

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة الأعمال

بحث تخرج



بحث تخرج:

دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على معدلات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إعداد الطالب/

أمني عبدالعزيز بن مسعود

الرقم الجامعي/

241000630

إشراف/

د. اسماء ابو عنزة

العام الدراسي:

2024



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. يطيب لي في مستهل هذه الرسالة أن أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وأخص بالذكر:

أستاذي الفاضل ومشرفي الكريم، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يبخل علي بوقته الثمين وتوجيهاته القيمة. فقد كان لصبره وحكمته وسعة علمه الأثر الأكبر في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة التي هو عليها الآن.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين نهلت من علمهم وخبراتهم طوال مسيرتي الأكاديمية.

وأتوجه بالشكر والامتنان لصاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والذي الغالي الحبيب)، أطال الله في عمره، وأمي الغالية (طيب الله ثراها)

إلى اخوتي: من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل من شارك في الاستبيانات.

ولا أنسى أن أشكر زملائي وأصدقائي الذين كانوا خير عون لي، وشجعوني دوماً على المضي قدماً.

وفي الختام، أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، إنه سميع

مجيب.

جدول المحتويات

3	شكر وتقدير
4	جدول المحتويات
8	المقدمة:
9	مشكلة الدراسة:
9	أهمية الدراسة:
11	أهداف الدراسة:
11	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة:
14	الدراسات السابقة:
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
23	حدود الدراسة :
24	خطة البحث:
27	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة والابتكار
27	المبحث الأول: مفهوم القيادة وأنماطها
27	المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها
31	المطلب الثاني: الأنماط القيادية الرئيسية
34	المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأنواعه
40	المطلب الثاني: أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة والابتكار
45	المطلب الأول: تأثير الأنماط القيادية على الابتكار
50	المطلب الثاني: العوامل الوسيطة في العلاقة بين القيادة والابتكار
56	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية
56	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
61	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة
66	المطلب الأول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي
69	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	المبحث الثالث: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية
73	المطلب الأول: مستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
77	المطلب الثاني: السياسات الداعمة للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

83	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
83	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
83	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
84	عينة الدراسة
84	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق
84	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
91	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
92	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
93	المطلب الأول: تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
96	المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة
100	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
104	المراجع العربية:
113	المراجع الاجنبية
115	الروابط:
117	الملحقات

المستخلص

تناولت هذه الدراسة دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسلطت الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحفيز الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي. حيث يواجه قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة تتعلق بالموارد المحدودة والقدرة التنافسية في الأسواق المتغيرة بسرعة. من خلال هذه الدراسة، تم تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية، والقيادة التحفيزية على تطوير الابتكار في هذه المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة ملهمة ويشجعون التفكير الإبداعي وقد تم تحليل هذه النتائج، وتم بيان أنها تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار بنسبة 48%، وظهر متغير الابتكار واضحاً حيث كان 44.9% من المشاركين في الاستبيان أفادوا أن الابتكار جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسات، كما أشار بعض المشاركين على أن المؤسسات تقدم دعم كبير لتنفيذ الابتكار حيث بلغت نسبتهم 34.7%، فهم يساهمون بشكل مباشر في تحسين مستوى الابتكار وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. قدمت الدراسة توصيات لتمكين القادة من تعزيز بيئة الابتكار من خلال تشجيع التواصل المفتوح، دعم التجارب الجديدة، والاستثمار في تنمية المهارات. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الاكسيل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار، وأن القيادة تلعب دوراً هاماً في دعم الموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة، وأن القيادة الفعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الابتكار، واختتمت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: تعزيز بيئة العمل الإبداعية، تشجيع التواصل الفعال، تشجيع التعاون بين الفرق المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الابتكار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القيادة التحويلية، التنافسية.

Abstract

This study examined the role of leadership in fostering innovation within small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on the importance of effective leadership in driving creativity and improving organizational performance. Leaders in SMEs face various challenges related to limited resources and competitiveness in rapidly changing markets. This study analyzes the impact of different leadership styles, such as transformational and motivational leadership, on innovation development in these enterprises. These results were analyzed, and they relied heavily on leadership to encourage contribution, at a rate of 48%, and appeared creative in innovation, as 44.9% of the participants in the questionnaire were, and they only participated in an integral part of the institutions' culture, and some participants also participated in being involved. Significant support was not completed, as 34.7% was not completed. The findings reveal that leaders who adopt inspirational leadership styles and encourage creative thinking contribute directly to enhancing innovation levels and increasing the organization's competitiveness. The study offered recommendations to enable leaders to foster an innovative environment by promoting open communication, supporting new experiments, and investing in skill development. Descriptive principle of Newton's analysis, the questionnaire tool, was used, and the data was analyzed using the Excel program, and several results were reached, the most prominent of which are: that institutions rely heavily on leadership for encouragement, that practicing commerce is important in supporting creative and innovative employees, and that leadership is a small commercial institution. She works largely in the field of health care, and ended up studying after being among the top achievers.: Promoting a creative work environment, encouraging effective communication, encouraging cooperation between different teams.

Keywords: Leadership, Innovation, Small and Medium Enterprises (SMEs), Transformational Leadership, Competitiveness.

المقدمة:

تعتبر الريادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة من أهم عوامل نجاحها واستدامتها، لما لها من أثر كبير في قدرتها على تحقيق النمو والتطور. ونظراً للتحديات التي تواجهها هذه المنظمات بسبب التغيرات السريعة التي تشهدها، كان من الضروري إيجاد أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة التحويلية التي تركز على دور المدير في تحفيز وتحفيز الموظفين وزيادة مستويات إنتاجيتهم.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد حجم تأثير القيادة التحويلية على وتيرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باستخدام كيفية تأثير أنماط الإدارة المختلفة على وتيرة الابتكار.

من المتوقع من خلال هذا البحث معرفة:

- بحث في أسلوب الإدارة السائد بين مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- البعد، تركز الإدارة بشكل خاص على الأداء وتغيير الأداء.
- الأسعار ومستويات الابتكار في هذه الشركات.
- العلاقة بين التنوع التنظيمي ودرجة الابتكار.
- مقترحات وإعداد ستسهم في تحسين دور إدارة التغيير في تطوير الابتكار في هذه الشركات.

نتائج هذه الدراسة ستلفت الانتباه إلى أهمية إنشاء نظام إداري من شأنه تغيير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يضمن التنمية والنمو المستدامين والتأكيد على أهمية تطبيق الدور الإنساني.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة البحث حول معرفة الدور المهم للإدارة في تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونظرًا للتحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المؤسسات في بيئة الأعمال سريعة التغير، يصبح الابتكار ضروريًا للبقاء والازدهار. ومع ذلك، فإن العلاقة بين أسلوبًا إداريًا مختلفًا والابتكار التنظيمي في هذه المنظمات ليست واضحة، خاصة في سياق اقتصاديات التنمية.

تهدف هذه الدراسة أيضًا إلى سد الفجوة المعرفية من خلال تحليل كيفية تأثير أنماط الإدارة المختلفة على وتيرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة العوامل البيئية الحاسمة.

أهمية الدراسة:

إن دراسة دور الإدارة في تطوير الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة له أهمية كبيرة من الناحية النظرية والعملية. من الناحية النظرية، يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة العلمية حول العلاقة بين أسلوب الإدارة والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

إنه يحاول سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الموجودة من خلال توفير معلومات جديدة حول كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على تكاليف الابتكار في هذه المنظمات.

على المستوى العملي تكمن أهمية البحث في توفير إطار يمكن استخدامه لتحسين الأداء الإداري لتشجيع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن المتوقع أن تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية للمديرين والقادة الذين يمكنهم الاستفادة من خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

ومن المرجح أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة فئات متعددة. فعلى رأس هذه الفئات تأتي القيادات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ستمكنهم النتائج من فهم أعمق لتأثير أساليبهم القيادية على الابتكار، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم وتبني الممارسات الأكثر فعالية. كما ستفيد الدراسة أصحاب المؤسسات والمستثمرين من خلال تزويدهم برؤى حول كيفية اختيار وتطوير القادة القادرين على تحفيز الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة لتعزيز القدرات القيادية والابتكارية في هذا القطاع الحيوي. وأخيراً، ستشكل هذه الدراسة مرجعاً قيماً للباحثين والأكاديميين المهتمين

بمجالات القيادة والابتكار وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يفتح آفاقاً جديدة لمزيد من البحث والتطوير في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

1. تحديد نمط الإدارة السائد في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة العلاقة بين أنماط الإدارة المختلفة (مثل التغيير ودوران الموظفين وإدارة شؤون الموظفين) وهياكل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. يحلل تأثير العوامل المؤسسية والبيئية (مثل الثقافة المؤسسية وإدارة المعرفة والهيكل التنظيمي) على العلاقة بين القيادة والابتكار.
4. وصف التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون في تطوير الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
5. تطوير نموذج متكامل يوضح كيفية تفاعل النظام الإداري مع الهيكل التنظيمي والبيئة لخلق بيئة محفزة للابتكار.
6. تقديم اقتراحات عملية لتحسين المهارات الإدارية التي تدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تساؤلات الدراسة

للتعرف على دور الإدارة في تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

السؤال الرئيسي:

كيف تؤثر أنماط الإدارة المختلفة على وتيرة الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو نوع أسلوب الإدارة السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تأثيره على الابتكار؟

2. ما هي العوامل التنظيمية والبيئية المتعلقة بأسلوب الإدارة لخلق بيئة جديدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

3. كيف يمكن للمديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين مهاراتهم في تطوير ثقافة الابتكار؟

4. ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون في تشجيع الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة وكيف يمكننا التغلب عليها؟

5. كيف تختلف العلاقة بين القيادة والابتكار بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، سيكون البحث قادرًا على تقديم فهم متعمق بشكل متزايد لدور الإدارة في تطوير الابتكار في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الحجم، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من البحث والمساهمة في التحسين. من العمل. معلومة. في هذه المنطقة.

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الشخصيات الإدارية والابتكار التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى

الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية

والابتكار التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

3. هناك علاقة بين تصنيفات القيادة المؤسسية والابتكار التنظيمي في

الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولكن هذه العلاقة أقل قوة من العلاقة

مع القيادة التحويلية للموظفين.

4. العوامل الإدارية (مثل الثقافة المؤسسية وإدارة المعرفة) لها تأثير

إيجابي على العلاقة بين الإدارة والابتكار التنظيمي.

5. توجد بيانات تجريبية عن العلاقة بين الإدارة والابتكار التنظيمي في

الشركات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي.

6. تختلف قوة العلاقة بين أسلوب الإدارة والابتكار التنظيمي باختلاف

حجم المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه.

ترتبط هذه الأهداف والمفاهيم بسؤال البحث المحدد وتهدف إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة العوامل الهيكلية والبيئية الرئيسية.

الدراسات السابقة:

ركزت العديد من الدراسات الأصلية على القيادة التحفيزية والتفكير الابتكاري:

1. دراسة عبد القوي (2016):

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين استراتيجيات التعلم الموجه ذاتياً ومفهوم الابتكار. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين استخدام استراتيجيات التعلم الموجه ذاتياً ومستويات التفكير الناقد لدى الطلاب. وتظهر النتائج أهمية تطوير مهارات التعلم الذاتي كوسيلة لتطوير مهارات جديدة يمكن أن تكون مفيدة للغاية لتنمية المهارات القيادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. (عبد القوي، 2016)

2. بحث الشيوبي (2015)

تناولت هذه الدراسة دور الابتكار في السعي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وخلص إلى أن المنظمات التي تشجع وتدعم الأفكار المبتكرة بين

موظفيها لديها قدرة أعلى على اكتساب ميزة تنافسية في السوق. وتسلط النتائج الضوء على أهمية دور الإدارة في تنمية ثقافة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة الأداء والقدرة التنافسية. (الشيوي, 2015)

3. بحث عبد الباسط (2018)

تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحفيزية في زيادة الإبداع لدى الموظفين. وأظهرت النتائج أن تحفيز القادة له أثر إيجابي على مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين. وتكشف النتائج عن أهمية تطوير مهارات القيادة التحفيزية بين من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز الابتكار في منظماتهم. (عبد الباسط, 2018)

4. تعاليم المهدي (2019)

ركزت هذه الدراسة على دور القيادة التحفيزية في تحقيق التميز. وخلص إلى أن القيادة التحفيزية تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء العالي من خلال تشجيع وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار. وتسلط النتائج الضوء على أهمية استخدام أساليب إدارة التحفيز لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز في منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم. (المهدي, 2019)

أظهرت هذه الدراسات بوضوح أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة، وخاصة القيادة التحفيزية، والابتكار التنظيمي والإبداع في المنظمات. كما يوضح هذا

البحث أهمية تطوير المهارات الإدارية وتشجيع التفكير الابتكاري كوسيلة لتحسين الأداء والقدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالابداع التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

– الدراسة (التيجاني 2020)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير سلوك القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وتحديد دلالة الفروق في استجابات المدرسين حول مدى تطبيق سلوك القيادة التحويلية وممارسات الإبداع التنظيمي، وتم اختيار جامعة الجدية كحالة للدراسة. وقد تكونت العينة من 188 عضو هيئة تدريس بدوام كامل تم اختيارهم عشوائياً، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة. (التيجاني 2020)

تم اختبار موثوقية وثبات الاستبيان باستخدام المتوسط الحسابي، وتحليل التباين أحادي المتغير ومتعدد المتغيرات، واختبار Tukey لمقارنة الأبعاد، و (t) والانحراف المعياري واختبارات (ت).

كشف التحليل الإحصائي عن مدى ممارسة المدراء لسلوك القيادة التحويلية.

كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة المدراء لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة

العملية، كما أظهرت وجود فروق في مدى ممارستهم للإبداع التنظيمي تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية، بينما توجد فروق في كل من سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تبعاً لمستوى التعليم.

ولخصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في الأبعاد، وأوصت بتعزيز قيادة وتطوير القيادات الإدارية في الجامعات.

وفي ضوء هذا النهج للقيادة التحويلية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، توصي الدراسة بتعزيز توجيه وتدريب القيادات الإدارية في الجامعات على تقنيات الإدارة والقيادة الحديثة في المؤسسات الجامعية.

دراسة آل الشيخ وعلي (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وجوانبها وهي التأثير المثالي والتحفيز والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الشخصي.

هدفت إلى تحديد أثر الإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الشخصي على الإبداع التنظيمي في الأبعاد التالية: تم تطوير نموذج البحث وفرضياته استناداً إلى الأدبيات السابقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً مع عينة (389 فرداً) كأداة لجمع بيانات البحث. واستُخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار الفرضيات

باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS و Amos. (آل الشيخ وعلي
(2020).

وكشفت نتائج الدراسة أن:

الدافع الملهم له تأثير كبير على الإبداع التنظيمي.

ليس للتأثير المثالي والاهتمام الفردي أي تأثير على الإبداع التنظيمي.

هناك حاجة لتشجيع تنمية الإبداع لدى الموظفين لزيادة وعي

وعى المدراء بأساليب القيادة التحويلية.

إزالة الحواجز أمام الإبداع التنظيمي وتوفير بيئة وثقافة تدعم الإبداع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات ومفاهيم مختلفة في مجال القيادة والابتكار وإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

1. دراسات القيادة:

اعتمد البحث بشكل أساسي على ثلاثة مبادئ توجيهية:

أ. القيادة التحويلية: طورها بيرنز (1978) وباس (1985) وتركز على

قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين لصالح المنظمة من خلال

تجاوز مصالحهم الشخصية (Burns, J.M. (1978).

ب. ويعتقد أن أسلوب القيادة هذا يعزز الابتكار من خلال تشجيع التفكير

الإبداعي وخلق رؤية مشتركة (Bass, B.M., 1985)

القيادة الانتقالية:

تقوم على مبدأ تبادل الأفكار بين القائد والمرؤوسين، ويتم فيها تشجيع الأداء من خلال المكافآت والمكافآت. وعلى الرغم من أن هذا النهج أكثر فعالية من القيادة التحويلية في تشجيع الابتكار، إلا أنه يمكن أن يكون فعالاً أيضاً في بعض جوانب القيادة.

