

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية

إعداد:

الطالب/ عبد الله عايض بن محفوظ

الرقم الأكاديمي/243001470

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2025م / 1447هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص: Abstract

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وتحديد أثرها على الابتكار من وجهة نظر الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات ميدانية تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار الكلي ($\beta = 0.647$) بقيمة ($t = 9.842$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$). وأظهرت التحليلات أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار، مع تفاوت في درجة التأثير. كان بُعد التأثير المثالي الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.412$)، ($t = 6.275$)، حيث يُسهم القادة الذين يمثلون قدوة أخلاقية إيجابية في دعم الابتكار المؤسسي. كما أظهر التحفيز الإلهامي تأثيراً ملموساً ($\beta = 0.378$)، ($t = 5.934$) من خلال تحفيز الموظفين للتفكير المستقبلي وتجاوز التحديات. بينما ساهم بُعد الاستثارة الفكرية ($\beta = 0.289$)، ($t = 4.781$) في تشجيع التفكير النقدي، وجاء الاهتمام الفردي ($\beta = 0.266$)، ($t = 4.213$) بدرجة أقل، لكنه لا يزال ذا أثر معتبر في دعم بيئة الابتكار. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات القيادة التحويلية، وتعزيز ثقافة القيادة بالقيم، وتشجيع الاهتمام الفردي بالموظفين، وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفزة على الإبداع، بالإضافة إلى تخصيص موارد مؤسسية واضحة لدعم الابتكار، واعتماد نظام تحفيز ومكافآت للموظفين المبتكرين. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أساليب القيادة التحويلية يمكن أن يشكل رافعة استراتيجية لتعزيز الابتكار في قطاع الاتصالات، بما ينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسات واستدامتها.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تذلل الصعاب وتتحقق الغايات، فله الحمد والشكر أولاً وأخراً على ما أنعم به عليّ من عون وتيسير في إنجاز هذه الدراسة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من كان له دور في دعمي وتشجيعي خلال مراحل إعداد هذا البحث، وأخص بالذكر سعادة الدكتور /الفصيل عبد الحميد محمد، وسعادة الدكتور /فايز علي جراد، لما قدماه من توجيه علمي رصين، وملاحظات ثرية، ومتابعة مستمرة ساهمت في إثراء هذا العمل وتطويره، فلهما مني خالص الامتنان والتقدير.

كما لا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لكافة أعضاء هيئة التدريس في البرنامج، ولزملائي الأعزاء، ولكل من ساعدني برأي أو مشورة أو دعم معنوي كان له بالغ الأثر في تذليل العقبات وتيسير سبل البحث.

وختاماً، أهدي هذا الجهد المتواضع إلى أسرتي الكريمة التي كانت الحاضن والداعم الأول لي في كل مراحل حياتي. إلى والدي العزيز، الذي غرس في نفسي قيم الطموح والإصرار، وكان لي قدوة في الصبر والمثابرة. وإلى والدتي الغالية، مصدر الحب والدعاء الذي لا ينقطع، وسر القوة الذي يسكن قلبي دائماً. كما أهدي هذا العمل إلى أخواتي الذين كانوا لي العون والسند بكلماتهم المشجعة وقلوبهم النقية.

ولا أنسى أن أهديه لكل من آمن أن العلم رسالة نبيلة، وأن البحث سبيل لتقدم وطننا الغالي، فبه نرتقي ونُسهم في خدمة مجتمعنا ومؤسساتنا بما يليق بطموحات المملكة ورؤيتها الواعدة.

قائمة المحتويات

II.....	حقوق الطباعة
Error! Bookmark not defined.....	Abstract: المستخلص
IV	الشكر و التقدير
ج	قائمة المحتويات
ذ.....	قائمة الجداول:
ر.....	فهرس الأشكال:
1	1.1. مقدمة:
2	1.2. مشكلة الدراسة:
3	1.3. أهمية الدراسة:
3	أولاً: الأهمية النظرية
3	ثانياً: الأهمية العملية
4	1.4. أهداف الدراسة:
4	1.5. تساؤلات الدراسة
4	1.6. فروض الدراسة:
6	1.7. المنطلقات النظرية للدراسة
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
8	مقدمة
8	الدراسات السابقة
8	أولاً: الدراسات باللغة العربية

25.....	ثانياً: الدراسات باللغة الاجنبية
28.....	الإطار النظري
28.....	أولاً: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية
28.....	1.1 تعريف القيادة التحويلية: النشأة والتطور
29.....	1.2 خصائص القائد التحويلي في بيئات العمل الحديثة
30.....	1.3 الفروق الجوهرية بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى
31.....	1.4 أهمية القيادة التحويلية في سياق التحول الرقمي
31.....	ثانياً: الأبعاد النظرية للقيادة التحويلية
31.....	2.1. التأثير المثالي
32.....	2.2 التحفيز الإلهامي
33.....	2.3 الاستثارة الفكرية
34.....	2.4 الاهتمام الفردي
35.....	ثالثاً: الابتكار المؤسسي – المفهوم والأبعاد
35.....	2.2 تعريف الابتكار المؤسسي وأنواعه
36.....	3.2. عوامل نجاح الابتكار في المؤسسات
36.....	3.3. مؤشرات قياس الابتكار المؤسسي في المنظمات
37.....	رابعاً: التفاعل بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي
37.....	4.1. الدور التحفيزي للقيادة التحويلية في تعزيز بيئة الابتكار
38.....	4.2. كيف تسهم كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في دعم مراحل الابتكار؟
39.....	4.3. علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي كوسيط للابتكار
41.....	خامساً: نماذج ونظريات داعمة
41.....	5.1 نظرية Bass & Avolio للقيادة التحويلية
42.....	5.2 نموذج Amabile للإبداع المؤسسي

5.3	الربط بين النظرية والسياق السعودي: رؤية 2030 كمحفّز للقيادة والابتكار	43
	سادساً: القيادة التحويلية في السياق السعودي	44
6.1	خصائص السياق المؤسسي السعودي	44
6.2	التحولات الرقمية في القطاع الخاص السعودي	46
6.3	فرص وتحديات تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات السعودية	48
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	51
	مقدمة	51
3.1	المنهجية وطرق البحث	51
3.2	مجتمع الدراسة:	52
3.3	حدود الدراسة	53
	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	54
	مقدمة	54
4.1	تحليل البيانات	54
4.1.1	أدوات الدراسة	54
4.1.2	صدق وثبات أداة الدراسة	56
4.2	التحليلات الإحصائية	57
4.2.1	التأثير المثالي	57
4.2.2	التحفيز الإلهامي	58
4.2.3	الاستثارة الفكرية	59
4.2.4	الاهتمام الفردي	60
4.2.5	الابتكار المؤسسي	61
4.3	اختبار الفرضيات	63
4.4	النتائج	66

68.....	4.5. التوصيات
70.....	المراجع
70.....	المراجع العربية
73.....	المراجع الإنجليزية
75.....	الملاحق

قائمة الجداول:

جدول 1	خصائص العينة	52
جدول 2	يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت	55
جدول 3	نتائج معامل الثبات	57
جدول 4	نتائج التأثير المثالي	57
جدول 5	نتائج التحفيز الإلهامي	58
جدول 6	نتائج الاستشارة الفكرية	59
جدول 7	نتائج الاهتمام الفردي	60
جدول 8	نتائج الابتكار المؤسسي	62
جدول 9	العلاقة بين لقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية.	63
جدول 10	تأثير بُعد التأثير المثالي على الابتكار المؤسسي	64
جدول 11	بُعد التحفيز الإلهامي على الابتكار المؤسسي	64
جدول 12	تأثير بُعد الاستشارة الفكرية على الابتكار المؤسسي	65
جدول 13	تأثير بُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي	66

فهرس الأشكال:

شكل 1 متغيرات الدراسة 5

مصطلحات البحث

القيادة التحويلية: (Transformational Leadership) نمط من أنماط القيادة يركز على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء استثنائي، من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، وبناء علاقات قائمة على الثقة، وتشجيع الإبداع، وتحفيز العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح أهداف المؤسسة.

الابتكار المؤسسي: (Organizational Innovation) القدرة المستمرة للمؤسسة على تطوير أفكار جديدة، وتحسين العمليات، وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية والتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

القطاع الخاص: (Private Sector) الجهات والشركات الاقتصادية التي تُدار وتُموّل من قبل أفراد أو مؤسسات خاصة، وتهدف إلى تحقيق الربح، ولا تتبع للجهات الحكومية. وتشمل في هذه الدراسة شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية.

شركات الاتصالات السعودية: (Saudi Telecom Companies) المؤسسات العاملة في مجال تقديم خدمات الاتصال ونقل البيانات داخل المملكة، وتشمل شركات مثل: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين، وغيرها، والتي تمثل مجال التطبيق العملي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام لدراسة

1.1. مقدمة:

أصبح الابتكار المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها استراتيجيات النمو والتطوير في مؤسسات القطاع الخاص، خاصة في ظل بيئة الأعمال العالمية المعاصرة التي تتسم بالديناميكية، وشدة المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية. ومع التوجهات العالمية نحو التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي، بات من الضروري أن تتحول المؤسسات من نماذج الإدارة التقليدية إلى نماذج قيادية تفاعلية قادرة على تعزيز الابتكار والتجديد التنظيمي بشكل مستدام. وتعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أكثر الأنماط القيادية التي أظهرت قدرة حقيقية على تمكين الأفراد، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء وابتكار (Bin Attan & Mahmoud, 2019).

فالقيادة التحويلية لا تقتصر على التوجيه الإداري أو التنظيمي، بل تمتد إلى إحداث تحول جوهري في ثقافة المؤسسة، من خلال تحفيز العاملين على تبني رؤية مشتركة، وتشجيعهم على التفكير النقدي والتجريبي، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق تميزهم المهني. ويشير العديد من الباحثين إلى أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي (Idealized Influence)، والتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration)، والتي تتفاعل مجتمعة لتخلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والاستباقية وتحسين الأداء المؤسسي (أحمد عبد العزيز واخرون، 2025).

وفي السياق العربي والسعودي على وجه الخصوص، بدأت القيادة التحويلية تكتسب اهتمامًا متزايدًا كإحدى ركائز التغيير المؤسسي ودعم التحول الرقمي، لا سيما في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي وضعت الابتكار والتنمية البشرية والتحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية. وقد حظيت شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية باعتبارها أكبر مزود لخدمات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة، بفرص ريادية لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية بهدف تعزيز قدرتها التنافسية، وتقديم حلول رقمية مبتكرة، وتحقيق استدامة الأداء على المستويين المحلي والإقليمي. إذ شهدت الشركة، منذ انطلاقتها التحويلية في عام 2016، العديد من المبادرات التي تدمج بين تطوير القيادة،

والابتكار المؤسسي، والتحول الرقمي، مما يجعل منها نموذجًا تطبيقيًا بارزًا يستحق الدراسة والتحليل (يوسف، 2024).

ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات الابتكار المؤسسي، كمثال حيّ على مؤسسات القطاع الخاص التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالتحول الرقمي، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز رضا العملاء. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساعد صانعي القرار ومديري الموارد البشرية والابتكار في الشركات السعودية على تبني أفضل الممارسات القيادية التي تعزز من الأداء الابتكاري والمؤسسي في آنٍ واحد.

وبالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية داخل بيئة العمل الفعلية، ومدى انعكاسها على الابتكار في العمليات والمنتجات، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمجتمعية المتسارعة. وستتم الاستفادة من الأدوات الكمية والنوعية لتقييم هذه العلاقة، باستخدام استبيانات موجهة لموظفي الشركة، ومقابلات مع بعض القيادات الإدارية، ما يمنح الدراسة بعدًا ميدانيًا وتطبيقيًا يُسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع القيادة التحويلية في سياق عربي وخليجي معاصر.

1.2. مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة في مؤسسات القطاع الخاص، ولا سيما شركات الاتصالات، إلى تبني أنماط قيادية حديثة تدعم قدرتها على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي وتعزز من مستويات الابتكار المؤسسي لديها. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الفعالة في هذا السياق، لما لها من دور في تحفيز الموظفين، وتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي، وتعزيز روح الإبداع والابتكار. وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة (مثل دراسة (Alessa, 2021) ؛ و (Almandeel, 2017)) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات ركزت غالبًا على القطاعات الحكومية أو التعليمية، ولم تتناول بشكل كافٍ طبيعة هذه العلاقة في بيئة القطاع الخاص، وخاصة في شركات الاتصالات السعودية التي تمثل ركيزة أساسية في رؤية المملكة 2030، ومجالًا متطورًا يتطلب باستمرار تبني حلول ابتكارية.

