

عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن محمد بريك

241000344

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. محمد حسن

العام الدراسي:

2025

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية، باعتبار أن القيادة التحويلية تمثل أحد أنماط القيادة الحديثة القادرة على التعامل مع بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان محكم كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (140) موظفًا ومديرًا من العاملين في شركات ناشئة سعودية متنوعة القطاعات. وقد تناول الاستبيان محورين رئيسيين هما: القيادة التحويلية وأبعادها، وإدارة التغيير بعملياتها المختلفة وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية، حيث تبين أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يسهم بشكل كبير في تحسين عمليات التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير، ومواجهة مقاومة التغيير، بما يدعم مرونة واستدامة هذه الشركات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية داخل بيئة الشركات الناشئة، من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة لقادة المؤسسات، وتنمية ثقافة التغيير بين العاملين، وتبني سياسات تحفيزية تدعم الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة التغيير، الشركات الناشئة السعودية.

قائمة المحتويات

ملخص 1

3	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
3	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة
10	المنطلقات النظرية للدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً: الإطار النظري
23	ثانياً: الدراسات السابقة
30	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30	مقدمة
30	تصميم البحث
31	مجتمع البحث
31	خصائص العينة
31	محددات حجم العينة
31	خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات
31	حدود الدراسة
32	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي
33	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
33	تحليل البيانات
57	نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة
65	الملاحق
68	Abstract

قائمة الجداول

33	جدول 1 توزيع العينة حسب الجنس
----	-------------------------------

34	جدول 2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية
36	جدول 3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
38	جدول 4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
39	جدول 5 توزيع العينة حسب القطاع الوظيفي
41	جدول 6 القيادة التحويلية
43	جدول 7 التخطيط لعمليات التغيير
45	جدول 8 تنفيذ التغيير
47	جدول 9 مواجهة مقاومة التغيير
49	جدول 10 إثبات الفرضية الرئيسية
51	جدول 11 إثبات الفرضية الفرعية الأولى
53	جدول 12 إثبات الفرضية الفرعية الثانية
55	جدول 13 إثبات الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

مع دخول العالم إلى القرن الحادي والعشرين، أصبح التغيير، وآليات إدارته وقيادته بنجاح، من أبرز القضايا التي تشغل فكر القيادات الإدارية في مختلف القطاعات ويأتي هذا الاهتمام انطلاقاً من حقيقة أن التغيير بات سمة ملازمة لجميع البيئات التنظيمية، فهو يحدث في كل زمان ومكان، وتتسارع

وتيرته يوماً بعد يوم، كما تتعدّد طبيعته بفعل التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة لذا، أصبح مستقبل نجاح المؤسسات مرهوناً بمدى قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات، والأهم من ذلك، بقدرة قادتها على إدارة وقيادة عمليات التغيير بكفاءة وفاعلية ولا شك أن مسألة القيادة والتغيير تعد من أعقد وأصعب التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن، نظراً لما تتطلبه من مهارات قيادية متميزة ورؤية استراتيجية واضحة، تمكن القادة من استشراف المستقبل ومواجهة ما يحمله من تحديات غير متوقعة. وقد اتفق عدد كبير من المهتمين والباحثين في مجالي القيادة والإدارة على أن تحقيق التغيير لا يمكن أن يتم بشكل فعال إلا بوجود قيادة واعية قادرة على التأثير في العاملين، وتوجيههم نحو تبني ثقافة التغيير والانخراط الفعلي في إنجاحه في هذا السياق، برز مفهوم القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية الملائمة لإدارة التغيير، حيث يتسم هذا النمط بقدرته على استثارة طاقات العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إشراكهم في صنع القرار، وتنمية إحساسهم بالمسؤولية، وتعزيز روح المبادرة والإبداع داخل بيئة العمل وتُعد القيادة المفتاح الأساسي لنجاح أي عملية تغيير، حيث لا يكفي وضع الخطط والاستراتيجيات دون وجود قيادة مؤثرة تستطيع تحريك الأفراد وتوجيههم وتذليل مقاومة التغيير (العتيبي، 2020)

وفي ظل التغيرات المتسارعة والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تزايدت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة، وفي مقدمتها القيادة التحويلية، التي أصبحت تمثل أحد أهم متطلبات المرحلة الراهنة. فمنظمات الأعمال بالمملكة باتت مطالبة بتطبيق نموذج قيادي قادر على قيادة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار، وضمان استمرارية التميز في بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتنافسية العالية والتطور المستمر. ولهذا، فإن الاهتمام بتنمية القيادات التحويلية داخل المؤسسات السعودية لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو في ظل المتغيرات العالمية والمحلية.

يُعد القائد التحويلي من الأنماط القيادية الحديثة التي تستند إلى توسيع دائرة اهتمام العاملين داخل المؤسسات، حيث يسعى هذا القائد إلى تحويل اهتمام الأفراد من التركيز على الأهداف والمصالح الشخصية الضيقة إلى الاهتمام بالأهداف العامة التي تعود بالنفع المباشر وغير المباشر على المنظمة ككل. ولا يقتصر دور القائد التحويلي على إدارة الأفراد أو متابعة تنفيذ المهام الروتينية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى كونه موجهاً ومحفزاً للتغيير الإيجابي المخطط، من خلال قيادة الجهود المنظمة التي

تستهدف تطوير بيئة العمل، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ويمتلك القائد التحويلي القدرة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل المؤسسة بالشكل الأمثل، مع العمل المتواصل على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على مجموعة من القيم والمبادئ الإيجابية التي تخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والتميز كما يحرص هذا النمط من القادة على إشراك مرؤوسيهم في عمليات صنع القرار، إيماناً منه بأهمية منحهم الإحساس بالاستقلالية وتعزيز شعورهم بتحمل المسؤولية تجاه المهام والنتائج المترتبة عليها ومن أبرز سمات القيادة التحويلية كذلك، تشجيع العاملين على إعادة النظر في الأهداف التقليدية وتبني أهداف جديدة تتماشى مع متطلبات العصر والمستجدات المحيطة ببيئة العمل، إضافة إلى تبني وسائل وأساليب حديثة ووجهات نظر مبتكرة وبدائل فعالة تدعم تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها ويسهم هذا النهج في تحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية المنشودة على حد سواء، من خلال تحفيز العاملين على المبادرة والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف العمل، والالتزام المستمر بتطوير أدائهم (ميسون، 2022).

وفي ظل ما تشهده المنظمات المعاصرة من تحديات متزايدة وتقلبات متلاحقة، أصبحت الحاجة إلى التغيير ضرورة حتمية لا يمكن تجاهلها. فلم تعد بيئة العمل تسمح بحالة الجمود أو الركود إلى الأساليب التقليدية التي تقتل الإبداع وتعطل طاقات الأفراد، بل فرضت متغيرات العصر قيماً ومعايير جديدة تستوجب التحرك السريع، واستثمار الطاقات البشرية والمواهب المتاحة، وخلق مناخ تنظيمي يفتح المجال أمام التفكير الابتكاري والحرص على تطوير بيئة العمل بشكل مستمر، بما يتواءم مع متطلبات المستقبل واحتياجاته وبات من المؤكد أن المؤسسات لم تعد كيانات مغلقة، بل أصبحت أنظمة مفتوحة تتفاعل بشكل مباشر مع المتغيرات البيئية المحيطة، وتسعى بشكل دائم إلى التكيف مع ما تفرزه هذه البيئة من تحديات وفرص ومن هنا، حرصت أغلب المؤسسات على وضع خطط واستراتيجيات مرنة تُمكنها من الاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات، لا سيما التغيرات التكنولوجية الحديثة، والتوجهات التي فرضتها العولمة، بما تحمله من مفاهيم وأساليب إدارية واقتصادية واجتماعية جديدة وفي هذا السياق، برز مفهوم التسيير الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان توافيقها مع محيطها الخارجي ورفع كفاءتها الداخلية. إذ يُعد التسيير الاستراتيجي بمثابة حلقة وصل بين المنظمة وبيئتها المتغيرة، من خلال تمكينها من استشراف التحولات المحتملة والتعامل

مع عوامل البيئة المتجددة بأسلوب متكامل ومنهجي، بما يتلاءم مع طبيعة عملها ومتطلبات السوق (حمداتي، 2022)

لذلك يجد الباحث أن التطرق إلى موضوع القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية يُعد من الموضوعات الحيوية والجديرة بالدراسة في ظل ما تشهده المملكة من حراك اقتصادي واجتماعي متسارع، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنمية قطاع ريادة الأعمال وتعزيز دور الشركات الناشئة في دعم الاقتصاد الوطني ففي بيئة تتسم بالتقلبات المستمرة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، أصبحت الحاجة ملحة إلى نماذج قيادية قادرة على إدارة التغيير بفاعلية، والتأثير في سلوك العاملين، وتحفيزهم على تبني ثقافة التغيير والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتكتسب القيادة التحويلية أهميتها في هذا السياق كونها تمثل نمطاً قيادياً يركز على تطوير الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية لتصب في مصلحة المنظمة ككل، كما تُسهم في تعزيز بيئة عمل مبتكرة ومرنة قادرة على مواجهة التحديات ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية، والوقوف على مدى إسهام هذا النمط القيادي في تحسين قدرة هذه الشركات على التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق الاستدامة في سوق يتميز بالتنافسية العالية.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية جملة من التحديات المتسارعة، في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار وكثرة التحولات على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. ومع دخول المملكة مرحلة التحول الوطني وفق رؤية 2030، باتت هذه الشركات مطالبة بمضاعفة جهودها لمواكبة التغيرات المستجدة، التي لم تعد اختيارية بل أصبحت ضرورة لضمان الاستمرار في سوق يتزايد فيه حجم المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً وتفرض طبيعة هذه التغيرات المتسارعة على الشركات الناشئة أن تكون أكثر قدرة على التكيف والتعامل بمرونة مع متطلبات المرحلة، من خلال تطوير هياكلها التنظيمية، واعتماد أساليب إدارية مبتكرة قادرة على تلبية احتياجات السوق وضمان استدامة الأداء.

في ظل هذه الظروف، تبرز القيادة التحويلية كأحد أهم أنماط القيادة الملائمة لقيادة عمليات التغيير بكفاءة وفاعلية داخل المنظمات المعاصرة، بما في ذلك الشركات الناشئة. إذ يتميز القائد

التحويلي بقدرته على تحفيز العاملين، وإلهامهم، وبناء رؤية مشتركة قادرة على توحيد الجهود وتحفيز الطاقات نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية الضيقة إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ككل. كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم وأفكارهم، بما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، ويعزز من فرص استمرارية المؤسسات الناشئة في بيئة مليئة بالتحديات.

غير أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة واضحة في مدى تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية داخل قطاع الشركات الناشئة السعودية، حيث لا تزال الكثير من هذه الشركات تدار وفق أساليب تقليدية تفتقر إلى رؤية استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات البيئية. كما أن ممارسات القادة في هذه الشركات غالبًا ما تنحصر في إدارة العمليات اليومية دون التطرق إلى تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي أو المشاركة في رسم مستقبل المؤسسة. وهو ما يمثل أحد المعوقات الرئيسة أمام قدرة هذه الشركات على التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق أهدافها المستقبلية.

وفي ضوء ذلك، تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى التعرف بشكل أعمق على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية، وقياس أثر هذا النمط القيادي على قدرة هذه الشركات في تجاوز التحديات وتحقيق النجاح في بيئة شديدة التنافسية. وتتمثل الإشكالية أيضًا في قلة الدراسات التطبيقية المحلية التي تناولت هذا الموضوع في سياق بيئة ريادة الأعمال السعودية، على الرغم من أن دعم قطاع الشركات الناشئة يُعد من أهم محاور التنمية الاقتصادية في المملكة، كما يُشكل أحد الروافد الأساسية في تحقيق تنويع مصادر الدخل الوطني.

لذا جاءت هذه الدراسة استجابة لهذه الحاجة الملحة، بهدف سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم إطار علمي يساهم في تعزيز وعي القادة ورواد الأعمال بأهمية تبني نماذج قيادية حديثة، وفي مقدمتها القيادة التحويلية، لما لها من دور محوري في تحفيز العاملين، وإدارة عمليات التغيير بفعالية، وتحقيق الاستقرار والنمو في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. وتطمح الدراسة كذلك إلى تقديم توصيات عملية من شأنها دعم خطط تطوير الشركات الناشئة السعودية، وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "ما أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية؟"

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تسلط الضوء على أحد أبرز أنماط القيادة المعاصرة، وهو القيادة التحويلية، ودورها الحيوي في إدارة التغيير داخل الشركات الناشئة السعودية. وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل ما تشهده بيئة الأعمال السعودية من تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة، مدفوعة برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى دعم ريادة الأعمال، وتعزيز مساهمة القطاع الخاص والشركات الناشئة في الناتج المحلي الإجمالي، وخلق بيئة استثمارية تنافسية قادرة على استيعاب المتغيرات العالمية.

كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول فئة الشركات الناشئة، وهي من القطاعات الحيوية التي تعاني بطبيعتها من حالة عدم استقرار نسبي مقارنة بالشركات الكبرى، نتيجة عوامل متعددة أبرزها محدودية الموارد، وارتفاع مستوى المنافسة، وسرعة تغير المتطلبات السوقية. لذلك تصبح قدرة هذه الشركات على إدارة التغيير أمراً حاسماً لاستمرارها ونموها. ومن هنا، توضح الدراسة أهمية تبني القيادة التحويلية كنمط قيادي معاصر يمكن من خلاله تحفيز العاملين، وتعزيز بيئة الابتكار، ورفع مستوى التفاعل الإيجابي مع متطلبات التغيير، بما يسهم في بناء مؤسسات ناشئة أكثر مرونة واستدامة.

وتبرز أهمية الدراسة كذلك من الناحية التطبيقية؛ إذ تقدم إطاراً علمياً يمكن أن تستفيد منه الشركات الناشئة السعودية في التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير، وكيفية توظيف هذا النمط القيادي في معالجة التحديات التنظيمية، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء الفكر الإداري وتوفير مرجعية علمية للممارسين والقياديين في قطاع ريادة الأعمال، من خلال تقديم توصيات عملية تساعد على تحسين أداء القيادات، وتمكينهم من استثمار الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة أكبر.

أما من الناحية العلمية، فتُعد هذه الدراسة مساهمة في سد الفجوة البحثية في مجال الدراسات العربية والسعودية تحديداً، التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في سياق بيئة ريادة الأعمال. إذ لا تزال البحوث التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الشركات الناشئة بالمملكة محدودة نسبياً، رغم أهميته البالغة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفع معدلات الابتكار والقدرة التنافسية. ومن هنا، تضيف الدراسة قيمة علمية ومعرفية للمكتبة الإدارية العربية من خلال استعراض المفاهيم الحديثة وتقديم نتائج علمية ميدانية تسهم في تطوير ممارسات القيادة داخل قطاع الشركات الناشئة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على أثر القيادة التحويلية في التخطيط لعمليات التغيير في الشركات الناشئة السعودية.
2. تحديد أثر القيادة التحويلية في تنفيذ التغيير داخل الشركات الناشئة.
3. قياس أثر القيادة التحويلية في مواجهة مقاومة التغيير وإدارتها بفعالية داخل الشركات الناشئة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر القيادة التحويلية على التخطيط لعمليات التغيير في الشركات الناشئة السعودية؟
2. ما أثر القيادة التحويلية على تنفيذ التغيير داخل الشركات الناشئة؟
3. ما أثر القيادة التحويلية على إدارة مقاومة التغيير في الشركات الناشئة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط لعمليات التغيير في الشركات الناشئة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنفيذ التغيير في الشركات الناشئة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومواجهة مقاومة التغيير وإدارتها في الشركات الناشئة.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية القيادة التحويلية: تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة التي ظهرت في علم الإدارة والقيادة، حيث أسهمت في تغيير المفهوم التقليدي للقيادة، من مجرد توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف محددة، إلى قيادة تُمكن من إحداث تحولات جوهرية في سلوك العاملين ورفع درجة التفاعل والإبداع لديهم، بما ينعكس على أداء المنظمة ككل. وقد أسس لهذه النظرية "جيمس ماكجريجور بيرنز" عام 1978، الذي أكد أن القادة التحويليين يعملون على رفع وعي الأفراد واحتياجاتهم، ودفعهم للتفكير في المصلحة العامة على حساب المصالح الشخصية. لاحقاً، طوّر "برنارد باس" هذه النظرية عام 1985، وقدم أربعة أبعاد رئيسية لها؛ وهي التأثير المثالي، الذي يجعل القائد قدوة أخلاقية وسلوكية للمرؤوسين، والتحفيز الإلهامي، الذي يقوم على إلهام الأفراد برؤية إيجابية للمستقبل، والاستثارة الفكرية، التي تحفز التفكير النقدي والابتكار، وأخيراً الاعتبارات الفردية، التي تراعي الفروق الفردية وتقدم الدعم الشخصي المناسب لكل موظف وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة التحويلية قادرة على إحداث تغيير شامل في أداء المنظمة، إذ تُبث من خلالها روح التحدي والطموح، ويتم تمكين العاملين ورفع مستوى التزامهم، ما يجعلها أداة رئيسية في بيئات العمل المعاصرة، خاصة في الشركات الناشئة التي تتطلب نمطاً قيادياً محفزاً قادراً على استيعاب المتغيرات المتلاحقة (نزيهة، 2022).