ج. إدارة شؤون الموظفين: قدمها جرينليف (1977) وتركز على العمل الذي

يقوم به المدير لمرؤوسيه وتمكينهم (Jung, D.I., al, 2003)

أعتقد أن هذا النهج يشجع الابتكار من خلال خلق بيئة تدعم الإبداع وتشجع

أفكار جديدة: (Bass, B.M, etal, 2006)

اعتمد البحث على مفهوم الابتكار المحدد في كتاب أوسلو (2018)

(Rosing. etal, 2011)

اعتمدت هذه الدراسة أيضاً على نظرية انتشار الابتكار لروجرز (2003)،

والتي تشرح كيفية انتشار الأفكار الجديدة عبر منظمة (Greenleaf,

R.K., 1977)

3. أفكار للشركات الصغيرة والمتوسطة:

اعتمدت الدراسة على تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة حسب معايير الهيئة المركزية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية (Van Dierendonck, et al,2011)

واعتمد أيضًا على الشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل أدوات وقدرات بارني (1991)، وهو ما يوضح كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال موارد معينة (OECD/Eurostat,2018)

4. دراسات ثقافية في تنظيم وإدارة المعلومات:

اعتمد البحث على نموذج ثقافة شين (2010)، الذي يوضح كيفية تأثير الثقافة على سلوك الموظف (Rogers, E.M,2003)

واعتمد أيضًا على نظريات إدارة المعرفة مثل نموذج نوناكا وتاكيوشي (1995) لخلق المعرفة في العمليات (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة,2023)

هدف البحث من خلال هذه الهياكل إلى خلق إطار موحد لفهم العلاقة بين الإدارة والابتكار في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة العوامل الهيكلية والبيئية الرئيسية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد أسلوب البحث لدراسة دور الإدارة في تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مبدأ البناء على نتائج البحوث السابقة، مع الاهتمام بتذليل المعوقات وسد الفجوة المعرفية القائمة.

نحن بحاجة إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، مع التركيز على الدراسات التي تدرس العلاقة بين الإدارة والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، سمحت لنا هذه المراجعة بمعرفة أين ذهب البحث الأصلي وبالتالي معرفة أين بدأنا عملنا بفضل هذه النظرة العامة، يمكننا تحديد عدم الدقة أو القيود في الأبحاث السابقة. على سبيل المثال، قد نجد أن بعض الدراسات تركز على قطاع واحد أكثر من قطاع آخر أو تقتصر على مجال معين، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. قد نلاحظ أيضًا أن بعض الدراسات التي تستخدم أساليب المسح قد لا تكون فعالة جدًا في استكشاف العلاقة المعقدة بين الإدارة والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

للتغلب على هذه القيود، تم استخدام منهجًا بحثيًا مختلطًا يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. وقمت بإجراء مسح شامل يستهدف عينة واسعة من المديرين والموظفين على مستويات مختلفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتم تجميع هذه المقالة على مستويات مختلفة من الإدارة والابتكار، مع مراعاة إدراج سؤالًا بحثيًا لم تعالجها الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

من خلال هذا النهج الشامل، نهدف إلى توفير معلومات إضافية للمعرفة الموجودة حول دور الإدارة في تشجيع الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. حاولنا أن نذهب إلى ما هو أبعد من مجرد تأكيد أو رفض النتائج السابقة، ولكننا حاولنا تقديم نموذج موحد يشرح كيفية تفاعل أنماط الإدارة المختلفة مع عوامل لخلق بيئة تعزز الابتكار في هذه الشركات.

أدوات الدراسة

في إطار دراستنا حول دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنعتمد على أدوات محددة لجمع وتحليل البيانات لضمان دقة وشمولية الدراسة.

نموذج المتغيرات:

- المتغير المستقل: القيادة

- المتغير التابع: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أداة جمع البيانات:

قد اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة.

نوع البيانات:

كانت البيانات المجمعة من نوع البيانات الأولية (Primary data)، حيث تم جمعها مباشرة من المشاركين في الدراسة عبر الاستبيان.

لضمان صدق وثبات الاستبيان، سنتبع الخطوات التالية:

1. عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجالات القيادة والابتكار وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتحقق من صدق المحتوى.

2. إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة لاختبار وضوح الأسئلة وملاءمتها.

3. استخدام التحليل العامل للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان.

أدوات تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج Excel لإجراء التحليلات الإحصائية الكمية للبيانات المجمعة من الاستبيان.

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية:

ركز البحث على العلاقة بين أنماط الإدارة (مثل القيادة التحويلية والقيادة القابلة للتفويض وإدارة الموارد البشرية)

وهياكل الابتكار (الابتكار والتسويق والمعالجة) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وسيركز البحث أيضاً على قضايا الوساطة مثل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والهيكل التنظيمي.

2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث على عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام لتمثل قطاعات اقتصادية مختلفة.

3. الحدود الزمنية: تم إجراء بحث ميداني في الفترة ما بين يوليو 2024 وأغسطس 2024، وسيتم التركيز على جمع المعلومات حول الممارسات الابتكارية للشركات المشاركة في السنوات الثلاث الأخيرة (2022-2024).

خطة البحث:

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة والابتكار

المبحث الأول: مفهوم القيادة وأنماطها

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

المطلب الثاني: الأنماط القيادية الرئيسية

المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأنواعه

المطلب الثاني: أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة والابتكار

المطلب الأول: تأثير الأنماط القيادية على الابتكار

المطلب الثاني: العوامل الوسيطة في العلاقة بين القيادة والابتكار

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية

السعودية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

المطلب الأول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية

المطلب الأول: مستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: السياسات الداعمة للابتكار في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المطلب الأول: التوصيات الموجهة للقيادات في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

المطلب الثاني: التوصيات الموجهة للجهات الحكومية والداعمة

المبحث الثالث: آفاق البحث المستقبلية

المطلب الأول: الدراسات المقترحة في مجال القيادة والابتكار

المطلب الثاني: الدراسات المقترحة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخاتمة

المراجع

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة والابتكار

المبحث الأول: مفهوم القيادة وأنماطها

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

من الأساليب القيادية التي أفرزها التطور العلمي والتقدم الإداري، أسلوب القيادة، والذي أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة وتوجيهها وتحسينها أكثر فأكثر، وهذا من خلال العديد من العوامل والخصائص، ومن مفاهيم القيادة وحدودها، حيث يركز هذا المفهوم على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على حفز وتشجيع المرؤوسين على تحقيق تلك الأهداف. (عبود، 2015)

• مفهوم القيادة:

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة " قود " و " قيد " أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة قائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (النذير، 2010)

اصطلاحا: لقد تطرق الباحثون إلى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة، سعيًا منهم لتحديد تعريف مناسب لهذه الظاهرة، البالغة الأهمية، ومع ذلك يبقى التأثير هو محور عملية القيادة، حيث نجد أن معظم كتاب وباحثي الإدارة متفقون على أن القيادة، هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لتحقيق هدف محدد في وقت معين. (سورية، 2016)

ومن هذا نستنتج أن مصطلح القيادة يقصد به تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته، دون إلزام قانوني.

كما عرفت القيادة أيضا على أنها: نمط يمكن أن يلهم بالتغيير الإيجابي في المرؤوسين، فالقيادة هم عامة أشخاص نشيطون ومتحمسون وعاطفيون، فهم لا يهتمون فقط بالمشاركة في العمليات، بل يهتمون أيضا بمساعدة كل عضو في المجموعة على النجاح معا. (بنوناس، 2015)

وفي هذا التعريف تم التركيز على مزايا القائد أكثر، بوصفه حماسيا ونشيطا ويميل إلى مساعدة مرؤوسية، ومنه نستنتج أنها عملية يسعى فيها القائد إلى التغيير الإيجابي داخل مؤسسته من خلال التأثير والتمكين والتحفيز والاستماع، وهذا لإعطاء أفضل ما لديهم، وبهذا يتم تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ومن ثم الوصول إلى الهدف الجماعي. (الكواز وآخرون، 2013)

فالقيادة هي عملية التأثير التي يمارسها القائد على الآخرين لتحقيق أهداف معينة. وتُعرف القيادة أيضًا بأنها القدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة. يشير هذا التعريف إلى أن القيادة ليست مجرد منصب أو سلطة، بل هي فن التعامل مع الناس وتوجيههم بطريقة تحقق التوازن بين تحقيق الأهداف وتحفيز الأفراد. يذكر نورثهاوس (2016) أن "القيادة هي قدرة الشخص على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة".

بالإضافة إلى ذلك، تمثل القيادة إطارًا معقدًا يشمل العديد من الأدوار والمهارات. فهي تتطلب من القائد أن يكون لديه رؤية واضحة، وأن يمتلك القدرة على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة، وإدارة النزاعات وتحفيز فريق العمل (روبنز وجادج، 2018).

• أهمية القيادة في المؤسسات

القيادة تعتبر من العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة، فهي تسهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يقول جيم كولينز في كتابه "من جيد إلى عظيم" (Good to Great) أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الرؤية الواضحة والتحفيز الدائم للموظفين. القيادة تساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد المسار الصحيح لتحقيقها، مما يضمن تركيز المؤسسة على الإنجاز المستدام.

ومن أهم أدوار القيادة تحفيز الموظفين. القادة الفعالون يعرفون كيف يستخرجون أفضل ما لدى الأفراد، وذلك من خلال تقديم المكافآت المعنوية والمادية، ماكسويل يوضح في كتابه "القائد 360 درجة" (The 360° Leader) أن التحفيز الفعال هو مفتاح رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الولاء والانتماء، القيادة الفعالة تساهم في بناء بيئة عمل تعزز من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وهو ما يعتبر من أهم العوامل التي تدفع نحو تحقيق التميز المؤسسي.

وفي السياق نفسه، تعتبر القيادة أداة أساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. القائد الناجح هو الذي يستطيع تحليل المعلومات واتخاذ القرارات التي تدفع المؤسسة نحو النجاح، بيتر دراكر، في كتابه "الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات"، يؤكد أن القائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة يستطيع قيادة المؤسسة بكفاءة نحو مستقبل مستدام . القادة هم الذين يقومون بتحديد الأولويات واختيار المسار الأفضل لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة.

القيادة أيضًا تشغل دورًا رئيسيًا في بناء ثقافة مؤسسية قوية. القادة يقومون بتشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تبني القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة. إدغار شاين، في كتابه "ثقافة القيادة" (Organizational Culture and Leadership)، يشير إلى أن الثقافة المؤسسية التي تعزز التعاون والشفافية تساهم في تحسين الأداء وزيادة التفاعل بين الموظفين . بدون ثقافة مؤسسية قوية، قد تجد المؤسسة صعوبة في تحقيق التناغم بين أفرادها.

وفي ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم، تعد القيادة أداة لا غنى عنها في إدارة التغيير. القيادة القوية تساعد في توجيه الفرق خلال فترات التحول والابتكار. وفقًا لـ جون كوتر في كتابه "قيادة التغيير" (Leading Change)، فإن القادة هم العامل الأساسي في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها . القيادة الجيدة تساهم في

تحويل التحديات إلى فرص، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستمرار في النمو.

المطلب الثاني: الأنماط القيادية الرئيسية

• أنماط القيادة

يوجد العديد من الأنماط القيادية التي تساهم في توجيه القادة نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وفيما يلي أبرز الأنماط القيادية:

• القيادة الأوتوقراطية (السلطوية)

يتميز هذا النمط القيادي بتركيز السلطة في يد القائد. يقوم القائد باتخاذ جميع القرارات دون استشارة فريق العمل أو طلب آرائهم. يميل القائد الأوتوقراطي إلى التحكم الكامل في المهام، ويطلب من مرؤوسيه تنفيذ الأوامر بشكل فوري ودون مناقشة، يُعتقد أن هذا النمط قد يكون فعالاً في البيئات التي تحتاج إلى قرارات سريعة ومحددة، لكنه قد يؤدي إلى تقليل رضا الموظفين وانخفاض الحافز لديهم. وفقاً لماكسويل (2007) ، "تحتاج القيادة الأوتوقراطية إلى توجيه صارم، وهي أكثر فاعلية في الظروف التي تتطلب السيطرة الكاملة".

• القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية هي النمط الذي يُشرك فيه القائد أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات. يتميز هذا النمط بأنه يشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين القائد وفريق العمل. يتيح القائد لأعضاء الفريق فرصة طرح آرائهم ومناقشة الحلول المقترحة قبل اتخاذ القرار النهائي. وهذا النوع من

القيادة يزيد من الشعور بالانتماء بين الأعضاء ويعزز الإبداع والابتكار في الفريق. وقد أوضح ليونارد (2015) أن "القيادة الديمقراطية تعزز التعاون وتساعد في بناء الثقة المتبادلة بين القائد وفريق العمل".

• القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تركز على تطوير الفريق وتحقيق أهداف طويلة الأجل من خلال إلهام الأفراد وتحفيزهم. القائد التحويلي لا يقتصر على توجيه الفريق فقط، بل يسعى إلى تطوير قدرات كل فرد في الفريق لتحقيق إمكانياته الكاملة.

فالقائد التحويلي يُظهر رؤية واضحة للمستقبل، ويعمل على خلق بيئة عمل تفاعلية تلهم الإبداع والتغيير الإيجابي. يشير باس (1990) إلى أن "القيادة التحويلية تخلق تغييرات عميقة ومستدامة من خلال تحفيز الفريق لتحقيق أهداف تتجاوز الحدود التقليدية".

• القيادة التفاعلية (الموقفية)

القيادة التفاعلية أو الموقفية تعتمد على تكيف القائد مع متطلبات الموقف والبيئة المحيطة. يتميز القائد التفاعلي بالقدرة على تغيير أسلوبه القيادي وفقًا للظروف المحيطة واحتياجات الفريق.

هذا النوع من القيادة يتطلب من القائد أن يكون مرناً وقادراً على تقييم الظروف بشكل دقيق. يشير هيرسي وبلانشارد (1982) إلى أن "القيادة الموقفية تتطلب من القائد تحليل الوضع وتحديد النمط المناسب للتعامل معه".

• القيادة الخادمة

القيادة الخادمة تركز على خدمة الفريق والمجتمع أكثر من السيطرة أو التوجيه. يعمل القائد الخادم على تقديم الدعم لأعضاء الفريق وتمكينهم لتحقيق النجاح. يُعتبر هذا النمط من القيادة أكثر إنسانية واهتماماً بالاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق. ووفقاً لجرينايف (1977) ، "القيادة الخادمة تهدف إلى تحسين حياة الأفراد والبيئة المحيطة من خلال توفير الدعم والخدمة".

المبحث الثاني : الابتكار في المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأنواعه

اختلف العديد من الباحثين والعلماء حول مفهوم الابتكار ومعناه؛ لذلك سنقوم في هذا المطلب بفك اللبس والغموض حول هذا المصطلح؛ من خلال التعمق أكثر في مفهومه

- تعريف بيتر دراكر (Drucker) عرفه بأنه: «التخلي المنظم عن القديم؛ مؤكداً في ذلك

ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق والواقع أن داراكر عندما تحدث عن

التخلي المنظم عن القديم فإنه يعني الادخال المنظم الجديد»! (عبود، 2015)

- تعريف تشيرميرهورن وزملائه بأن الابتكار هو: «عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها

في الممارسة؛ مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة

ومن ثم تضعها في الممارسة» وتأكيداً على رؤيته فإن تشيرميرهورن في كتابه الأحدث

أكد على ذلك في معادلات عن الابتكار.

الابتكار = الميزة التنافسية.

وتوسع تشيرميرهورن في مصطلح الابتكار أكثر من دراكر فلم يكتفي فقط بخلق أفكار جديدة بل

أكد على ضرورة وضعها محل التنفيذ والممارسة وأعتبر هذه العملية هي ما يميز شركة عن

أخرى وأيد كلامه بوضع المعادلة المذكورة أعلاه والتي تعنى أن ابتكار المؤسسة لشيء أو منتج

جديد هو ما سيميزها في التنافس عن مؤسسة أخرى. (عبود، 2015)

تعريف إلين بيرس (Piers) للابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية

في التفكير؛ مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه أو تحقيقه، ونلاحظ هنا أن بيرس أتفق مع كل

من دراكرو تشيرميرهورن في الجزء الذي يقولان فيه بأن الابتكار يأتي بكل ما هو جديد إلا أنه أضاف صفة مهمة خص بها الشيء أو المنتج المبتكر ألا وهو القدرة على تحقيقه وقابلية تنفيذه.