رغم ما حققته شركات الاتصالات السعودية من خطوات متقدمة في مسيرة التحول الرقمي، إلا أن مدى فاعلية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربع (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في دعم الابتكار المؤسسي، لا يزال غير واضح بالشكل الكافي. كما أن هناك فجوة معرفية فيما يتعلق بفهم الكيفية التي تُترجم بها هذه الممارسات القيادية إلى سلوكيات ابتكارية لدى العاملين. وعليه، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى **استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي داخل شركات الاتصالات السعودية**، وتحديد واقع الممارسات القيادية، ومدى تأثيرها على البيئة التنظيمية والسلوك الابتكاري للعاملين. وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُسهم في تعزيز توجهات القيادة التحويلية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

1.3. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على موضوع حيوي في علم الإدارة يتمثل في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، وهو موضوع حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في السياق العربي والسعودي تحديداً. فالدراسة تساهم في إثراء المعرفة العلمية حول كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية – مثل التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي – في تطوير قدرات المؤسسات على الابتكار، من خلال تقديم إطار مفاهيمي يُمكن البناء عليه في بحوث مستقبلية ضمن حقل القيادة التنظيمية وإدارة الابتكار. كما تُشكل الدراسة مرجعاً نظرياً يمكن للباحثين في مجالات إدارة الأعمال والموارد البشرية والقيادة الإدارية الاستفادة منه في تطوير نماذج تفسيرية جديدة ترتبط بسلوكيات القادة ونتائج الأداء المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية

أما الأهمية العملية للدراسة فتتمثل في تقديمها لتحليل تطبيقي واقعي يستند إلى حالة شركات الاتصالات السعودية، بوصفها من أكبر الشركات في القطاع الخاص وأكثرها تقدماً في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي والابتكار. إذ تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية القيادة التحويلية في دعم الابتكار داخل بيئة عمل متطورة، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار ومديري الموارد البشرية والتطوير في مؤسسات القطاع الخاص. كما توفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ تُسهم في

تحسين أنماط القيادة داخل الشركات السعودية، وتعزيز من قدرة المؤسسات على تبني ثقافة الابتكار والتحول الاستراتيجي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي مستدام قائم على الإبداع والتميز المؤسسي.

1.4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل واقع تطبيق القيادة التحويلية داخل شركات الاتصالات السعودية، وتحديد مدى ممارسة القادة لأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).
2. قياس مستوى الابتكار المؤسسي في بيئة عمل شركات الاتصالات، من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن العوامل التنظيمية التي تؤثر عليه.
3. دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، وتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً على تعزيز السلوك الابتكاري في المؤسسات.
4. تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج الدراسة تساهم في دعم تبني نماذج القيادة التحويلية وتعزيز ثقافة الابتكار في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

1.5. تساؤلات الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يستهدف استكشاف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، ويتمثل هذا التساؤل في:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل عمل شركات الاتصالات؟

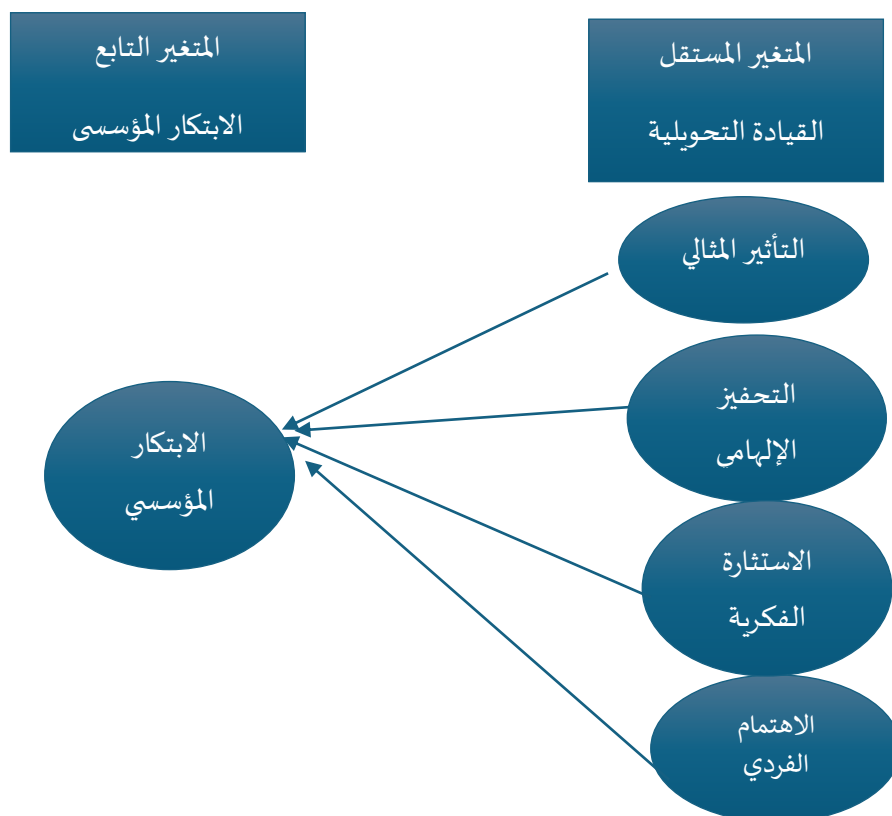
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في شركات الاتصالات؟
2. ما مستوى الابتكار المؤسسي من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي داخل شركات الاتصالات؟

1.6. فروض الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: القيادة التحويلية ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية وفقاً لأدبيات Bass و Burns) التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)

ثانياً: المتغير التابع "الابتكار المؤسسي".



شكل 1 متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التأثير المثالي على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التحفيز الإلهامي على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستثارة الفكرية على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات.

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات.

1.7. المنطلقات النظرية للدراسة

تتعلق هذه الدراسة من مجموعة من الأسس النظرية التي تُشكّل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي داخل منظمات القطاع الخاص. وتستند الدراسة إلى نماذج ونظريات إدارية ونفسية واجتماعية تناولت كل من مفهومي القيادة والابتكار من منظور سلوكي واستراتيجي، بما يُساهم في تفسير طبيعة العلاقة بينهما داخل البيئات التنظيمية الحديثة.

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات التي طورتها الأدبيات الإدارية في أواخر القرن العشرين، وقد برزت بشكل واضح من خلال أعمال الباحثين *James MacGregor Burns* و *Bernard M. Bass*. وتفترض هذه النظرية أن القادة التحويليين لا يكتفون بإدارة العمليات اليومية، بل يسعون إلى إحداث تغيير حقيقي في ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد، من خلال إلهامهم، وتحفيزهم، وتحدي قدراتهم الفكرية، وتقديم الدعم الفردي لهم.

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي (Idealized Influence): حيث يُشكل القائد نموذجًا يُحتذى به أخلاقياً ومهنياً.
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): ويعني تقديم رؤية واضحة ومحفزة تشجع الأفراد على الالتزام وتحقيق الأهداف.
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في حل المشكلات.
- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration): ويُقصد به اهتمام القائد بتنمية وتطوير كل فرد في الفريق بشكل مخصص.

2. نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory)

يُنظر إلى الابتكار المؤسسي على أنه القدرة التنظيمية على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو خدمات ذات قيمة. وتفترض النظرية أن الابتكار يتأثر بعدة عوامل داخلية، منها القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والموارد المتاحة. وتشير العديد من النماذج - مثل نموذج *Amabile* للإبداع المؤسسي - إلى أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والتجريب، من خلال توفير الدعم النفسي، والحرية في اتخاذ القرار، والانفتاح على الأفكار الجديدة.

3. التداخل بين القيادة التحويلية والابتكار

تؤكد العديد من الدراسات الحديثة على وجود ارتباط وثيق بين أسلوب القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الابتكار داخل المؤسسات. فالقادة التحويلين لا يكتفون بتحفيز الموظفين، بل يبنون ثقافة تنظيمية تُشجع على المبادرة والمخاطرة المحسوبة، ويُقللون من مقاومة التغيير. كما أن هذا النمط القيادي يُسهم في تطوير رأس المال البشري، وهو أحد المحركات الرئيسية للابتكار المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية كبيئة القطاع الخاص السعودي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

في عالم يتسم بتسارع التغيير، وتعاضم التحديات التنظيمية والتكنولوجية، أصبحت القيادة أكثر من مجرد توجيه إداري، بل تحولت إلى أداة استراتيجية لصناعة التحول وبناء المستقبل. ومن بين الأنماط القيادية التي فرضت نفسها بقوة في ميادين الإدارة المعاصرة، تبرز القيادة التحويلية بوصفها النمط الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين، وإشغال جذوة الابتكار، وقيادة التغيير البناء داخل المؤسسات. فالقيادة التحويلية لا تكتفي بتحقيق الامتثال أو الكفاءة التشغيلية، بل تمتد لتشعل حراكاً تحويلياً يمس الثقافة التنظيمية، ويعيد تشكيل الرؤى والسلوكيات، ويطلق العنان للإبداع في أروقة المؤسسة. ومع تعاضم أهمية الابتكار المؤسسي بوصفه ركيزة أساسية للميزة التنافسية في بيئات الأعمال الديناميكية، برزت الحاجة إلى فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تمثل الحاضنة الحقيقية لهذا الابتكار، لا سيما في مؤسسات القطاع الخاص التي تتطلب قدرة عالية على التكيف والتجديد. وينطلق هذا الفصل من منظور تحليلي تكاملي يستعرض الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، ويُسلط الضوء على آليات التفاعل بينهما، من خلال التعمق في الأبعاد الأربعة التي تشكل جوهر القيادة التحويلية، وتفسير كيف يُمكن لكل بُعد أن يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والتميز. كما يتناول الفصل أبرز النماذج النظرية التي شكلت الأساس لفهم هذه العلاقة، وعلى رأسها نظرية Bass و Burns للقيادة التحويلية، ونموذج Amabile للإبداع التنظيمي. ولا يغفل هذا الفصل عن السياق المحلي، إذ يُسلط الضوء على خصوصية البيئة السعودية، وتوجهاتها الحديثة في ظل رؤية المملكة 2030، والتي جعلت من القيادة الفعالة والابتكار المؤسسي ركيزتين أساسيتين في بناء اقتصاد معرفي متجدد. وعليه، يُمثل هذا الفصل الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير وتحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الابتكار داخل شركات الاتصالات السعودية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (أبو عيادة والعنزي، 2022) بعنوان: القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياته.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المبادئ الجوهرية للقيادة التحويلية والتحديات التي تواجه تطبيقها في البيئات التنظيمية المعاصرة، مع تركيز خاص على السياق العربي. سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري متماسك يُبرز الأبعاد الأربعة الأساسية لهذا النمط القيادي، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، مع تحليل كيفية انعكاس هذه الأبعاد على أداء القادة في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج القيادية الحديثة، مع تحليل نقدي لأبرز الفرضيات والمفاهيم التي طوّرها باحثو القيادة التنظيمية. وقد ناقشت الدراسة السياقات التي تبرز فيها فعالية القيادة التحويلية، بما في ذلك المؤسسات التي تمر بمرحلة تغيير أو تحوّل استراتيجي، كما سلّطت الضوء على الفروقات الثقافية والتنظيمية التي قد تعوق أو تسهّل ممارسة هذا النمط من القيادة في المجتمعات العربية. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُمثّل أحد أكثر الأساليب القيادية ملاءمة لمتطلبات بيئات العمل الديناميكية، إذ تُسهم في بناء الثقة، وتحفيز العاملين، وتعزيز الإبداع التنظيمي. كما بيّنت أن أهم التحديات التي تعترض تطبيق هذا النموذج في الواقع العملي العربي تشمل غياب الوعي بمفاهيم القيادة التحويلية، وتغلّب النمط القيادي التسلّطي في بعض المؤسسات، وضعف الاستثمار في بناء القدرات القيادية الحديثة. أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات التحويلية لدى القادة، ودمج مفاهيم القيادة الحديثة ضمن السياسات الإدارية، إلى جانب تشجيع ممارسات التمكين والتحفيز الذاتي، بما يعزز مناخ الابتكار والتغيير داخل المؤسسات.

2. دراسة (بلحاج، 2024) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي داخل المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، من خلال تحليل مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تحفيز بيئة العمل الابتكارية. وتركزت الدراسة على الدور الذي تلعبه ممارسات القائد التحويلي في تشجيع المبادرات الفردية، وتسهيل التفاعل الإبداعي، وتعزيز التميز المهني داخل المنظمات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الموضوع، حيث تم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبيان وُزّع على عينة من الموظفين في القطاع الصحي الخاص. كما اعتمدت الدراسة على تحليل تجارب ميدانية ونماذج قيادية عُرفت بممارستها للتحوّل القيادي. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُمثّل عاملاً

مؤثرًا بوضوح في مستوى الإبداع التنظيمي، خاصة عند ممارسة أبعادها الأربعة بشكل متوازن، وخصوصًا التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي. كما أظهرت النتائج أن البيئة الصحية التي تتبنى هذا النمط من القيادة تحقق مستويات أعلى من التفاعل المهني، والمبادرة، والتجديد في أساليب العمل. ومن خلال تحليل النتائج، تم تحديد عدد من المعوقات التي تقلل من فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع، أبرزها غياب ثقافة التمكين، وضعف التواصل الأفقي، وقصور في أنظمة الحوافز التي تُشجع على الابتكار. أوصت الدراسة بعدة توصيات من شأنها تعزيز الدور التحويلي للقيادة في البيئة التنظيمية، ومن أهم هذه التوصيات: تعزيز ثقافة الإبداع والتمكين: من خلال تحفيز العاملين على المبادرة ومنحهم حرية أكبر في اتخاذ القرار واقتراح الحلول. تدريب القيادات الإدارية: يتعين على المؤسسات الصحية تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات القيادة التحويلية، كالرؤية المستقبلية، والتأثير الأخلاقي، والتحفيز العاطفي. إعادة تصميم الحوافز المؤسسية: يجب ربط أنظمة المكافآت بسلوكيات الإبداع والابتكار، وليس فقط بالأداء التقليدي.