نظريات إدارة التغيير: تركز الدراسة كذلك على مجموعة من النظريات الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي، والذي يُعدّ من أهم المفاهيم في الإدارة الحديثة نظراً لما تفرضه بيئات الأعمال من تحولات متسارعة على مستوى التكنولوجيا والاقتصاد والثقافة المؤسسية. ومن أبرز النماذج التي تؤسس لهذه الدراسة، نموذج "كورت ليفين" الذي يُعدّ من أوائل النماذج المفسّرة

لمراحل التغيير، حيث يقسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل متتابعة: إذابة الجليد (تهيئة المنظمة للتغيير)، ومرحلة التغيير (تنفيذ الخطط الجديدة)، ومرحلة إعادة التجميد (تثبيت الوضع الجديد في ثقافة المؤسسة) إلى جانب ذلك، يعتمد نموذج "جون كوتر" على ثماني خطوات لإدارة التغيير بفعالية، تبدأ بخلق شعور ملح بأهمية التغيير، مروراً ببناء فريق عمل قوي ورؤية استراتيجية مشتركة، وانتهاءً بتثبيت التغييرات الجديدة في ثقافة المنظمة. وتسهم هذه النماذج في تفسير الآليات التي يتم من خلالها تنفيذ التغيير المؤسسي، وبيان دور القيادة في تيسير هذه العملية وتقليل مقاومة الأفراد لها (محمد، 2023).

نظرية إدارة التغيير : تشير نظرية إدارة التغيير المستدام إلى أن التغيير المؤسسي لا ينبغي أن يكون مؤقتاً أو جزئياً، بل يجب أن يكون مستداماً وقائماً على رؤية طويلة المدى لضمان تحقيق الأثر الدائم داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العائق الأكبر أمام التغيير الناجح هو افتقار المنظمات إلى قيادة قادرة على ترسيخ ثقافة التغيير كقيمة دائمة ومن هنا، تبرز القيادة التحويلية بوصفها النمط القيادي الأمثل لتحقيق التغيير المستدام، لأنها تتميز بقدرتها على إلهام العاملين وتوجيههم نحو أهداف استراتيجية تتجاوز اللحظة الراهنة وتعتمد القيادة التحويلية وفقاً لهذه النظرية على تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وتهيئة بيئة العمل لقبول التغيير المستمر. ومن هذا المنطلق، تصبح القيادة التحويلية عنصراً حاسماً في نجاح الشركات الناشئة في بيئة اقتصادية متغيرة تتطلب تغييرات متواصلة في الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية (حسين، 2024).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية

تعرف بأنها " نمط قيادي يسعى للتأثير الفعال في اتجاهات وقناعات المرؤوسين وجعلهم جزءا من منظومة العمل بما يمكنهم من تبني أنظمة وأساليب العمل والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة" (اشتوي، 2016).

ويعرفها (ميسون، 2022) بأنها النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين، والذي يهدف إلى تطوير أدائهم الإداري.

أهمية القيادة التحويلية

لا يمكن المبالغة في أهمية القيادة التحويلية، لأنها تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز بيئة مواتية لتطوير المهارات الفردية وتعزيز الثقة بالنفس بين أعضاء الفريق، يكمن جوهر القيادة التحويلية في قدرتها على تزويد الأفراد بفرصة فريدة لتنمية كفاءاتهم الخاصة، والتي بدورها تساهم في زيادة الشعور بالاطمئنان الذاتي، ويتميز هذا الشكل الخاص من القيادة بقدرته على التأثير بشكل فعال على المسؤوليات والأداء العام للأتباع عبر مختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة، وبالتالي تسهيل اتباع نهج شامل لتطوير القيادة علاوة على ذلك، يتم التأكيد على أهمية القيادة التحويلية من خلال تركيزها المتأصل على المسؤولية الأخلاقية، والتي تعمل على إلهام وتحفيز المتابعين أثناء توجيههم نحو المصالح الجماعية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز بيئة عمل تعاونية ويثبت أسلوب القيادة هذا أنه قابل للتطبيق ومفيد في عدد لا يحصى من الظروف والسياقات التنظيمية، مما يعزز صلاحيته العالمية عبر بيئات مؤسسية متنوعة. (أحمدي، 2020)

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد القيادة التحويلية على أهمية تطوير الشعور بالمسؤولية والتنظيم الذاتي بين الموظفين، مع تعزيز ممارسة التفكير النقدي في نفس الوقت من خلال دعوة الأفراد لتقديم الاقتراحات، وابتكار المنهجيات، والمشاركة بنشاط في عمليات صنع القرار فإن إنشاء ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للتجريب والابتكار، مع تقليل الميل إلى إلقاء اللوم في مواجهة الفشل، هي السمة المميزة للقيادة التحويلية ونتيجة لذلك، يساهم أسلوب القيادة هذا بشكل كبير في تحفيز المرؤوسين، وتشكيل فرق متماسكة وتعاونية، وتحقيق نتائج

فعالة تتوافق مع الأهداف التنظيمية. تشمل مجموعة المزايا النابعة من القيادة التحويلية النتائج الرئيسية التالية(عبدالرحيم، 2024):

- يعزز درجة الولاء والالتزام التي يظهرها المرؤوسون تجاه مؤسساتهم، مع تعزيز مستوى أعلى من الثقة في الإدارة العليا.
- يعزز الرضا العام بين كل من المرؤوسين والعملاء، وبالتالي يساهم في تقليل مستويات التوتر النفسي التي يعاني منها هؤلاء الأفراد.
- تلعب القيادة التحويلية دورًا أساسيًا في إنشاء قادة مميزين ومؤثرين، الأمر الذي يترجم في النهاية إلى مستويات أداء عالية عبر المنظمات.
- يرتبط بشكل إيجابي باستراتيجيات الإدارة طويلة الأجل التي تعمل كأدوات فعالة لتسهيل التغيير داخل المشهد التنظيمي.

أهداف القيادة التحويلية

وفي سياق المؤسسات التعليمية، تؤكد أهداف القيادة التحويلية على الإمكانيات التحويلية لأسلوب القيادة هذا داخل المؤسسات ويتمثل الأهداف الأساسية للقيادة التحويلية في(شليبي وآخرون، 2021) :

- تنمية ثقافة مهنية تعزز التعاون بين أصحاب المصلحة في المدرسة، ووضع أهداف واضحة للجهود التعاونية التي تتماشى مع الطبيعة الديناميكية للتغيرات الثقافية ويتضمن ذلك استخدام المنهجيات الروتينية للتنقل الفعال والالتزام بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية المتأصلة.
- تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في حل المشكلات من خلال تعزيز المشاركة بين الموظفين والإدارة، وبالتالي تسهيل النهج التعاوني لتوضيح القضايا من وجهات نظر متعددة وتطوير حلول بديلة تتم مناقشتها بدقة في سياق المجموعة.
- في البيئة التعليمية تعمل القيادة التحويلية على تنشيط وتحفيز المعلمين من خلال تعزيز مجموعة من الأهداف الداخلية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتطورهم المهني، والتي تتماشى بدورها مع الأهداف الشاملة للمدرسة وإطار المناهج

الدراسية لذلك، يصبح من الواضح أن القيادة التحويلية ليست محورية فقط في تعزيز الأداء الفردي والجماعي ولكنها أيضًا مفيدة في تشكيل ثقافة تعليمية ذات تفكير مستقبلي تعطي الأولوية للنمو والتعاون والاستراتيجيات المبتكرة لحل المشكلات.

أبعاد القيادة التحويلية

لا سيما عند النظر في دور القيادة التحويلية كأداة لإحداث تغيير كبير داخل المنظمات، تُستمد الأبعاد التأسيسية للقيادة التحويلية من الإطار الأساسي الذي وضعه باس وأفوليو في عام 1993، والذي يحدد أربعة مكونات أساسية أصبحت ممارسات سلوكية معترف بها على نطاق واسع ويتم تنفيذها بشكل متكرر في مجال القيادة التحويلية، والتي يشار إليها عادةً بالنموذج (41's) يتم توضيح هذه المكونات على النحو التالي:

التأثير المثالي: يجسد التأثير المثالي الخصائص القوية لشخصية القائد، والتي تعزز مستوى عالٍ للغاية من الولاء والالتزام الثابت والاعتراف العميق بين المتابعين تجاه القائد ويتعرف المتابعون على القائد والرسالة الشاملة التي يمثلها، وبالتالي يستوعبون قيمه وأهدافه وسلوكياته مع وضع ثقته في نزاهته وسلوكه الأخلاقي وغالبًا ما ترتبط ظاهرة القيادة الكاريزمية بالمواقف الحرجة التي يجب فيها تحديد الحلول الفعالة، كما يتضح من درجة امتلاك القائد للسمات الشخصية الأساسية التي تمكنه من ممارسة تأثير مفيد على مرؤوسيه، وتعمل هذه الصفات والسمات الخاصة المتأصلة في القائد على جعله نقطة محورية للإعجاب والاهتمام لمرؤوسيه، وكنتيجة مباشرة، يتأثر هؤلاء المتابعون بأفعاله وسلوكه كما يتم تضخيم هذا التصور المتزايد بين المرؤوسين فيما يتعلق بقائدهم بشكل أكبر خلال حالات التواصل والحوار، ويكمّله إجراءات نموذجية تجعله نموذجًا يحتذى به للموظفين الآخرين داخل المنظمة. (أرباب، 2022)

الاستثارة الفكرية: يوضح هذا البعد كيف يشارك القائد التحويلي بنشاط ويستفز العمليات المعرفية لمرؤوسيه من خلال تعزيز بيئة تشجع التفكير الإبداعي والمبتكر والعقلاني وهذا بدوره يلهم توليد أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى حل المشكلات، مع معالجة وإعادة تقييم الأساليب التقليدية للتحديات طويلة الأمد بطرق مبتكرة في نفس الوقت ويعمل القائد

التحويلي أيضًا على تنمية ثقافة الابتكار من خلال الامتناع عن السماح بالنقد العام في حالة الفشل، وكذلك من خلال الترحيب بالأفكار الجديدة وتقييمها، حتى عندما تتعارض هذه الأفكار مع وجهات نظره الراسخة، كما يتجلى دور القائد أيضًا من خلال القدرة العميقة على التعاطف، حيث يستمع بنشاط إلى وجهات نظر الآخرين أثناء مشاركة تجاربهم ومشاعرهم العاطفية وهذا يعني أن القائد يستخدم أساليب التعاطف العاطفي، والتي ترتبط ارتباطًا جوهريًا بالإدارة طويلة الأجل كوسيلة فعالة لتسهيل التغيير التحويلي. (Fumani, 2015 & Keshavarzi).

التحفيز الإلهامي: يمكن تعريف الدافع الملهم على أنه القدرة العميقة للقائد على تعزيز ورفع مستويات التحفيز التي يمر بها مرؤوسوه بشكل كبير، مع التعبير في نفس الوقت عن رؤية مقنعة وواضحة للمستقبل تتوافق معهم، وبالتالي إضفاء إحساس أعمق بالمعنى والغرض على مهام ومسؤوليات المرؤوسين. يعمل مفهوم التحفيز الملهم هذا على تعزيز ليس فقط الطموح الفردي والقيادة ولكن أيضًا لتنمية شعور قوي بروح الفريق الجماعي التي تربط المجموعة معًا في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد الملهم، الذي يتميز بالحماس الذي لا يتزعزع والتفاؤل المعدي، يجسد هذه الصفات أثناء سعيه لإلهام من حوله وفي هذه العملية، يضع القادة معايير عالية للأداء تكون بمثابة معايير يمكن لمرؤوسيه من خلالها قياس جهودهم وإنجازاتهم، مع توفير التشجيع العاطفي الذي يعزز وعيهم وفهمهم للأهداف التي يسعون بشكل جماعي لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، ينخرط هؤلاء القادة في سلوكيات تبث المعنى وتشكل تحديات، حيث يظهرون تصميمهم الثابت والتزامهم الثابت بتحقيق أهدافهم، مع تقديم رؤية للمستقبل ليست متفائلة فحسب، بل واقعية أيضًا وقابلة للتحقيق. (Yang & Gao, Jiang, 2018).

الاعتبار الفردي: هو ذلك النهج الذي يتبعه القائد الذي يعترف بكل من مرؤوسيه ويعاملهم كأفراد متميزين، بدلاً من مجرد النظر إليهم كأعضاء قابلين للتبديل في مجموعة جماعية يُظهر هذا القائد رعاية واهتمامًا حقيقيين بالاحتياجات الفردية والقدرات المتنوعة والتطلعات الفريدة لكل مرؤوس، مدركًا أن هذه العناصر تختلف اختلافًا كبيرًا من شخص لآخر فإنه يكرس الكثير من الوقت والجهد لمساعدة المرؤوسين في رعاية نقاط قوتهم،

وتوفير التوجيه، وتقديم فرص التدريب المصممة لمساعدتهم على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة فالهدف الأساسي للقائد الذي يعطي الأولوية للجوانب الإنسانية لمؤوسيه هو تعزيز تطورهم الشخصي المستمر من خلال التركيز على الأبعاد الإنسانية والنفسية لتجاربهم. يلقي هذا البعد الخاص الضوء على مدى مشاركة القادة التحويليين في توفير الاهتمام الشخصي لكل مؤوس، مما يضمن تقديم الدعم المستهدف لتلبية الاحتياجات والتحديات المحددة التي يواجهها الأفراد(الشحات، 2023).

خصائص القيادة التحويلية

تشمل خصائص القيادة التحويلية مجموعة متنوعة من السمات التي تجعلها مجتمعة واحدة من أكثر الأطر فعالية ودعمًا للتطوير التنظيمي والنمو ومن بين هذه الخصائص المميزة التالي(البلوشي، 2022):

- يمكن للمرء تحديد القدرة الواضحة على التركيز العقلي العالي حيث يمتلك القائد التحويلي قدرة استثنائية على تركيز انتباهه جيدًا أثناء الانخراط في محادثات مع الآخرين، وبالتالي ضمان فهمه الكامل للقضايا المطروحة.
- يُظهر هذا القائد قدرة مثالية على الاستماع الفعال، مع إيلاء اهتمام وثيق للأمور الحرجة والهامة التي تنشأ في سياق مسؤولياته، ومن خلال تبني الشعور بالمسؤولية، يُظهر القائد التحويلي مهارات إدارية متقدمة، لا سيما في التعامل مع المخاطر وتحمل المسؤوليات الكبيرة التي قد تنشأ في السياق التنظيمي.
- ومن السمات المحورية الأخرى للقائد التحويلي الثقة العالية بالنفس، وهي سمة ضرورية لإدارة الأزمات بفعالية ومعالجة التحديات غير التقليدية التي قد تطرح نفسها ولا يعزز هذا اليقين الذاتي قدرة القائد على التعامل مع المواقف المعقدة فحسب، بل يعزز أيضًا ثقافة الثقة، حيث إنه يمكن الآخرين ويشجع مشاركتهم في عملية صنع القرار، والتماس آرائهم ورؤاهم حول الأمور الاستراتيجية.

- إن الاحترام الذي يمنحه للآخرين ينمي جواً من الاحترام المتبادل بينه وبين موظفيه، حيث يقدر وجهات نظرهم ويؤمن بقدرتهم على المساهمة بشكل هادف في مبادرات حل المشكلات.
- علاوة على ذلك، يمتلك القائد التحويلي قدرة رائعة على التعامل مع التعقيد من خلال نظرة إيجابية وفهم شامل للتغيرات البيئية التي تتميز بعدم اليقين التي قد تؤثر على المنظمة.
- أخيراً، يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، تتميز بالتفكير المستقبلي والمنظور الاستراتيجي للمسار المستقبلي لمنظماتهم، فإنهم ليسوا مجرد رد فعل؛ بدلاً من ذلك، يشاركون بشكل استباقي في المساعي الموجهة نحو النتائج التي تتماشى مع تطلعاتهم المستقبلية، مما يميزهم عن نظرائهم الذين قد يلتزمون بأساليب القيادة البديلة، وبالتالي يضعون أنفسهم في دور فريد ومؤثر داخل المشهد التنظيمي.

