2021). القيادة الفعالة توفر الرؤية الواضحة، التوجيه المستمر، والتحفيز المطلوب للموظفين، مما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة. وفي المؤسسات الصحية، ينعكس ذلك على رفع جودة الخدمات المقدمة، تقليل الأخطاء الطبية، وتحقيق رضا المرضى، وهو عامل مهم لضمان استدامة العمليات وتحقيق النتائج المرجوة.

2. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير:

أحد أهم أسباب دراسة القيادة هو فهم كيفية قدرة القادة على توجيه المؤسسات أثناء فترات التحول والتغيير في بيئات العمل الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات متسارعة تتعلق بالتكنولوجيا، التغيرات الاقتصادية، واحتياجات المستفيدين. القائد الفعال يساهم في تهيئة بيئة داعمة للتغيير، تقليل مقاومة الموظفين، وضمان تنفيذ التحولات بسلاسة. دراسة القيادة تساعد المؤسسات على تحديد الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لكل سياق، وتحسين فرص النجاح في التغيرات التنظيمية. (AL-Saatic&AL-Anqari, 2024)

3. تطوير رأس المال البشري:

القيادة الفعالة ليست مجرد إدارة للمهام، بل هي استثمار في تطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم (غنيم، 2020). دراسة القيادة تساعد على فهم كيف يمكن للقائد تحفيز الموظفين، تدريبهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأداء الأمثل. في المؤسسات الصحية، هذا التطوير يشمل رفع كفاءة الفرق الطبية والإدارية، تحسين مهارات التواصل، وتعزيز التفكير الابتكاري لحل المشكلات المعقدة. كما أن الاستثمار في تطوير الموظفين يرفع من مستوى الالتزام، الانتماء المؤسسي، واستعداد الفرق لتبني التغيرات الجديدة.

4. تعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية:

أهمية دراسة القيادة تتجلى أيضًا في فهم كيفية تعزيز الالتزام بالقيم والمبادئ المؤسسية بين جميع أفراد المؤسسة (غنيم، 2020؛ كردي، 2021). القائد الفعال يقوم بتوجيه الفرق نحو الأهداف المشتركة، تحقيق الانسجام بين القيم الفردية والجماعية، وضمان الاستمرارية المؤسسية. في سياق التحول من القطاع العام إلى الخاص، يصبح الالتزام بالقيم المؤسسية عاملاً رئيسياً لتقليل مقاومة التغيير وضمان نجاح العمليات الجديدة.

5. دعم الابتكار وتحفيز الإبداع:

أحد أبرز دوافع دراسة القيادة هو فهم كيفية تشجيع الابتكار داخل المؤسسة. القائد الذي يملك القدرة على خلق بيئة عمل مفتوحة للتجربة والأفكار الجديدة يساهم في تحسين العمليات، تطوير الخدمات، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة (AL-Saatic&AL-Anqari, 2024). دراسة القيادة تمكن المؤسسات من تحديد الأساليب الأكثر فعالية لتحفيز الإبداع، وتشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء المؤسسي.

6. تعزيز الاستدامة المؤسسية

أخيرًا، دراسة القيادة تساعد المؤسسات على تطبيق استراتيجيات تدعم الاستدامة المالية والإدارية (غنيم، 2020). القيادة الرشيدة تضمن تخصيص الموارد بكفاءة، تطوير السياسات الداخلية، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. في المؤسسات الصحية، ينعكس ذلك على استمرارية تقديم خدمات عالية الجودة، القدرة على مواجهة الأزمات، وضمان رضا جميع المستفيدين من الخدمات.

سادسًا: أهمية القيادة في المؤسسات الصحية:

تعتبر القيادة الفعالة في المؤسسات الصحية من العوامل الحاسمة التي تحدد جودة الأداء ونجاح التحول المؤسسي. فالقطاع الصحي، بطبيعته، يتميز بالتعقيد وارتفاع مستويات المسؤولية تجاه المرضى والمجتمع، مما يجعل الحاجة إلى قيادة قادرة على التوجيه والتحفيز أمرًا أساسيًا (غنيم، 2020). دراسة القيادة في هذا السياق تساعد على فهم كيف يمكن للقادة تحسين الخدمات الصحية، رفع كفاءة الفرق الطبية والإدارية، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.

1. تحسين جودة الرعاية الصحية:

القيادة الفعالة تساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات المقدمة للمرضى من خلال توجيه الموظفين، تحسين العمليات الداخلية، وضمان الالتزام بالبروتوكولات الطبية (AbuAlRub & Al-Zaru, 2020). القائد الذي يمتلك رؤية واضحة ويحفز فريق العمل يمكنه تقليل الأخطاء الطبية، تعزيز دقة التشخيص، وتسريع تقديم الخدمات الصحية، وهو ما يعزز من رضا المستفيدين وموثوقية المؤسسة الصحية.

2. تعزيز الكفاءة التشغيلية:

في المؤسسات الصحية، تعد الكفاءة التشغيلية عنصرًا حيويًا لاستدامة الخدمات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. القيادة الفعالة تساعد على تنظيم العمل، تحسين توزيع المهام، وتقليل الهدر في الوقت والموارد (AL-Saatic&AL-Anqari,2024) من خلال التخطيط الجيد، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع الفرق على الابتكار، يمكن للمؤسسات الصحية التكيف بسرعة مع أي تغييرات أو تحديات تواجهها.

3. زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم:

أحد أهم أبعاد القيادة في المؤسسات الصحية هو تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التحفيز الداخلي. القائد الذي يستخدم أساليب القيادة التحويلية أو الديمقراطية يعمل على تقديم الدعم النفسي، تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير الجهود المبذولة (غنيم، 2020؛ كردي، 2021). هذه الممارسات تعزز الانتماء المؤسسي، التزام الفرق الطبية والإدارية، وتقليل معدلات الغياب أو الاستقالات، وهو ما يؤثر إيجابيًا على جودة الأداء العام.

4. دعم التحولات والإصلاحات الصحية:

المؤسسات الصحية في العديد من الدول تمر بتحولات كبيرة، خاصة عند الانتقال من النظم الحكومية التقليدية إلى نماذج القطاع الخاص أو تبني أنظمة إدارة جديدة. القيادة الفعالة تمثل عاملاً رئيسيًا في نجاح هذه التحولات، حيث تساهم في:

- تهيئة بيئة عمل داعمة للتغيير.
 - تقليل مقاومة الموظفين للتحولات الجديدة.
 - ضمان استمرارية تقديم الخدمات أثناء عمليات إعادة الهيكلة (Rashid et al., 2024).
- القادة الذين يمتلكون مهارات التحفيز، التواصل، واتخاذ القرار السليم يمكنهم تسهيل الانتقال السلس للعمليات والإجراءات الجديدة في المستشفيات والمراكز الصحية.

5. تعزيز الابتكار وتحسين الخدمات

القيادة الفعالة تشجع على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات الصحية. فهي تتيح للفرق الطبية والإدارية اقتراح حلول جديدة، تطوير أساليب التشخيص والعلاج، وتحسين تجربة المرضى (AL-Saatic & AL-Anqari, 2024). المؤسسات الصحية التي تتبنى هذه الثقافة القيادية تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات، التكيف مع التغيرات التقنية، وتحقيق ميزة تنافسية في جودة الرعاية.

6. ضمان الاستدامة المؤسسية

أخيرًا، القيادة الفعالة في المؤسسات الصحية تساهم في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية، من خلال:

- تخصيص الموارد بشكل أمثل.
- تطوير السياسات الداخلية بما يتوافق مع أهداف التحول المؤسسي.

- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى (غنيم، 2020).

هذه القدرة على الاستدامة تساعد المؤسسات الصحية على الحفاظ على مستوى خدمات مرتفع، مواجهة الأزمات، وضمان رضا المرضى والمجتمع على المدى الطويل.

يتضح من دراسة القيادة في المؤسسات الصحية أن دورها يتجاوز الإدارة التقليدية للمهام، ليشمل تحسين جودة الخدمات، رفع كفاءة الأداء، تحفيز الموظفين، ودعم الابتكار والتحولات المؤسسية. المؤسسات التي تستثمر في تطوير القيادة لديها تحقق نتائج ملموسة على صعيد الأداء الصحي، رضا المستفيدين، واستمرارية الخدمات. لذا، فإن التركيز على دراسة القيادة في القطاع الصحي يُعد استثمارًا استراتيجيًا لضمان نجاح التحولات المؤسسية وتحسين جودة الرعاية الصحية (غنيم، 2020؛ كردي،)

سابعاً: الفرق بين القيادة والإدارة:

يُعد التمييز بين مفهومي القيادة والإدارة من الموضوعات الأساسية في الفكر الإداري الحديث، نظرًا لما لهما من تأثير مباشر على أداء المؤسسات وقدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات البيئية. وعلى الرغم من استخدام المصطلحين في كثير من الأحيان بصورة متداخلة، فإن الأدبيات الإدارية تؤكد وجود فروق جوهرية بينهما من حيث المفهوم، الدور، وطبيعة التأثير داخل المنظمة.

أولاً: الاختلاف من حيث المفهوم والدور:

تشير الإدارة إلى مجموعة من العمليات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتركز الإدارة بشكل أساسي على ضمان سير العمل وفق القواعد والإجراءات المعتمدة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستقرار التنظيمي (كردي، 2021).

أما القيادة، فهي عملية تأثير اجتماعي تمارس من خلال التفاعل الإنساني، حيث يسعى القائد إلى توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل بحماس نحو تحقيق أهداف مشتركة، غالبًا ما تكون مرتبطة برؤية مستقبلية تتجاوز الواقع القائم. وبذلك، لا تقتصر القيادة على المنصب أو السلطة الرسمية، بل ترتبط بقدرة الشخص على التأثير والإقناع وبناء الثقة (غنيم، 2020).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة تهتم بإدارة الأشياء والعمليات، في حين تهتم القيادة بقيادة الأشخاص وتوجيه طاقاتهم.

ثانيًا: الفرق من حيث التركيز والأولويات:

يظهر الفرق بين القيادة والإدارة بوضوح في طبيعة التركيز؛ فالإدارة تركز على المهام، الإجراءات، والنتائج قصيرة الأجل، وتسعى إلى تقليل الأخطاء وضمان الالتزام بالخطط الموضوعة. ويُعد هذا الدور ضروريًا للحفاظ على استقرار المنظمة وضبط الأداء اليومي (السلي، 2019).

في المقابل، تركز القيادة على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف، حيث تهتم بتنمية قدرات العاملين، تعزيز انتمائهم، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والتغيير. ويولي القائد اهتمامًا خاصًا بالدوافع النفسية والمعنوية، باعتبارها عاملاً حاسماً في رفع مستوى الأداء (Rashid et al, 2024).

ثالثًا: التعامل مع التغيير والتطوير:

تُظهر الأدبيات الإدارية أن الإدارة تميل بطبيعتها إلى الحفاظ على الاستقرار والتنظيم، وتفضل العمل في إطار الأنظمة القائمة والإجراءات المحددة. ولذلك، قد تتعامل الإدارة مع التغيير بحذر، خشية تأثيره على سير العمل أو كفاءة الأداء (Wang&liu, 202).

على العكس من ذلك، تُعد القيادة عنصرًا أساسيًا في إنجاح التغيير المؤسسي، حيث يعمل القائد على تهيئة الأفراد نفسيًا لقبول التغيير، وتوضيح مبرراته، وربطه بأهداف مستقبلية ذات معنى. وتبرز أهمية القيادة بشكل خاص في فترات التحول الكبرى، مثل التحول من القطاع العام إلى الخاص، حيث تزداد مقاومة التغيير وتحتاج المؤسسة إلى قيادة قادرة على إدارة هذه المرحلة الحساسة (غنيم، 2020).

رابعًا: أسلوب التأثير واتخاذ القرار

تعتمد الإدارة في تأثيرها على السلطة الرسمية والصلاحيات الوظيفية التي يمنحها الهيكل التنظيمي، حيث يتم توجيه العاملين من خلال التعليمات، اللوائح، وأنظمة الثواب والعقاب. وغالبًا ما يكون اتخاذ القرار إداريًا مركزيًا، خاصة في المؤسسات الحكومية أو التقليدية (كردي، 2021).

أما القيادة، فتعتمد على التأثير غير الرسمي القائم على الإقناع، الحوار، والمشاركة. ويحرص القائد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، والاستفادة من خبراتهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويقلل من مقاومة القرارات الجديدة (AbuAlRub&AL-Zaru, 2020).

خامساً: العلاقة مع العاملين:

تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بطابع رسمي، يركز على توزيع المهام، متابعة الأداء، وتقييم النتائج. ويكون التواصل في الغالب عمودياً، من الأعلى إلى الأسفل، وفق التسلسل الإداري المعتمد. علي الجانب الآخر تقوم العلاقة القيادية على التواصل الإنساني، والدعم النفسي، وبناء الثقة المتبادلة. ويهتم القائد بفهم احتياجات العاملين ومشكلاتهم، والعمل على تهيئة بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي (غنيم، 2020)

سادساً: البعد الإنساني في القيادة مقابل البعد الإجرائي في الإدارة

من أبرز أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة يتمثل في طبيعة الاهتمام بالبعد الإنساني داخل المنظمة. فالقيادة تنطلق أساساً من فهم عميق لسلوك الأفراد، ودوافعهم، واحتياجاتهم النفسية والمهنية، وتسعى إلى توظيف هذا الفهم في توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويحرص القائد على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، والثقة، والدعم المعنوي، باعتبار أن الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي عملية نجاح أو تطوير (غنيم، 2020).

أما على الجانب الآخر تميل الإدارة إلى التعامل مع الأفراد بوصفهم جزءاً من منظومة العمل، حيث يتم التركيز على أداء المهام، الالتزام باللوائح، وتحقيق النتائج وفق معايير محددة مسبقاً. ولا يعني ذلك إغفال الجانب الإنساني تماماً، إلا أن هذا الجانب يأتي في إطار رسمي ومقنن تحكمه السياسات التنظيمية أكثر مما تحكمه العلاقات الشخصية (السلمي، 2019).

سابعاً: القيادة والإدارة من حيث طبيعة السلطة:

تختلف القيادة عن الإدارة كذلك من حيث مصدر السلطة. فالإدارة تستمد سلطتها من المنصب الوظيفي، وما يمنحه الهيكل التنظيمي من صلاحيات ومسؤوليات رسمية، تجعل المدير قادراً على توجيه العاملين ومحاسبتهم. وتظل هذه السلطة قائمة ما دام الفرد يشغل موقعه الإداري داخل التنظيم (كردي، 2021).

أما القيادة، فغالباً ما تستمد قوتها من القبول والاعتراف الطوعي من قبل الأفراد، حيث يلتف العاملون حول القائد نتيجة لصفاته الشخصية، قدرته على الإقناع، ومصداقيته. ولهذا، قد يمارس الفرد دوراً قيادياً مؤثراً حتى دون أن يشغل منصباً إدارياً رسمياً، وهو ما يبرز الفرق الجوهرى بين السلطة الرسمية والسلطة التأثيرية. (AbuAlRub&AL-Zaru,2020)

ثامناً: الأفق الزمني للأداء في القيادة والإدارة

يرتبط الاختلاف بين القيادة والإدارة أيضًا بالأفق الزمني الذي يتحرك كل منهما في إطاره. فالإدارة تهتم عادةً بالنتائج قصيرة ومتوسطة المدى، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المرحلية، وضمان سير العمل اليومي دون انقطاع أو خلل. ويُعد هذا الدور ضروريًا للحفاظ على استقرار الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية (Wang&liu,202).

في حين تنظر القيادة إلى المستقبل بوصفه مجالًا للتطوير والتحسين المستمر، حيث ينشغل القائد بوضع تصورات بعيدة المدى، واستشراف الفرص، والاستعداد للتحديات المحتملة. ويعمل القائد على توجيه المنظمة نحو هذا المستقبل من خلال بناء رؤية واضحة، وربطها بأهداف الأفراد وطموحاتهم المهنية. (Rashid et al,2024)

تاسعاً: الابتكار والمبادرة بين القيادة والإدارة

تُعد القيادة المحرك الأساسي للابتكار داخل المنظمات، حيث تشجع التفكير الإبداعي، وتقبل الأفكار الجديدة، وتدعم المبادرات الفردية والجماعية. ويهيئ القائد بيئة تنظيمية تسمح بالتجربة والتعلم من الأخطاء، باعتبار ذلك جزءًا طبيعيًا من عملية التطوير (غنيم، 2020).

على الجانب الآخر، تركز الإدارة بدرجة أكبر على الالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة، وهو ما قد يحد أحيانًا من مساحة الابتكار، خاصة في البيئات التنظيمية التقليدية. ومع ذلك، فإن الدور الإداري يظل ضروريًا لتنظيم عملية الابتكار وضمان توافقها مع أهداف المنظمة وإمكاناتها المتاحة (كردي، 2021).

عاشراً: القيادة والإدارة كوظيفتين متكاملتين

رغم وضوح الفروق بين القيادة والإدارة، تؤكد الأدبيات الإدارية أن الفصل التام بينهما أمر غير عملي. فالمنظمات تحتاج إلى إدارة قوية تضمن الانضباط والتنظيم، كما تحتاج في الوقت نفسه إلى قيادة فعالة تقود التغيير وتحفز الأفراد. ويزداد هذا التكامل أهمية في فترات التحول المؤسسي، حيث تتطلب المرحلة الجمع بين التخطيط الدقيق والقدرة على التأثير في السلوكيات والاتجاهات (السلمي، 2019)

المطلب الثاني: أنماط القيادة:

تُعد أنماط القيادة من أكثر الموضوعات تناوّلًا في الأدبيات الإدارية، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين، مستوى الأداء، وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في بيئات تتسم بالتغير المستمر. فالقيادة لا تمثل مجرد موقع تنظيمي أو سلطة رسمية، بل تعكس أسلوبًا متكاملًا في التفكير والتفاعل

واتخاذ القرار، يختلف من قائد لآخر تبعًا لخصائصه الشخصية، خبراته، وطبيعة السياق التنظيمي الذي يعمل فيه (السلمي، 2019).

وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن اختلاف أنماط القيادة يؤدي إلى اختلاف واضح في المناخ التنظيمي، درجة الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام والانتماء المؤسسي. ومن ثم، فإن فهم هذه الأنماط وتحليلها يُعد خطوة أساسية لتفسير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، وتقييم فاعلية القيادات في تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والاعتبارات الإنسانية (غنيم، 2020).

أولاً: مفهوم نمط القيادة:

يشير نمط القيادة إلى الكيفية التي يمارس بها القائد تأثيره على المرؤوسين، والأسلوب الذي يتبعه في توجيههم، تحفيزهم، وإدارة العلاقات داخل المنظمة. ويعكس هذا النمط مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تتكرر في تعامل القائد مع الأفراد والمواقف المختلفة، بما يشمل طريقة اتخاذ القرار، أسلوب التواصل، ومستوى مشاركة العاملين في العمل الإداري (كردي، 2021). ولا يرتبط نمط القيادة بعامل واحد فقط، بل يتأثر بعدة متغيرات، من أبرزها طبيعة العمل، مستوى تأهيل العاملين، الثقافة التنظيمية، والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة. لذلك، تؤكد الأدبيات الحديثة أنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الأوقات، وإنما تتحدد فاعلية النمط القيادي بمدى توافقه مع السياق التنظيمي القائم (Wang & Liu, 2023).

ثانيًا: القيادة الأوتوقراطية (السلطوية):

تُعد القيادة الأوتوقراطية من أقدم أنماط القيادة، حيث يتركز اتخاذ القرار في يد القائد، مع محدودية مشاركة المرؤوسين في رسم السياسات أو اتخاذ القرارات. ويعتمد هذا النمط على السلطة الرسمية، والالتزام الصارم بالتعليمات، مع رقابة مباشرة على أداء العاملين (السلمي، 2019). ويتميز القائد الأوتوقراطي بالحزم والوضوح في إصدار الأوامر، وهو ما قد يسهم في سرعة اتخاذ القرار، خاصة في المواقف التي تتطلب استجابة فورية. إلا أن الاعتماد المفرط على هذا النمط قد يؤدي إلى ضعف المبادرة، انخفاض الدافعية، وزيادة مقاومة التغيير بين العاملين (غنيم، 2020).

ثالثًا: القيادة الديمقراطية (التشاركية):

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الحوار وتبادل الآراء، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء. ويعتمد القائد الديمقراطي على الإقناع والتواصل الفعال بدلاً من

فرض السلطة، مع توفير بيئة عمل داعمة للتعاون والعمل الجماعي (كردي، 2021). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، رفع مستوى الرضا، وزيادة الالتزام التنظيمي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والخبرة البشرية. إلا أن هذا النمط قد يواجه بعض التحديات، مثل بطء اتخاذ القرار في بعض المواقف إذا لم يتم تنظيم المشاركة بصورة فعالة (Rashid et al),

رابعاً: القيادة الحرة (المتساهلة):

تعتمد القيادة الحرة على منح المرؤوسين قدرًا كبيرًا من الاستقلالية في أداء مهامهم، مع تدخل محدود من القائد في التفاصيل اليومية للعمل. ويقتصر دور القائد في هذا النمط على التنسيق العام وتوفير الدعم اللازم دون ممارسة رقابة مباشرة، ويُعد هذا النمط مناسبًا في البيئات التي تضم أفرادًا ذوي كفاءة عالية وخبرة مهنية متقدمة، حيث يسهم في تشجيع الإبداع وتحمل المسؤولية. إلا أن ضعف التوجيه قد يؤدي في بعض الحالات إلى تشتت الجهود أو تضارب القرارات إذا لم تكن الأهداف واضحة (كردي، 2021)

خامساً: لقيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة ارتباطًا بالتغيير والتطوير المؤسسي، حيث يركز هذا النمط على إحداث تحول إيجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، بما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. ولا يقتصر دور القائد التحويلي على إدارة العمل اليومي، بل يمتد ليشمل بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز العاملين على تبني هذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها (غنيم، 2020). ويرتكز هذا النمط على مجموعة من الأبعاد الأساسية، من أبرزها التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية. إذ يسعى القائد التحويلي إلى تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، ودعم المبادرات الفردية، بما يعزز مناخ الابتكار داخل المؤسسة، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين الرضا الوظيفي، خاصة في المؤسسات التي تمر بمراحل تغيير أو إعادة هيكلة. كما تساعد على تقليل مقاومة التغيير من خلال إشراك العاملين نفسيًا وفكريًا في عملية التحول (كردي، 2021).

سادسًا: القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث تقوم العلاقة القيادية على أساس واضح من المكافآت والعقوبات مقابل الأداء. ويركز هذا النمط على تحقيق الأهداف المحددة من خلال الالتزام بالقواعد، وضبط الأداء، ومتابعة النتائج بشكل مستمر (السلمي، 2019).

ويتميز القائد التبادلي بالوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وربط الإنجاز بالحوافز، وهو ما قد يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وضمان الانضباط في العمل. إلا أن هذا النمط يُنقَد أحيانًا لتركزه على الجوانب الإجرائية على حساب الجوانب الإنسانية والإبداعية، مما قد يحد من قدرة المؤسسة على التطوير طويل المدى (غنيم، 2020).

ورغم ذلك، لا يمكن إغفال أهمية القيادة التبادلية في بعض السياقات التنظيمية، خاصة تلك التي تتطلب دقة عالية في الأداء والالتزام باللوائح والإجراءات، حيث يساهم هذا النمط في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستقرار المؤسسي (WANG&LIU,2023).

سابعًا: القيادة الاستراتيجية:

تمثل القيادة الاستراتيجية نمطًا متقدمًا من القيادة، يركز على الربط بين الرؤية طويلة المدى للمؤسسة والقرارات اليومية، بما يضمن تحقيق الاستدامة التنظيمية. ويتميز القائد الاستراتيجي بقدرته على استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات قائمة على التفكير الشامل وليس ردود الفعل الآنية (كردي، 2021).

ويرتبط هذا النمط بالقدرة على إدارة الموارد بكفاءة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق ميزة تنافسية، مع الحفاظ على التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. كما يلعب القائد الاستراتيجي دورًا محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم المستمر والتكيف مع المتغيرات (غنيم، 2020).

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تعزيز مرونة المؤسسات، وتحسين قدرتها على مواجهة الأزمات، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع. ويُعد هذا النمط من أكثر الأنماط ملاءمة للمنظمات التي تسعى إلى التحول والتطوير المستمر.

ثامناً: القيادة الرشيقة:

ظهرت القيادة الرشيقة استجابة للتغيرات السريعة في بيئات العمل، حيث تركز على المرونة، سرعة الاستجابة، وتمكين الفرق من اتخاذ القرارات. ويعتمد هذا النمط على تقليل المستويات الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز التواصل المفتوح بين القائد والعاملين ويتميز القائد الرشيق بقدرته على إدارة التغيير بشكل تدريجي، والتعامل مع عدم اليقين، ودعم ثقافة التجربة والتعلم من الأخطاء. كما يسهم هذا النمط في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء من خلال منح العاملين مساحة أكبر للمبادرة والمسؤولية (كردي، 2021).

تاسعاً: القيادة الأخلاقية:

تُعد القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر الإداري الحديث، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات من حيث النزاهة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية. ويقوم هذا النمط على التزام القائد بالقيم الأخلاقية في سلوكه وقراراته، بما ينعكس على سلوك العاملين وثقافة المنظمة ككل (كردي، 2021).

ويُنظر إلى القائد الأخلاقي باعتباره نموذجاً يُحتذى به، حيث لا تقتصر قيادته على تحقيق الأهداف، بل تمتد لتشمل ترسيخ معايير العدالة، احترام الآخرين، والالتزام بالقوانين واللوائح. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، وتقليل السلوكيات السلبية، ورفع مستوى الانتماء المؤسسي (غنيم، 2020).

كما تلعب القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في دعم الاستدامة التنظيمية، حيث تساعد على بناء سمعة إيجابية للمؤسسة، وتحقيق توازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تعتمد هذا النمط القيادي تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل .

عاشراً: القيادة الروحية:

تركز القيادة الروحية على البعد الإنساني والقيمي في العمل، حيث تسعى إلى تعزيز المعنى والغاية من العمل، وربط أهداف المؤسسة بالقيم الشخصية للعاملين. ويقوم هذا النمط على مفاهيم مثل الإيثار، الإيمان برسالة المؤسسة، وبناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والدعم النفسي (غنيم، 2020).

ويُسهم القائد الروحي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، يقلل من التوتر والضغط، ويعزز الدافعية الداخلية للعاملين. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الروحية ترتبط بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والشعور بالانتماء، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة (كردي، 2021).

ولا يعني هذا النمط الابتعاد عن الأهداف المادية، بل يؤكد على تحقيقها من خلال قيم إنسانية وأخلاقية تضمن الاستدامة والاستقرار المؤسسي، خاصة في البيئات التي تشهد تغيرات وضغوطًا متزايدة (القربوني، 2009).

الحادي عشر: القيادة الموقفية:

تنطلق القيادة الموقفية من فكرة أساسية مفادها أن النمط القيادي الفعّال يختلف باختلاف الموقف، وطبيعة العاملين، والظروف التنظيمية. ووفقًا لهذا النمط، لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع المواقف، بل يجب على القائد أن يمتلك المرونة اللازمة لتكييف سلوكه القيادي بما يتناسب مع مستوى نضج العاملين وقدراتهم (القربوني، 2009).

ويتميز القائد الموقفية بقدرته على التنقل بين أنماط القيادة المختلفة، مثل التوجيه، الدعم، المشاركة، أو التفويض، حسب متطلبات الموقف. ويساعد هذا النمط على تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف والحفاظ على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (السلي، 2019).

وتؤكد الأدبيات أن القيادة الموقفية تعزز فعالية القائد، خاصة في المؤسسات التي تتسم بتنوع القوى العاملة واختلاف مستويات الخبرة، حيث تتيح التعامل مع هذا التنوع بمرونة وكفاءة (غنيم، 2020).

الثاني عشر: القيادة الكاريزمية

تعتمد القيادة الكاريزمية على السمات الشخصية للقائد، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الجاذبية الشخصية، الثقة بالنفس، والقدرة على الإقناع. ويتميز القائد الكاريزمي بقدرته على إلهام العاملين، وبث الحماس، ودفعهم للعمل بحماس لتحقيق أهداف مشتركة (BOSS&Riggo, 2018) ويسهم هذا النمط في رفع الروح المعنوية، خاصة في الفترات التي تتطلب حشد الجهود وتحفيز العاملين. إلا أن بعض الدراسات تشير إلى ضرورة الحذر من الاعتماد المفرط على الكاريزما الشخصية، لما قد يترتب عليه من مركزية القرار أو ضعف العمل المؤسسي إذا لم يتم دعمه بأنظمة واضحة (كردي، 2021).

الثالث عشر: التكامل بين أنماط القيادة

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الفعالة لا تعتمد على نمط واحد فقط، بل على القدرة على الدمج والتكامل بين عدة أنماط قيادية وفقًا لاحتياجات المؤسسة وظروفها. فالقائد الناجح هو من يستطيع توظيف القيادة التحويلية في التحفيز، والقيادة الرشيقة في التكيف، والقيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم، والقيادة الموقفية في التعامل مع اختلافات الأفراد (غنيم، 2020)

المبحث الثاني: التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص:

2.2.1 مفهوم التحول المؤسسي:

التحول المؤسسي يُعد عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى إعادة تشكيل المؤسسة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها. ويشمل هذا التحول جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، العمليات، والأساليب الإدارية المتبعة. وفي هذا السياق، لم يعد التحول مجرد تعديل محدود أو إدخال تغييرات بسيطة على العمليات اليومية، بل أصبح عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية، الابتكار، واستجابة المؤسسة لمتغيرات البيئة (غنيم، 2020؛ كردي، 2021).

من منظور إداري حديث، يُنظر إلى التحول المؤسسي على أنه أداة أساسية لضمان استدامة الأداء المؤسسي. فالتحول يسمح بإعادة توزيع الموارد بشكل فعال، تحسين التنسيق بين الأقسام، وتعزيز تفاعل الموظفين مع أهداف المؤسسة ويشار إلى أن التحول الفعال يعتمد على تكامل ثلاثة عناصر رئيسية: القيادة الاستراتيجية، تحسين العمليات، وتطوير رأس المال البشري، بحيث يصبح كل عنصر داعمًا للآخر لضمان نجاح التغيير.

يمكن تعريف التحول المؤسسي كعملية مستمرة:

يُنظر إلى التحول المؤسسي كعملية ديناميكية مستمرة وليست حدثًا لمرة واحدة. فالمؤسسات الحديثة تواجه بيئات متغيرة بسرعة، بما في ذلك التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية. وبالتالي، يجب على المؤسسات تبني آليات متابعة مستمرة، تقييم الأداء، وتعديل الخطط وفقًا للنتائج والتحديات الجديدة (Higges&Rowland, 2021).

كما يؤكد (غنيم، 2020) أن نجاح التحول يعتمد بشكل أساسي على قدرة المؤسسة على التعلم المؤسسي، أي القدرة على استخلاص الدروس من التجارب السابقة وتطبيقها في تحسين العمليات المستقبلية، مما يعزز من مرونة المؤسسة واستدامتها

2.2.2 أنواع التحول المؤسسي من القطاع العام الى الخاص

التحول المؤسسي من القطاع العام إلى القطاع الخاص ليأخذ شكلًا واحدًا ثابتًا، بل تتعدد أنواعه وصوره تبعًا لطبيعة المؤسسة، وأهداف الدولة، ومستوى الجاهزية التنظيمية، والسياق الاقتصادي والاجتماعي المحيط. وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن فهم أنواع التحول المؤسسي يُعد خطوة أساسية لتحليل نتائجه وتقييم نجاحه، إذ إن اختلاف نوع التحول ينعكس مباشرة على آلياته، وتحدياته، ودور القيادة في إدارته (غنيم، 2020).

أولاً: التحول الجزئي (التحول التدريجي)

يُعد التحول الجزئي من أكثر أنواع التحول شيوعًا في المؤسسات العامة، حيث يتم الانتقال إلى آليات القطاع الخاص بصورة تدريجية دون التخلي الكامل عن الطابع الحكومي للمؤسسة. ويشمل هذا النوع من التحول إدخال ممارسات إدارية حديثة، مثل تطوير نظم الحوافز، تحسين أساليب الرقابة على الأداء، وتطبيق مبادئ الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، مع بقاء الملكية والإشراف العام في يد الدولة.

ويتميز هذا النوع بكونه أقل حدة من حيث الصدمة التنظيمية، حيث يمنح العاملين فرصة للتكيف التدريجي مع متطلبات العمل الجديدة، ويقلل من مقاومة التغيير. كما يُستخدم غالبًا كمرحلة تمهيدية قبل الانتقال إلى أشكال أعمق من التحول، خاصة في المؤسسات التي تعاني من ثقافة تنظيمية تقليدية أو ضعف الجاهزية المؤسسية (كردي، 2021).

ثانيًا: التحول الكامل (الخصخصة الشاملة)

يشير التحول الكامل إلى انتقال المؤسسة بالكامل من القطاع العام إلى القطاع الخاص، سواء من حيث الملكية أو الإدارة أو نمط التشغيل. ويُعد هذا النوع من التحول الأكثر عمقًا وتأثيرًا، حيث تخضع المؤسسة بعده لقواعد السوق والمنافسة، وتُدار وفق منطق الربحية والكفاءة الاقتصادية.

ورغم ما يحققه هذا النوع من فرص لتحسين الأداء وتقليل العبء المالي عن الدولة، إلا أنه يُعد من أكثر أنواع التحول تعقيدًا، لما يترتب عليه من تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية، ونظم العمل، والعلاقات الوظيفية. كما يتطلب هذا النوع قيادة قوية قادرة على إدارة التغيير العميق، والتعامل مع المخاوف المرتبطة بالأمن الوظيفي، وضمان انتقال منظم لا يؤثر سلبًا على استقرار المؤسسة (غنيم، 2020).

ثالثاً: التحول الإداري دون تغيير الملكية

يركز هذا النوع من التحول على نقل إدارة المؤسسة إلى أسلوب القطاع الخاص، مع بقاء الملكية للدولة. ويظهر هذا الشكل في حالات التعاقد مع شركات إدارة خاصة، أو تطبيق نماذج الإدارة بالأهداف، أو اعتماد نظم حوكمة مستمدة من القطاع الخاص داخل المؤسسات العامة.

ويهدف هذا النوع إلى الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، دون الدخول في تعقيدات الخصخصة الكاملة. ويُنظر إليه كحل وسط يجمع بين الرقابة الحكومية ومرونة الإدارة الخاصة، خاصة في القطاعات التي تُعد ذات طابع استراتيجي أو حساس (كردي، 2021).