3. دراسة (خطاب وشعير وإبراهيم، 2024) بعنوان: دور سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين (جامعة تكريت أنموذجاً).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية، من خلال تطبيق ميداني على جامعة تكريت. وركزت الدراسة على اختبار مدى فاعلية الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في تنمية مبادرات الموظفين وتحفيزهم على التفكير الاستباقي، والمخاطرة الإيجابية، والابتكار في تقديم الحلول. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت عددًا من موظفي الجامعة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية في السلوك الريادي. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا معنويًا لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين، وبدرجة متباينة. وقد تبين أن بُعد الاستثارة الفكرية هو الأكثر تأثيرًا، تليه التحفيز الإلهامي، مما يشير إلى أهمية توفير بيئة فكرية مرنة ومحفزة في المؤسسات الحكومية. من خلال تحليل المعطيات، أكدت الدراسة أن غياب القيادة التحويلية يُعد من الأسباب الجوهرية في ضعف المبادرة والتجديد لدى الموظفين، وأن وجود قائد يمتلك رؤية مستقبلية، ويشجع على

المخاطرة المدروسة، يسهم في خلق بيئة عمل ريادية تتسم بالمرونة والتجدد. أوصت الدراسة بعدة توصيات رئيسية من أبرزها: تبني نموذج القيادة التحويلية كأداة استراتيجية: خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى التحول المؤسسي وتعزيز التنافسية الداخلية. تصميم برامج إعداد القادة الرياديين: وتوفير تدريبات متخصصة للمديرين على ممارسات القيادة التحويلية وأساليب التحفيز الفكري.

4. دراسة (الفريجي، 2014) بعنوان: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسات، من خلال تحليل الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي، وتقليل مقاومة العاملين، وتحفيزهم نحو تبني رؤية جديدة للمؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات العامة والخاصة، بهدف قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وتأثيرها على فاعلية التغيير المؤسسي. كشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية ونجاح إدارة التغيير، حيث تبين أن القادة الذين يتسمون بقدرة عالية على الإلهام وتحفيز التفكير النقدي لدى الموظفين يحققون نتائج أفضل في عمليات التغيير. كما أوضحت الدراسة أن بُعد "التحفيز الإلهامي" كان الأكثر تأثيراً، إذ ساهم في بناء التزام نفسي لدى العاملين بالتحول المؤسسي، وتقليل مقاومتهم للتغيير. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمة، أبرزها: ضرورة ترسيخ ثقافة القيادة التحويلية داخل المؤسسات الراغبة في إحداث تغيير فعال ومستدام، عبر تمكين القيادات من اكتساب مهارات التأثير والتحفيز والتفكير الإبداعي. كما دعت إلى تطوير برامج تدريبية تستهدف القيادات الوسطى والعليا لتأهيلهم على إدارة التغيير من خلال أدوات القيادة التحويلية، مع التركيز على بناء الثقة والقوة الأخلاقية. وأكدت الدراسة على أهمية إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة، باعتبار أن القيادة التحويلية تعزز من شعور الانتماء والمشاركة، مما يسهم في خفض مقاومة التغيير وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية.

5. دراسة (الهاجري، 2024) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في المصارف الإسلامية في دولة قطر.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار التنظيمي داخل بيئة العمل المصرفية الإسلامية في قطر، من خلال دراسة العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومدى قدرة المؤسسات المالية على تقديم حلول جديدة، وتبني تقنيات حديثة، والاستجابة بشكل مبتكر للمتغيرات الاقتصادية والرقابية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان ميداني وزّع على عينة من الموظفين في عدد من البنوك الإسلامية القطرية، وذلك لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وتقدير درجة تأثيرها في مختلف مجالات الابتكار التنظيمي مثل تطوير الخدمات، وتحسين الإجراءات، وابتكار نماذج تشغيل جديدة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين ممارسة القيادة التحويلية وارتفاع مستويات الابتكار داخل المصارف. وقد أظهرت النتائج أن بُعد "الاستثارة الفكرية" كان الأبرز تأثيراً، حيث ساعد على إطلاق طاقات التفكير النقدي وتشجيع الموظفين على اقتراح حلول خارج الأطر التقليدية. كما ساهم "التحفيز الإلهامي" في تعزيز الحافز الداخلي والرؤية المشتركة داخل الفرق، مما انعكس إيجابياً على الأداء الابتكاري. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات المالية الإسلامية لا يدعم فقط الابتكار الفني، بل يساهم في خلق ثقافة تنظيمية أكثر استعداداً للتجديد والتغيير، وهو ما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي وبيئة الأعمال التنافسية في القطاع المصرفي. وقد أوصت الدراسة بأهمية اعتماد نمط القيادة التحويلية كنهج قيادي في البنوك والمؤسسات المالية التي تسعى إلى ترسيخ ثقافة الابتكار. وأكدت على ضرورة تمكين القيادات المصرفية من ممارسة أدوارها التحفيزية والفكرية، من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجالات القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي. كما أوصت بتعزيز بيئة العمل المرنة التي تسمح بالتجريب والتعلم من الأخطاء، وتشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق دون خوف من الفشل. وشددت الدراسة على أهمية إدماج ممارسات القيادة التحويلية ضمن خطط التطوير المؤسسي، وربطها بمؤشرات الأداء، لضمان استدامة الابتكار ونقل أثره إلى مختلف مستويات العمل المؤسسي.

6. دراسة (بوكشيريدة وجوادي، 2021) بعنوان: نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى التعلم التنظيمي في بيئة العمل، من خلال قياس مدى تأثير سلوكيات القادة التحويليين على ممارسات تبادل المعرفة، والتعلم من الأخطاء، وتحسين الأداء الجماعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من موظفي عدد من المؤسسات الجزائرية. وقد ركزت الأداة على أبعاد

القيادة التحويلية مثل الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي، إضافة إلى مؤشرات التعلم التنظيمي مثل التعلم الجماعي، وتدوير المعرفة، والتكيف المؤسسي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، حيث تبين أن القائد الذي يُلهم موظفيه، ويشجعهم على التفكير النقدي والمبادرة، يسهم فعليًا في بناء بيئة مؤسسية قائمة على التعلم والتحسين المستمر. أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التي تسعى للتمايز والتطور، من خلال تطوير مهارات القادة في مجالات التحفيز والتفكير الإبداعي. كما دعت إلى تعزيز بيئة العمل الداعمة للتعلم من خلال آليات واضحة لمشاركة المعرفة والتجريب الآمن، وربط نتائج التعلم بمؤشرات الأداء التنظيمي لضمان استدامة التطوير. وشددت على أهمية إدراج التدريب على القيادة التحويلية ضمن خطط التنمية المهنية للمديرين، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستقبلية من خلال التعلم الجماعي الفعّال.

7. دراسة (مشعل ومحمد عبدالرسول، 2023) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الريادة المؤسسية، من خلال قياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مؤشرات التميز والابتكار والاستباقية في بيئة العمل المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من العاملين في مؤسسات متنوعة من القطاع العام والخاص، بهدف تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومظاهر الريادة في الأداء المؤسسي. ورُكزت الأداة البحثية على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، ومؤشرات الريادة المؤسسية مثل: المبادرة، التميز الاستراتيجي، الاستجابة للتحديات، والقدرة على استشراف المستقبل. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون سلوكيات تحفيزية وتفكيرية قادرة على تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار، واتخاذ مواقف ريادية تضمن لها التفوق في بيئة تنافسية متغيرة. وكان لبُعدي "التحفيز الإلهامي" و"الاستثارة الفكرية" الأثر الأكبر في تحفيز الموظفين على الانخراط في التفكير الريادي واتخاذ المبادرة. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادة التحويلية كنموذج إداري يعزز من التوجه الريادي للمؤسسات، لا سيما في القطاعات التي تتطلب تجديدًا مستمرًا في استراتيجياتها وأدواتها. كما دعت إلى تمكين القيادات من أدوات الابتكار والتفكير الاستراتيجي، وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بالتجريب وتحثي

بالمبادرة. وأكدت على أهمية ربط الأداء الريادي بممارسات القيادة وتكاملها مع منظومة التقييم المؤسسي، لضمان بناء ثقافة مستدامة قادرة على التميز والنمو.

8. دراسة (حداد، 2022) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية، وذلك من خلال تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الجوانب الإدارية والفنية والتنظيمية للعمل المدرسي، كما تم رصد آراء المعلمين كمصادر ميدانية لتقييم سلوكيات القادة في بيئة التعليم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة موجهة إلى عينة من معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، لقياس مدى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وانعكاسها على أداء المدرسة ككل. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة متوسطة إلى مرتفعة من قبل مديري المدارس، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هو "التحفيز الإلهامي"، في حين جاء "الاعتبار الفردي" في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج أن وجود قائد تحويلي ينعكس بشكل واضح على تحسين جودة الأداء الإداري، وزيادة التعاون داخل فرق العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من خلال برامج تدريبية ممنهجة، ودمج هذه الأبعاد في خطط التأهيل القيادي للكوادر التعليمية. كما دعت إلى تبني أساليب إدارية مرنة ومحفزة ترتكز على التمكين، والتواصل الفعّال، وتشجيع الابتكار التربوي، بما يسهم في تحسين بيئة التعليم ورفع مستوى الأداء المؤسسي للمدرسة.

9. دراسة (شلبي وشاهين وإبراهيم، 2021) بعنوان: تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية داخل القطاع المصرفي، من خلال دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال العاملة في منطقة القاهرة الكبرى. وتمثلت البراعة التنظيمية في قدرة المؤسسة على التوازن بين الاستقرار التشغيلي والابتكار المستمر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت استبانة موجهة إلى عينة من المديرين والموظفين في البنوك المشاركة. وتم قياس أبعاد القيادة التحويلية إلى جانب عدد من مؤشرات البراعة التنظيمية مثل: استغلال الموارد، الابتكار، سرعة الاستجابة، ومرونة العمليات التشغيلية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى البراعة التنظيمية، حيث تبين أن البنوك التي يُمارس فيها القادة سلوكيات تحفيزية واستثنائية فكرية أكثر، تكون أكثر قدرة على الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. كما أظهرت النتائج أن بعد "الاستثارة الفكرية" تحديدًا يسهم في تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، بينما يدعم "التحفيز الإلهامي" روح الانتماء والتوجه الجماعي نحو التطوير.

أوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن برامج تطوير القيادات المصرفية، مع التركيز على تنمية مهارات التفكير الابتكاري والتكيف الاستراتيجي. كما دعت إلى خلق بيئة تنظيمية مرنة تسهل عمليات التعلم المؤسسي وتعزز من قدرة البنوك على الابتكار دون الإخلال بكفاءتها التشغيلية. وشددت على أهمية الربط بين تقييم الأداء القيادي ومؤشرات البراعة التنظيمية لضمان استمرارية التطوير والتكيف مع التحديات المصرفية المتغيرة.

10. دراسة (النصيرات، 2024) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية المزار الشمالي - الأردن.

سعت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية المزار الشمالي لأنماط القيادة التحويلية، من وجهة نظر المعلمين، بهدف فهم مدى تبنيهم لسلوكيات قيادية فعالة تنعكس على جودة الأداء المدرسي، والتحفيز المهني للمعلمين، وتحسين البيئة التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة الموزعة على عينة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية. وقد تناولت الأداة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بالإضافة إلى مؤشرات متعلقة بالأداء المدرسي والرضا المهني. كشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وكانت أكثر الأبعاد ممارسة هو "التأثير المثالي"، بينما جاء "الاعتبار الفردي" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود فجوة

في مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وتعزيز التفاعل الشخصي معهم. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات مثل الجنس وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جوانب القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب مديري المدارس على المهارات القيادية الحديثة التي تركز على بناء الرؤية، والتأثير الإيجابي، وتقدير الأفراد. كما شددت على ضرورة تبني منهج تشاركي يشجع على التواصل الفعال مع المعلمين، والاستماع لآرائهم، ودعمهم المهني والنفسي، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة قائمة على الثقة والتقدير والابتكار.