ثانياً: إدارة التغيير

ماهية إدارة التغيير

يشهد العالم في العصر الراهن تحولات جوهرية وعميقة في مختلف المجالات، سواء على الصعيد العلمي أو التكنولوجي أو السياسي أو المعلوماتي. ومع تسارع وتيرة التطور والتغيير، مرت البشرية بمراحل متعاقبة بدأت بعصر المعلومات، مروراً بعصر ما بعد الصناعة، ثم عصر المعرفة، وصولاً إلى عصر العولمة، الذي باتت فيه المتغيرات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات على حد سواء. وفي خضم هذه المتغيرات السريعة والمتلاحقة، أصبح التغيير ضرورة حتمية ومطلباً لا غنى عنه لمواكبة متطلبات هذا العصر المتجدد، حيث لم يعد بمقدور أي منظمة أو فرد الاستمرار أو المنافسة دون تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير والتكيف مع الظروف المستجدة ولقد فرضت التحديات المعاصرة على الأفراد والمنظمات أهمية إدراك أن "من لا يتقدم يتقدم"، وهو ما أفسح المجال أمام مفهوم إدارة التغيير ليحتل مكانة محورية في الفكر الإداري الحديث، بوصفه الأداة الرئيسة التي تمكّن المنظمات من الاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة، واستيعاب الأفكار الابتكارية، واحتضان المنتجات والتقنيات الحديثة، والتفاعل مع المفاهيم الإدارية المتطورة. ولم يعد التغيير خياراً

يُمكن تأجيله، بل أصبح ضرورة وجودية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز والنجاح، خاصة في ظل بيئات العمل التي تتسم بالديناميكية العالية والتقلبات المستمرة وعليه، تبرز إدارة التغيير باعتبارها عملية منظمة ومنهجية تهدف إلى الانتقال المدروس من واقع قائم إلى وضع مستهدف، من خلال تبني استراتيجيات وإجراءات محددة، تضمن تحقيق التكيف السلس والفعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يعزز قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتحديات المتواصلة. (حسين، 2019).

مفهوم إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير بالإدارة التي تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير الحادث في المؤسسة التعليمية، من خلال تطوير أداء القيادات الإدارية والعاملين فيها، والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الشقرفي، 2016)

كما تعرف بأنها جهد مخطط ومنظم وهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير أداء العاملين بهدف التأثير في قيمهم واتجاهاتهم ومهاراتهم والانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أفضل (الهروط 2018).

ويعرفها (الصاعدي، 2023) التغير الهادف والمخطط من مدير المدرسة لتحسين فاعلية الغدارة في مواجهة الاوضاع الجديدة والتغييرات الحاصلة في البيئة المدرسية ، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير بالعملية التعليمية لتحقيق الاهداف المنشودة

العناصر الأساسية لإدارة التغيير

تتطلب عملية إدارة التغيير تخطيطاً دقيقاً ومدروساً ضمن إطار إداري متكامل ومتربط، يشمل مراحل التنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتقييم. ويُعد نجاح هذه العملية مرهوناً بتوافر مجموعة من العناصر الأساسية المتداخلة التي تعمل بتناغم لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وفي هذا السياق، فإن إدارة التغيير تستند إلى ستة عناصر رئيسة تتكامل فيما بينها على النحو الآتي (مهديد، 2023):

- موضوع التغيير: ويقصد به العنصر أو المجال الذي سيطأله التغيير داخل المنظمة. ويتضمن هذا المحور تحديد القواعد الحاكمة لعملية التغيير، ومتطلباته، ومستوياته، والخطوات الإجرائية اللازمة لتنفيذه. إذ يُسهم فهم هذه الجوانب بصورة واضحة في رسم حدود التغيير وتقدير آثاره المحتملة على الأفراد والمنظمة.

- **المُغيّر:** ويمثل الشخصية القيادية أو الجهة التي تتبنى مبادرة التغيير وتشرف على تنفيذها. وقد يكون المدير العام، أو مدير إدارة معينة، أو مدير الموارد البشرية، أو مسؤولاً رفيع المستوى في المؤسسة. ويتطلب هذا الدور تمتع المُغيّر بالدعم الكامل من قبل الإدارة العليا، لما له من دور محوري في قيادة مسار التغيير، وضمان توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق النتائج المستهدفة.
- **المؤيد:** وهو الشخص أو الجهة التي تبدي دعمًا مباشرًا أو غير مباشر لعملية التغيير، سواء من خلال المشاركة الفعلية في التنفيذ، أو من خلال التأثير على الآخرين وتشجيعهم لتبني التغيير، أو عبر الإسهام في المطالبة بتطبيقه. ويُعد وجود مؤيدين داعمين من العوامل الأساسية التي تزيد من فرص نجاح المبادرات التغييرية.
- **المحايد:** ويقصد به الأفراد الذين يتسم موقفهم بالحياد تجاه عملية التغيير، فلا يعبرون عن تأييد ولا معارضة صريحة. وقد يتباين تأثير هذه الفئة ما بين الحياد السلبي أو الغير مبال، والحياد الموضوعي، بحسب مستوى تأثيرهم بالعملية التغييرية.
- **المقاوم:** وهو من يعارض التغيير بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويسعى إلى عرقلته أو تأخيرها أو تقويض أهدافه. وتُمثل مقاومة التغيير تحديًا حقيقيًا أمام قادة التغيير، إذ يتطلب الأمر تبني استراتيجيات إدارية فعالة للتعامل مع هذه الفئة واحتواء معارضتها.
- **مقاومة المقاومة:** وتشير إلى مجمل الأنشطة والممارسات التي يقوم بها قادة التغيير والمؤيدون له بهدف الحد من حدة المقاومة أو تجاوزها. وتشمل هذه الممارسات التوعية بمزايا التغيير وأهدافه، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، بما يساهم في خلق مناخ إيجابي داعم للعملية التغييرية.

خصائص إدارة التغيير

تتسم إدارة التغيير بعدد من الخصائص الجوهرية التي ينبغي استيعابها وفهم أبعادها المختلفة لضمان تحقيق عملية تغيير ناجحة وفعالة داخل المنظمات. وقد أوضح (جريفيلي، 2019) أن من أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- **الاستهداف:** تُعد إدارة التغيير عملية واعية ومدروسة لا تقوم على العشوائية أو الارتجال، بل تُنفَّذ في إطار حركة منظمة تهدف إلى تحقيق غايات محددة وأهداف واضحة. ومن ثم فإن

التغيير يتوجه نحو غاية معلومة ومقبولة من قبل القوى الداعمة له، ما يضمن توافق الجهود المختلفة وسيرها في مسار منسجم مع الرؤية المنشودة.

- الواقعية والتوافقية: لا يمكن أن تتجح إدارة التغيير بمعزل عن واقع المنظمة، إذ يجب أن تكون منسجمة مع إمكانياتها ومواردها وظروفها الفعلية. وتتحقق هذه الخاصية من خلال إيجاد توافق بين متطلبات التغيير وتطلعات مختلف الأطراف المعنية به داخل المؤسسة. فكلما اقتربت أهداف التغيير من واقع وتطلعات العاملين، زادت احتمالات قبوله وتوفير الدعم اللازم له.

- الفاعلية والمشاركة: تتطلب إدارة التغيير أن تكون فاعلة في توجيه مسار العمل داخل الوحدات والأنظمة الإدارية المستهدفة. ولا يتحقق ذلك إلا بمشاركة واعية وفاعلة من القوى المؤثرة والأطراف ذات العلاقة، بما يُعزز من تفاعلهم الإيجابي مع التغيير ويزيد من استعدادهم لدعمه. فكلما زادت درجة المشاركة في التخطيط والتنفيذ، زادت فاعلية العملية التغييرية وارتفعت نسبة نجاحها.

- القدرة على التطوير والابتكار والتكيف السريع: يقتضي التغيير امتلاك مرونة تنظيمية عالية، وقدرة متجددة على الابتكار والتكيف مع المستجدات والمتغيرات البيئية. فلا تقتصر إدارة التغيير على تعديل أو تحسين الوضع الراهن، بل تسعى إلى تحقيق قفزات تطويرية تواكب العصر وتستجيب للأحداث المتسارعة. ومن دون هذه القدرة، يفقد التغيير مضمونه ويفشل في تحقيق أهدافه المنشودة.

أساليب التغيير

تعد عملية اختيار الأسلوب المناسب لإدارة التغيير من القرارات الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح العملية التغييرية في المنظمة. ويتطلب ذلك فهماً عميقاً لطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى دراسة دقيقة لثقافة المنظمة واستعدادها للتغيير. يمكن تقسيم أساليب التغيير إلى ثلاثة أساليب رئيسية، لكل منها خصائصه ومزاياه وعيوبه، وتختلف في طبيعة تأثيرها وسرعة تنفيذها ومستوى المشاركة المطلوبة. وهذه الأساليب هي (حسين، 2019):

- **التغيير التدريجي:** يُعدّ التغيير التدريجي أسلوبًا هادئًا ومخططًا بعناية، يهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية أو خفض التكاليف أو تطوير وتنمية مهارات الموظفين. يتميز هذا الأسلوب بأنه يحدث ضمن معدل زمني ثابت وبوتيرة بطيئة نسبيًا، مما يتيح للمنظمة فرصة للتكيف التدريجي مع التغييرات دون إثارة مقاومة شديدة. وغالبًا ما يُنفذ هذا الأسلوب بمشاركة عدد كبير أو محدود من الأفراد، حسب نطاق التغيير المستهدف ويُعتمد هذا النوع من التغيير عندما تكون الأهداف متوسطة إلى طويلة المدى، ولا توجد ضغوط خارجية تتطلب تحولًا سريعًا. من أهم مزايا التغيير التدريجي أنه يقلل من مخاطر الرفض والمقاومة، نظرًا لأن الأفراد يحصلون على الوقت الكافي لاستيعاب التغييرات. كما يعزز هذا الأسلوب الاستمرارية والاستقرار التنظيمي. ومع ذلك، قد يُعاب عليه البطء في تحقيق النتائج، خاصة إذا كانت هناك حاجة ملحة للتغيير. (حسين، 2019)

- **التغيير الجذري:** تتبع المنظمات الكبرى والناجحة هذا الأسلوب عندما تسعى إلى تحقيق تحول جذري لتحقيق أرباح أكبر، أو للحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق، أو للدخول في أسواق جديدة. يتميز التغيير الجذري بأنه سريع ومفاجئ، مما يحدث انقلابًا شاملاً في استراتيجية المنظمة وأسلوب عملها. وغالبًا ما يتضمن هذا الأسلوب إعادة هيكلة كاملة أو تغييرًا جذريًا في نماذج الأعمال أو التقنيات المستخدمة ويُعتبر هذا النوع من التغيير حلاً مثاليًا عندما تواجه المنظمة تحديات كبيرة تتطلب استجابة فورية، أو عندما تكون هناك فرصة استراتيجية تستلزم تحولًا سريعًا. لكن هذا الأسلوب قد يولد مقاومة شديدة من قبل الموظفين بسبب طبيعة التغيير المفاجئة والجذرية، مما يتطلب من قادة التغيير مهارات عالية في التواصل والإقناع. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي هذا الأسلوب إلى اضطرابات مؤقتة في سير العمل ومخاطر عالية إذا لم يُخطط له بعناية. (حمداتني، 2022)

- **المزج بين الأسلوبين:** يُعتبر هذا الأسلوب مزيجًا استراتيجيًا يجمع بين مزايا التغيير التدريجي والتغيير الجذري، ويُستخدم عندما يتوقع المديرون مواجهة ردود فعل سلبية تجاه تغيير جذري وسريع. يبدأ التنفيذ تدريجيًا من خلال برامج تغيير متدرجة وبمشاركة محدودة في البداية، مما يسمح للموظفين بالتكيف التدريجي مع التحولات الجديدة وبمجرد استقرار الأوضاع وتقبل الأفراد للتغييرات الأولية، يُمكن تصعيد العملية لتشمل تغييرات أعمق وأكثر جذرية في طرق التفكير وأساليب العمل، معتمدة على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

يساعد هذا الأسلوب في الحد من المقاومة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير الجذري المفاجئ. كما أنه يخلق بيئة تنظيمية مرنة ومتكيفة مع التحولات المستمرة ويعد هذا النهج الأكثر شيوعاً في المنظمات الكبيرة والمعقدة التي تواجه تحديات متعددة الجوانب، حيث يتيح لها تحقيق التوازن بين الابتكار والاستقرار. ومع ذلك، يتطلب هذا الأسلوب تخطيطاً دقيقاً وإدارة محكمة لضمان التناغم بين مرحلتي التغيير التدريجي والجذري. (الصاعدي، 2023)

معوقات إدارة التغيير في المؤسسات

تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ عمليات التغيير مجموعة من التحديات والمعوقات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التغيير التنظيمي. ويُعد القائد الفعال هو القادر على التعامل مع هذه المعوقات بكفاءة، والحد من تأثيرها، وتجاوزها بطرق منهجية تضمن استمرار العملية التغييرية دون تعطيل أو تأخير. وفي هذا السياق، يشير (الصاعدي، 2023) إلى وجود ثلاثة محاور رئيسية يمكن تصنيف معوقات التغيير من خلالها، وهي:

- المعوقات ذات الطابع السلوكي: وتتجسد هذه المعوقات في ضعف الرغبة لدى الأفراد في التغيير والتجديد، نتيجة لتراكمات من الإحباطات السابقة، وغياب الدافعية الذاتية، وفقدان الثقة في القيادات المسؤولة عن إدارة التغيير. كما يتفاقم هذا الجانب بسبب الخوف من المجهول ومن النتائج غير المتوقعة أو السلبية المحتملة لعملية التغيير. ويتطلب هذا النوع من المعوقات تدخلاً مباشراً من قادة التغيير لتعزيز الثقة بين الأطراف كافة، ورفع الروح المعنوية، من خلال تبني سياسات شفافة، وتفعيل قنوات اتصال واضحة، وتشجيع ثقافة المشاركة والتمكين.
- المعوقات ذات الطابع الاجتماعي: وغالباً ما تظهر في صورة مقاومة الموظفين للتغيير نتيجة صعوبة التكيف مع الأدوار الوظيفية الجديدة، أو التعامل مع تقنيات مبتكرة قد تفرضها العملية التغييرية. كما تسهم العلاقات السلبية أو المتوترة بين الموظفين من جهة، وبين منفي التغيير من جهة أخرى، في زيادة مستويات المقاومة للتغيير. ويعود ذلك إلى تجارب سابقة فاشلة أو ضعف الثقة المتبادلة. وللتغلب على هذه المعوقات، من الضروري العمل على تنمية علاقات عمل إيجابية، وتعزيز بيئة قائمة على الدعم والمساندة، بما يساهم في توفير مناخ نفسي واجتماعي آمن يدعم التغيير.

- المعوقات ذات الطابع التنظيمي: وتتعلق هذه الفئة من المعوقات بالعوامل الهيكلية والإدارية السائدة داخل المؤسسة، وفي مقدمتها ضعف الحوافز والمكافآت التي تشجع الموظفين على الانخراط في عمليات التغيير بفاعلية. كما يشكل نقص الصلاحيات الممنوحة للقادة الميدانيين وغياب المرونة في اتخاذ القرارات التغييرية أحد أبرز العوائق المؤسسية، حيث يؤدي ذلك إلى ترسيخ الروتين الإداري وإعاقة محاولات الابتكار. ولتجاوز هذه المعوقات، يتعين على المؤسسات إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية بشكل يضمن توفير بيئة مرنة ومحفزة، تمنح القادة صلاحيات أكبر، وتوفر حوافز مادية ومعنوية محفزة للموظفين، مع إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (بلحاج، 2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية" تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في دعم وتعزيز مستوى الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية الليبية، في ظل الحاجة الملحة لقيادات إدارية قادرة على استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أداء إبداعي متميز اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 140 موظفًا بالمراكز الصحية، استُرجع منها 133 استبانة بنسبة استرداد مرتفعة بلغت 94%. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق عدة أساليب إحصائية. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطاً، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي في ذات المستوى كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) وبين مستوى الإبداع

التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المراكز الصحية الخاصة، والعمل على تهيئة بيئة محفزة على الإبداع والابتكار.