رابعاً: التحول القائم على الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يُعد هذا النوع من التحول أحد الأشكال الحديثة التي انتشرت في السنوات الأخيرة، حيث تقوم الدولة بعقد شراكات مع القطاع الخاص لإدارة أو تشغيل أو تمويل بعض الأنشطة، مع تقاسم المخاطر والعوائد بين الطرفين. ولا يعني هذا النموذج خروج المؤسسة بالكامل من القطاع العام، بل إعادة توزيع الأدوار بما يحقق الكفاءة والاستدامة.

ويمتاز هذا النوع بمرونته وقدرته على الجمع بين الخبرة الفنية والتمويل الخاص من جهة، والدور التنظيمي والرقابي للدولة من جهة أخرى. كما أنه يقلل من حدة المقاومة المجتمعية للتحول، نظرًا لعدم التخلي الكامل عن الدور الحكومي (غني، 2020).

خامساً: التحول الثقافي والتنظيمي المصاحب للتحول الهيكلي

لا يقتصر التحول المؤسسي من القطاع العام إلى الخاص على الجوانب الهيكلية أو القانونية، بل يمتد ليشمل تحولاً ثقافياً وتنظيمياً عميقاً. ويُعد هذا النوع من التحول مكماً أساسياً لبقية الأنواع، حيث يركز على تغيير أنماط التفكير، والقيم السائدة، وأساليب العمل، بما يتماشى مع متطلبات القطاع الخاص.

ويشمل هذا التحول تعزيز ثقافة الأداء، والمساءلة، والعمل الجماعي، والابتكار، وهو ما يجعل التحول أكثر استدامة. وتشير الدراسات إلى أن إهمال هذا البعد يؤدي في كثير من الحالات إلى فشل التحول، حتى وإن تم تنفيذ التغييرات الهيكلية بنجاح (كردي، 2021).

سادساً: التحول البسيط (تعديلات إجرائية)

يركز هذا النوع على إدخال تحسينات محدودة على الإجراءات والعمليات القائمة. وغالبًا ما تكون هذه التعديلات محدودة المدى، ولا تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي أو الثقافة المؤسسية. ومع ذلك، فهي مهمة للحفاظ على استمرارية العمل وتحسين الأداء الجزئي للمؤسسة (كردي، 2021)..

سابعاً: التحول الاستراتيجي العميق:

يهدف إلى تغييرات جوهرية تشمل جميع مستويات المؤسسة، من الرؤية والاستراتيجية إلى العمليات والثقافة التنظيمية. هذا النوع من التحول يركز على إعادة صياغة الأسس التي تقوم عليها المؤسسة، بما يضمن توافقها مع المتغيرات البيئية والتنافسية (غنيم، 2020). وتم التأكيد على أن التحول العميق هو الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يوفر إطارًا لإعادة النظر في جميع العمليات والموارد، بينما قد تكون التعديلات الإجرائية محدودة الأثر على المدى الطويل. (Wang&Liu,2023)

2.2.3 أبعاد التحول المؤسسي

التحول المؤسسي لا يقتصر على جانب واحد، بل يمتد ليشمل أبعادًا متعددة تتكامل لتحقيق النجاح:

البعد الاستراتيجي:

يشمل تحديد الرؤية والأهداف الجديدة، وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تتوافق مع بيئة المؤسسة المستقبلية، وهذا يضمن أن تكون جميع الإجراءات التنظيمية والعمليات اليومية متسقة مع الأهداف الكبرى للمؤسسة (غنيم، 2020).

أهميته هذا البعد يساعد البعد الاستراتيجي في توجيه جميع مستويات المؤسسة نحو تحقيق رؤية واضحة، ويجعل القرارات اليومية مستندة إلى أهداف محددة، ما يقلل العشوائية ويزيد الفاعلية التنظيمية.

البعد البشري:

يركز على تطوير الموظفين، تعزيز مهاراتهم، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية التغيير، ويُعد البعد البشري يعد محورًا أساسيًا في أي تحول مؤسسي ناجح. ويشمل تطوير مهارات الموظفين، تحفيزهم، وتعزيز التزامهم تجاه أهداف المؤسسة (كردي، 2021).

- أهمية المشاركة: مشاركة الموظفين في عملية التحول تعزز الشعور بالانتماء وتقلل مقاومة التغيير، إذ يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار.
- التطوير المستمر: يشمل البعد البشري برامج التدريب، تنمية القدرات القيادية، وورش العمل لتغيير السلوكيات بما يتوافق مع أهداف التحول.

البعد الهيكلي:

يشمل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتسهيل اتخاذ القرار وتحسين التنسيق بين الأقسام ولأن التحول المؤسسي غالبًا يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لتسهيل التنسيق بين الأقسام، تحسين التواصل، وتبسيط عملية اتخاذ القرار (AL-stoati&AL-Anqari,2024) لذلك تكمن أهمية هذا البعد في أن هيكلة واضحة ومرنة تساعد على تقليل الروتين البيروقراطي، وتسهيل تنفيذ التغييرات بسرعة وفعالية.

البعد الثقافي:

الثقافة المؤسسية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح التحول، إذ تشمل القيم، المعتقدات، والسلوكيات المتبعة داخل المؤسسة (Rashid et al) وتكمن أهمية هذا البعد أن ثقافته داعمة للتغيير والابتكار تساعد على تقليل مقاومة الموظفين، وتشجعهم على المشاركة في تطوير عمليات المؤسسة حيث يرتبط بتغيير قيم وسلوكيات المؤسسة لتعزيز بيئة عمل مرنة، داعمة للابتكار، ومقبولة للتغيير.

لبعد التكنولوجي:

استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات، تسريع الأداء، وضمان الوصول إلى معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار لذلك فإن البعد التكنولوجي أصبح عنصرًا لا غنى عنه في التحولات الحديثة، حيث يعتمد نجاح المؤسسات على استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات، تسريع الأداء، وتوفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار (Wang & Liu).

وتكمن أهمية التكنولوجيا في أنها تساهم في أتمتة العمليات، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتشير الدراسات إلى أن الفشل في أي من هذه الأبعاد قد يؤدي إلى إبطاء التحول أو فشله، مما يبرز أهمية إدارة التحول بشكل متكامل وشامل (Cameron&Green,2020)

البعد المالي والإداري:

البعد المالي مرتبط بتحقيق استدامة الموارد وضمان استغلالها بكفاءة، بينما يركز البعد الإداري على تبسيط العمليات وتحسين القرارات الإدارية (Burnes, 2020).

وتظهر أهمية التمويل والإدارة: إدارة الموارد المالية بفعالية تضمن أن التحول لن يتوقف بسبب نقص الميزانية، كما أن الإدارة الفعالة للعمليات تساهم في تحقيق أهداف التحول بسلاسة.

2.2.4 دوافع التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص

يُعد التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص أحد أبرز الاتجاهات الإدارية والتنظيمية التي شهدتها المؤسسات في العقود الأخيرة، حيث جاء هذا التحول استجابة لمجموعة من الضغوط الاقتصادية والإدارية والتنظيمية التي أظهرت محدودية النماذج التقليدية للإدارة العامة في تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة. ولم يعد هذا التحول مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح في كثير من الحالات ضرورة فرضتها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتزايد توقعات المستفيدين، واشتداد المنافسة بين المؤسسات (غنيم، 2020).

وتتعدد دوافع هذا التحول، ولا يمكن حصرها في بعد واحد، إذ تتداخل العوامل الاقتصادية والإدارية والتنظيمية والاجتماعية لتشكل معاً الإطار العام الذي يدفع المؤسسات إلى تبني نماذج أقرب إلى فلسفة القطاع الخاص.

أولاً: الدوافع الاقتصادية والمالية:

تُعد الدوافع الاقتصادية من أبرز الأسباب التي تقف خلف التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، حيث تعاني العديد من المؤسسات العامة من ارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف كفاءة استخدام الموارد. وقد أظهرت التجارب أن نماذج الإدارة التقليدية في القطاع العام غالباً ما ترتبط بزيادة الإنفاق، بطء الإجراءات، وضعف الرقابة على الأداء المالي (كردي، 2021).

ويهدف التحول إلى تحقيق قدر أكبر من الانضباط المالي، من خلال:

- ترشيد الإنفاق العام.

- تحسين كفاءة تخصيص الموارد.
- تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي.
- تعزيز القدرة على تحقيق الاستدامة المالية.

ثانيًا: الدوافع الإدارية والتنظيمية:

من الدوافع الجوهرية للتحويل أيضًا السعي إلى تجاوز الجمود الإداري والبيروقراطية التي تميز كثيرًا من مؤسسات القطاع العام. فالهيكل التنظيمية التقليدية، وطول سلاسل اتخاذ القرار، وضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة الوسطى، كلها عوامل تؤدي إلى بطء الاستجابة للتغيرات البيئية (Rashid et al., 2024).

ويهدف التحويل في هذا السياق إلى:

- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- تسريع عملية اتخاذ القرار.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة.
- تعزيز ثقافة النتائج بدلًا من ثقافة الالتزام الشكلي بالقواعد.

ثالثًا: دوافع تحسين الأداء والكفاءة:

يُعد السعي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية من الدوافع الأساسية للتحويل. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد نماذج تشغيل أقرب إلى القطاع الخاص تكون أكثر قدرة على:

- تحسين جودة المخرجات.
- تقليل الهدر في الموارد.
- تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

التحول يتيح للمؤسسات إعادة النظر في طرق العمل التقليدية، واستبدالها بأساليب حديثة تعتمد على الابتكار، القياس المستمر للأداء، واستخدام مؤشرات واضحة لتقييم النتائج، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة. (Wang & Liu، 2023)

رابعًا: الدوافع المرتبطة برأس المال البشري:

يمثل العامل البشري أحد أهم محركات التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، حيث تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل أكثر تحفيزًا، قائمة على الجدارة والكفاءة بدلًا من الأقدمية فقط. حيث ان التحول يساعد على:

- تحسين نظم الحوافز والمكافآت.
- ربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية.
- تنمية المهارات القيادية والإدارية.
- تعزيز ثقافة المسؤولية والمبادرة. (غنيم، 2020)

كما أن نماذج الإدارة الحديثة تتيح فرصًا أوسع للتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

خامسًا: الدوافع التكنولوجية والتطوير المؤسسي:

فرض التطور التكنولوجي المتسارع واقعًا جديدًا على المؤسسات، وأصبح من الصعب الاستمرار في نماذج تشغيل تقليدية لا تستوعب التحول الرقمي. ويساعد التحول من القطاع العام إلى الخاص على تبني نظم معلومات حديثة، وأدوات رقمية متقدمة تدعم التخطيط، المتابعة، واتخاذ القرار (Rashid et al., 2024).

سادسًا: الدوافع الاستراتيجية طويلة المدى:

يرتبط التحول من القطاع العام إلى الخاص أيضًا بدوافع استراتيجية تسعى إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المستقبل. فالمؤسسات التي لا تراجع نماذج عملها بشكل دوري قد تفقد قدرتها على الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر (Cameron & Green, 2022).

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التحول كوسيلة لإعادة بناء المؤسسة على أسس أكثر مرونة، تتيح لها:

- الاستجابة للتغيرات البيئية.
- مواجهة الأزمات بكفاءة.
- ضمان الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

يتضح مما سبق أن دوافع التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ليست دوافع أحادية، بل هي نتاج تفاعل معقد بين عوامل اقتصادية، إدارية، بشرية، تكنولوجية، واستراتيجية. ويؤكد هذا التعدد في الدوافع أن التحول المؤسسي يمثل خيارًا استراتيجيًا طويل الأجل، يهدف إلى تحسين الأداء، تعزيز الكفاءة، وضمان استدامة المؤسسات في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر (غنيم، 2020؛ كردي، 2021؛ Rashid et al., 2024)

2.2.5 أهمية التحول من القطاع العام إلى الخاص في قطاع الصحة

يحظى التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في قطاع الصحة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، نظرًا لما يمثله هذا القطاع من أهمية استراتيجية تمس حياة الأفراد وجودة معيشتهم بصورة مباشرة. ويُنظر إلى هذا التحول بوصفه أحد المسارات الإصلاحية التي تستهدف معالجة أوجه القصور الهيكلية والإدارية التي تعاني منها العديد من المؤسسات الصحية العامة، وتحسين قدرتها على تقديم خدمات صحية تتسم بالكفاءة والجودة والاستدامة.

أولاً: تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة

تُعد جودة الخدمات الصحية من أبرز المبررات التي تدفع إلى تبني التحول نحو نماذج القطاع الخاص، حيث يرتبط هذا التحول عادة بتطبيق معايير أداء أكثر صرامة، والتركيز على رضا المستفيدين، وتحسين تجربة المريض بشكل عام. فالمؤسسات الصحية التي تعمل وفق آليات القطاع الخاص تميل إلى تبني نظم تشغيل أكثر مرونة، وتطبيق إجراءات واضحة لضبط الجودة، والالتزام بالمعايير المهنية والفنية المعتمدة.

كما يساهم التحول في تعزيز الاهتمام بتطوير الخدمات الصحية المقدمة، من خلال تحديث أساليب التشخيص والعلاج، وتحسين تنظيم مواعيد الخدمة، وتقليل فترات الانتظار، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الرعاية الصحية (غنيم، 2020). ويُعد هذا البعد من الأهمية بمكان، خاصة في ظل تزايد الطلب على الخدمات الصحية وارتفاع توقعات المستفيدين.

ثانيًا: رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الصحية

تمثل الكفاءة التشغيلية أحد الأهداف الرئيسية للتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في قطاع الصحة، حيث يسعى هذا التحول إلى تقليل الهدر في الموارد، وتحسين استخدام الإمكانيات المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية. وتتميز نماذج القطاع الخاص بقدرتها على تبسيط الإجراءات، وتقليل

الروتين الإداري، وتسريع عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات الصحية التي تعتمد آليات تشغيل القطاع الخاص تكون أكثر قدرة على ضبط التكاليف، وتحقيق توازن بين جودة الخدمة والتكلفة، مقارنة بالمؤسسات التي تعمل وفق نماذج تقليدية جامدة (كردي، 2021). كما يساعد هذا التحول على تحسين التخطيط المالي، وربط الإنفاق بنتائج الأداء، بدلاً من الاعتماد على موازنات ثابتة لا تعكس الواقع الفعلي للاحتياجات الصحية.

ثالثاً: تعزيز الاستدامة المالية للقطاع الصحي

تعد الاستدامة المالية من أبرز التحديات التي تواجه النظم الصحية العامة، لا سيما في الدول النامية، حيث تشهد هذه النظم ضغوطاً متزايدة نتيجة ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، وتوسع الطلب على الخدمات، ومحدودية الموارد الحكومية. ومن هنا، يبرز التحول إلى القطاع الخاص كأداة لتخفيف العبء المالي عن الدولة، وتحقيق تنوع في مصادر التمويل.

ويساهم التحول في تعزيز الاستدامة المالية من خلال تطبيق نماذج تمويل أكثر مرونة، وتحسين إدارة الإيرادات، وربط الإنفاق بالأداء الفعلي، بما يضمن استمرار تقديم الخدمات الصحية دون الإخلال بجودتها (غنيم، 2020). كما يساعد هذا التحول على توجيه الموارد العامة نحو الجوانب ذات الأولوية القصوى في النظام الصحي.

رابعاً: تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية

لا تقتصر أهمية التحول على الجوانب التشغيلية والمالية فحسب، بل تمتد لتشمل بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية. إذ يساهم التحول في إعادة تنظيم الهياكل الإدارية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين نظم تقييم الأداء والحوافز، بما يعزز من الرضا الوظيفي ويحد من المشكلات التنظيمية وكما يتيح التحول فرصاً أوسع للتدريب والتطوير المهني، ويشجع على تبني ثقافة الأداء والإنجاز، بدلاً من الاقتصار على الامتثال للإجراءات الشكلية. وتشير بعض الدراسات إلى أن تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية ينعكس بشكل مباشر على جودة الرعاية المقدمة للمرضى، ويحد من الأخطاء المهنية (كردي، 2021).

خامساً: دعم الابتكار والتطوير المستمر في الخدمات الصحية

يعد الابتكار أحد المحاور الأساسية التي تبرز أهمية التحول إلى القطاع الخاص في قطاع الصحة، حيث تساهم نماذج العمل الخاصة في تشجيع تبني حلول جديدة، وتوظيف التقنيات الحديثة، وتحسين

أساليب تقديم الخدمة. ويشمل ذلك استخدام النظم الرقمية، وتطوير الخدمات الصحية عن بُعد، وتحسين نظم المعلومات الصحية.

ويؤدي هذا التوجه إلى تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الصحية، سواء من حيث التطورات التكنولوجية أو التحديات الوبائية أو التغيرات الديموغرافية (غنيم، 2020). كما يسهم الابتكار في تحسين كفاءة العمليات، ورفع مستوى الدقة في التشخيص والعلاج.

سادسًا: رفع مستوى الثقة المجتمعية في النظام الصحي

يمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص أحد العوامل التي تسهم في تعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات الصحية، خاصة عندما ينعكس هذا التحول في صورة تحسن ملموس في مستوى الخدمة، وسهولة الحصول عليها، وشفافية الإجراءات. فالثقة المجتمعية تُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي نظام صحي، وتؤثر بشكل مباشر على مدى إقبال الأفراد على الاستفادة من الخدمات الصحية، وتؤكد الأدبيات أن نجاح التحول المؤسسي في القطاع الصحي يسهم في تحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع، ويعزز من مصداقيتها، ويشجع على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير الخدمات الصحية (كردي، 2021).