11. دراسة (الخالدة وجردات، 2011) بعنوان: *درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية*

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة كل من عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وتحليل تأثير هذه الممارسات على بيئة التعليم الجامعي، من حيث التفاعل الأكاديمي، وتحفيز التفكير، وبناء علاقات فعالة بين القادة الأكاديميين والكوادر التدريسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، تمحورت حول أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وقياس مدى تحققها في أداء العمداء كقيادات أكاديمية. كشفت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية في جامعة جرش تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة، حيث ظهر بعد "التحفيز الإلهامي" كأكثر الأبعاد وضوحاً في الأداء القيادي، يليه "التأثير المثالي"، بينما كان "الاعتبار الفردي" الأقل ممارسة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات التخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والموقع الإداري. وقد أوصت الدراسة بأهمية تفعيل ممارسات القيادة التحويلية على نطاق أوسع في التعليم العالي، من خلال إدراج برامج تنمية قيادية موجهة للعمداء وأعضاء هيئة التدريس، تُعنى بتطوير القدرات في بناء الرؤية، وتمكين الفرق الأكاديمية، وتحفيز التفكير الإبداعي. كما دعت إلى ضرورة ترسيخ ثقافة المشاركة واتخاذ القرار التشاركي، وتعزيز التفاعل الشخصي والإيجابي بين القادة والأعضاء لتحقيق بيئة أكاديمية محفزة ومبدعة.

12. دراسة (العتيبي، 2024) بعنوان: *إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية*

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إجراءات تطويرية مقترحة لتعزيز أداء قيادات التعليم المتوسط في دولة الكويت، وذلك بالاستناد إلى أبعاد القيادة الاستراتيجية، والتي تتقاطع في كثير من جوانبها مع مبادئ القيادة التحويلية، خصوصاً فيما يتعلق ببناء الرؤية، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل عدد من الوثائق والخطط التربوية، بالإضافة إلى استقراء التجارب القيادية التعليمية السابقة، ومقارنتها بنماذج القيادة الاستراتيجية الناجحة. كما استخدمت استبانة موجهة لعينة من القيادات التربوية والمعلمين لرصد الفجوات الحالية واقتراح آليات تطوير. أظهرت النتائج وجود حاجة ماسة إلى إعادة تأهيل القيادات التعليمية لتتبنى نمطاً قيادياً أكثر ديناميكية وشمولية، يجمع بين الرؤية المستقبلية والمرونة الإدارية. كما كشفت النتائج عن ضعف في بعض الأبعاد القيادية مثل تمكين المعلمين، وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى. وأوصت الدراسة بوضع خطة وطنية لتأهيل قيادات التعليم تعتمد على مفاهيم القيادة التحويلية والاستراتيجية معاً، وتوفير برامج تطوير مهني مستدامة تركز على القدرات التحليلية، وصياغة الرؤى، وبناء فرق العمل عالية الكفاءة. كما دعت إلى تعزيز ثقافة الأداء المبني على النتائج، وتشجيع المبادرة، وتفعيل أدوات التقييم المستمر لممارسات القادة بما يحقق جودة التعليم ويضمن استدامة التطوير المؤسسي في القطاع التربوي.

13. دراسة (الحجلي، 2022) بعنوان: *مراجعة نقدية لاستخدام مهارات المعرفة الرقمية كنمط قيادة*

تحويلية في السياق التربوي

سعت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة نقدية لاستخدام مهارات المعرفة الرقمية كمدخل حديث للقيادة التحويلية في السياق التربوي، من خلال تحليل كيف يمكن للمعرفة الرقمية أن تُوظف كأداة لتعزيز أبعاد القيادة التحويلية، مثل بناء الرؤية، التمكين، والتحفيز، وخاصة في ظل التحولات المتسارعة نحو التعليم الرقمي. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي النظري، حيث تم تحليل الأدبيات التربوية الحديثة المتعلقة بالقيادة التحويلية والمهارات الرقمية، مع استعراض نماذج عالمية ناجحة لقيادات تعليمية دمجت التكنولوجيا الرقمية في عمليات الإدارة والتطوير. أظهرت الدراسة أن القادة التربويين الذين يتمتعون بمهارات رقمية متقدمة، ويدركون القيمة التحويلية للتكنولوجيا، يمتلكون قدرة أكبر على بناء بيئة تعليمية مبتكرة، وتحقيق تواصل فعال، وتمكين المعلمين من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي والمنصات التعليمية. كما أظهرت وجود فجوة في توظيف هذه المهارات في السياق العربي، نتيجة غياب استراتيجيات تدريب واضحة. أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم "القيادة الرقمية التحويلية" كمنهج متكامل في

المؤسسات التعليمية، من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة لتمكين القادة من أدوات المعرفة الرقمية وتطبيقاتها التربوية. كما دعت إلى دمج المهارات الرقمية ضمن معايير تقييم الأداء القيادي، وتشجيع القيادات التربوية على المبادرة بتصميم نماذج تفاعلية للتعليم تركز على التقنيات الناشئة، بما يعزز الابتكار ويزيد من جاهزية المدارس للتحويل الرقمي المستدام.

14. دراسة (محمود وعبد المنعم، 2023) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية سلوك العاملين داخل بيئات العمل الصحية، سواء في المستشفيات العامة أو الخاصة، من خلال رصد أثر السلوك القيادي على التزام العاملين، جودة تفاعلهم، وتوجهاتهم نحو الأداء الفعّال في ظل بيئة عمل ضاغطة ومعقدة بطبيعتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من العاملين الإداريين والطبيين في عدد من المستشفيات المصرية، حيث تم قياس أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وربطها بمؤشرات سلوكية مثل الالتزام الوظيفي، المبادرة الذاتية، وتعاون الفريق. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية وارتفاع مستوى فاعلية سلوك العاملين. وقد ظهر بُعد "الاعتبار الفردي" كعامل رئيس في تحسين التواصل بين القادة والموظفين، مما أدى إلى خفض معدلات التوتر ورفع مستوى الأداء. كما لوحظ أن المستشفيات الخاصة تُمارس نمط القيادة التحويلية بدرجة أعلى مقارنةً بالمستشفيات العامة، وهو ما انعكس على مستويات أعلى من الالتزام والولاء المهني. أوصت الدراسة بضرورة إدراج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن برامج إعداد القادة الصحيين، وتكثيف جهود التدريب الإداري للعاملين بالمستشفيات العامة على أنماط القيادة المرنة والإنسانية. كما دعت إلى تهيئة بيئة داعمة للتعبير الفردي والمبادرة، ووضع نظم تقييم أداء تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات التحفيزية، والتعاون بين الفرق، كأساس لرفع جودة الخدمات الصحية وتحسين بيئة العمل.

15. دراسة (القحطاني، 2024) بعنوان: تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار المؤسسي بمختلف أنماطه، وبين تحقيق أهداف التنمية المستدامة في السياق المؤسسي العربي، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه

المنظمات الحديثة في التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل بيانات ميدانية تم جمعها عبر استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في عدد من المؤسسات السعودية، إضافة إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بممارسات الابتكار المؤسسي والتنمية المستدامة. وقد تم التركيز على محاور تشمل: الابتكار في العمليات، الابتكار في الخدمات، الابتكار التكنولوجي، والابتكار الاجتماعي، وربطها بمؤشرات الاستدامة الثلاثة: الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية. كشفت نتائج الدراسة أن الابتكار المؤسسي يلعب دورًا محوريًا في دعم مسارات التنمية المستدامة، خاصة في بعدي الابتكار التكنولوجي والاجتماعي، حيث تسهم هذه الأشكال في تحسين كفاءة الموارد، وتقليل الأثر البيئي، وتعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار بمرجعية قيادية واضحة تحقق تكاملًا أعلى في تحقيق أهداف الاستدامة، وتتمتع بمرونة تنظيمية أكبر في مواجهة الأزمات والتغيرات. أوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم الابتكار المؤسسي في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، وربطها صراحة بأهداف التنمية المستدامة الوطنية والدولية، وتفعيل دور القيادة التحويلية كداعم أساسي لنشر ثقافة الابتكار. كما دعت إلى اعتماد مؤشرات تقييم أداء جديدة تقيس الممارسات الابتكارية في ضوء أثرها المستدام، وتطوير بيئات العمل لتكون أكثر دعمًا للتجريب والتعلم التنظيمي المستمر.

16. دراسة (القحيز وآخرون، 2024) بعنوان: واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام

بن عبد العزيز

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، من خلال تحليل مستوى تبني الجامعة لممارسات الابتكار التنظيمي، والتقني، والمعرفي، ومدى تفاعل البيئة الجامعية مع متطلبات التحسين المستمر في ضوء رؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، تناولت الأداة عدة محاور من بينها: دعم القيادة للابتكار، توفر البنية التحتية التقنية، سياسات التحفيز، وتشجيع الأفكار الإبداعية. كما تم تحليل نتائج الدراسة في ضوء مؤشرات الأداء الجامعي ومبادرات التحول الرقمي. كشفت النتائج أن الجامعة تُظهر مستوى متوسطًا في تطبيق الابتكار المؤسسي، إذ تبرز بعض المبادرات التقنية والإدارية، إلا أن ذلك لا يزال دون المستوى المطلوب في تكامل الاستراتيجية الشاملة للابتكار. وقد أظهرت النتائج تفاوتًا بين الكليات والإدارات في دعم الابتكار، وضعفًا

نسبياً في مشاركة العاملين بالأفكار والمبادرات الجديدة، نتيجة غياب الحوافز وغياب آليات فعالة لتبني المقترحات. أوصت الدراسة بضرورة تبني نمط قيادة تحويلية داعم للابتكار داخل الجامعة، من خلال تمكين الكفاءات الأكاديمية والإدارية، وتوفير بيئة حاضنة للتجريب والمبادرة. كما شددت على أهمية تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتفعيل سياسات التحفيز المرتبطة بالأداء الابتكاري، وإنشاء وحدات أو مراكز للابتكار المؤسسي تكون مسؤولة عن إدارة المعرفة، والتطوير المستمر، وتحقيق التميز المؤسسي ضمن إطار مستدام.

17. دراسة (عقون، 2020) بعنوان: أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الابتكار المؤسسي كأداة محورية في تدعيم المعرفة داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة التبادلية بين توليد الأفكار الجديدة وبين تراكم المعرفة التنظيمية، في ظل بيانات تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي النظري، حيث قامت بمراجعة الأدبيات الحديثة التي تربط بين الابتكار والمعرفة، واستعرضت النماذج والنظريات التي تفسر كيف يسهم الابتكار في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتوظيف، ومن ثم تحسين الأداء العام للمؤسسة. كشفت الدراسة أن الابتكار المؤسسي لا يقتصر على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات، وتطوير بيئات التعلم، وتحفيز السلوكيات المعرفية، وهو ما يؤدي بدوره إلى خلق رأس مال فكري يُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات والتغيرات. وأكدت الدراسة على أن المؤسسات الأكثر قدرة على الابتكار هي تلك التي تُشجّع بيئة حوارية، وتنقل الخبرات داخلياً، وتحول الإخفاقات إلى فرص تعلم. أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار المعرفي، وتبني نماذج قيادية تحويلية تعزز التعلم المستمر، والانفتاح على التغيير، وتحفيز العاملين على المشاركة في توليد وتبادل المعرفة. كما أكدت على أهمية التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الابتكار في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، وتفعيل أدوات تكنولوجية متقدمة لدعم التدفق المعرفي الداخلي والخارجي.

18. دراسة (غريب والطاوس، 2019) بعنوان: التعليم المقاولاتي كآلية لتشجيع الابتكار المؤسسي

لدى الشباب - دراسة على عينة من الطلبة الجامعيين

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور التعليم المقاولاتي (Entrepreneurial Education) كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار المؤسسي في أوساط الشباب الجامعي، من خلال تمكينهم من التفكير الريادي، وتنمية مهارات حل المشكلات، وبناء نماذج عمل إبداعية قابلة للتطبيق في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت على عينة من الطلبة الجامعيين بعدد من الجامعات الجزائرية، من خلال استبانة تناولت عدة محاور أبرزها: مستوى إدماج التعليم المقاولاتي في البرامج الجامعية، مدى إسهامه في توليد أفكار ابتكارية، وفاعليته في تأهيل الطلبة للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي. كشفت النتائج أن التعليم المقاولاتي يساهم بشكل مباشر في تنمية الحس الابتكاري لدى الطلبة، ويعزز من وعيهم بدورهم في إحداث التغيير داخل بيئة العمل المستقبلية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين تبني الفكر المقاولاتي وتوجه الطلبة نحو بناء مؤسسات ذات طابع ابتكاري، قادرة على إنتاج حلول جديدة والاستفادة من فرص السوق. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تكامل التعليم الجامعي مع مفاهيم ريادة الأعمال والابتكار المؤسسي، من خلال إدراج وحدات دراسية متخصصة، وربطها بالتطبيق العملي والميداني. كما دعت إلى إنشاء حاضنات جامعية للابتكار والمقولة، وتفعيل الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص لتهيئة جيل قادر على قيادة التغيير ودفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال حلول مؤسسية مبتكرة.