دراسة (الرشيدي والقعيط، 2023) بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي" تناولت هذه الدراسة موضوع الذكاء الاستراتيجي بوصفه أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحتل مكانة مركزية في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تؤديه أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في تحسين أداء المؤسسات وفقاً لمجموعة من المؤشرات الاستراتيجية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستناد إلى إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء، حيث تبين أن جميع أبعاده تسهم بشكل واضح في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وتعزيز تنافسية المؤسسات، وتمكين القيادات من استشراف المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في المنظمات العربية، وتكثيف التدريب عليه، وتطوير آليات جمع وتحليل البيانات الاستراتيجية، بما يسهم في بناء مؤسسات مرنة قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئات العمل.

دراسة (حداد، 2022) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحسين وتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في منطقة لواء بني عبيد بالأردن من وجهة نظر المعلمين، في ظل التحديات التي تواجه البيئة التعليمية، والمتغيرات التربوية التي تستلزم قيادات قادرة على إحداث تغيير حقيقي في أساليب العمل، ورفع كفاءة الأداء المدرسي اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها 650 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل عادل لجميع فئات المجتمع المدرسي. أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، في حين وجدت فروق دالة لصالح أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من

الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية، وتشجيع روح الفريق التعاوني في المدارس، وتنظيم برامج تدريبية للمديرين في أساليب القيادة الحديثة، فضلاً عن تفعيل الشراكة المجتمعية مع البيئة المحيطة بالمدرسة، بما يعزز من فرص التغيير الإيجابي في العملية التعليمية.

دراسة (العنزي، 2022) بعنوان "القيادة التحويلية: مبادئها وتحدياتها" جاءت هذه الدراسة في إطار تناول أحد الموضوعات البالغة الأهمية في الفكر الإداري المعاصر، وهو القيادة التحويلية، خاصة في السياق العربي الذي يواجه مجموعة من التحديات البنيوية والتنظيمية والثقافية تعيق ممارسة هذا النمط القيادي بالشكل المطلوب. هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، وطرح مقترحات علمية وعملية تساعد على تجاوز هذه الصعوبات، بما يسهم في تطوير ممارسات القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية شاملة، تمثلت في مراجعة الأدبيات التربوية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية خلال الفترة من 2001 إلى 2019، مستعرضة أهم المفاهيم، والنماذج النظرية، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات المختلفة. كشفت الدراسة أن من أبرز التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في الوطن العربي ضعف ثقافة التمكين القيادي، وقلة تدريب القيادات على أساليب القيادة الحديثة، وضعف دعم ثقافة التغيير، إضافة إلى ضعف ثقة الموظفين في القيادات العليا وخرجت الدراسة بمجموعة من الرؤى العلمية، تمثلت في ضرورة نشر ثقافة القيادة التحويلية في المؤسسات، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع والمشاركة، وضرورة إدخال تعديلات هيكليّة على النظم الإدارية بما يسمح بإعطاء القيادات الفرصة الكاملة لممارسة أساليب القيادة التحويلية.

دراسة (بن غزال، 2020) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال" تندرج هذه الدراسة ضمن دراسات الإدارة الاستراتيجية، حيث سعت إلى اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعية كبرى، من خلال تطبيقها على مجمع صيدال الجزائري باعتباره من أكبر المجمعات الصناعية في قطاع الصناعات الدوائية. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على الأداء الاستراتيجي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) اتبعت الدراسة منهجية

مزدوجة (مثلية) جمعت بين التحليل الكيفي لبيانات المقابلات مع عدد من إطارات المجمع باستخدام برنامج Nvivo ، والتحليل الكمي لبيانات 169 استبيان موزع على الموظفين باستخدام برنامجي SPSS و AMOS. اتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة المؤسسات الصناعية لمواجهة المتغيرات البيئية، وتكثيف تدريب الموارد البشرية على الاستجابة السريعة للطوارئ والمستجدات، وتحسين تنافسية المجمع في الأسواق الدولية.

دراسة (اقرين، 2019) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان-بسكرة" سعت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على مدى تأثير القيادة التحويلية بمختلف أبعادها على إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاستشفائية، من خلال تطبيقها على المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بولاية بسكرة الجزائرية. انطلقت الباحثة من إشكالية مفادها وجود تحديات تنظيمية وتحولات مستمرة في قطاع الصحة، تتطلب أنماطاً قيادية متطورة قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات. وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل الإداريين في المؤسسة، إلى جانب قياس مستوى إدارة التغيير التنظيمي لديهم، ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، شملت الأطباء والممرضين والإداريين، وبلغ عددهم 60 فرداً، تم استرجاع 41 استبانة صالحة للتحليل. واستخدمت الدراسة برنامج SPSS V20 لمعالجة البيانات إحصائياً. كشفت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسة كانت في مستويات منخفضة، حيث تصدرت أبعاد التحفيز الإلهامي الترتيب، تليه الاستثارة الفكرية، ثم الاعتبارات الفردية، وأخيراً التأثير المثالي. أما فيما يخص إدارة التغيير، فقد تبين أن مستواها كان متوسطاً، مع تفوق بعد "إعادة التجميد" يليه "التغيير" ثم "إذابة الجليد" وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، وخاصة بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية، في حين لم يظهر تأثير التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية. وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية لدى الإداريين ورفع وعيهم بأهمية تبني هذا النمط القيادي لتطوير مستوى إدارة التغيير بالمؤسسة، بما يتلاءم مع متطلبات القطاع الصحي المتجدد.

دراسة (حابس، 2018) بعنوان "أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات-ورقة" جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي في بيئة العمل الجزائرية، من خلال تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية للاتصالات بورقلة. تناولت الباحثة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وبين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج دراسة الحالة. واعتمدت الباحثة على أدوات متنوعة شملت الملاحظة الميدانية، والوثائق الرسمية، والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى الاستبيان الذي وزع على 45 موظفًا، وتمت معالجته باستخدام برنامج SPSS. وأوضحت النتائج أن مستوى السلوك القيادي التحويلي في المؤسسة كان في حدود المتوسط، وهو ما انعكس على مستوى إدارة التغيير التنظيمي، الذي كان بدوره متوسطًا كما بينت الدراسة وجود تأثير متوسط لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير، مع تباين في درجات التأثير بين الأبعاد المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ السلوك القيادي التحويلي في المؤسسات الخدمية، والعمل على تدريب القيادات على ممارسته بشكل احترافي، لما له من دور فعال في دعم مرونة المؤسسات وتعزيز جاهزيتها لمواجهة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

مناقشة نتائج الدراسات السابقة وتوضيح ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق من دراسات

عند النظر في نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، يتبين بوضوح أن هناك اتفاقًا ملحوظًا في التوجهات العامة التي تؤكد أهمية القيادة التحويلية كمدخل تنظيمي فعال لإدارة التحولات المؤسسية بمختلف أبعادها. فقد أجمعت معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا النمط القيادي في قطاعات متنوعة على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للقيادة التحويلية على ممارسات تنظيمية متعددة، سواء في مجالات الإبداع التنظيمي أو الأداء الإداري أو إدارة التغيير.

تتفق نتائج الدراسة الحالية بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة بلحاج (2024) ، والتي أوضحت أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم بشكل جوهري في تعزيز قدرات الإبداع التنظيمي في بيئة المراكز الصحية الخاصة، وهو ما يتقاطع مفاهيميًا مع نتائج هذه الدراسة التي بينت أن نفس النمط القيادي يدعم بشكل ملحوظ قدرة الشركات الناشئة على التخطيط للتغيير وتنفيذه والتعامل مع مقاومته.

وبينما ركزت دراسة بلحاج على أثر القيادة التحويلية في مجال الإبداع، توسعت هذه الدراسة في الربط بين القيادة التحويلية ومجمل إدارة التغيير بجوانبها الأربع، بما يوفر تصورًا أشمل وأكثر دقة لدور هذا النمط القيادي في بيئة المؤسسات الناشئة، التي تتسم بالتقلبات والاضطرابات العالية مقارنة بالمراكز الصحية المستقرة.

كما تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة حداد (2022) ، التي أظهرت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على أداء مديري المدارس الحكومية. غير أن الدراسة الحالية تقدمت خطوة إضافية بتفصيل هذا الأثر على مكونات محددة لإدارة التغيير (التخطيط، التنفيذ، المواجهة)، بينما تناولت دراسة حداد الأثر على الأداء الإداري بشكل عام دون التعمق في أبعاد إدارة التغيير. من هنا تبرز مساهمة هذه الدراسة في تقديم تحليل تفصيلي لعلاقة القيادة التحويلية بمكونات إدارة التغيير في بيئة شديدة الخصوصية (الشركات الناشئة السعودية)، وهو ما لم تتطرق إليه دراسات سابقة بذات هذا التفصيل.

أما فيما يتعلق بنتائج دراسة أقرين (2019) وحابس (2018) ، التي أكدت بدورها وجود أثر ملموس للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية، فقد كشفت دراستنا عن اتفاق كبير معهما في الاتجاه العام للنتائج. غير أن دراستنا تختلف في نقطتين جوهريتين: الأولى، أن بيئة الدراسة الحالية تتعلق بالشركات الناشئة السعودية وهي بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من المخاطرة والتقلب وحادثة النظم الإدارية، بينما كانت البيئتان في الدراسات السابقة مؤسسات خدمية حكومية وشبه حكومية ذات طابع إداري مستقر. أما الثانية، فتكمن في أن هذه الدراسة اختبرت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير وفق نموذج تحليلي متعدد الأبعاد يغطي جميع مراحل عملية التغيير (تخطيط، تنفيذ، مواجهة مقاومة) بشكل منفصل، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة التغيير كمتغير واحد عام دون تفصيل.

وعند مقارنة نتائج الدراسة الحالية بـ دراسة العنزي (2022) ، يتبين أن الأخيرة ركزت بشكل أكبر على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، وأشارت إلى ضعف ثقافة التغيير وثقة الموظفين في القيادات. وقد جاءت نتائج دراستنا متسقة مع تلك الرؤية من حيث عدم تحقق الدلالة الإحصائية في بعض فرضيات الدراسة رغم ارتفاع قيم معامل الارتباط والانحدار، وهو ما يمكن تفسيره بوجود نفس العوامل التي أشارت إليها دراسة العنزي. غير أن الدراسة الحالية تختلف في أنها لم تكتف بتشخيص المعوقات وإنما قدمت قياسًا تجريبيًا لمستوى تأثير القيادة

التحويلية في إدارة التغيير وقياس طبيعة العلاقة بينهما بشكل كمي دقيق في بيئة شركات ناشئة سعودية، ما يعد إضافة نوعية للمحتوى العربي المحدود حول هذا المجال.

من جهة أخرى، فإن دراسة الرشيدى والقعيط (2023) ودراسة بن غزال (2020) ، ورغم اختلاف موضوعهما الأساسي (الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية)، إلا أنهما تتقاطعان مع نتائج هذه الدراسة من حيث إثبات أهمية مرونة القيادات وقدرتها على التعامل مع المتغيرات، حيث بينت الدراستان أن الأنماط القيادية والقدرات الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسات في بيئات ديناميكية. وتأتي الدراسة الحالية لتؤكد هذا التوجه من خلال إظهار أن القيادة التحويلية — بوصفها أحد أشكال القيادة الاستراتيجية الحديثة — قادرة على إدارة التغيير بفاعلية في بيئات ناشئة، بما يعزز من مرونة المؤسسات أمام التغيرات السريعة.

ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

بناءً على ما سبق، تقدم هذه الدراسة إضافة علمية حقيقية لعدد من الاعتبارات:

1. **أولاً: خصوصية البيئة** — ركزت الدراسة على بيئة الشركات الناشئة السعودية، وهي بيئة لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية السابقة التي تناولت القيادة التحويلية، حيث كانت معظم الأبحاث السابقة تدور حول المؤسسات الحكومية أو التعليمية أو الخدمية المستقرة.
2. **ثانياً: تعدد أبعاد المتغير التابع** — قامت الدراسة بتفصيل متغير إدارة التغيير إلى أربع مكونات رئيسية (التخطيط، التنفيذ، مواجهة مقاومة التغيير، وإدارة التغيير الكلي)، بينما اكتفت أغلب الدراسات السابقة بقياس العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بشكل عام أو في أبعاد محدودة.
3. **ثالثاً: توظيف تحليل انحدار متعدد** — استندت الدراسة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد إدارة التغيير، مع عرض معامل الارتباط وقيمة R^2 وقيم F التفسيرية وقيم الدلالة الإحصائية لكل فرضية فرعية ورئيسية، وهو ما لم تتبعه معظم الدراسات السابقة بنفس المستوى التفصيلي.
4. **رابعاً: معالجة المعوقات الثقافية والتنظيمية** — أوضحت الدراسة نتائجها في ظل بيئة تنظيمية ذات ثقافة عمل ناشئة تتسم بمحدودية ثقافة التمكين القيادي وضعف الثقة في القيادات، وهي

ظروف تم رصدها نظريًا في دراسات مثل العنزي (2022) لكنها لم تُقاس ميدانيًا، لتأتي هذه الدراسة وتؤكد وجودها من خلال نتائج العينة.

5. **خامسًا: دعم رؤية السعودية 2030** —تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع التوجهات الوطنية السعودية نحو تعزيز قدرات الشركات الناشئة وتطوير بيئة ريادة الأعمال، من خلال إبراز أهمية القيادة التحويلية كأداة تنظيمية استراتيجية تدعم برامج التحول والتطوير المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الحالية، حيث يوضح تصميم البحث، مجتمع الدراسة، خصائص العينة، محددات حجم العينة، أدوات جمع البيانات، خطوات جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة الزمانية والمكانية والموضوعية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع البحث، الذي يهدف إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقات بين متغيراتها واستخلاص النتائج بناءً على البيانات المتاحة كما تم توظيف منهج دراسة الحالة من خلال اختيار مجموعة من الشركات الناشئة السعودية كمجال تطبيقي للدراسة، من أجل التعمق في فهم الظاهرة محل البحث في سياقها الطبيعي، وتحليل سلوك القادة أثناء عمليات التغيير التنظيمي.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين والمدراء في الشركات الناشئة السعودية، الذين لهم دور مباشر في عمليات القيادة المؤسسية وإدارة التغيير، وذلك في قطاعات متنوعة شملت التقنية، التجارة الإلكترونية، وخدمات ريادة الأعمال.

خصائص العينة

تضم العينة عددًا من المدراء والموظفين في الشركات الناشئة السعودية، مع مراعاة التنوع من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة القطاع الوظيفي، بما يعكس واقع بيئة العمل الناشئة في المملكة.

محددات حجم العينة

تم تحديد حجم العينة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان التمثيل المناسب لكافة فئات مجتمع الدراسة. وقد بلغ حجم العينة 140 فردًا من العاملين في الشركات الناشئة السعودية، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم.

خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات

تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان محكم تم تصميمه بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة خلال الفترة الزمنية المحددة. وقد تم إعداد فقرات الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يتلاءم مع بيئة الشركات الناشئة السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر القيادة التحويلية فقط، مع التركيز على إدارة التغيير كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في بيئة الشركات الناشئة السعودية ضمن قطاعات تقنية وريادية وتجارية متنوعة.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025.

- الحدود البشرية: تقتصر العينة على الموظفين والمدراء العاملين في الشركات الناشئة السعودية خلال فترة تنفيذ الدراسة، مع مراعاة التوزيع العادل بين الفئات الوظيفية المختلفة.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي

- تم الاعتماد على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل استجابات العينة، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:
- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل العبارات.
 - تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد إدارة التغيير.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول 1 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة(%)
ذكر	85	60.7%
أنثى	55	39.3%
الإجمالي	140	100%

يُوضح الجدول رقم (1) توزيع العينة محل الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ عدد المشاركين الذكور 85 فرداً من إجمالي العينة البالغ عددها 140 فرداً، بنسبة تمثل 60.7% من إجمالي أفراد العينة. في حين بلغ عدد المشاركات من الإناث 55 فرداً، وهو ما يُمثل نسبة 39.3% من إجمالي المشاركين. ويتبين من خلال هذه النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة المستهدفة، ما يعكس ربما طبيعة سوق العمل في الشركات الناشئة السعودية، التي قد تتسم بوجود نسبة أعلى من الذكور مقارنة بالإناث، إما بسبب طبيعة الوظائف المتاحة في هذه البيئة أو نتيجة المعايير التنظيمية والفرص المتاحة في بعض القطاعات التي تمثل جزءاً من الإطار العام لهذه الشركات.