كما يرى جون أدير (John Adair) أن الابتكار يعني «حرفيا إدخال أو تقديم شيء جديد أو فكرة أو طريقة أو أداة جديدة»!. (John , 2007)

نلاحظ أن جون أدير يختلف عن البقية إلا أنه أشار إلى طبيعة الابتكار فقد يمكن أن يكون الشيء المبتكر فكرة أو أداة أو حتى طريقة.

في المقابل يفضل فيرمان (Freeman) تقييد معنى الابتكار من خلال تطبيق فقط على أول معاملة تجارية تتطوي على جهاز جديد". (Howells,2005)

مفهوم الابتكار الذي أعطاه فيرمان مفهوم ضيق جدا وغير موضح حيث أعتبر أن الجهاز الجديد الذي يخرج إلى السوق هو الذي يلخص معنى الابتكار.

يعرف روبيرت (Robert) الابتكار كالتالي: «هو الاستغلال الاقتصادي للإختراع»

يعتبر روبيرت بأن أول خطوة للابتكار هي الاختراع ومن ثم استغلالها اقتصاديا أي وضعه في

السوق. (Marco,2016)

ثانياً: أنواع الابتكار

أول أنواع الابتكار هو الابتكار في المنتج. هذا النوع يركز على تحسين المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. الابتكار في المنتجات قد يشمل تحسينات طفيفة مثل تغيير التصميم أو إضافة ميزات جديدة، أو قد يكون جذرياً مثل تطوير منتج جديد كلياً. كلايتون كريستensen في كتابه "معضلة المبتكر" (The Innovator's Dilemma) يشير إلى أن الشركات التي تستثمر في الابتكار المنتج تحقق نجاحاً طويل الأمد لأنها تستطيع تلبية تطلعات المستهلكين وتحافظ على قدرتها التنافسية في السوق. من خلال هذا النوع من الابتكار، يمكن للشركات التوسع في أسواق جديدة أو تعزيز وجودها في الأسواق الحالية. (أبو جزر، 2006)

النوع الثاني هو الابتكار في العمليات. هذا النوع يركز على تحسين الطرق التي تُنتج بها السلع أو تُقدم بها الخدمات. الابتكار في العمليات قد يشمل تطبيق تقنيات جديدة أو تحسين الكفاءة التشغيلية، مثل استخدام الأتمتة أو تقنيات الذكاء الاصطناعي في خطوط الإنتاج. مايكل بورتر، في كتابه "الميزة التنافسية" (Competitive Advantage)، يوضح أن الابتكار في العمليات يساعد المؤسسات على تقليل التكاليف وزيادة الجودة، مما يؤدي إلى تحسين الربحية والقدرة على المنافسة. الابتكار في العمليات لا يساعد

فقط في تحسين الكفاءة، بل يسهم أيضًا في تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى وبأسعار تنافسية. (حبار، 2018)

الابتكار التنظيمي هو النوع الثالث، ويركز على تحسين الهياكل والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة. هذا النوع من الابتكار يشمل إعادة هيكلة الإدارة، أو إدخال نماذج عمل جديدة تهدف إلى تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وزيادة الكفاءة الداخلية. هنري تشيسبرو، في كتابه "الابتكار المفتوح" (Open Innovation)، يناقش كيف أن الابتكار التنظيمي يساعد في تعزيز التعاون الداخلي والخارجي، مما يساهم في استغلال الأفكار الجديدة بشكل أفضل وتحقيق نتائج أكبر. الابتكار التنظيمي يشمل أيضًا تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتبني نهج إبداعي لحل المشكلات. (الكواز وآخرون، 2013)

النوع الرابع هو الابتكار التسويقي. هذا النوع يتعلق بتطوير أساليب جديدة للتسويق والترويج للمنتجات والخدمات. يمكن أن يشمل الابتكار التسويقي تطوير استراتيجيات تسويق جديدة، أو استغلال قنوات جديدة مثل التسويق الرقمي أو وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أكبر. فيليب كوتلر، في كتابه "إدارة التسويق" (Marketing Management)، يؤكد على أن الابتكار في التسويق يساعد الشركات على بناء علاقات أقوى مع العملاء، وزيادة ولائهم للعلامة التجارية، وتحسين حصتها في السوق.

الابتكار التسويقي لا يقتصر فقط على الترويج، بل يشمل أيضًا تطوير استراتيجيات تسعير جديدة، أو تقديم منتجات بطريقة مبتكرة تزيد من جاذبيتها. (مينة، 2016)

الابتكار الجذري هو النوع الخامس والأكثر تأثيرًا. الابتكار الجذري يعني تقديم تقنيات أو نماذج عمل جديدة تغير قواعد اللعبة بالكامل في السوق. هذا النوع من الابتكار قد يؤدي إلى ظهور صناعات جديدة بالكامل أو إحداث تغيير جذري في الصناعات القائمة. جوزيف شومبيتر في كتابه "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" (Capitalism, Socialism and Democracy)، وصف هذا النوع من الابتكار بأنه "التدمير الخلاق"، حيث يؤدي إلى إزالة بعض النماذج القديمة وإحلال نماذج جديدة أكثر فعالية. الابتكار الجذري يتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، لكنه يحمل في طياته إمكانات هائلة للنمو. (زويته، 2007)

في سياق المؤسسات الحديثة، (الابتكار الاجتماعي) بدأ يكتسب أهمية متزايدة كنوع آخر من الابتكار. الابتكار الاجتماعي يركز على إيجاد حلول للتحديات المجتمعية مثل الفقر، والتعليم، والرعاية الصحية. هذا النوع من الابتكار يسعى إلى تحسين نوعية الحياة للأفراد والمجتمعات، مع الحفاظ على الاستدامة البيئية والاجتماعية. جيفري مولغان في كتابه "الابتكار الاجتماعي: كيف يمكن للابتكارات أن تحول العالم" (Social

Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be

(Accelerated) يشير إلى أن الابتكار الاجتماعي يساعد المؤسسات على تقديم حلول ملموسة لمشاكل مجتمعية معقدة، وفي نفس الوقت خلق فرص عمل وتحقيق نمو اقتصادي . (خيرى، 2006)

الابتكار التكنولوجي هو أيضًا من الأنواع الرئيسية، ويعتبر من القوى الدافعة الرئيسية للتغيير في العديد من الصناعات. هذا الابتكار يشمل تطوير تقنيات جديدة أو تحسين التطبيقات التكنولوجية القائمة. التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين، وإنترنت الأشياء تفتح آفاقًا واسعة أمام المؤسسات لتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات الداخلية. وفقًا لما ذكره إريك براينجولفسن وأندرو مكافي في كتابهما "سباق ضد الآلة" (Race Against the Machine)، فإن التكنولوجيا تغير بشكل جذري طريقة العمل والتفاعل بين الشركات والعملاء، وتفتح الباب أمام فرص جديدة للابتكار . (قوارية، 2012)

الابتكار المستدام هو نوع آخر يركز على إيجاد حلول بيئية واجتماعية طويلة الأمد. يتطلب الابتكار المستدام تطوير منتجات وعمليات تساهم في تقليل التأثيرات البيئية، مع الحفاظ على الربحية والقدرة التنافسية. جون إنكغتون في كتابه "الكوكب المربح" (The Triple Bottom Line) يشير إلى أن الابتكار المستدام يساعد الشركات على تحقيق التوازن بين النجاح

الاقتصادي وحماية البيئة والمساهمة الاجتماعية، مما يخلق فرصاً جديدة للنمو المستدام ، ولهذا فإن الابتكار هو عامل حاسم في نجاح المؤسسات وبقائها في بيئة أعمال تنافسية. المؤسسات التي تتبنى الابتكار بجميع أشكاله، سواء في المنتجات، العمليات، التسويق، أو التنظيم، تتمكن من تحقيق النجاح المستدام. الابتكار ليس مجرد خيار بل ضرورة لاستمرارية المؤسسات وتطورها في عالم يشهد تغيرات سريعة وتحديات متعددة. (عبود، 2015)

المطلب الثاني: أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الابتكار يلعب دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة والنجاح في الأسواق الحديثة. فهو ليس مجرد أداة لتمييز المنتجات أو الخدمات، بل يشكل عنصراً أساسياً في بقاء وتوسع هذه المؤسسات. يساهم الابتكار في تحسين الكفاءة التشغيلية، تطوير منتجات جديدة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار. (خصاونة، 2011)

أولاً: الابتكار يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. يعد تحسين العمليات جزءاً أساسياً من الابتكار، إذ يساعد على تبسيط العمل وزيادة الإنتاجية باستخدام تقنيات جديدة أو طرق عمل مبتكرة. هذا يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق أرباح أعلى. مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" (Competitive

Advantage) يشير إلى أن الابتكار في العمليات يُمكن المؤسسات من تقديم منتجات بجودة أفضل وتكلفة أقل، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة مع الشركات الكبرى التي قد تتمتع بموارد أكبر . (بزيح حامد، 2006)

ثانيًا: الابتكار يمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية. في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، يكون الابتكار أداة حيوية لمواجهة التحديات الجديدة. المؤسسات الصغيرة التي تبتكر تكون أكثر قدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في تفضيلات العملاء أو الاتجاهات التكنولوجية، مما يتيح لها البقاء في السوق. كلايتون كريستensen في كتابه "معضلة المبتكر" (The Innovator's Dilemma) يؤكد على أن المؤسسات الصغيرة التي تستثمر في الابتكار لديها قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية مقارنة بالشركات التي تتبع نماذج تقليدية .(حبار، 2018)

ثالثًا: الابتكار يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم. يعتبر فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مبتكرة تلبي تلك الاحتياجات من أهم عوامل النجاح. الابتكار يمكن أن يكون في تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين طريقة تقديم الخدمة للعملاء. هذا يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة. وفقًا لما ذكره فيليب كوتلر في كتابه "إدارة التسويق" (Marketing Management)، الابتكار في

المنتجات والخدمات يعزز من تجربة العملاء ويدفعهم إلى تكرار الشراء مما يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. (حبار ، 2018)

رابعًا: الابتكار يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمييز نفسها عن المنافسين الكبار الذين قد يكون لديهم موارد أكبر ولكن قد يفتقرون إلى المرونة التي تتيحها الابتكارات السريعة. الابتكار يخلق فرصًا للمؤسسات الصغيرة للتفوق على المنافسين من خلال تقديم شيء جديد وغير متوفر في السوق. جوزيف شومبيتر في كتابه "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" (Capitalism, Socialism and Democracy) يشير إلى أن الابتكار هو المحرك الأساسي للتدمير الخلاق، حيث تتغلب الشركات الصغيرة المبتكرة على النماذج القديمة والتقليدية للشركات الكبرى. (الكواز وآخرون، 2013)

خامسًا: الابتكار يساهم في توسيع الأسواق والوصول إلى شرائح عملاء جديدة. المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تكون قادرة على تطوير منتجات أو خدمات تلبي احتياجات جديدة أو تدخل أسواقًا غير مكتشفة. هذا يساهم في نمو المؤسسة وزيادة فرصها في تحقيق إيرادات جديدة. هنري تشيسبرو في كتابه "الابتكار المفتوح" (Open Innovation) يوضح أن المؤسسات

التي تتبنى الابتكار وتفتح أبوابها للتعاون مع الشركاء والعملاء الخارجيين تكون أكثر قدرة على توسيع نطاق أعمالها ودخول أسواق جديدة .

سادسًا: الابتكار يعزز من استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الابتكار المستدام، الذي يركز على تقديم حلول بيئية واجتماعية، يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التوازن بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية. الابتكار المستدام لا يساعد فقط في تحسين الصورة العامة للمؤسسة، ولكنه يوفر أيضًا فرصًا لتقليل التكاليف التشغيلية من خلال استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة. جون إلكنغتون في كتابه "الكوكب المربح" (The Triple Bottom Line) يشير إلى أن الابتكار المستدام يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها المالي مع الحفاظ على التزاماتها تجاه المجتمع والبيئة . (زويته، 2007)

سابعًا: الابتكار في التكنولوجيا يتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين أدائها الداخلي وتطوير منتجات جديدة. يمكن أن يساعد الابتكار التكنولوجي في تحسين كفاءة الأعمال، سواء من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أو التحليلات الكبيرة أو الأتمتة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم التكنولوجيا في تطوير منتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أسرع وأفضل. إريك براينجولفسن وأندرو مكافي في كتابهما "سباق ضد الآلة" (Race Against the Machine) يؤكدان أن التكنولوجيا تتيح للشركات

الصغيرة القدرة على المنافسة مع الشركات الكبرى من خلال تقديم حلول تقنية مبتكرة ، فالابتكار يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في جذب التمويل والاستثمارات. المؤسسات الصغيرة التي تستثمر في الابتكار تجذب انتباه المستثمرين وصناديق رأس المال المغامر الذين يبحثون عن فرص استثمارية جديدة. المستثمرون يعتبرون الابتكار مؤشراً على إمكانات النمو المستقبلي، مما يجعل المؤسسات المبتكرة أكثر جاذبية للحصول على التمويل. جيفري مولغان في كتابه "الابتكار الاجتماعي" (Social Innovation) يشير إلى أن الابتكار لا يقتصر فقط على تحسين المنتجات والخدمات، بل يشمل أيضاً ابتكار نماذج عمل جديدة تمكن المؤسسات من جذب الاستثمارات وزيادة رأس المال .

الابتكار يعد عنصراً حيوياً لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال الابتكار، تستطيع هذه المؤسسات تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز قدرتها التنافسية، زيادة ولاء العملاء، والتوسع في أسواق جديدة. الابتكار ليس مجرد رفاهية أو خيار، بل هو ضرورة حتمية لاستمرارية وتطور هذه المؤسسات في بيئة أعمال سريعة التغير. (مينة خليفة، 2016)

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة والابتكار

المطلب الأول: تأثير الأنماط القيادية على الابتكار

تأثير الأنماط القيادية على الابتكار يعتبر من الموضوعات الحيوية التي تربط بين القيادة والإبداع في المؤسسات. القيادة الناجحة ليست فقط القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، بل أيضًا على خلق بيئة مشجعة على الابتكار والتفكير الإبداعي. يختلف تأثير الأنماط القيادية على الابتكار باختلاف النهج الذي يتبعه القادة في توجيه وإدارة فرقهم. من خلال فهم كيف يؤثر كل نمط قيادي على الابتكار، يمكن للمؤسسات تطوير بيئة أكثر دعمًا للإبداع والتطوير المستدام. (عثمان، 2016)

القيادة التحويلية تعد من الأنماط الأكثر تأثيرًا على الابتكار. القادة التحويليون يسعون إلى تحفيز الإبداع من خلال إشراك الموظفين في رؤية مشتركة وتحديهم للتفكير بطرق جديدة وغير تقليدية. جيمس بيرنز في كتابه "القيادة" (Leadership) يوضح أن القيادة التحويلية تعتمد على تحفيز الأتباع للتفكير النقدي وتعزيز المبادرة الشخصية، مما يخلق بيئة حيث يصبح الابتكار جزءًا طبيعيًا من العمليات اليومية. القادة التحويليون يشجعون الفرق على التفكير خارج الصندوق وتحدي الوضع الراهن، مما يساهم في توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى حلول مبتكرة. (أحمد قوارية، 2012)

القيادة التفاعلية أو الاستراتيجية تلعب أيضًا دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار. القادة الاستراتيجيون يتعاملون مع الابتكار كجزء من استراتيجيتهم التنظيمية ويعملون على دمجها في خطط المؤسسة طويلة الأمد. هؤلاء القادة يركزون على تحليل التوجهات الخارجية والداخلية وتحديد الفرص التي يمكن من خلالها تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة. هنري مينتزبرغ في كتابه "صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي" (The Rise and Fall of Strategic Planning) يشير إلى أن القادة الاستراتيجيين يساهمون في خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار من خلال التخطيط بعيد المدى واستشراف التغيرات المستقبلية، مما يساعد على تحديد الفرص الجديدة للابتكار. (النذير، 2010)

القيادة الديمقراطية أو التشاركية هي نمط آخر يعزز الابتكار بشكل فعال. في هذا النمط، يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم. القادة الذين يتبعون هذا النمط يؤمنون بأن كل فرد في المؤسسة يمكنه المساهمة في تحسين العمليات وتقديم أفكار جديدة. كورت لوين في نظريته عن أنماط القيادة يشير إلى أن القيادة الديمقراطية تساهم في تعزيز الابتكار لأنها تعتمد على إشراك الجميع في حل المشكلات، مما يؤدي إلى تنوع في الأفكار وتحسين فرص الابتكار داخل المؤسسة.