19. دراسة (الثنيان، 2024) بعنوان: تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار (The EFQM Innovation Lens):

سعت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير منظومة الابتكار المؤسسي داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، استنادًا إلى النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار EFQM Innovation Lens، بوصفه إطارًا مرجعيًا يُعزز تكامل الابتكار مع الأداء المؤسسي والتحول النوعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الوضع الراهن للابتكار داخل الوزارة من خلال مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية، ومقابلات مع قيادات تعليمية وإدارية، بالإضافة إلى تحليل فجوات الأداء وفق محاور النموذج الأوروبي، التي تشمل: القيادة، الثقافة، الشراكات، العمليات، والنتائج. أظهرت النتائج وجود قصور في تبني استراتيجية شاملة للابتكار المؤسسي، مع ضعف في الربط بين ممارسات الابتكار ومؤشرات الأداء التعليمي، إلى جانب فجوة في بناء ثقافة داخلية داعمة للمبادرات الإبداعية على مستوى

الأفراد والوحدات التنظيمية. أوصت الدراسة باعتماد النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار كأداة إرشادية لبناء استراتيجية وطنية للابتكار التعليمي، تركز على القيادة التحويلية، وتمكين العاملين، ودمج الابتكار في صلب الثقافة المؤسسية. كما اقترحت إنشاء وحدة مركزية للابتكار داخل وزارة التعليم، وتفعيل نظم تقييم الأداء الابتكاري، مع تخصيص موارد مادية وبشرية كافية لدعم التجريب والتطوير. ودعت إلى تعزيز التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية لإنتاج المعرفة التطبيقية ودعم عملية صنع القرار القائم على الابتكار.

20. دراسة (مصطفى وآخرون، 2024) بعنوان: تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين إدارة الابتكار بمختلف أبعادها، وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات المصرية، من خلال قياس أثر ممارسات الابتكار على تحسين العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، وقدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئات تنافسية متغيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء نموذج سببي يربط بين أبعاد إدارة الابتكار (القيادة الابتكارية، الثقافة الداعمة، إدارة المعرفة، تمويل الابتكار) ومؤشرات التميز المؤسسي كما حددها نموذج التميز الأوروبي EFQM. وشملت أدوات الدراسة استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الخدمية والإنتاجية، بالإضافة إلى تحليل بيانات الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة الابتكار على التميز المؤسسي، لاسيما من خلال تعزيز جودة العمليات، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين الاستجابة لحاجات العملاء. كما تبين أن القيادة التي تتبنى فكرًا ابتكاريًا تمثل المحرك الأساسي لتحقيق تكامل تنظيمي فعال ومستدام. أوصت الدراسة بتبني استراتيجية ابتكار مؤسسي متكاملة تتضمن القيادة التحويلية كركيزة أساسية، إلى جانب إنشاء وحدات متخصصة بإدارة الابتكار وتطوير آليات لقياس العائد الابتكاري على الأداء المؤسسي. كما دعت إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتفعيل نظم مكافأة وتحفيز ترتبط بالممارسات الابتكارية، بما يضمن تحقيق التميز في النتائج المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستدامة والتنافسية.

21. دراسة (براهيمية وآخرون، 2024) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الابتكار والأداء

المؤسسي - دراسة ميدانية على مؤسسة جزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي كأحد مخرجات الثورة التكنولوجية الحديثة، وبين كل من الابتكار المؤسسي والأداء التنظيمي، وذلك في إطار سعي المؤسسات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية، وتلبية متطلبات بيئة العمل الرقمية الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات كمية لجمع البيانات من عينة من الموظفين داخل مؤسسة عمومية جزائرية. تناولت الاستبانة عدة محاور شملت: مستوى تطبيق التحول الرقمي (منصات رقمية، عمليات مؤتمتة، تحليل البيانات)، ومستوى الابتكار (في المنتجات، العمليات، نماذج الأعمال)، وأداء المؤسسة (الإنتاجية، رضا العملاء، سرعة الاستجابة). كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وارتفاع مستويات الابتكار المؤسسي، حيث أتاح اعتماد التكنولوجيا الرقمية فرصاً أكبر لتطوير الخدمات، وتحسين الإجراءات، وفتح آفاق جديدة للإبداع التنظيمي. كما أثبتت الدراسة أن الأداء المؤسسي يتأثر بشكل مباشر بالتحول الرقمي من خلال رفع الكفاءة وتقليص زمن الإنجاز، مما عزز من القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة دمج خطط التحول الرقمي مع سياسات الابتكار في المؤسسات، وتدريب الموارد البشرية على الأدوات الرقمية الحديثة، وتعزيز ثقافة التغيير والاستعداد للتجريب. كما دعت إلى اعتماد القيادة التحويلية الرقمية كإطار إداري جديد، قادر على تهيئة الأفراد والمنظمات لاقتناص الفرص التكنولوجية وتحقيق نتائج عالية الأداء في ظل المتغيرات المتسارعة.

22. دراسة (يوسف السيد رجب حراز وآخرون، 2024) بعنوان: تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري: مشاركة المعرفة كمتغير معدل - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري في بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات، مع اختبار دور إعادة صياغة الوظيفة (Job Crafting) كمتغير وسيط، ومشاركة المعرفة كمتغير معدل يعزز أو يضعف هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من محاور تقيس أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، ومستوى إعادة صياغة المهام، وممارسات مشاركة المعرفة، إضافة إلى مؤشرات سلوك العمل الابتكاري (مثل اقتراح حلول جديدة، وتطوير الإجراءات، وتجريب أفكار خارج المألوف). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على سلوك العمل الابتكاري، إلا أن هذا التأثير يصبح أقوى عندما يُسمح للموظفين بإعادة

تصميم مهامهم بأنفسهم، بما يعزز شعورهم بالتمكين والمعنى. كما تبين أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً معدلاً؛ إذ إنّ بيئة العمل التي تُشجّع على تبادل المعرفة تُعزز من العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار السلوكي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نمط القيادة التحويلية في شركات التكنولوجيا من خلال التدريب الإداري والبرامج القيادية، وتشجيع ثقافة تمكينية تتيح للموظفين إعادة تشكيل مهامهم بمرونة. كما شددت على أهمية دعم استراتيجيات تبادل المعرفة وتكامل فرق العمل، لضمان الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتحفيز الابتكار القائم على التعاون الداخلي.

23. دراسة (آية خليل محمد صالح، 2020) بعنوان: دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي - بالتطبيق على مراكز البحث والتطوير بمجموعة جياذ الصناعية للفترة من 2015 إلى 2020

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن دور الإبداع الإداري بوصفه محفزاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين قدرات الابتكار على مستوى القيادة والموارد البشرية، ومستوى كفاءة وفعالية مراكز البحوث والتطوير داخل مجموعة جياذ الصناعية بالسودان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت أدوات ميدانية شملت استبانة ومقابلات شبه منظمة مع مديري الإدارات ورؤساء الفرق البحثية. تناولت الدراسة مجموعة من المحاور، مثل مستوى الإبداع الإداري في التخطيط وصنع القرار، درجة مرونة الهيكل التنظيمي، ومدى انفتاح القيادة على الأفكار الجديدة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مستوى الإبداع الإداري وتحسن الأداء المؤسسي، حيث لوحظ أن الإدارات التي تتبنى نمطاً إدارياً ابتكارياً كانت أكثر قدرة على تحقيق الإنجازات، وتخطي العقبات، وتحسين جودة المخرجات البحثية والتقنية. كما كشفت النتائج عن وجود فجوات في البنية المؤسسية، أبرزها ضعف نظم التحفيز، والمركزية في اتخاذ القرار، والتي تعيق الإبداع وتحدّ من الكفاءة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نمط القيادة داخل مراكز البحوث ليكون أكثر مرونة وداعماً للأفكار الجديدة، وإدماج آليات لتشجيع التجريب والمبادرة الفردية. كما دعت إلى إعادة تصميم نظم التقييم والمكافآت بحيث ترتبط بمؤشرات الأداء الابتكاري، وتعزيز التعاون بين الإدارات الفنية والبحثية لتكوين بيئة عمل تكاملية تحفّز على الإبداع وتدعم استدامة التميز المؤسسي.

24. دراسة (زمورة وأحمد باي، 2022) بعنوان: القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة - دراسة نظرية تحليلية

سعت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، بوصفها نمطاً قيادياً يُحفّز التغيير المستمر، ويُكرّس ثقافة التميز والجودة داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي، من خلال استعراض الأدبيات والنماذج الفكرية المعاصرة التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة الحديثة وممارسات الجودة، وخاصة تلك التي ترتبط بأبعاد مثل التحسين المستمر، التركيز على العملاء، وتمكين العاملين. وقد ركز التحليل على كيفية توظيف الخصائص الأربع للقيادة التحويلية (الرؤية، الإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في بناء بيئة تنظيمية داعمة للجودة. أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تُعدّ عنصراً أساسياً في نشر ثقافة الجودة، حيث تسهم في تعزيز التزام العاملين، وتحفيزهم للمبادرة، وتوسيع إدراكهم لأهمية تحقيق رضا المستفيدين. كما تبين أن القائد التحويلي يلعب دوراً حاسماً في توجيه الموارد، وتحفيز فرق العمل نحو الابتكار والتحسين المستمر، وهي عناصر محورية في تطبيق نموذج TQM بنجاح. أوصت الدراسة بضرورة دمج برامج القيادة التحويلية ضمن خطط تطوير القيادات الإدارية في المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة. كما دعت إلى مراجعة هيكلية نظم التقييم والمساءلة لتكون داعمة للتميز والابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تعزز من الاستجابة للتغيير، وتعتمد على ثقافة المشاركة والتمكين كقاعدة لتحقيق الجودة الشاملة بشكل مستدام.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

25. دراسة (Díaz-Sáenz (2011 بعنوان: القيادة التحويلية

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل مفاهيمي شامل لمفهوم القيادة التحويلية، من خلال استعراض تطورها التاريخي وأبعادها الأساسية وتأثيرها على فعالية الأداء داخل المنظمات. وتسعى إلى توضيح كيف يختلف هذا النمط عن أنماط القيادة الأخرى، وما يميزه من قدرة على تحفيز الأفراد وتحقيق التغيير الإيجابي. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بالقيادة التحويلية. كما تم تحليل الاتجاهات الفكرية وأدوار القائد في بناء ثقافة تنظيمية ديناميكية. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام الوظيفي، ودعم الابتكار، ورفع مستويات الأداء المؤسسي. كما تساعد في تحقيق التحول التنظيمي من خلال بناء رؤية مشتركة وتحفيز الأفراد على تحقيقها. أوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ القيادة التحويلية في برامج إعداد القادة، وتشجيع

المؤسسات على تهيئة بيئة عمل تحفز القادة على تبني أساليب قيادية قائمة على الإلهام والتطوير والتحفيز المستمر.

26. دراسة Philip (2021) بعنوان: رؤية التحول الرقمي من خلال منظور القيادة التحويلية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في دعم عمليات التحول الرقمي داخل المؤسسات، من خلال تحليل كيف تساهم خصائص القادة التحويليين في تهيئة بيئة تنظيمية قابلة للتغيير التكنولوجي وتبنيه بنجاح. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، من خلال مراجعة الدراسات السابقة ونماذج القيادة الرقمية، إضافة إلى تحليل حالات واقعية لتطبيق التحول الرقمي في بيئات عمل متعددة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، حيث تساهم في بناء رؤية واضحة للمستقبل، وتحفيز فرق العمل، وتعزيز القبول للتغيير، وتقليل مقاومة العاملين للتحويلات التقنية. أوصت الدراسة بتعزيز كفاءات القادة الرقمية من خلال التدريب المستمر، وتطوير استراتيجيات رقمية منسجمة مع الرؤية القيادية، وتشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

27. دراسة Chen, Tang, Jin, Xie, & Li (2014) بعنوان: القيادة التحويلية للرؤساء التنفيذيين وأداء الابتكار في المنتجات

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية للرؤساء التنفيذيين ومستوى الابتكار في المنتجات داخل المؤسسات، مع التركيز على الأثر الوسيط لريادة الأعمال المؤسسية والتوجه التكنولوجي. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال جمع البيانات من مؤسسات صناعية وتحليلها باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي تعزز أداء الابتكار في المنتجات عبر تشجيع ثقافة تنظيمية ريادية، وخاصةً في المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي العالي. كما أوضحت أن ريادة الأعمال المؤسسية والتوجه التكنولوجي يعملان كعوامل وسيطة تقوي العلاقة بين القيادة والابتكار. أوصت الدراسة بضرورة تمكين القيادات العليا من تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة الابتكار، وتوجيه الاستثمارات نحو البحث والتطوير، وتعزيز ثقافة المخاطرة المدروسة لدعم عمليات تطوير المنتجات.

