

**” أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة:
دراسة ميدانية بمدينة جدة ”**

إعداد الطالبة/

ميسون ناصر السليمانى

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة على المضي قدماً في طريق العلم والمعرفة.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن،

وإلى سعادة الدكتور فايز جراد،

على ما قدماه لنا من توجيهات بناءة،

وملاحظات قيمة ساهمت في إثراء هذا البحث وصياغته بالشكل العلمي السليم.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن،

ممثلة بكادرها الأكاديمي والإداري

على ما وفرته لنا من دعم وتشجيع وتسهيلات لإنجاز هذا العمل.

ونسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم،

وأن يكون لبنة تُضاف إلى رصيد الدراسات العلمية المستقبلية.

اهداء

إلى من كان داعمي وسندي في كل خطوة،

إلى من غرس في الإصرار على بلوغ القمة،

إلى والديّ الغاليين،

مر من العطاء والصبر،

وإلى كل من آمن بقدرتي

وشاركني هذه الرحلة العلمية،

أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي، عرفاناً وامتناناً وتقديرًا.

جدول المحتويات

العنوان	الصفحة
جدول المحتويات	أ
قائمة الجداول	د
قائمة الاشكال	هـ
الملخص	و
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٣
الأهمية العلمية	٣
الأهمية العملية	٤
أهداف الدراسة:	٤
تساؤلات الدراسة	٤
فرضيات الدراسة	٥
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٦
النظريات المفسرة للقيادة	٨
نظرية الرجل العظيم: (Great Man Theory)	٨
نظرية السمات: (Trait Theory)	٨
النظرية الوظيفية: (Functional Theory)	٩
النظرية التفاعلية: (Interactional Theory)	٩
النظرية الموقفية: (Situational Theory)	٩
النظريات المفسرة للأداء التنظيمي	١٠
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	١٤
الإطار النظري	١٥
المبحث الأول: القيادة التحويلية	١٥
أ) خصائص القائد التحويلي	١٦
ب) مزايا ودوافع القيادة التحويلية	١٧

١٧	ج) التحديات والقيود المنهجية للقيادة التحويلية
١٨	د) أبعاد القيادة التحويلية
٢١	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
٢١	٢.٢.١: ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية
٢١	٢.٢.٢. الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء
٢٢	٢.٢.٣. الأهمية الاستراتيجية للأداء
٢٢	٢.٢.٤. محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)
٢٣	٢.٢.٥. مؤشرات الأداء التنظيمي
٢٣	٢.٢.٦. خصائص قياس وتقييم الأداء التنظيمي
٢٤	المبحث الثالث: أثر ابعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي
٢٤	الفرع الأول : التأثير المثالي وأثره على الأداء التنظيمي
٢٥	الفرع الثاني: التحفيز الالهامي وأثره على الأداء التنظيمي
٢٦	الفرع الثالث: الاستثارة الفكرية وأثرها على الأداء التنظيمي
٢٦	الفرع الرابع: الاعتبارات الفردية وأثرها على الأداء التنظيمي
٢٧	الفرع الخامس: التمكين وأثره على الأداء التنظيمي
٢٨	ثانياً: الدراسات السابقة
٣٨	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
٤٢	تمهيد
٤٣	منهجية البحث
٤٣	مجتمع البحث
٤٤	عينة الدراسة
٤٤	مصادر جمع البيانات
٤٥	أدوات الدراسة
٤٥	تصميم الأداة
٤٥	حدود الدراسة
٤٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
٤٦	اختبار الثبات

٤٧	صدق الاستبانة
٤٩	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٥١	تمهيد
٥٢	التحليل الوصفي للدراسة
٥٢	أولاً : وصف عينة الدراسة
٥٧	ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة
٥٧	اولاً : القيادة التحويلية
٦٣	ثانياً: الأداء التنظيمي
٦٥	ثالثاً: اختبار الفرضيات
٧٣	نتائج الدراسة
٧٣	التوصيات
٧٤	الحلول والمقترحات المستقبلية
٧٨	المراجع العربية
٨١	المراجع الاجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول ٣-١	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٤٦
جدول ٣-٢	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير القيادة التحويلية والدرجة الكلية لكل بعد	٤٧
جدول ٣-٣	معامل الارتباط بين فقرات متغير الأداء التنظيمي والدرجة الكلية للمتغير	٤٨
جدول ٣-٤	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	٤٩
جدول ٣-٥	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٥٢
جدول ٤-٦	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٥٣
جدول ٤-٧	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٥٤
جدول ٤-٨	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٥٥
جدول ٤-٩	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	٥٦
جدول ٤-١٠	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٥٧
جدول ٤-١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد القيادة التحويلية	٥٧
جدول ٤-١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء التنظيمي	٦٣
جدول ٤-١٣	ارتباط القيادة التحويلية بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)	٦٦
جدول ٤-١٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التأثير المثالي على مستوى الأداء التنظيمي	٦٧
جدول ٤-١٥	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز الإلهامي على مستوى الأداء التنظيمي	٦٧
جدول ٤-١٦	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى الأداء التنظيمي	٦٨
جدول ٤-١٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد الاعتبارات الفردية على مستوى الأداء التنظيمي	٦٩
جدول ٤-١٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التمكين على مستوى الأداء التنظيمي	٧٠

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (١-١)	نموذج الدراسة	٥
شكل (٢-٤)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٥٢
شكل (٣-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٥٣
شكل (٤-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٥٤
شكل (٥-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٥٥
شكل (٦-٤)	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	٥٦

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عيادات عنصر الجمال بمدينة جدة باعتبارها نموذجاً للشركات الحديثة التي تعتمد على الابتكار والمرونة التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم توزيع استبانة محكمة على عينة قوامها ١٣٢ موظفاً من مختلف فروع العيادات. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى القيادة التحويلية بشكل عام؛ إذ بلغ المتوسط الكلي للقيادة التحويلية ٤.٣١ بوزن نسبي مرتفع، كما تبين ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي أيضاً إذ بلغ متوسطه ٤.٤٦ بوزن نسبي ٨٩٪، مما يعكس رضا العاملين وكفاءة بيئة العمل. كما أظهرت نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها وبين الأداء التنظيمي، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٨٦٢-٠.٩٠٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠. وأكد تحليل الانحدار الخطي البسيط أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها أثر دال إحصائياً على الأداء التنظيمي، وكان بعد الاستثارة الفكرية الأعلى تأثيراً بمعامل انحدار ٠.٦٥٤ وقيمة $F = 39.750$ ، تلاه التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البرامج التدريبية القيادية، وتطوير بيئات عمل تدعم الإبداع، وتمكين الموظفين، وتحسين نظم التحفيز والتقييم بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، الشركات الناشئة، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التمكين، عيادات عنصر الجمال.

الفصل الأول
المقدمة وخلفية الدراسة

المقدمة

تشهد الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية واقعًا تنافسيًا شديد الديناميكية يتطلب قدرات تنظيمية مرنة وأساليب قيادية قادرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة. فهذه الشركات، على الرغم من إمكاناتها الابتكارية العالية، تواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بحدثة نشأتها، ومحدودية مواردها، واعتمادها الكبير على فرق عمل صغيرة تحتاج إلى نمط قيادي يعزز روح المبادرة والابتكار ويضمن في الوقت نفسه استقرار المسار التنظيمي.

وفي ظل هذا السياق المتسارع، لم تعد الأساليب القيادية التقليدية—التي تركز على التوجيه المباشر والرقابة الصارمة—قادرة على توفير البيئة الداخلية اللازمة لدعم الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات، ومن هنا تزايد الاهتمام بالقيادة التحويلية بوصفها نمطًا قياديًا يعتمد على الإلهام، وتحفيز الأفراد، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز قدراتهم على التفكير الاستراتيجي وتحمل المسؤولية، وهي جميعها عناصر جوهرية لنجاح الشركات الناشئة.

وتعكس القيادة التحويلية قدرتها على إحداث نقلة نوعية في أساليب العمل من خلال تطوير رؤية واضحة، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتواصل الفعال، وتشجيع الأفراد على تجاوز حدود الأدوار التقليدية، كما تسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة تمكن العاملين من طرح أفكار جديدة والمبادرة في اقتراح حلول مبتكرة، وهو ما تحتاج إليه الشركات الناشئة لتعزيز استدامتها وتحقيق ميزة تنافسية في سوق سريع التغير.

ويُعد الأداء التنظيمي حجر الأساس في تقييم مدى نجاح الشركات الناشئة وقدرتها على النمو والاستمرار، كما يمثل المؤشر الرئيس الذي يعكس فعالية القيادة، وكفاءة العمليات، ومدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبما أن الشركات الناشئة تعتمد على فرق عمل صغيرة ذات مهام متداخلة، فإن التأثير المباشر للقيادة يصبح مضاعفًا، ما يجعل دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيفية تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين النتائج التشغيلية.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية فحص أثر القيادة التحويلية باعتبارها أحد الأساليب القيادية الأكثر توافقًا مع طبيعة الشركات الناشئة، وذلك لفهم مدى قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي، ودورها في بناء ثقافة عمل محفزة ومرنة، وتعزيز قدرة الشركات على مواجهة تحديات النمو والاستقرار في بيئة تنافسية سريعة التطور.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الانتشار المتزايد للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وما تمثله من رافد اقتصادي مهم يساهم في خلق فرص عمل وتعزيز الابتكار، إلا أن العديد من هذه الشركات ما تزال تواجه صعوبات في تحقيق مستويات أداء تنظيمي مستقر ومستدام. فالتحديات المتعلقة بغياب الخبرات التراكمية، ومحدودية الموارد، وتعدد الضغوط التشغيلية تجعل الأداء التنظيمي عرضة للتذبذب أو التراجع في مراحل النمو المبكرة.

وفي المقابل، تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء منظمات مرنة وقادرة على التطور، من خلال التركيز على تمكين العاملين، وتعزيز التواصل الداخلي، وبناء رؤية مشتركة يساعد تبنيها على تحقيق أداء أعلى واستقرار أكبر. ورغم وجود اهتمام بحثي عالمي بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق الشركات الناشئة السعودية تحديدًا لا تزال محدودة، سواء من حيث عددها أو من حيث التعمق في فهم طبيعة العلاقة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع.

كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على قطاعات مستقرة أو منظمات كبيرة ذات هياكل تنظيمية واضحة، في حين تختلف بيئة الشركات الناشئة بشكل جوهري من حيث الممارسات الإدارية، ودرجة الاعتماد على الابتكار، وطبيعة الموارد البشرية، مما يخلق فجوة معرفية في فهم الدور الحقيقي الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الفئة من المؤسسات.

وانطلاقًا من هذه الفجوة المعرفية، تتبع مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية في بيئة الشركات الناشئة، وهي بيئة ما تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية.
- تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا يساعد على فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، ما يعزز بناء نماذج بحثية مستقبلية أكثر شمولًا.
- توفر نتائجها إضافة نوعية للبحوث العربية التي تعالج موضوع القيادة في سياقات الأعمال الحديثة، خاصة في ضوء التحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة.

الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة القادة ورواد الأعمال في الشركات الناشئة على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي واستدامة النمو.
- توفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد على بناء ثقافة عمل محفزة تعتمد على الابتكار وتمكين العاملين.
- تساهم في دعم الجهات المعنية بقطاع ريادة الأعمال في المملكة من خلال تقديم فهم أعمق لأثر القيادة التحويلية على نجاح الشركات الناشئة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تسعى الدراسة الى تحليل الهدف العام: تقصي أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الشركات الناشئة.
٢. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
٣. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والأداء التنظيمي.
٤. تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية القيادة في تعزيز الأداء التنظيمي.

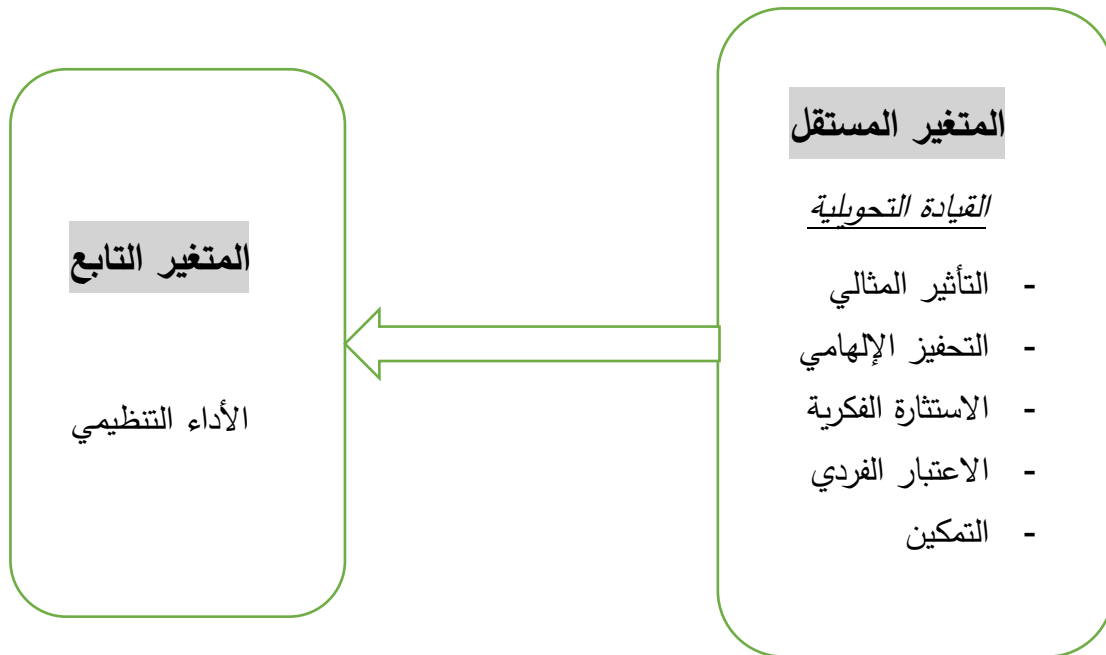
تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، وتنبثق منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الشركات الناشئة؟
٢. ما مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة؟

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل (١) : نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

وينتزع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يرتكز هذا البحث على إطار نظري يجمع بين منهجين علميين مترابطين يساعدان على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي داخل الشركات الناشئة، وهما: النظرية السلوكية في القيادة، ونظرية التحويل القيادي (Transformational Leadership Theory)، بالإضافة إلى الاستناد إلى عدد من النماذج المفاهيمية في نظرية الأداء التنظيمي.

أولاً: النظرية السلوكية في القيادة Behavioral Leadership Theory

تُعد النظرية السلوكية أحد الأسس العلمية التي تقوم عليها الدراسات المعاصرة في فهم القيادة، إذ انطلقت من فرضية مفادها أن القيادة ليست خصائص فطرية يولد بها الفرد، بل هي مجموعة من السلوكيات التي يمكن تعلمها وتطويرها. وقد ركزت هذه النظرية على تحليل أنماط سلوك القائد، وكيف ينعكس هذا السلوك على أداء الموظفين وبيئة العمل.

ومن منظور هذه النظرية، يُنظر إلى القيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً قائماً على مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يمارسها القائد، مثل التحفيز، والإلهام، والتمكين، وتطوير القدرات الفردية، وهي السلوكيات التي تتوافق بدورها مع طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. وبناءً عليه، ترتبط النظرية السلوكية ارتباطاً وثيقاً بهيكل الدراسة، إذ توفر إطاراً يوضح كيف يمكن لسلوكيات القائد التحويلي أن تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

تستند هذه الدراسة بشكل رئيس إلى نظرية القيادة التحويلية التي قدمها كل من Burns (١٩٧٨) وطوّرها لاحقاً Bass (١٩٨٥). وتقترض هذه النظرية أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إحداث تغيير جذري في سلوك وولاء العاملين من خلال التأثير القيمي، وإلهام الرؤية المشتركة، وتحفيز التفكير الإبداعي، وتوفير الدعم الفردي.

وتقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسة أضاف إليها Avolio & Bass لاحقًا بعدًا خامسًا، وهي:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
- الاعتبار الفردية (Individualized Consideration)
- التمكين (Empowerment)

ولأن الشركات الناشئة تواجه مستويات عالية من عدم الاستقرار وتحتاج إلى قيادة تمتلك القدرة على تحفيز الابتكار والتعامل مع الغموض، فإن النظرية التحويلية تقدم مدخلًا تحليليًا مناسبًا لفهم كيف يمكن للقادة أن يعززوا إنتاجية فرق العمل ويحققوا أداءً أعلى. كما تساعد هذه النظرية على تفسير دور القائد في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز مشاركة العاملين وتشجع المبادرة وحل المشكلات، وهي ممارسات محورية في مراحل التأسيس والنمو للشركات الناشئة.

ثالثًا: نظرية الأداء التنظيمي Organizational Performance Theory

يعتمد البحث أيضًا على الأسس المفاهيمية لنظرية الأداء التنظيمي التي تركز على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال كفاءة عملياتها، وفاعلية مواردها البشرية، ونجاحها في الاستجابة لظروف السوق. وتفترض هذه النظرية أن الأداء التنظيمي ليس مجرد نتيجة تشغيلية، بل هو محصلة لعوامل إدارية وسلوكية، من أبرزها أسلوب القيادة.

وترتبط هذه النظرية بالدراسة من خلال كون الأداء التنظيمي يعكس أثر القيادة التحويلية بشكل مباشر؛ فكلما ارتفع مستوى التحفيز، وتطورت قدرات العاملين، وتوفرت بيئة عمل داعمة، انعكس ذلك على الإنتاجية، وجودة العمليات، والقدرة على اتخاذ القرارات، وهو ما يمثل جوهر الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في الشركات الناشئة.

رابعًا: التكامل بين النظريات في بناء إطار الدراسة

يجمع البحث بين هذه النظريات لبناء نموذج تحليلي متكامل يوضح كيف:

- تؤثر سلوكيات القائد (وفق النظرية السلوكية)،
- من خلال أبعاد القيادة التحويلية،
- على مستوى الأداء التنظيمي (وفق نظرية الأداء التنظيمي)،

وبما يتناسب مع خصوصية بيئة الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار والتجريب والمرونة في الهياكل التنظيمية.

وبذلك، تستند الدراسة إلى أساس علمي متين يجعل من الممكن تفسير العلاقة موضوع البحث، واختبارها ميدانياً، وتقديم فهم معمق للعوامل القيادية المؤثرة في نجاح الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

النظريات المفسرة للقيادة

نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

تُعد هذه النظرية، التي حظيت بتشجيع كبير من سير فرانسيس جالتون، الأساس الفكري لنظرية السمات، حيث تنطلق من فرضية حاسمة مفادها أن القادة لا يُصنعون بل يولدون بصفات قيادية فطرية ومواهب خارقة تمنحهم القدرة على إحداث تغييرات جذرية وتأثيرات غير عادية في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم، تفترض النظرية أن هذه القدرات الخارقة لا تتكرر إلا في قلة قليلة من الأفراد عبر التاريخ، وأن ظهور القائد المؤثر مشروط بوجود ظروف اجتماعية وسياسية مواتية لتمكين هذه الموهبة النادرة، ومع ذلك، يواجه هذا الطرح قصوراً عملياً؛ إذ وجدت حالات عجز فيها هؤلاء "الرجال الأفذاذ" عن تحقيق تقدم في ظروف مختلفة أو عند قيادة جماعات غير جماعاتهم الأصلية، مما يشير إلى أن المواهب وحدها لا تكفي لتفسير ديناميكية القيادة المستدامة. (سهيلة و عبدالكريم ، ٢٠١٩ ، صفحة ٣٣)

نظرية السمات (Trait Theory):

تسعى هذه النظرية إلى تحديد السمات الشخصية التي تميز القادة الفعالين عن غيرهم، وهي امتداد لنظرية الرجل العظيم، وعلى الرغم من الجهود البحثية المكثفة لتحديد مجموعة ثابتة وشاملة من السمات التي يمكن أن تميز القادة عن الآخرين باستمرار، إلا أن هذه الدراسات فشلت في التوصل إلى إجماع علمي قاطع. وعلى الرغم من هذا القيد، فقد اقترح أن القادة يظهرون عادةً مستويات أعلى من سمات معينة، مثل الذكاء والدافع الاستكشافي والاستقلالية والموثوقية والمشاركة الاجتماعية، ومن المهم ملاحظة أن الفرق في هذه السمات بين القادة ومرؤوسيهـم يجب أن يظل ضمن نطاق معقول لا يعيق التواصل والتفاعل الفعالين، ومن أهم أوجه القصور في هذه النظرية إهمالها التام لدور المرؤوسين في فعالية القيادة، وعدم قدرتها على تحديد الأهمية النسبية لكل سمة، وفشلها في مراعاة العوامل الظرفية المتغيرة التي يجد القادة أنفسهم فيها، مما يجعل تعميم نتائجها أمراً صعباً. (غباين، ٢٠٠٩، صفحة ٢٠١)

النظرية الوظيفية: (Functional Theory)

تحول هذه النظرية تركيزها من السمات الشخصية إلى دراسة المهام والإجراءات الأساسية التي يجب على المجموعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودور القائد في مساعدة المجموعة على تحقيق تلك الأهداف، كما لاحظ مرعي وبلقيس (١٩٨٤). يهتم أنصار هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات ومهام القيادة بين أعضاء الفريق. يجادل كنعان (١٩٩٢) بأن القيادة الفعالة تنتج عن جهد مشترك بين القائد والمرؤوسين والمنظمة لتحقيق أهداف متوازنة تشمل ثلاثة محاور: أولاً، الأهداف التنظيمية، والتي تتطلب من القائد وضع السياسات وتحديد الواجبات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً للكفاءات وتنسيق جهود الموظفين للعمل كفريق موحد؛ ثانياً، أهداف القائد الشخصية لتأكيد الذات وتعزيز المكانة الاجتماعية والمهنية، والتي يسهلها توافقها مع الأهداف التنظيمية والفردية للمرؤوسين؛ وثالثاً، أهداف الموظفين، والتي تتحقق من خلال دور القائد في حل المشكلات الفردية وتلبية احتياجات المجموعة والاستفادة من القدرات والإمكانات الفردية لخدمة أهداف المنظمة.