2.2.6 التحديات التي تواجه التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص

على الرغم من المزايا المتعددة التي يحققها التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، فإن هذا التحول لا يخلو من تحديات معقدة قد تعوق تحقيق أهدافه إذا لم يتم التعامل معها بوعي وتخطيط مسبق. ويُعد فهم هذه التحديات خطوة أساسية لضمان إدارة التحول بشكل متوازن، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن فشل بعض تجارب التحول يعود في الأساس إلى تجاهل الجوانب التنظيمية والبشرية المصاحبة للتغيير، والتركيز فقط على الجوانب الهيكلية أو المالية (غنيم، 2020).

وتتعدد هذه التحديات، ويمكن تصنيفها إلى تحديات تنظيمية، بشرية، ثقافية، إدارية، وتشغيلية، تتداخل فيما بينها وتؤثر بشكل مباشر على مسار التحول ونتائجه.

أولًا: مقاومة التغيير:

تُعد مقاومة التغيير من أكثر التحديات شيوعًا في عمليات التحول المؤسسي. فالانتقال من نمط إداري تقليدي إلى نموذج أكثر مرونة ومساءلة قد يثير مخاوف العاملين، خاصة فيما يتعلق بالأمان الوظيفي، تغير الأدوار، أو زيادة متطلبات الأداء (كردي، 2021).

وتظهر مقاومة التغيير في عدة صور، منها:

- التردد في تبني السياسات الجديدة.
- ضعف الالتزام بالتعليمات المرتبطة بالتحول.
- انخفاض مستوى التعاون بين الإدارات.
- انتشار الشائعات والمخاوف غير المعلنة.

ثانيًا: التحديات التنظيمية والهيكلية:

يمثل التحول من القطاع العام إلى الخاص تحديًا كبيرًا على مستوى الهياكل التنظيمية، حيث تتطلب هذه العملية إعادة تصميم شاملة للأدوار، الصلاحيات، ومسارات اتخاذ القرار. وغالبًا ما تواجه المؤسسات صعوبة في التخلص من الهياكل البيروقراطية المتراكمة، والتي تعيق المرونة وسرعة الاستجابة (غنيم، 2020).

كما أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات خلال مراحل التحول قد يؤدي إلى:

- ازدواجية في المهام.
- تضارب في الصلاحيات.
- ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

حيث ان التحول الناجح يتطلب مواءمة دقيقة بين الهيكل التنظيمي الجديد وأهداف المؤسسة، مع مراعاة طبيعة المرحلة الانتقالية وما تحمله من تعقيدات. (كردي، 2021)

ثالثًا: التحديات الثقافية

تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر الجوانب صعوبة في التغيير، حيث ترتبط بالقيم والمعتقدات والسلوكيات المتجذرة داخل المؤسسة. فالتحول من القطاع العام إلى الخاص غالبًا ما يصاحبه انتقال من ثقافة الاستقرار والروتين إلى ثقافة الأداء والمساءلة، وهو ما قد يواجه رفضًا ضمنيًا من بعض العاملين (Burnes, 2020).

وتتمثل التحديات الثقافية في:

- صعوبة تغيير القيم التنظيمية السائدة.

- ضعف تقبل مفاهيم المنافسة والكفاءة.
- استمرار السلوكيات التقليدية رغم تغيير السياسات.

رابعًا: التحديات المرتبطة بالموارد البشرية

يمثل العامل البشري محورًا أساسيًا في نجاح أو فشل التحول. فضعف التأهيل، نقص المهارات، أو عدم توافق الكفاءات الحالية مع متطلبات المرحلة الجديدة، كلها عوامل تعيق عملية التحول (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

ومن أبرز التحديات في هذا الجانب:

- الحاجة إلى إعادة تدريب وتأهيل العاملين.
- صعوبة استقطاب كفاءات جديدة.
- عدم مواءمة نظم الحوافز مع متطلبات الأداء الجديدة.
- ارتفاع معدلات القلق الوظيفي.

خامسًا: التحديات الإدارية والتشغيلية

يواجه التحول أيضًا تحديات على مستوى العمليات اليومية، خاصة خلال المراحل الانتقالية. فقد تتأثر كفاءة العمل نتيجة التداخل بين الأنظمة القديمة والجديدة، أو بسبب ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة (Wang & Liu, 2023).

وتشمل هذه التحديات:

- تعطل بعض العمليات أثناء إعادة الهيكلة.
- صعوبة المواءمة بين الس

وتشمل هذه التحديات:

- تعطل بعض العمليات أثناء إعادة الهيكلة.
- صعوبة المواءمة بين السياسات القديمة والجديدة.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم في المراحل الأولى للتحول.

سادساً: التحديات الاستراتيجية طويلة المدى

من التحديات التي قد لا تظهر في المدى القصير، ولكنها تؤثر بشكل كبير على نجاح التحول، ضعف الرؤية الاستراتيجية أو عدم استمرارية الالتزام بها. فالتحول المؤسسي يتطلب نفساً طويلاً، وقدرة على التكيف مع المتغيرات دون الانحراف عن الأهداف الأساسية (Cameron & Green, 2022). ويتمثل هذا التحدي في:

- التغير المتكرر في التوجهات الإدارية.
- ضعف المتابعة الاستراتيجية.
- التركيز على النتائج السريعة على حساب الاستدامة.

يتضح أن التحديات التي تواجه التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص متعددة ومتشابكة، ولا يمكن التعامل معها بشكل جزئي أو مؤقت. فنجاح التحول يتطلب فهماً عميقاً للأبعاد التنظيمية والبشرية والثقافية المصاحبة له، إلى جانب تبني استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، والتواصل الفعال، وبناء الثقة داخل المؤسسة. وتؤكد الأدبيات أن التغلب على هذه التحديات يمثل خطوة محورية نحو تحقيق تحول مؤسسي ناجح ومستدام (غنيم، 2020؛ كردي، 2021؛ Burnes, 2020).

خامساً: عوامل نجاح التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص

يُعد التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص عملية معقدة تتطلب توافر مجموعة من العوامل المتكاملة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح التحول لا يرتبط فقط بإعادة هيكلة المؤسسات أو تغيير نماذج الإدارة، بل يعتمد بدرجة أكبر على كفاءة إدارة التغيير، ومدى جاهزية المؤسسة، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (غنيم، 2020).

وتتعدد عوامل النجاح التي تساهم في تحقيق تحول مؤسسي فعال، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

أولاً: وضوح الرؤية الاستراتيجية وأهداف التحول

يمثل وضوح الرؤية الاستراتيجية حجر الأساس لنجاح أي عملية تحول مؤسسي. فوجود رؤية واضحة ومعلنة يساعد العاملين على فهم دوافع التحول وأهدافه، ويقلل من حالة الغموض التي غالباً ما تصاحب مراحل التغيير (كردي، 2021).

كما أن تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس يسهم في:

- توجيه الجهود نحو مسار موحد.
- تسهيل عملية المتابعة والتقييم.
- تعزيز الثقة في جدوى التحول.

ثانيًا: الدعم القيادي والالتزام الإداري:

يُعد وجود قيادة واعية وداعمة من أهم عوامل نجاح التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص. فالدور القيادي لا يقتصر على اتخاذ القرار، بل يمتد ليشمل توجيه العاملين، إدارة المخاوف، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

وتبرز أهمية القيادة في:

- توفير الدعم المعنوي والمادي لعملية التحول.
- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.
- اتخاذ قرارات حاسمة في المراحل الحرجة.

وتشير الدراسات إلى أن غياب الالتزام القيادي يُعد من أبرز أسباب تعثر مشروعات التحول المؤسسي (Burnes, 2020).

ثالثًا: الإدارة الفعالة للتغيير:

تُعد إدارة التغيير عنصرًا محوريًا في نجاح التحول، حيث تتطلب العملية تخطيطًا منهجيًا لمراحل التحول، مع مراعاة الأبعاد الإنسانية والتنظيمية المصاحبة له. فالتغيير غير المُدار قد يؤدي إلى ارتباك تنظيمي وانخفاض مستوى الأداء (غنيم، 2020).

وتشمل الإدارة الفعالة للتغيير:

- التواصل المستمر مع العاملين.
- إشراك الموظفين في مراحل التحول.
- معالجة مقاومة التغيير بأساليب مرنة.
- توفير برامج تدريبية داعمة.

رابعًا: تطوير وتنمية الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح التحول المؤسسي. فوجود كوادر مؤهلة وقادرة على التكيف مع متطلبات العمل في القطاع الخاص يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة (كردي، 2021).

ويتحقق ذلك من خلال:

- برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات الإدارية والفنية.
- إعادة تأهيل العاملين بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة.
- ربط نظم الحوافز بالأداء والكفاءة.

وتؤكد بعض الدراسات أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد من أكثر عوامل التحول تأثيرًا على المدى الطويل.

خامسًا: بناء ثقافة تنظيمية داعمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في نجاح التحول، حيث يتطلب الانتقال إلى القطاع الخاص ترسيخ قيم جديدة قائمة على الأداء، الجودة، والمسؤولية. فالثقافة الداعمة للتغيير تُسهم في تقليل مقاومة العاملين وتعزيز التكيف مع المتغيرات (Cameron & Green, 2022).

وتشمل هذه الثقافة:

- تشجيع المبادرة والابتكار.
- تعزيز العمل الجماعي.
- دعم الشفافية والمساءلة.
- ترسيخ قيم الانتماء المؤسسي.

سادسًا: توافر نظم متابعة وتقييم فعّالة:

لا يكتمل نجاح التحول دون وجود نظم واضحة لمتابعة الأداء وتقييم نتائج التحول بشكل دوري. فهذه النظم تساعد على رصد الانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (غنيم، 2020).

كما تسهم نظم التقييم في:

- قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحسين كفاءة العمليات.
- دعم اتخاذ القرار المستند إلى بيانات دقيقة.

يتضح مما سبق أن نجاح التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص يتطلب توافر منظومة متكاملة من العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والبشرية. فوضوح الرؤية، الدعم القيادي، الإدارة الفعالة للتغيير، تطوير الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، كلها عناصر متداخلة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض. ويؤكد الباحثون أن التعامل المتوازن مع هذه العوامل يُعد السبيل الأمثل لتحقيق تحول مؤسسي ناجح ومستدام (غنيم، 2020؛ كردي، 2021؛ Burnes, 2020)

سابعًا: تحقيق الاستدامة المؤسسية

من أهم فوائد التحول تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية. فتبني أساليب الإدارة الحديثة، وتنوع مصادر التمويل، وتحسين الكفاءة التشغيلية كلها عوامل تسهم في تعزيز استقرار المؤسسة على المدى الطويل (Burnes, 2020).

يتضح مما سبق أن التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص يحمل في طياته العديد من الفوائد التنظيمية والاقتصادية والإدارية. فهو لا يقتصر على تحسين الأداء فقط، بل يمتد ليشمل تطوير الموارد البشرية، تعزيز المرونة، دعم الابتكار، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتشير الأدبيات إلى أن تعظيم هذه الفوائد يرتبط بمدى حسن إدارة عملية التحول، وتوافر القيادة الواعية، والتكامل بين الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية (غنيم، 2020؛ كردي، 2021؛ Cameron & Green, 2022)

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص

2.3.1 الأطار المفاهيمي للعلاقة القيادة والتحول المؤسسي

تُعد القيادة أحد المحاور الجوهرية في فهم طبيعة التحول المؤسسي المعاصر، إذ لم يعد التحول مجرد عملية تنظيمية أو إدارية تتعلق بإعادة الهيكلة أو تعديل اللوائح، بل أصبح عملية شاملة تمس الرؤية، الثقافة، السلوكيات، وأنماط العمل داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تبرز القيادة كعامل حاسم في توجيه مسار التحول، وضمان تحقيق أهدافه، وتحويله من مجرد توجه نظري إلى واقع عملي مستدام.

أولاً: مفهوم العلاقة التبادلية بين القيادة والتحول المؤسسي

تقوم العلاقة بين القيادة والتحول المؤسسي على أساس تفاعلي تبادلي، حيث تؤثر القيادة في طبيعة التحول واتجاهه، وفي المقابل يفرض التحول متطلبات جديدة على الفكر القيادي وأساليبه. فالقيادة ليست عنصرًا منفصلًا عن عملية التحول، بل تُعد جزءًا لا يتجزأ من بنيته الديناميكية، إذ تشكل قرارات التحول ورؤاه وأدواته من خلال القائد، في الوقت الذي يدفع فيه التحول القائد إلى إعادة النظر في أساليبه التقليدية وتبني أنماط قيادية أكثر مرونة وتكيفًا، كما تشير بعض الأدبيات الإدارية إلى أن التحول المؤسسي لا ينجح في غياب قيادة تدرك أبعاده طويلة المدى، وقادرة على التوفيق بين متطلبات التغيير واحتياجات العاملين داخل المؤسسة. فالقيادة، في هذا الإطار، لا تقتصر على إصدار القرارات، بل تشمل إدارة التوقعات، وتوجيه السلوك التنظيمي، وبناء القناعة الداخلية بأهمية التحول وجدواه (غنيم، 2020).

ثانيًا: دور القيادة في الرؤية الاستراتيجية للتحول وتشكيلها

تُعد الرؤية الاستراتيجية حجر الأساس لأي عملية تحول مؤسسي، حيث تمثل الإطار الذي يحدد اتجاه التغيير وأهدافه وحدوده. ويقع على عاتق القيادة الدور الرئيسي في صياغة هذه الرؤية وتحويلها إلى تصور واضح يمكن استيعابه من قبل مختلف المستويات التنظيمية.

فالقائد هو من يحدد لماذا يتم التحول، وإلى أين تتجه المؤسسة، وكيف يمكن تحقيق هذا الانتقال دون الإخلال باستقرارها.

وبالتالي فإن أهمية هذا الدور في قدرة القيادة يظهر في الربط بين التحول المؤسسي والبيئة الخارجية المحيطة، سواء من حيث التغيرات الاقتصادية أو التنظيمية أو التنافسية. وبالتالي فإن وضوح الرؤية يساهم في تقليل حالة الغموض التي غالباً ما تصاحب عمليات التحول التالي يقلل من المخاوف المرتبطة بالتغيير، ويعزز الثقة في المسار الذي تسلكه المؤسسة (كردي، 2021).

ومهمة القيادة تمتد لا تقتصر على صياغة الرؤية فحسب، بل تمتد إلى ترجمتها إلى أهدا مرحلية وخطط تنفيذية قابلة للتطبيق، مع ضمان اتساق هذه الخطط مع الإمكانيات الواقعية للمؤسسة.

ثالثاً: القيادة كعامل محفز أو معيق لنجاح التحول المؤسسي

تُظهر التجارب التنظيمية أن القيادة يمكن أن تكون عاملاً داعماً لنجاح التحول، وبالتالي يمكن أن تتحول إلى أحد أبرز معوقاته. فالقيادة التي تتسم بالجمود، أو تفتقر إلى مهارا التواصل، أو تركز على الأساليب السلطوية، غالباً ما تؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير،

وإضعاف الالتزام المؤسسي، وتأخير تنفيذ التحول.

كما ان القيادة الفعالة تساعد في خلق مناخ تنظيمي داعم للتحول، من خلال تشجيع المشاركة، وتحفيز العاملين، وبناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية. كما تلعب القيادة دوراً مهماً

في إدارة المخاطر المصاحبة للتحول، والتعامل مع التحديات التي تظهر أثناء التنفيذ، بما يضمن استمرار العملية دون تراجع (غنيم، 2020).

وبالتالي فإن نجاح التحول المؤسسي لا يرتبط بمدى كفاءة الخطط أو الهياكل التنظيمية فقط، بل يعتمد بدرجة كبيرة على سلوك القائد وقدرته على التأثير الإيجابي في الأفراد وتوجيههم نحو تبني التغيير.

رابعاً: التحول المؤسسي كعملية تعتمد على السلوك القيادي أكثر من اعتمادها على الهياكل التنظيمية:

الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري تؤكد أن التحول المؤسسي هو في جوهره عملية سلوكية قبل أن يكون عملية تنظيمية. إعادة هيكلة الأقسام أو تعديل السياسات لا يضمن بالضرورة نجاح التحول ما لم يصاحبه تغيير حقيقي في أنماط التفكير والسلوك داخل المؤسسة ويظهر هنا الدور الاساسي للقيادة في إحداث هذا التحول السلوكي.

وبالنسبة ثقافة المؤسسة القيادة تؤثر في هذه الثقافة ايضاً، وتحدد أنماط التفاعل بين الأفراد، وتوجه القيم السائدة داخل بيئة العمل. ومن خلال القدوة، والتواصل المستمر، وإدارة العلاقات الإنسانية،

يستطيع القائد ترسيخ سلوكيات جديدة تواكب متطلبات التحول المؤسسي. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي ركزت على الجانب السلوكي للقيادة أثناء التحول حققت نتائج أكثر استدامة مقارنة بتلك التي اكتفت بالتغييرات الهيكلية (كردي، 2021).

وعليه، فإن التحول المؤسسي الناجح يتطلب قيادة واعية تمتلك القدرة على إدارة التغيير الثقافي، وليس فقط التغيير التنظيمي، بما يضمن ترسيخ التحول كواقع مؤسسي مستدام وليس مجرد مرحلة مؤقتة.