28. دراسة (Khan & Varshney (2013 بعنوان: القيادة التحويلية في السياق الثقافي

السعودي: الفرص والتحديات

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى ملائمة القيادة التحويلية للبيئة الثقافية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا النمط القيادي في ظل القيم المجتمعية والتنظيمية المحلية. اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً تحليلياً من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة والثقافة، مع التركيز على الأبعاد الثقافية مثل التدرج الهرمي، والجماعية، وأدوار النوع الاجتماعي، وتأثيرها على تقبل القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون فاعلة في البيئة السعودية إذا ما تم تكييفها مع الخصوصيات الثقافية المحلية، إلا أنها قد تواجه صعوبات بسبب الأنماط التقليدية في القيادة، لا سيما فيما يتعلق بمركزية القرار والقيود الثقافية على مشاركة المرأة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج قيادة تحويلية تتماشى مع الثقافة المحلية، وتوفير برامج تدريبية للقادة تراعي البعد الثقافي، وتعزيز فرص تمكين المرأة والشباب كجزء من التغيير القيادي المستقبلي، بما يواكب تطلعات "رؤية السعودية 2030".

29. دراسة (Saad Alessa, G. (2021 بعنوان: أبعاد القيادة التحويلية وآثارها

التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية: مراجعة منهجية

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض منهجي للأدبيات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها التنظيمي داخل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تسعى إلى تحديد مدى تطبيق هذا النمط القيادي في البيئة الأكاديمية السعودية، والنتائج المترتبة عليه على صعيد الأداء المؤسسي، والتحفيز، والثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review)، حيث قامت بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة المنشورة في قواعد البيانات العلمية ذات الصلة، واتبعت خطوات منهجية دقيقة لتحديد واختيار وتحليل الدراسات بناءً على معايير علمية محددة. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعات، وتعزز من الانتماء الوظيفي والرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين. كما أوضحت الدراسة أن أبرز الأبعاد القيادية تأثيراً كانت: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية. أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لهذا النمط القيادي، مع تقديم برامج تدريبية

لتعزيز المهارات التحويلية لدى القادة، ومواءمة البيئة التنظيمية لدعم الابتكار والمبادرات القيادية، بما يسهم في تحسين مخرجات التعليم العالي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

30. دراسة (M Almandeel, S. (2017) بعنوان: الدور الوسيط لنمط القيادة التحويلية

في العلاقة بين نوع الشخصية ونية ترك العمل في قطاع البنوك السعودي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية في العلاقة بين نوع شخصية الموظف (مثل الانبساط أو العصابية) ونية ترك العمل، وذلك في سياق البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية. وتسعى إلى فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تحدّ من معدلات دوران الموظفين من خلال التأثير في دوافعهم النفسية وسلوكياتهم المهنية. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا، تم من خلاله توزيع استبيانات على عينة من موظفي البنوك السعودية، وجرى تحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار وتحليل المسار لتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة (نوع الشخصية، القيادة التحويلية، ونية ترك العمل). أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يلعب دورًا وسيطًا مهمًا، حيث يُخفف من التأثير السلبي لبعض أنواع الشخصيات (مثل العصابية) على نية ترك العمل. كما تبين أن القادة التحويليين يساعدون الموظفين ذوي السمات الشخصية المتقلبة على الشعور بالارتباط والانتماء، مما يقلل من رغبتهم في الاستقالة. أوصت الدراسة بضرورة تمكين القادة في القطاع المصرفي من تبني أساليب القيادة التحويلية، وتضمنين هذا النمط القيادي في برامج التدريب والتطوير الإداري، كما أكدت على أهمية مراعاة الفروق الفردية في سمات الشخصية عند تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.

الإطار النظري

أولاً: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية

1.1 تعريف القيادة التحويلية: النشأة والتطور

لم تكن القيادة، عبر التاريخ، مجرد موقع وظيفي أو ممارسة سلطوية، بل كانت ولا تزال مرآة للواقع التنظيمي، تعكس تحولاته، وتُعيد تشكيل ملامحه. ومع دخول المؤسسات إلى عصر المعرفة والتغير المتسارع، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية تتجاوز المفهوم التقليدي للإدارة، وتتجه نحو التحفيز

والتغيير والتجديد البنيوي للثقافة المؤسسية. ومن هنا، وُلد مفهوم القيادة التحويلية بوصفه نموذجًا قياديًا يقوم على إحداث تغيير نوعي في وعي الأفراد وسلوكهم وقيمهم، ويُعيد تعريف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه كتحالف تحفيزي يتجاوز المصالح المتبادلة نحو الأهداف العليا.

يرجع الفضل في تأصيل هذا المفهوم إلى العالم السياسي الأمريكي جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns) في كتابه الصادر عام 1978، حيث ميّز لأول مرة بين نوعين من القيادة: القيادة التبادلية، التي تقوم على تبادل المنافع المادية، والقيادة التحويلية، التي تُعنى بإلهام الأفراد ورفعهم إلى مستويات أسمى من الأداء والالتزام. وقد شكّلت هذه الرؤية نقطة تحوّل في علم القيادة، إذ نقلت النقاش من التركيز على "ما يفعله القائد" إلى "ما يُحدثه القائد في نفوس من يتبعه".

لكن المفهوم لم يكتمل إلا مع مساهمة الباحث برنارد باس (Bernard M. Bass)، الذي طوّر النموذج في منتصف الثمانينات، مضيفًا له بنية سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها داخل المؤسسات. رأى باس أن القائد التحويلي هو ذاك الذي لا يكتفي بتحقيق الأداء المتوقع، بل يُحفّز الأتباع لتجاوز التوقعات، ويُطلق طاقاتهم الكامنة من خلال الرؤية، والاحترام، والتحدي الفكري، والدعم الشخصي (أبو عيادة وآخرون، 2022).

ثم جاء التعاون بين Bass وAvolio ليُنتج ما يُعرف اليوم بـ "النموذج الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model)"، الذي يجمع بين السلوكيات التحويلية والتبادلية، ويضع القيادة التحويلية على قمة هرم التأثير الإنساني والتنظيمي.

وبهذا التطور المفاهيمي، تحوّلت القيادة التحويلية من مجرد فكرة فلسفية إلى إطار نظري متكامل قابل للقياس والتطبيق في مختلف القطاعات، بدءًا من المؤسسات التعليمية، مرورًا بالمنظمات الربحية، ووصولًا إلى الأنظمة الحكومية والعسكرية. إنها ليست نمطًا قياديًا فحسب، بل أداة استراتيجية لإعادة تعريف المستقبل المؤسسي من خلال الإنسان.

1.2 خصائص القائد التحويلي في بيئات العمل الحديثة

في ظلّ التغييرات المتسارعة والتحديات المتجددة التي تواجه المؤسسات الحديثة، لم يعد يكفي أن يكون القائد بارعًا في التخطيط والتنفيذ فحسب، بل بات لزامًا عليه أن يكون قوة مُلهمة تُحدث فرقًا في وعي الأفراد، وتُعيد تشكيل الثقافة التنظيمية برمّتها. وفي هذا السياق، يُمثل القائد التحويلي النموذج القيادي الذي يستجيب بفاعلية لهذا الواقع الجديد، ليس من خلال السلطة أو السيطرة، بل عبر الرؤية،

والتحفيز، والتأثير العميق فالأتباع. يتسم القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تمكنه من قيادة التغيير وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل، من أبرزها:

- رؤية استراتيجية ملهمة: يتمتع بقدرة على استشراف المستقبل، وصياغة أهداف طموحة تؤخذ الجهود وتُلهم الأفراد للالتفاف حول غاية مشتركة.
 - القدوة الأخلاقية: يُجسّد المبادئ والقيم السلوكية التي يتحدث بها، مما يعزز الثقة والاحترام، ويُكرّس الالتزام الطوعي لدى العاملين (الغامدي وآخرون، 2017).
 - التمكين الذاتي للتابعين: لا يفرض سلطته من أعلى، بل يُفسح المجال أمام الأفراد للمبادرة، ويُشجع على التفكير المستقل واتخاذ القرار.
 - التحفيز النفسي والعاطفي: لا يكتفي بالحوافز المادية، بل يربط الجهد بالمغزى، ويُوقظ الدوافع الداخلية من خلال بثّ الحماسة والمعنى في الأهداف التنظيمية.
 - المرونة في إدارة التغيير: يتعامل مع التحوّلات بكفاءة عالية، ويحوّل التحديات إلى فرص، مُعتمدًا على روحه المبادرة، وقدرته على خلق بيئة تحتضن التجريب والتعلّم.
- تُجسّد هذه الخصائص في مجموعها نموذج القائد القادر على بناء فرق عمل نابضة بالحماس، ومنظمات مرنة، ومبادرات تتجاوز حدود التوقعات، وهو ما يجعل القيادة التحويلية مفتاحًا رئيسيًا للتميز المؤسسي في عصر يتطلب قيادة تصنع التغيير لا تلاحقه.

1.3 الفروق الجوهرية بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

تتميّز القيادة التحويلية عن غيرها من أنماط القيادة بعمق تأثيرها واتساع نطاقها النفسي والتنظيمي، حيث تتجاوز العلاقات النفعية الضيقة نحو بناء علاقة جوهرية تقوم على الإلهام والتغيير القيمي. فعلى خلاف القيادة التبادلية التي تركز على منطق المكافأة والمساءلة، وتُعنى بتحقيق الأهداف قصيرة المدى من خلال تنظيم الأداء والانضباط، تسعى القيادة التحويلية إلى تجاوز هذا الإطار المحدود نحو إحداث تحوّل نوعي في وعي الأفراد ودوافعهم وسلوكياتهم (بلحاج، 2024).

أما بالمقارنة مع القيادة الخادمة، التي تضع احتياجات التابعين في قلب العملية القيادية وتركّز على التواضع والرعاية والتمكين الشخصي، فإن القيادة التحويلية وإن كانت تُقدّر هذه الجوانب، إلا أنها تُضيف إليها بعدًا استراتيجيًا يتمثل في خلق رؤية موحّدة وتحريك الفريق باتجاه غايات أعلى تتجاوز المصلحة الفردية.

كما تختلف القيادة التحويلية عن القيادة الكاريزمية رغم بعض التقاطعات الظاهرية بينهما. فبينما تقوم القيادة الكاريزمية على الجاذبية الشخصية للقائد وقدرته على إثارة الإعجاب والتأثير العاطفي، تستند القيادة التحويلية إلى هيكل أعمق من المبادئ والآليات؛ فهي لا تُعَوِّل فقط على شخصية القائد، بل على قدرته على بناء ثقافة تنظيمية تُلهِم التغيير، وتتميّ قدرات التابعين، وتخلق التزامًا حقيقيًا بالرؤية المشتركة (خطاب وآخرون، 2024).

وباختصار، فإن القيادة التحويلية تتفرد عن الأنماط الأخرى بكونها نمطًا تغييريًا شموليًا، لا يكتفي بتحسين الأداء، بل يعيد صياغة الواقع التنظيمي بأكمله من خلال تحفيز الأفراد، وإطلاق إمكاناتهم الكامنة، وتوجيههم نحو غايات تتجاوز المتوقع والمعتاد.

1.4 أهمية القيادة التحويلية في سياق التحول الرقمي

في زمن التحول الرقمي، لم تعد التقنية وحدها كافية لإحداث التغيير المنشود، بل باتت الحاجة ماسة إلى قيادة واعية وقادرة على تمهيد الطريق أمام الابتكار. وهنا تتجلى القيادة التحويلية بوصفها النموذج الأمثل القادر على:

- بناء ثقافة تنظيمية تشجّع على التجريب والتعلّم، لا تهاب الفشل، بل تتعلم منه.
- تذليل مقاومة التغيير، من خلال إشراك الأفراد في الرؤية وتوضيح أهداف التحول.
- تعظيم استثمار الإمكانيات التقنية، عبر مواءمتها مع احتياجات البشر وقيم المؤسسة.
- تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والإنسان، حيث لا يُنظر للتحول الرقمي كغاية، بل كوسيلة لتعزيز القيمة المؤسسية (خطاب وآخرون، 2024).

وتبرز هذه الأهمية بشكل خاص في السياق السعودي، حيث تُعد القيادة التحويلية أحد الممكنات الأساسية لرؤية المملكة 2030، إذ تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد رقمي معرفي تقوده كفاءات بشرية متميزة، وتتطلب مؤسسات قادرة على التغيير الذاتي المستمر.

ثانيًا: الأبعاد النظرية للقيادة التحويلية

2.1. التأثير المثالي

يُعد "التأثير المثالي" أحد الأعمدة الأساسية في نموذج القيادة التحويلية، حيث يُجسد القائد من خلاله دور النموذج القدوة الذي يحتذى به من قبل العاملين، ليس فقط على مستوى الكفاءة المهنية، بل

أيضًا على صعيد القيم والمبادئ الأخلاقية. في هذا البُعد، لا يُنظر إلى القائد باعتباره شخصية وظيفية تُصدر الأوامر وتتابع التنفيذ، بل يُنظر إليه كمرجعية أخلاقية وسلوكية تنبع منها الثقة، ويُستلهم منها الالتزام (الفريجي، 2014).

القائد الذي يُمارس التأثير المثالي يُظهر قدرًا عاليًا من النزاهة، والعدالة، وتحمل المسؤولية، ويضع مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية. إنه قائد يؤمن بما يقول، ويفعل ما يؤمن به، مما يُعزز من صدقيته أمام فريق العمل، ويُؤدّ مناخًا من الثقة والاحترام المتبادل. ومن خلال هذا النموذج السلوكي المُلهم، يُصبح القائد عامل جذب نفسي وروحي للتابعين، ويخلق بينهم شعورًا بالانتماء والولاء ليس للمؤسسة فحسب، بل أيضًا للرسالة التي يحملها القائد.