النظرية التفاعلية: (Interactional Theory)

لا تنظر هذه النظرية إلى القيادة كسمة فردية ثابتة، بل كتفاعل مستمر بين القائد والموقف الذي يواجهه. وتفسر القيادة على أنها نتاج تقاطع المواقف التنظيمية التي تتطلب الإبداع والابتكار مع المهارات الشخصية والمعرفية القادرة على الاستجابة والتفاعل بمرونة مع هذه المواقف. وبالتالي، تصبح القيادة وظيفة تهدف إلى مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للمواقف المحددة وحشد الدعم لحل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالإنتاج أو أنماط العمل أو المناخ التنظيمي، وتتطلب التطبيقات العملية لهذه النظرية من الإدارة ضمان أعلى مستويات الكفاءة والجدارة في التعيينات الإدارية، ومن ثم تصميم بيئة العمل والمهام بطريقة تشجع الموظفين على تركيز انتباههم وإظهار مواهبهم والتفاعل بنجاح مع المواقف، وهذا يؤدي إلى نجاحهم الشخصي وقدرتهم على التأثير في الآخرين، وتعبئة جهودهم بطريقة تؤثر إيجاباً على المنظمة ككل. (القربوني، ٢٠٠٩، صفحة ٢٠٤)

النظرية الموقفية: (Situational Theory)

تتجاوز هذه النظرية نظرية السمات، مؤكدة أن القيادة نتيجة مباشرة للسياقات الاجتماعية والظرفية المحددة التي يجد الأفراد أنفسهم فيها، وترتبط بها ارتباطاً مباشراً، فالوضع نفسه يُحدد القائد وسلوكه، مما يُضفي على القيادة بُعداً عملياً وديناميكياً حقيقياً، وهذا يُوسّع أيضاً نطاق القيادة، إذ يُمكن لأي شخص تولي القيادة في مواقف مُحددة، على سبيل المثال، قد يكون الفرد قائداً ناجحاً في أوقات

الأزمات أو الحروب، ولكنه قد لا يمتلك نفس مهارات القيادة في أوقات السلم والروتين اليومي، ويعني هذا النهج أن القائد لا يبرز على مسرح القيادة إلا عندما تكون الظروف المحيطة مؤاتية ومُناسبة لمهاراته وسلوكه القيادي. (وحيد، ٢٠٠١، صفحة ١٩٧)

النظريات المفسرة للأداء التنظيمي

تركز هذه النظريات على البُعد الهيكلي والمنطقي للأداء، معتبرةً الإنسان عنصراً يمكن التحكم فيه لتحقيق الكفاءة.

١. نظرية الإدارة العلمية

يُعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) أبرز رواد هذه النظرية. لقد لاحظ تايلور ظواهر تدني الإنتاجية عن الطاقة القصوى للعمال، وغياب المعايير الموحدة للإنتاجية، وضعف الارتباط الواضح بين الأجور وحجم الناتج. وعليه، ركزت النظرية على منهجية زيادة الإنتاجية عبر تطبيق الأساليب العلمية، وتم ذلك من خلال الآتي: (الكردي، ٢٠١٠، صفحة ٤)

- **تحديد المعيار العلمي للأداء:** بناء معيار إنتاجي موحد لكل عامل عبر دراسات الوقت والحركة الدقيقة.
- **الاختيار والتدريب المنهجي:** الدعوة إلى الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم على الطريقة المثلى لأداء العمل.
- **مركزية التخطيط والجدولة:** تطبيق وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، مع التعامل مع المورد البشري كأحد الموارد المتاحة (كآلات والأموال)، مع التأكيد على ضرورة التحكم فيه لرفع مستويات الأداء.

٢. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (Henry Fayol's Administrative Theory)

قدم هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥)، الفرنسي الجنسية، تفسيراً شاملاً للتنظيم بالاعتماد على مبادئ عقلانية وهيكلية، يمكن الاستفادة منها في تفسير الأداء التنظيمي عبر محورين: (أرفيس، ٢٠١٨)

أ) مبادئ الإدارة الأربعة عشر: ويمثل إطاراً تنظيمياً شاملاً لتحسين الأداء ويتضمن: وحدة القيادة، وحدة التوجيه، التسلسل الهرمي، النظام، المكافأة، المركزية، تقسيم العمل، المبادرة، المساواة وغيرها.

ب) وظائف الإدارة الخمسة: لخص فايول العمل الإداري في خمسة عناصر أساسية تحسّن الأداء:

- **التخطيط:** تحديد الأنشطة والمهام وترتيب أولوياتها بما يخدم أهداف المؤسسة.
- **التوجيه:** التواصل مع الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- **التسيق:** ربط مهام الموظفين ومواءمتها بما يخدم الهدف العام.

- الرقابة (الرصد): متابعة الأداء ومقارنته بالمعايير المطلوبة لمعالجة أوجه القصور وتصحيح الأخطاء.

٣. النظرية البيروقراطية

تُنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وقد ركزت على تحليل هياكل السلطة وتدفعها، وسعت إلى فهم أسباب طاعة الأفراد للأوامر والتعليمات، ميّز فيبر بين النفوذ والسلطة، موضحاً أن السلطة تتدفق عبر المناصب والرتب داخل المنظمة، وصنف مصادر شرعية السلطة إلى: السلطة الكاريزمية، والسلطة التنفيذية (التقليدية)، والسلطة القانونية-العقلانية.

تجدر الإشارة إلى أن النموذج البيروقراطي يُولي أهمية بالغة للضوابط الرسمية التي تحكم العلاقات الرسمية، مما يُغفل الجوانب السلوكية والإنسانية التي أثبتت النظريات اللاحقة أهميتها في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء.(بوشريط & عقون, ٢٠٢٣)

٤. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

تعتمد هذه النظرية على إعطاء الأولوية للجوانب الإنسانية والاجتماعية لبيئة العمل، بهدف مساعدة الموظفين على تحقيق أقصى إنتاجية في ظل ظروف نفسية وعاطفية مثالية، وتدرك النظرية أن الفرد كائن عاطفي وعاطفي، وليس مجرد كائن عقلائي ومنطقي.

أظهرت نتائج دراسات هوثورن، التي قادها إلتون مايو في شركة جنرال إلكتريك، أن تقليل القيود الهرمية ومعالجة القضايا الإنسانية يؤديان إلى زيادة الإنتاجية، علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الحوافز الاقتصادية ليست الدافع الوحيد؛ إذ تتأثر إنتاجية المرؤوسين أيضاً بعلاقاتهم مع زملائهم ومشاكلهم الشخصية، كما أكدت دراسات كورت لوين أهمية القيادة الديمقراطية والإدارة التشاركية كمحفزات للأداء العالي. (الكردى، ٢٠١٠، صفحة ٥)

٥. نظرية العدالة (Equity Theory)

ترتكز هذه النظرية، التي صاغها آدمز، على افتراض أن الموظفين لديهم حاجة مشتركة لتوزيع عادل للمكافآت والحوافز، يقيس الأفراد شعورهم بالعدالة بمقارنة نسبة جهدهم/مدخلاتهم إلى مكافآتهم/مخرجاتهم مع نسبة زملائهم في نفس المستوى وفي نفس الظروف، إن شعور الموظفين بالمساواة، القائم على الجدارة والاستحقاق العادل (والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بأسلوب القيادة)، يعزز التزامهم وأدائهم الوظيفي.(بوشريط & عقون, ٢٠٢٣)

٦. النظرية اليابانية نظرية (Z)

بعد دراسات وأبحاث ميدانية مكثفة، طوّر ويليام أوتشي نظرية "Z"، التي تفترض أن سر نجاح الإدارة اليابانية يكمن في تركيزها العميق على الجانب الإنساني لموظفيها لتحسين أدائهم الوظيفي، وتؤكد

النظرية على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود يؤديان إلى كفاءة أعلى.

ترتكز نظرية "Z" على ثلاثة مبادئ أساسية:

١. الثقة: بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين أنفسهم.
 ٢. المهارة: تُكتسب من خلال الخبرة والممارسة والخبرة الطويلة.
 ٣. الود والمودة: بناء علاقات اجتماعية قوية وداعمة.
- يؤدي وجود هذه العناصر إلى الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يرفع بدوره الأداء الفردي والإنتاجية التنظيمية بشكل عام. (الحريري م.، علم النفس الإداري، ٢٠١٦)

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد

يُعد الإطار النظري للدراسة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها جميع المباحث العلمية الأخرى، إذ يقدم هذا الفصل الأساس المفاهيمي والمنهجي لفهم متغيرات الدراسة وتحديد الروابط النظرية بينها. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوضح التطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية، التي أصبحت من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في المنظمات الحديثة، نظراً لقدرتها على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتمكينهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويتناول هذا الفصل تعريف القيادة التحويلية كما وردت في الأدبيات الإدارية، ويعرض أبعادها الرئيسة التي تشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين، مع التركيز على كيفية انعكاس كل بُعد منها على سلوك العاملين وبيئة العمل التنظيمية.

كما يتناول الفصل مفهوم الأداء التنظيمي من منظور شامل يُبرز أهميته كأحد المؤشرات الجوهرية لنجاح المنظمات، من خلال تحليل علاقته بالجودة، والكفاءة، والمرونة، والعمل الجماعي، والابتكار. ويستعرض الفصل أيضاً أبرز النماذج النظرية التي فسّرت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، مع الإشارة إلى أبرز النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية، حول دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الفجوة العلمية التي جاءت الدراسة لمعالجتها، وتحديد موقعها ضمن السياق البحثي العام، وتقديم أساس علمي قوي يمكن الاعتماد عليه عند مناقشة النتائج في الفصول اللاحقة. ومن خلال هذا العرض، يوفر الإطار النظري قاعدة معرفية تساهم في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالأطر العلمية المعتمدة في أدبيات القيادة والسلوك التنظيمي.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط الحديثة التي تركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال الرؤية المستقبلية، ويتميز القائد التحويلي بقدرته على بث الحماس وإحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل، حيث يسعى إلى تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى التزامهم بالأهداف التنظيمية. (البلوشي و نوار، ٢٠١٥)

القيادة التحويلية إطار فلسفي وإداري محوري يهدف إلى تحفيز وإلهام الموظفين لتبني مسارات مبتكرة ومُحسّنة، مما يعزز مسار نمو المؤسسة المستقبلي ويضمن نجاحها المستدام، في إطار هذا النهج، يُمكن القادة الموظفين الأكفاء والموثوقين بدرجة عالية من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، مما يوفر لهم الدعم اللازم لتطوير حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة. يتميز القادة التحويليون بشغفهم العميق بعملهم وقدرتهم الذاتية على تشخيص العمليات التجارية غير الفعالة بدقة، ثم تركيز جهودهم على تبسيط هذه العمليات أو إعادة هيكلتها جذريًا بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية. (الغزالي، ٢٠١٤)

على الرغم من المكانة المرموقة التي يشغلها القادة التحويليون، فإن دافعهم الأساسي ليس السعي وراء الثناء أو الإطراء الشخصي؛ بل ينصب تركيزهم على تحقيق المصالح العليا للمنظمة، لا تتسم عملية اتخاذ القرارات في ظل هذا الأسلوب القيادي بالاندفاعية، بل بالدقة والتخطيط الدقيق، وتُقيّم المخاطر بناءً على تحليل شامل للمعلومات المُجمعة من أعضاء الفريق، إلى جانب حدس القائد المتميز وخبرته الواسعة. علاوة على ذلك، تُتخذ جميع القرارات بما يتماشى تمامًا مع القيم الأساسية للمنظمة ورؤيتها الاستراتيجية وأهدافها بعيدة المدى. (غانم، ٢٠١٧)

القيادة التحويلية، في جوهرها، عملية تحويلية تُغيّر الأفراد أنفسهم، ويمكن وصفها بأنها القدرة الكامنة على غرس رغبة حقيقية في التغيير والتحسين المستمر لدى الموظفين، وتبني أدوار قيادية في مجالاتهم. تتطلب هذه العملية من القائد تقييم دوافع الأفراد بعمق، وفهم احتياجاتهم الأساسية، والعمل على تلبيتها. وبالتالي، يصبح القائد التحويلي قادرًا على دفع المؤسسة نحو مستويات أعلى من النجاح من خلال التقييم الدقيق للإنجازات. ولضمان تحقيق المعالم الرئيسية وسير العمليات بسلاسة، يعزز هذا النهج الابتكار في مجال الأعمال بفعالية، ويشجع على توليد أفكار جديدة، ويوجه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. (Luton, 2010)

يُلهم هؤلاء القادة العمل الذي يدعم الفريق في تحقيق رؤية المنظمة وأهداف النجاح المحددة. ويتم تحفيز الموظفين من خلال مراعاة مصالحهم الشخصية بما يتماشى مع الأهداف العامة، ويتعزز هذا الالتزام بإشراك الموظفين بفعالية في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تقبل أعمق والتزام أقوى بالأهداف المتفق عليها جماعياً. (هاشم، ٢٠١١)

(أ) خصائص القائد التحويلي

يتمتع القادة التحويليون بمجموعة شاملة من الخصائص التي تُرسي نهجاً قيادياً فعالاً للغاية: (الهاللي، ٢٠٠١، صفحة ١٧)

- تشجيع المشاركة والتواصل المفتوح: يتميز القادة التحويليون بانفتاحهم التام على جميع الأفكار والاقتراحات من بيئتهم، وتبني نهج "الحكم المؤجل" وتجنب ردود الفعل المتسريعة، هذا التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين هو حجر الأساس لبناء ثقة تنظيمية مستدامة.
- التكيف مع التغيير الجذري: لا يخشى القادة التحويليون التغيير؛ بل يتقبلونه كفرصة ويتوقعون آثاره المحتملة على المنظمة، مما يضمن استعدادهم الاستباقي لمواجهة التحديات.
- الذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين: يُعد التعاون والتعاطف والذكاء العاطفي سمات أساسية. عملياً، يتمتعون بدافع ذاتي قوي، ومرونة عالية، وقدرة ملحوظة على بناء جسور الثقة والاحترام بين جميع الأطراف. (المطيري ع.، ٢٠١١)
- التكيف مع البيئات الديناميكية: في مجالات مثل التكنولوجيا، يُظهر القادة التحويليون كفاءة في التعامل مع التغيرات الصناعية السريعة ونشر التقنيات المعقدة. كما أنهم يمتلكون فهماً عميقاً للآثار المترابطة لهذه التغيرات على النظام البيئي التكنولوجي الأوسع، مما يُمكنهم من توقع المشكلات قبل ظهورها.
- التركيز على العمل الجماعي: ينصب تركيزهم على المنفعة العامة للموظفين والشركة، بدلاً من التوجهات الفردية. عند تحقيق إنجاز، يُحتفل به جماعياً، ويُنسب الفضل لمن يستحقه. (عيسى، ٢٠٠٨)
- تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع القادة الموظفين على إطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية والابتكارية. إنهم بمثابة قدوة مُلهمة، متجنبين الإدارة التفصيلية، ومُعززين ثقافة الاستقلالية وملكية الموظفين.
- التأثير المثالي: يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بشخصية كاريزمية، وجديرين بالثقة، وملهمين. ويجعلهم هذا التأثير قدوة لأعضاء الفريق، مما يمكنهم من صياغة رؤية مشتركة وتحفيز

الفريق للعمل نحوها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة المشاركة والرضا الوظيفي.
(العجمي، ٢٠١٠)

ب) مزايا ودوافع القيادة التحويلية

على عكس القيادة التقليدية أو التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف، تعتمد القيادة التحويلية على التحفيز الملهم. (العامري، ٢٠٠٢) من أبرز مزايا هذا النهج:

- ١) نهج إداري مرن: يُخفف القادة التحويليون من الجمود الإداري، مما يمنح الموظفين مساحة أكبر للتجربة واقتراح أساليب وأفكار جديدة.
- ٢) التركيز على المصلحة الذاتية: يُشجع الموظفون على تركيز جهودهم على ما يخدم المصالح العامة للمؤسسة بدلاً من المصالح الشخصية الضيقة.
- ٣) تدفق الأفكار من المصدر: تتبع الأفكار المبتكرة والأساليب الجديدة من الموظفين الذين يؤدون العمل بالفعل والذين يتعاملون مباشرة مع العملاء والقضايا التشغيلية.
- ٤) تعزيز الالتزام الشخصي: يُنمي الموظفون حرصاً شخصياً قوياً على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من التزامهم وجهودهم.
- ٥) توحيد الرؤية: ينجح القائد التحويلي الفعّال في توحيد المؤسسة بأكملها حول قضية وأهداف مشتركة.

ج) التحديات والقيود المنهجية للقيادة التحويلية

- على الرغم من المزايا، تبرز عدة تحديات يجب على الباحثين إدراكها: (الرشدي، ٢٠١٨)
- ✚ الفجوة بين الرؤية والتفاصيل: قد لا تكون الرؤية العظيمة والملهمة مصحوبة دائماً بإرشادات مفصلة وخطط عمل دقيقة حول كيفية تحقيقها عملياً.
 - ✚ خطر الإرهاق والإحباط: إذا كانت الرؤية طموحة للغاية أو صارمة في إطارها الزمني، فقد يعاني الموظفون من الإرهاق أو الإحباط عند محاولة تنفيذها.
 - ✚ إدارة الاضطراب الناتج عن التغيير: لأن القيادة التحويلية تستلزم التغيير، فقد يكون هذا التغيير مُزعزِعاً للغاية في بعض الحالات. يجب على القادة ضمان أن يكون التغيير موجّهاً نحو المصلحة الحقيقية للمنظمة، وليس لمجرد التغيير.
 - ✚ مقاومة الرؤية: قد لا يتفق بعض الموظفين تماماً مع رؤية القائد. ومع أن هذا لا يمنعهم من أداء واجباتهم، إلا أنه قد يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل.

المتطلبات الزمنية للمشاركة المستمرة: يتطلب النجاح في هذا الأسلوب الحفاظ على مستويات عالية من الحماس والمشاركة النشطة مع الموظفين. وهذا يتطلب التواصل الاستباقي والمستمر، وهو ما قد يستغرق وقتاً طويلاً.

وفي شركات الإنتاج الإعلامي، يُعد هذا النمط من أنسب الأساليب نظراً لما تتطلبه طبيعة العمل من إبداع وتجديد دائم، فضلاً عن حاجتها لقادة يمتلكون رؤية إبداعية شاملة توجه جهود الفريق نحو التميز المهني والإنتاجي.

(د) أبعاد القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية أحد النماذج القيادية الحديثة التي تسعى إلى إعادة تشكيل سلوك العاملين وتطوير قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي، وقد تعددت آراء الباحثين حول عدد أبعاد هذا النموذج. فبينما اتجه فريق من الباحثين إلى حصر أبعاد القيادة التحويلية في أربعة عناصر رئيسية، هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية؛ ذهب فريق آخر إلى توسيع الإطار المفاهيمي ليصل إلى ستة أبعاد. وفي ضوء هذا التباين، تبنّى الباحث في هذه الدراسة التصور الأكثر شمولاً، مستنداً إلى ما اقترحه Bass، مع إضافة البعد الخامس (التمكين) الذي أشار إليه كل من Avolio وآخرون و Rafferty & Griffin، نظراً لكون التمكين يمثل حجر الزاوية في عمليات التحول التنظيمي الحديثة. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، تشمل: (Bahoseen, 2020)

١. التأثير المثالي
٢. التحفيز الإلهامي
٣. الاستثارة الفكرية
٤. الاعتبارات الفردية
٥. التمكين

(١) التأثير المثالي

يُشار إلى هذا البعد في الأدبيات باسم الكاريزما أو تأثير القوة. (عبد الرزاق و هاشم ، ٢٠١٤) ويعكس قدرة القائد على تجسيد رؤية المنظمة ونقلها إلى الأفراد بطريقة تُشعرهم بالفخر والاعتزاز، ما يؤدي إلى تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه. ويتميّز القائد التحويلي بأنه يقدّم احتياجات

العاملين على احتياجاته الخاصة، ويُظهر صفات شخصية تجعله نموذجًا يُحتذى به، مما يدفع العاملين إلى تقليد سلوكه والاستجابة لتوجيهاته بصورة طوعية. (كنعان ، ٢٠١٤ ، صفحة ١٩)

كما يتضمن هذا البعد قدرة القائد على إقناع الأفراد برسالة المنظمة وترسيخ قناعاتهم بأهمية الرؤية المستقبلية، إضافةً إلى امتلاكه مهارات اتصالية عالية تمكّنه من طرح الأفكار وتوضيح التوجهات الاستراتيجية بفعالية. وقد ميّز Bass & Avolio بين مكوّنين للتأثير المثالي: (الأخضر ، ٢٠١٩ ، صفحة ٧٣)

أ- الصفات المثالية التي تعكس القدرات الذهنية والسمات الشخصية للقائد.

ب- السلوك المثالي الذي يظهر في التفاعل المستمر بين القائد والعاملين، بما يحقق التوازن بين رؤيته ومتطلبات العاملين واحتياجات المنظمة.

يُعدّ التأثير المثالي حجر الأساس في بناء العلاقة القيادية المؤثرة، إذ يسهم في تعزيز الالتزام النفسي والمهني لدى العاملين، ويخلق مناخًا تنظيميًا يقوم على الثقة، وهو ما يعدّ عنصرًا جوهريًا في نجاح عمليات التحول التنظيمي.