2.3.2 القيادة وإدارة مراحل التحول المؤسسي

تُعد عملية التحول المؤسسي من العمليات المعقدة التي لا تتم دفعة واحدة، وإنما تمر بعدة مراحل متتابعة، تختلف في طبيعتها ومتطلباتها وتحدياتها. ويترتب على ذلك أن نجاح التحول لا يعتمد على نمط قيادي واحد ثابت، بل يتطلب تنوعاً ومرونة في الأساليب القيادية بما يتلاءم مع خصوصية كل مرحلة. ومن هذا المنطلق، يبرز دور القيادة بوصفها الأداة الأساسية لإدارة هذه المراحل، وضمان الانتقال السلس بينها، وتحقيق الأهداف المرجوة من التحول المؤسسي.

أولاً: دور القيادة في مرحلة الإعداد والتهيئة لعملية التحول المؤسسي

تمثل مرحلة الإعداد والتهيئة البدايات التي تُبنى عليها بقية مراحل التحول المؤسسي، إذ يتم خلالها تعيين القناعة الأولية بأهمية التحول، وتوضيح أسبابه، وتحديد ملامحه العامة. ويقع على عاتق القيادة في هذه المرحلة دور محوري يتمثل في خلق الوعي المؤسسي بضرورة التغيير، وتهيئة البيئة التنظيمية لتقبله.

وتبرز في هذه المرحلة أهمية الأنماط القيادية التي تركز على الرؤية والتوجيه، حيث يعمل القائد على صياغة تصور واضح لمستقبل المؤسسة بعد التحول، وربط هذا التصور بالتحديات والفرص المحيطة. وتساعد القيادة أيضاً في تقليل حالة الغموض التي قد تصاحب الإعلان عن التحول، من خلال التواصل الفعّال، وتوضيح الأهداف، والرد على تساؤلات العاملين، بما يعزز الثقة ويحد من المخاوف الأولية المرتبطة بالتغيير (غنيم، 2020).

وبالتالي فإن القيادة تلعب في هذه المرحلة دوراً مهماً في تشخيص الواقع التنظيمي، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم جاهزية المؤسسة للتحول، وهو ما يتطلب أسلوباً قيادياً واعياً قادراً على التحليل والتخطيط الاستراتيجي (كردي، 2021).

ثانيًا: دور القيادة أثناء مرحلة تنفيذ التحول المؤسسي

تُعد مرحلة التنفيذ أكثر مراحل التحول حساسية وتعقيدًا، حيث تنتقل المؤسسة من التخطيط إلى التطبيق الفعلي، وتظهر التحديات العملية في هذه المرحلة، ومظاهر مقاومة التغيير، وضغوط العمل المتزايدة. وهنا يتعاضد دور القيادة في إدارة التفاصيل اليومية للتحول، وضمان استمرارية العمل دون تعطل.

أهمية الأنماط القيادية تظهر خلال هذه المرحلة وخاصة الانماط التي تعتمد على المرونة والتكيف، حيث يتطلب التنفيذ قدرة على التعامل مع التحديات، واتخاذ قرارات سريعة، وإجراء تعديلات مستمرة على الخطط وفقًا لما تفرضه الظروف الواقعية. كما تسهم القيادة في تحفيز العاملين، ومساندتهم نفسيًا ومهنيًا، والتعامل مع الضغوط الناتجة عن التغيير، حيث يؤدي ذلك على الحد من قاومة التحول ويعزز الالتزام المؤسسي (AL-Saati&AL-Anqari,2024)

وتؤدي القيادة دورًا أساسيًا في تنسيق الجهود بين مختلف الوحدات التنظيمية، و تكامل الأدوار، ومنع حدوث تعارض أو ازدواجية في المسؤوليات. وبالتالي فإن أسلوب القائد في التواصل والتفاعل مع العاملين عاملاً حاسماً في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي خلال هذه المرحلة الحرجة.

ثالثًا: دور القيادة في مرحلة التثبيت والاستدامة بعد التحول

التحول المؤسسي لا يتم بمجرد تنفيذ التغييرات المخططة، بل تمتد عملية التحول إلى مرحلة التثبيت والاستدامة، والتي تهدف إلى ترسيخ النتائج، وضمان استدامتها، ومنع العودة إلى الأساليب القديمة. وتكتسب القيادة في هذه المرحلة طابعًا مختلفًا، حيث تتركز الجهود على تعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة، وتثبيت السلوكيات الإيجابية التي أفرزها التحول.

اسهامات القيادة في هذه المرحلة تتمثل في

- متابعة نتائج التحول وتقييمها.
- معالجة أوجه القصور التي قد تظهر بعد التنفيذ.
- دعم الاستقرار التنظيمي.
- تعزيز الشعور بالانتماء للمسار الجديد للمؤسسة.

كما تلعب القيادة دورًا أساسيًا في تحويل التحول من مجرد مشروع مؤقت إلى جزء أساسي من هوية المؤسسة، من خلال تثبيت القيم الجديدة، وتطوير السياسات، وربط الأداء الفردي والمؤسسي بنتائج التحول (كردي، 2021).

رابعًا: اختلاف النمط القيادي باختلاف مرحلة التحول المؤسسي

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن تثبيت نمط قيادي واحد طوال مراحل التحول يُعد من الأخطاء الشائعة التي قد تقلل فرص النجاح. فالتحول المؤسسي يتطلب قيادة متغيرة تتكيف مع طبيعة كل مرحلة ومتطلباتها.

ويشير هذا التنوع إلى أن القائد الواعي هو من يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية المختلفة، وتوظيف كل نمط في التوقيت المناسب، بما يخدم أهداف التحول ويضمن استدامته (غنيم، 2020).

2.3.3 تأثير أنماط القيادة المختلفة على نجاح التحول المؤسسي

يمثل نجاح التحول المؤسسي نتاجًا لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والاستراتيجية، إلا أن نمط القيادة يظل من أكثر هذه العوامل تأثيرًا في تحديد مسار التحول ونتائجه النهائية. فاختيار النمط القيادي المناسب، وتوظيفه بشكل واعٍ، يساهم بشكل مباشر في دعم التغيير، تقليل مقاومة العاملين، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وفي هذا الإطار، تتباين أدوار وتأثيرات أنماط القيادة المختلفة على نتائج التحول المؤسسي، كما يتضح فيما يلي:

أولًا: القيادة التحويلية ودورها في دعم التغيير العميق

تعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط ارتباطًا بعمليات التغيير والتحول المؤسسي العميق، حيث تركز على إحداث تغيير جوهري في القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التنظيمية، وليس الاكتفاء بالتعديلات السطحية أو الإجرائية. ويقوم القائد التحويلي بدور محوري في إلهام العاملين، وتحفيزهم لتجاوز الأداء التقليدي، وبناء قناعة داخلية بضرورة التحول وأهميته للمستقبل المؤسسي (غنيم، 2020).

وتظهر مساهمة القيادة التحويلية في نجاح التحول من خلال:

- تعزيز الالتزام الداخلي بأهداف التحول.
- ربط رؤية التحول بالأهداف الفردية للعاملين.
- تشجيع التفكير الابتكاري والمبادرات التطويرية.

- خلق مناخ تنظيمي داعم للتغيير طويل المدى.

وتشير الأدبيات إلى أن التحول المؤسسي الذي يستهدف إعادة صياغة الثقافة التنظيمية يحتاج إلى قيادة قادرة على التأثير العميق في الأفراد، وهو ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها من الأنماط (Rashid et al,2024)

ثانيًا: القيادة الرشيقة وأثرها في تسريع التحول والتكيف مع المتغيرات

تبرز القيادة الرشيقة كأحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تتلاءم مع البيئات التنظيمية المتغيرة، حيث تعتمد على المرونة، وسرعة الاستجابة، والتعلم المستمر. ويظهر أثر هذا النمط بوضوح في مراحل التحول التي تتسم بالغموض، أو التي تتطلب قرارات سريعة وتعديلات متكررة في الخطط.

وتسهم القيادة الرشيقة في نجاح التحول المؤسسي من خلال:

- تسريع وتيرة تنفيذ التغيير.
- تقليل آثار التعقيدات الإجرائية.
- تمكين الفرق من العمل بكفاءة في ظل الضغوط.
- التعامل الفعال مع التغيرات غير المتوقعة.

ثالثًا: القيادة الديمقراطية ودورها في تقليل مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه التحول المؤسسي، وهنا يظهر الدور الفعال للقيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة، والحوار، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار. ويسهم هذا النمط القيادي في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه نجاح التحول (كردي، 2021)

وتتمثل إسهامات القيادة الديمقراطية في:

- تقليل مخاوف العاملين المرتبطة بالتحول.
- تعزيز الثقة بين القيادة والعاملين.
- تحسين جودة القرارات من خلال تنوع الآراء.
- دعم التواصل الداخلي وتبادل المعلومات.

ويشير كردي (2021) إلى أن مشاركة العاملين في مراحل التحول المختلفة تؤدي إلى زيادة قبول التغيير، وتحويل المقاومة إلى طاقة إيجابية داعمة للتحول، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نتائجه.

رابعًا: القيادة الأخلاقية/القيمية وأثرها في تعزيز الثقة والاستقرار التنظيمي

تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي أثناء التحول، خاصة في المراحل التي تتسم بالضغوط وعدم اليقين. ويعتمد هذا النمط القيادي على الالتزام بالقيم، والعدالة، والشفافية، واحترام البعد الإنساني في إدارة التغيير.

وتسهم القيادة الأخلاقية في نجاح التحول من خلال:

- بناء الثقة بين القيادة والعاملين.
- تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي.
- تقليل الصراعات التنظيمية.
- دعم الاستقرار النفسي والتنظيمي.

خامسًا: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية

تُعد القيادة الاستراتيجية الإطار الذي يربط بين التحول المؤسسي والرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث تركز على التخطيط طويل المدى، واستشراف التحديات، وضمان التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والاستدامة طويلة الأجل.

ويظهر أثر القيادة الاستراتيجية في:

- مواءمة التحول مع الأهداف الاستراتيجية العامة.
- ضمان استمرارية نتائج التحول.
- إدارة الموارد بكفاءة خلال وبعد التحول.
- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

2.3.4 التكامل بين القيادة والتحول المؤسسي

أولاً: القيادة بوصفها المدخل الاستراتيجي للتحول:

التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ليس قرارًا إداريًا بسيطًا، بل هو تحول استراتيجي يمس هوية المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، ونمط علاقاتها الداخلية والخارجية. وفي هذا السياق، تتجلى أهمية القيادة في صياغة رؤية واضحة للتحول، تشرح أسبابه، تحدد أهدافه، وتوضح مراحل الزمنية. فالقائد هو من يحول فكرة التحول من مجرد توجه نظري إلى مشروع مؤسسي متكامل (كردي، 2021).

وتتمثل العلاقة هنا في أن:

- القيادة تُحدد اتجاه التحول.
- التحول يُعيد تشكيل أدوار القيادة ومسؤولياتها.
- نجاح التحول يعتمد على قدرة القيادة على إدارة التعقيد وعدم اليقين.

ثانيًا: القيادة ودورها في إدارة التغيير المؤسسي:

يرتبط التحول ارتباطًا وثيقًا بإدارة التغيير، وهو ما يضع القيادة في مواجهة مباشرة مع مقاومة الموظفين، الخوف من المجهول، وفقدان الشعور بالاستقرار الوظيفي. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القائد الفعال هو من يستطيع احتواء هذه المخاوف وتحويلها إلى دافع إيجابي نحو التغيير (Burnes, 2020).

وتظهر العلاقة بين القيادة والتحول من خلال:

- توضيح مبررات التحول للموظفين.
 - بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.
 - إشراك الموظفين في مراحل التحول المختلفة.
- وتعتبر القيادة التي تتعامل مع التحول بمنطق الأوامر فقط غالبًا ما تواجه مقاومة عالية، في حين تحقق القيادة القائمة على الحوار والمشاركة نتائج أكثر استدامة (غنيم، 2020).

ثالثًا: القيادة والتحول الثقافي داخل المؤسسة:

لا يقتصر التحول من القطاع العام إلى الخاص على الجوانب الإجرائية، بل يمتد ليشمل تغييرًا جوهريًا في الثقافة التنظيمية. فثقافة الالتزام الشكلي والاعتماد على اللوائح تتحول تدريجيًا إلى ثقافة الأداء،

المساءلة، والكفاءة. وهنا يظهر الدور الحاسم للقيادة في غرس القيم الجديدة وتكريسها في السلوك اليومي للعاملين (كردي، 2021).

وتتجسد العلاقة بين القيادة والتحول الثقافي في:

- إعادة تعريف مفهوم المسؤولية الوظيفية.
- تعزيز ثقافة الإنجاز بدلاً من ثقافة الروتين.
- دعم القيم المرتبطة بالجودة والشفافية.

رابعاً: القيادة كعامل حاسم في تقليل مقاومة التحول:

تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه التحول المؤسسي. وغالباً ما تنشأ هذه المقاومة نتيجة الخوف من فقدان الامتيازات أو الغموض المرتبط بالمستقبل. وتلعب القيادة دوراً جوهرياً في التعامل مع هذه المقاومة، ليس من خلال القمع الإداري، بل عبر الفهم، الاحتواء، والتواصل الفعال (Cameron & Green, 2022).

وتؤثر القيادة على مستوى المقاومة من خلال:

- أسلوب التواصل مع الموظفين.
- درجة الشفافية في عرض مراحل التحول.
- العدالة في توزيع الأدوار والفرص.

خامساً: القيادة والتحول في الهياكل التنظيمية:

يتطلب التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، بما يضمن المرونة وتقليل المستويات الإدارية المعقدة. ويقع على عاتق القيادة مسؤولية إعادة تصميم هذه الهياكل بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

وتظهر العلاقة بين القيادة والتحول الهيكلي في:

- إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- دعم اللامركزية في اتخاذ القرار.
- تمكين المستويات الإدارية الوسطى.

سادسًا: القيادة ودورها في تحقيق الاستدامة بعد التحول:

لا يقاس نجاح التحول فقط بمرحلة التنفيذ، بل بمدى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها بعد اكتمال التحول. وهنا تلعب القيادة دورًا محوريًا في ترسيخ ممارسات إدارية مستدامة تضمن عدم الارتداد إلى الأساليب التقليدية (Burnes, 2020).

وتتمثل هذه العلاقة في:

- الحفاظ على زخم التغيير.
- تطوير القيادات المستقبلية.
- المراجعة المستمرة للأداء.

سابعًا: القيادة كحلقة وصل بين البعد الإنساني والبعد الاقتصادي للتحول

يمثل التحول من القطاع العام إلى الخاص توازنًا دقيقًا بين الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الإنسانية. فالتركيز المفرط على الكفاءة والعائد قد يؤدي إلى إغفال البعد الإنساني، وهو ما قد يهدد استقرار المؤسسة. وهنا تظهر القيادة بوصفها العامل القادر على تحقيق هذا التوازن (غنيم، 2020).

ثامنًا: التكامل بين أنماط القيادة ودعم التحول:

تشير الأدبيات إلى أن التحول الناجح لا يعتمد على نمط قيادي واحد، بل على تكامل عدة أنماط قيادية تتغير حسب المرحلة. فمرحلة الإعداد تحتاج إلى قيادة تحويلية، ومرحلة التنفيذ تتطلب قيادة رشيقة، بينما تتطلب مرحلة الاستقرار قيادة تشاركية وقيمية (Al-Saati & Al-Anqari, 2024).

تاسعًا: أثر القيادة على نتائج التحول

تنعكس العلاقة الوثيقة بين القيادة والتحول على مخرجات التحول نفسها، سواء على مستوى الأداء المؤسسي أو الاستقرار التنظيمي. فكلما كانت القيادة أكثر وعيًا بطبيعة التحول، زادت فرص نجاحه وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (كردي، 2021).