يتجلى التأثير المثالي أيضًا في قدرة القائد على اتخاذ قرارات عادلة في المواقف الحساسة، والتمسك بالمبادئ حتى في ظل الضغوط، مما يمنح التابعين شعورًا بالاستقرار والأمان النفسي. فكلما شعر العاملون أن قائدهم يقف على أرض صلبة من المبادئ، زادت قدرتهم على الانخراط الفاعل، وتحمل المسؤوليات، والمساهمة في الابتكار دون خشية أو تردد (الهاجري وآخرون، 2024).

إن هذا النوع من التأثير لا يُمكن فرضه أو التظاهر به، بل يُبنى بمرور الوقت من خلال التناسق بين القول والفعل، والقدرة على الاستماع، والتعامل مع الآخرين بإنسانية واحترام. ولهذا، فإن التأثير المثالي يمثل الأساس الأول الذي تُبنى عليه باقي أبعاد القيادة التحويلية، إذ إن الإلهام، والتحفيز، والتطوير الفردي لا يُمكن أن تُمارَس بفاعلية ما لم تكن هناك ثقة حقيقية في القائد ذاته.

2.2 التحفيز الإلهامي

يُمثل "التحفيز الإلهامي" البُعد العاطفي والديناميكي في القيادة التحويلية، حيث يتجاوز القائد فيه نطاق الإدارة التقليدية نحو بناء رؤية مشتركة مُلهمة تُحرّك الأفراد وتُحفّزهم على تخطي حدودهم الذاتية والسعي لتحقيق أهداف جماعية أكبر من مجموع الجهود الفردية. فالتحفيز هنا لا يقوم على الحوافز المادية أو التوجيهات الصريحة، بل ينبع من قدرة القائد على إشعال الحماس الداخلي لدى الموظفين من خلال الخطاب والرؤية والأمل (بوكشيريدة وآخرون، 2021).

القائد الملهم لا يكتفي بنقل الأهداف، بل يُحوّلها إلى قصة لها معنى ورسالة، يوصلها بأسلوب واضح وعاطفي يُلهب الحماسة، ويثير الانتماء، ويزرع الإيمان بإمكانية التغيير والتفوق. إنه قائد يعرف كيف يُعبر عن المستقبل بلغة تؤمن بها العقول وتشتاق إليها القلوب. ومن خلال ذلك، يُعيد تشكيل العلاقة بين الموظف والمؤسسة، بحيث لا يرى العامل في عمله مهمة روتينية، بل مساهمة ذات مغزى في مشروع أكبر.

ويُظهر التحفيز الإلهامي أيضًا في سلوك القائد الذي يُشجّع الأفراد على تحدي العقبات، والإيمان بقدراتهم، وتحمل المسؤولية عن النتائج بروح إيجابية. فالقائد في هذا السياق لا يُركّز على الصعوبات، بل يُركّز على الإمكانيات، ولا يُنكر الفريق بما ينقصه، بل يُلهمه بما يمكنه تحقيقه إذا ما اتحدت الجهود وتوقّرت الإرادة. ويزداد تأثير هذا البُعد أهمية في المؤسسات التي تمرّ بتحوّلات تنظيمية أو تسعى للابتكار، إذ إن القائد الملهم يُسهم في خلق بيئة نفسية محفّزة تقل فيها مقاومة التغيير، وتزيد فيها المبادرة الفردية، ويتحوّل فيها التحدي إلى فرصة. ومن خلال ذلك، يصبح التحفيز الإلهامي قوة دافعة نحو الإنجاز المتجاوز للتوقعات، ويغدو القائد مركز إشعاع يُلهم الجميع للسير خلف الرؤية بثقة وشغف.

2.3 الاستثارة الفكرية

في عالم يتغيّر بوتيرة متسارعة، لم تعد الحلول التقليدية قادرة على مجاراة التحديات الجديدة، ولم يعد النجاح مرهونًا بتكرار الأنماط السابقة، بل أصبح مشروطًا بالقدرة على التفكير الخلاق، وإعادة صياغة الواقع بأساليب مبتكرة. ومن هنا تبرز "الاستثارة الفكرية" كأحد الركائز الحيوية في نموذج القيادة التحويلية، إذ تهدف إلى تحفيز الأفراد على استخدام عقولهم بحرية، وتجاوز الأنماط الفكرية الجامدة نحو آفاق من الإبداع والابتكار. القائد الذي يُمارس هذا البعد لا يكتفي بطرح الحلول، بل يُشجّع فريقه على طرح الأسئلة، وتفكيك المشكلات، وإعادة بناء الفرضيات. إنه قائد يُثير الفضول، ويحتفي بالاختلاف، ويرى في التحدي فرصة للنمو، لا عقبة للإحباط. لا يُحبط العامل إذا أخطأ، بل يعتبر الخطأ جزءًا من رحلة التعلّم، ويمنح العاملين بيئة آمنة تسمح لهم بالمحاولة، وإعادة المحاولة، دون خوف من التقييم السلبي أو العقاب (مشعل وآخرون، 2023).

وتكمن قوة هذا البُعد في أنه يُحرر المؤسسة من "الجمود الذهني"، ويمنعها من الوقوع في فخ التكرار والاستتساخ. كما يُعزّز من الاستقلالية الفكرية لدى العاملين، ويجعلهم شركاء حقيقيين في تطوير

الحلول، لا مجرد منفذين لتوجيهات مسبقة. وكلما شعر الموظف أن رأيه مسموع، وأن فكرته مهما بدت غريبة تحظى بالاهتمام، زادت مشاركته الفعالة، وارتفع مستوى الإبداع داخل المؤسسة. د ولا تقتصر الاستثارة الفكرية على الجوانب التقنية فقط، بل تشمل أيضًا إعادة النظر في العمليات، والهياكل، والعلاقات التنظيمية، وكل ما من شأنه أن يفتح الباب لتجارب جديدة وتحسينات مستمرة. وفي بيئات تسعى للابتكار والتفوق، مثل شركات الاتصالات والتقنية، تُعدّ الاستثارة الفكرية محركًا رئيسيًا لاكتشاف فرص جديدة وتبني حلول غير مألوفة. وهكذا، يصبح القائد التحويلي ليس فقط محفزًا للعقول، بل مثيرًا للأسئلة الكبرى التي تُغيّر طريقة التفكير، وتدفع بالمؤسسة نحو التجديد الذاتي المتواصل.

2.4 الاهتمام الفردي

بين كثافة الأهداف وضغوط الأداء، كثيرًا ما تُهمَّش احتياجات الأفراد في المؤسسات، ويُختزل الموظفون إلى مجرد أدوات لإنجاز المهام. وهنا تأتي القيادة التحويلية لتُعيد للعنصر الإنساني مكانته الجوهرية، من خلال بُعد "الاهتمام الفردي"، الذي يُمثّل الترجمة العملية لفلسفة التمكين والاحترام الإنساني داخل بيئات العمل.

في هذا البُعد، لا يتعامل القائد مع الأفراد كوحدة متجانسة، بل يدرك تفرد كل موظف واختلافه في القدرات، والدوافع، والاحتياجات. وبالتالي، يُخصّص القائد التحويلي جهده لفهم التابعين على المستوى الشخصي، ويصمم استراتيجيات التواصل والتطوير والتوجيه بما يتناسب مع اختلافاتهم الفردية. إنه قائد يُنصت، لا يكتفي بالمراقبة من بعيد، بل يُجري حوارات بناءة، ويُظهر تعاطفًا صادقًا، ويُقدم الدعم المناسب في الوقت المناسب (حداد، 2022).

الاهتمام الفردي لا يعني التدليل، بل يعني استثمارًا عميقًا في إمكانات الأفراد، من خلال تدريبهم، وتقويضهم، وتقديم تغذية راجعة تساهم في تطورهم المهني والشخصي. كما يُساهم هذا البُعد في تعزيز الشعور بالانتماء، إذ يشعر الموظف بأنه مرئي، ومُقدّر، وأن جهده لا يضيع في الزحام. ويُترجم هذا الأسلوب القيادي في المؤسسات ذات الثقافة العالية إلى برامج إرشاد وتطوير فردي، وتخطيط مهني شخصي، ومبادرات دعم مرنة تستجيب لاحتياجات الموظف الحياتية والمهنية على حد سواء. كما ينعكس أثره بشكل مباشر على رضا العاملين، واستقرارهم، واستعدادهم لبذل الجهد التطوعي، بل وحتى إبداعهم ومبادراتهم في تطوير العمل. في سياقات العمل المتغيرة مثل قطاع الاتصالات، حيث تتسارع الابتكارات

ويتنوع العنصر البشري، يصبح "الاهتمام الفردي" ضرورة تنظيمية، لا ترفاً قيادياً. فالقائد الذي يرى في كل موظف مشروعاً للتميز، لا مجرد منفذ للأوامر، هو القائد القادر على تحويل المؤسسة إلى منظومة نابضة بالولاء، والابتكار، والنمو المستدام.

ثالثاً: الابتكار المؤسسي – المفهوم والأبعاد

2.2 تعريف الابتكار المؤسسي وأنواعه

يُعد الابتكار المؤسسي حجر الزاوية في بناء منظمات تتسم بالقدرة على التكيف والاستباق والتفوق في بيئة أعمال شديدة الديناميكية. وإذا كان التغيير سمة العصر، فإن الابتكار هو أدواته الأذكى، والابتكار المؤسسي هو صورته المتكاملة داخل المنظمات. ويمثل هذا المفهوم القدرة التنظيمية على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات ذات قيمة سواء على مستوى المنتجات أو العمليات أو النماذج التشغيلية (شليبي وآخرون، 2021). وقد تعددت تعريفات الابتكار المؤسسي في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتقاطع جميعها حول كونه عملية مقصودة ومنظمة لتطوير شيء جديد – أو تحسين قائم – يُضيف قيمة حقيقية للمؤسسة وعملائها. وهو لا يقتصر على الابتكارات التكنولوجية، بل يشمل كافة أشكال التجديد التي تمس طريقة عمل المؤسسة وأسلوب تفكيرها.

وتتفرع أنواع الابتكار المؤسسي إلى:

- ابتكار المنتج: تحسين أو تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
- ابتكار العمليات: تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال آليات عمل أكثر مرونة وتكلفة أقل.
- الابتكار في الخدمات: تطوير أساليب تقديم الخدمة بما يحقق رضا العملاء وتمييز المؤسسة.
- ابتكار النماذج التنظيمية: إعادة هيكلة العلاقات والأنظمة الداخلية للمؤسسة بما يحقق مرونة وفاعلية أكبر.
- الابتكار الثقافي والإداري: تبني ثقافات عمل جديدة وأساليب قيادة تحفز على الإبداع والمشاركة.

3.2. عوامل نجاح الابتكار في المؤسسات

لكي يتحقق الابتكار المؤسسي، لا بد من توافر منظومة متكاملة من المحفزات والعوامل التي تمكّنه من النمو، ومن أبرز هذه العوامل:

- القيادة الملهمة: لا يمكن فصل الابتكار عن القيادة، فالقادة هم من يُطلقون شرارته ويوفرون له البيئة الحاضنة.
- الثقافة التنظيمية: ثقافة تتسم بالتسامح مع الفشل، والانفتاح على الجديد، وتشجيع المبادرات.
- الهيكل التنظيمي المرن: الذي يسمح بتدفق الأفكار وتعدد مستويات الاتصال الأفقي والرأسي.
- رأس المال البشري: موظفون يمتلكون المعرفة، والحافز، والحرية في التعبير عن أفكارهم.
- الاستثمار في التكنولوجيا: بوصفها أداة تسريع للابتكار وليست غاية في حد ذاتها.
- القدرة على التعلم المؤسسي: أي تحويل الخبرات المتراكمة إلى معرفة قابلة لإعادة الاستخدام.

3.3. مؤشرات قياس الابتكار المؤسسي في المنظمات

يُقاس الابتكار المؤسسي من خلال عدد من المؤشرات التي تعكس مخرجاته المباشرة وغير المباشرة، ومن أبرزها:

- عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة المطروحة في السوق خلال فترة زمنية محددة.
- نسبة الإيرادات الناتجة عن ابتكارات جديدة مقارنة بالإيرادات الكلية.
- عدد براءات الاختراع أو النماذج المسجلة (النصيرات وآخرون، 2024).
- معدل مشاركة الموظفين في اقتراح الأفكار التطويرية.
- مستوى رضا العملاء الناتج عن تحسينات في الخدمات أو المنتجات.
- مدى سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية أو التكنولوجية.

إنّ الابتكار المؤسسي لا يمكن أن يُختزل في مبادرات معزولة أو تحسينات عرضية، بل هو ثقافة مؤسسية متكاملة تتطلب قيادة واعية، وبيئة داعمة، وموارد مستثمرة بذكاء. ولهذا، فإن التفاعل بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي ليس ترفاً نظرياً، بل ضرورة عملية لبقاء المؤسسات وتفوّقها في بيئة تتغير باستمرار.