٢) التحفيز الإلهامي

يرتكز هذا البعد على قدرة القائد على إلهام الأفراد وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، من خلال رفع مستوى التحدي في المهام الموكلة إليهم، وإضفاء قيمة معنوية على مسؤولياتهم، بما يعزز التفاؤل والحماسة لديهم. ويتضمن التحفيز إشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية، وتوضيح توقعات الأداء بما يسهم في توجيه جهودهم بصورة فعّالة. (العامي، ٢٠٠٢ ، صفحة ٨)

ويسهم هذا النوع من القيادة في تعزيز قدرة الأفراد على التخيل الإبداعي، وتوجيه تفكيرهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، خاصة عندما تكون رؤية المنظمة واضحة ومحددة. كما يعتمد القادة التحويليون مجموعة من أساليب التحفيز، مثل التواصل المستمر، وتقبّل الخطأ كفرصة للتعلم، والاستماع النشط، وتشجيع الابتكار، والاعتراف بالإنجازات. (عبد الرزاق و هاشم ، ٢٠١٤ ، صفحة ٦١)

بناء على ما سبق ترى الباحثة أن التحفيز الإلهامي يساعد في خلق بيئة تنظيمية مبنية على الحماس الجماعي والانتماء، ويعدّ محركًا أساسيًا للالتزام والسعي نحو تحقيق رؤية المنظمة، وهو ما يسهّل تطبيق التغيير الاستراتيجي.

٣) الاستثارة الفكرية

تُعنى الاستثارة الفكرية بتشجيع الأفراد على التفكير بطرق مبتكرة والابتعاد عن الأنماط التقليدية في معالجة المشكلات، ويحفّز القائد التحويلي العاملين على إعادة النظر في العمليات القائمة، والنظر

إلى المشكلات على أنها فرص للتطوير، وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي. (عبد الرزاق و هاشم ، ٢٠١٤، صفحة ٦٢)

كما يشجع القائد أفرادَه على مراجعة أفكاره وآرائه هو نفسه، دون السماح بالتقليل من قيمة أفكار العاملين أو انتقادها، مما يعزز حرية التفكير. وتشير الدراسات إلى أن هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية عندما يكون القائد أقل خبرة في مجال محدد أو عندما يكون العاملون من ذوي المستويات التعليمية المرتفعة. (Avolio , Waldman , & Yammarino, 1991)

وقد لخص الباحثون هذا البعد في عناصر منها: القدرة على عرض الرؤية بشكل جذاب، العمل بثقة، تعزيز القيم، التأثير المثالي، وتمكين الأفراد لتحقيق الرؤية. (دواني، ٢٠١٣، صفحة ١٤٣)

وعليه نلاحظ ان الاستثارة الفكرية تعزز من قدرات المنظمة على الابتكار وتطوير حلول جديدة، وهو ما يعدّ عاملاً محوريًا في التميز التنافسي واستدامته.

٤) الاعتبارات الفردية

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والاستماع لمشكلاتهم، وتقديم الدعم والتوجيه المستمر لهم، إضافة إلى توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم. ويعتمد القائد التحويلي أساليب مرنة تراعي احتياجات كل فرد على حدة، مع الحفاظ على العدالة بين الجميع. (السعود ، ٢٠١٢، صفحة ٢٠٦)

وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يعزز الشعور بالانتماء، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويشجع على الانخراط الواسع في العمل. كما يساهم في دفع الأفراد إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح تحقيق أهداف المنظمة. (Bernard, Bass , & Avolio, 1994)

وعليه تؤدي الاعتبارات الفردية دورًا مهمًا في تكوين علاقات داعمة داخل المنظمة، وتطوير القدرات الفردية بما يساهم في بناء فرق عمل قوية ومتعاونة.

٥) التمكين

يُعد التمكين أحد أهم مقومات القيادة التحويلية الحديثة، إذ يتجاوز القائد الدور التقليدي المتمثل في التوجيه إلى دور يمنح العاملين مساحة أكبر لاتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفاعلة في إدارة العمل. (أفندي، ٢٠٠٣، صفحة ٩)

ويتجلى التمكين في تفويض السلطة للعاملين في الخطوط الأمامية، بما يسمح لهم بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وحل المشكلات دون الحاجة إلى سلسلة هرمية طويلة. وعليه، فإن التمكين يساهم في رفع الأداء وتعزيز المبادرة والإبداع. (أفندي، ٢٠٠٣، صفحة ١٠)

يمثل التمكين آلية استراتيجية لدعم التحول التنظيمي، إذ يوسع دائرة صنع القرار، ويرفع كفاءة الاستجابة، ويعزز القدرة على الابتكار.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

٢.٢.١: ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية

يشكل مفهوم الأداء ركيزة أساسية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ويتطلب تناوله تحليلًا دقيقًا لجذوره اللغوية ومعناه الاصطلاحي في السياق التنظيمي:

(أ) المدلول اللغوي:

لغويًا، يحمل مصطلح "الأداء" في العربية معاني القيام بالشيء، وإنجازه، والوفاء به، كـ "أداء الدين" أو "أداء الصلاة" أو "أداء الشهادة"، وهي جميعًا تشير إلى التنفيذ والإنجاز والوصول. (أرفيس، ٢٠١٨)

أما أصله في اللغة الإنجليزية فهو الفعل (to perform) الذي يفيد الإنجاز أو التأدية أو إتمام عمل أو مهمة ما. (المنهل، ٢٠٠٣، صفحة ٨٩٥)

(ب) التعريف الاصطلاحي والأكاديمي:

الأداء في السياق التنظيمي يتجاوز مجرد العمل إلى كونه تنفيذًا منهجيًا لعمل أو واجب موكل إلى فرد أو مجموعة. (بدوي و مصطفى ، ١٩٨٤ ، صفحة ١٦٦) كما يُنظر إليه من زاوية النتائج على أنه حصيلة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام التنظيمي إلى بلوغها. (محمد ، ١٩٩٨ ، صفحة ٣)

٢.٢.٢. الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء

يُعد الأداء ظاهرة متعددة الأوجه، يمكن تفكيكها إلى مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تشكل مجموعها المقياس الشامل لجودة الإنجاز. وتتمثل أبرز هذه الأبعاد فيما يلي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- السلطة المقرونة بالمسؤولية: يشمل هذا البعد منح الصلاحيات الضرورية لإنجاز العمل بعد تحديد المسؤولية، إذ تتضمن السلطة هنا جانبي التمكين (لتنفيذ العمل) والنيابة (عن جهة أعلى).

- جودة ومستوى العمل المنجز (الكيف): ويعكس هذا البعد إدراك الفرد لطبيعة مهامه، وإملاكه المهارات والرغبة اللازمة للتنفيذ المنظم والدقيق للعمل بأقل قدر من الأخطاء.

- كمية العمل المنجزة (الكم): يُعنى هذا العنصر بحجم المخرجات أو مقدار العمل الذي يتمكن الموظف من إنجازه ضمن الظروف التشغيلية الطبيعية، مع الأخذ في الحسبان سرعة الإنجاز المطلوبة.
- الوثوق والمثابرة (الالتزام السلوكي): ويشتمل على الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المساءلة، وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، إلى جانب مدى حاجة الفرد إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين.

٢,٢,٣. الأهمية الاستراتيجية للأداء

- يحتل مفهوم الأداء أهمية استراتيجية متزايدة كونه مؤشراً ومعياراً للتقدم على المستويين التنظيمي والوطني. وتتجلى أهمية أداء العاملين في المنظمات على النحو التالي: (أرفيس، ٢٠١٨)
- عامل يعكس الفاعلية التنظيمية: يُعد الأداء الفردي على مختلف المستويات التنظيمية انعكاساً مباشراً لأداء المنظمة ككل، مما يجعل كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة عاملاً متلازمان يؤثران إيجاباً على بقائها واستقرارها.
 - ركيزة للقرارات الإدارية والتطوير: يوفر الأداء مقياساً لقدرة الفرد الحالية على إنجاز العمل، وقدرته المحتملة على أداء أعمال مختلفة مستقبلاً. وبناءً عليه، يصبح الأداء الفردي الأساس الذي تُبنى عليه العديد من القرارات الإدارية الحيوية مثل النقل، الترقية، والتكوين المهني.
 - محفز للارتباط النفسي والمهني: يرتبط الأداء بشكل وثيق مع الأجور والمرتبات، شريطة توفر نظام حوافز عادل وفعال. كما يلبي الأداء المتميز الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الاستقرار الوظيفي وإثبات الذات.
 - قاطرة التنمية الشاملة: لا تقتصر أهمية الأداء على مستوى المنظمة فحسب، بل تمتد لتشمل نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ويشير الاهتمام بمستوى الأداء على أي مستوى تنظيمي إلى كفاءة وقدرات ودوافع الرؤساء بقدر ما يعكس كفاءة المرؤوسين.

٢,٢,٤. محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)

نظراً لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتشابكها، يصعب حصرها، لكن يمكن تصنيفها في ثلاثة مستويات رئيسية: (معمر، ٢٠١٤، الصفحات ٣٤ - ٣٥)

١. المحددات الإدارية والتنظيمية:

- غياب الدقة في تحديد المهام والوصف الوظيفي.
- ضعف أو سوء الإشراف المباشر.

- القصور في برامج التدريب والتكوين.
- نقص الموارد المادية أو عدم توفر الظروف المناسبة للعمل والإنتاج.

٢. المحددات البيئية الخارجية:

- الصراع القيمي والاتجاهي بين ما يحمله الموظف وما يسود في المجتمع.
- الظروف الاقتصادية العامة ومناخ سوق العمل.
- الأطر التشريعية والقرارات الحكومية المنظمة للعمل.
- السياسات النقابية والاضطراب السياسي المحتمل.

٣. المحددات المرتبطة بالموظف (العوامل الفردية):

- مستوى التأهيل العلمي والخبرة الشخصية للفرد.
- مدى التوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات المنصب الذي يشغله.
- مناخ العلاقات السائد بين زملاء العمل والمشرفين.

٢.٢.٥. مؤشرات الأداء التنظيمي

يشمل الأداء التنظيمي مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها وتحليلها لتقييم فعالية المؤسسة، ومن أهمها:

- الأداء المالي: يعكس القدرة على استخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق النمو وزيادة الأرباح.
- الأداء التشغيلي: يقيس الكفاءة في إدارة الموارد والإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات.
- الفعالية التنظيمية: تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة. (نوية، ٢٠١٩)

ويشير الباحثون إلى أن هذه المؤشرات يجب أن تكون مترابطة مع ممارسات القيادة التحويلية، حيث يسهم التحفيز والتوجيه الفردي والابتكار في تحسين الأداء في كل بعد من هذه الأبعاد. وعليه نلاحظ أن العلاقة بين القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء التنظيمي تظهر أن تحسين أي بعد من أبعاد الأداء يتطلب تدخلاً قيادياً واعياً ومدروساً، يركز على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها نحو الإنجاز.

٢.٢.٦. خصائص قياس وتقييم الأداء التنظيمي

عملية قياس الأداء التنظيمي تعتمد على معايير واضحة وموضوعية، تشمل متابعة الأداء بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التدريب والإرشاد، وكذلك اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمكافآت والترقيات. (الحربي، ١٩٩٥، صفحة ٨١)

وتشمل مؤشرات القياس الحديثة:

- **الرضا الوظيفي:** يعكس مشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل ويؤثر على التزامهم بالأداء. (ابو زيادة، ٢٠١١، صفحة ٨٨٩)
- **الالتزام التنظيمي:** يعكس ولاء الموظف واستمراريته، مما ينعكس على حضورهم اليومي ومهاراتهم الإنتاجية.
- **مهارات التفكير الابتكاري:** تعزز القدرة على إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء.
- **السلوكيات الإضافية:** مثل المبادرات الطوعية التي يقوم بها الموظف لتعزيز الأداء التنظيمي. (ابو زيادة، ٢٠١١، صفحة ٨٩٠)

بناء على ما سبق تلاحظ الباحثة أن قياس الأداء بدقة يمكن القيادة من رصد أثر أساليب القيادة التحويلية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات مستدامة لتحسين النتائج التنظيمية.

المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

الدور المحوري للقيادة داخل أي كيان تنظيمي لا يمكن المبالغة في تقديره، إذ يُعتبر الأداء الكلي للمنظمة بمثابة المرآة العاكسة التي تجسد وضعها الحقيقي وفعاليتها في كافة الجوانب. ولضمان تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الكفاءة والفعالية في أدائها، يغدو من الضروري ترسيخ قيادة تنظيمية ملهمة وفعالة. يمثل القائد، بحد ذاته، عنصراً أساسياً ومؤثراً؛ لكونه يشكل الرافعة لأهم مورد تمتلكه المنظمة، وهو المورد البشري. فالمنظمة تُصبح كياناً عاجزاً عن تحقيق أهدافه دون وجود الكفاءات البشرية. (نوية، ٢٠١٩)

تتمثل إحدى التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات اليوم في ندرة القائد الفعال، الذي يمتلك القدرة على توجيه المنظمة نحو التميز والاستدامة من خلال تحقيق معدلات أداء متفوقة. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة، التي تركز على صياغة رؤية استشرافية وخطط استراتيجية تهدف مباشرة إلى تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي الشامل.

الفرع الأول : التأثير المثالي وأثره على الأداء التنظيمي

يُعرف التأثير المثالي، وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية، على أنه القدرة الفنية والفنية للقائد على التأثير في سلوك الآخرين، وحثهم طوعاً على التعاون التام من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. إنه يمثل أيضاً

فن توجيه الأفراد والتأثير عليهم بطريقة تولد لديهم الرضا والولاء والتعاون المطلوب للوصول إلى
الغايات التنظيمية. (الغامدي، ٢٠١١)

القائد الذي يتمتع بشخصية جذابة وكاريزما ملهمة يتمكن من بناء قوة رمزية كبيرة، يستخدمها في التأثير العميق على أتباعه، وينظر الأتباع إلى هذا القائد ك نموذج يُحتذى به، وينشأ غالباً ارتباط عاطفي قوي معه. هذا النفوذ الشخصي يمنح القائد قوة فريدة تمكنه من خلق درجة عالية من الأداء والالتزام والاعتراف بمركزه. علاوة على ذلك، فإن التأثير المثالي يجعل الأتباع يتبنون قيم ورسالة القائد وأهدافه وسلوكه، ويعزز الثقة في صدق معتقداته. وغالباً ما ترتبط الكاريزما بالقدرة على معالجة الأزمات وإيجاد حلول واقعية ومقنعة لها. يتصف القادة الكاريزميون بقوة الشخصية، الثقة بالنفس، اللباقة، والتعبير العاطفي الواضح، فضلاً عن ميلهم إلى تقبل المخاطرة المحسوبة. (نوية، ٢٠١٩)

وفي هذا السياق، يؤكد Shamir (١٩٩٨) أن القيادة التحويلية تمتلك القدرة على تعزيز الأداء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال:

- ربط تحقيق الأهداف المنشودة ب القيم المثلى والأخلاقيات الإيجابية.
- الربط الواضح والمباشر بين الجهد المبذول من المرؤوسين وتحقيق الأهداف النهائية.
- تشجيع المرؤوسين على التفكير النقدي والمستقل لإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات ونقد الطرق القديمة في العمل.

الفرع الثاني: التحفيز الإلهامي وأثره على الأداء التنظيمي

عرّف كل من Bass و Avolio التحفيز الإلهامي بأنه قدرة القائد على نقل توقعاته العالية جداً للآخرين، واستخدام الرموز والشعارات لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف الهامة بطرق مُبسطة ومُحفزة. وهذا يعني القدرة على إنجاز نتائج عظيمة من خلال زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد.

يعمل القائد التحويلي على إثارة تحدي الأداء لدى مرؤوسيه، ويمنحهم فرصة حقيقية للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يزرع فيهم الحماس وروح الفريق، ويشاركهم في عملية رسم الرؤية المستقبلية المنشودة للمنظمة، مستخدماً في ذلك الرموز والشعارات لتوجيه جهودهم نحو الغاية.

(غربي، ٢٠١٧)

يميل القائد التحويلي إلى حث وإلهام الأفراد باستمرار. إن هذا الحث والإلهام يمثلان نصف الكيفية التي يمكن للقائد من خلالها أن يُوصل هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً، ويُظهره بأنه يمثل وضعاً أفضل بكثير من الوضع الراهن، وضرورة مشاركة الجميع فيه، وعندما يكون الأفراد الأتباع مُحفزين بإلهام، فإن دافعيتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية تكون مرتفعة جداً.

وعليه فإن الأداء التنظيمي يرتبط بعلاقة قوية ومؤكدة تجاه القيادة التحويلية. وتدعم هذه النتيجة ما ذكره الباحثون بأن المنظمات يجب أن تُبرهن على التزامها تجاه الموظفين عبر توفير بيئة عمل داعمة ومساندة. ووفقاً لـ نظرية الدعم التنظيمي، فإن إدارة وقيادة المنظمة الداعمة هي إحدى الطرق الأساسية لتجسيد هذا الالتزام.

الفرع الثالث: الاستثارة الفكرية وأثرها على الأداء التنظيمي

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يسعى بنشاط إلى البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع التابعين على حل المشكلات بطريقة إبداعية وخالقة، وتقديم الدعم للنماذج الجديدة والمبتكرة لأداء العمل. (هباز ، ٢٠١٥)

يصف هذا البعد نمط تفكير القائد الذي يتسم بالتجديد والابتكار وغير التقليدي. فهو يحث الأتباع على التوصل إلى طرق مستحدثة لمعالجة المشكلات، بدلاً من التمسك بالأساليب القديمة والعميقة. من خلال استثارة نماذج تفكير جديدة لدى الأفراد، يشجع القائد الأتباع على التشكيك في معتقداتهم وافتراساتهم القديمة، وبالتالي يتعلمون طرقاً مبتكرة لحل المشكلات بشكل مستقل.

يمتلك القائد التحويلي القدرة على تقديم رؤية مقنعة ونقلها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الرموز والشعارات المؤثرة. كما أنه يحرص على تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، ويحثهم على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. (صبري ، ٢٠٠٩ ، صفحة ١٠٧)

وعليه تمثل الاستثارة الفكرية عملية تطوير مستمرة للكفاءات العقلية، حيث يحفز القائد التابعين على التفكير النقدي وتحدي الوضع الراهن. هذا المنهج ضروري في الشركات الناشئة التي يجب أن تتسم بالرشاقة المعرفية وقدرتها على توليد حلول مبتكرة للمشكلات السوقية، مما يعزز التزامهم بمنظمة تشجع التعلم.

الفرع الرابع: الاعتبارات الفردية وأثرها على الأداء التنظيمي

تُعنى الاعتبارات الفردية بالاهتمام الشخصي العميق الذي يوليه القائد لمرؤوسيه. وهي تشمل الاستجابة لمتطلباتهم، وتوزيع المهام بناءً على احتياجاتهم وقدراتهم الخاصة، والعمل المستمر على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور المهني. وفي هذا البعد، يتم التعامل مع الأفراد بطرق مختلفة تأخذ في الحسبان الفروق الفردية بينهم. (الغامدي، ٢٠١١ ، صفحة ٥٨)

إن اهتمام القائد بمرؤوسيه يتضمن تلمس احتياجاتهم ومعرفة قدراتهم الفعلية، وذلك بهدف تطوير أدائهم عبر آليات مثل: تفويض المهام المدروس، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على إنجاز هذه المهام بأفضل النتائج. يتم تشجيعهم على الرجوع إليه عند الضرورة، حيث يتبع أسلوب المعلم الناصح. كل هذه الممارسات تشكل دافعاً قوياً للمرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز المهام المسندة إليهم.

ويشير Yukl (١٩٩٨) إلى أن القيادة التحويلية تركز بشكل كبير على التدريب والتوجيه الفردي للمرؤوسين، بهدف إعدادهم لتحمل المسؤوليات الأكبر، مما يساهم في تطويرهم ليصبحوا قادة مستقبليين. هذا التمكين يجعل الأفراد يرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل وفعال، وهو ما يؤدي إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف. كما أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يُتوقع أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي. وفي سياق داعم، وجد ويليامز في مراجعته لرسائل الماجستير أن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية، والتي تُعد من العناصر الأساسية للاهتمام الفردي، كان لها آثار إيجابية واضحة في تنمية وتعزيز الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. (نوية، ٢٠١٩)

يؤكد هذا البعد على أن القائد التحويلي يتجاوز دور المدير ليصبح مُطوراً للكفاءات. من خلال التوجيه الفردي وتفويض المهام المدروس، يتم بناء جيل من القادة القادرين على العمل باستقلالية. هذه العملية لا ترفع فقط من مستوى الأداء الحالي في الشركات الناشئة، بل تضمن أيضاً الاستدامة القيادية داخل المنظمة.

الفرع الخامس: التمكين وأثره على الأداء التنظيمي

يُعد بعد التمكين أحد الأبعاد الجوهرية في القيادة التحويلية، إذ يركز على منح الموظفين مستوى أعلى من الاستقلالية والثقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المنظمة. ويسهم التمكين في رفع مستوى الكفاءة الفردية من خلال تطوير مهارات العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في العمليات التنظيمية بصورة فعالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وفاعلية الإنجاز. كما يؤدي تمكين الموظفين إلى تعزيز الابتكار، وتقليل البيروقراطية، وتسريع الاستجابة للتحديات التشغيلية، وهو ما يرفع من مستوى الأداء التنظيمي ككل. وبذلك يمثل التمكين آلية استراتيجية تساهم في بناء بيئة عمل محفزة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

المبحث الرابع: الشركات الناشئة

تُعدّ الشركات الناشئة أحد الركائز الأساسية في الاقتصادات الحديثة، كونها تمثل نماذج أعمال مبتكرة تعتمد على استغلال الفرص السوقية بطرق غير تقليدية، وتساهم بشكل مباشر في تعزيز التنوع الاقتصادي وخلق فرص عمل نوعية، لا سيما في الاقتصادات الساعية للتحوّل الرقمي. وتُعرّف الشركات الناشئة بأنها "مشروعات حديثة التأسيس تعتمد على الابتكار والتقنيات الجديدة بهدف تحقيق نمو متسارع في فترة زمنية قصيرة" (Ries, 2011). وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة نتيجة التحولات الاقتصادية العالمية، وارتفاع دور التقنيات الرقمية، وانتشار ثقافة ريادة الأعمال، ما جعل هذه الشركات المحرك الرئيس للابتكار والتنمية.