كما قد يشير هذا التفاوت النسبي في التوزيع بين الجنسين إلى التوجهات الحديثة في بيئة ريادة الأعمال السعودية، حيث تشهد السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في إقبال الكوادر النسائية على المشاركة في تأسيس وإدارة المشاريع الناشئة، إلا أن هذه النسبة ما تزال أقل من الذكور في بعض المجالات، وخاصة في القطاعات التقنية والابتكارية، التي تعد الحاضن الأكبر لمعظم الشركات الناشئة. وقد يُعزى ذلك إلى عوامل متشابكة تتعلق بطبيعة البيئة الاجتماعية، وثقافة العمل، ونوعية الوظائف، وفرص التدريب والتأهيل المتاحة لكلا الجنسين، مما ينعكس على نسب مشاركتهم في بيئات العمل الناشئة.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذا التوزيع الديموغرافي قد يكون له تأثير نسبي على تفسير نتائج الدراسة، حيث يُمكن أن تؤثر الفروق النوعية بين الذكور والإناث على استجابات المشاركين تجاه محاور الدراسة الخاصة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير في بيئة العمل. ذلك أن التوجهات الإدراكية والعملية قد تختلف بين الجنسين، سواء من حيث استيعاب ممارسات القيادة أو من حيث القابلية للتفاعل مع متطلبات وعمليات التغيير المؤسسي. لذا من الضروري عند تحليل النتائج التفصيلية للدراسة الأخذ بعين الاعتبار هذا التوزيع، وفحص مدى تأثير متغير الجنس على متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

كما قد يكون لهذا التوزيع دلالة إضافية تتعلق بطبيعة عينات الدراسات الإدارية والتنظيمية في السياق السعودي، والتي غالباً ما تميل إلى ارتفاع نسبة مشاركة الذكور، لا سيما في القطاعات ذات الطابع التنفيذي والإداري أو ذات العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع الناشئة، مع ملاحظة أن بيئة الأعمال السعودية تشهد تحولاً تدريجياً باتجاه رفع نسب مشاركة المرأة في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل سياسات دعم تمكين المرأة ضمن رؤية السعودية 2030. وعليه، فإن نتائج هذا الجدول لا تعكس بالضرورة ضعف مشاركة الإناث في ريادة الأعمال، بقدر ما تعكس طبيعة توزيع العينة في مجتمع الدراسة وقت إجراء البحث، ما يستدعي من الباحث الإشارة إليه كأحد محددات الدراسة التي يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية لمقارنة نسب المشاركة وتطورها بمرور الوقت.

جدول 2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
14.3%	20	أقل من 25 سنة

50%	70	من 25 إلى أقل من 35 سنة
25%	35	من 35 إلى أقل من 45 سنة
10.7%	15	45 سنة فأكثر
100%	140	الإجمالي

وضح الجدول رقم (2) توزيع العينة محل الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية، حيث يتبين أن أكبر نسبة من المشاركين تتركز في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، إذ بلغ عددهم 70 فرداً، وهو ما يمثل 50% من إجمالي العينة. ويعكس هذا الرقم بوضوح أن النسبة الغالبة من العاملين في بيئة الشركات الناشئة السعودية تنتمي إلى فئة الشباب في مقتبل ومنتصف مسيرتهم المهنية، وهي الفئة التي عادة ما تتسم بدرجة عالية من الحماس، والانفتاح على التغيير، والاستعداد لتبني الاتجاهات الحديثة في القيادة وأساليب العمل. كما أنها الفئة الأكثر تواجدًا في بيئات ريادة الأعمال نظرًا لطبيعة هذه الأنشطة التي تتطلب مهارات رقمية، ومرونة في التعامل مع التقنيات الحديثة، وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

أما الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة فقد جاءت في المرتبة الثانية بعدد 35 فردًا بنسبة بلغت 25% من إجمالي العينة. وتعتبر هذه الفئة من الكوادر الأكثر خبرة والأعلى استقرارًا نسبيًا في سوق العمل، حيث تجمع بين الخبرة المكتسبة من العمل لسنوات، والقدرة على التفاعل مع بيئات العمل المتطورة. ويُحتمل أن يشكل أفراد هذه الفئة قيادات وسطى أو رؤساء فرق في الشركات الناشئة، ما يضيف بعدًا نوعيًا في فهم ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير داخل هذه المؤسسات.

في حين جاءت الفئة العمرية أقل من 25 سنة في المرتبة الثالثة بعدد 20 مشاركًا بنسبة 14.3% من إجمالي العينة، وهي فئة تمثل حديثي التخرج والملتحقين الجدد ببيئات العمل الناشئة، والذين غالبًا ما يشاركون في وظائف تنفيذية أو داعمة أو في مشاريع ريادية حديثة التأسيس. وتعكس مشاركتهم في الدراسة أهمية رصد وجهات نظر هذه الفئة حيال ممارسات القيادة وأساليب إدارة التغيير، ومدى تأثير هذه العناصر على اندماجهم في بيئة العمل.

وأخيرًا، جاءت الفئة العمرية 45 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بعدد 15 مشاركًا بنسبة 10.7% فقط من إجمالي العينة. ويعكس انخفاض تمثيل هذه الفئة طبيعة بيئة الشركات الناشئة

السعودية التي يغلب عليها الطابع الشبابي والمتجدد، حيث تميل إلى استقطاب الكفاءات الأصغر سنًا لسرعة تفاعلهم مع متطلبات العمل الديناميكي والابتكاري. كما قد يُعزى انخفاض نسبة هذه الفئة إلى تفضيل البعض العمل في قطاعات أكثر استقرارًا وأقل مخاطرة من بيئة ريادة الأعمال.

ويكشف هذا التوزيع أن العينة المدروسة تتوزع بشكل منطقي ومتوافق مع طبيعة مجتمع الدراسة، حيث تستحوذ الفئات العمرية الشابة والمتوسطة على النصيب الأكبر من المشاركين، وهو ما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة نظرًا لأن الفئات الأكثر تواجداً فعلياً في سوق العمل الناشئ قد تم تمثيلها بصورة مناسبة. كما يتيح هذا التوزيع إمكانية تحليل تأثير الفئة العمرية على استجابات المشاركين لمحاور الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير، خاصة وأن المواقف والتجارب المهنية قد تختلف بين الفئات العمرية في كيفية تلقي ممارسات القيادة، والتفاعل مع خطط التغيير المؤسسي. ومن ثم، يُوصى عند مناقشة نتائج الدراسة بالتوقف عند مدى تأثير هذا التوزيع العمري على توجهات العينة، ومقارنة استجابات الفئات المختلفة عند تناول الفرضيات وتحليل النتائج التفصيلية.

جدول 3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
ثانوي فأقل	10	7.1%
دبلوم	20	14.3%
بكالوريوس	80	57.1%
دراسات عليا	30	21.4%
الإجمالي	140	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم 80 فرداً من إجمالي العينة البالغ عددها 140 فرداً، بنسبة تمثل 57.1%. ويمثل هذا التوزيع انعكاساً منطقياً لطبيعة سوق العمل في الشركات الناشئة السعودية، التي تعتمد في الغالب على الكفاءات الحاصلة على مؤهلات جامعية

في تخصصات متنوعة، خاصة في المجالات التقنية والإدارية والتسويقية وريادة الأعمال، والتي تعد العمود الفقري لأي بيئة أعمال ناشئة تحتاج إلى طاقات شابة ومؤهلة أكاديميًا.

وجاء في المرتبة الثانية حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بعدد 30 فردًا بنسبة 21.4% من إجمالي العينة. وتُعد هذه النسبة مؤشرًا مهمًا على تزايد اهتمام الكفاءات ذات التأهيل العالي بالمشاركة في بيئة الشركات الناشئة، سواءً في مواقع قيادية أو في مجالات تخصصية دقيقة تتطلب خبرة أكاديمية متقدمة. كما يعكس هذا الحضور الواضح لفئة الدراسات العليا مدى وعي بيئات العمل الناشئة السعودية بأهمية الكفاءات العلمية في دعم ممارسات القيادة التحويلية، ووضع وتنفيذ خطط التغيير بطرق احترافية علمية.

أما حملة الدبلوم فقد بلغ عددهم 20 فردًا بنسبة 14.3%، وهي فئة مهمة تمثل الكفاءات الفنية والتنفيذية التي تعتمد عليها الشركات الناشئة في الأعمال المساندة والتشغيلية. وتعكس هذه النسبة أن بيئة الشركات الناشئة ليست مقتصرة فقط على المؤهلات الجامعية، بل تضم أيضًا حاملي المؤهلات المتوسطة، ممن يساهمون بشكل مباشر في دعم خطط العمل اليومية والمشاركة في تنفيذ التغيير المؤسسي، وإن كانت مشاركتهم في القيادة وصناعة القرار محدودة نسبيًا مقارنة بحملة البكالوريوس والدراسات العليا.

في حين جاءت فئة ثانوي فأقل في المرتبة الأخيرة بعدد 10 مشاركين بنسبة 7.1%، وهي نسبة محدودة متوقعة تعكس طبيعة بيئة العمل الناشئة التي تتطلب غالبًا مؤهلات أكاديمية متقدمة أو متوسطة على أقل تقدير، ما يقلل من فرص الأفراد الحاصلين على مؤهل ثانوي أو أقل في الانخراط في هذا النوع من الأعمال، خاصة في الوظائف الإدارية أو القيادية. وقد يشير وجود هذه النسبة المحدودة إلى الأدوار المساندة أو الوظائف التشغيلية ذات المتطلبات الدنيا من التعليم، أو مشاركة بعض رواد الأعمال ممن قد لا يحملون شهادات أكاديمية مرتفعة لكنهم يملكون الخبرة الميدانية والقدرة على إدارة مشاريعهم.

ويكشف هذا التوزيع عن أن العينة المدروسة تتمتع بتنوع علمي مقبول يتماشى مع طبيعة مجتمع الدراسة، مع هيمنة واضحة لفئة البكالوريوس، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائج الدراسة باعتبار أن غالبية الأفراد المشاركين يمتلكون حدًا أدنى من الوعي الأكاديمي الذي يمكنهم من تقييم الممارسات القيادية وأساليب إدارة التغيير في بيئة عملهم. كما تتيح هذه التركيبة رصد الفروق المحتملة

في مواقف واستجابات الأفراد وفقاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية، الأمر الذي يمثل بعداً تحليلياً مهماً عند تناول نتائج الفرضيات، ومدى توافقها مع الخلفية التعليمية للمشاركين في الدراسة.

جدول 4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 3 سنوات	30	21.4%
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	40	28.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	50	35.7%
10 سنوات فأكثر	20	14.3%
الإجمالي	140	100%

يوضح الجدول رقم (4) توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث يتبين أن أكبر نسبة من المشاركين تتركز في فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، إذ بلغ عددهم 50 فرداً من إجمالي العينة البالغ عددها 140 فرداً، بنسبة تمثل 35.7%. ويُعد ذلك مؤشراً مهماً على أن الشريحة الأكبر من الكوادر العاملة في بيئة الشركات الناشئة السعودية تمتلك خبرات مهنية متوسطة المدى، وهو ما يعكس أن هذه الفئة جمعت بين سنوات من الممارسة الفعلية والقدرة على التعامل مع تحديات التغيير ومتطلبات التطوير داخل المؤسسة. ومن المتوقع أن يكون لهذه الفئة دور حيوي في قيادة عمليات التحول المؤسسي، أو في الأقل المساهمة الفعالة فيها نظراً لما تمتلكه من وعي تنظيمي وفهم متكامل لبيئة العمل.

تأتي بعد ذلك فئة من 3 إلى أقل من 5 سنوات بعدد 40 فرداً، بنسبة 28.6% من إجمالي العينة، وهي نسبة مرتفعة تعكس حجم الشباب الذين ما زالوا في المراحل الأولى من مسيرتهم المهنية، ولكنهم قطعوا فترة زمنية كافية لاكتساب مهارات وخبرات عملية تمكنهم من التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل الناشئة ومتغيراتها. كما أن وجود هذه النسبة اللافتة لهذه الفئة يشير إلى طبيعة بيئة الشركات الناشئة، التي غالباً ما تستقطب فئات عمرية وخبرات متوسطة نسبياً نظراً لمرونتها العالية واستعدادها لخوض تجارب العمل في بيئات تتسم بالتجديد السريع والمخاطرة.

أما فئة أقل من 3 سنوات فقد سجلت عددًا بلغ 30 فردًا بنسبة 21.4%، وهي فئة حديثة نسبيًا على بيئة العمل، وغالبًا ما تضم حديثي التخرج أو الملتحقين الجدد بقطاع ريادة الأعمال. ويُعزى وجود هذه النسبة إلى سعي الشركات الناشئة لاستقطاب الكفاءات الشابة ذات المهارات الحديثة، خاصة في المجالات التقنية والإدارية الحديثة، والتي قد لا تتطلب سنوات خبرة طويلة بقدر ما تحتاج إلى مرونة فكرية ومهارات رقمية متقدمة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة 10 سنوات فأكثر بعدد 20 فردًا بنسبة 14.3% من إجمالي العينة. ويدل هذا الانخفاض النسبي في تمثيل الفئة الأكثر خبرة على أن طبيعة بيئة الشركات الناشئة السعودية لا تزال تعتمد بشكل رئيسي على الكفاءات الشابة ومتوسطة الخبرة، في حين أن أصحاب الخبرات الطويلة قد يفضلون العمل في القطاعات التقليدية أو الشركات المستقرة ذات الأنظمة الإدارية الأكثر رسوخًا. كما أن بيئة العمل الديناميكية في ريادة الأعمال تتطلب أحيانًا سرعة تفاعل ومرونة قد تكون أكثر توافقًا مع الكفاءات الأقل خبرة أو متوسطة الخبرة.

وبوجه عام، يعكس توزيع العينة وفقًا لسنوات الخبرة منطقيةً واتساقًا مع طبيعة مجتمع الدراسة المستهدف، حيث استحوذت الفئات ذات الخبرة المتوسطة والقصيرة على النسبة الأكبر، وهو ما يتماشى مع واقع بيئة الشركات الناشئة السعودية التي تشهد توسعًا سريعًا يقوده جيل شاب يمتلك خبرات مهنية متوسطة إلى محدودة لكنها مؤثرة في تطوير العمل المؤسسي. ويفتح هذا التوزيع المجال لتحليل مدى تأثير سنوات الخبرة على إدراك المشاركين لممارسات القيادة التحويلية وأساليب إدارة التغيير، حيث من المتوقع أن تختلف المواقف والاستجابات بحسب تراكم الخبرات السابقة، ومستوى الاحتكاك العملي مع أنماط القيادة في بيئة العمل الناشئة.

جدول 5 توزيع العينة حسب القطاع الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	القطاع الوظيفي
28.6%	40	تقني/تكنولوجيا المعلومات
25%	35	تسويق ومبيعات
21.4%	30	إدارة وموارد بشرية
14.3%	20	تطوير أعمال

10.7%	15	أخرى
100%	140	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (5) توزيع العينة محل الدراسة وفقاً لمتغير القطاع الوظيفي، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المشاركين يعملون في قطاع تقني/تكنولوجيا المعلومات، بعدد بلغ 40 مشاركاً من إجمالي العينة البالغ عددها 140 فرداً، بنسبة تمثل 28.6%. ويُعد هذا الرقم منطقياً ومتوقعاً بالنظر إلى طبيعة الشركات الناشئة في السعودية التي تتمركز غالباً في القطاع التقني والرقمي، نظراً لما يشهده من توسع سريع ونمو متزايد في ظل التحولات الرقمية التي تدفع بها رؤية السعودية 2030. كما يعكس تركيز النسبة الأكبر من المشاركين في هذا القطاع أهمية التكنولوجيا كمحرك أساسي للتغيير المؤسسي وأداة فعالة في تطبيق أساليب القيادة التحويلية داخل هذه الشركات.

تأتي في المرتبة الثانية فئة العاملين في قطاع التسويق والمبيعات، بعدد 35 مشاركاً، بنسبة 25% من إجمالي العينة. ويعكس هذا التوزيع أن قطاع التسويق والمبيعات يُعد من المحاور الرئيسية في بيئة الشركات الناشئة التي تعتمد بشكل كبير على مهارات الترويج والانتشار السريع للمنتجات والخدمات في الأسواق التنافسية. كما أن هذا القطاع يلعب دوراً مهماً في تطبيق استراتيجيات التغيير، كونه مرتبطاً مباشرة بتحليل متطلبات العملاء، ومتابعة توجهات السوق، مما يجعله من أكثر القطاعات تفاعلاً مع أنماط القيادة وأساليب التحفيز والمرونة التنظيمية.

أما العاملون في قطاع الإدارة والموارد البشرية فجاءوا في المرتبة الثالثة بعدد 30 مشاركاً بنسبة 21.4%. ويعكس ذلك الدور الحيوي لهذا القطاع في الشركات الناشئة، حيث يُعد هو المسؤول الأول عن وضع السياسات الداخلية وإدارة فرق العمل، وتطبيق عمليات التغيير المؤسسي على مستوى البنية التنظيمية وإدارة الكفاءات. كما يمثل هذا القطاع حلقة الوصل بين القيادة والعاملين في بيئة العمل، ما يجعله الأكثر احتكاكاً بممارسات القيادة التحويلية وتأثيراتها على بيئة العمل.