الموظفون يشعرون بالتقدير ويصبحون أكثر استعدادًا للمساهمة بأفكار جديدة في بيئة تشجع على التعاون والإبداع. (أبو حلوب، 2015)

القيادة التوجيهية أو الاستبدادية تؤثر بشكل سلبي على الابتكار. القادة الذين يتبعون هذا النمط يفرضون سيطرتهم الكاملة على الفريق ويقللون من حرية التفكير والابتكار. دانيال جولمان في كتابه "القيادة الفعّالة" (Primal Leadership) يوضح أن هذا النمط قد يحد من الابتكار لأنه يركز على السيطرة والتنفيذ الصارم للسياسات دون إتاحة مجال للتجربة والتفكير الإبداعي . عندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم غير مرحب بها أو أن أي مبادرة خارج إطار التوجيهات المحددة ستواجه بالرفض، فإن الابتكار يتراجع ويصبح من الصعب تقديم أفكار جديدة. (هلسة، 2016)

القيادة الخادمة تعد من الأنماط التي تعزز الابتكار من خلال دعم الأفراد وتلبية احتياجاتهم. القادة الخادمون يضعون احتياجات موظفيهم في المقام الأول، ويعملون على تهيئة بيئة تدعم الإبداع والنمو الشخصي. روبرت جرينليف في كتابه "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) يشير إلى أن القادة الخادمين يعززون الابتكار من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة وتحفيز الأفكار الجديدة . القائد الخادم يشجع بيئة عمل مفتوحة حيث يمكن

للموظفين التعبير عن أفكارهم بحرية وتحويل تلك الأفكار إلى حلول مبتكرة. (عبود، 2015)

القيادة التحليلية أو الموجهة نحو البيانات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات لاتخاذ قرارات مدروسة، مما قد يؤثر بشكل مزدوج على الابتكار. في بعض الحالات، يساعد هذا النهج على توجيه الابتكار بناءً على معلومات دقيقة وتوقعات موثوقة. توماس دافنبورت في كتابه "التحليلات التنافسية" (Competing on Analytics) يوضح أن القيادة القائمة على البيانات قد تعزز الابتكار من خلال توجيه الأفكار الجديدة نحو المجالات التي تظهر فيها فرص حقيقية للتحسين والنمو. من ناحية أخرى، التركيز المفرط على التحليل قد يعيق الابتكار إذا تم إهمال الأفكار التي لا تدعمها البيانات بشكل مباشر. (عبود، 2015)

القيادة المرنة تعد من الأنماط التي تعزز الابتكار بفاعلية. القادة المرنون يستجيبون للتغيرات ويعملون على تكييف استراتيجياتهم بسرعة مع المتغيرات الجديدة في السوق أو البيئة التكنولوجية. جيم كولينز في كتابه "من جيد إلى عظيم" (Good to Great) يوضح أن القادة المرنين يعززون الابتكار من خلال قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة وتوفير الحرية للموظفين لتجربة أفكار جديدة. هذا النمط من القيادة يسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر

قدرة على التكيف مع الابتكارات التي تحدث في البيئة الخارجية. (عثمان
2016)

القيادة الكاريزمية ترتبط بالإلهام وتحفيز الآخرين، وقد يكون لها تأثير كبير
على الابتكار. القادة الكاريزميون يستخدمون شخصيتهم وحماسهم لتحفيز
الموظفين على التفكير الإبداعي وتحدي الأفكار التقليدية. ماكس ويبر في
نظريته عن القيادة الكاريزمية يشير إلى أن القادة الكاريزميين يمتلكون القدرة
على إلهام الأفراد لتحقيق أهداف كبيرة وتغيير الواقع من خلال الابتكار. هذا
النمط يمكن أن يساهم في خلق بيئة حيث يصبح الابتكار جزءًا أساسيًا من
ثقافة المؤسسة. (العازمي، 2006)

القيادة الموزعة أو المشتركة تعد من الأنماط الحديثة التي تعزز الابتكار من
خلال توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء الفريق. في هذا النمط، لا يكون
هناك قائد واحد، بل يتم تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية القيادة في
مجالاتهم التخصصية. إدغار شايين في كتابه "ثقافة القيادة"
(Organizational Culture and Leadership) يشير إلى أن القيادة
المشتركة تساهم في تعزيز الابتكار لأنها تمنح الأفراد الحرية لاتخاذ القرارات
وتطوير حلول مبتكرة لمشاكلهم اليومية. هذا النمط يعزز الابتكار لأنه
يشجع التعاون والتفاعل بين مختلف أفراد الفريق. (أمينة، 2017)

إن تأثير الأنماط القيادية على الابتكار يعتمد بشكل كبير على النهج الذي يتبعه القائد في توجيه فريقه وإدارة عملياته. الأنماط التي تعتمد على إشراك الأفراد وتشجيع التفكير الحر والإبداع، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية والخدمة، تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار. أما الأنماط التي تعتمد على السيطرة أو تقييد حرية التفكير، مثل القيادة الاستبدادية، قد تحد من قدرات الأفراد على الابتكار. الابتكار هو عملية معقدة تتطلب بيئة داعمة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع خلق هذه البيئة من خلال تبني النهج القيادي الملائم. (عرفة، 2015)

المطلب الثاني: العوامل الوسيطة في العلاقة بين القيادة والابتكار

العلاقة بين القيادة والابتكار تتأثر بعدد من العوامل الوسيطة التي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز أو إضعاف هذه العلاقة. فبينما يمكن للقيادة أن تؤثر بشكل مباشر على الابتكار من خلال توجيه الفرق وتوفير الموارد، فإن العوامل الوسيطة تُعزز أو تعرقل تلك العلاقة. هذه العوامل تتنوع ما بين الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، وبيئة العمل، والدعم الاجتماعي، والتكنولوجيا. في هذا التحليل، سنناقش هذه العوامل الوسيطة بتفصيل، ونوضح كيف يمكن لكل منها أن يساهم في تعزيز العلاقة بين القيادة والابتكار أو عرقلتها. (سهيلة، 2004)

• الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة والابتكار. الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة والتي تؤثر على سلوك الأفراد. القادة الذين يروجون لثقافة تنظيمية مفتوحة على الأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية يمهّدون الطريق لبيئة تدعم الابتكار. إدغار شاين (Schein, 1985) يشير إلى أن القادة هم العامل الأساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية، وهم الذين يحددون مدى استعداد المؤسسة لتبني الابتكار. فالثقافة التي تشجع على المخاطرة، وتقبل الفشل، وتحتفي بالنجاح الإبداعي تسهم في تعزيز العلاقة بين القيادة والابتكار. (سهيلة، 2004)

• الهيكل التنظيمي يلعب دورًا كبيرًا كعامل وسيط. الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم الأنشطة والمهام داخل المؤسسة. الهياكل المرنة والمسطحة التي تشجع على التعاون وتسهيل تدفق المعلومات تعتبر بيئة مناسبة للابتكار. جاري هاميل (Hamel, 2007) يشير إلى أن الهيكل اللامركزي الذي يسمح باتخاذ القرارات بشكل سريع ومستقل يعزز من قدرة الموظفين على الابتكار. على الجانب الآخر، الهياكل البيروقراطية الصارمة قد تعرقل الابتكار من خلال فرض قيود على الموظفين وتقليل قدرتهم على التفكير الحر. (قوارية، 2012)

- الدعم الاجتماعي داخل المؤسسة كعامل وسيط في تعزيز الابتكار. القادة الذين يشجعون التواصل المفتوح بين الموظفين ويدعمون التعاون بين الفرق يسهمون في بناء بيئة عمل تدعم الابتكار. إيمي إدموندسون (Edmondson, 1999) في دراستها حول "السلامة النفسية" في الفرق توضح أن الدعم الاجتماعي بين الزملاء يعزز الابتكار لأنه يوفر بيئة يشعر فيها الأفراد بالحرية للتعبير عن أفكارهم دون خوف من الفشل أو الانتقاد. القائد الذي يعزز الثقة بين أعضاء الفريق ويشجع على التعاون يسهم في تعزيز الابتكار من خلال هذا الدعم الاجتماعي.

- القيادة التحفيزية والإلهامية تعتبر عامل وسيط آخر مهم في العلاقة بين القيادة والابتكار. القادة الذين يستطيعون إلهام وتحفيز موظفيهم للعمل بطرق جديدة ومبتكرة يلعبون دورًا كبيرًا في تحفيز الإبداع. باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) يشيران إلى أن القادة التحويليين (Transformational Leaders) الذين يركزون على تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تجاوز الحدود التقليدية للأداء يعززون الابتكار من خلال تمكين الموظفين وإلهامهم للعمل بطرق جديدة وغير تقليدية. (عثمان، 2016)

التكنولوجيا والبنية التحتية التقنية تشغل دورًا كعامل وسيط في تعزيز الابتكار. التكنولوجيا تعتبر أداة حاسمة لدعم الابتكار، والقادة الذين يستثمرون في التكنولوجيا المناسبة يساعدون في توفير البيئة التي تسهل على الموظفين تبني الابتكار. إريك براينجولفسون (Brynjolfsson & McAfee, 2014) في كتابه "سباق ضد الآلة" يشير إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة والتحليلات الكبيرة يفتح آفاقًا جديدة للابتكار، ويوفر للعاملين الأدوات اللازمة لتطوير حلول مبتكرة. القادة الذين يدعمون استخدام التكنولوجيا المتقدمة يعززون الابتكار من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد التقنية الحديثة.

توافر الموارد والدعم المالي أيضا له دورًا مهمًا كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة والابتكار. الابتكار يتطلب استثمارات في الموارد سواء كانت مالية أو بشرية. القادة الذين يوفرون الموارد اللازمة ويشجعون فرقهم على الاستفادة منها يمكنهم تعزيز الابتكار. سكوت شين (Shane, 2003) في كتابه "التنظيم والابتكار" يوضح أن توافر الموارد المالية والبشرية يعتبر عاملاً حاسماً في تمكين الابتكار. إذا كانت المؤسسة تعاني من نقص في الموارد، فإن الابتكار قد يتعطل بغض النظر عن مدى كفاءة القيادة. (عبود، 2015) والسلامة النفسية في بيئة العمل هي عامل وسيط آخر يساهم في تعزيز الابتكار. القادة الذين يخلقون بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان

للتعبير عن أفكارهم ومحاولة تنفيذ مشاريع جديدة دون الخوف من الفشل يعززون الابتكار. إيمي إدموندسون (Edmondson, 1999) تذكر في أبحاثها أن بيئة العمل التي تدعم السلامة النفسية تحفز الأفراد على تحمل المخاطر الإبداعية وتجربة أفكار جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار. القيادة التي تعزز ثقافة الأمان النفسي تساعد في تمكين الموظفين من التفكير بشكل إبداعي والمشاركة بأفكارهم دون خوف. (خيري، 2012)

أيضا الهيكلية الزمنية والمرونة في العمل تشغل دورا أساسيا كعامل وسيط في تعزيز الابتكار. القادة الذين يمنحون الموظفين المرونة في تنظيم جداول أعمالهم وتخصيص الوقت اللازم لتطوير أفكار جديدة يمكنهم تعزيز الابتكار. تيريزا أمابيل (Amabile, 1996) توضح في أبحاثها حول الإبداع في العمل أن الأفراد الذين يمتلكون الحرية في إدارة وقتهم يكونون أكثر إبداعا وابتكارا لأنهم يستطيعون تخصيص الوقت الكافي للتفكير والتطوير. (الغازمي، 2006)

إن التنوع والشمول داخل الفرق يعد من العوامل الوسيطة المهمة لتعزيز الابتكار. القادة الذين يدعمون التنوع في القوى العاملة يشجعون بيئة عمل غنية بالأفكار والخبرات المختلفة، مما يعزز من قدرة الفرق على التفكير بطرق إبداعية. سكوت بيج (Page, 2007) يشير إلى أن الفرق المتنوعة تكون أكثر قدرة على حل المشكلات بشكل إبداعي وتقديم حلول مبتكرة لأن

التنوع يجلب وجهات نظر متعددة وأساليب جديدة للتفكير. القادة الذين يدعمون التنوع يعززون الابتكار من خلال تشجيع تبادل الأفكار والخبرات المختلفة. والقيادة التكيفية هي عامل وسيط آخر يؤثر بشكل كبير على الابتكار. القادة التكيفيون يمتلكون القدرة على تعديل أساليب قيادتهم وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجه المؤسسة. هيفتز و لينسكي (Heifetz & Linsky, 2002) يشيران إلى أن القادة التكيفيين يعززون الابتكار من خلال قدرتهم على التكيف مع التغيرات والفرص الجديدة، وتشجيع الموظفين على التفكير بطرق جديدة لتجاوز التحديات. الابتكار يتطلب مرونة وقدرة على التكيف، والقيادة التكيفية تساهم في تهيئة البيئة المناسبة لذلك. (زويطة، 2007)

إن التعليم والتدريب المستمر يعتبر عاملاً وسيطاً مهماً لتعزيز العلاقة بين القيادة والابتكار. القادة الذين يشجعون على التعلم المستمر وتطوير المهارات بين موظفيهم يساهمون في تمكين الابتكار. بيتر سينج (Senge, 1990) في كتابه "المنظمة المتعلمة" يشير إلى أن التعليم المستمر وتطوير القدرات يعتبران أساساً لتعزيز الابتكار، حيث أن الأفراد الذين يتعلمون باستمرار يكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة والتكيف مع التقنيات والأساليب الحديثة. (حبار، 2018)

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المعايير التي يتم الاعتماد عليها لتعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى حسب امكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية؛ فالمؤسسات التي تعتبر كبيرة الحجم في دولة نامية، يمكن اعتبارها صغيرة او متوسطة الحجم في دولة متقدمة.

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال. (فوزي أبو جزر، 2006)

وعرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانها: تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتزاح عدد العاملين فيها ما بين 10 الى 50 عامل، أما في بلدان الشرق أسيا وفي دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها اتحاد دول بلدان جنوب شرق أسيا؛ فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عام. (صليب بطرس،

(1998

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور محوري في الاقتصاد العالمي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص. تُعتبر هذه المؤسسات من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في توفير فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي، وتعمل كأحد أهم المحركات للابتكار والتطور في مختلف القطاعات. تمتلك المملكة رؤية واضحة لتطوير هذه المؤسسات ضمن "رؤية 2030"، التي تسعى إلى تقليل الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الاقتصاد.

تم تعريف هذه المؤسسات من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) استنادًا إلى عدة معايير، أهمها عدد الموظفين والإيرادات السنوية. وفقًا لـ "منشآت"، تُعرّف المنشآت الصغيرة بأنها تلك التي يتراوح عدد موظفيها بين 6 إلى 49 موظفًا، وتحقق إيرادات سنوية تتراوح بين 3 إلى 40 مليون ريال سعودي. أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يتراوح عدد موظفيها بين 50 إلى 249 موظفًا، وتحقق إيرادات تتراوح بين 40 إلى 200 مليون ريال سعودي (منشآت، 2020).

تشكل هذه المؤسسات العمود الفقري لاقتصادات العديد من الدول، حيث تمثل نسبة كبيرة من إجمالي الشركات وتساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل. في السعودية، تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تزيد عن 20% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة تسعى الحكومة إلى زيادتها

إلى 35% بحلول عام 2030. هذا الدور الحيوي يعكس الأهمية المتزايدة لهذه المؤسسات في توفير فرص عمل جديدة، وتخفيف البطالة بين الشباب السعودي (رؤية 2030، 2016).