وفي السياق السعودي، برزت الشركات الناشئة كأداة فعالة في دعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة في محاور تنمية القطاع الخاص، والتحول الرقمي، وتمكين الكفاءات الوطنية. وتشير تقارير منشورة إلى أن بيئة ريادة الأعمال في المملكة شهدت نمواً كبيراً نتيجة الحوافز الحكومية، وحاضنات ومسرّعات الأعمال، وتسهيلات التمويل عبر برامج مثل منشآت وصندوق دعم الابتكار (OECD, 2023). كما لعبت هذه المبادرات دوراً رئيساً في تعزيز قدرة الشركات الناشئة على المنافسة والاستدامة، من خلال تقديم الدعم التقني، وتطوير المهارات، وتهيئة البنية التنظيمية والتشريعية المشجعة على الابتكار. وبالتالي، أصبحت الشركات الناشئة عاملاً محورياً في دفع عجلة الاقتصاد الرقمي وتوفير حلول تقنية حديثة في مختلف القطاعات، بما فيها الصحة، والخدمات الحكومية، والتجارة الإلكترونية، مما يعزز دورها كأحد محركات التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة.

ثانياً: الدراسات السابقة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، خصوصاً في بيئة الشركات الناشئة التي تتميز بسرعة النمو، وارتفاع مستويات عدم اليقين، والحاجة المستمرة إلى الابتكار. فقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام واسع في الأدبيات المعاصرة بوصفها نمطاً قيادياً قادراً على تحفيز العاملين وإحداث التغيير التنظيمي ورفع مستويات الإبداع، وهي عوامل تُعد جوهرية لنجاح الشركات الناشئة في مراحلها الأولى. في المقابل، تُعد دراسة الأداء التنظيمي بمنظور شامل—يشمل الفعالية والإنتاجية والابتكار وجودة العمل—من القضايا التي أولتها البحوث الإدارية اهتماماً متزايداً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسات على الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية.

وفي ضوء ذلك، يهدف هذا المبحث إلى مراجعة وتحليل أبرز الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، سواء في سياقات ريادة أو تقليدية، مع التركيز على الدراسات التي تتقاطع مع طبيعة الشركات الناشئة. ويأتي هذا الاستعراض لإبراز الاتجاهات النظرية التي أسست لفهم هذا النمط القيادي، ومناقشة الأدلة البحثية التي دعمت دوره في تعزيز الأداء والسلوك التنظيمي الإيجابي، بالإضافة إلى توضيح منهجيات الباحثين وأساليب قياسهم للعلاقة بين المتغيرين. كما يسهم هذا العرض في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات من حيث بيئات التطبيق، والنتائج الرئيسية، والحدود البحثية التي أشار إليها الباحثون.

ومن خلال هذه المراجعة، تسعى الباحثة إلى الكشف عن الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، والمتمثلة في محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة تحديداً في الشركات الناشئة، رغم أن هذه البيئة التنظيمية أكثر حساسية لتأثير القادة وقدرتهم على توجيه الموارد، وتمكين الفرق، وبناء ثقافة تنظيمية مبتكرة. وعليه، فإن هذا المبحث لا يقدم فقط خلفية معرفية للدراسة، بل يؤسس أيضاً لإطار نظري يدعم تفسير نتائج البحث، ويبرز الإضافة العلمية التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة في سياق علمي لا يزال بحاجة إلى المزيد من الإثراء.

١. **دراسة (القحطاني ، عوش ، وشمسي ، ٢٠٢٣)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية في وزارة التعليم السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من ١٢١ موظفاً. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية، ممثلة في التأثير المثالي، والتحفيز، والاستشارة الفكرية، والتمكين، على عناصر الإبداع الإداري مثل المرونة والمجازفة والمنهجية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس أو العمر أو المستوى التعليمي، مقابل وجود فروق مرتبطة بالمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتطوير السياسات الداعمة للإبداع الإداري، إضافة إلى العناية بإعداد القيادات الوطنية القادرة على ممارسة هذا النمط القيادي بكفاءة.

٢. **دراسة (Bahoseen, 2020)** سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسة سلة للتنمية في اليمن، وذلك في ضوء التحديات التي تواجه المنظمات الخيرية والتنمية في البلاد. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بمنهج دراسة الحالة، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية—الأثر المثالي، التحفيز، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين—وبين مستوى الأداء المؤسسي.

كما أوصت الدراسة بتبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري فعّال، والاهتمام بتدريب العاملين على مهارات القيادة الحديثة، ودعم عمليات قياس الأداء المؤسسي بهدف تعزيز تنافسية المؤسسة وضمان استدامتها.

٣. دراسة (الحقيل, ٢٠٢١) تناولت هذه الدراسة أثر كفاءة القادة التحويليين في الشركات الناشئة الأردنية على أداء العاملين، مع التركيز على مدى اختلاف هذا الأثر تبعاً للنوع الاجتماعي للقادة. اتبعت الدراسة المنهج الكمي، حيث جرى تطوير استبانة وزّعت على ٢٠٦ موظفين يعملون في شركات ناشئة داخل مجمع الملك حسين للأعمال. أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة القادة التحويليين جاء متوسطاً، وأن هذا المستوى كان متساوياً بين الجنسين، كما تبين أن أداء العاملين كان مرتفعاً ولم يتأثر بشكل جوهري بكفاءة القادة. كذلك أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة تعزى للجنس فيما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية بجميع أبعادها على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة النساء في المواقع القيادية والاهتمام بتطوير مهارات القيادة لدى العاملين، إلى جانب العمل على تعزيز الأداء والمحافظة على مستواه العالي في الشركات الريادية.

٤. دراسة (الشهري, ٢٠٢٥) سلطت هذه الدراسة الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تحسين كفاءة أداء مؤسسات القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه الحكومي نحو تطوير ممارسات الإدارة البيئية. اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية شاملة تضمنت جمع البيانات من مجتمع كبير بلغ ١٠,٠٠٠ موظف، إضافة إلى عينة من القطاع البيئي قدرت بـ ٣٧٠ موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية—من خلال الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، والوعي الثقافي، والإلهام الفكري—كان لها دور جوهري في تعزيز سياسات التحول المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى الحاجة الماسة لإعداد برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية في القطاع البيئي. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الاستدامة وتعزيز أثر الحوكمة البيئية في المؤسسات الحكومية.

٥. دراسة (خليل, ٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير أسلوب القيادة التحويلية في الارتقاء بالأداء التنظيمي داخل وحدات الحكومات المحلية في مصر، معتمدةً على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي. جرى جمع البيانات عبر استبيان صُمم لتقييم perceptions العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة التحويلية في تحسين أداء الوحدات الحكومية، كما تبين أن اعتماد هذا النمط القيادي يسهم في زيادة كفاءة فرق العمل وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية. وأوصت الدراسة

باتخاذ خطوات عملية نحو نشر أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية وتدريب القيادات الحالية على تبني فلسفة هذا النمط لما له من أثر مباشر على تطوير الأداء المؤسسي.

٦. دراسة (عيسى, ٢٠٢٥) ركزت هذه الدراسة على تحليل القيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يسهم في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي. تناولت الدراسة المفهوم من عدة جوانب، بدءاً بتحديد خصائص القادة التحويليين ومقارنتها بغيرها من الأنماط القيادية، وصولاً إلى تحليل الاستراتيجيات التحفيزية التي يعتمدون عليها. اعتمد الباحث على منهج وصفي مدعم بأمثلة تطبيقية لمنظمات نجحت في تبني القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يلعبون دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي وتطوير الأداء، إلى جانب قدرتهم على تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى. وأوصت الدراسة بأهمية دمج ممارسات القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية وتوفير برامج تأهيلية تسهم في رفع قدرات القادة وتجاوز التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا النمط.

٧. دراسة (نوية, ٢٠١٩) استهدفت هذه الدراسة قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في جامعة غارداية، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من ٦٠ مفردة، استرجع منها ٤٤ استبانة صالحة للتحليل. استخدم الباحث برنامج SPSS لتنفيذ مجموعة من الاختبارات الإحصائية، شملت معامل الثبات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إضافة إلى الملاحظة كأداة داعمة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي، مما يؤكد أهمية الدور الذي يؤديه هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الأكاديمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الإدارية.

٨. دراسة (الأخضر, ٢٠١٩) سعت هذه الدراسة إلى تحليل درجة توافر سمات القيادة التحويلية داخل مجموعة كوندور الجزائرية، إضافة إلى استقصاء تأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي. اعتمد الباحث على استبيان صُمم لقياس perceptions المدراء، ووزع على عينة بلغت ١٧٣ مشاركاً من مختلف الأقسام. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير قوي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي، حيث فسرت أبعادها نحو ٧٧٪ من التباين في مستوى التميز. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في تصورات المستجيبين بناءً على متغيرات شخصية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي، باستثناء الخبرة المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التمكين والتحفيز الفكري داخل المؤسسات، إضافة إلى تطوير برامج قيادية تركز على دعم ممارسات القيادة التحويلية.

٩. دراسة (Hamid, 2024) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية عبر أبعادها الخمسة في تعزيز الأداء التنظيمي داخل بيئة عمل معاصرة تواجه تحولات سريعة. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة عبر برنامج SPSS. بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء، ولا سيما من خلال التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج قيادية تستند إلى النموذج التحويلي، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير مهارات القادة بما يساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية على المدى الطويل.

١٠. دراسة (Mutahar, 2015) تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تمارسه القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تطوير القدرات الديناميكية للتعلم داخل منظمات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثون على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، وجمعت البيانات باستخدام استبيان وزّع على موظفين اختيروا بعينة عشوائية بلغ حجمها ٧٠ موظفاً بنسبة استجابة بلغت ٨٠٪. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، إضافة إلى تعزيزها لعمليات التعلم التنظيمي الذي ظهر بدوره كعامل محوري في تحسين الأداء. وأكدت الدراسة أن تبني القادة لسلوكيات التحفيز، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتعزيز الثقة لدى العاملين، يساهم في رفع مستوى قدراتهم على التعلم وبالتالي تحسين أداء مؤسسات الاتصالات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في توجيه المديرين نحو الاستثمار في أنماط القيادة التحويلية باعتبارها عاملاً رئيسياً في خلق بيئة تعلم فعالة ضمن القطاعات التقنية.

١١. دراسة (Samad, 2012) ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة التي تربط بين الابتكار، والقيادة التحويلية، والأداء التنظيمي داخل شركات الخدمات اللوجستية الماليزية. وقد تم جمع البيانات من ١٥٠ موظفاً إدارياً باستخدام استبيان خضع لتحليل إحصائي عبر SPSS-18. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والابتكار من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل مبتكرة تدعم الأفكار الجديدة وتدفع نحو تحسين الخدمات اللوجستية. كما كشفت النتائج أن الكاريزما باعتبارها أحد أبعاد القيادة التحويلية كانت أكثر العوامل تأثيراً في الأداء، بالإضافة إلى أن الابتكار في المنتجات والخدمات لعب دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء التنظيمي. وتقدم الدراسة دلالات مهمة لصانعي القرار في الشركات الخدمية، توضح كيفية الاستفادة من دمج القيادة التحويلية مع الابتكار لتعزيز النتائج التنظيمية.

١٢. دراسة (Orabi, 2016) استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة

— التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي — على الأداء التنظيمي داخل ثلاثة بنوك أردنية. اعتمدت الدراسة على منهجية المسح ووزعت ٢٤٩ استبياناً، حيث تم تحليل ١٧١ منها بعد التأكد من صلاحيتها. وأظهرت النتائج أن ثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) أسهمت بشكل قوي في تفسير ٨١.٦٪ من التغير في الأداء التنظيمي، بينما لم يظهر التأثير المثالي كتأثير ذي دلالة. ويوضح الباحث أن اهتمام القادة بتتمية قدرات العاملين وتقديم الدعم الفردي وإلهامهم نحو تحقيق رؤية واضحة كان له تأثير كبير في تحسين الأداء، في حين أن التأثير المثالي لم يظهر دوره المتوقع في السياق البنكي. وتقدم هذه الدراسة دليلاً عملياً على أن التركيز على العناصر التحفيزية والمعرفية في القيادة التحويلية قد يكون أكثر تأثيراً من الاعتماد على الكاريزما وحدها.

١٣. دراسة (Kiliç & Uludag, 2021) ركزت هذه الدراسة على اختبار العلاقات المتداخلة

بين القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأداء المنظمة في ثلاث مراحل زمنية باستخدام تصميم زمني متدرج. شارك في الدراسة ١٢٢٩ موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. توصلت النتائج إلى دعم ١٧ فرضية توضح وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين القيادة التحويلية وبقية المتغيرات، كما بينت أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي تعمل كعوامل وسيطة مؤثرة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. وتؤكد الدراسة أن القادة التحويليين يخلقون بيئة محفزة على مشاركة المعرفة وتعزيز عمليات التعلم، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة. وتعد الدراسة واسعة من حيث حجم العينة وتنوع المتغيرات، مما يعطيها قدرة تفسيرية عالية في مجال دراسات القيادة.

١٤. دراسة (Alrowwad, Obeidat, & Tarhini, 2016) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل

العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والأداء التنظيمي داخل الشركات الدوائية الأردنية. تم جمع البيانات من ٢١٧ موظفاً واعتمد الباحثون على نمذجة المعادلات الهيكلية في تحليل العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لم يكن لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، إلا أنها أثرت إيجابياً على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتي بدورها كان لها تأثير إيجابي على الأداء. وتشير الدراسة إلى أن القيادة التحويلية قد تساهم في تحسين الأداء بصورة غير مباشرة عبر تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة، مما يجعل هذه النتائج ذات أهمية للمديرين الذين يرغبون بتحسين السمعة المؤسسية وتعزيز العلاقات مع الأطراف المعنية.

١٥. دراسة (Hilton,2023) استكشفت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

في خمسة بنوك تجارية، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام مسح مقطعي شمل ٣٠٠ موظف. بينت النتائج أن الاعتبار الفردي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة من قبل المديرين، كما ثبت أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية جميعها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وتشير الدراسة إلى ضرورة تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية المرتبطة بالاهتمام الفردي والتحفيز، لما لها من أثر في رفع مستوى رضا العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

١٦. دراسة (Sadaf Razzaq,2020) تقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية شملت ١٥ بحثاً

منشوراً حول أثر القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي في سياقات غربية وغير غربية خلال عام ٢٠١٩. توضح الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بزيادة الرضا والتحفيز والالتزام الوظيفي والمشاركة التنظيمية، وهي عوامل تؤثر مباشرة في تحسين الأداء. وتؤكد النتائج أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز الرؤية المشتركة وتحفيز الموظفين لتجاوز الاهتمامات الفردية لصالح الأهداف الجماعية، مما يجعل القيادة التحويلية نمطاً حيوياً في البيئات المتنوعة. وتخلص المراجعة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي واضح على الأداء الكلي للمنظمة عبر مسارات مباشرة وغير مباشرة.

١٧. دراسة (Rawashdeh,2021) تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء

التنظيمي عبر الدور الوسيط للابتكار داخل قطاع الصناعات في دولة نامية. اعتمد الباحثون على منهج كمي وجمعوا البيانات من ٢٢٢ قائداً وسطياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بكل من الابتكار والأداء التنظيمي، كما أثبتت أن الابتكار يلعب دور الوسيط في العلاقة بينهما. وأشارت الدراسة إلى أن القادة الذين يشجعون الإبداع ويحفزون التفكير الجديد يساهمون في تطوير عمليات أكثر فعالية، مما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء المؤسسي. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي بحثت هذا التداخل بين القيادة والتحول والابتكار في قطاع التصنيع بالدول النامية.

١٨. دراسة (Agazu,2025) قدمت هذه الدراسة مراجعة منهجية لـ ٥٤ دراسة تناولت العلاقة

بين القيادة التحويلية وأداء الشركات بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠٢٣. اعتمد الباحثون منهجية تحليل المحتوى وفق بروتوكولات PRISMA بهدف تحديد المسارات النظرية والتطبيقية الأكثر تأثيراً في تلك العلاقة. وخلصت النتائج إلى أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، إضافة إلى أدوار وسيطة متعددة أبرزها القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي. وأشارت المراجعة إلى الحاجة لتعزيز البحث في البيئات الناشئة والشركات

الصغيرة والناشئة، نظراً لندرة الدراسات التي تتناول الخصوصيات القيادية في تلك السياقات، مما يجعل نتائجها مهمة لإثراء الأدبيات وتوجيه البحوث المستقبلية.

١٩. دراسة (Zhao & Ren, 2022) يحلل هذا البحث كيفية تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة — القيادة الذاتية، والتحويلية، والتبادلية — في الشركات الناشئة، ويشرح تأثير كل نمط في نجاح تلك الشركات. وتبين الدراسة أن القيادة الذاتية ترتبط بسمات شخصية المؤسسين، بينما ترتبط القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات التفاعل مع الموظفين. وخلص الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تبرز كعامل رئيسي في تعزيز الابتكار والحماس لدى الموظفين داخل الشركات الناشئة، في حين ترتبط القيادة التبادلية بتحسين الكفاءة التشغيلية. وتقدم الدراسة منظوراً مهماً حول الدور الفريد للقيادة التحويلية في بيئات الشركات الناشئة التي تحتاج إلى الإبداع، والمرونة، والرؤية المستقبلية.

٢٠. دراسة (Tran وآخرون, ٢٠٢٥) تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية، والإبداع الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي في الشركات الناشئة. ويشير الباحثون إلى وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء داخل الشركات الناشئة تحديداً، رغم وجود أدلة قوية على هذه العلاقة في مؤسسات أخرى. وتخلص الدراسة إلى أن القادة التحويليين يلعبون دوراً مهماً في تعزيز الإبداع الفردي لدى العاملين، مما ينعكس لاحقاً في تحسين الأداء ورفع مستوى القيمة التي تقدمها الشركات الناشئة في بيئات تنافسية. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تربط بين الإبداع باعتباره مدخلاً للأداء، وبين القيادة التحويلية باعتبارها محفزاً لهذا الإبداع.

٢١. دراسة (Saif وآخرون, ٢٠٢٤) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري وأداء المهام في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، مع اختبار الدور الوسيط لتبادل المعرفة. اعتمد الباحثون على منهج كمي وتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام Smart PLS. وقد بينت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي، إضافة إلى الدور الوسيط لتبادل المعرفة في تعزيز تلك العلاقة. وأكدت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في خلق بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين مخرجات الأداء. وتعتبر هذه الدراسة ذات قيمة في فهم كيفية تعزيز القيادة التحويلية للتعليم والتبادل المعرفي داخل المؤسسات الأكاديمية.

٢٢. دراسة (Moray & Dias, 2025) تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل مناطق ذات موارد محدودة في الهند، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من مشاركة الموظفين وأنظمة التحكم الإدارية. اعتمد الباحثان على منهجية كمية

مقطعية، حيث جُمعت البيانات من مديرين وموظفين عبر قطاعات متعددة، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، كما ثبت أن مشاركة الموظفين تشكل وسيطاً ذو تأثير كبير في هذه العلاقة، بينما لم يظهر دور أنظمة التحكم الإدارية أي أثر وسيط معنوي. وتكشف هذه النتائج عن أهمية الأساليب القيادية المرتكزة على العامل البشري في البيئات التي تعاني من محدودية الموارد، حيث يتفوق تعزيز الحماس الوظيفي على الأدوات الرسمية في دفع الابتكار. وتوصي الدراسة بالاعتماد على برامج تطوير القيادة الموجهة لزيادة مشاركة الموظفين. أما أبرز قيودها فتمثلت في طبيعة التصميم المقطعي الذي لا يسمح بتفسير سببي كامل، إضافة إلى نطاقها الجغرافي المحدود.

٢٣. دراسة (Lumbantoruan, 2023) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي داخل بيئة شركة ناشئة إندونيسية. استخدم الباحثون منهجاً نوعياً غير تجريبي، وتم الاعتماد على ثلاث استبيانات معيارية شملت أداء الفرد، ومقياس القيادة متعددة العوامل، ومقياس التمكين النفسي، وشارك في الدراسة ١٥٤ موظفاً من شركة ناشئة في جاكرتا. أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يلعب دوراً جوهرياً في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء، بما يعزز الفرضيات المستندة إلى نظرية الموارد والطلبات في العمل ونظرية التوسع والبناء. وتؤكد الدراسة أن الإيمان بقدرات الموظف ومنحه الاستقلالية يزيد من فعالية القيادة، خصوصاً في بيئات الشركات الناشئة.

٢٤. دراسة (Wangari, 2024) تبحث هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة التقنية في نيروبي، من خلال تحليل أبعادها الثلاثة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري. استخدمت الباحثة تصميمًا توضيحيًا يعتمد على البيانات الكمية المجمعة من ٣٠٨ مشاركين من ٢٦٥ شركة ناشئة، وتم تطبيق العينة الطبقية لجمع ١٧٨ استبياناً صالحاً للتحليل. أظهرت نتائج الارتباط والانحدار أن التأثير المثالي يلعب الدور الأكبر في دعم الابتكار ($r = 0.930$)، يليه التحفيز الإلهامي ($r = 0.832$)، بينما كان التحفيز الفكري أقل تأثيراً رغم دلالاته الإحصائية ($r = 0.261$). وتبرز الدراسة أهمية قدرة القادة على إلهام الموظفين وتعزيز رؤيتهم الداخلية كعامل مؤثر في الأداء الابتكاري. كما تقدم توصيات بضرورة تطوير برامج قيادية تركز على بناء القدوة الإدارية داخل الشركات الناشئة التقنية.