الفصل الثالث: المنهجية التصميم

3.1. تمهيد

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق الإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع الدراسة وطبيعتها، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها. كما يشتمل الفصل على توضيح لأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، واختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وكان ذلك كما يلي

3.2. منهج الدراسة:

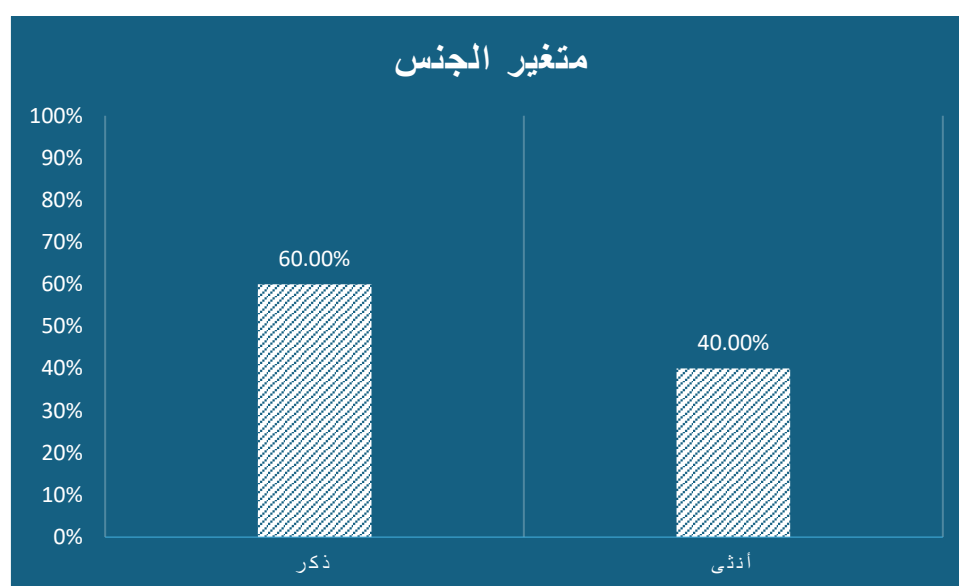
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، ويعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى وصف وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة والتحول من القطاع العام إلى الخاص فيما يخص القطاع الصحي. حيث يمكن هذا المنهج الباحثة من وصف متغيرات الدراسة (أنماط القيادة والتحول المؤسسي) وصفاً منظماً. كما يتيح المنهج تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ومن خلال المنهج المستخدم يمكن تفسير النتائج استناداً للإطار النظري للدراسة وما تم تناوله في الدراسات السابقة. وتم تنفيذ هذه الدراسة على مرحلتين شملت المرحلة الأولى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بينما تضمنت المرحلة الثانية جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين والموظفين في المناصب الإشرافية والتنفيذية في المستشفيات والمراكز الصحية التي تمر بعمليات التحول إلى القطاع الخاص بمنطقة (). واعتمدت الدراسة في جمع العينات على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة، والتي شملت 200 مشارك. تم توزيع الاستبانة على المشاركين باليد ثم استعادتها وجمعها باليد، كان عدد الاستبانات الصحيحة الصالحة للتحليل الإحصائي، التي تم استعادتها 195 استبانة بنسبة بلغت 97.5%. الجداول التالية تُبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة:

جدول 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

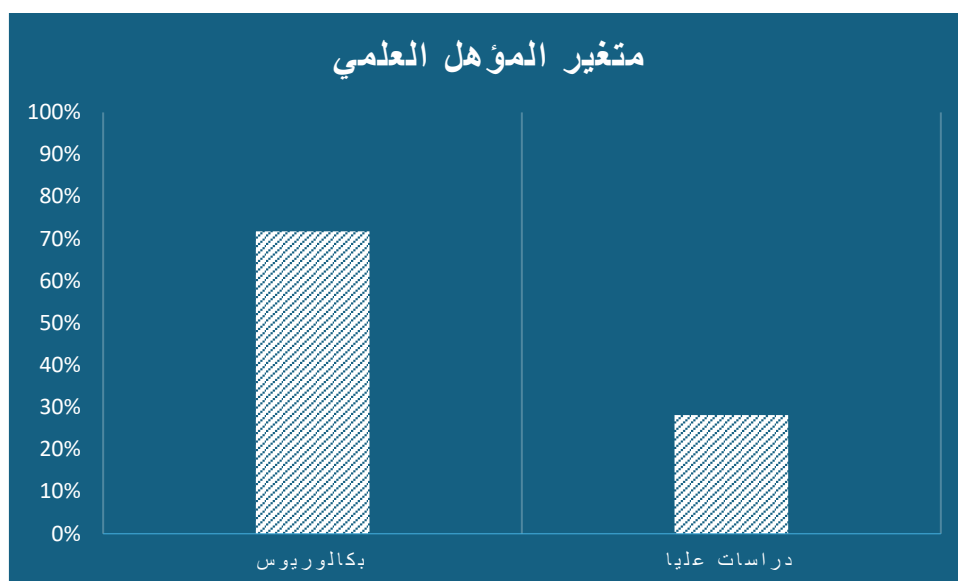
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	117	60.0%
	أنثى	78	40.0%
	الإجمالي	195	100.0%



رسم توضيحي 2: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول 8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

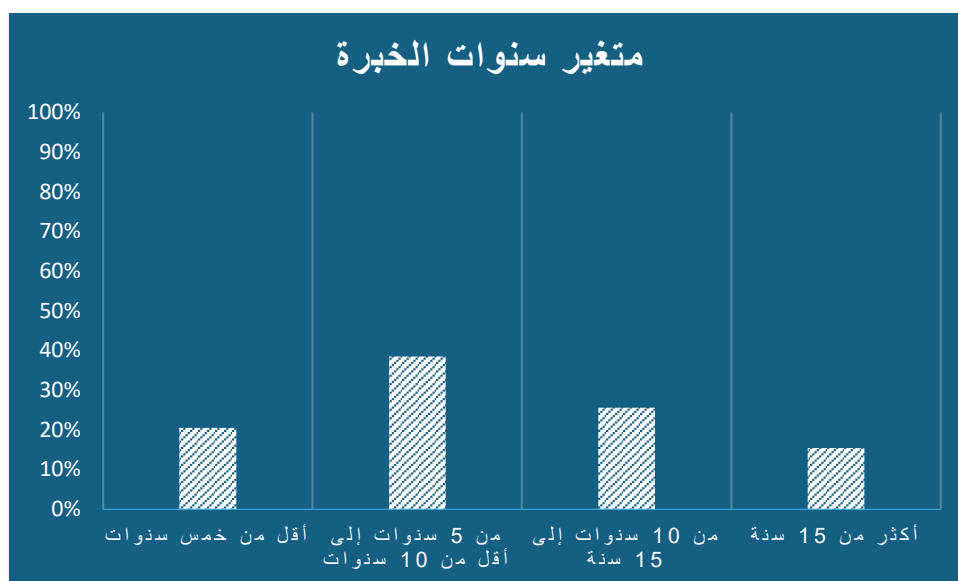
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	140	71.8%
	دراسات عليا	55	28.2%
	الإجمالي	195	100.0%



رسم توضيحي 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

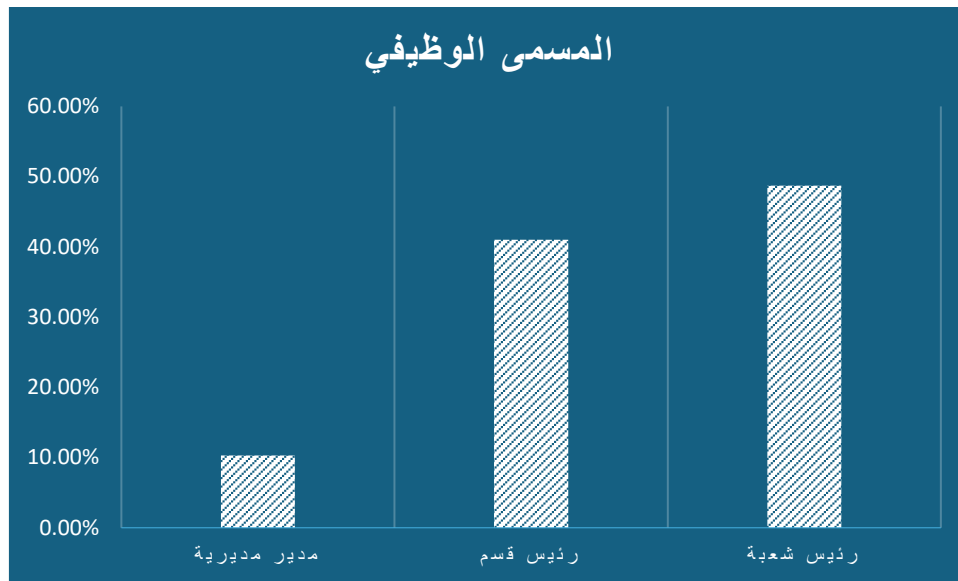
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	40	20.5%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	75	38.5%
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	50	25.6%
	أكثر من 15 سنة	30	15.4%
	الإجمالي	195	100.0%



رسم توضيحي 4: توزيع أعداد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	20	10.3%
	رئيس قسم	80	41.0%
	رئيس شعبة	95	48.7%
	الإجمالي	195	100.0%



رسم توضيحي 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

شملت الخصائص العامة لعينة الدراسة متغيرات الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. يلاحظ من الجدول أن نسبة تمثيل الذكور كانت أعلى من الإناث، حيث مثل الذكور 60% من كامل العينة فيما بلغت نسبة الإناث 40%. أوضحت النتائج أن المشاركين من حملة البكالوريوس النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 71.8% بينما كانت نسبة المشاركين من حملة الدراسات العليا 28.2%. كما أوضحت النتائج أيضاً أن فئة سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات كانت الأعلى تمثيلاً بنسبة 38.5%، تليها فئة سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 25.6%، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى فوق المتوسطة في القطاع الصحي. شكل رؤساء الشعب النسبة الأعلى بنسبة 48.7%، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 41.0%، بينما مثل مديرو المديريات نسبة 10.3%. وهذا التوزيع يعكس الهيكل الهرمي الطبيعي للمؤسسات الصحية.

3.4. أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة، استناداً على الدراسات السابقة، حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: شمل الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تضمنت متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: أنماط القيادة

وشملت 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

1. القيادة الأخلاقية (5 فقرات): تقيس مدى التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية والقيم المهنية.
2. القيادة التحولية (5 فقرات): تقيس قدرة القادة على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق الرؤية المؤسسية.
3. القيادة الاستراتيجية (5 فقرات): تقيس قدرة القادة على التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات.
4. القيادة التبادلية (5 فقرات): تقيس مدى اعتماد القادة على أنظمة المكافآت والعقوبات القائمة على الأداء.

الجزء الثالث: التحول من القطاع العام إلى الخاص:

تكونت من 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

1. جودة الخدمة الصحية (5 فقرات): تقيس مدى تحسن جودة الرعاية الصحية بعد التحول.
2. الكفاءة التشغيلية (5 فقرات): تقيس تحسن إدارة الموارد والعمليات المؤسسية.
3. رضا وتطوير الموظفين (5 فقرات): تقيس تحسن بيئة العمل وتطوير الكوادر البشرية.
4. الاستدامة المالية (5 فقرات): تقيس تحسن الأداء المالي والقدرة الاستثمارية للمؤسسة.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتقدير استجابات المشاركين، حيث تم تخصيص القيم التالية:

الوصف	القيمة
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3

2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وتم تفسير المتوسطات للاستجابات طبقاً للجدول التالي

المدى الحسابي للمتوسطات	درجة الموافقة
من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جداً
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً

3.5. ثبات أداة الدراسة

تم قياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 11: قيمة معامل الثبات الداخلي لكل أبعاد الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
أولاً: أنماط القيادة	20	0.93
1. القيادة الأخلاقية	5	0.88
2. القيادة التحويلية	5	0.91
3. القيادة الاستراتيجية	5	0.86
4. القيادة التبادلية	5	0.84

0.92	20	ثانياً: التحول من القطاع العام إلى الخاص
0.89	5	1. جودة الخدمة الصحية
0.87	5	2. الكفاءة التشغيلية
0.85	5	3. رضا وتطوير الموظفين
0.82	5	4. الاستدامة المالية
0.95	40	الاستبانة الكلية

وتشير النتائج في الجدول (5) إلى معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة ألفا = 0.95، وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3.6. المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة البيانات التي تم جمعها وقدرتها على تنفيذ مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: (Descriptive Statistics)

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وعرض التوزيع العام لأفراد العينة.
- كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة وأبعاد التحول من القطاع العام إلى الخاص)، وتحديد مستوى تلك الاستجابات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وفق المقياس المعتمد.

2. اختبارات الثبات والصدق: (Reliability and Validity Tests)

- لضمان اتساق أداة الدراسة وثباتها، تم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية، كما ورد في الجدول (5). حيث تشير القيم المرتفعة للمعامل إلى درجة عالية من الثبات تسمح باستخدام الأداة لأغراض التحليل الإحصائي.

3. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

- لفحص طبيعة وقوة العلاقات الخطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية (أبعاد أنماط القيادة وأبعاد التحول المؤسسي)، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). وهذا التحليل يمهد لفهم العلاقات قبل الانتقال إلى نماذج التنبؤ.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression Analysis)

- لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة بأبعادها الأربعة: الأخلاقية، التحويلية، الاستراتيجية، التبادلية) على المتغير التابع (التحول من القطاع العام إلى الخاص) ككل، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. كما يمكن استخدامه لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة على كل بُعد من أبعاد التحول بشكل منفصل، حسب مقتضيات فرضيات الدراسة.

- للتأكد من سلامة نموذج الانحدار وملاءمة البيانات لافتراضاته، تم فحص:

- الاستقلالية: (Independence) من خلال تحليل البواقي.
- الخطية (Linearity) والتجانس: (Homoscedasticity) من خلال مخططات التشتت. (Scatter Plots)
- غياب الارتباط العالي المتعدد: (Absence of Multicollinearity) من خلال حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF)

وقيمة التسامح (Tolerance) ، حيث تشير قيم VIF الأقل من 10 وقيم Tolerance الأعلى من 0.10 إلى عدم وجود مشكلة ارتباط عالٍ.

5. اختبارات الفروق: (Tests of Differences)

- لفحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) تجاه متغيرات الدراسة، تم استخدام الاختبارات المناسبة:

▪ اختبار ت للعينتان مستقلتان – (Independent Samples t)

(test): لمقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل: الذكور والإناث).

▪ تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لمقارنة متوسطات أكثر من

- مجموعتين (مثل: فئات المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي).
- وفي حالة ظهور فروق ذات دلالة إحصائية، تم استخدام أحد اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc Tests) مثل اختيار شيفيه (Scheffe) لتحديد مكان الفروق بين المجموعات.

6. اختبارات التوزيع الطبيعي: (Tests of Normal Distribution)

- للتأكد من أن بيانات المتغيرات التابعة تتبع التوزيع الطبيعي – وهو افتراض أساسي للعديد من الاختبارات الاستدلالية – تم استخدام كل من الفحص البصري (مخططات Q-Q Plot والفحص الإحصائي من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التقلطح (Kurtosis) ، حيث تشير القيم القريبة من الصفر إلى تطابق كبير مع التوزيع الطبيعي.

وتم ترتيب عرض النتائج في الفصل الرابع وفقاً لهذه الأساليب، حيث بدأ بالنتائج الوصفية، ثم نتائج اختبارات الفروق، يليها تحليل الارتباط، وأخيراً نتائج تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1. تمهيد:

يتناول الفصل عرض لنتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة كما يلي:

4.2. النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

تهدف هذه الجزئية إلى وصف استجابات أفراد العينة على فقرات ومجالات متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي أنماط القيادة (بأبعادها الأربعة) والتحول من القطاع العام إلى الخاص (بأبعاده الأربعة). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتفسيرها حسب المقياس المعتمد (منخفض جداً إلى مرتفع جداً).

4.2.1. النتائج الوصفية لأنماط القيادة

يوضح الجدول (6) والمخطط البياني المصاحب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على مجالات أنماط القيادة كما يراها أفراد عينة الدراسة.

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أنماط القيادة

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	القيادة التحويلية	4.15	0.62	مرتفعة جداً
2	القيادة الاستراتيجية	3.98	0.71	مرتفعة
3	القيادة الأخلاقية	3.82	0.68	مرتفعة
4	القيادة التبادلية	3.45	0.74	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.85	0.69	مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أن مستوى ممارسة أنماط القيادة في القطاع الصحي محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85). وجاء مجال القيادة التحويلية في

المرتبة الأولى بمتوسط (4.15) ودرجة موافقة مرتفعة جداً، مما يشير إلى إدراك العاملين لوجود قادة ملهمين يضعون رؤية واضحة ويحفزونهم على الابتكار. بينما جاء مجال القيادة التبادلية في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة (3.45)، مما قد يعكس توجه الإدارة نحو أنظمة حوافز وعقوبات مرتبطة بالأداء بشكل أقل وضوحاً مقارنة بالأنماط الأخرى.

4.2.2. النتائج الوصفية للتحويل من القطاع العام إلى الخاص

يوضح الجدول (7) والمخطط البياني المصاحب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على مجالات عملية التحويل كما يراها أفراد العينة.

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحويل المؤسسي

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	جودة الخدمة الصحية	4.05	0.77	مرتفعة جداً
2	رضا وتطوير الموظفين	3.90	0.81	مرتفعة
3	الكفاءة التشغيلية	3.75	0.83	مرتفعة
4	الاستدامة المالية	3.52	0.88	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.81	0.82	مرتفعة

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك أفراد العينة لنجاح عملية التحويل جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام (3.81). وجاء بُعد جودة الخدمة الصحية في المرتبة الأولى (4.05)، مما يشير إلى اعتقاد العاملين أن التحويل أسهم في تحسن ملحوظ في مستوى الرعاية المقدمة للمرضى. بينما جاء بُعد الاستدامة المالية في المرتبة الأخيرة (3.52)، وهو ما يظل في الدرجة المرتفعة ولكنه قد يعكس بعض التحديات أو عدم الوضوح الكامل بشأن التحسن المالي طويل الأمد للمؤسسة بعد التحويل.

4.3. اختبار الفرضيات

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الارتباط، الانحدار، اختبار "ت"، تحليل التباين الأحادي) لاختبار فرضيات الدراسة. وتم التأكد أولاً من استيفاء افتراضات هذه الاختبارات كالتطبيع وغياب الارتباط العالي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية (أثر أنماط القيادة على التحول)

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التحول من القطاع العام للخاص.

أولاً: تحليل الارتباط

يوضح الجدول (8) معاملات الارتباط (بيرسون) بين الأبعاد المستقلة (أنماط القيادة) والمتغير التابع (التحول المؤسسي) ككل.

جدول 14: معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة والتحول المؤسسي

المتغير	1	2	3	4	التحول المؤسسي
1. القيادة الأخلاقية	1				
2. القيادة التحويلية	0.712**	1			
3. القيادة الاستراتيجية	0.654**	0.698**	1		
4. القيادة التبادلية	0.432**	0.501**	0.523**	1	
التحول المؤسسي	0.789	0.845	0.801	0.621	1

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

النتيجة: توجد علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد أنماط القيادة ومتغير التحول المؤسسي. وكانت أقوى علاقة مع القيادة التحويلية (0.845) ، تليها القيادة الاستراتيجية (0.801) .

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد

لاختبار الأثر التنبؤي لأنماط القيادة على التحول، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Enter. وتم فحص شروط النموذج، حيث كانت قيم VIF لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 10 (تتراوح بين 1.8 و 2.9)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط عالٍ متعدد.