إلى جانب دورها الاقتصادي، تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا اجتماعيًا هامًا من خلال تحسين مستوى المعيشة وتوفير فرص العمل للمجتمعات المحلية. دافيدسون (Davidson, 2012) يوضح أن هذه المؤسسات غالبًا ما تكون جزءًا لا يتجزأ من المجتمعات التي تعمل فيها، وتساعد على خلق فرص عمل للمواطنين وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي. في السعودية، تأتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك رئيسي لدعم رواد الأعمال والمواهب المحلية، مما يعزز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في البلاد.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه المؤسسات، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي قد تعرقل نموها وتطورها. الفقيه وآخرون (Al-Faqih et al., 2018) يشيرون إلى أن من أبرز هذه التحديات هو نقص التمويل، والبيروقراطية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق، وضعف البنية التحتية التقنية. التحديات التمويلية تأتي في المقدمة، حيث تواجه العديد من هذه المؤسسات صعوبات في الحصول على التمويل اللازم لتوسيع أعمالها أو تطوير مشاريع

جديدة. لذلك، تعمل الحكومة السعودية على تحسين الوصول إلى التمويل من خلال برامج مثل "كفالة" لدعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وإدراكًا لأهمية هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية، قامت الحكومة السعودية بتنفيذ مجموعة من البرامج والمبادرات لدعم هذا القطاع. البنك الدولي (World Bank, 2020) يشير إلى أن الحكومة أطلقت برامج متنوعة مثل "صندوق التنمية الصناعية" و"برنامج تحفيز القطاع الخاص" الذي يوفر التمويل والدعم الفني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم تبسيط الإجراءات الحكومية لتسهيل عمليات التسجيل والترخيص، وهو ما يساعد على تقليل البيروقراطية وتسهيل بدء الأعمال التجارية.

وفي إطار "رؤية 2030"، تركز الحكومة السعودية بشكل كبير على دعم الابتكار والتكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. محمد الزامل (Zamil, 2020) يوضح أن الحكومة السعودية أطلقت عددًا من المبادرات لتعزيز الرقمنة وتبني التكنولوجيا الحديثة مثل "الذكاء الاصطناعي" و"البيانات الضخمة" في هذه المؤسسات. برامج مثل "منشآت التقنية" و"مسرعات الأعمال" تهدف إلى تعزيز الابتكار وتوفير الدعم الفني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني التكنولوجيا وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. مع إطلاق "رؤية 2030"، تسعى المملكة إلى تقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل وتنويع الاقتصاد ليشمل قطاعات جديدة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً رئيسياً في هذا التنويع، حيث تسهم في تطوير قطاعات مثل السياحة، والتكنولوجيا، والصناعة، والزراعة. ماكلولين وآخرون (McLaughlin et al., 2019) يشيرون إلى أن هذه المؤسسات تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية التنويع الاقتصادي، حيث تقدم حلولاً وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المحلية والدولية.

فإنها تعتبر من أهم القطاعات التي تسهم في توفير فرص العمل في السعودية. وفقاً لتقارير الهيئة العامة للإحصاء (General Authority for Statistics, 2021)، يمثل هذا القطاع نحو 60% من إجمالي فرص العمل في القطاع الخاص. تركز الحكومة على دعم هذه المؤسسات لزيادة قدرتها على التوظيف من خلال برامج تدريبية وتأهيلية للشباب السعودي، بهدف تحسين مهاراتهم وزيادة فرص توظيفهم في القطاع الخاص، وفي إطار تعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي، تسعى السعودية إلى إقامة شراكات مع المؤسسات الدولية لتبادل الخبرات والتكنولوجيا. الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO, 2019) توضح أن السعودية تعمل على تعزيز التعاون مع الدول المتقدمة لتحسين قدرات مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة في مجالات الابتكار والتكنولوجيا. هذه الشراكات تسهم في نقل المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مما يساعد المؤسسات السعودية على النمو والمنافسة في الأسواق الدولية.

التوقعات المستقبلية لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مع استمرار الحكومة في تنفيذ "رؤية 2030"، من المتوقع أن تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموًا كبيرًا في السنوات المقبلة. المبادرات الحكومية والتشريعات المحفزة لهذا القطاع، إلى جانب زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، ستسهم في تعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك رئيسي للاقتصاد السعودي. تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2021) يشير إلى أن السعودية لديها إمكانيات كبيرة لتصبح واحدة من الدول الرائدة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجيات التنمية المستدامة والابتكار.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميّز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ بمجموعة من الخصائص تميّزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى؛ كما تجعلها خيارا سياسيا جذابا وسنتعرض في هذا المطلب لأهم هذه الخصائص:- (زويطة، 2007)

1. الملكية المحلية: (هلسة، 2016)

في كثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أشخاصا يقيمون ضمن المجتمع المحلي؛ وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية؛ بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين

قاطنين في المجتمع المحلي مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة؛ وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة؛ أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

2. الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل: (دراجي، 2016)

نظرا لصغر حجم رأس المال المستثمر نجد أنَّ صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي؛ وهذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموالهم إذا لم تتوَقَّر لهم الضمانات الكافية في ذلك وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنَّه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني أنَّ الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب:

- عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض

3. تلبية طلبات المستهلكين:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا لـ (النذير، 2010) بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض وذلك بتوفير السلع والخدمات البسيطة منخفضة التكلفة؛ في حين نجد أنَّ أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف لهذا فإنَّ المؤسسات ص و م

تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة وهذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة؛ ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع و الخدمات.

4 التدقيق في الإبداع والابتكار:

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ في الكثير من الأحيان على الابتكار والإبداع في منتجاتها وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة؛ لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.(العازمي، 2006)

5. المقابلة من الباطن:

وهي تمثل وسيلة دعم المؤسسات الكبرى وتمثل نوعاً من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى ومؤسسات مقابلة Sous Traitantes تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون؛ حيث أن هناك شكلين من التعاون هما: التعاون المباشر، التعاون غير المباشر. (خيرى، 2012)

6. فعالية الموارد البشرية والمادية:

تشكّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ معبئاً فعّالاً للموارد البشرية والمادية؛ فهي تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار الذين يبحثون عن استثمار أموالهم؛ عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف، بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم؛ وكذا الخطة العامة للمؤسسة تبين الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلد في القطاعات المختلفة كالـتكنولوجيا وغيرها، ومن الدوافع الأساسية للتطور التكنولوجي نجد المنافسة الشديدة؛ التي تمرّ بها سوق المنتجات؛ وكذا سوق التكنولوجيا وغيرها. (سهيلة، 2004)

7. إقامة تكامل أنسب للإنتاج:

يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية؛ حيث أنّ المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق؛ ولكي يتم تغطية هذا النقص هناك مستثمرون يقطنون في تلك المناطق؛ يقومون بإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب وبكمية محدّدة حسب الطلب؛ وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص. (أبو حلوب، 2015)

8. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:

يقصد بهذه الخاصية غياب رؤية استراتيجية بعيدة؛ تمكّن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها كما تمكّن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات عمله ودراسة سلوك المستهلك. (ما الذي يمكنه شراءه؟؛ من هو المستهلك المستهدف؟؛ كيف يمكن المحافظة عليه؟). (أبو حلوب، 2015)

9. مستوى تدني التكنولوجيا:

لا تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المطلوبة؛ وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة؛ ولا يدا عاملة ذات اختصاص عال؛ مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس، وبالتالي فإنّ هذه المؤسسات تعطي فرصا أكبر لتشغيل اليد العاملة؛ كما أنّ النظام المعلوماتي يتميّز بقلّة التعقيد مما يسهل الاتصال بين الإدارة والعمال. (حبار، 2018)

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

المطلب الأول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في الاقتصاد السعودي، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. مع تصاعد الحاجة إلى تنويع الاقتصاد السعودي بعيدًا عن الاعتماد على النفط، أصبحت هذه المؤسسات تمثل أحد الخيارات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف. في هذا الإطار، سنستعرض دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي من عدة زوايا، مع توثيق المعلومات من مصادر موثوقة. (دراجي، 2016)

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من إجمالي عدد الشركات في السعودية. وفقًا للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، تشكل هذه المؤسسات حوالي 99% من إجمالي المنشآت في المملكة (منشآت، 2020).

كما تساهم بنسبة تتجاوز 20% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يعكس الأثر الكبير الذي تتركه على الاقتصاد الوطني. ومن المتوقع أن تسهم هذه المؤسسات في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى زيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030.

حيث تعتبر هذه المؤسسات من أكبر مصادر العمل في السعودية. وفقًا لتقرير الهيئة العامة للإحصاء، توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 60% من إجمالي فرص العمل في القطاع الخاص (الهيئة العامة للإحصاء، 2021).

وهذا الدور مهم للغاية في ظل التحديات المتعلقة بالبطالة بين الشباب السعودي، حيث تسهم هذه المؤسسات في تخفيف الضغوط الاقتصادية عن الأفراد من خلال توفير وظائف مستدامة.

تميل هذه المؤسسات إلى أن تكون أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات السوقية واحتياجات المستهلكين. ديفيدسون (Davidson, 2012) يشير إلى أن هذه المؤسسات غالبًا ما تكون أسرع في تبني الابتكارات وتطوير منتجات جديدة، مما يساهم في تعزيز قدرة الاقتصاد الوطني على المنافسة في الأسواق العالمية.

وتأتي أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الجهود الرامية إلى تنويع الاقتصاد السعودي. مع رؤية 2030، تسعى المملكة إلى تقليل اعتمادها على النفط من خلال تعزيز قطاعات جديدة مثل السياحة، والتكنولوجيا، والتجارة. ماكلولين وآخرون (McLaughlin et al., 2019) يؤكدون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا رئيسيًا في هذا التحول

من خلال استكشاف أسواق جديدة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات المستهلكين.

ومن خلال تشجيع ريادة الأعمال وتبني ثقافة الابتكار، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين مناخ الأعمال في المملكة. أحمد الزامل (Al-Zamil, 2020) يشير إلى أن زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز المنافسة ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات المتاحة للمستهلكين، مما يجعل السوق أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية.

حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال تعزيز التنمية المحلية ودعم المجتمعات. الجندي (Al-Jundi, 2018) يشير إلى أن هذه المؤسسات تساهم في تحسين مستوى المعيشة في المجتمعات من خلال توفير وظائف مستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي. كما تلعب هذه المؤسسات دورًا مهمًا في دعم المبادرات الاجتماعية والبيئية من خلال المساهمة في مشاريع التنمية المستدامة، وإدراكًا لأهمية هذا القطاع، قامت الحكومة السعودية بتنفيذ مجموعة من السياسات والبرامج لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تشمل هذه البرامج توفير التمويل، التدريب، والدعم الفني. البنك الدولي (World Bank, 2020) يوضح أن الحكومة أطلقت برامج متعددة مثل "صندوق التنمية الصناعية" و"برنامج

تحفيز القطاع الخاص" لتحسين بيئة الأعمال ودعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (هلوسة، 2016)

وتسعى المملكة إلى تعزيز التعاون مع الدول المتقدمة لتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد. الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO, 2019) تشير إلى أن هذه الشراكات تسهم في نقل المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مما يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات السوقية وزيادة قدرتها التنافسية.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات التي تعوق نموها وتطورها، على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني. تعتبر هذه التحديات عقبات رئيسية تؤثر سلباً على قدرة هذه المؤسسات على المنافسة والابتكار. في هذا السياق، سنستعرض التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، موثقة بمصادر علمية موثوقة. (الكواز، 2013)

• أولاً: نقص التمويل

يُعد نقص التمويل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. العديد من هذه المؤسسات تواجه صعوبات في الحصول على القروض والتسهيلات المالية، مما يؤثر على قدرتها على

التوسع وتحقيق النمو. وفقًا لتقرير البنك الدولي (World Bank, 2020)، فإن حوالي 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة تعاني من صعوبة الوصول إلى التمويل، وهذا يعكس قلة الخيارات المتاحة أمامها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

• ثانيًا: الإجراءات البيروقراطية

تعتبر البيروقراطية المفرطة من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الفقيه وآخرون (Al-Faqih et al., 2018) يشيرون إلى أن التعقيدات الإدارية وطول فترة الإجراءات للحصول على التراخيص والتصاريح تشكل عائقًا أمام بدء الأعمال التجارية. هذه البيروقراطية تعرقل قدرة رواد الأعمال على تنفيذ أفكارهم وتحقيق أهدافهم التجارية.

• ثالثًا: ضعف البنية التحتية التقنية

تعتبر البنية التحتية التقنية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. العرفج (Al-Arfaj, 2021) يشير إلى أن العديد من هذه المؤسسات تفتقر إلى التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات التي تساعد على تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية. قلة الاستثمار في التكنولوجيا يؤثر سلبًا على قدرتها على الابتكار والتطور.

• رابعًا: نقص المهارات والتدريب

حيث يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديًا كبيرًا يتمثل في نقص المهارات والتدريب لدى العاملين. الباز (Al-Baz, 2019) يوضح أن العديد من الموظفين في هذه المؤسسات لا يمتلكون المهارات اللازمة التي تتطلبها الأسواق الحديثة. هذا النقص في التدريب يؤثر على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات، مما يحد من قدرتها على المنافسة في السوق.

• خامسًا: الوصول إلى الأسواق

تعتبر صعوبة الوصول إلى الأسواق من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ماكلولين وآخرون (McLaughlin et al., 2019) يشيرون إلى أن هذه المؤسسات تجد صعوبة في تسويق منتجاتها وخدماتها والوصول إلى العملاء المستهدفين. هذه المشكلة تنجم عن نقص في استراتيجيات التسويق الفعالة وقلة الموارد المخصصة لهذا الجانب.

• سادسًا: التنافسية العالية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديًا آخر يتمثل في المنافسة الشديدة من المؤسسات الكبيرة والشركات الأجنبية. الجندي (Al-Jundi, 2018) يوضح أن المؤسسات الكبيرة تتمتع بموارد أكثر، مما يمكنها من تقديم أسعار

أقل وتحسين جودة المنتجات بشكل أسرع. هذا التحدي يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في موقف ضعيف حيث تجد نفسها غير قادرة على التنافس في بيئة السوق.

• سابعاً: عدم الاستقرار الاقتصادي

تؤثر التقلبات الاقتصادية وعدم الاستقرار على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير. الدخيل (Al-Dakhil, 2020) يشير إلى أن التغيرات في السياسات الاقتصادية وأسعار النفط تؤدي إلى عدم اليقين في السوق، مما ينعكس سلباً على استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا عدم الاستقرار قد يؤدي إلى تقليل الطلب على منتجاتها وخدماتها، مما يؤثر على عائداتها وأرباحها. ورغم أن الحكومة السعودية تقدم عددًا من الامتيازات والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك نقصًا في الوعي والفهم لهذه الامتيازات. الشهراني (Al-Shahrani, 2021) يوضح أن العديد من رواد الأعمال لا يعرفون كيفية الاستفادة من البرامج الحكومية المتاحة، مما يقلل من قدرتهم على الاستفادة من هذه الدعم.

• تحديات الابتكار

على الرغم من أن الابتكار يعتبر أحد العوامل الأساسية لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن العديد من هذه المؤسسات تواجه تحديات في تبني ثقافة الابتكار. الزايد (Al-Zaydi, 2019) يشير إلى أن نقص

الموارد المالية والمعرفة التقنية يُعيق قدرة هذه المؤسسات على تطوير منتجات جديدة وتقديم خدمات مبتكرة. أحد التحديات الأخرى هو عدم وجود شبكة دعم فعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الحربي (Al-Harbi, 2020) يشير إلى أن العديد من رواد الأعمال يفتقرون إلى التوجيه والدعم من خلال منصات تواصل أو تجمعات مهنية، مما يؤثر على تبادل المعرفة والخبرات بين الشركات الصغيرة.