٢٥. دراسة (زرقوط & بوكثير, ٢٠٢١) تتناول هذه الدراسة مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة ناشئة جزائرية تعمل في قطاع البناء. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي،

وتم توزيع استبيان على ٥٠ موظفًا، ثم تحليل البيانات باستخدام SPSS. توصلت النتائج إلى أن مستويات تطبيق القيادة التحويلية كانت مرتفعة عبر جميع أبعادها، مع ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو التالي: التحفيز الفكري، ثم الدفع الإلهامي، ثم التمكين، يليه الاهتمام الفردي، وأخيرًا التأثير المثالي. وتبرز الدراسة أن القادة في هذه المؤسسة يتبنون سلوكيات تعزز التفكير الإبداعي، وهو ما يدعم الأداء في بيئة الأعمال الناشئة. كما تؤكد أن تطوير القدرات القيادية يُعد محورًا لتحسين الجودة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

٢٦. دراسة (Abdul-Rahman, Al-Rubaie, & Al-Khalil, 2024) تستكشف هذه

الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الإبداع الفردي والابتكار المؤسسي والتحفيز الوظيفي في الشركات الناشئة الإندونيسية، باستخدام منهجية مختلطة تجمع بين المقابلات النوعية والاستبيانات الكمية. شملت العينة ١٥ شركة ناشئة، وتم تحليل المعطيات عبر التحليل الموضوعي والانحدار. خلصت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد عاملًا رئيسيًا في تعزيز ثقافة الابتكار، حيث يؤدي إظهار الرؤية والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي إلى زيادة إبداع الموظفين ومشاركتهم الفعالة. وتوصي الدراسة بتعزيز الممارسات القيادية القائمة على التشجيع والتحفيز ومناخ الدعم داخل الشركات الناشئة، لما لها من دور مباشر في دفع النمو الابتكاري.

٢٧. دراسة (Nawaz, 2025) يركّز البحث على فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية في تحسين

الابتكار داخل الشركات الناشئة الباكستانية العاملة في القطاع التقني، مستندًا إلى نموذج باس وأفوليو (١٩٩٤). استخدم الباحث منهجية مختلطة، جمعت بين بيانات كمية لـ ١٥٠ شركة ناشئة، ودراسات حالة نوعية لتقييم الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار ($r = 0.72$)، وتبيّن أن التحفيز الإلهامي هو الأكثر تأثيرًا، بينما لعب الاعتبار الفردي دورًا مهمًا في الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز الإنتاجية الإبداعية. كما أظهرت الدراسة أن التحفيز الفكري يواجه عوائق ثقافية تتعلق بالفجوة السلطوية في بيئة العمل الباكستانية. وتسهم الدراسة في تقديم فهم معمق لطبيعة القيادة والابتكار في الأسواق الناشئة، مع التأكيد على ضرورة دعم برامج تطوير القيادة داخل الحاضنات والمسرعات.

٢٨. دراسة (Rani & Divya, 2024) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في

دعم الابتكار المستدام داخل الشركات الناشئة، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وتوليد الأفكار والإبداع والنمو المؤسسي. تكشف المراجعة أن القيادة التحويلية تملك قدرة على تعزيز الدافعية، ورفع المعنويات، وتكوين ثقافة ابتكارية متماسكة، وهو ما يمنح الشركات الناشئة قدرة أكبر على التكيف في بيئات الأعمال غير المستقرة. وتشير النتائج إلى أن القادة التحويليين قادرين على تطوير شبكات دعم داخلية وخارجية تدعم الابتكار

المستمر، وتساعد الشركات على تجاوز التحديات التنظيمية. وتوصي الدراسة بتبني نماذج قيادية مرنة تدمج بين التحفيز والإبداع والانفتاح على الفرص.

٢٩. دراسة (WANASIDA, 2021) تسعى الدراسة إلى فهم أثر القيادة التحويلية لدى جيل الألفية على أداء منظمات ناشئة في قطاع مصايد الأسماك في إندونيسيا. اعتمد الباحثون على منهجية PLS-SEM لتحليل البيانات التي جمعت من مجموعة من الشركات الناشئة المدرجة ضمن الشبكات الحكومية. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية لجيل الألفية لا تؤثر مباشرة في الأداء التنظيمي، لكنها ترتبط إيجابياً بمرونة المنظمة وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وهما دورهما يساهمان في تعزيز الأداء. وتبرز الدراسة أهمية المرونة التنظيمية كوسيط رئيسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. وتقترح الأبحاث المستقبلية استخدام نماذج معادلات هيكلية تعتمد على التغير، وفحص وسطاء إضافيين مثل ثقافة المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

عند مراجعة مجموع الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم القيادة التحويلية، والأداء التنظيمي، والابتكار، والتمكين، ومشاركة الموظفين، يتضح أن هذا الحقل البحثي قد شهد تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، خصوصاً مع توسع بيانات الشركات الناشئة وازدياد اعتمادها على أنماط القيادة الحديثة. ويمكن ملاحظة أن غالبية الدراسات ركزت بشكل مباشر أو غير مباشر على دور القيادة التحويلية في تحسين مخرجات العمل، مثل الإبداع، والالتزام، والابتكار، ورضا الموظفين، وهو ما ينسجم بوضوح مع توجه الدراسة الحالية.

ورغم هذا التشابه العام، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بين هذه الدراسات من حيث السياق والمنهجية ومتغيرات الدراسة. فبينما ركزت بعض الدراسات على منظمات تقليدية أو بيئات مكتملة النمو، ركزت دراسات أخرى على شركات ناشئة ولكن بمتغيرات وسيطة مختلفة مثل التمكين النفسي، مشاركة الموظفين، ثقافة الابتكار، أو مرونة المنظمة. وفي هذا السياق، تبرز خصوصية الدراسة الحالية كونها تركز بنحو مباشر على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي تحديداً داخل الشركات الناشئة، وهي بيئة تختلف ديناميكياً عن المنظمات التقليدية بسبب طبيعتها السريعة، وارتفاع مستويات عدم اليقين، وضعف الهياكل الرسمية.

ومن خلال المقارنة مع الدراسات السابقة، يتضح أن عدداً كبيراً منها تناول جانب الابتكار (مثل دراسات Abdul-Rahman؛ Wangari, 2024؛ Moray & Dias, 2025؛ وآخرون، ٢٠٢٤؛ Nawaz, 2025)، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء الفردي والتنظيمي ولكن دون الربط العميق مع السياق الريادي الناشئ (مثل Lumbantoruan وآخرون؛ زرقوط وبوكتير، ٢٠٢١). ما يميز

الدراسة الحالية أنها لا تكتفي بتحليل تأثير القيادة التحويلية على مخرجات محددة مثل الإبداع أو التمكين، بل تسعى إلى تفسير هذا التأثير على الأداء التنظيمي كمنظومة متكاملة تشمل الإنتاجية، كفاءة العمليات، جودة الأداء، وربما حتى النمو واستدامة الشركة الناشئة. وهذا التوجه أكثر شمولاً ويخلق نظرة تجمع بين مفاهيم القيادة والسلوك التنظيمي وريادة الأعمال.

كما تبرز الدراسة الحالية اختلافاً مهماً عن الدراسات السابقة من حيث البيئة الجغرافية والثقافية. فعدد كبير من الدراسات تم إجراؤها في سياقات غربية أو آسيوية تختلف في خصائصها الثقافية والقيمية وهيكل السلطة داخل الشركات، بينما تركز الدراسة الحالية على الشركات الناشئة في بيئة عربية (السعودية أو منطقة محلية مشابهة). هذا الاختلاف الثقافي يُعد ثغرة واضحة في الأدبيات، حيث لا تزال دراسات القيادة التحويلية في الشركات الناشئة العربية محدودة ومجزأة، مما يجعل من دراستك إضافة نوعية تسد فجوة معرفية حقيقية.

ومن زاوية منهجية، استخدمت كثير من الدراسات السابقة أساليب كمية تقليدية مثل الانحدار، الارتباط، وPLS-SEM، بينما اعتمد بعضها على المنهجيات المختلطة. الدراسة الحالية - بافتراض التزامها بمنهج كمي أو مختلط - ستسهم في تعزيز موثوقية القياس والتحليل داخل سياق القيادة التحويلية في الشركات الناشئة، وهو أمر نادر نسبياً في المنطقة العربية. كما أن تركيز الدراسة على الأداء التنظيمي وليس فقط الأداء الابتكاري أو أداء الأفراد يوفر قيمة تحليلية أعلى، ويمنحها مساحة لدمج أبعاد جديدة مثل ديناميكية الفريق، كفاءة الأنظمة الداخلية، أو القدرة على التكيف، وهي كلها مكونات أساسية في المنظمات الريادية.

كذلك تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها ركز على متغيرات وسيطة محددة مثل التمكين النفسي أو مرونة المنظمة أو مشاركة الموظفين، بينما تتيح الدراسة الحالية - في حال إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة - بناء نموذج أكثر اكتمالاً يمكن تعميمه على قطاع الشركات الناشئة. وحتى في حال عدم استخدام متغير وسيط، فإن قياس العلاقة المباشرة بدقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي يمثل مساهمة جديدة، خصوصاً أن بعض الدراسات السابقة أشارت إلى ضعف أو غياب العلاقة المباشرة في بعض البيئات (مثل دراسة WANASIDA وآخرون، ٢٠٢١)، مما يجعل اختبار هذه العلاقة في السياق العربي ذا أهمية نظرية وعملية كبيرة.

وفي المحصلة النهائية، توفر الدراسات السابقة قاعدة معرفية واسعة تثبت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمختلف مخرجات العمل، لكنها أيضاً تكشف تبايناً ملحوظاً في قوة العلاقة واتجاهها باختلاف الظروف الثقافية والتنظيمية، وهو ما يصنع المبرر العلمي والمنطقي لإجراء الدراسة الحالية. وستتميز هذه الدراسة بأنها تجمع بين بيئة الشركات الناشئة العربية - التي لا تزال غير ممثلة بشكل

كافٍ في الأدبيات - وبين اختبار أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، وبمنهجية حديثة تتلاءم مع خصائص بيئة الأعمال الريادية. كما أن نتائج هذه الدراسة ستسهم في تقديم نموذج علمي تطبيقي يمكن للقيادة في الشركات الناشئة الاستفادة منه لتحسين الأداء، وتعزيز قدرتهم على المنافسة، وتحقيق الاستدامة، وهو ما يجعل الإضافة العلمية والعملية لهذه الدراسة ذات قيمة عالية مقارنة بالدراسات السابقة.

الفصل الثالث
المنهجية وطرق البحث

تمهيد

يعد الفصل الثالث من أهم الفصول التطبيقية في هذه الدراسة، إذ يوضح المنهجية العلمية التي تم اتباعها للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. ويقدم هذا الفصل الوصف التفصيلي للمنهج الوصفي التحليلي الذي تم اعتماده، لما له من قدرة على تحليل الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، إضافة إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات من خلال التحليل الإحصائي. ويتناول الفصل مجتمع الدراسة، وعينة البحث، مع بيان طريقة اختيارهم ومدى تمثيلهم للمجتمع الأصلي.

كما يتضمن الفصل شرحاً لآليات جمع البيانات، بدءاً من المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والأبحاث والمراجع العلمية، وصولاً إلى المصادر الأولية التي تمثلت في الاستبانة الإلكترونية التي صُممت خصيصاً لهذا البحث. ويعرض الفصل إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام Cronbach's Alpha و Composite Reliability، إضافة إلى تحليل معاملات الارتباط للتأكد من اتساق الفقرات مع المحاور. كما يستعرض الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وهي أدوات تم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات ومحاور الدراسة.

وبين هذا الفصل مبررات اختيار المنهج المستخدم، ويقدم شرحاً مفصلاً حول كيفية معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يضمن المصداقية العلمية والحياد في استخلاص النتائج. ويهدف هذا الفصل في جوهره إلى وضع القارئ أمام صورة واضحة ومتكاملة للخطوات البحثية التي تم اتباعها، مما يعزز من قوة النتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع.

عيادات عنصر الجمال

تُعد عيادات عنصر الجمال بمدينة جدة من العيادات الرائدة في مجال الطب التجميلي والعلاجات الجلدية المتقدمة في المملكة العربية السعودية، حيث تجمع بين الخدمات الطبية الحديثة والإجراءات التجميلية غير الجراحية التي تعتمد على أحدث التقنيات المعتمدة دولياً. وتستقطب العيادة فئة واسعة من المراجعين نظراً لسمعتها في تقديم خدمات عالية الجودة تعتمد على طاقم طبي متخصص في طب التجميل والجلدية، إضافةً إلى استخدام أجهزة وتقنيات حاصلة على شهادات اعتماد من الهيئات الصحية العالمية مثل FDA و CE. وتتضمن خدمات العيادة مجموعة واسعة من الإجراءات، مثل الحقن التجميلية، وتقنيات الليزر بأنواعها، وعلاجات البشرة المتقدمة، وهي خدمات تتماشى مع الطلب المتزايد في المجتمع السعودي على الرعاية التجميلية ذات الجودة العالية.

وتعمل عيادات عنصر الجمال وفق نموذج تشغيلي يركز على الجودة وسلامة المريض، من خلال الالتزام ببروتوكولات طبية صارمة وأنظمة إدارة جودة تتماشى مع معايير وزارة الصحة والجهات التنظيمية المختصة في المملكة. كما تبنت العيادة ممارسات رقمية حديثة مثل السجلات الطبية الإلكترونية وأنظمة الحجز الذكية، ما يساهم في تحسين تجربة المريض وتعزيز كفاءة التشغيل. وتماشياً مع ازدهار قطاع الصحة الجمالية في السعودية، ساهمت العيادة في رفع مستوى الوعي بالخدمات التجميلية الآمنة، وتقديم برامج تثقيفية لعملائها حول أفضل الممارسات في العناية بالبشرة والصحة الجمالية. وبذلك أصبحت عيادات عنصر الجمال نموذجاً مميزاً لنجاح العيادات الحديثة التي تجمع بين الابتكار الطبي والجودة التشغيلية في واحدة من أكبر المدن السعودية.

منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بنمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، والتحليلي وذلك لتحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في عيادات عنصر الجمال بمدينة جدة، والتي تُعد من أبرز المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات الصحية والتجميلية في المملكة العربية السعودية. ويتميز هذا المجتمع بكونه بيئة عملية ديناميكية تجمع بين التعامل المباشر مع العملاء وتنفيذ العمليات الإدارية

والفنية، ما يجعله مناسباً لدراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. وتتيح هذه البيئة إمكانية تقييم مختلف أبعاد القيادة، بما في ذلك التحفيز، التمكين، والاستشارة الفكرية، على مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي للعاملين، بما يعكس قدرة الإدارة على تحسين النتائج وتحقيق التميز المؤسسي.

عينة الدراسة:

تتكون عينة البحث من ١٣٢ فرداً من موظفي عيادات عنصر الجمال، فقد تم اختيارها وفق أسلوب العينة القصدية، لاستهداف الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة عملية كافية تمكنهم من تقديم تقييم موضوعي للقيادة وأداء العيادة. وقد اشتملت الشروط على:

- أن يكون الفرد موظفاً أو مشرفاً أو مسؤولاً إدارياً ضمن عيادات عنصر الجمال.
- أن يمتلك خبرة عملية لا تقل عن سنة واحدة في العيادة، لضمان اطلاعه على أنماط القيادة وممارسات الأداء التنظيمي.
- مشاركته في المهام اليومية ذات الصلة بتنفيذ الخدمات أو إدارة العمليات الداخلية للعيادة.

تم توزيع (١٥٠) استبانة إلكترونية على موظفي العيادات، واستُرجع منها (١٣٢) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت نحو ٨٨٪. ويُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي اللازم لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، كما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف الفئات الوظيفية داخل العيادة.

وبذلك تمثل هذه العينة قاعدة بيانات قوية لإجراء التحليل العلمي للبحث، مع إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع داخل عيادات عنصر الجمال، بما يعزز من دقة الاستنتاجات ومدى قابليتها للتطبيق في سياق قيادات الشركات الناشئة الصغيرة المماثلة في قطاع الخدمات الصحية والتجيلية.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل المصادر الثانوية المراجع المتنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها إلى الصيغة الإلكترونية باستخدام Google forms وتم نشر الاستبيان إلى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيان للكشف أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

تصميم الأداة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق بأثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، ويتكون من ثلاثة محاور وهما:

المحور الاول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس واقع القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، ويتكون من ٢٥ فقرة.

المحور الثاني المتغير: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، ويتكون من ١٠ فقرات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركات الناشئة بمدينة جدة (عيادات عنصر الجمال نموذجاً).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث في الفصل الثاني والثالث عام ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

✓ اختبار الصدق البنائي Composite Reliability باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمحاور التي تنتمي لها من جهة وبين المتغيرات الرئيسية ومحاورها الفرعية من جهة أخرى.

✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية والمحاور الفرعية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن الحسابي.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

✓ اختبار الفرضيات والذي شمل على:

❖ معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

اختبار الثبات

باستخدام ألفا كرونباخ، تم اختبار معامل الثبات لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل "ألفا كرونباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	.927	25
الأداء التنظيمي	.941	10
الاستبانة ككل	.932	35

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه ، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.932 ، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة ، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير القيادة

التحويلية(927)، والأداء التنظيمي(941)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجداول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير القيادة التحويلية والدرجة الكلية لكل بعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيادة التحويلية
.000	.749**	يتجاوز القائد المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة
.000	.664**	يتصرف القائد بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته
.000	.823**	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير من العاملين
.000	.696**	يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل
.000	.748**	يعطي القائد أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين
.000	.633**	يوجه القائد العاملين للعمل بروح الفريق
.000	.793**	يشجع القائد العاملين على تحقيق اهداف الشركة
.000	.791**	يعمل القائد على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين
.000	.502**	يشجع القائد العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون
.000	.456**	يعمل القائد على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية
.000	.905**	أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظره عندما أحاول حل مشاكل العمل
.000	.422**	يشجع القائد جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة
.000	.857**	يحاول القائد باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)
.000	.578**	يقترح القائد طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل
.000	.590**	يتيح القائد الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة
.000	.742**	يستمع القائد الى آراء العاملين ويحترم قناعاتهم

الاعتبارات الفردية	يتعامل القائد مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في الشركة	.712**	.000
	يتعامل القائد مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	.792**	.000
	يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملاً جيداً	.527**	.000
	يراعي القائد احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية	.597**	.000
التمكين	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية	.765**	.000
	يتعاون القائد مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	.760**	.000
	يناقش القائد مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفي	.774**	.000
	يدعم القائد ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	.881**	.000
	يفوض القائد بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية	.703**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية ، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.422، 0.905)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد متغير القيادة التحويلية بالدرجة الكلية لكل بعد، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين فقرات متغير الأداء التنظيمي والدرجة الكلية للمتغير

الأداء التنظيمي	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية	.793**	.000
يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية	.898**	.000
أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي	.878**	.000
تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل	.845**	.000
تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف	.906**	.000
يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام	.908**	.000
أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي	.868**	.000
يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار	.868**	.000
يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري	.574**	.000
تسعى الشركة الى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة	.476**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٣)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي إليه الفقرات وهو متغير الأداء التنظيمي، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (٠.٤٧٦) و(٠.٩٠٨) ، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (٠.٠٥) ، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي

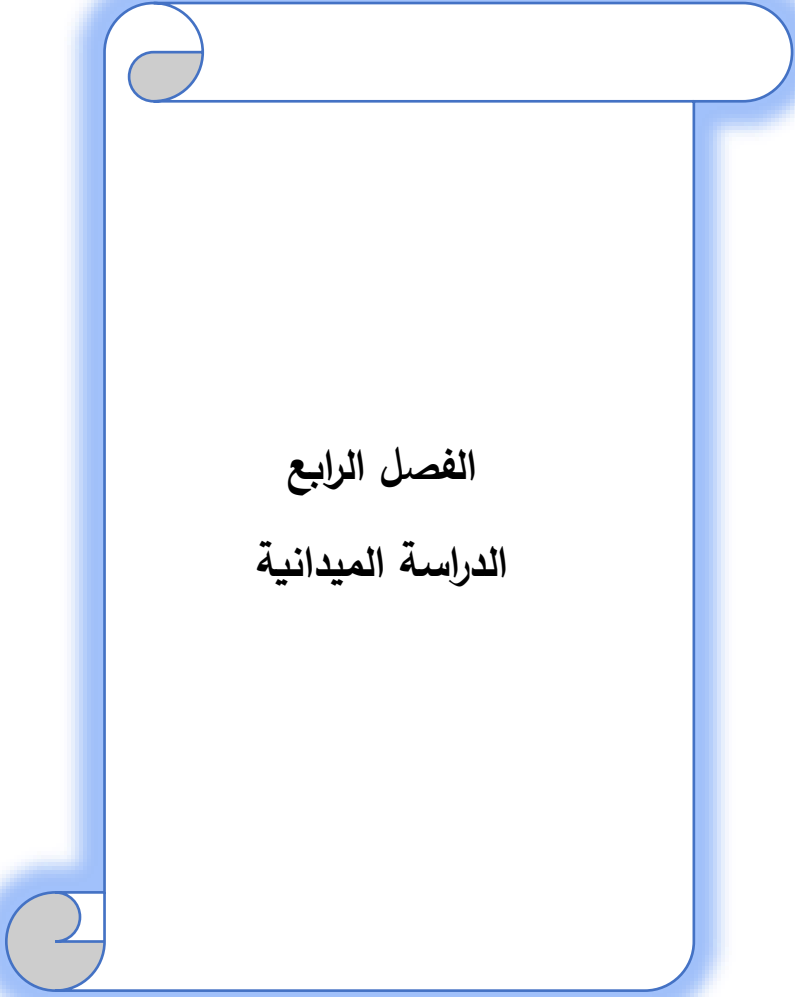
تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج ، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة ، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	التأثير المثالي	.906	.000
	التحفيز الإلهامي	.877	.000
	الاستثارة الفكرية	.862	.000
	الاعتبارات الفردية	.889	.000
	التمكين	.895	.000
المتغير التابع	الأداء التنظيمي	.686	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

يمثل الفصل الرابع المحور التحليلي المركزي في هذه الدراسة، فهو يجمع بين العرض الكمي للنتائج والتفسير العلمي لها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويبدأ هذا الفصل بعرض مفصل للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، لما لهذه الخصائص من دور في تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. بعد ذلك، يتناول الفصل عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، بدءاً من متغير القيادة التحويلية وأبعادها الخمسة، وصولاً إلى متغير الأداء التنظيمي، مع تفسير دقيق لما تشير إليه هذه النتائج.