جدول 15: ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على التحول المؤسسي

النموذج	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	0.792	0.789	145.327	0.000

يشير الجدول (9) إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عالية (قيمة ف = 145.327، ومستوى الدلالة 0.000). وأن أبعاد أنماط القيادة مجتمعة تفسر ما نسبته $(R^2 = 0.792)$ 79.2% من التباين في متغير التحول المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً.

جدول 16: معاملات الانحدار (Beta) والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد القيادة

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعيارى (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعيارى (Beta)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.401	0.072	0.412	5.569	0.000
القيادة الاستراتيجية	0.287	0.062	0.289	4.415	0.000
القيادة الأخلاقية	0.198	0.058	0.204	3.414	0.001
القيادة التبادلية	0.085	0.049	0.088	1.768	0.084

• **دالة إحصائية عند مستوى * ($\alpha \leq 0.01$) دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

مناقشة النتائج واختبار الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (أثر القيادة الأخلاقية): يقبل الفرض البديل. حيث أظهرت النتائج

وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة للقيادة الأخلاقية على التحول المؤسسي ($Beta =$

$Sig = 0.001$). ، 0.204

2. الفرضية الفرعية الثانية (أثر القيادة التحويلية): يقبل الفرض البديل. حيث كان للقيادة

التحويلية الأثر الأعلى والأكثر دلالة إحصائية ($Beta = 0.412$ ، $Sig = 0.000$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة (أثر القيادة الاستراتيجية): يقبل الفرض البديل. حيث أظهرت النتائج

أثراً ذا دلالة إحصائية قوية للقيادة الاستراتيجية ($Beta = 0.298$ ، $Sig = 0.000$).

4. الفرضية الفرعية الرابعة (أثر القيادة التبادلية): يرفض الفرض البديل ويقبل الفرض

الصفرى. حيث لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على التحول المؤسسي ($Sig =$

$0.084 > 0.05$).

الاستنتاج النهائي للفرضية الرئيسية الأولى: يقبل الفرض البديل للفرضية الرئيسية الأولى جزئياً. حيث

توجد أدلة إحصائية قوية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة (الأخلاقية، التحويلية،

الاستراتيجية) على التحول من القطاع العام إلى الخاص، بينما لم يظهر أثر دال إحصائياً للقيادة التبادلية.

4.3.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية (الفروق الديموغرافية)

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

الديموغرافية حول أثر أنماط القيادة على التحول من القطاع العام للخاص.

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمقارنة المتوسطات بناءً على متغير الجنس، واستخدام تحليل

التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة المتوسطات بناءً على المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى

الوظيفي.

أولاً: الفروق حسب الجنس (اختبار ت)

جدول 17: نتائج اختبار (ت) للفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة (ذات دلالة)
أنماط القيادة	ذكر	117	3.88	0.66	1.742	193	0.083
	أنثى	78	3.79	0.73			
التحول المؤسسي	ذكر	117	3.85	0.79	1.214	193	0.226
	أنثى	78	3.75	0.86			

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث تجاه متغيري الدراسة الرئيسيين (أنماط القيادة والتحول المؤسسي). وبالتالي، يرفض الفرض البديل للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالنوع.

ثانياً: الفروق حسب المؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي)

جدول 18: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متغيرات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أنماط القيادة	بين المجموعات	0.85	1	0.85	1.793	0.185
	داخل المجموعات	91.32	193	0.473		

التحول المؤسسي	بين المجموعات	1.12	1	1.12	0.199
داخل المجموعات		130.42	193	0.676	

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا تجاه متغيري الدراسة. وبالتالي، يرفض الفرض البديل للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالمؤهل العلمي.

ثالثاً: الفروق حسب سنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي)

جدول 19: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أنماط القيادة	أقل من 5 سنوات	40	3.70	0.78	2.451	0.065
	5 - أقل من 10	75	3.81	0.70		
	10 - 15 سنة	50	3.95	0.61		
	أكثر من 15 سنة	30	3.98	0.65		
أقل من 5 سنوات	40	3.65	0.91	3.128	0.027	

التحول المؤسسي	- 5 أقل من 75	3.78	0.82
	10		
	15 - 10 سنة	3.92	0.75
	أكثر من 15	4.02	0.70
	سنة		

النتيجة:

- أنماط القيادة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة في إدراك أنماط القيادة.
 - التحول المؤسسي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.027$) بين فئات الخبرة في تقييم نجاح عملية التحول. وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، تبين أن الفروق ذات الدلالة هي بين فئة "أقل من 5 سنوات خبرة" (المتوسط الأدنى) وفئة "أكثر من 15 سنة خبرة" (المتوسط الأعلى) لصالح الأكثر خبرة. وهذا يعني أن العاملين ذوي الخبرة العالية يدركون نجاح عملية التحول بشكل أكبر من حديثي الخبرة.
- وبالتالي، يقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الرابعة جزئياً فيما يتعلق بمتغير التحول المؤسسي فقط.
- رابعاً: الفروق حسب المسمى الوظيفي (تحليل التباين الأحادي)

جدول 20: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متغيرات الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أنماط القيادة	رئيس شعبة	95	3.80	0.72	6.873	0.001
	رئيس قسم	80	3.92	0.62		
	مدير مديرية	20	4.25	0.55		
	رئيس شعبة	95	3.71	0.85		

التحول	رئيس قسم	80	3.89	0.78	7.542	0.001
المؤسسي	مدير مديرية	20	4.20	0.65		

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عالية ($Sig = 0.001$) بين فئات المسمى الوظيفي في تقييم كل من أنماط القيادة و التحول المؤسسي. وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق ذات الدلالة هي بين فئة "مدير مديرية" (المتوسط الأعلى) وكل من فئتي "رئيس قسم" و "رئيس شعبة" لصالح المديرين. كما أظهرت فروقاً بين "رئيس قسم" و "رئيس شعبة" لصالح رؤساء الأقسام. وهذا يشير إلى أن المستوى الإداري الأعلى (المديرين) يدرك ممارسة أنماط قيادية أكثر فعالية ويرى نجاح عملية التحول بشكل أكبر مقارنة بالمستويات الإشرافية الأدنى.

وبالتالي، يقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الثالثة.

الاستنتاج النهائي للفرضية الرئيسية الثانية: يقبل الفرض البديل جزئياً. حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي في تقييم كل من أنماط القيادة والتحول المؤسسي، وتوجد فروق تعزى إلى سنوات الخبرة في تقييم التحول المؤسسي فقط. بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1. النتائج

5.1.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأنماط القيادة:

1. بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أنماط القيادة (التحويلية، الاستراتيجية، الأخلاقية، التبادلية) في القطاع الصحي المبحوث جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة نسبياً. وعلى مستوى الأبعاد، جاء النمط القيادي التحويلي في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة المتصورة، يليه النمط الاستراتيجي، ثم النمط الأخلاقي، وأخيراً النمط التبادلي.

○ **التفسير:** يعزى ارتفاع الدرجة النسبية للقيادة التحويلية والاستراتيجية إلى طبيعة التحديات التي يواجهها القطاع الصحي والتركيز على التغيير والتطوير الاستراتيجي. وقد يعزى المستوى المتوسط لممارسة النمط الأخلاقي والتبادلي إلى بقايا الثقافة الإدارية البيروقراطية التي تميز القطاع العام، والتي قد لا تولي الحوافز الفردية المباشرة أو الجوانب الأخلاقية الصريحة الأولوية ذاتها مقارنة بالإنجاز العام والالتزام باللوائح.

○ **المقارنة مع الدراسات السابقة:** تتفق هذه النتيجة مع دراسات مثل دراسة (خليل، 2024) التي أكدت على انتشار ونجاعة الأنماط التحويلية والديمقراطية (التي تشبه في جوهرها الجوانب الإلهامية في التحويلية) في القطاع الصحي. كما تتفق مع دراسة (الكبيسي، 2024) التي ربطت بين القيادة المستقبلية (التي تتداخل مع الاستراتيجية) وخطط التنمية الوطنية. بينما تختلف هذه النتيجة عن دراسة (الشافعي، 2017) التي ركزت على القيادة التمكينية وربطتها بشكل مباشر بتمكين الموظفين، وهو ما قد لا يكون مطبقاً بدرجة عالية في مرحلة التحول التي قد تتطلب توجهاً أكثر مركزية في البداية.

2. تفسير نتائج الأبعاد الفرعية لأنماط القيادة:

○ **القيادة التحويلية:** جاءت بدرجة مرتفعة نسبياً، ويعزى ذلك إلى حاجة القطاع الصحي في مرحلة التحول إلى قادة ملهمين يضعون رؤية واضحة للتغيير، ويحفزون العاملين على تجاوز التحديات، ويشجعون التفكير الابتكاري لتحسين الخدمات الصحية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على التحول في القطاع الصحي.

- القيادة الاستراتيجية: جاءت أيضاً بدرجة جيدة، ويرجع ذلك إلى إدراك القادة للحاجة إلى التخطيط طويل المدى، ومواءمة عمليات التحول مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة والقطاع، وضرورة إدارة الموارد بكفاءة لضمان الاستدامة المالية.
- القيادة الأخلاقية: سجلت درجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن الممارسات الأخلاقية (كالعدالة المطلقة، والشفافية التامة) قد تواجه تحديات في بيئات العمل المعقدة أثناء الانتقال، حيث قد تغطي الحاجة إلى الإنجاز السريع واتخاذ القرارات الصعبة. كما قد تكون ثقافة الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية غير راسخة بعد.
- القيادة التبادلية: حصلت على الدرجة الأدنى، ويمكن تفسير ذلك بأن نظم الحوافز والعقوبات المباشرة والواضحة (المرتبطة بأداء محدد) قد لا تكون مطبقة بالكامل أو قد لا تكون محور تركيز القيادة في مرحلة التحول التي تحتاج إلى تجاوز الأداء الروتيني نحو إنجازات استثنائية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحول من القطاع العام للخاص:

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك نجاح التحول من القطاع العام للخاص في القطاع الصحي المبحوث كان بدرجة متوسطة. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد جودة الخدمة الصحية في المرتبة الأولى، يليه الاستدامة المالية، ثم الكفاءة التشغيلية، وأخيراً رضا الموظفين.

- التفسير: يعكس الترتيب الأول لجودة الخدمة الهدف الأساسي المعلن لعملية التحول. أما المستوى المتوسط العام، فقد يعزى إلى أن عملية التحول لا تزال في مراحلها الأولى أو المتوسطة في بعض المؤسسات المبحوثة، مما يعني أن ثمارها الكاملة (خاصة في الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية) لم تتحقق بعد بالشكل الملموس للجميع. كما أن حصول رضا الموظفين على المرتبة الأخيرة يشير إلى أحد التحديات الرئيسية للتحول، وهو التأثير على الشعور بالأمان الوظيفي والروتين المعتاد.

- المقارنة مع الدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة مع دراسة (AbuAlRub & Al-Zaru, 2020) التي أشارت إلى أن التحول يحسن الخدمات بشرط وجود قيادة فاعلة، مما قد يفسر الدرجة المتوسطة إذا كانت القيادة لم تصل لدرجة فاعليتها. كما تتفق مع دراسة (Kumar & Singh, 2018) التي وجدت أن التحول يزيد الكفاءة ولكنه يحتاج إلى تأهيل القيادات. بينما تختلف مع دراسة (Al-Farsi & Al-Mawali, 2019) التي

أشارت إلى تحسن كبير في الكفاءة بعد الخصخصة، مما قد يعكس اختلافاً في مرحلة التحول أو السياق المؤسسي.

2. تفسير نتائج الأبعاد الفرعية للتحول:

- **جودة الخدمة الصحية:** حصلت على أعلى درجة، مما يشير إلى أن التحول قد بدأ يحدث تأثيراً إيجابياً ملموساً من وجهة نظر العاملين على تحسين الخدمات المقدمة للمرضى (كوقت الانتظار، جودة الرعاية، التنوع).
- **الاستدامة المالية:** جاءت في مرتبة جيدة، مما يعكس تحسناً في إدارة الموارد أو توقعات إيجابية بشأنها نتيجة تبني آليات السوق وترشيد الإنفاق.
- **الكفاءة التشغيلية:** جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الصعوبات الإجرائية المصاحبة للتحول، مثل التعامل مع أنظمة جديدة، وإعادة هيكلة العمليات، والتي قد تؤدي مؤقتاً إلى نوع من التعقيد أو الإرباك قبل أن تؤتي ثمارها في الكفاءة.
- **رضا الموظفين:** جاءت في المرتبة الأخيرة، وهو ما يتوافق مع معظم الأدبيات التي تتناول تحديات التحول. قد يكون ذلك بسبب المخاوف من التغيير، أو ضغوط العمل المتزايدة، أو عدم الوضوح الكافي بشأن المستقبل الوظيفي، أو التغير في الثقافة التنظيمية.

5.1.2. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التحول من القطاع العام للخاص.

- **النتيجة:** أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى α ($0.05 \leq$) لأنماط القيادة مجتمعة على التحول من القطاع العام للخاص في القطاع الصحي. وقد فسر النموذج نسبة معتبرة من التباين في درجة نجاح التحول.
- **التفسير:** تؤكد هذه النتيجة الفرضية المركزية للدراسة، وهي أن القيادة تمثل عاملاً حاسماً في رحلة التحول. قدرة القادة على التوجيه، التحفيز، وضع الرؤية، وإدارة التغيير تساهم بشكل مباشر في تجاوز التحديات وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الجودة، الكفاءة، والاستدامة.

• **المقارنة مع الدراسات السابقة:** تتفق هذه النتيجة بقوة مع معظم الدراسات التي تناولت العلاقة، مثل دراسة (Alshammari, 2019) التي وجدت أن القيادة التحويلية أكثر فعالية في تحفيز قبول التغيير، ودراسة (Rahim, 2017) التي أظهرت أن القيادة التحويلية تحفز الموظفين وتسرع التحول المؤسسي، ودراسة (Hossain & Rokonuzzaman, 2020) التي أكدت أن القيادة التحويلية تعزز استعداد الموظفين للتغيير.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

1. **الفرضية الفرعية الأولى (النمط الأخلاقي):** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأخلاقي على التحول.

○ **التفسير:** يعزى ذلك إلى أن القيادة الأخلاقية تبني الثقة بين الإدارة والعاملين، وهي عنصر حيوي أثناء فترات التغيير التي يسيطر عليها عدم اليقين. نزاهة وشفافية القادة تقلل من الشكوك والمقاومة، وتشجع الموظفين على الالتزام بالقيم الجديدة والانخراط في عملية التحول بحسن نية.

○ **المقارنة:** تتفق مع دراسة (الدهراوي، 2018) ودراسة (Ahmad, et al., 2021) اللتين أكدتا على الأثر الإيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين والالتزام التنظيمي.

2. **الفرضية الفرعية الثانية (النمط التحويلي):** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي وقوي للنمط القيادي التحويلي على التحول.

○ **التفسير:** يعد هذا النمط الأكثر تأثيراً، حيث يوفر الرؤية الملهمة والحافز الداخلي للموظفين لتجاوز المصالح الذاتية والتركيز على أهداف التحول الكبرى. قدرة القائد التحويلي على التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية تخلق بيئة داعمة للابتكار والتكيف مع المتغيرات الجذرية المصاحبة للتحول.

○ **المقارنة:** تتفق مع عدد كبير من الدراسات السابقة مثل (خليل، 2020)، (Saira, et al., 2021)، (Stanescu, et al., 2021)، (جارحي، 2017)، وجميعها أظهرت أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، الابتكار، وسلوك الموظفين، وهي عناصر حيوية للتحول الناجح.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (النمط الاستراتيجي): أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الاستراتيجي على التحول.

○ التفسير: يبرز دور هذا النمط في ربط الممارسات اليومية بالرؤية طويلة المدى للتحول. القيادة الاستراتيجية تضمن أن قرارات التحول ليست ردود أفعال قصيرة المدى، بل هي جزء من خطة متكاملة تراعي الموارد، المخاطر، والفرص المستقبلية، مما يضمن استدامة نتائج التحول.

○ المقارنة: تتفق مع دراسة (الجبوري، 2016) ودراسة (Birasnav & Bienstock، 2019) اللتين ربطتا القيادة الاستراتيجية بتحسين الأداء التنظيمي والابتكار.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (النمط التبادلي): أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التبادلي على التحول، ولكن بأقل قوة مقارنة بالأنماط الأخرى.

○ التفسير: يسهم هذا النمط في ضمان الانضباط والالتزام بالحد الأدنى من المعايير الجديدة أثناء التحول. نظام المكافآت والعقوبات الواضح يمكن أن يدعم تنفيذ السياسات والإجراءات الجديدة في المراحل الأولى. ومع ذلك، وحده لا يكفي لدفع الابتكار والتغيير الثقافي العميق المطلوب للتحول الناجح.

○ المقارنة: تتفق جزئياً مع الدراسات التي تذكر هذا النمط، ولكنه غالباً ما يأتي مكماً للقيادة التحويلية في ما يعرف بـ "نموذج القيادة الكامل"، كما في دراسة (Sankar & Anandh, 2024) التي دعت لدمج النمط التحويلي مع النمط المعاملاتي (التبادلي) الخاص بالسلامة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية حول أثر أنماط القيادة على التحول.