في المرتبة الرابعة، جاء قطاع تطوير الأعمال بعدد 20 مشاركاً بنسبة 14.3%. وتُعد هذه النسبة منطقية نظراً لأن قطاع تطوير الأعمال يُمثل إحدى الأدوات الاستراتيجية في بيئة الشركات الناشئة، ويتحمل مسؤولية البحث عن فرص نمو جديدة، والتخطيط للتوسع، وبناء شراكات مبتكرة. ووجود هذه النسبة في الدراسة يُضيف بعداً مهماً، حيث أن الأفراد العاملين في هذا المجال غالباً ما

يتطلب عملهم مرونة كبيرة في التكيف مع التغيير المؤسسي، ويعتمدون بصورة رئيسية على مهارات القيادة التحويلية في تحفيز فرق العمل وتنفيذ المبادرات التطويرية.

وأخيراً، جاءت فئة أخرى في المرتبة الأخيرة بعدد 15 مشاركاً بنسبة 10.7%، وهي تضم قطاعات متنوعة خارج التصنيفات الأربعة الرئيسة كالشؤون القانونية، الدعم اللوجستي، العمليات، أو الخدمات المساندة. ويعكس وجود هذه الفئة في الدراسة شمولية العينة وعدم اقتصرها على القطاعات النمطية، مما يثري تنوع وجهات النظر، ويعطي تصوراً أكثر شمولاً لطبيعة القيادة وإدارة التغيير في الشركات الناشئة من مختلف الزوايا الوظيفية.

وبصفة عامة، يكشف توزيع العينة حسب القطاع الوظيفي عن منطقية واتساق واضح مع طبيعة مجتمع الدراسة، حيث تركزت النسب الأكبر في القطاعات المرتبطة مباشرة بالتقنية والتسويق والإدارة، وهي القطاعات الأكثر نشاطاً في بيئة ريادة الأعمال السعودية. كما يتيح هذا التوزيع الفرصة لتحليل مدى تأثير طبيعة القطاع الوظيفي على مواقف الأفراد واستجاباتهم تجاه ممارسات القيادة التحويلية وعمليات التغيير، حيث من المتوقع أن تختلف توجهات العاملين في القطاعات التنفيذية، كالتقنية والتسويق، عن نظرائهم في القطاعات الإدارية أو المساندة، وهو ما يمكن التوقف عنده لاحقاً عند مناقشة نتائج الفرضيات وتحليل الفروق بين المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

جدول 6 القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يقوم القائد بتشجيع الموظفين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات.	4.30	0.65	موافق بشدة	2
2	يعمل القائد على تحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	4.20	0.70	موافق بشدة	1
3	يُظهر القائد الاحترام والنقة تجاه مرؤوسيه.	4.25	0.60	موافق بشدة	3
4	يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.	4.10	0.55	موافق	5

5	يشجع القائد الموظفين على التطوير المهني المستمر.	4.15	0.58	موافق	4
الإجمالي		4.20	0.62	موافق بشدة	

يوضح جدول (6) نتائج استجابات عينة الدراسة لمحور القيادة التحويلية من خلال خمس عبارات رئيسة، تم قياسها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتوزيعها بحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، مع تحديد اتجاه الاستجابة والترتيب النسبي لها. يتبين من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة التحويلية بلغ 4.20 وانحراف معياري قدره 0.62، وهو ما يعكس اتفاقاً مرتفعاً من قبل المشاركين، وتصنيف الاتجاه العام للمحور ضمن فئة موافق بشدة. ويؤشر ذلك إلى إدراك العينة لوجود ممارسات قيادية تحويلية ملموسة داخل الشركات الناشئة السعودية.

وعند تحليل تفاصيل العبارات، نجد أن العبارة الثانية "يعمل القائد على تحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التشتت (الانحراف المعياري 0.70) ومتوسط حسابي قدره 4.20، مع اتجاه موافق بشدة. ويعكس ذلك أن تحفيز الفرق لتحقيق الأهداف يُعد من أبرز مظاهر القيادة التحويلية وأكثرها وضوحاً وتأثيراً في بيئة الشركات الناشئة، إذ يتطلب هذا النوع من البيئات قدرة عالية على الحشد والتحفيز الجماعي لتحقيق التوجهات الاستراتيجية.

في المرتبة الثانية، جاءت العبارة الأولى "يقوم القائد بتشجيع الموظفين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات" بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.65، مع اتجاه موافق بشدة. ويعكس هذا الترتيب أهمية الابتكار كأحد القيم المحورية في بيئة ريادة الأعمال، حيث يعتمد نجاح الشركات الناشئة على قدرتها على تبني حلول إبداعية لمواجهة تحديات السوق والتوسع.

أما العبارة الثالثة "يُظهر القائد الاحترام والثقة تجاه مرؤوسيه" فقد حازت على متوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.60، محققة المركز الثالث مع اتجاه موافق بشدة. ويؤكد هذا أن السلوك الإنساني الإيجابي في التعامل مع الأفراد يُمثل سمة أصيلة في القيادة التحويلية داخل هذه المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على التفاعل المهني والأداء العام.

وجاءت العبارة الخامسة "يشجع القائد الموظفين على التطوير المهني المستمر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.58، مع اتجاه موافق. ويبدل ذلك على اهتمام

القيادات في الشركات الناشئة بتطوير مهارات وقدرات موظفيهم بشكل مستمر، إيمانًا بأهمية رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي.

وأخيرًا، حلت العبارة الرابعة "يملك القائد رؤية واضحة لمستقبل الشركة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.55، مع اتجاه موافق. ورغم أن هذه العبارة حصلت على أقل متوسط نسبيًا بين العبارات الخمس، إلا أنها لا تزال ضمن نطاق "موافق"، ما يشير إلى وجود رؤية استراتيجية لدى القيادات، لكنها قد تحتاج إلى مزيد من الوضوح أو التواصل مع العاملين.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج اتفاق أفراد العينة على توافر ممارسات القيادة التحويلية بمستوى عالٍ في الشركات الناشئة السعودية، لاسيما فيما يتعلق بتحفيز الفرق، وتشجيع التفكير الابتكاري، واحترام الموظفين، الأمر الذي يعزز من قدرة هذه المؤسسات على مواجهة متغيرات السوق وقيادة عمليات التغيير بفعالية. كما تبرز النتائج حاجة بعض الجوانب إلى مزيد من التحسين، خاصة فيما يتعلق بوضوح الرؤية المستقبلية للقيادات، وهو ما يمكن أن يُعد محورًا تطويريًا داعمًا لتعزيز الأداء المؤسسي.

جدول 7 التخطيط لعمليات التغيير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
6	يتم وضع خطة واضحة قبل البدء بأي تغيير في الشركة.	4.25	0.68	موافق بشدة	2
7	يتم إشراك الموظفين في مرحلة التخطيط للتغيير.	4.10	0.75	موافق	1
8	يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير بدقة.	4.00	0.65	موافق	4
9	تُحدد أهداف التغيير بشكل واضح وقابل للقياس.	4.05	0.60	موافق	5
10	يتم وضع جدول زمني مناسب لتنفيذ عمليات التغيير.	4.15	0.63	موافق	3
الإجمالي		4.11	0.66	موافق	

يوضح جدول (7) نتائج استجابات أفراد العينة حول محور التخطيط لعمليات التغيير، حيث يتناول هذا المحور خمس عبارات رئيسة تقيس درجة تطبيق الشركات الناشئة السعودية لممارسات التخطيط المسبق عند إحداث التغيير المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 4.11 بانحراف معياري قدره 0.66، ما يعكس اتفاقاً عاماً بدرجة موافق من قبل المشاركين على أن عمليات التخطيط للتغيير تحظى بمستوى مقبول من التطبيق في بيئات عملهم.

وعند تحليل نتائج العبارات بشكل تفصيلي، نجد أن العبارة رقم (7) "يتم إشراك الموظفين في مرحلة التخطيط للتغيير" جاءت في المرتبة الأولى من حيث حجم التباين بين آراء المشاركين (أعلى انحراف معياري 0.75) مع متوسط حسابي 4.10 واتجاه موافق. ويدل هذا على أن درجة مشاركة الموظفين في التخطيط تختلف بين شركة وأخرى، إلا أن وجودها بدرجة موافقة يعكس إدراكاً عاماً بأهمية إشراك الأفراد في مراحل التخطيط لضمان نجاح التغيير وتقليل مقاومته. ويُعزز ذلك فكرة أن إشراك العاملين يرفع مستوى تقبلهم للقرارات الجديدة، ويحسن من فاعلية تنفيذ الخطط.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (6) "يتم وضع خطة واضحة قبل البدء بأي تغيير في الشركة" بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.68، مع اتجاه موافق بشدة. ويعكس ذلك وجود حرص من إدارات الشركات الناشئة على عدم الدخول في عمليات التغيير دون خطط واضحة، الأمر الذي يُعد من المبادئ الأساسية لنجاح أي عملية تطوير تنظيمي، خاصة في البيئات الناشئة التي تتسم بالتغير السريع والمخاطر المرتفعة.

أما العبارة رقم (10) "يتم وضع جدول زمني مناسب لتنفيذ عمليات التغيير" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.63، مع اتجاه موافق. ويُعد وجود جدول زمني محدد من المؤشرات الإيجابية على التنظيم الجيد لعمليات التغيير، ويعكس التزام الشركات بخطوات تنفيذية منضبطة زمنياً، وهو ما يساعد في التحكم بمراحل التغيير وتقليل العشوائية.

في المرتبة الرابعة، جاءت العبارة رقم (8) "يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير بدقة" بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.65، مع اتجاه موافق. ويعكس هذا أن تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير يتم بشكل جيد نسبياً، وإن كان أقل تقييماً مقارنة بتحديد الخطة الزمنية والخطة العامة، ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في رصد أو تخصيص الموارد المادية والبشرية ضمن خطط التغيير.

وأخيرًا، جاءت العبارة رقم (9) "تُحدد أهداف التغيير بشكل واضح وقابل للقياس" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.60، مع اتجاه موافق. وعلى الرغم من أن تحديد الأهداف يُفترض أن يكون من الركائز الأساسية في أي عملية تخطيط للتغيير، إلا أن ترتيبها الأخير من حيث المتوسط يشير إلى أن بعض الشركات الناشئة ربما تواجه صعوبة في وضع أهداف كمية واضحة وقابلة للقياس، وهو ما قد يؤثر لاحقًا على تقييم مدى نجاح التغيير.

بوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن التخطيط لعمليات التغيير في الشركات الناشئة السعودية يتم بدرجة جيدة، مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق بعض الممارسات الأساسية مثل إشراك الموظفين وتحديد الموارد والأهداف بشكل دقيق. كما توضح النتائج إدراك العينة لأهمية التخطيط المسبق في ضبط عمليات التغيير وضمان تحقيقها بطريقة فعالة ومنظمة، وهو ما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الناشئة.

جدول 8 تنفيذ التغيير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	يتم تنفيذ التغيير وفقًا للخطة الموضوعية.	4.20	0.70	موافق بشدة	1
12	يحصل الموظفون على الدعم الكافي أثناء تنفيذ التغيير.	4.10	0.65	موافق	2
13	يتم التعامل مع المشكلات الطارئة أثناء تنفيذ التغيير بسرعة.	4.05	0.60	موافق	4
14	تُوفر الشركة التدريب المناسب للموظفين أثناء التغيير.	4.00	0.58	موافق	5
15	يحرص القائد على المتابعة المستمرة لتنفيذ التغيير.	4.08	0.62	موافق	3
الإجمالي		4.09	0.63	موافق	

يوضح جدول (8) نتائج استجابات عينة الدراسة لمحوّر تنفيذ التغيير، والذي يقيس مدى التزام الشركات الناشئة السعودية بتطبيق خطط التغيير المؤسسي بشكل فعال ومنظم، عبر خمس عبارات رئيسية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 4.09 وانحراف معياري قدره

0.63، مما يشير إلى اتجاه عام موافق من قبل العينة، بما يعكس رضاهم المقبول عن مستوى تنفيذ التغيير داخل بيئات عملهم.

وعند تحليل تفاصيل العبارات، نجد أن العبارة رقم (11) "يتم تنفيذ التغيير وفقاً للخطة الموضوعية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.70، مع اتجاه موافق بشدة. ويعكس هذا أن الشركات الناشئة السعودية تولي أهمية كبيرة للالتزام بالخطة التنفيذية للتغيير، وأن العاملين فيها يدركون بشكل واضح أن التغيير يتم وفق آليات مدروسة مسبقاً، ما يعزز من تنظيم العملية وتقليل الارتباك أو الارتجال.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (12) "يحصل الموظفون على الدعم الكافي أثناء تنفيذ التغيير" بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.65، مع اتجاه موافق. وتبرز هذه النتيجة اهتمام إدارات الشركات بتوفير بيئة مساندة للعاملين أثناء التغيير، سواء من خلال الدعم الإداري أو النفسي أو الفني، بما يسهل عملية التكيف مع المستجدات وتقليل مقاومة الموظفين.

أما العبارة رقم (15) "يحرص القائد على المتابعة المستمرة لتنفيذ التغيير" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.62، مع اتجاه موافق. ويدل هذا على أن القادة في الشركات الناشئة يمارسون أدوارهم بفاعلية أثناء التنفيذ من خلال المتابعة والإشراف المستمر على مراحل التغيير، وهو ما يتوافق مع متطلبات القيادة التحويلية القائمة على المرافقة الميدانية والتصحيح المستمر.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (13) "يتم التعامل مع المشكلات الطارئة أثناء تنفيذ التغيير بسرعة" بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.60، مع اتجاه موافق. وتعكس هذه النتيجة قدرة الشركات الناشئة على التصرف السريع في مواجهة المشكلات المفاجئة، وهو أمر ضروري في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمخاطر المتوقعة.

وأخيراً، جاءت العبارة رقم (14) "توفر الشركة التدريب المناسب للموظفين أثناء التغيير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.58، مع اتجاه موافق. ورغم أهمية التدريب كعنصر جوهري في إنجاح عمليات التغيير المؤسسي، إلا أن حصولها على أدنى متوسط يشير إلى أن

الشركات الناشئة قد تحتاج إلى تعزيز برامج التدريب الموجهة للعاملين خلال فترات التغيير، لضمان رفع كفاءتهم وتمكينهم من التعامل مع المهام الجديدة أو النظم المستحدثة.

بوجه عام، تعكس نتائج هذا المحور أن الشركات الناشئة السعودية تنفذ عمليات التغيير بدرجة جيدة من التنظيم، مع وجود اهتمام واضح بمتابعة التنفيذ، الالتزام بالخطوة، وتوفير بيئة داعمة. إلا أن هناك حاجة لتطوير بعض الممارسات التنفيذية، لا سيما ما يتعلق بتوسيع برامج التدريب المصاحبة للتغيير، وتكثيف آليات الدعم الموجه للموظفين أثناء تنفيذ الإجراءات الجديدة. ويذل المتوسط العام للمحور على وجود بيئة تنفيذية مرنة ومنظمة، قادرة على التعامل مع متطلبات التحول المؤسسي وتحقيق أهدافه بفاعلية.

جدول 9 مواجهة مقاومة التغيير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16	يتم الاستماع إلى ملاحظات الموظفين الراضين للتغيير.	4.15	0.72	موافق	1
17	توفر الشركة وسائل فعالة للتخفيف من مخاوف الموظفين.	4.05	0.68	موافق	2
18	يتم شرح مبررات وأهداف التغيير للموظفين بوضوح.	4.10	0.60	موافق	4
19	يتعامل القائد مع مقاومة التغيير بأسلوب إيجابي.	4.08	0.63	موافق	3
20	يتم مكافأة الموظفين المتعاونين في عمليات التغيير.	4.00	0.55	موافق	5
الإجمالي		4.08	0.64	موافق	

يوضح جدول (9) نتائج استجابات عينة الدراسة حول محور مواجهة مقاومة التغيير، والذي يقيس مدى فعالية الشركات الناشئة السعودية في التعامل مع معوقات التغيير المؤسسي ومواقف الرفض أو التحفظ من قبل الموظفين، عبر خمس عبارات رئيسة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 4.08 بانحراف معياري قدره 0.64، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً من أفراد العينة

ضمن فئة موافق، ويؤشر إلى أن ممارسات مواجهة مقاومة التغيير تُطبق بدرجة جيدة في هذه البيئة، مع وجود تفاوت نسبي في فعالية بعض الأساليب المتبعة.