كما يعرض الفصل نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات، والتي أظهرت وجود علاقات قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، ما يعزز من أهمية الدور القيادي في رفع مستويات الأداء داخل الشركات الناشئة. وينتقل الفصل بعد ذلك إلى اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها أثر مباشر ودال على الأداء التنظيمي. ويبين الفصل أيضاً قوة التأثير النسبي لكل بُعد، حيث كانت الاستثارة الفكرية الأكثر تأثيراً، تليها بقية الأبعاد بدرجات متفاوتة.

ويربط الفصل النتائج المستخلصة بالأطر النظرية والدراسات السابقة، موضحاً مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة مع الاتجاهات البحثية الحديثة في مجال القيادة والأداء. وبذلك يشكل هذا الفصل أساساً علمياً لتحويل النتائج الإحصائية إلى دلالات تنظيمية يمكن الاستفادة منها عملياً داخل الشركات الناشئة. ويعد هذا الفصل تمهيداً مباشراً لما سيتم تقديمه في الفصل الخامس من استنتاجات وتوصيات وحلول مقترحة.

التحليل الوصفي للدراسة :

تم تناول وصف عينة الدراسة ، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة القيادية التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مستوى الأداء التنظيمي.

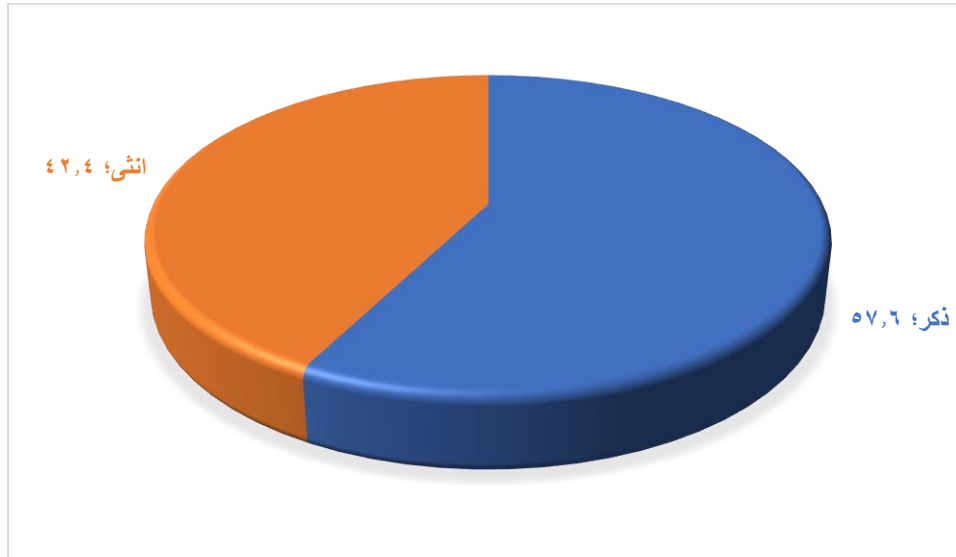
أولاً : وصف عينة الدراسة :

تم في هذا القسم وصفاً خاصاً للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتعرف على خصائصهم من حيث الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة ، وموضحة كما يلي في الجداول التالية:

١. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٥ : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	76	57.6
انثى	56	42.4
الاجمالي	132	100.0



شكل ٢ : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

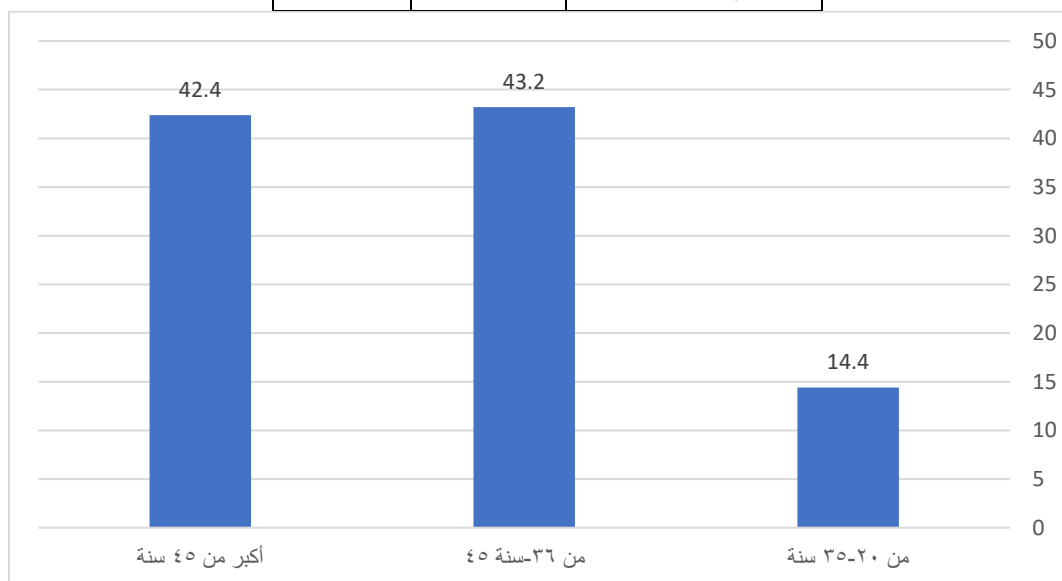
يوضح جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، حيث بلغ عدد الذكور ٧٦ فرداً بنسبة ٥٧.٦٪، بينما بلغ عدد الإناث ٥٦ فرداً بنسبة ٤٢.٤٪، يعكس هذا التوزيع وجود تمثيل نسبي متوازن نسبياً بين الجنسين، مع ميل طفيف لصالح الذكور. يعد هذا التوزيع مهماً في سياق دراسة

أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، إذ يمكن أن يؤثر الجنس على الإدراك والاستجابة لأنماط القيادة المختلفة. فمثلاً، أظهرت الدراسات السابقة أن النساء قد يكنّ أكثر تأثراً بالعوامل التحفيزية المرتبطة بالاعتبارات الفردية والتحفيز الإلهامي، بينما يميل الرجال أحياناً إلى التفاعل بشكل أكبر مع التأثير المثالي والاستثارة الفكرية. وبما أن العينة تمثل كل من الجنسين، فإن ذلك يعزز من موثوقية نتائج الدراسة ويسمح بالتحليل المتوازن لأثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي عبر جميع فئات موظفي الشركات الناشئة.

٢. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول ٦ : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	%
من ٢٠-٣٥ سنة	19	14.4
من ٣٦-٤٥ سنة	57	43.2
أكبر من ٤٥ سنة	56	42.4
الاجمالي	132	100.0



شكل ٣ : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

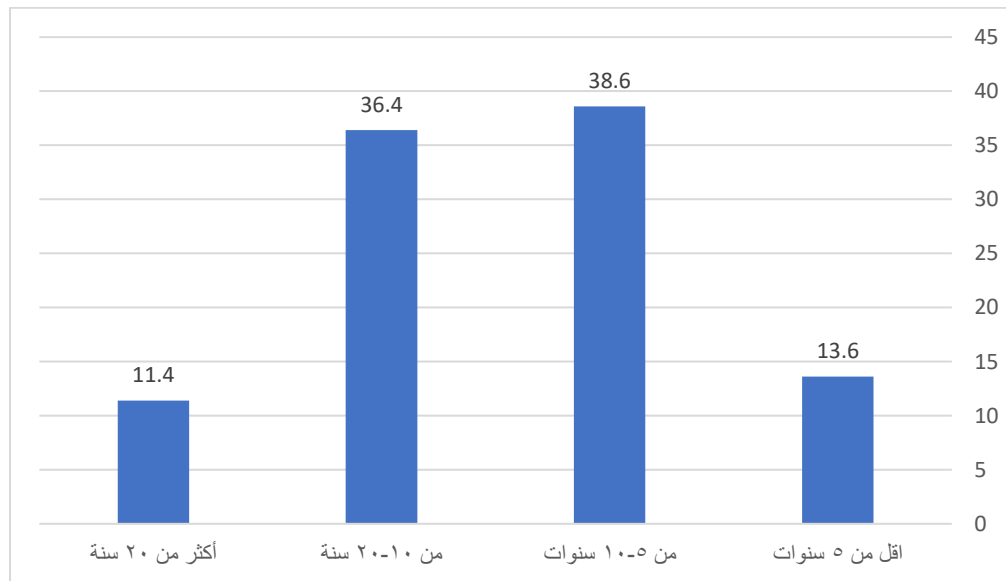
يشير جدول (٦) إلى توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث شكلت الفئة العمرية من ٢٠-٣٥ سنة ١٤.٤% (١٩ فرداً)، والفئة من ٣٦-٤٥ سنة ٤٣.٢% (٥٧ فرداً)، والفئة الأكبر من ٤٥ سنة ٤٢.٤% (٥٦ فرداً). يوضح هذا التوزيع أن الغالبية العظمى من العينة تقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة، وهو ما يعكس وجود خبرة عملية وحياتية متقدمة لدى أغلب المشاركين. يمثل العمر عنصراً مؤثراً في استجابة الموظفين لأنماط القيادة التحويلية، حيث تشير الأدبيات إلى

أن الموظفين الأكبر سنًا عادةً ما يقدرّون الاعتبارات الفردية والتحفيز الإلهامي كعناصر أساسية لتعزيز الأداء، بينما قد تكون الفئة الأصغر سنًا أكثر تقبلاً للاستثارة الفكرية وتشجيع الابتكار. بالتالي، يعكس هذا التوزيع القدرة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي مع مراعاة تأثير العمر كعامل ديموغرافي مؤثر.

٣. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٧ : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	18	13.6
من ٥-١٠ سنوات	51	38.6
من ١٠-٢٠ سنة	48	36.4
أكثر من ٢٠ سنة	15	11.4
الاجمالي	132	100.0



شكل ٤ : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

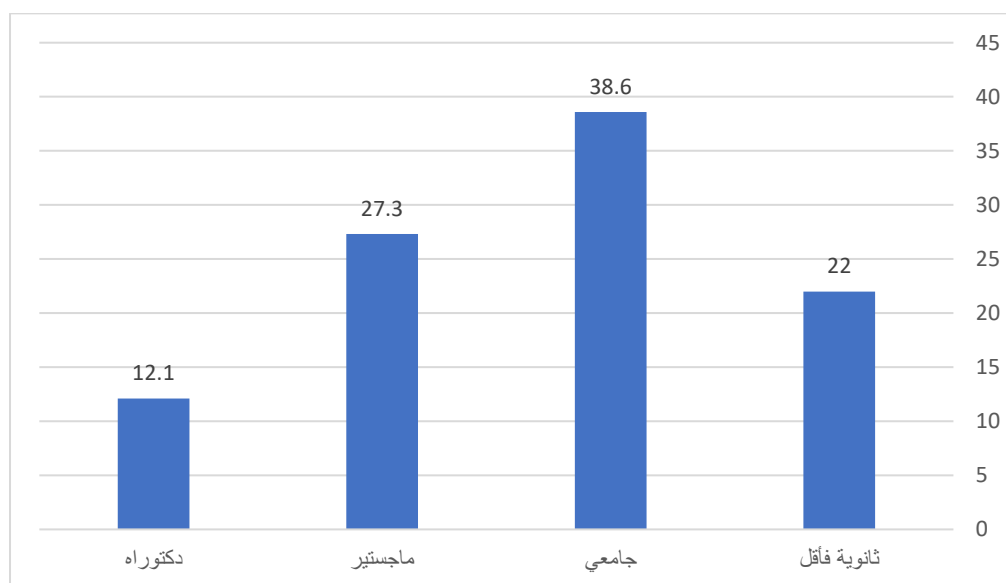
يوضح جدول (٧) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث كانت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ١٣.٦٪، ومن ٥-١٠ سنوات ٣٨.٦٪، ومن ١٠-٢٠ سنة ٣٦.٤٪، وأكثر من ٢٠ سنة ١١.٤٪. يعكس هذا التوزيع تنوع مستويات الخبرة بين موظفي الشركات الناشئة، وهو عامل أساسي في تفسير تفاعل الأفراد مع القيادة التحويلية. فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة قد يكون لديهم قدرة أكبر على الاستفادة من أساليب القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي، إذ يميلون

إلى تطبيق ما يتعلمونه من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي في سياق العمل اليومي. بالمقابل، قد تكون الفئات ذات الخبرة الأقل أكثر حساسية للمتمكين والاستثارة الفكرية، ما يشير إلى أهمية التفاعل بين سنوات الخبرة وطبيعة استجابة الموظفين للقيادة التحويلية عند تحليل النتائج.

٤. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول ٨ : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوية فأقل	29	22.0
جامعي	51	38.6
ماجستير	36	27.3
دكتوراه	16	12.1
الاجمالي	132	100.0



شكل ٥ : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

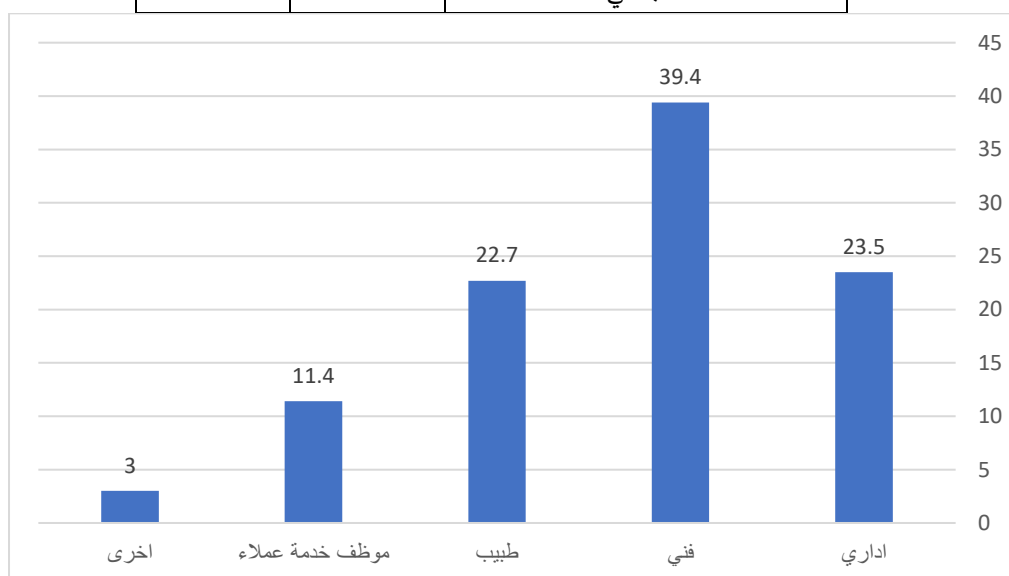
يبين جدول (٨) أن ٢٢٪ من أفراد العينة حاصلون على مؤهل ثانوي فأقل، و ٣٨.٦٪ حاصلون على مؤهل جامعي، و ٢٧.٣٪ حاصلون على درجة الماجستير، بينما يحمل ١٢.١٪ درجة الدكتوراه. يعكس هذا التوزيع تنوعاً معرفياً مهماً يمكن أن يؤثر على استجابة الأفراد لأنماط القيادة التحويلية، حيث تشير الدراسات إلى أن المستوى التعليمي يعزز قدرة الموظف على استيعاب مفاهيم القيادة والتحفيز الفكري. على سبيل المثال، قد يكون الأفراد الحاصلون على درجات علمية عليا أكثر قدرة على فهم وتحليل استراتيجيات التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، في حين أن الأفراد ذوي المستوى

التعليمي الأقل قد يكونون أكثر تأثرًا بالاعتبارات الفردية والتمكين المباشر، مما يتيح للباحث استكشاف العلاقة بين التعليم وفعالية القيادة التحويلية في الشركات الناشئة.

٥. توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول ٩: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي للقائد	العدد	%
اداري	31	23.5
فني	52	39.4
طبيب	30	22.7
موظف خدمة عملاء	15	11.4
اخرى	4	3.0
الاجمالي	132	100.0



شكل ٦: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

يشير جدول (٩) إلى توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث يمثل المديرون الإداريون ٢٣.٥٪، والفنيون ٣٩.٤٪، والأطباء ٢٢.٧٪، وموظفو خدمة العملاء ١١.٤٪، وفئات أخرى ٣.٠٪. يعكس هذا التنوع في المستوى الوظيفي شمولية العينة من حيث طبيعة المهام والمسؤوليات داخل الشركات الناشئة، مما يساهم في تقديم تحليل أكثر دقة لتأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. فعلى سبيل المثال، قد يكون للمديرين الإداريين تأثير أكبر في تعزيز الالتزام وتحفيز الموظفين من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، بينما يلعب الفنيون دورًا محوريًا في تنفيذ المهام العملية،

وبالتالي تبرز أهمية التمكين والاستثارة الفكرية. كذلك يوفر وجود فئات متعددة مثل الأطباء وموظفي خدمة العملاء قاعدة لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي عبر مختلف الوظائف، بما يعزز من شمولية نتائج الدراسة ويؤكد ارتباط القيادة التحويلية بتحسين الأداء في بيئات العمل المتنوعة بالشركات الناشئة.

ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بالأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، وإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٤/٥ = ٠,٨٠)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ١٠: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

المدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي
1.80 - 1	غير موافق بشدة
2.60 - 1.81	غير موافق
3.40 - 2.61	محايد
4.20 - 3.41	موافق
5 - 4.21	موافق بشدة

وذلك للإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الشركات الناشئة؟
 ٢. ما مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة؟
- القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مستوى الأداء التنظيمي

أولاً : القيادة التحويلية

في هذا القسم تم الإجابة على التساؤل التالي: ما هو مستوى القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) في الشركات الناشئة؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء أفراد العينة حول فقرات متغير القيادة التحويلية بأبعادها، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
التأثير المثالي	يتجاوز القائد المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.87	.469	97%
	يتصرف القائد بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	4.49	.636	90%
	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير من العاملين	4.85	.517	97%
	يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل	4.46	.585	89%
	يعطي القائد أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	4.84	.550	97%
	المتوسط الكلي للبعد	4.703	.40341	94%
التحفيز الإلهامي	يوجه القائد العاملين للعمل بروح الفريق	4.48	.573	90%
	يشجع القائد العاملين على تحقيق اهداف الشركة	4.8	.639	96%
	يعمل القائد على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	4.45	.670	89%
	يشجع القائد العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	4.34	.616	87%
	يعمل القائد على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	4.02	.410	80%
	المتوسط الكلي للبعد	4.4182	.34193	88%
الاستنارة الفكرية	أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظره عندما أحاول حل مشاكل العمل	4.87	.500	97%
	يشجع القائد جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة	4.46	.585	89%
	يحاول القائد باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)	4.79	.618	96%
	يقترح القائد طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل	3.96	.399	79%
	يتيح القائد الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	4.34	.675	87%
	المتوسط الكلي للبعد	4.4848	.37160	90%
الاعتبارات الفردية	يستمع القائد الى آراء العاملين ويحترم قناعاتهم	4.46	.623	89%
	يتعامل القائد مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في الشركة	4.83	.546	97%
	يتعامل القائد مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	4.42	.743	88%
	يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا	4.34	.740	87%

80%	.445	4.02	يراعي القائد احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية	
88%	.41879	4.4136	المتوسط الكلي للبعد	
97%	.564	4.84	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية	التمكين
90%	.636	4.48	يتعاون القائد مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	
97%	.595	4.83	يناقش القائد مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفي	
88%	.689	4.42	يدعم القائد ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	
98%	.337	4.91	يفوض القائد بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية	
94%	.44378	4.6985	المتوسط الكلي للبعد	
91%	.35101	4.5436	المتوسط الكلي لأبعاد القيادة التحويلية (متغير مستقل)	

في الجدول أعلاه، يظهر أن المتوسط الكلي لمتغير القيادة التحويلية بلغ (٤.٥٤٣٦) وبوزن نسبي (٩١٪)، وهي درجة مرتفعة تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية في الشركات الناشئة هو مستوى عالٍ. ويعكس هذا الإدراك توجه القادة داخل هذه الشركات نحو تطبيق سلوكيات قيادية معاصرة تعزز النمو والتحفيز وتوليد الأفكار الجديدة. وقد جاءت نتائج كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على النحو الآتي:

أولاً: بُعد التأثير المثالي

أظهر هذا البعد متوسطاً كلياً مرتفعاً بلغ (٤.٧٠٣) بوزن نسبي (٩٤٪)، مما يدل على أن القادة في الشركات الناشئة يمارسون سلوكيات تجعلهم قدوة للعاملين، ويعزز ذلك ثقة الموظفين واحترامهم للقائد. وقد جاءت فقرات هذا البعد بدرجات مرتفعة تعكس هذا الإدراك.

فقد جاءت الفقرة "يتجاوز القائد المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة" بمتوسط (٤.٨٧) ووزن نسبي (٩٧٪) لتشير إلى قناعة قوية لدى العاملين بأن القادة يقدمون مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، وهو عنصر محوري في القيادة التحويلية. كما جاءت الفقرة "يتصرف القائد بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته" بمتوسط (٤.٤٩) ووزن نسبي (٩٠٪) مما يعكس أن القادة يشكلون نموذجاً سلوكياً يُحتذى به داخل الشركة.