المبحث الثالث: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية

المطلب الأول: مستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور أساسي في الاقتصاد العالمي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص. تُعتبر هذه المؤسسات من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في توفير فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي، وتعمل كأحد أهم المحركات للابتكار والتطور في مختلف القطاعات. تمتلك المملكة رؤية واضحة لتطوير هذه المؤسسات ضمن "رؤية 2030"، التي تسعى إلى تقليل الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الاقتصاد.

وقد تم تعريف هذه المؤسسات من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) استنادًا إلى عدة معايير، أهمها عدد الموظفين والإيرادات السنوية. وفقًا لـ "منشآت"، تُعرّف المنشآت الصغيرة بأنها تلك التي يتراوح عدد موظفيها بين 6 إلى 49 موظفًا، وتحقق إيرادات سنوية تتراوح

بين 3 إلى 40 مليون ريال سعودي. أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يتراوح عدد موظفيها بين 50 إلى 249 موظفًا، وتحقق إيرادات تتراوح بين 40 إلى 200 مليون ريال سعودي (منشآت، 2020).

ومن أهميتها أنها تشكل العمود الفقري لاقتصادات العديد من الدول، حيث تمثل نسبة كبيرة من إجمالي الشركات وتساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل. في السعودية، تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تزيد عن 20% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة تسعى الحكومة إلى زيادتها إلى 35% بحلول عام 2030. هذا الدور الحيوي يعكس الأهمية المتزايدة لهذه المؤسسات في توفير فرص عمل جديدة، وتخفيف البطالة بين الشباب السعودي (رؤية 2030، 2016).

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا اجتماعيًا هامًا من خلال تحسين مستوى المعيشة وتوفير فرص العمل للمجتمعات المحلية. دافيدسون (Davidson, 2012) يوضح أن هذه المؤسسات غالبًا ما تكون جزءًا لا يتجزأ من المجتمعات التي تعمل فيها، وتساعد على خلق فرص عمل للمواطنين وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي. في السعودية، تأتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك رئيسي لدعم رواد الأعمال والمواهب المحلية، مما يعزز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في البلاد.

إدراكًا لأهمية هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية، قامت الحكومة السعودية بتنفيذ مجموعة من البرامج والمبادرات لدعم هذا القطاع. البنك الدولي (World Bank, 2020) يشير إلى أن الحكومة أطلقت برامج متنوعة مثل "صندوق التنمية الصناعية" و"برنامج تحفيز القطاع الخاص" الذي يوفر التمويل والدعم الفني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم تبسيط الإجراءات الحكومية لتسهيل عمليات التسجيل والترخيص، وهو ما يساعد على تقليل البيروقراطية وتسهيل بدء الأعمال التجارية.

ومع إطلاق "رؤية 2030"، تسعى المملكة إلى تقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل وتنويع الاقتصاد ليشمل قطاعات جديدة. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا رئيسيًا في هذا التنويع، حيث تسهم في تطوير قطاعات مثل السياحة، والتكنولوجيا، والصناعة، والزراعة. ماكلولين وآخرون (McLaughlin et al., 2019) يشيرون إلى أن هذه المؤسسات تعتبر جزءًا لا يتجزأ من عملية التنويع الاقتصادي، حيث تقدم حلولًا وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المحلية والدولية.

دورها في التوظيف وتخفيف البطالة، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات التي تسهم في توفير فرص العمل في السعودية. وفقًا لتقارير الهيئة العامة للإحصاء (General Authority for Statistics, 2021)، يمثل هذا القطاع نحو 60% من إجمالي فرص

العمل في القطاع الخاص. تركز الحكومة على دعم هذه المؤسسات لزيادة قدرتها على التوظيف من خلال برامج تدريبية وتأهيلية للشباب السعودي، بهدف تحسين مهاراتهم وزيادة فرص توظيفهم في القطاع الخاص.

الابتكار يعتبر من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. روبرت شابيرو (Shapiro, 2017) يؤكد على أن الابتكار يتيح لهذه المؤسسات تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتساعد على التوسع والنمو. الحكومة السعودية تدعم هذا التوجه من خلال برامج تحفيز الابتكار وتطوير المهارات التقنية للموظفين، بما في ذلك برامج "التحول الرقمي" و"الذكاء الاصطناعي".

يعتبر الابتكار عاملاً حاسماً في تطوير المؤسسات الاقتصادية في جميع أنحاء العالم، ولا يختلف الحال في المملكة العربية السعودية حيث يعد الابتكار جزءاً لا يتجزأ من رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي والابتعاد عن الاعتماد الكبير على النفط. تتميز المملكة بوجود مؤسسات كبيرة وقوية بالإضافة إلى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المحلي. ومن هنا، يصبح التساؤل حول مستوى الابتكار في المؤسسات السعودية، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، مهماً لفهم كيفية تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في البلاد.

المطلب الثاني: السياسات الداعمة للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) دور فعال في الاقتصاد السعودي، إذ تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. ونتيجة لذلك، وضعت المملكة العربية السعودية العديد من السياسات والإستراتيجيات لدعم الابتكار في هذه المؤسسات، بما يتماشى مع رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتطوير قطاع ريادة الأعمال. تهدف هذه السياسات إلى تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الدعم المالي والتقني، وتحسين البيئة التنظيمية، وبناء قدرات الابتكار.

السياسات الحكومية لتعزيز الابتكار

أطلقت الحكومة السعودية العديد من المبادرات والسياسات لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفقاً لتقرير من وزارة الاقتصاد والتخطيط (2020)، تشمل هذه السياسات برنامج "منشآت"، الذي يهدف إلى توفير الدعم المالي واللوجستي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتشجيع الابتكار. كما أطلقت "منشآت" مبادرات مختلفة مثل "مسرعات الأعمال" و"حاضنات الابتكار"، التي تعمل على تقديم إرشادات فنية وتوفير بيئة تعاونية تمكن الشركات من تطوير أفكارها الابتكارية. ويؤكد الجهني (2021) أن هذه البرامج قد أسهمت في خلق بيئة أكثر دعماً للابتكار، حيث أنشأت الحكومة شراكات مع القطاع الخاص لتعزيز الابتكار في المجالات التقنية.

التمويل والضمانات المالية: تعتبر الوصول إلى التمويل واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن الحكومة السعودية أطلقت برامج لتمويل الابتكار في هذه المؤسسات. من بين هذه المبادرات برنامج "كفالة"، الذي يهدف إلى تقديم ضمانات بنكية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في الحصول على قروض من البنوك التجارية. وفقاً لدراسة العبدالله (2019)، ساعد برنامج "كفالة" في تسهيل الوصول إلى التمويل للشركات الناشئة والشركات التي تعمل في مجالات الابتكار والتكنولوجيا.

بالإضافة إلى برنامج "كفالة"، أطلقت الحكومة السعودية صندوق التنمية الصناعية السعودي، الذي يوفر قروضاً طويلة الأجل لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويشير الخالد (2021) إلى أن هذا الصندوق يلعب دوراً محورياً في دعم الشركات التي تسعى إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تبني تقنيات جديدة.

تعزيز بيئة الابتكار

تحسين البيئة التنظيمية يعد خطوة مهمة في دعم الابتكار. وفقاً لتقرير البنك الدولي (2021)، تعمل الحكومة السعودية على تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بتأسيس الشركات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار. وأطلقت الحكومة منصات رقمية لتسهيل عملية تأسيس الشركات وتقليل البيروقراطية.

ويشير العتيبي (2020) إلى أن تبسيط القوانين المتعلقة بتسجيل الملكية الفكرية وحماية حقوق الملكية قد عزز من ثقة المستثمرين في دعم الابتكار، خاصة في مجالات التكنولوجيا والمشاريع الناشئة.

كما أن إصلاحات الحكومة المتعلقة بالضرائب قد لعبت دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار. وفقًا لدراسة الخطيب (2022)، فإن تخفيض الضرائب على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في البحث والتطوير يعتبر خطوة إيجابية لدعم هذه الشركات في تبني الابتكار.

دعم البحث والتطوير

لزيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقدم الحكومة السعودية دعمًا مباشرًا للبحث والتطوير. حسبما ذكر الطيب (2020)، يعد تطوير التكنولوجيا ودعم البحوث المتعلقة بها جزءًا أساسيًا من رؤية 2030. ويشير التقرير إلى أن صندوق الاستثمارات العامة والشركات الكبيرة مثل "سابك" و"أرامكو" يتعاونون مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير حلول مبتكرة في مجالات مثل الطاقة المتجددة والذكاء الاصطناعي. هذه الشركات تساهم في تمويل المشاريع الابتكارية وتطوير حلول جديدة تلبي احتياجات السوق المحلي والعالمي.

بناء القدرات البشرية والتدريب

إلى جانب الدعم المالي، تهدف السياسات الحكومية إلى تعزيز الابتكار من خلال بناء قدرات الكفاءات البشرية. وفقًا لدراسة الحربي (2021)، أطلقت الحكومة برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجالات التقنية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. على سبيل المثال، تقدم "منشآت" وشركاؤها برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير القدرات الإدارية والفنية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن جهة أخرى، تهدف مبادرة "القدرات الرقمية" التي أطلقتها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات إلى تدريب وتطوير المواهب السعودية في المجالات التقنية لدعم الابتكار. حسبما أفاد السبيعي (2021)، ساهمت هذه البرامج في بناء قاعدة من الكفاءات المحلية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار.

حاضنات الأعمال ومسرعات الابتكار

تعد حاضنات الأعمال ومسرعات الابتكار جزءًا مهمًا من بنية دعم الابتكار في المملكة. وفقًا لدراسة الجهني (2021)، تعمل هذه الحاضنات على توفير بيئة داعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقدم دعمًا في مجالات مثل التمويل، الإرشاد، والوصول إلى شبكة من المستثمرين والخبراء. من بين

أبرز هذه الحاضنات "حاضنة بادر" التي تعمل على تقديم الدعم للشركات الناشئة التي تركز على الابتكار في مجالات التكنولوجيا والاتصالات.

كما أطلقت الحكومة العديد من مسرعات الأعمال التي تهدف إلى دعم الشركات الناشئة في مراحل النمو الأولى. ووفقًا لتقرير صادر عن وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021)، فإن مسرعات الأعمال مثل "فلات 6 لابس" تعمل على تقديم تمويل وإرشاد فني للشركات الناشئة، مما يعزز قدرتها على الابتكار والنمو.

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك بعض التحديات التي لا تزال تواجه هذه السياسات. حسبما ذكر الأنصاري (2020)، من بين هذه التحديات نقص الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات التقنية، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. يشير الطيب (2021) إلى أن هناك حاجة لمزيد من التعاون بين الجامعات والمؤسسات الحكومية لتطوير قدرات البحث والتطوير وتخرج كفاءات متمكنة تساهم في تعزيز الابتكار. كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات في الوصول إلى الأسواق الدولية وتوسيع نطاق الابتكار خارج الحدود المحلية. وفقًا لدراسة العبدالله (2021)، فإن تعزيز الابتكار يتطلب أيضًا دعمًا في الوصول إلى الأسواق العالمية من خلال شراكات مع الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية.

أثر السياسات الداعمة للابتكار على الاقتصاد السعودي

أثبتت السياسات الحكومية الداعمة للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعاليتها في تعزيز الاقتصاد السعودي. وفقاً لدراسة الحربي (2020)، فإن الابتكار الذي تم تشجيعه من خلال هذه السياسات قد ساهم في خلق فرص عمل جديدة وزيادة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي. كما أن هذه السياسات ساعدت على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة في قطاعات مثل التكنولوجيا المالية، الطاقة المتجددة، والرعاية الصحية.

وتوضح دراسة البنك الدولي (2021) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبنت سياسات الابتكار قد حققت نموًا ملحوظًا في إيراداتها وكفاءتها التشغيلية. ويشير السلمي (2021) إلى أن تعزيز الابتكار أدى إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والدولي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة في هذه الحالة جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية التي تسعى إلى تعزيز الابتكار من خلال قياداتها. وفقاً لدراسة المنصور (2021)، يُعرّف مجتمع الدراسة هنا بأنه جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك قيادة إدارية تتبنى سياسات وإجراءات تدعم الابتكار سواء في القطاع التجاري، الصناعي، أو الخدمي. هذا التعريف يشمل المؤسسات التي يتراوح عدد موظفيها بين 6 و250 موظفاً حسب تصنيف "منشآت" (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2020).

تتنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة من حيث القطاع، الموقع الجغرافي، ودرجة الانفتاح على الابتكار، مما يعني أن دراسة تأثير القيادة على الابتكار يجب أن تأخذ في الاعتبار هذا التنوع. وفقاً لدراسة الجهني (2020)، يشمل مجتمع الدراسة في هذه الحالة المؤسسات المنتشرة في مختلف مناطق المملكة، سواء كانت في المناطق الحضرية أو الريفية، وذلك لضمان تمثيل شامل وموضوعي للواقع.

بالإضافة إلى ذلك، يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات التي تمتلك قدرات مختلفة في الابتكار، سواء كانت في بداية تبني الابتكار أو تلك التي لديها

خبرة طويلة في هذا المجال. يُشير العبدالله (2020) إلى أن هذه الشمولية تساعد في فهم تأثير القيادة على مختلف مراحل الابتكار داخل المؤسسة.

عينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني للوصول إلى عينة الدراسة واختيار فروضها ومعرفة المتغيرات المراد اختبارها وقياسها، وتم ذلك من خلال استبانة صممت معتمدة على الدراسات والمراجع السابقة ذات العلاقة، وجمعها من العينة المختارة من مجتمع الدراسة.

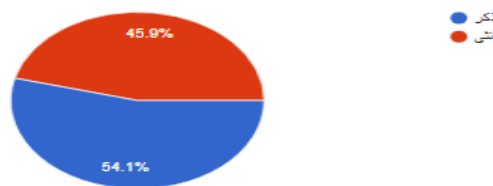
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

من خلال البحث المرفق ونموذج الاستبيان المرفق يمكنك اعداد اسئلة الاستبيان الخاصة بالبحث طبقا لنموذج الاستبيان المرفق

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

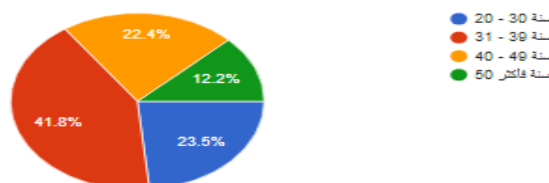
نسخ الرسم البياني

النسبة
98 رة



نسخ الرسم البياني

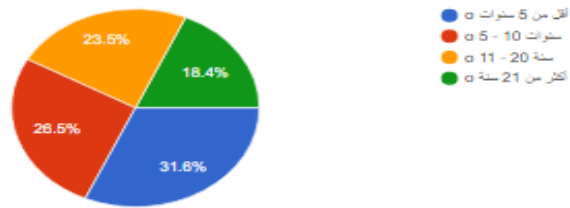
العمر
98 رة



سنوات الخبرة:

98 ردا

نسخ الرسم النهائي

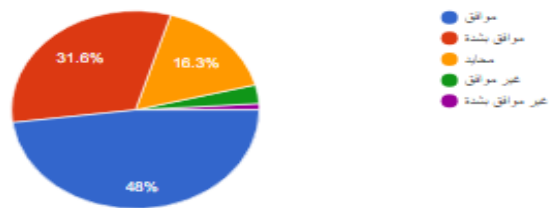


قسم B: تقييم دور القيادة في تعزيز الابتكار

1. القيادة في المؤسسة تشجع الموظفين على الابتكار

98 ردا

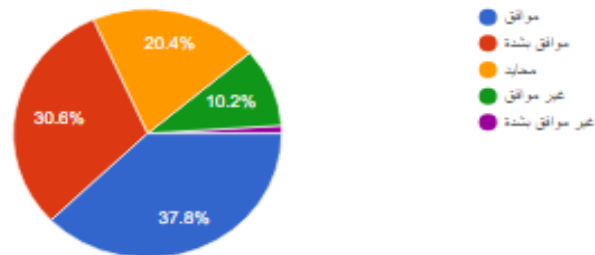
نسخ الرسم النهائي



4. يساهم القادة في خلق بيئة تحفز على الابتكار

98 ردا

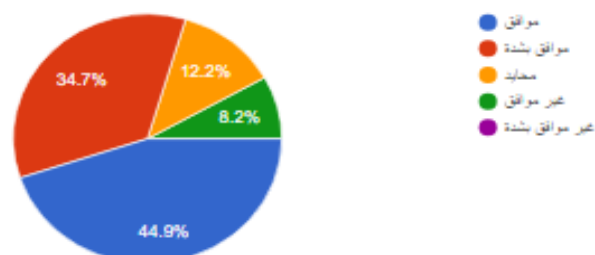
نسخ الرسم النهائي



5. الابتكار جزء أساسي من الثقافة المؤسسية في المؤسسة

98 ردا

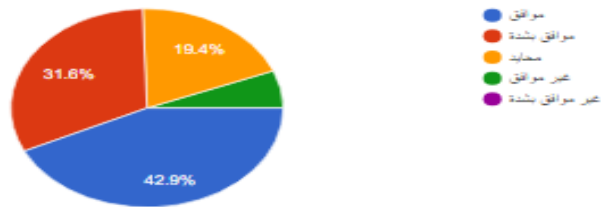
نسخ الرسم النهائي



نسخ الرسم النهائي

2. القادة في المؤسسة يعطون الموظفين الفرصة للتعبير عن أفكار جديدة

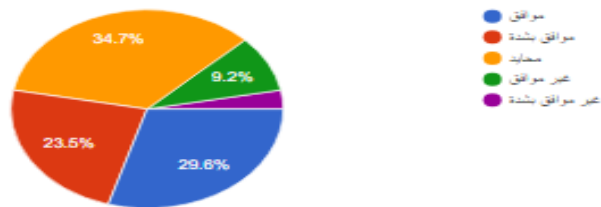
98 ردا



نسخ الرسم النهائي

3. يتم توفير الدعم الكافي للموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة

98 ردا



قسم ج: الأسئلة المقترحة

ما هي أهم التحديات التي تواجه الابتكار في مؤسستك؟

99 رداً

-
لا يوجد
قلة الموارد
المركزية ، بمعنى تحمل المؤسسة وفق منهجها وأسلوبها
المدرسة القديمة في الإدارة
عدم نقل آراء الآخرين
الوقت - عدم الاتصال مع المحيط - التفكير على المدى القصير
ليس لدى اجابه
لم اواجه تحديات كثيرة او صعبة ولكن في بعض الاحيان يكون نقص التعاون بين الاقسام والادارات له دور في ذلك

كيف يمكن للقادة في مؤسستك تحسين دورهم في تعزيز الابتكار؟

99 رداً

-
إتاحة الفرصة في تبني آراء وأفكار الموظفين ودراساتها حتى يشعر الموظف بأنه جزء من المؤسسة وأن أفكاره موضع اهتمام قادته
توفير القدوة وتبني السلوك الابتكاري بأنفسهم
تبني المنهجيات الجديدة في الإدارة ، يعتمد ذلك على أعلى قائد في المؤسسة
ترك مجال للموظفين في كافة المستويات الوظيفية بالمشاركة وإبداء رأيهم
ادارة الوقت الاتصال مع المحيط التفكير لمدى بعيد التركيز
التشجيع وتوفير الموارد اللازمة
ربما من خلال تشجيع ثقافة الابتكار وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحسين وتقوية التعاون بين الادارات والاقسام الداخلية للمؤسسة
ان ينظروا لكل شخص بفكرته هو بشخصه

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة هو الخطوة الأولى لفهم النتائج العامة للاستبيان وتفسير

التوزيعات والاتجاهات التي أظهرتها الردود. يعتمد التحليل الوصفي على تقديم ملخص إحصائي

للتوزيعات النسبية لمختلف الأسئلة المطروحة في الاستبيان المتعلق بدور القيادة في تعزيز

الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. متغير العمر:

وفقًا للبيانات المستخلصة من الاستبيان، تم تقسيم المشاركين إلى أربع فئات عمرية:

- الفئة العمرية (20-30) عامًا مثلت 23.5% من إجمالي المشاركين.

- الفئة العمرية (31-39) عامًا مثلت النسبة الأكبر بـ 41.8%.

- الفئة العمرية (40-49) عامًا كانت تمثل 22.4% من المشاركين.

- الفئة العمرية (50 عامًا فأكثر) مثلت 12.2%.

هذا التوزيع يعكس أن غالبية المشاركين كانوا في الفئة العمرية المتوسطة بين 31-39 عامًا،

وهي الفئة التي غالبًا ما تكون في مراكز القيادة أو لديها دور فعال في الابتكار داخل

المؤسسات.

2. متغير سنوات الخبرة:

أظهرت البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة أن المشاركين في الدراسة لديهم خلفيات مهنية متنوعة:

- المشاركون الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مثلوا 18.4%.

- الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات مثلوا 31.6%.

- الخبرة من 11-20 سنة كانت لدى 28.6% من المشاركين.

- المشاركون الذين لديهم أكثر من 21 عامًا من الخبرة مثلوا 23.5%.

هذا التنوع في سنوات الخبرة يعكس مستوى من الاحترافية والخبرة العملية في مجال العمل، مما يعني أن النتائج تستند إلى آراء أشخاص لديهم فهم جيد لسلوكيات القيادة وتأثيرها على الابتكار.

3. متغير دور القيادة في تعزيز الابتكار:

أحد المحاور الأساسية في الدراسة كان تقييم دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. وفقاً للنتائج:

- 48% من المشاركين أشاروا إلى أن القيادة في مؤسساتهم تشجع على الابتكار بدرجة كبيرة.

- 31.6% قالوا إن التشجيع على الابتكار يتم بدرجة متوسطة.

- 18.3% أفادوا بأن التشجيع ضعيف.

- 2% فقط قالوا إنه لا يوجد أي تشجيع على الابتكار.

تشير هذه النسب إلى أن معظم المشاركين يرون أن القيادة في مؤسساتهم تلعب دوراً كبيراً في تشجيع الابتكار، وهو مؤشر إيجابي على توافر بيئة ابتكارية.

4. متغير الدعم المؤسسي لتنفيذ الأفكار:

تمثل هذا المتغير في السؤال حول ما إذا كانت المؤسسات توفر الدعم اللازم للموظفين لتنفيذ أفكارهم:

- 34.7% من المشاركين أشاروا إلى أن مؤسساتهم تقدم دعماً كبيراً لتنفيذ الأفكار.

- 23.5% قالوا إن الدعم متوسط.

- 28.6% أفادوا بأن الدعم المقدم ضعيف.

- 9.2% قالوا إن الدعم غير موجود.

تعكس هذه النتيجة تفاوتاً في مستوى الدعم المقدم للموظفين لتنفيذ أفكارهم، حيث توجد نسبة ملحوظة ترى أن الدعم ضعيف أو غير موجود.

5. متغير الابتكار كجزء من الثقافة المؤسسية:

يعد هذا المتغير مهماً لفهم ما إذا كانت الابتكارات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة:

- 44.9% من المشاركين أفادوا بأن الابتكار جزء أساسي من ثقافة مؤسستهم.

- 34.7% قالوا إن الابتكار حاضر ولكن ليس بشكل كامل.

- 12.2% أشاروا إلى أن الابتكار موجود بدرجة قليلة.

- 8.2% قالوا إنه غير موجود.

تعكس هذه النتائج أن غالبية المؤسسات تسعى لتعزيز الابتكار كجزء من ثقافتها المؤسسية، وهو مؤشر إيجابي.

من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، يمكن ملاحظة أن غالبية المشاركين يتفقون على أن القيادة في مؤسساتهم تشجع على الابتكار وتوفر الدعم اللازم لتنفيذه، رغم وجود بعض

الفجوات في الدعم المقدم داخل بعض المؤسسات. كما أن الابتكار يُعتبر جزءًا من ثقافة العديد من المؤسسات، إلا أن هناك مجالًا لتحسين تكامل الابتكار في بعضها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة يتمثل في تحليل العلاقة بين دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تقييم ذلك استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من المشاركين في الاستبيان.

- الفرضية الأولى: القيادة في المؤسسات تشجع الموظفين على الابتكار.

من خلال نتائج الاستبيان، يظهر أن أغلبية المشاركين وافقوا على أن القيادة في مؤسساتهم تشجع على الابتكار (48% قالوا إنه بشكل "كبير" و31.6% قالوا "متوسط"). هذا يشير إلى تأييد قوي لفكرة أن القيادة الفعالة تشجع على الابتكار داخل المؤسسات.

- الفرضية الثانية: المؤسسة تتيح للموظفين الفرصة لتقديم أفكار جديدة.

الإجابات أظهرت أن 42.9% من المشاركين أكدوا أن مؤسساتهم تتيح الفرصة لتقديم أفكار جديدة بشكل كبير. هذا يدل على أن غالبية المؤسسات تدعم البيئة الابتكارية من خلال فتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن أفكارهم.

- الفرضية الثالثة: القيادة تساهم في توفير الدعم للموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة.

نتائج الاستبيان أظهرت أن 34.7% من المشاركين أكدوا أن مؤسساتهم تقدم دعمًا كبيرًا لتنفيذ الأفكار المبتكرة، بينما أفاد 23.5% أن الدعم متوسط. هذه النتائج تعزز فرضية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدم دعمًا جيدًا للموظفين في سبيل الابتكار.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، نجد أن دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أمر جوهري ومؤثر. تتوافق نتائج الاستبيان مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن القيادة الفعالة تشجع على الابتكار وتخلق بيئة مواتية لذلك.

1. تشجيع الابتكار: تظهر النتائج أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار بين الموظفين. أكثر من نصف المشاركين (48%) أكدوا أن مؤسساتهم تشجع على الابتكار بشكل كبير، مما يعكس اهتمام القيادة بتحفيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات.
2. إتاحة الفرص لتقديم الأفكار: نسبة كبيرة من المشاركين أشاروا إلى أن مؤسساتهم توفر الفرص لتقديم أفكار جديدة. هذا يشير إلى أن هناك بيئة مفتوحة للحوار والمشاركة، وهي من السمات الأساسية للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز الابتكار.

3. توفير الدعم لتنفيذ الأفكار: النتائج تشير إلى أن القيادة تلعب دورًا هامًا في دعم الموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة. مع ذلك، هناك نسبة صغيرة من المشاركين يشعرون بأن الدعم غير كافٍ، مما يسلط الضوء على حاجة بعض المؤسسات لتعزيز دعمها للموظفين بشكل أكبر.

يمكن القول بأن القيادة الفعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الابتكار، من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، إتاحة الفرص لتقديم الأفكار، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها.

المطلب الأول: تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة دور القيادة التحفيزية والقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح. فيما يلي تفسير النتائج المتعلقة بالجانب النظري استنادًا إلى هذه الدراسات:

• العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار

تظهر دراسة عبد القوي (2016) أن هناك علاقة قوية بين استراتيجيات التعلم الموجه ذاتيًا ومفهوم الابتكار. يُبرز هذا البحث أهمية تطوير مهارات التعلم الذاتي، حيث يمكن أن تساهم في تعزيز المهارات القيادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. من هذا المنطلق، يتضح أن القادة الذين يشجعون على التعلم الذاتي بين موظفيهم يمكنهم تعزيز التفكير الابتكاري، مما يدعم الابتكار المؤسسي.

• دور الإدارة في تعزيز ثقافة الابتكار

تشير نتائج بحث الشوي (2015) إلى أن المنظمات التي تشجع الأفكار المبتكرة بين موظفيها لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية أعلى. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية دور الإدارة في تنمية ثقافة الابتكار، حيث أن

القيادة الفعالة تعزز الإبداع وتعزز الأداء العام للمؤسسة. ولذلك، يُعتبر تعزيز ثقافة الابتكار أحد الأدوار الأساسية للقيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• التحفيز وتأثيره على الإبداع

تدعم دراسة عبد الباسط (2018) فكرة أن القيادة التحفيزية لها تأثير إيجابي على مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين. تشير النتائج إلى أهمية تطوير مهارات القيادة التحفيزية بين مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز الابتكار. هذا يشير إلى أن القادة الذين يستثمرون في تحفيز فرقهم قادرون على تحفيز الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

• أهمية الأداء العالي والتميز

أظهرت دراسة المهدي (2019) أن القيادة التحفيزية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأداء العالي من خلال تشجيع الإبداع والابتكار. إن استخدام أساليب إدارة التحفيز بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية من الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا يعزز فكرة أن القيادة يجب أن يركزوا على تطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

• القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

فيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بالإبداع التنظيمي، أظهرت دراسة التيجاني (2020) أن هناك تأثيراً كبيراً لسلوك القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تحفيز الإبداع، وتبرز الحاجة إلى تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء لتحسين مستوى الإبداع داخل المؤسسات. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة تعزيز التدريب والتوجيه للقيادات الإدارية في بيئات العمل المتغيرة.

• الجوانب المختلفة للقيادة التحويلية

دراسة آل الشيخ وعلي (2020) قامت بتحليل الجوانب المختلفة للقيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي والتحفيز والإلهام، وتأثيرها على الإبداع التنظيمي. تشير النتائج إلى أن هذه الجوانب تساهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات. هذا يدعم الفكرة القائلة بأن القادة الذين يتمتعون بأساليب قيادة تحويلية فعالة يمكنهم تحقيق نتائج إيجابية في الإبداع والابتكار.

تؤكد الدراسات السابقة على العلاقة الوطيدة بين القيادة، وخاصة القيادة التحفيزية والتحويلية، والابتكار التنظيمي والإبداع في المنظمات. تعكس هذه الأبحاث أهمية تطوير المهارات الإدارية وتعزيز ثقافة الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من الضروري أن يسعى القادة إلى تطبيق استراتيجيات تحفيزية فعالة وتعزيز التوجيه والتدريب لتحقيق مستويات عالية من الابتكار والتميز في الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة

تؤثر أنماط الإدارة المختلفة بشكل كبير على وتيرة الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، في هذا السياق، يمكن تحليل بعض الأسئلة الفرعية المتعلقة بهذه العلاقة من خلال الدراسات والمراجع السابقة.

نوع أسلوب الإدارة السائد وتأثيره على الابتكار

أسلوب الإدارة السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف. الأبحاث مثل دراسة عبد الباسط (2018) أظهرت أن القيادة التحفيزية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين. يتمتع المديرون الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحفيزية بقدرة أكبر على تعزيز بيئة عمل تشجع الأفكار الجديدة. كما أوضح الشويوي (2015) أن المنظمات التي تدعم الابتكار من خلال أساليب الإدارة الفعالة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية أعلى في السوق. لذا، يمكن القول إن نمط الإدارة الذي يشجع على التعاون والمشاركة يساهم في زيادة وتيرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

العوامل التنظيمية والبيئية المتعلقة بأسلوب الإدارة

تتضمن العوامل التنظيمية والبيئية التي تتعلق بأسلوب الإدارة خلق بيئة مؤسسية تشجع على الابتكار. دراسات مثل التيجاني (2020) تشير إلى أن سلوك القيادة التحويلية يؤثر بشكل كبير على الإبداع التنظيمي. يتم تحقيق الابتكار من خلال تنظيم العمل بشكل يتيح التواصل الفعال بين الفرق، وتعزيز ثقافة التجريب والقبول بالفشل كجزء من عملية التعلم. أيضاً، يعتبر توفير الموارد اللازمة والدعم الكافي من قبل الإدارة عاملاً رئيسياً في خلق بيئة مؤاتية للابتكار، كما أكدت الأبحاث على ضرورة وجود بنية تنظيمية مرنة تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات البيئية.