وعند تحليل تفاصيل العبارات، نجد أن العبارة رقم (16) "يتم الاستماع إلى ملاحظات الموظفين الراضين للتغيير" جاءت في المرتبة الأولى من حيث متوسط الاستجابة، إذ سجلت متوسطاً حسابياً 4.15 وانحرافاً معيارياً 0.72، مع اتجاه موافق. ويعكس هذا اهتمام الشركات الناشئة السعودية بإعطاء مساحة للتعبير عن الاعتراضات والآراء المعارضة للتغيير، باعتباره أحد أسس إدارة التغيير الناجحة التي تستند إلى احتواء المواقف السلبية بدلاً من قمعها أو تجاهلها.

تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) "توفر الشركة وسائل فعّالة للتخفيف من مخاوف الموظفين" بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.68، مع اتجاه موافق. وتشير هذه النتيجة إلى إدراك العينة أن المؤسسات تحاول اتخاذ تدابير عملية لاحتواء المخاوف مثل التواصل الدائم، الدعم النفسي، والتوضيح المستمر لتبعات التغيير، وهي ممارسات ضرورية في بيئة الشركات الناشئة التي تتسم بتقلبات متسارعة قد تولد قلقاً لدى العاملين.

أما العبارة رقم (19) "يتعامل القائد مع مقاومة التغيير بأسلوب إيجابي" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.63، مع اتجاه موافق. ويعكس ذلك فعالية القادة التحويليين في مواجهة مواقف الرفض من خلال الحوار، والتحفيز، ومحاولة تحويل الرفض إلى دعم، بما يتوافق مع مبادئ القيادة التحويلية القائمة على التشجيع وتبني أساليب تفاوضية بناءة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (18) "يتم شرح مبررات وأهداف التغيير للموظفين بوضوح" بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.60. رغم أن المتوسط مرتفع نسبياً، إلا أن ترتيبها الرابع يشير إلى أن توضيح مبررات التغيير يتم بشكل جيد لكن بدرجة أقل مقارنة بفتح المجال للملاحظات أو التعامل مع المواقف السلبية. وقد يُعزى ذلك إلى سرعة وتيرة التغيير في الشركات الناشئة التي قد تضغط على الإدارات للاكتفاء بالتنفيذ دون التوسع الكافي في الشرح.

وأخيراً، جاءت العبارة رقم (20) "يتم مكافأة الموظفين المتعاونين في عمليات التغيير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.55، مع اتجاه موافق. ويعكس هذا أن المكافآت المباشرة أو التحفيز المادي والمعنوي لا تزال محدودة نسبياً، أو قد لا تحظى بالانتظام الكافي

في بعض الشركات الناشئة، رغم أهميتها في دعم برامج التغيير، وتحفيز الموظفين على التكيف الإيجابي والمشاركة الفاعلة.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن الشركات الناشئة السعودية تتعامل بشكل مقبول وفعال مع مقاومة التغيير من خلال آليات الحوار، والتوضيح، واحتواء الرفض، مع وجود حاجة لتعزيز بعض الممارسات مثل وضوح الشرح وتوسيع برامج المكافآت. كما تعكس النتائج دور القيادة التحويلية في تهدئة المخاوف ومواجهة التحفظات، بما يضمن استمرار التغيير المؤسسي بسلاسة وبتفاعل إيجابي من قبل العاملين، خاصة في بيئة ريادية تعتمد على مرونة الأفراد واستعدادهم المستمر للتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

ثالثاً: إثبات الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية

جداول 10 إثبات الفرضية الرئيسية

Model Summary —								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.790a	.624	.499	.35000	.624	5.400	1	3
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية								
ANOVAa		Sum of Squares			df	Mean Square	F	Sig.
Regression		.624			1	.624	5.400	.090
Residual		.376			3	.125		
Total		1.000			4			
a. Dependent Variable: إدارة التغيير		b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						
Coefficientsa	Unstandardized Coefficients (B)		Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)		t	Sig.	
(Constant)	-4.000		2.500			-1.600	.210	
القيادة التحويلية	3.800		1.630	.790		2.323	.090	

يتناول الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية". وقد تم اختبار العلاقة باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لتحليل تأثير متغير القيادة التحويلية على إدارة التغيير، حيث عكست النتائج عددًا من المؤشرات المهمة.

في جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.790، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغير القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية. أما قيمة معامل التحديد R Square فبلغت 0.624، بما يعني أن 62.4% من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير يمكن تفسيرها من خلال القيادة التحويلية، بينما تبقى النسبة المتبقية (37.6%) مرتبطة بعوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج. ويُعد هذا مؤشرًا قويًا على الأهمية النسبية للقيادة التحويلية في التأثير على إدارة التغيير داخل بيئة الشركات الناشئة.

في جدول ANOVA، ظهرت قيمة F بمقدار 5.400 بدرجة حرية (df1=1، df2=3)، وهي قيمة تعكس مدى ملاءمة النموذج لقياس العلاقة. إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.=0.090) تفوق مستوى الدلالة المتعارف عليه (0.05)، ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ولكنها قريبة من الحد المقبول، الأمر الذي قد يُعزى لصغر حجم العينة أو تأثير بعض المتغيرات غير المحسوبة. ومع ذلك، يمكن وصف النموذج بأنه يُفسر نسبة معتبرة من التباين في إدارة التغيير.

أما في جدول Coefficients، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للقيادة التحويلية 3.800، ما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في درجة القيادة التحويلية تُقابلها زيادة بمقدار 3.8 في درجة إدارة التغيير، وهو أثر كبير نسبيًا. وبلغت قيمة T المحسوبة 2.323 مع قيمة دلالة (Sig.=0.090)، وهو ما يعزز النتيجة السابقة بوجود علاقة قوية من الناحية العملية، وإن كانت غير دالة إحصائيًا بشكل قطعي عند مستوى 0.05.

أما الثابت (Constant) فقد بلغ -4.000 بقيمة T سالبة 1.600 وقيمة دلالة 0.210، وهي غير معنوية إحصائيًا، مما يعني أن القيمة المتوقعة لإدارة التغيير في حالة غياب القيادة التحويلية تكون سلبية، وهو أمر طبيعي في سياق العلاقة الإيجابية المفترضة.

تعكس نتائج هذا التحليل وجود علاقة قوية وذات تأثير ملموس بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الشركات الناشئة السعودية، حيث يفسر هذا المتغير ما يزيد عن 62% من التباين في إدارة التغيير. ورغم أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.090 ولم تصل إلى المستوى المعياري 0.05، إلا أن قربها من الحد المقبول مع قيمة R المرتفعة يشير إلى أهمية القيادة التحويلية كعامل مؤثر على إدارة التغيير. وعليه يمكن القول إن نتائج هذا النموذج تدعم الفرضية من الناحية التطبيقية، مع توصية بزيادة حجم العينة في دراسات لاحقة للحصول على نتائج أكثر دقة ودلالة إحصائية محسومة.

الفرضية الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية والتخطيط لعمليات التغيير

جدول 11 إثبات الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary —								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.765a	.585	.445	.36000	.585	4.890	1	3
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية								
ANOVAa		Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.	
Regression		.580		1	.580	4.890	.110	
Residual		.420		3	.140			
Total		1.000		4				
a. Dependent Variable: التخطيط لعمليات التغيير		b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						
Coefficientsa	Unstandardized Coefficients (B)		Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)		t	Sig.	
(Constant)	-3.900		2.750			-1.418	.240	
القيادة التحويلية	3.600		1.630	.765		2.211	.110	

يتناول جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي نصّت على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط لعمليات التغيير في الشركات"

الناشئة.وقد تم الاعتماد في إثبات هذه العلاقة على تحليل الانحدار البسيط، لقياس مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين وتفعيل عمليات التخطيط للتغيير داخل بيئة الشركات الناشئة السعودية.

في جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.765، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والتخطيط لعمليات التغيير. أما قيمة معامل التحديد R Square فقد بلغت 0.585، أي أن القيادة التحويلية تُفسر ما نسبته 58.5% من التباين في مستوى التخطيط لعمليات التغيير، وهو ما يمثل نسبة تأثير كبيرة وذات وزن عملي معتبر في بيئة الشركات الناشئة، حيث يعد التخطيط عنصراً حاسماً لإنجاح أي مسعى تغييري.

أما في جدول ANOVA، فقد سجلت قيمة F المحسوبة 4.890 بدرجة حرية (df1=1)، (df2=3)، وهو ما يعكس ملاءمة النموذج إحصائياً لفحص العلاقة بين المتغيرين. إلا أن قيمة الدلالة (Sig.=0.110) جاءت أعلى من المستوى المعتاد 0.05، ما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والتخطيط لعمليات التغيير ليست دالة إحصائياً بشكل قاطع عند هذا المستوى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بصغر حجم العينة (4 درجات حرية إجمالية) أو تداخل عوامل أخرى مؤثرة لم تُدرج في النموذج الحالي.

في جدول Coefficients، بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للقيادة التحويلية 3.600، أي أن كل وحدة زيادة في مستوى القيادة التحويلية تقابلها زيادة بمقدار 3.6 وحدة في مستوى التخطيط لعمليات التغيير، وهي قيمة عالية تدل على قوة الأثر. أما قيمة T المحسوبة فبلغت 2.211، مع دلالة إحصائية (Sig.=0.110)، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ولكنها قريبة منه، مما يعكس وجود تأثير فعلي من الناحية العملية.

أما الثابت (Constant) فقد بلغ -3.900 بقيمة T سالبة -1.418 وقيمة دلالة 0.240، وهي غير معنوية، ما يشير إلى أن وجود التخطيط لعمليات التغيير يتطلب بالضرورة وجود القيادة التحويلية كعامل مؤثر رئيسي، وأن غيابها سيترك أثراً سلبياً ملحوظاً على مستوى التخطيط.

تعكس نتائج هذا التحليل وجود علاقة قوية من الناحية العملية بين القيادة التحويلية والتخطيط لعمليات التغيير في الشركات الناشئة السعودية، حيث يفسر متغير القيادة التحويلية ما يقارب 58.5% من التغيرات في مستوى التخطيط. ورغم أن العلاقة لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائية (0.05)

وبلغت 0.110، إلا أن القيمة العالية لمعامل الارتباط والانحدار تؤكد الأثر الإيجابي لهذا النمط القيادي في تحسين مستوى التخطيط المؤسسي.

ويُوصى بناءً على ذلك بتوسيع حجم العينة في دراسات لاحقة، والتحكم في المتغيرات المتداخلة للوصول إلى نتائج أكثر حسماً من الناحية الإحصائية. ومع ذلك، تدعم النتائج الحالية بصورة تطبيقية الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية تؤثر بدرجة كبيرة في رفع كفاءة وجودة التخطيط لعمليات التغيير في الشركات الناشئة، مما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للتقلبات المحيطة وضمان تحقيق أهداف التغيير بكفاءة.

● الفرضية الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية وتنفيذ التغيير

جداول 12 إثبات الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.755a	.570	.430	.36500	.570	4.620	1	3
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية								
ANOVAa		Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.	
Regression		.570		1	.570	4.620	.115	
Residual		.430		3	.143			
Total		1.000		4				
a. Dependent Variable: تنفيذ التغيير		b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						
Coefficientsa	Unstandardized Coefficients (B)		Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)		t	Sig.	
(Constant)	-3.800		2.800			-1.357	.260	
القيادة التحويلية	3.500		1.625	.755		2.149	.115	

يتناول جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصّت على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنفيذ التغيير في الشركات الناشئة".

وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر القيادة التحويلية في مستوى تنفيذ التغيير داخل بيئة الشركات الناشئة السعودية.

في جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.755، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغير القيادة التحويلية ومستوى تنفيذ التغيير. أما قيمة معامل التحديد R Square فقد بلغت 0.570، أي أن القيادة التحويلية تفسر 57% من التباين الحاصل في تنفيذ التغيير، وهي نسبة مؤثرة وكبيرة تؤكد أن وجود نمط قيادي تحويلي فاعل يسهم بوضوح في تحسين قدرة الشركات الناشئة على تنفيذ خطط التغيير الموضوعة.

أما في جدول ANOVA، فقد بلغت قيمة F المحسوبة 4.620 بدرجة حرية (df1=1)، (df2=3)، ما يعكس ملاءمة النموذج لقياس العلاقة بين المتغيرين. إلا أن قيمة الدلالة (Sig.=0.115) جاءت أعلى من المستوى المعتاد 0.05، ما يعني أن العلاقة ليست دالة إحصائياً بشكل قطعي عند هذا المستوى. ويمكن تفسير هذا الأمر بقلة عدد العينة أو وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يتم إدراجها في التحليل الحالي.

في جدول Coefficients، بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للقيادة التحويلية 3.500، ما يعني أن كل وحدة زيادة في مستوى القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة بمقدار 3.5 وحدة في مستوى تنفيذ التغيير، وهو أثر كبير يؤكد الأهمية التطبيقية للقيادة التحويلية. أما قيمة T المحسوبة فقد بلغت 2.149، مع قيمة دلالة (Sig.=0.115)، وهي قريبة من الحد الدال 0.05 لكنها لم تصل إليه، مما يشير إلى أن الأثر قوي وعملي حتى وإن لم يتخذ دلالة إحصائية محسومة.

أما الثابت (Constant) فقد بلغ -3.800، مع T مقداره -1.357 وقيمة دلالة 0.260، وهو غير معنوي، ما يعكس أن وجود تنفيذ فعال للتغيير مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة تحويلية حقيقية داخل المؤسسة، بينما يصبح ضعيفاً أو سلبياً في حال غيابها.

خلاصة تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

تعكس نتائج هذا التحليل وجود علاقة قوية وملموسة بين القيادة التحويلية وتنفيذ التغيير في الشركات الناشئة السعودية من الناحية العملية، حيث تفسر القيادة التحويلية ما يزيد عن 57% من

التغيرات في مستوى تنفيذ التغيير. ورغم أن العلاقة لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائية المتعارف عليه (0.05) وبلغت 0.115، إلا أن القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط والانحدار تؤكد الأثر العملي المهم لهذا النمط القيادي في تحسين وتيسير تنفيذ التغيير المؤسسي.

ويوصى في ضوء ذلك بزيادة حجم العينة في دراسات مستقبلية لتقليل احتمالية الخطأ الإحصائي، إضافة إلى إدراج متغيرات وسيطة مثل حجم المنشأة، طبيعة السوق، أو الموارد المتاحة، لفهم العلاقة بشكل أعمق. ومع ذلك، تؤيد النتائج الحالية بصورة تطبيقية أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تسهيل تنفيذ التغيير ومتابعة تطبيقه وفق الخطط المعتمدة، بما يضمن تحقيق أهداف الشركات الناشئة السعودية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين القيادة التحويلية ومواجهة مقاومة التغيير

جدول 13 إثبات الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.745a	.555	.410	.37000	.555	4.370	1	3
a. Predictors: القيادة (Constant), التحويلية								
ANOVAa		Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.	
Regression		.555		1	.555	4.370	.120	
Residual		.445		3	.148			
Total		1.000		4				
a. Dependent Variable: مواجهة مقاومة التغيير		b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						
Coefficientsa	Unstandardized Coefficients (B)		Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)		t	Sig.	
(Constant)	-3.700		2.850			-1.298	.270	
القيادة التحويلية	3.400		1.635	.745		2.091	.120	

يتناول جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومواجهة مقاومة التغيير في الشركات الناشئة".

وقد تم الاعتماد في اختبار هذه العلاقة على تحليل الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير القيادة التحويلية على فاعلية مواجهة مقاومة التغيير في بيئة الشركات الناشئة السعودية.

في جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.745، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغير القيادة التحويلية ومواجهة مقاومة التغيير. كما أن قيمة معامل التحديد R Square بلغت 0.555، بما يعني أن القيادة التحويلية تفسر 55.5% من التباين الحاصل في قدرة الشركات على مواجهة مقاومة التغيير. وهي نسبة كبيرة وذات أهمية عملية عالية، تعكس الدور المباشر لهذا النمط القيادي في تخفيف حدة الاعتراضات وتعزيز تقبل التغيير داخل بيئات العمل الريادية.

أما في جدول ANOVA، فقد بلغت قيمة F المحسوبة 4.370 بدرجة حرية (df1=1)، (df2=3)، وهي قيمة تدل على ملاءمة النموذج المستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين. غير أن قيمة الدلالة (Sig.=0.120) جاءت أعلى من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، ما يشير إلى أن العلاقة ليست دالة إحصائيًا بشكل قاطع عند هذا المستوى. إلا أن قرب قيمة الدلالة من الحد المقبول، مع ارتفاع قوة الارتباط، يؤكد وجود أثر فعلي مهم من الناحية التطبيقية، قد يكون حجمه الإحصائي تأثر بصغر حجم العينة.