أما الفقرة "يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير من العاملين" فجاءت بمتوسط (٤.٨٥) ووزن نسبي (٩٧٪) لتؤكد المكانة الرفيعة للقادة في أعين الموظفين. كما حصلت الفقرة "يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل" على متوسط (٤.٤٦) ووزن نسبي (٨٩٪) مما يكشف عن قدرة القادة على توجيه سلوك العاملين نحو مستويات أعلى من الالتزام

والحماس. وجاءت الفقرة "يعطي القائد أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين" بمتوسط (٤.٨٤) ووزن نسبي (٩٧٪) لتظهر اهتمام القادة بترسيخ قيم تنظيمية مشتركة.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن العاملين يرون قادتهم قادة ملهمين يتمتعون بصفات نموذجية واضحة، وهو ما يتسق مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن التأثير المثالي يُعدّ من أقوى مكونات القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية، كما في دراسات (Bahoseen, 2020) و(نوية، ٢٠١٩) التي أثبتت أهمية عنصر القدوة في تعزيز الأداء الإبداعي والتنظيمي داخل المؤسسات.

ثانياً: بُعد التحفيز الإلهامي

أظهر هذا البعد متوسطاً كلياً بلغ (٤.٤١٨) ووزن نسبي (٨٨٪)، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة بأن قادة الشركات الناشئة ينجحون في بث روح الحماس والالتزام بين العاملين.

فقد جاءت الفقرة "يوجه القائد العاملين للعمل بروح الفريق" بمتوسط (٤.٤٨) ووزن (٩٠٪) بما يدل على تشجيع القادة للعمل الجماعي. كما جاءت الفقرة "يشجع القائد العاملين على تحقيق أهداف الشركة" بمتوسط (٤.٨٠) ووزن (٩٦٪) لتبرز قدرة القائد على ربط جهود العاملين برؤية المنظمة.

أما الفقرة "يعمل القائد على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين" فجاءت بمتوسط (٤.٤٥) ووزن (٨٩٪) لتوضح أن القادة يحفزون الموظفين على بذل جهود أكبر. بينما حصلت الفقرة "يشجع القائد العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون" على متوسط (٤.٣٤) ووزن (٨٧٪) مما يؤشر على سلوك قيادي يدفع العاملين لتجاوز حدود التوقع. وجاءت الفقرة "يعمل القائد على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية" بمتوسط (٤.٠٢) ووزن (٨٠٪) لتشير إلى تأكيد القادة على التكامل بين الأدوار.

وتدعم هذه النتائج ما جاء في دراسات (عيسى، ٢٠٢٥) و(Hilton, 2023) التي بيّنت أن التحفيز الإلهامي يسهم في رفع معنويات العاملين ويعزز الالتزام بالأهداف التنظيمية، وهو ما يعدّ عاملاً مؤثراً في الشركات الناشئة التي تعتمد على الحماس الجماعي لتحقيق النمو السريع.

ثالثاً: بُعد الاستثارة الفكرية

جاء المتوسط الكلي لهذا البعد مرتفعاً عند (٤.٤٨٤٨) بوزن نسبي (٩٠٪)، مما يعكس اهتمام القادة داخل الشركات الناشئة بتشجيع الإبداع وتنمية التفكير الجديد لدى العاملين.

فقد جاءت الفقرة "أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل" بمتوسط (٤.٨٧) ووزن (٩٧٪) لتشير إلى مشاركة القادة للعاملين في صنع القرار. أما الفقرة

"يشجع القائد جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة" فجاءت بمتوسط (٤.٤٦) ووزن (٨٩٪) لتظهر دور القادة في تحفيز العاملين على تقديم حلول مبتكرة، كما حصلت الفقرة "يحاول القائد باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية" على متوسط (٤.٧٩) ووزن (٩٦٪) لتؤكد اهتمام القادة بتطوير الموظفين. وجاءت الفقرة "يقترح القائد طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل" بمتوسط (٣.٩٦) ووزن (٧٩٪) مما يعكس تطبيق القادة لأساليب تحسينية معتدلة لكنها موجودة. كما جاءت الفقرة "يتيح القائد الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة" بمتوسط (٤.٣٤) ووزن (٨٧٪).

وتعكس هذه النتائج توافقاً واضحاً مع دراسات (Hamid, 2024) و (Rawashdeh, 2021) التي أكدت أن الاستثارة الفكرية تُعدّ من أهم محركات الابتكار والأداء في المؤسسات الحديثة، وبشكل خاص في الشركات الناشئة التي تعتمد على الإبداع كعنصر أساسي للاستمرارية.

رابعاً: بُعد الاعتبارات الفردية

بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (٤.٤١٣٦) بوزن نسبي (٨٨٪)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك العاملين بأن قادتهم يولون اهتماماً كافياً لاحتياجاتهم الفردية والشخصية.

فقد جاءت الفقرة "يستمع القائد إلى آراء العاملين ويحترم قناعاتهم" بمتوسط (٤.٤٦) ووزن (٨٩٪) لتعكس درجة عالية من التواصل الإنساني. كما جاءت الفقرة "يتعامل القائد مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في الشركة" بمتوسط (٤.٨٣) ووزن (٩٧٪) وهي أعلى فقرات هذا البعد، مما يشير إلى مستوى رفيع من الاهتمام الفردي، كما حصلت الفقرة "يتعامل القائد مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له" على متوسط (٤.٤٢) ووزن (٨٨٪) لتظهر قدرة القائد على تكييف أسلوبه مع احتياجات الموظفين المختلفة. وجاءت الفقرة "يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملاً جيداً" بمتوسط (٤.٣٤) ووزن (٨٧٪) لتعكس وجود ثقافة تقدير واضحة. أما الفقرة "يراعي القائد احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية" فجاءت بمتوسط (٤.٠٢) ووزن (٨٠٪) لتمثل أدنى تقييم في هذا البعد، لكنها تظل ضمن فئة التقييمات المرتفعة.

وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات (Hilton, 2023) و (Nawaz, 2025) التي تؤكد أن الاهتمام الفردي عنصر محوري في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء داخل الشركات الناشئة التي تعتمد على فرق صغيرة وروابط عمل وثيقة.

خامساً: بُعد التمكين

أظهر هذا البعد أحد أعلى المستويات المسجلة، بمتوسط كلي (٤.٦٩٨٥) وبوزن نسبي (٩٤٪)، مما يشير إلى ممارسة قوية لعمليات التمكين داخل الشركات الناشئة.

فقد جاءت الفقرة "يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية" بمتوسط (٤.٨٤) ووزن (٩٧٪) لتعكس ثقة القادة في قدرات الموظفين. كما جاءت الفقرة "يتعاون القائد مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه" بمتوسط (٤.٤٨) ووزن (٩٠٪) لتبرز سلوكيات تعاون شاملة، أما الفقرة "يناقش القائد مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية" فجاءت بمتوسط (٤.٨٣) ووزن (٩٧٪) لتعكس وضوح التواصل فيما يتعلق بالأدوار. كما حصلت الفقرة "يدعم القائد ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له" على متوسط (٤.٤٢) ووزن (٨٨٪) وهو ما يشير إلى مستوى جيد من منح الصلاحيات. وجاءت الفقرة "يفوض القائد بعض صلاحياته للعاملين على أسس علمية" بمتوسط (٤.٩١) ووزن (٩٨٪) وهي أعلى فقرة على الإطلاق في جميع الأبعاد، مما يدل على وجود ممارسة قوية للتفويض المنظم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات (Lumbantoruan, 2023) و (Zhao & Ren, 2022) التي أكدت أن التمكين عنصر أساسي في بيئات الشركات الناشئة، حيث يمنح العاملين مرونة ومساحة أكبر للإبداع واتخاذ القرارات، مما ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي.

الخلاصة العامة للسؤال الأول

توضح النتائج أن مستويات القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة جاءت جميعها مرتفعة، مما يشير إلى اعتماد الشركات الناشئة لأسلوب قيادي قادر على تعزيز الإبداع، وتمكين الموظفين، ورفع مستويات الالتزام. وتتسجم هذه النتائج بوضوح مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن القيادة التحويلية تُعدّ من الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية والمرنة مثل بيئة الشركات الناشئة.

ثانياً: الأداء التنظيمي

للإجابة على التساؤل الثاني: ٢. ما مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة؟ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء التنظيمي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء التنظيمي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأداء التنظيمي
87%	.605	4.35	تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية
88%	.640	4.40	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية
88%	.615	4.39	أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي
87%	.693	4.33	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل
87%	.614	4.33	تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف
87%	.675	4.34	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام
88%	.661	4.39	أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي
87%	.633	4.36	يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار
97%	.555	4.83	يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري
98%	.489	4.89	تسعى الشركة الى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة
89%	.50231	4.4614	المتوسط الكلي للمتغير

يهدف التساؤل الثاني إلى التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة من خلال قياس إدراك العاملين لمجموعة من المؤشرات المرتبطة بكفاءة الإنجاز، وجودة العمل، وروح التعاون، والإبداع، وعدالة التعامل، والرضا الوظيفي، والتحفيز، والتقييم الدوري، بالإضافة إلى قدرة الشركة على التفوق في خدماتها. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمتغير الأداء التنظيمي بلغ (٤.٤٦١٤) وبوزن نسبي (٨٩٪) وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن العاملين ينظرون إلى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة باعتباره أداءً متميزاً ويميل إلى التحسن المستمر. ويعكس هذا المستوى المرتفع قدرة هذه الشركات على تبني ممارسات تنظيمية فعّالة، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنجاز.

أولاً: كفاءة تحقيق الأهداف وجودة التنفيذ

أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة يتميز بقدرة عالية على تحقيق الأهداف بكفاءة؛ إذ بلغ متوسط الفقرة "تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية" (٤.٣٥) ووزن نسبي (٨٧٪). كما جاءت الفقرة المتعلقة بـ "إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية" بمتوسط (٤.٤٠) ووزن (٨٨٪)، وهو ما يعكس التزاماً تنظيمياً واضحاً بالمعايير الزمنية والجودة الإنتاجية، وتُظهر هذه النتائج أن الشركات الناشئة تمتلك آليات واضحة لإدارة الوقت والجودة، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تشير إلى أن الشركات الناشئة عادة ما تتبنى نظم تشغيل مرنة وسريعة الاستجابة، مما يساعدها في تحقيق مستويات إنجاز مرتفعة مقارنة بالمنظمات التقليدية.

ثانياً: التعاون والعمل الجماعي

جاءت الفقرة "أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي" بمتوسط (٤.٣٩) ووزن نسبي (٨٨٪) مما يدل على أن البيئة التنظيمية داخل الشركات الناشئة تشجع على ثقافة الفريق والعمل المشترك، ويُعد هذا المستوى من التعاون أحد أهم مؤشرات الأداء التنظيمي الفعّال، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة الإنجاز وسرعة حل المشكلات، ويتوافق ذلك مع ما تذكره الأدبيات بأن نجاح الشركات الناشئة يعتمد بدرجة كبيرة على تماسك فرق العمل والتواصل الفعّال بينهم.

ثالثاً: الإبداع والابتكار وترشيد التكاليف

أظهرت الفقرة "تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل" متوسطاً بلغ (٤.٣٣) ووزن (٨٧٪)، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تحفّز الأفكار الجديدة وتتبنى الحلول المبتكرة. كما جاءت الفقرة المتعلقة بالسعي لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف بمتوسط (٤.٣٣) ووزن نسبي (٨٧٪)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات الناشئة بتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة المالية، وتبرز هذه النتائج أحد أهم خصائص الشركات الناشئة، وهي القدرة على الابتكار مقروناً بترشيد الموارد، حيث تشير الأدبيات إلى أن الإبداع غالباً ما يكون ضرورة وليس خياراً في بيئات الشركات الجديدة ذات الموارد المحدودة.

رابعاً: العدالة التنظيمية والرضا والانتماء

جاءت الفقرة "يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام" بمتوسط (٤.٣٤) ووزن نسبي (٨٧٪)، مما يدل على إدراك العاملين لوجود ممارسات تنظيمية عادلة. كما تشير الفقرة "أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي" التي حصلت على متوسط (٤.٣٩) ووزن (٨٨٪) إلى مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وهو مؤشر مهم يعكس علاقة صحية بين الموظفين ومنظمتهم، وتتوافق هذه المستويات مع ما تشير إليه الأدبيات من أن الشعور بالعدالة التنظيمية يدعم الولاء المهني ويعزز الأداء.

خامساً: التحفيز وتطوير الأداء

أظهرت الفقرة "يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار" متوسطاً بلغ (٤.٣٦) وبوزن (٨٧٪) مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بوجود أنظمة تحفيز مستمرة داخل الشركات الناشئة. ويعكس هذا الأمر اهتمام الإدارة برفع مستويات الأداء الفردي والجماعي، وهو أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

سادساً: التقييم الدوري والتفوق في الخدمات

مثّلت فقرتان من فقرات هذا المتغير أعلى القيم في الجدول، حيث جاءت الفقرة "يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري" بمتوسط (٤.٨٣) وبوزن نسبي (٩٧٪)، وهو مؤشر قوي على وجود ممارسات تقييم واضحة ومنتظمة تساعد في تحسين العمليات واتخاذ القرارات، أما الفقرة "تسعى الشركة إلى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة" فجاءت بالمتوسط الأعلى (٤.٨٩) وبوزن نسبي (٩٨٪)، مما يعكس التزاماً قوياً لدى الشركات الناشئة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال جودة الخدمات، وهذه النتائج تتوافق مع ما ورد في الأدبيات الحديثة التي تشير إلى أن الشركات الناشئة تعتمد على جودة الخدمة باعتبارها أهم أدوات البقاء والتوسع في السوق.

الخلاصة العامة لمستوى الأداء التنظيمي

تُظهر النتائج أن الأداء التنظيمي داخل الشركات الناشئة جاء بمستوى مرتفع عبر جميع الفقرات، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية فعّالة تتميز بالتعاون، الابتكار، الإنجاز عالي الجودة، التقييم المستمر، والحرص على تطوير الأداء والتفوق في الخدمات، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الناشئة تتمتع بخصائص تنظيمية قوية تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتُعد هذه الخصائص من أهم العوامل التي تسهم في قدرتها على المنافسة والنمو في الأسواق الدينامية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، والموضح كما يلي:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
٧. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
٨. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
٩. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
١٠. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم أولاً إيجاد معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط القيادة التحويلية بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، والموضح كما يلي :
جدول (١٣): ارتباط القيادة التحويلية بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيادة التحويلية
.000	.906	التأثير المثالي
.000	.877	التحفيز الإلهامي
.000	.862	الاستثارة الفكرية
.000	.889	الاعتبارات الفردية
.000	.895	التمكين

تُظهر نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، حيث جاءت معاملات الارتباط لجميع الأبعاد مرتفعة (٠.٨٦٢ - ٠.٩٠٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهو مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة دالة إحصائية.

ونظراً لوجود ارتباط قوي ودال بين القيادة التحويلية وأبعادها من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى، فإن ذلك يشير مبدئياً إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.
وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية والقول بوجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم تنفيذ تحليل الانحدار الخطي البسيط، هو موضح في الجدول كما يلي: **الفرضية الفرعية الاولى ١**. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

جدول ١٤: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء التأثير المثالي على مستوى الأداء التنظيمي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	2.454	.015	.262	التأثير المثالي	.000	6.022	.044	.210	الأداء التنظيمي

اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "التأثير المثالي" على الأداء التنظيمي. ويظهر جدول (١٤) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (٠.٠٤٤)، مما يعني أن بعد التأثير المثالي يفسر ما نسبته ٤.٤٪ من التغير في الأداء التنظيمي. كما بلغت قيمة ($F = 6.022$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٠٥)، مما يشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً.

أما معامل الانحدار ($b = 0.262$) فقد جاء دالاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٠)، إضافة إلى قيمة ($t = 2.454$) التي تؤكد وجود أثر معنوي لهذا البعد.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن التأثير المثالي يمارس دوراً معنوياً في تحسين الأداء التنظيمي، وأن القائد الذي يتصرف كنموذج يُحتذى به يرفع مستويات الالتزام والثقة بما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين.

وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الأداء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء التحفيز الإلهامي على مستوى الأداء التنظيمي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع

الأداء التنظيمي	.253	.064	8.891	.003	التحفيز الإلهامي	.372	.125	2.982	.003
--------------------	------	------	-------	------	---------------------	------	------	-------	------

تُظهر نتائج جدول (١٥) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.253$) تشير إلى وجود علاقة موجبة بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي، بينما تُظهر قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.064$) أن هذا البعد يفسر ما نسبته ٦.٤٪ من التغير في الأداء التنظيمي، وهي نسبة تُعد مقبولة في سياق السلوك التنظيمي، خاصة أن الأداء التنظيمي يُعد متغيراً متعدد العوامل.

كما تشير نتيجة اختبار $F = 8.891$ بمستوى دلالة ٠.٠٠٣ (وهو أقل من ٠.٠٥) إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، أي أن التحفيز الإلهامي يساهم فعلياً في التأثير على الأداء التنظيمي. أما معامل الانحدار ($b = 0.372$) فقد جاء دالاً إحصائياً بمستوى ٠.٠٠٣، وقيمة $t = 2.982$ تؤكد وجود أثر معنوي لهذا البعد على الأداء.

وتعكس هذه النتائج أن القائد الذي يمتلك قدرة على تحفيز العاملين وإلهامهم وتوجيههم نحو أهداف مشتركة يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء؛ إذ يسهم التحفيز الإلهامي في رفع الروح المعنوية وتحسين الالتزام، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة التنفيذ وكفاءة الإنجاز.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية

والقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى الأداء التنظيمي

ملخص النماذج			تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R^2	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة t
الأداء التنظيمي	.484	.234	39.750	.000	الاستثارة الفكرية	.654	.104	6.305

تُظهر نتائج جدول (١٦) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.484$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين الاستثارة الفكرية والأداء التنظيمي. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.234$) أوضح أن الاستثارة الفكرية تفسر ٢٣.٤٪ من التغير في الأداء التنظيمي، وهي نسبة تفسير مرتفعة مقارنة ببقية الأبعاد، كما بلغت قيمة اختبار $F = 39.750$ بمستوى دلالة ٠.٠٠٠، وهو أقل بكثير

من (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً. وتوضح معاملات الانحدار أن قيمة ($b = 0.654$) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١، وأن قيمة $t = 6.305$ تؤكد وجود أثر قوي ومعنوي لهذا البعد على الأداء التنظيمي.

وتدل هذه النتائج على أن الاستثارة الفكرية—من خلال تشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة، وتحليل المشكلات، وتقديم حلول مبتكرة—لها أثر مباشر وفعل في رفع مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، خاصة أن هذا النوع من الشركات يعتمد على الإبداع والابتكار في استراتيجيته ونموه.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة

والقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد الاعتبارات الفردية على مستوى الأداء التنظيمي

ملخص النماذج			تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	.296	.087	12.459	.001	الاعتبارات الفردية	.355	.100	3.530
								.001

تُظهر نتائج جدول (١٧) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.296$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاعتبارات الفردية والأداء التنظيمي، وإن كانت أقل من قوة الارتباط في الأبعاد السابقة. ومع ذلك، يبين معامل التحديد ($R^2 = 0.087$) أن الاعتبارات الفردية تفسر ٨.٧٪ من التغير في الأداء التنظيمي، وهي نسبة مقبولة في بحوث السلوك التنظيمي، كما توضح نتائج تحليل التباين ($F = 12.459$) وبمستوى دلالة ٠.٠٠١ أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). وتشير نتائج الانحدار الخطي إلى أن قيمة معامل الانحدار ($b = 0.355$) جاءت دالة إحصائياً، مع قيمة $t = 3.530$ ومستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يؤكد وجود أثر معنوي لهذا البعد.

وتدل هذه النتائج على أن الاعتبارات الفردية—مثل احترام آراء العاملين، وتقديم الدعم الفردي لهم، ومراعاة احتياجاتهم—تحسن الشعور بالرضا والانتماء، وتنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة

ويثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية على الأداء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التمكين على مستوى الأداء التنظيمي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.024	2.278	.097	.222	التمكين	.024	5.191	.038	.196	الأداء التنظيمي

تشير نتائج جدول (١٨) إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.196$) تمثل علاقة ارتباط ضعيفة لكنها موجبة بين التمكين والأداء التنظيمي. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.038$) أن التمكين يفسر ٣.٨٪ فقط من التغير في الأداء التنظيمي، وهي أدنى نسبة تفسير بين جميع الأبعاد الخمسة. ورغم أن نسبة التفسير منخفضة، إلا أن نتائج اختبار $F = 5.191$ بمستوى دلالة ٠.٠٢٤ تؤكد أن النموذج دال إحصائياً عند (٠.٠٥). كما جاء معامل الانحدار ($b = 0.222$) دالاً إحصائياً بقيمة ٠.٠٢٤، إضافة إلى قيمة ($t = 2.278$) التي تدل على وجود أثر معنوي لهذا البعد.

وتشير هذه النتائج إلى أن التمكين—من خلال منح الموظفين الصلاحيات، وتحميلهم المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار—يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وإن كان تأثيره أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى مثل الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي.

وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة

والقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

ملخص عام لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية

جميع الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية لها أثر دال إحصائياً على الأداء التنظيمي.

أقوى الأبعاد تأثيراً هو الاستثارة الفكرية، تليه الأبعاد المتعلقة بالتحفيز والتأثير المثالي.

بينما يظهر التمكين كأقل الأبعاد تأثيراً، لكنه ما زال ضمن الحدود الدالة إحصائياً.