تحسين مهارات المديرين في تطوير ثقافة الابتكار

يمكن للمديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين مهاراتهم في تطوير ثقافة الابتكار من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني. دراسة المهدي (2019) أكدت على أهمية استخدام أساليب إدارة التحفيز لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز. يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على تشجيع الموظفين على التفكير الابتكاري وتقديم الأفكار الجديدة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية. كما يمكنهم تعزيز تبادل المعرفة من خلال إقامة جلسات عصف ذهني وتقديم مكافآت للأفكار المبتكرة، مما يعزز من ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون في تشجيع الابتكار

تواجه المديرون في الشركات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات في تشجيع الابتكار، مثل نقص الموارد، والمقاومة من قبل الموظفين. دراسة آل الشيخ وعلي (2020) تشير إلى أن الإدارة قد تواجه صعوبات في تطبيق أساليب القيادة التحويلية في بيئة العمل. للتغلب على هذه التحديات، ينبغي على المديرين تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل مع الموظفين وتوضيح فوائد الابتكار، بالإضافة إلى توفير الدعم والموارد اللازمة. كما يتعين عليهم معالجة مخاوف الموظفين من التغيير من خلال الشفافية والتواصل المستمر.

اختلاف العلاقة بين القيادة والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

تختلف العلاقة بين القيادة والابتكار بشكل ملحوظ بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة. في الشركات الكبيرة، غالبًا ما تكون الهياكل التنظيمية أكثر تعقيدًا، مما قد يعيق عملية الابتكار. ومع ذلك، في الشركات الصغيرة والمتوسطة، تكون العلاقة بين القيادة والابتكار أكثر مباشرة. تشير الدراسات إلى أن القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمتعون بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات، مما يتيح لهم الاستجابة بسرعة للتغيرات السوقية وتعزيز الابتكار (عبد القوي، 2016).

يمكن للقادة في الشركات الصغيرة أن يتبنى أساليب أكثر تحفيزاً وتشاركية، مما يسهل بيئة الابتكار ويعزز القدرة التنافسية، حيث تبرز الأبحاث والدراسات أهمية أنماط الإدارة وتأثيرها على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. يجب على المديرين اعتماد أساليب قيادة تحفيزية ومرنة، وتوفير بيئة مواتية للابتكار، وتجاوز التحديات التي تواجههم لتحقيق نتائج إيجابية. هذه العلاقة تتطلب استراتيجيات فعالة لدعم التفكير الابتكاري وتطوير ثقافة تنظيمية تعزز من الابتكار والتنافسية.

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

- تعزيز بيئة العمل الإبداعية: يجب على القادة تشجيع بيئة عمل مفتوحة تدعم الابتكار من خلال التحفيز على التفكير الإبداعي ومنح الموظفين الحرية للتجربة والتطوير دون الخوف من الفشل
- تحفيز الموظفين على المشاركة: ينبغي للقادة تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات المتعلقة بتطوير المنتجات أو تحسين العمليات الداخلية.
- تشجيع التواصل الفعال: يجب أن يسعى القادة إلى بناء قنوات اتصال مفتوحة وفعالة داخل المؤسسة، مما يتيح تدفق الأفكار الجديدة بين الموظفين والإدارات المختلفة.
- الاستثمار في التدريب والتطوير: ينبغي للقادة التركيز على تقديم برامج تدريبية مخصصة لتعزيز مهارات الموظفين المتعلقة بالابتكار والتفكير النقدي، مثل التفكير التصميمي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
- التعامل مع الفشل كجزء من العملية الابتكارية: يجب على القادة تهيئة الموظفين لتقبل الفشل كجزء من الابتكار. الفشل هو خطوة نحو التعلم والتحسين وليس عائقًا.
- تشجيع التعاون بين الفرق المختلفة: الابتكار يتطلب تكامل الخبرات المتنوعة. لذا، يجب أن يشجع القادة التعاون بين الفرق المختلفة وتبادل الأفكار والخبرات لتحقيق حلول جديدة.

- **تبني ثقافة التغيير المستمر:** يجب على القيادة تعزيز ثقافة تقبل التغيير والتكيف مع التطورات السريعة في السوق والتكنولوجيا.
- **دعم الابتكار المفتوح:** يتيح الابتكار المفتوح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة الاستفادة من خبرات وأفكار شركاء خارجيين، مثل العملاء والموردين والمستشارين، ما يعزز من قدرتها على الابتكار.
- **تمكين الموظفين:** القادة الذين يمكّنون موظفيهم عن طريق منحهم الموارد والصلاحيات اللازمة لتحقيق أفكارهم يساهمون في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.
- **التحفيز والمكافآت:** يمكن أن تكون برامج الحوافز والمكافآت أداة قوية لتعزيز الابتكار. يجب على القادة تطوير نظام يكافئ الموظفين على الأفكار المبتكرة.
- **تعزيز التفكير المستدام:** الابتكار لا يتعلق فقط بإيجاد حلول جديدة، بل أيضًا بالبحث عن حلول مستدامة تساهم في تحسين الأداء طويل المدى للمؤسسة وتقليل التأثير البيئي.
- **التركيز على العميل:** يجب أن تكون كل جهود الابتكار موجهة نحو تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. القيادة المبتكرة تعرف أن العملاء هم المصدر الأساسي للأفكار الجديدة.
- **استخدام التكنولوجيا لدعم الابتكار:** على القادة استغلال التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الضخمة، وتقنيات الاتصال لتعزيز الابتكار وتحسين عمليات المؤسسة.

- **إيجاد رؤية مشتركة:** القادة بحاجة إلى وضع رؤية واضحة ومشاركة حول الابتكار وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي يمكن لجميع الموظفين الانخراط فيها.
- **تحفيز التفكير الاستراتيجي:** القادة الذين يشجعون الموظفين على التفكير الاستراتيجي وتقييم الاتجاهات المستقبلية يساعدون في تحفيز الابتكار الذي يستجيب للاحتياجات المستقبلية للسوق.
- **إدارة المعرفة بفعالية:** ينبغي على القادة تبني أنظمة إدارة المعرفة التي تتيح مشاركة الأفكار والمعلومات والخبرات بين الموظفين.
- **إعادة تعريف العمليات التقليدية:** القادة المبتكرون يدفعون موظفيهم إلى إعادة التفكير في العمليات التقليدية وتبني حلول مبتكرة لتحسين الكفاءة والجودة.
- **بناء ثقافة التجريب:** يجب أن يكون التجريب جزءًا من الثقافة التنظيمية، حيث يتم تشجيع الموظفين على اختبار الأفكار الجديدة بشكل مستمر دون خوف من العواقب السلبية.
- **التعرف على الابتكار وتحفيزه:** القادة بحاجة إلى التعرف على الابتكار عندما يحدث وتكريم الأشخاص المسؤولين عنه، سواء كان ذلك بتوفير موارد إضافية أو بالاعتراف الرسمي.
- **استغلال الموارد المحدودة بذكاء:** يجب على القيادة أن تكون ذكية في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الابتكار، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبًا ما تفتقر إلى الموارد الكبيرة التي تمتلكها المؤسسات الكبرى.

- **التركيز على الابتكار في المنتجات والخدمات:** القيادة الفعالة يجب أن تركز على الابتكار في تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية.
- **قيادة بالتعاطف والمرونة:** القادة الذين يظهرون مرونة وتعاطفًا مع موظفيهم يبنون علاقات أقوى تشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم المبتكرة.
- **تشجيع التنوع:** القادة الذين يعترفون بأهمية التنوع في الفرق الابتكارية يتمكنون من استغلال الأفكار المختلفة والخبرات المتنوعة لتقديم حلول جديدة.
- **إقامة شراكات استراتيجية:** القيادة المبتكرة تحتاج إلى إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى أو جامعات ومراكز بحثية للحصول على أفكار جديدة وتعزيز القدرة التنافسية.
- **الابتكار التعاوني:** القادة الذين يشجعون التعاون بين مؤسساتهم والشركات الأخرى يمكنهم تعزيز الابتكار من خلال تبادل الخبرات والمعرفة.
- **يجب على القادة دعم المشاريع الصغيرة داخل المؤسسة كطريقة لتعزيز الابتكار وتقديم حلول جديدة للسوق.**
- **الابتكار يجب أن يكون مدفوعًا بفهم عميق لاحتياجات العملاء والتحديات التي يواجهونها، مما يسمح بتطوير حلول مخصصة وفعالة.**
- **الاستعداد للتكيف مع التحولات الرقمية:** الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أيضًا على قدرة القيادة على استيعاب التحولات الرقمية وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة.
- **يجب على القيادة تخصيص وقت كافٍ للتفكير في كيفية تطوير الابتكار داخل المؤسسة ووضع خطط استراتيجية لهذا الغرض.**

المراجع العربية:

1. عبد القوي، محمد. (2016). العلاقة بين استراتيجيات التعلم المنظم ذاتيا والتفكير الابتكاري. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الثاني، ص 13-42.
[https://maed.journals.ekb.eg/article_235518_5854dbbaf2c186f2a](https://maed.journals.ekb.eg/article_235518_5854dbbaf2c186f2a94eea397f3e85b8.pdf)

[94eea397f3e85b8.pdf](https://maed.journals.ekb.eg/article_235518_5854dbbaf2c186f2a94eea397f3e85b8.pdf)

2. الشيوبي، علي. (2015). دور التفكير الابتكاري في اكتساب الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، ص 217-246.

<http://hassibacherifi.yolasite.com/resources/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%83%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%20%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9%20%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf>

3. عبد الباسط، محمود. (2018). دور القيادة الملهمة في تعزيز الإبداع لدى العاملين: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 40، العدد 2، ص 123-152.

https://aja.journals.ekb.eg/article_168235.html

4. مهدي، سمير. (2019). دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

جامعة قناة السويس، المجلد 10، العدد 1، ص 305-334.

https://jfees.journals.ekb.eg/article_220416_b25e25ea144776e5

[257927caa01adb99.pdf](https://jfees.journals.ekb.eg/article_220416_b25e25ea144776e5_257927caa01adb99.pdf)

5. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2023). تعريف المنشآت الصغيرة

والمتوسطة. متاح على:

[https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

[D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B](https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%86%E2.%80%8B)

6. الشيخ ، على (٢٠٢٠) : " أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على

المصارف السودانية " أماراباك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية

العربية للعلوم والتكنولوجيا . مج ٣٩ ، ع ، ١٠ ص ٩٢-٧٧.

7. التجاني ، دوح (٢٠٢٠) : " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الأبداع التنظيمي :

دراسة حالة جامعة غرداية "، أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة غرداية ، الجزائر .

8. عبود، نجم، (2015)، كتاب القيادة وإدارة الابتكار، دار الهناء للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

<https://library.ppfi.ps/records/index/1/455>

9. خصاونة، عاكف لطفي، (2011)، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

https://books.google.com.eg/books/about/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83.html?id=Xu9AoAEACAAJ&redir_esc=y

10. خيرى، أسامة (2012)، إدارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-pdf>

11. خيري، أسامة، (2006)، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

https://buseg.univ-saida.dz/index.php?lvl=notice_display&id=378867

12. عباس، سهيلة، (2004)، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل للنشر، ط1، الأردن.

<https://www.scribd.com/document/549233004/%D9%83%D8%AA%D8>

[%A7%D8%A8-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-](#)

[%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8](#)

[%B1%D9%8A%D8%A9-](#)

[%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2](#)

13. قوراية، أحمد، (2012)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.

<https://library.ecssr.ae/cgi-bin/koha/opac->

[detail.pl?biblionumber=185883](#)

[8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D9%87_%D9%88%D8%](#)

[B9%D9%84.html?id=tHO8rQEACAAJ&redir_esc=y](#)

18. زويطة، محمد صالح، (2007)، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في نقود ومالية، جامعة

الجزائر، الجزائر.

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/7676>

19. مينة، خليفة، دراجي عيسى، (2016)، دور الابداع والابتكار في عصرنة

المصارف وزيادة قدرتها التنافسية ، مجلة المعيار، العدد: 16، المركز الجامعي أحمد

بن يحيى الونشريس، تيسمسيلت.

<http://demo.mandumah.com/Record/1169521>

20. هلسة، محمد، (2016)، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة

الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد6، جامعة الاستقلال، فلسطين.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9045>

21. الكواز، عدي غانم، وآخرون (2013)، القيادة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين لعلوم

الرياضية، المجلد19، العدد: 60، جامعة الموصل، العراق.

<https://meu.edu.jo/libraryTheses/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D9%88%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87%D8%A7%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B5%D9%86%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D9%84%D8%AF%D9%89%20%D8%B1%D8%A4%D8%B3%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%82%D8%B3%D8%A7%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf>

22. عبد الرزاق، حبار، (2018)، واقع وخصوصية الابتكار في نشاط التأمين مع الإشارة إلى حالة قطاع التأمين، مجلو بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 55، العراق.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-939514-%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9-%D9%88-%D8%AE%D8%B5%D9%88%D8%B5%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8>

[%B1-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B4%D8%A7%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86-%D9%85%D8%B9-%D8%A5%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%82%D8%B7%D8%A7](#)

23. أبو جزر، فوزي، (2006)، المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من

البطالة في فلسطين، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة، فلسطين، ايام 15/13 فيفري.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-559956-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9-%D9%88-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF-%D9%85%D9%86-%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7>

24. بنوناس، صباح، (2015)، تحليل علاقة القيادة التحليلية بأداء الموارد البشرية،

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية،

العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/36448>

25. صورية، بوطرفة، (2016)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية،

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/194070>

1. Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
2. Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
3. Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
4. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
6. Greenleaf, R.K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
7. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
8. OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. Paris: OECD Publishing.
9. Rogers, E.M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
11. Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., & Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

12. Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
13. Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
14. Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
15. Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
16. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
17. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
18. Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
19. Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
20. Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
21. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
22. Hargreaves, I. (2011). *Digital opportunity: A review of intellectual property and growth*. Independent report for the UK government.

23. Lundvall, B.-Å., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
24. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters, and how it can be accelerated*. The Young Foundation.
25. Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
26. Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37.
27. Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5-24.
28. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

الروابط:

1. <https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/13-12-16-03.aspx?~:text=%D9%88%D8%A3%D9%82%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A2%D8%AA%20%D8%AD%D9%8A%D8%AB,%D9%88%D8%A3%D9%82%D9%84%20%D9%85%D9%86%20%D9%A2%D9%A0%D9%A0%20%D9%85%D9%84.%D9%8A%D9%88%D9%86%E2%80%8B>

.2

https://aja.journals.ekb.eg/article_168235_4c8e5aeae169ff006dd

<c8e286a7fc3c3.pdf> <http://dspace.univ->

<tebessa.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7553/1/12.pdf>

https://aja.journals.ekb.eg/article_326850_b5e3454efebb96c169d .3

<8e5182e161690.pdf>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/166499> .4

<http://dspace.univ-> .5

<tebessa.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7770/1/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

<https://dspace.alquds.edu/bitstreams/2aab7579-7cce-4a7a-> .6

<aee9-c2c9be58b1a5/download>

https://caf.journals.ekb.eg/article_246192_50797b1977bd3d9992 .7

<3f53b4190114c8.pdf>

<https://archive.org/details/improvingorganiz0000unse> .8

https://openlibrary.org/works/OL4647383W/Improving_Organizati .9

onal_Effectiveness_Through_Transformational_Leadership

<https://searchworks.stanford.edu/view/10045919> .10

الملحقات

قسم A: الخصائص الديموغرافية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

● 20 - 30 سنة

● 31 - 39 سنة

● 40 - 49 سنة

● 50 سنة فأكثر

3. سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 - 10 سنوات

○ 11 - 20 سنة

○ أكثر من 21 سنة

قسم B: تقييم دور القيادة في تعزيز الابتكار

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. القيادة في المؤسسة تشجع الموظفين على الابتكار
					2. القادة في المؤسسة يعطون الموظفين الفرصة للتعبير عن أفكار جديدة
					3. يتم توفير الدعم الكافي للموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة
					4. يساهم القادة في خلق بيئة تحفز على الابتكار
					5. الابتكار جزء أساسي من الثقافة المؤسسية في المؤسسة

قسم C: الأسئلة المفتوحة

1. ما هي أهم التحديات التي تواجه الابتكار في مؤسستك؟

.....
.....

2. كيف يمكن للقادة في مؤسستك تحسين دورهم في تعزيز الابتكار؟

.....
.....

Midocean University

College of Management

Department/Specialization: Business

Administration



Graduation research:

The role of leadership in promoting innovation within small and medium enterprises: A study on how different leadership styles .affect innovation rates in small and medium enterprises

Student preparation/ Amani Abdulaziz bin Masoud

University number/ 241000630

Supervision:

DR. Asmaa Abu Anza

Academic year

1445–2024