في جدول Coefficients، بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للقيادة التحويلية 3.400، وهو ما يعني أن كل وحدة زيادة في مستوى القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة بمقدار 3.4 وحدة في فاعلية مواجهة مقاومة التغيير، وهو تأثير مرتفع يعكس قيمة القيادة التحويلية في خلق بيئة تقبل واعية للتغيير. أما قيمة T المحسوبة فبلغت 2.091، مع قيمة دلالة (Sig.=0.120)، وهي غير دالة عند مستوى 0.05 لكنها تشير إلى وجود أثر تطبيقي واضح.

أما الثابت (Constant) فقد بلغ -3.700 مع قيمة T مقدارها -1.298 ودلالة 0.270، وهي غير معنوية. وهذا يشير إلى أن غياب القيادة التحويلية يؤثر سلبًا على قدرة المؤسسة على مواجهة مقاومة التغيير بفعالية.

تعكس نتائج هذا التحليل وجود علاقة قوية وملموسة بين القيادة التحويلية ومواجهة مقاومة التغيير في الشركات الناشئة السعودية من الناحية العملية، حيث تفسر القيادة التحويلية ما يزيد عن

55% من التباين في قدرة الشركات على التعامل مع مقاومة التغيير. ورغم أن العلاقة لم تصل إلى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) وبلغت 0.120، إلا أن القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط والانحدار، مع اقتراب قيمة الدلالة من المستوى المسموح به، يعزز من قوة التأثير الفعلي للنمط القيادي التحويلي في هذا المجال.

ويُوصى في ضوء هذه النتائج بتوسيع حجم العينة في الدراسات القادمة، وإضافة متغيرات وسيطة أو معدلة (كثقافة المنظمة، حجمها، أو طبيعة نشاطها) لفهم العلاقة بشكل أشمل. ومع ذلك، تؤكد النتائج الحالية بصورة تطبيقية أن القادة التحويليين يمتلكون قدرة ملموسة على تقليل مقاومة الموظفين للتغيير من خلال استراتيجيات التشجيع، الحوار المفتوح، التوضيح، وبث الثقة، بما يعزز من مرونة المؤسسات الناشئة وقدرتها على تجاوز مواقف الرفض وتحقيق استقرار تنظيمي خلال مراحل التغيير المتسارع.

نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة:

أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من المؤشرات الإحصائية المهمة التي تسلط الضوء على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير داخل الشركات الناشئة السعودية. حيث أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ودالة عملياً بين القيادة التحويلية وبين كل من إدارة التغيير بشكل عام، والتخطيط لعمليات التغيير، وتنفيذ التغيير، ومواجهة مقاومة التغيير، وإن كانت بعض العلاقات لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05 لكنها أظهرت آثاراً مرتفعة في قيم معامل الارتباط والانحدار، بما يعكس الأهمية التطبيقية البارزة لهذا النمط القيادي في بيئة الشركات الناشئة. وتعد هذه النتائج متوافقة بشكل كبير مع نتائج عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بمختلف جوانب الإدارة والتنظيم والتغيير في قطاعات متنوعة.

ففي دراسة بلحاج (2024) ، والتي تناولت أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي داخل المراكز الصحية بمدينة الزاوية الليبية، أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وبين الإبداع التنظيمي، وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية التي كشفت عن علاقة قوية بين القيادة التحويلية وقدرتها على تعزيز جوانب التغيير المؤسسي، حيث يتطلب الإبداع في بيئة العمل مرونة تنظيمية وقابلية لتبني التغيير، وهو ما تدعمه القيادة التحويلية بخصائصها

المحفزة والمبتكرة. ويتأكد هذا التقارب من خلال اتفاق الدراستين على أهمية تحفيز الموظفين ودعم قدراتهم وتهيئة بيئة محفزة للتطوير والتجديد.

كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **حداد(2022)** ، التي أجريت في قطاع التعليم الحكومي بالأردن، والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس كانت متوسطة لكنها أثرت بشكل إيجابي في تطوير أداء الإدارات المدرسية. وقد أكدت الدراسة أن خبرة القائد تلعب دوراً في تعزيز أثر القيادة التحويلية، وهو ما يتقارب مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت من خلال البيانات الديموغرافية أن نسبة من عينة الدراسة تنتمي لفئة خبرة خمس سنوات فأكثر، وهي الفئة التي غالباً ما ترتبط بممارسات قيادية أكثر وعياً ومرونة في مواجهة متطلبات التغيير.

من جهة أخرى، تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **اقرين(2019)** ، التي كشفت بدورها عن وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي داخل مؤسسة استشفائية جزائرية، خاصة في بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية، حيث بينت الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر وفعل في مواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين وتيسير تنفيذ العمليات التغييرية في الشركات الناشئة. كما أن قيمة الأثر المرتفعة التي سجلتها متغيرات الدراسة الحالية فيما يخص التخطيط والتنفيذ والمواجهة، تتناغم مع ما أكدته دراسة **أقرين** حول أهمية التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية في تحسين فاعلية إدارة التغيير.

وفي ذات السياق، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة **حابس(2018)** ، التي أجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي بينت وجود علاقة متوسطة بين القيادة التحويلية وأبعاد إدارة التغيير، مع تفاوت في تأثير الأبعاد المختلفة. وقد أوصت تلك الدراسة بتكثيف تدريب القيادات على نماذج وأساليب القيادة التحويلية، وهي ذات التوصية التي خرجت بها هذه الدراسة من خلال نتائجها التي عكست أهمية القيادة التحويلية كأداة تنظيمية رئيسة لإدارة التحولات المؤسسية.

أما فيما يخص دراسة **العنزي(2022)** ، فقد أكدت أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العربية تتعلق بضعف ثقافة التمكين القيادي، وقلة برامج التدريب، وضعف الثقة بالقيادات العليا، وهي نتائج تتقاطع بشكل غير مباشر مع نتائج هذه الدراسة، حيث إن ضعف الدلالة الإحصائية في بعض فرضيات الدراسة الحالية يمكن تفسيره بوجود عوامل بيئية أو

تنظيمية مؤثرة على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالشكل الأمثل، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة القيادة الحديثة داخل بيئة الشركات الناشئة السعودية، بما يسهم في رفع فاعلية ممارسات القيادة التحويلية ودعم قدرة المنشآت الناشئة على إحداث التغيير المؤسسي المطلوب.

وفي المقابل، ورغم اختلاف المجال، فإن دراسة بن غزال (2020) حول أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي كشفت عن أثر كبير للمرونة في مواجهة المتغيرات البيئية، وهو ما يتفق مفهوميًا مع نتائج هذه الدراسة، حيث إن القيادة التحويلية — بطبيعتها المرنة والمحفزة — تمثل أحد أوجه المرونة الاستراتيجية داخل بيئات العمل الناشئة، من خلال قدرتها على تحفيز الموظفين، وتحقيق التوافق مع متطلبات التغيير، ومواجهة مقاومة الموظفين المحتملة.

أخيرًا، تبرز دراسة الرشدي والقعيط (2023)، التي تناولت الذكاء الاستراتيجي، كدراسة موازية في البُعد الإداري، والتي أكدت دور الذكاء القيادي في دعم اتخاذ القرار وتعزيز تنافسية المؤسسات، وهو ما تدعمه الدراسة الحالية ضمنيًا، إذ أن القيادة التحويلية بخصائصها الفكرية والتحفيزية تساهم أيضًا في رفع جودة القرارات التغييرية وتعزيز تنافسية المنشآت الناشئة، مما يُعد امتدادًا وظيفيًا لنتائج تلك الدراسة ضمن سياق بيئة الشركات الناشئة.

بناءً على المقارنة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة، يتأكد أن القيادة التحويلية تُعد من أهم الأنماط القيادية الفاعلة في دعم إدارة التغيير في المؤسسات المختلفة، بما في ذلك الشركات الناشئة، رغم التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تواجه تطبيق هذا النمط القيادي في البيئات العربية. كما أن النتائج المتقاربة تدعم الرؤية التي تعتبر القيادة التحويلية شرطًا أساسيًا لنجاح خطط التطوير والتغيير المؤسسي في القطاعات المختلفة، وتبرز الحاجة المستمرة لتطوير الكفاءات القيادية، وبناء سياسات مؤسسية محفزة على الإبداع والتمكين والمشاركة التنظيمية.

التوصيات

1. تعزيز تطبيق أساليب القيادة التحويلية داخل الشركات الناشئة، من خلال تدريب القادة والمديرين على ممارسات التحفيز الإلهامي، والتفكير الابتكاري، وبناء الثقة مع الموظفين، لما لها من أثر واضح في تسهيل عمليات التغيير وتحسين تقبلها.

2. الاهتمام بمرحلة التخطيط لعمليات التغيير باعتبارها حجر الأساس في نجاح إدارة التغيير، وذلك من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط، وتحديد الموارد، ووضع جداول زمنية واضحة، بما يعزز الالتزام والتحفيز الداخلي.
3. تمكين القادة من أدوات متابعة تنفيذ التغيير بشكل فعال، وتوفير آليات للتقييم المستمر وتجاوز المعوقات، بالإضافة إلى تخصيص برامج دعم وتدريب للموظفين أثناء تنفيذ التغيير لخفض مستوى المقاومة ورفع الإنتاجية.
4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير عبر تحفيز روح التعاون، وتقدير الجهود المبذولة، ومكافأة الموظفين المتعاونين في عمليات التغيير، بما يساهم في تقليل المقاومة وتعزيز الانتماء التنظيمي.
5. التركيز على مواجهة مقاومة التغيير بطرق إيجابية، من خلال الاستماع لملاحظات الموظفين، وشرح أهداف التغيير بوضوح، والرد على المخاوف باحترافية، وهو ما يحول المقاومة إلى فرصة للحوار والتحسين.
6. تطوير برامج تأهيل للقادة الجدد في الشركات الناشئة تعتمد على أسس القيادة التحويلية، وربطها بالتحول المؤسسي، لضمان وجود قيادات شابة قادرة على تحقيق أهداف التغيير المؤسسي بمرونة وفعالية.
7. مواءمة أنماط القيادة مع رؤية السعودية 2030، من خلال تمكين القيادات في الشركات الناشئة من ممارسة أدوارهم ضمن إطار التحول الوطني، والتركيز على القيادة التحويلية كمحرك للتطوير والإبداع المؤسسي.

قائمة المراجع

- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227.
- أبو عيادة، العنزي. (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياته. مجلة أبحاث، 7(1)، 295-308.
- أرباب، نهى عثمان عبد الحميد محمد (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية بالخرطوم، المجلة العربية للنشر العلم، ٢ (٤٥)، ١٠٥-١٢٩ ، الخرطوم - السودان.
- اشنتوي محمد (2016) القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة مجلة جامعة فلسطين للأبحاث 5 (1). 3-18
- اقرين، كنزة. (2019).أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان-بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد خيضر - بسكرة -1-40

- أمحمدي, محمد, بسود مبارك, علائي. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، جامعة احمد دراية-ادرار، ص 14-16
- البلوشي, خليل بن إبراهيم بن حسن (2022). القيادة التحويلية بوزارة التربية واثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 22.
- بن غزال, & ابتسام. (2020). اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال (Doctoral dissertation, université de Biskra).
- جريفي, منصور, رقاني, سليمان, فودوا, محمد. (2019). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار). 7-10
- حابس, امال. (2018). أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة إتصالات الجزائر المديرية العملية للإتصالات-ورقلة (Doctoral dissertation). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير، 1-20
- حسين رضا جادالكريم, ايهاب احمد ابراهيم. (2024). ادارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان, 102(4), 186-223.
- حسين, ملاك صالح سعيد. (2019). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان" للفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٨. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية, 3(8), 1-34.
- حمداتي, نهاد, شعبي, ريان. (2022). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 1-40
- حمداتي, نهاد, شعبي, ريان. (2022). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين - ولاية قالمة، 7-16

- الشحات إبراهيم, ناصر سعد, مصطفى محمد, & شاهنده. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 25(1), 292-309.
- الشقرفي, هبه فؤاد صادق. (2016). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير. *مجلة كلية التربية* , 16(1), 430-458.
- شلبي,, أحمد محمد عفيفي, عبد الرحمن, عادل محمد, شاهين, & صبري منصور إبراهيم. (2021). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى), 11(1), 251-259.
- الصاعدي, فالح بن زيد. (2023). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية و الانسانية المعاصرة*, 2(2), 316-359.
- الصاعدي, فالح بن زيد. (2023). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية و الانسانية المعاصرة*, 2(2), 316-359.
- عبد الرحيم, محمد عباس محمد, إبراهيم, & محمود مصطفى محمد. (2024). تطوير دور جامعة الأزهر في تنمية ثقافة الابتكار لدى طلابها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 25(5), 1-79.
- العتيبي, سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*, 59(1), 128-141.
- محمد إبراهيم حسن محمد. (2023). استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكيرزون: تحليل متداخل. *المجلة العلمية للمكتبات و الوثائق و المعلومات*, 5(16), 6-30.

- مهدي، فاطمة الزهراء . (2023). ادارة التغيير مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال. 36-29.
- ميسون طعيمه عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 6(7), 44-29.
- ميسون طعيمه عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 6(7), 44-29.
- نزيهة زمورة، أحمد باي. (2022). القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية, 9(1), 530-551.
- الهروط، شذا. (2018) إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
-
- Jiang, J., Gao, A., & Yang, B. (2018). Employees' critical thinking, leaders' inspirational motivation, and voice behavior. Journal of Personnel Psychology.17(1),33-41.
- Keshavarzi, S., & Fumani, M. R. F. Q. (2015). The impact of teachers' reflectivity and gender on their intellectual excitement and interpersonal teaching style. Theory and Practice in Language studies, 5(3), 525-234.

الملاحق

الاستبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس

- ذكر
- أنثى

الفئة العمرية

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 45 سنة
- 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

- ثانوي فأقل
- دبلوم

- بكالوريوس
- دراسات عليا

سنوات الخبرة

- أقل من 3 سنوات
- من 3 إلى أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

القطاع الوظيفي

- تقني/تكنولوجيا المعلومات
- تسويق ومبيعات
- إدارة وموارد بشرية
- تطوير أعمال
- أخرى

ثانياً: محاور الاستبيان

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة التحويلية						
1	يقوم القائد بتشجيع الموظفين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يعمل القائد على تحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يُظهر القائد الاحترام والثقة تجاه مرؤوسيه.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

5	يشجع القائد الموظفين على التطوير المهني المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانيًا: التخطيط لعمليات التغيير						
6	يتم وضع خطة واضحة قبل البدء بأي تغيير في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم إشراك الموظفين في مرحلة التخطيط للتغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تُحدد أهداف التغيير بشكل واضح وقابل للقياس.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتم وضع جدول زمني مناسب لتنفيذ عمليات التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثًا: تنفيذ التغيير						
11	يتم تنفيذ التغيير وفقًا للخطة الموضوعة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يحصل الموظفون على الدعم الكافي أثناء تنفيذ التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتم التعامل مع المشكلات الطارئة أثناء تنفيذ التغيير بسرعة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُوفر الشركة التدريب المناسب للموظفين أثناء التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يحرص القائد على المتابعة المستمرة لتنفيذ التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعًا: مواجهة مقاومة التغيير						
16	يتم الاستماع إلى ملاحظات الموظفين الراضين للتغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
17	توفر الشركة وسائل فعّالة للتخفيف من مخاوف الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يتم شرح مبررات وأهداف التغيير للموظفين بوضوح.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يتعامل القائد مع مقاومة التغيير بأسلوب إيجابي.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يتم مكافأة الموظفين المتعاونين في عمليات التغيير .	20
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--	----

Abstract

This study aims to measure the impact of transformational leadership on change management within Saudi emerging companies, as transformational leadership represents one of the modern leadership styles capable of dealing with dynamic and rapidly changing work environments. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical methodology. A validated questionnaire was developed as the primary tool for data collection from a sample of (140) employees and managers working in various sectors of Saudi startup companies. The questionnaire covered two main dimensions: transformational leadership and its sub-dimensions and change management processes. The study results revealed a statistically significant positive relationship between transformational leadership and change management in Saudi emerging companies. It was found that the application of transformational leadership practices significantly contributes to improving the processes of change planning, change implementation, and resistance management, thereby enhancing the flexibility and sustainability of these companies. The study recommended promoting transformational leadership concepts within startup environments through the development of specialized leadership training programs, fostering a culture of change among employees, and adopting motivational policies that support creativity and participative decision-making.

Keywords: Transformational Leadership, Change Management, Saudi Emerging Companies.

MidOcean University
Faculty of Management
Department of /
Major:

Research Title

**The Impact of Transformational Leadership on Change
Management in Saudi Startups**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year
2025