المناقشة الشاملة للنتائج

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة. وقد توصلت النتائج إلى مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى القيادات العاملة في تلك الشركات، إضافة إلى مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي. كما أثبتت النتائج وجود ارتباط وأثر دال إحصائياً لجميع أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. ويمكن مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة على النحو الآتي:

أ) مستوى القيادة التحويلية في الشركات الناشئة

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة في الشركات الناشئة، وهو ما يتسق مع طبيعة هذه المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار، والمرونة، والتعامل مع التحديات المتغيرة. وقد جاءت النتائج متوافقة مع دراسة (زرقوط & بوكثير، ٢٠٢١) التي أشارت إلى ارتفاع مستويات سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسات الناشئة الجزائرية، إضافة إلى دراسة (Tran، ٢٠٢٥) التي أكدت أن القادة في الشركات الناشئة يميلون إلى استخدام الأساليب التحويلية لتعزيز الإبداع والتحفيز ضمن بيئات عمل تنافسية.

ويعكس ارتفاع مستويات القيادة التحويلية كذلك ما توصلت إليه دراسة (Hajikazemi وآخرون، ٢٠٢٥) التي بينت أن الأبعاد التحويلية —التأثير المثالي والتمكين والتحفيز— أصبحت ممارسات أساسية في المنظمات التي تمر بمرحلة بناء هيكلها الإدارية، وهو ما ينطبق على الشركات الناشئة.

ب) مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة

أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي جاء بمستوى مرتفع أيضاً، وهو ما يشير إلى أن الشركات الناشئة قيد الدراسة تتمتع بقدر من الكفاءة في الإنجاز، وروح التعاون، والابتكار، والالتزام بمعايير الجودة. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Bahoseen، ٢٠٢٠) التي أكدت وجود مستويات عالية من الأداء المؤسسي في المؤسسات ذات الثقافة القيادية التحويلية، وكذلك مع دراسة (Hilton، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن المنظمات التي تتبنى أساليب قيادة حديثة تسجل مستويات أعلى من الرضا والانتماء ومستويات أفضل من الأداء.

كما تتقاطع النتائج مع ما توصل إليه (Rawashdeh، ٢٠٢١) الذي وجد أن الأداء التنظيمي يرتفع في البيئات التي تشجع على الإبداع والتعلم، وهي عناصر ظهرت بوضوح في النتائج الحالية.

أ) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

أكدت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. ويعزز هذا ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة؛ إذ بينت دراسة (Mutahar، ٢٠١٥) أن القيادة التحويلية ترتبط مباشرة بتحسين الأداء التنظيمي، فيما أشارت دراسة (Hamid، ٢٠٢٤) إلى أن التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية من أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء.

كما أظهرت الدراسة الحالية أن الاستثارة الفكرية كان لها أكبر أثر على الأداء التنظيمي، وهي نتيجة تتفق مع دراسة (Wangari، ٢٠٢٤) التي أكدت أن التفكير الإبداعي وتحفيز الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة يُعد أحد العوامل التي ترفع من جودة الأداء داخل الشركات الناشئة.

ومن جهة أخرى، بينت النتائج أن التمكين له أثر لكنه الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو ما يتقاطع مع دراسة (Nawaz، ٢٠٢٥) التي أوضحت أن التمكين يواجه تحديات ثقافية أو إدارية في بعض البيئات الناشئة، مما يجعله أقل تأثيراً مقارنة بالتحفيز أو الإلهام.

ب) تحليل نتائج الفرضيات الفرعية

- التأثير المثالي أثبت تأثيراً دالاً في الأداء، مما يؤكد أهمية القدوة والاحترام المتبادل في تعزيز الالتزام الوظيفي، وهو ما أيدته دراسات مثل (Samad، ٢٠١٢) و(الأخضر، ٢٠١٩).
- التحفيز الإلهامي أظهر أثراً دالاً، حيث يزيد من الدافعية وتحقيق الأهداف، وهي نتيجة تتسق مع (Bahoseen، ٢٠٢٠) و(Hilton، ٢٠٢٣).
- الاستثارة الفكرية كان لها الأثر الأكبر بين الأبعاد، مما يعكس أهمية الابتكار في بيئة الشركات الناشئة، وهو ما أكدته دراسات (Rawashdeh، ٢٠٢١) و(Tran، ٢٠٢٥).
- الاعتبارات الفردية أثبتت أثرها الإيجابي في الأداء، بما يتفق مع (Saif، ٢٠٢٤) و(Lumbantoruan، ٢٠٢٣)، اللتين أكدتا أهمية الدعم الفردي والتقدير.
- التمكين رغم أنه كان الأقل تأثيراً إلا أنه ظهر دالاً، وهو ما يعكس دور منح الصلاحيات في تعزيز الأداء، كما ذكرته دراسة (Hajikazemi وآخرون، ٢٠٢٥).

نتائج الدراسة

١. أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية في الشركات الناشئة جاء مرتفعاً، مما يعكس تبني القادة لأساليب قيادية تركز على التحفيز والإلهام والتطوير.
٢. بينت النتائج أن مستوى الأداء التنظيمي كان عالياً لدى العاملين، مما يدل على وجود بيئة عمل داعمة وفعالة تسهم في جودة الإنجاز.
٣. كشفت نتائج الارتباط عن وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، مما يبرز أهمية السلوك القيادي التحويلي في تعزيز فعالية العمل.
٤. تبين أن بعد الاستثارة الفكرية يمثل أعلى الأبعاد تأثيراً على الأداء التنظيمي مقارنة ببقية أبعاد القيادة التحويلية.
٥. أظهرت النتائج أن بعد التحفيز الإلهامي له أثر معنوي واضح في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال تشجيع الروح المعنوية والالتزام.
٦. أثبتت النتائج أن الاعتبارات الفردية تسهم في تحسين الرضا والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.
٧. أشارت البيانات إلى أن التمكين الإداري له أثر دال إحصائياً، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه يعزز المسؤولية والثقة لدى العاملين.
٨. أكدت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى التعاون والعمل الجماعي الذي ظهر بدرجة عالية لدى المشاركين.
٩. أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق القيادة التحويلية تتصف بقدرة أكبر على الابتكار والاستجابة للتحديات البيئية والتنظيمية.
١٠. دلت الدراسة على أن تطوير القيادات التحويلية يسهم في تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل، ويعزز قدرة الشركات الناشئة على المنافسة والاستدامة.

التوصيات

١. توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب القيادي التي تدعم تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في الشركات الناشئة.
٢. ضرورة تبني سياسات تنظيمية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي ضمن بيئة العمل لتعزيز الاستثارة الفكرية بين العاملين.
٣. توصي بزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية التي تعزز التحفيز الإلهامي والالتزام الوظيفي.

٤. تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لدعم الثقة والانتماء وتحسين مستوى التفاعل داخل المنظمة.
٥. أهمية الاهتمام بالاعتبارات الفردية من خلال تقديم الدعم والإرشاد والتطوير لكل موظف وفق احتياجاته الوظيفية والشخصية.
٦. توصي بتمكين العاملين عبر منحهم الصلاحيات المناسبة وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
٧. ضرورة تطوير نظام تقييم أداء واضح وشفاف يعتمد على مؤشرات أداء دقيقة تدعم العدالة التنظيمية.
٨. تشجيع العمل الجماعي وتطوير فرق العمل من خلال برامج وأنشطة تعزز التعاون وتبادل المعرفة.
٩. تعزيز دور القيادة التحويلية كجزء من الثقافة التنظيمية وليس كممارسة منفصلة أو مؤقتة.
١٠. توصي بإجراء دراسات دورية لتقييم مستوى القيادة والأداء التنظيمي بهدف تحسين الممارسات القيادية بشكل مستمر.

الحلول والمقترحات المستقبلية

استنادًا إلى نتائج الدراسة والتحليل الوصفي والتحليلي للبيانات، تقدم الدراسة مجموعة من الحلول والتوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز فعالية القيادة التحويلية ورفع مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة. أولاً، توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية قيادية متخصصة تعتمد على منهجيات حديثة تهدف إلى صقل القدرات الاستراتيجية والمهارية للقادة الجدد، بما يمكنهم من تطبيق أساليب القيادة التحويلية بفاعلية، وتحفيز فرق العمل على الابتكار وتحقيق الأداء الأمثل. كما تشدد الدراسة على أهمية اعتماد منصات رقمية متكاملة لتعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات والموظفين، وزيادة مستوى الشفافية، بما يساهم في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بشكل ديناميكي ومنتظم.

وتشير الدراسة أيضًا إلى ضرورة إنشاء قنوات رسمية لدعم تبادل الأفكار الإبداعية والمبادرات الابتكارية بين العاملين، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتعزيز روح الابتكار والتنمية المستدامة داخل الشركات الناشئة. كما تُبرز الدراسة أهمية تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين الشركات الناشئة والجامعات أو مؤسسات التدريب المتخصصة، بهدف نقل الخبرات العملية والمعرفة العلمية، وتطوير الكوادر البشرية بما يتوافق مع متطلبات القيادة الحديثة. ومن جهة أخرى، توصي الدراسة بتطوير نظم معلومات إدارية ذكية تدعم عمليات متابعة الأداء واتخاذ القرارات

الاستراتيجية بسرعة وكفاءة، إلى جانب إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب تعمل على رصد وتطوير الكفاءات البشرية وتحضيرها لتولي المناصب القيادية المستقبلية.

كما توصي الدراسة بتبني نماذج تقييم مستمرة لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي وربط النتائج بخطة التطوير السنوية، إلى جانب خلق بيئة عمل داعمة للتجريب والابتكار، مع الحد من المخاطر النفسية المرتبطة بالفشل، باعتبارها عاملاً حاسماً في نمو الشركات الناشئة. وتشدد الدراسة على ضرورة بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المتسارعة في الأسواق، بما يتيح للموظفين تطوير أساليب عمل مبتكرة ومتجددة باستمرار. أخيراً، تدعو الدراسة إلى إجراء بحوث مستقبلية موسعة تستكشف أبعاد القيادة التحويلية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الإبداع التنظيمي، التمكين الرقمي، الالتزام الوظيفي، ورأس المال البشري، بما يساهم في تعزيز قاعدة معرفية شاملة تدعم تبني ممارسات قيادية متطورة وفعالة في بيئات الأعمال الناشئة.

خاتمة الفصل الرابع

يختتم هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية وتحليلها، والتي تناولت مستويات القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي، إضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بمستوى مرتفع في الشركات الناشئة، وأن الأداء التنظيمي جاء كذلك بمستوى عالٍ، مما يعكس وجود بيئة عمل فعالة توفر قدرًا من المرونة والإبداع والدافعية لدى العاملين.

كما أثبتت نتائج اختبار الفرضيات أن جميع أبعاد القيادة التحويلية الخمسة تؤثر تأثيراً دالاً في الأداء التنظيمي، وهو ما أدى إلى رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية جميعها. ويشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم المحددات التي ترفع من مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة، خاصة أنها تساعد في تعزيز روح الفريق، ورفع مستوى الحماس الوظيفي، وتوجيه العاملين نحو الإبداع، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وقد بيّنت النتائج بصورة جلية أن الاستثارة الفكرية كان لها الأثر الأكبر، تلتها الأبعاد التي تتعلق بالتحفيز والتأثير والاهتمام الفردي، فيما كان التمكين أقلها تأثيراً. وتعكس هذه النتائج طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار والتجديد وحل المشكلات، مما يجعل الأبعاد التحفيزية والفكرية أكثر فعالية في التأثير على الأداء.

وتبرز أهمية هذه النتائج من الناحية العلمية والعملية في أنها تؤكد دور القيادة التحويلية كعامل استراتيجي في تعزيز الأداء داخل الشركات الناشئة، وتوضح الأبعاد الأكثر فاعلية، مما يساهم في توجيه ممارسات القيادات داخل هذه المنظمات نحو الأساليب الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء.

وزيادة الإنتاجية. كما تقدم هذه النتائج أساساً يمكن البناء عليه في الفصل الخامس عند صياغة التوصيات ووضع المقترحات المستقبلية لتطوير القيادة والأداء في بيئات الأعمال الناشئة.

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى. (١٩٨٤). معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

أحمد عبد اللطيف وحيد. (٢٠٠١). علم النفس الاجتماعي. دم.ن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد المحسن توفيق محمد. (١٩٩٨). تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية. عطية حسين أفندي. (٢٠٠٣). تمكين العاملين للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عمر محمود غباين. (٢٠٠٩). القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان: إسرائ للنشر والتوزيع. محمد حسنين العجمي. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.

محمد قاسم القربوني. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: دراسة الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد سرور الحريري. (٢٠١٦). علم النفس الإداري. بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

عادل هاشم. (٢٠١١). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

كمال دواني. (٢٠١٣). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. راتب سلامة السعود. (٢٠١٢). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. فهد عبد العزيز البلوشي، ويحيى صبري نوار. (٢٠١٥). تقييم تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمات: دراسة حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في السعودية.

ثانياً: المقالات والأبحاث في المجلات العلمية

أحمد الكردي. (٢٠١٠). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. مجلة إدارة الأداء.

الشربيني الهلالي. (٢٠٠١). القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية.

زكي أبو زيادة. (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية. مجلة جامعة النجاح للبحوث.

شريفه القحطاني، ابهيجيت عوش، ومحمد شمسي. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث والدراسات والنشر.

ضبيان الرشدي. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية.

الحقيل، م.ع.س. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأداء العاملين في منظمات الأعمال الناشئة الأردنية: هل الجنس ذو أهمية؟

https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=6915

الشهري، ع.ح. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. المجلة العربية للإدارة، ١٨-١٠، ١٨-١٠.

<https://doi.org/10.21608/aja.2025.399943.1889>

خليل، ش.ح.أ. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٣)، ١٨٥٣-١٨٧٤.

<https://doi.org/10.21608/jces.2020.119642>

زرقوط، ح.، & بوكثير، ج. (٢٠٢١). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٨(٢)، ٤٦١-٤٧٩.

عيسى، ر.ع.ا.ح. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي 33-24, (NAJSP).

ثالثاً: الرسائل العلمية

اسماعيل أحمد شعبان غانم. (٢٠١٧). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

انس هباز. (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي. مذكرة ماستر، جامعة بسكرة.

حافظ عبد الكريم الغزالي. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمد بن سالم العامري. (٢٠٠٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين. جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

خديجة أحمد الحربي. (١٩٩٥). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

رؤيا محمود محمد كنعان. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين في محافظات شمال فلسطين. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سناء محمد عيسى. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سهيلة نحال، ورغبي عبد الكريم. (٢٠١٩). أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ. عبد المحسن بن عبد الله الغامدي. (٢٠١١). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

عبد العزيز المجعد المطيري. (٢٠١١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

رابعاً: المواقع الالكترونية

بوشريط، أ.، & عقون، ن. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين .

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/14565>

نوية، م. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة [Thesis, جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير-<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3803>]

المراجع الأجنبية

Books

- Bernard, M., Bass, B., & Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage publication.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Ministry of Health. (2022). *Saudi Healthcare Regulations and Quality Standards*. Saudi Arabia: MOH Publications.

Articles and research in periodicals

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>

- Hamid, A. L. G. A. J. H. A. L. G. A. J. (٢٠٢٤). تأثير القيادة التحويلية في الأداء . The Gulf Economist: دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد العاملين في شركة ابن ماجد العامة. Economist, 62, 219–254.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. Management Research Review, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat, E. B., & Al-Rawashdeh, F. (2021). Examining the effect of transformational leadership to organizational performance through quality innovation: A developing country perspective. International Journal for Quality Research, 15(1), 353–368. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.01-20>
- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. Heliyon, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Sadaf Razzaq, Abdul Sami, Sib-tul-Manum, & Muhammad Hammad. (2020). Transformational leadership and organizational performance in Western & Non-Western context: Systematic review of 2019. International Journal of Entrepreneurial Research, 3(3), 58–60. <https://doi.org/10.31580/ijer.v3i3.1505>
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. Procedia – Social and

Behavioral Sciences, 57, 486–493.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>

Tran H. M. N., Le D. V., Que A. P. N., Chau T. N., & Thao T. L. T. (2025). The relationship between transformational leadership style, job creativity and job performance outcomes of employees in Vietnamese startup enterprises. 华夏人力资源管理 (英文版), 15(2), 55–69. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241502>

WANASIDA, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial transformational leadership on organizational performance in Indonesia fishery startup. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0555>

Abdul–Rahman, M., Al–Rubaie, H., & Al–Khalil, S. (2024, Dec). The role of transformational leadership in encouraging innovation in Indonesian startup companies. Journal of Loomingulus ja Innovatsioon, 288–299.

Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016, Dec 23). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. International Business Research.

Kılıç, M., & Uludag, O. (2021, June 16). The effects of transformational leadership on organizational performance: Testing the mediating effects of knowledge management. Sustainability.

Moray, S., & Dias, B. (2025, Aug 25). The impact of transformational leadership on organizational innovation and job performance: The mediating roles of management control systems and employee engagement. *International Journal of Advances in Business and Management Research (IJABMR)*.

Zhao, A., & Ren, Y. (2022). The efficacy of leadership on success of a startup. *Advances in Economics, Business and Management Research*.

Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991, Apr 1). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*.

Scientific papers

Luton, B. (2010). *Transformational leadership & organizational commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs* (PhD Dissertation). Capella University, USA.

Bahoseen, A. (2020). [Master's Thesis]. أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي

https://www.academia.edu/102533195/%D8%A3%D8%AB%D8%B1_%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D8%B9%D9%84%D9%89_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A

Wangari, M. M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative performance of tech startups in Nairobi County.

Websites

OECD. (2023). *Entrepreneurship and SMEs in Saudi Arabia*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

U.S. Food & Drug Administration. (2022). *Medical Device Approvals*. FDA.

Nawaz, S. (2025, July). Transformational leadership and innovation performance in Pakistan's tech startups Zulfukar. *Advance Social Science Archive Journal*.

الملاحق

الاستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالبة ماجستير (إدارة) في جامعة ميداو شن حاليًا، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة.

أود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

القسم أ: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس: ذكر	☐	انثى	☐
سنوات الخبرة: ٥ سنوات و اقل	☐	٦-١٠ سنوات	☐
١١-٢٠ سنة	☐	من ٢١ سنة وأكثر	☐
المستوى التعليمي: ثانوية فأقل	☐	جامعي	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐
العمر: من ٢٠-٣٥ سنة	☐	من ٣٦-٤٥ سنة	☐
أكبر من ٤٥ سنة	☐		
المستوى الوظيفي : اداري	☐	فني	☐
طبيب	☐		
موظف خدمة عملاء	☐	أخرى	☐

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الاول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس مستوى القيادة التحويلية في الشركات

الناشئة. يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية،

التمكين)

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي						
١.	يتجاوز القائد المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
٢.	يتصرف القائد بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته					
٣.	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير من العاملين					
٤.	يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل					
٥.	يعطي القائد أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين					
التحفيز الإلهامي						
٦.	يوجه القائد العاملين للعمل بروح الفريق					
٧.	يشجع القائد العاملين على تحقيق أهداف الشركة					
٨.	يعمل القائد على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين					
٩.	يشجع القائد العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون					
١٠.	يعمل القائد على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية					
الاستثارة الفكرية						
١١.	أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظره عندما أحاول حل مشاكل العمل					
١٢.	يشجع القائد جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة					
١٣.	يحاول القائد باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)					
١٤.	يقترح القائد طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل					
١٥.	يتيح القائد الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة					
الاعتبارات الفردية						
١٦.	يستمع القائد الى آراء العاملين ويحترم قناعاتهم					
١٧.	يتعامل القائد مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في الشركة					
١٨.	يتعامل القائد مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له					
١٩.	يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملاً جيداً					
٢٠.	يراعي القائد احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية					
التمكين						
٢١.	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية					

٢٢	يتعاون القائد مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه				
٢٣	يناقش القائد مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفي				
٢٤	يدعم القائد ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له				
٢٥	يفوض القائد بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية				

المحور الثاني المتغير التابع: العبارات التالية تقيس مستوى الأداء التنظيمي في الشركات

الناشئة. يرجى وضع علامة (✓) وفقًا لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع : الأداء التنظيمي						
١.	تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية					
٢.	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية					
٣.	أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي					
٤.	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل					
٥.	تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف					
٦.	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام					
٧.	أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي					
٨.	يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار					
٩.	يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري					
١٠.	تسعى الشركة الى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة					

الامتنان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات في أداء الشركة. مرة أخرى، نحن ممتنون جدًا لمساهمتك.

مع خالص التقدير

Abstract

This study aims to reveal the impact of transformational leadership, with its five dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations, and empowerment), on organizational performance in startups. This was achieved through a field study of Beauty Element Clinics in Jeddah city, considered a model for modern companies that rely on innovation and organizational flexibility. The study employed a descriptive-analytical approach to data collection and analysis. A validated questionnaire was distributed to a sample of 132 employees from various clinic branches. The results showed a high overall level of transformational leadership, with an overall average of 4.31 and a high relative weight. Organizational performance was also high, with an average of 4.46 and a relative weight of 89%, reflecting employee satisfaction and a high-efficiency work environment. Furthermore, Pearson's correlation analysis revealed a strong positive relationship between transformational leadership and its dimensions and organizational performance, with correlation coefficients ranging from 0.862 to 0.906 at a significance level of 0.000. Simple linear regression analysis confirmed that all dimensions of transformational leadership have a statistically significant impact on organizational performance. The intellectual stimulation dimension had the highest impact, with a regression coefficient of 0.654 and an F-value of 39.750, followed by inspirational motivation and individual considerations. The study recommended strengthening leadership training programs, developing work environments that support creativity, empowering employees, and improving incentive and evaluation systems to enhance performance and achieve organizational sustainability.

Keywords: Transformational leadership, organizational performance, startups, intellectual stimulation, inspirational motivation, empowerment, Beauty Element Clinics

Midocean University

College of Management

Master\ Business Administration



Title in English

"The impact of transformational leadership on organizational performance in startups; Field study in Jeddah"

Prepared by:

Maysoun Nasser Al-Sulaimani

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025