- النتيجة: أظهرت نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وعدم وجود فروق وفقاً لمتغيرات أخرى (النوع، المؤهل العلمي).
- التفسير والتفصيل:

- **المستوى الوظيفي:** أظهر المديرون/المشرفون تقديراً أعلى بشكل دال إحصائياً لأثر أنماط القيادة على التحول مقارنة بالموظفين التنفيذيين. قد يعزى ذلك إلى أن القادة يكونون أكثر وعياً بالاستراتيجيات الكلية والتحديات الإدارية للتحول، وبالتالي يدركون قيمة القيادة الفعالة بشكل أكبر.
- **سنوات الخبرة:** أظهر الأفراد ذوو الخبرة المتوسطة (10-15 سنة) أعلى مستوى من الإدراك الإيجابي لأثر القيادة على التحول، مقارنة بذوي الخبرة القليلة أو الكبيرة جداً. قد يكون ذوو الخبرة المتوسطة أكثر انخراطاً في عمليات التغيير وأكثر تفاؤلاً بشأن تأثير القيادة، بينما قد يكون ذوو الخبرة الطويلة أكثر تشككاً بسبب خبرتهم السابقة مع محاولات تغيير سابقة، وقد يكون الجدد أقل إدراكاً لتعقيدات العملية.
- **النوع والمؤهل العلمي:** لم تظهر فروق دالة، مما يشير إلى أن إدراك دور القيادة في التحول يتشابه بين الذكور والإناث، وبين حملة المؤهلات المختلفة، ويعتمد أكثر على الموقع الوظيفي والتجربة العملية.

5.2. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. لصانعي السياسات والقيادات العليا في القطاع الصحي:

- **تطوير برامج متخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية والاستراتيجية:** التركيز على تدريب القادة الحاليين والمحتملين على صياغة الرؤى الملهمة، وتحفيز الفرق في أوقات التغيير، والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، مع دمج مفاهيم القيادة الأخلاقية كأساس لبناء الثقة.
- **تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية:** وضع مدونات سلوك واضحة، وخلق قنوات آمنة للإبلاغ، وربط الترقيات والمكافآت ليس فقط بالإنجاز بل أيضاً بالالتزام بالقيم والنزاهة.
- **تحسين التواصل حول عملية التحول:** ضرورة توضيح الرؤية، الأهداف، والمنافع المتوقعة من التحول لجميع المستويات الوظيفية بشكل مستمر ومتكرر، مع الاستماع الفعال لمخاوف الموظفين والعمل على معالجتها، خاصة فيما يتعلق بالأمان الوظيفي وآليات التكيف.

- تصميم نظام حوافز متوازن: يُراعي الحوافز المادية (التبادلية) ولكنه يدمجها مع حوافز معنوية قوية (تحويلية) تعترف بالإبداع، العمل الجماعي، والمساهمة في نجاح التحول على المدى الطويل.

2. لإدارات المؤسسات الصحية التي تمر بمرحلة التحول:

- إشراك الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والعالية في فرق قيادة التغيير: الاستفادة من حماس الفئة الأولى وتجربة الفئة الثانية لتصميم وتنفيذ خطط التحول بشكل أكثر واقعية وقبولاً.
- التركيز على مؤشر رضا الموظفين كأولوية: من خلال برامج دعم وتأهيل للموظفين أثناء التغيير، وبرامج تمكين، وضمان عدالة السياسات الإدارية الجديدة. الموظف الراضي هو الشريك الأساسي في تقديم خدمات صحية متميزة.
- الاستثمار في تبسيط الإجراءات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية: لدعم بعد الكفاءة التشغيلية الذي جاء متأخراً في النتائج، مما يخفف العبء عن الموظفين ويحسن تجربة المريض في آن معاً.
- إجراء تقييم دوري لأنماط القيادة السائدة: باستخدام استبيانات مناخ تنظيمي لقياس فاعلية الممارسات القيادية ومدى انسجامها مع مرحلة التحول الحالية، والعمل على تصحيح المسار عند الحاجة.

3. للباحثين المستقبليين:

- إجراء دراسة مماثلة على قطاعات أخرى تمر بتحول من العام إلى الخاص (كالتعليم، النقل) لمقارنة النتائج والتعمق في فهم خصوصية القطاع الصحي.
- دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بين أنماط القيادة والتحول، مثل ثقافة المنظمة، التمكين النفسي، أو رأس المال النفسي، لفهم الآلية التي تؤثر من خلالها القيادة بشكل أعمق.
- استخدام منهجيات بحثية نوعية (مقابلات متعمقة، دراسة حالات) بجانب المنهج الكمي للتعرف على القصص والتجارب الشخصية للقادة والموظفين خلال رحلة التحول، مما يضيف ثراءً للفهم النظري.

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل فئة المرضى أو المستفيدين من الخدمة لقياس أثر التحول وأنماط القيادة من وجهة نظرهم المباشرة، ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمة المدركة.

Abstract

This study aimed to analyze the role of leadership styles in the transition from the public to the private sector within the healthcare sector, with a focus on the Saudi context. The study seeks to address the research gap resulting from the scarcity of applied studies linking various leadership styles to the institutional transformation process in the healthcare sectors of Arab countries.

The study adopted a mixed-methods research methodology combining theoretical and field analysis. Primary data was collected through a specially designed questionnaire distributed to a sample of healthcare sector employees, to analyze the relationship between the independent variable (leadership styles: transformational, strategic, ethical, transactional) and the dependent variable (transition from public to private sector and its indicators: service quality, operational efficiency, employee satisfaction, financial sustainability). Multiple statistical methods were used to analyze the data and test the hypotheses, such as Pearson's correlation coefficient and multiple regression analysis.

The importance of the study lies in enriching Arabic literature with applied research on change management and institutional transformation in the healthcare sector, and providing a practical framework that leaders and decision-makers can rely on to enhance the success of transformation processes. The study's results are expected to contribute to providing recommendations to enhance effective leadership practices that support the flexibility and efficiency of healthcare institutions during critical stages of transition.

Keywords: Leadership style, Transformational Leadership, Institutional Transformation, Healthcare sector, Public-to-Private Transition

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو العزم، عبد الله فتحي السيد. (2018). *القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة المنصورة.
2. جارجي، محمد علي محمد. (2017). *العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
3. الجبوري، سيروان هادي خليل. (2016). *ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
4. جودة، عبدالمحسن حسن، علي، محمد إبراهيم عيد، & خشبة، ناجي فوزي محمد. (2016). *علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية*. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40. (2) جامعة المنصورة.
5. خليل، نجلاء محمد عاطف مصطفى. (2024). *أنماط القيادة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي*. *مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة*، 75 (75)، 85-
<https://doi.org/10.21608/artman.2024.256237.2443150>.
6. خليل، شعبان حسان أحمد. (2020). *أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (3)، 1874-1853. جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية.
7. الدهراوي، مصطفى عبداللطيف. (2018). *أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة المالية بهيئة قناة السويس* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة عين شمس.

8. الزعنون، محمد منصور رمضان، & مزهر، رمزي عطية محمد. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق التحول من القطاع العام للخاص من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 4(12)، 80-96.
9. الساعاتي، فاتن زهير أحمد، & العنقري، غادة عبد الرحمن. (2024). العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية*، 8(5)، ملحق <https://doi.org/10.26389/AJSRP.T011123>.
10. الشافعي، عيبر محمد عبد الفتاح. (2017). دور القيادة الادارية في تمكين العاملين لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالمنظمات العامة: مع دراسة حالة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
11. الشرباصي، دعاء سعد عبد المنعم. (2017). إدراك العاملين للأنماط القيادية للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على قطاع التعليم بمحافظة دمياط [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة المنصورة.
12. الصبري، ديانا حسن. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء قادة المستقبل: دراسة تطبيقية على هيئة قناة السويس [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
13. عبد الجواد، ثروت صبري العزب. (2016). دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة المنوفية.
14. الغنيم، منال أحمد محمد. (2020). دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظة المنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 5(1)، 225-252. جامعة مدينة السادات.
15. الفخري، جيهان حسن. (2019). أثر الأنماط القيادية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
16. الكبسي، منال محمد زيد. (2024). أنماط القيادة المستقبلية في دولة قطر: رؤية ما بعد 2030 [رسالة ماجستير]. جامعة غير محددة.

17. كردي، أحمد السيد طه. (2021). *التميز المؤسسي: دليل المؤسسات في عالم التميز*. دار الكتاب الجامعي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Farao, C. (2021). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship? *International Journal of Educational Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0290>
2. AbuAlRub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2020). The impact of institutional transformation on the quality of health care services: Evidence from public hospitals. *Journal of Health Management*, 22(3), 432-443.
3. Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>
4. Al-Farsi, Y., & Al-Mawali, A. (2019). Privatization and its impact on health services efficiency: A case study of Oman. *Health Policy and Technology*, 8(2), 164-172.
5. Alshammari, F. (2019). The role of leadership styles in organizational change: A study of Saudi hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(2), 183-197.
6. Bhutto, T. A., Wang, X., & Maitlo, Q. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green

intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, Article 120229.

7. Birasnav, M., & Bienstock, J. (2019). Supply chain integration, advanced manufacturing technology, and strategic leadership: An empirical study. *Computers & Industrial Engineering*, 130, 142-157.
8. Chi, M., & Tso, J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84.
9. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
10. Giltinane, C. L. (2019). Leadership styles and theories in nursing. *Nursing Standard*, 33(41), 35-39.
11. Hossain, L., & Rokonuzzaman, M. (2020). Impact of transformational leadership on organizational change readiness: Empirical evidence from healthcare sector. *International Journal of Healthcare Management*, 13(4), 301-309.
12. Huynh, G. T. T. (2021). The effect of transformational leadership on nonfamily international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 204-224.
13. Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work

- empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
14. Kumar, S., & Singh, P. (2018). Challenges in healthcare privatization: A study of public hospitals in India. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 112-120.
 15. Malik, M. A., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2021). The effect of leadership styles on employees' performance and organizational change: A case of healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 748-757.
 16. Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at the secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1096151. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1096151>
 17. Mathew, A., & Azeem, V. (2021). Public to private healthcare transitions: Challenges and opportunities in developing countries. *Journal of Health Policy and Management*, 6(1), 55-64.
 18. Rahim, M. A. (2017). Transformational and transactional leadership and their impact on organizational change. *Journal of Business Management*, 11(3), 45-56.
 19. Rashid, A., Rasheed, R., Ngah, A. H., Jayaratne, M. D. R. P., Rahi, S., & Tunio, M. N. (2024). Role of information processing and digital supply chain in supply chain resilience through supply chain risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-12-2023-0106>

- 20.Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.
- 21.Sankar, S. S., & Anandh, K. S. (2024). Navigating leadership styles through qualitative exploration for enhanced safety in the construction sector. *Safety Science*, 175, 106495. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106495>
- 22.Shafi, M., Zoya, Zheng, X., Song, & Sarker, N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*. Available online 26 February. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.02.002>
- 23.Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041-1057.
- 24.Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- 25.Ufua, D. E., Salau, O. P., & Ikpefan, O. (2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *Heliyon*, 6(7), Article e04270.
- 26.Wang, H., & Yip, W. (2018). Impact of public-private partnership reforms on health service delivery: Evidence from China. *Health Economics*, 27(9), 1435-1448.
- 27.Wang, M., & Liu, Z. (2023). How do green innovation strategies contribute to firm performance under supply chain risk? Evidence from China's manufacturing sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 894766.

28. Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(2), 313-321.
29. Zhang, W., Xu, F., & Sun, B. (2020). Are open individuals more creative? The interaction effects of leadership factors on creativity. *Personality and Individual Differences*, 163, Article 110078.

الملاحق

استمارة استبانة

عنوان الدراسة : دور أنماط القيادة في التحول من القطاع العام إلى الخاص في القطاع الصحي

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور أنماط القيادة في عملية التحول من القطاع العام إلى الخاص في القطاع الصحي. تعتبر مشاركتك قيمة للغاية في إنجاح هذا البحث، حيث ستساهم آراؤك وخبراتك في تحقيق أهداف الدراسة العلمية.

تعليمات التعبئة:

- تقيس هذه الاستبانة آراءكم حول أنماط القيادة السائدة في بيئة عملكم وتأثيرها على عملية التحول المؤسسي.
- تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية.
- لكل فقرة، يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم الحقيقي.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فجميع الآراء محل تقدير.
- يتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

الرقم	الفقرة	الخيارات
1	النوع الاجتماعي	□ ذكر □ أنثى
2	الفئة العمرية	□ أقل من 30 سنة □ 30-40 سنة □ 41-50 سنة □ أكثر من 50 سنة
3	المؤهل العلمي	□ ثانوية عامة □ دبلوم □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه
4	سنوات الخبرة في القطاع الصحي	□ أقل من 5 سنوات □ 5-10 سنوات □ 11-15 سنة □ أكثر من 15 سنة
5	المستوى الوظيفي الحالي	□ إدارة عليا □ إدارة وسطى □ إشراف ومتابعة □ موظف تنفيذي
6	اسم المؤسسة الصحية	_____ (اختياري)

القسم الثاني: أنماط القيادة

تعليمات: يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على كل فقرة من الفقرات التالية التي تصف أنماط القيادة في مؤسستك الصحية، حسب المقياس التالي:

5= أوافق بشدة

4= أوافق

3= محايد

2= لا أوافق

1= لا أوافق بشدة

البعد الأول: النمط القيادي الأخلاقي

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يلتزم القادة في مؤسستنا بالمبادئ والقيم الأخلاقية في جميع تعاملاتهم.					
2	يكون القادة قدوة في السلوك الأخلاقي للموظفين.					
3	يتعامل القادة مع الموظفين بعدالة وشفافية.					
4	يشجع القادة على الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية دون خوف من الانتقام.					
5	يضع القادة مصلحة المؤسسة والمرضى فوق المصالح الشخصية.					

البعد الثاني: النمط القيادي التحويلي

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
6	يقدم القادة رؤية ملهمة لمستقبل المؤسسة.					
7	يحفز القادة الموظفين على تجاوز المصالح الشخصية لتحقيق الأهداف المؤسسية.					

					8	يشجع القادة على التفكير الإبداعي والخروج بأفكار جديدة.
					9	يولي القادة اهتماماً فردياً باحتياجات التطور الوظيفي للموظفين.
					10	يحفز القادة الموظفين على بذل جهد إضافي لتحقيق التميز.

البعد الثالث: النمط القيادي الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
11	يضع القادة خططاً استراتيجية واضحة وطويلة المدى للمؤسسة.					
12	يركز القادة على التكيف مع التغيرات البيئية والمتطلبات المستقبلية.					
13	يتخذ القادة قرارات مبنية على تحليل دقيق للمعلومات والبيانات.					
14	يعمل القادة على تطوير موارد المؤسسة وتحسين قدراتها التنافسية.					
15	يربط القادة بين الأهداف الاستراتيجية والمهام التشغيلية اليومية.					

البعد الرابع: النمط القيادي التبادلي

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
16	يحدد القادة بوضوح المهام المطلوبة والأدوار المسندة للموظفين.					
17	يكافئ القادة الموظفين على الأداء الجيد وفقاً لمعايير واضحة.					
18	يتدخل القادة لتصحيح الأخطاء عندما لا تتحقق الأهداف المطلوبة.					
19	يركز القادة على تحقيق الأهداف قصيرة المدى والمخرجات الملموسة.					
20	يضع القادة أنظمة للحوافز والعقوبات المبنية على الأداء.					

القسم الثالث: التحول من القطاع العام إلى الخاص

تعليمات: يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على كل فقرة من الفقرات التالية التي تصف واقع التحول من القطاع العام إلى الخاص في مؤسستك الصحية، حسب المقياس التالي:

5= أوافق بشدة

4= أوافق

3= محايد

2= لا أوافق

1= لا أوافق بشدة

البعد الأول: جودة الخدمة الصحية

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
21	تحسنت جودة الخدمات الصحية المقدمة بعد التحول نحو القطاع الخاص.					
22	انخفضت فترة انتظار المرضى للحصول على الخدمات الصحية.					
23	زادت دقة التشخيص وفعالية العلاج بعد التحول.					
24	تحسنت بيئة الرعاية الصحية ومرافق المؤسسة.					
25	زادت رضا المرضى والمستفيدين عن الخدمات المقدمة.					

البعد الثاني: الكفاءة التشغيلية

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
26	تحسنت إدارة الموارد والمخزون الطبي بعد التحول.					
27	انخفضت الهدر والفاقد في الموارد المؤسسية.					

					28	زادت سرعة الاستجابة للطلبات والمتطلبات التشغيلية.
					29	تحسنت نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات.
					30	تحققت وفورات في التكاليف التشغيلية بعد التحول.

البعد الثالث: رضا الموظفين

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
31	تحسنت بيئة العمل وروح التعاون بين الموظفين بعد التحول.					
32	زادت فرص التطوير الوظيفي والتدريب للموظفين.					
33	تحسنت أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.					
34	زادت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المؤسسية.					
35	تحسنت ثقة الموظفين في إدارة المؤسسة وقدراتها.					

البعد الرابع: الاستدامة المالية

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
36	تحسنت القدرة المالية للمؤسسة على تمويل عملياتها بعد التحول.					
37	زادت مصادر الدخل والإيرادات للمؤسسة.					
38	تحسنت كفاءة إدارة الميزانية والإنفاق.					
39	أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على الاستثمار في التطوير والتحديث.					
40	تحسنت الشفافية في الإفصاح عن البيانات المالية.					

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Role of Leadership Styles in the Transition from the Public to the Private Sector: A Case Study of the Health Sector

Preparation:

Amani Ali Albraiki

Supervision

Dr. Alfaisal Alabdulhameed

Dr. Faiz Garad

2025