رابعًا: التفاعل بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي

4.1. الدور التحفيزي للقيادة التحويلية في تعزيز بيئة الابتكار

في عالم تتزايد فيه تعقيدات المشهد الاقتصادي، وتُختصر فيه المسافات بين الأفكار والأسواق بفضل التطور التكنولوجي المتسارع، لم يعد الابتكار مجرد ميزة تنافسية، بل أصبح ضرورة وجودية لاستدامة المؤسسات. وفي خضم هذا التحول، تبرز القيادة التحويلية بوصفها القوة المحركة الأولى لبناء بيئة ابتكارية فاعلة داخل المؤسسات، فهي لا تكتفي بإدارة الموارد، بل تعيد تشكيل العقلية وتوجيه السلوكيات نحو الإبداع والتجديد (الحوالدة وآخرون، 2011).

الدور التحفيزي للقيادة التحويلية لا يتجلى فقط في بث الحماسة أو رفع الروح المعنوية، بل يتجاوز ذلك إلى إعادة صياغة الثقافة التنظيمية بما يجعل الابتكار جزءًا من الهوية المؤسسية، لا مجرد مبادرة طارئة أو مشروع جانبي. فالقادة التحويليون يُلهِمون الأفراد برؤية مستقبلية تتسم بالطموح والجرأة، ويخلقون شعورًا جماعيًا بأن كل فرد هو شريك حقيقي في صياغة هذا المستقبل، لا مجرد منفذ لتوجيهات قادمة من الأعلى.

وفي جوهر هذا التأثير، تكمن قدرة القائد التحويلي على تحويل الخوف من الفشل إلى وقود للتجريب، وتحويل الضغوط التنظيمية إلى فرص لإعادة التفكير، وتحويل الأداء الروتيني إلى مساحات للتعلم والنمو. إنهم لا يفرضون الابتكار بالأوامر، بل يبنونه من الداخل، عبر تمكين الموظفين، وتحفيز فضولهم، وتقدير مساهماتهم، أيًا كانت بساطتها (العتيبي، 2024).

يلعب البعد الملهم في القيادة التحويلية دورًا خاصًا في تشكيل المناخ الابتكاري، إذ لا تقتصر رسائل القائد على ما يجب فعله، بل تنطوي على معانٍ أعمق تتعلق بالغاية، والأثر، والرسالة. فعندما يُشعر القائد فريقه بأن ابتكارهم يغيّر حياة العملاء، أو يطور المجتمع، أو يعيد تعريف مكانة المؤسسة في السوق، فإن ذلك يدفع الأفراد للعمل بشغف، ويتحوّل الابتكار من "مهمة" إلى "قضية" يعيشون من أجلها.

أما الاستثارة الفكرية، فتعمل كأداة لاختراق الجمود التنظيمي، إذ يُشجّع القائد التحويلي العاملين على كسر القوالب الذهنية، وطرح الأسئلة الحرجة، والنظر إلى المشكلات من زوايا غير مألوفة. إنهم لا

يقدمون الأجوبة، بل يُربّون العقول على توليدها، ويؤسسون لثقافة تُقدّر التجريب وتتعامل مع الفشل كمرحلة في طريق التعلّم. ولا يقل الاهتمام الفردي أهمية في هذا السياق، إذ إن القائد الذي يُقدّر الفروق الفردية، ويستثمر في تطوير إمكانات كل عضو في الفريق، يخلق بيئة يشعر فيها الموظف بالأمان النفسي والدعم الشخصي، وهما شرطًا الابتكار الحقيقي. فالفرد لا يُبدع وهو خائف أو غير مرئي، وإنما يُبدع حين يُنصت إليه، ويُحترم صوته، ويُفسح له المجال ليترك بصمته (الحبيلي، 2022).

ومن خلال تكامل هذه الأبعاد، تُصبح القيادة التحويلية محرّكًا مركزيًا لثقافة الابتكار. فهي لا تبني فقط بيئة تتقبّل الأفكار الجديدة، بل تصوغ ذهنية جماعية ترى في التغيير فرصة، وفي كل تحدٍ مجالًا للاختبار، وفي كل فرد طاقة كامنة يجب إطلاقها. وهذا ما يجعل القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل بنية تحفيزية عميقة تُعيد تشكيل علاقة الإنسان بالمؤسسة، وتحرّره نحو أقصى إمكاناته الإبداعية.

4.2. كيف تسهم كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في دعم مراحل الابتكار؟

الابتكار المؤسسي لا يحدث كدفعة واحدة أو كقرار تنظيمي منفرد، بل هو مسار تراكمي يتألف من مراحل متتالية تبدأ بخلق الفكرة، ثم تطويرها، واختبارها، وتنفيذها، ونشرها وتبنيها داخل المؤسسة. ولكل من هذه المراحل متطلبات معرفية ونفسية وسلوكية، وهنا تتجلى براعة القيادة التحويلية في قدرتها على دعم هذا المسار من خلال أبعادها الأربعة المتكاملة، التي تتفاعل لتؤسس بيئة خصبة تُثبت الأفكار، وتحوّلها إلى واقع ملموس.

أولاً: التأثير المثالي – بناء الثقة وتحفيز الجرأة على المبادرة

في مرحلة بداية الابتكار، كثيرًا ما تواجه الأفكار الجديدة مقاومة ضمنية، إما خوفًا من الفشل أو رفضًا للمجهول. وهنا يلعب التأثير المثالي دورًا محوريًا؛ فالقائد الذي يُجسّد القدوة الأخلاقية والمهنية، يُحفّز الموظفين على الإقدام بثقة، لأنهم يرون فيه شخصًا يؤمن بهم، ويدعمهم، ويقف خلفهم في التجريب والمخاطرة. وجود قائد موثوق به أخلاقيًا وسلوكيًا يُزيل الكثير من التردد، ويُطلق أولى شرارات الابتكار (حداد، 2022).

ثانيًا: التحفيز الإلهامي – توليد الرؤية المشتركة ودفع الحماس الجماعي

في مرحلة صياغة الفكرة وتوجيهها نحو هدف ذي معنى، يُعد التحفيز الإلهامي أداة لا غنى عنها. فالقائد هنا يُحوّل الأفكار الفردية إلى رؤية مؤسسية موحّدة، ويُحشد الطاقات حول هذه الرؤية عبر خطاب ملهم ومقنع. عندما يشعر الأفراد أن مساهمتهم ستحدث فرقاً حقيقياً، وأن ابتكارهم يخدم رسالة أسمى، يتحوّل الحماس إلى دافع داخلي يُغذي التقدم عبر مراحل الابتكار.

ثالثاً: الاستشارة الفكرية – إطلاق الإبداع وتحدي المؤلف

مع دخول الابتكار مرحلة التطوير والتجريب والحل الإبداعي للمشكلات، يظهر أثر الاستشارة الفكرية. فالقائد التحويلي لا يفرض حلولاً جاهزة، بل يُشجّع فريقه على التفكير النقدي، وإعادة النظر في الفرضيات السائدة، وابتكار طرق جديدة لتنفيذ المهام. هذه البيئة الفكرية المفتوحة تُنتج بدائل متنوعة، وتُقلّل من الجمود العقلي، وتُتيح مساحات حرة للتفكير غير التقليدي، ما يُعزز من جودة الحلول الابتكارية (حسانين وآخرون، 2022).

رابعاً: الاهتمام الفردي – التمكين والدعم الشخصي عبر مراحل التنفيذ والتبني

في مراحل تنفيذ الفكرة وتطبيقها داخل النظام المؤسسي، يبرز دور القائد في تقديم الدعم الفردي المناسب لكل عضو في الفريق، بما يتلاءم مع قدراته، واحتياجاته، وطبيعة الدور الذي يؤديه. فبعض الأفراد يحتاجون إلى تشجيع إضافي، وآخرون يحتاجون إلى تدريب مخصص، وغيرهم يحتاجون إلى إشراك أوسع في القرارات. ومن خلال هذا التمكين التفاضلي، يصبح الأفراد أكثر التزاماً ومبادرة، ويشعرون بأن القائد يستثمر في تطوّرهم، وليس فقط في إنجاز المهمة. تعمل أبعاد القيادة التحويلية معاً كمنظومة دعم شاملة لمسار الابتكار، حيث توفر الثقة، وتبني الرؤية، وتطلق الإبداع، وتدعم الأفراد في لحظات التغيير. وهذا ما يجعل القيادة التحويلية أكثر من مجرد إطار نظري، بل أداة استراتيجية لتفعيل الإمكانيات الكامنة داخل رأس المال البشري، وتحويلها إلى ابتكارات مستدامة تسهم في تعزيز التنافسية والنمو المؤسسي (فيروز وآخرون، 2023).

4.3. علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي كوسيط للابتكار

في عالم يعتمد فيه النجاح المؤسسي على القدرة المستمرة على التعلم والتكيف، يُعد التعلم التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في بناء مؤسسات قادرة على الابتكار والبقاء في بيئة تنافسية متسارعة

التغير. وهو لا يقتصر على اكتساب المهارات أو تبادل المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى تحوّل ثقافي يعيد صياغة الطريقة التي تفكر بها المؤسسة وتتصرف بها وتقرّر بها. وفي هذا السياق، تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في تفعيل التعلم التنظيمي، باعتباره وسيطًا جوهريًا يربط بين جهود القيادة ونتائج الابتكار (محمود وآخرون، 2023).

القادة التحويليون لا ينظرون إلى الأخطاء على أنها إخفاقات يجب إخفاؤها، بل يرون فيها فرصًا للتعلم الجماعي والتطوير المستمر. ومن خلال قدرتهم على خلق بيئة نفسية آمنة، يشجعون الموظفين على التعبير عن آرائهم، ومشاركة تجاربهم، والسعي وراء المعرفة، دون الخوف من التقييم أو الإقصاء. هذا المناخ المنفتح يُمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، وتعميمها، وتحويلها إلى ممارسات ابتكارية.

ويُسهم كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز التعلم التنظيمي بطريقة تكاملية:

- ف التأثير المثالي يُرسخ ثقافة أخلاقية تُشجع على المصادقية والشفافية، مما يُعزّز من تبادل المعرفة بشكل صادق وفعال.
- والتحفيز الإلهامي يُؤدّد إحساسًا بالرسالة والرغبة في التعلم كجزء من تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، لا كعبء إضافي.
- أما الاستثارة الفكرية فتُشكّل المحرك الحقيقي للتفكير النقدي والتحليلي، وتدفع الأفراد إلى طرح الأسئلة وتحدي الفرضيات القائمة، وهي جوهر عملية التعلم المؤسسي.
- وأخيرًا، فإن الاهتمام الفردي يسمح بتقديم فرص تعلم مخصصة وفقًا لاحتياجات كل موظف، مما يعزّز من فاعلية التطوير المهني ويرفع من كفاءة رأس المال البشري.

التعلم التنظيمي بدوره لا يُعد هدفًا بذاته، بل يمثل الجسر الذي تعبر عليه المؤسسة نحو الابتكار. فكلما زادت قدرتها على التعلم من ماضيها، وتفسير بيئتها، واستشراف مستقبلها، زادت قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وتحسين عملياتها، والتفاعل بذكاء مع متغيرات السوق. ومن هنا، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لا يمكن فهمها بالكامل دون إدراك الدور الوسيط الحاسم الذي يلعبه التعلم التنظيمي في هذه المعادلة (القحطاني، 2024).

بل إن العديد من الدراسات الحديثة تؤكد أن المؤسسات التي تجمع بين نمط القيادة التحويلية وثقافة تعلم نشطة تكون أكثر استعدادًا للتغيير، وأسرع في تطوير الحلول الإبداعية، وأكثر قدرة على تحقيق نتائج ملموسة في مجالات التميز المؤسسي والريادة السوقية.

خامسًا: نماذج ونظريات داعمة

5.1 نظرية Bass & Avolio للقيادة التحويلية

تُعد نظرية Bass & Avolio من أكثر الأطر النظرية تأثيرًا وانتشارًا في مجال القيادة التحويلية، وقد شكّلت حجر الأساس لفهم هذا النمط القيادي وتطبيقه في السياقات التنظيمية المختلفة. انطلقت النظرية من تطوير المفاهيم الأصلية التي وضعها James MacGregor Burns عام 1978، والتي ميّز فيها بين القيادة التبادلية (التي تعتمد على تبادل المنفعة) والقيادة التحويلية (التي تركز على إحداث تغيير جذري في دوافع وسلوكيات الأتباع). إلا أن مساهمة Bernard Bass لاحقًا أعادت تشكيل المفهوم ضمن نموذج أكثر شمولية وقابلية للقياس والتطبيق (مصطفى وآخرون، 2024).

في منتصف الثمانينات، اقترح Bass أن القادة التحويليين لا يكتفون بتحقيق الأداء المتوقع، بل يدفعون الأفراد إلى تجاوز إمكاناتهم المعروفة وتحقيق أداء يفوق التوقعات. وقد تعاون لاحقًا مع Bruce Avolio لتوسيع هذا النموذج ضمن ما يُعرف بـ النموذج الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model)، الذي يتضمن طيفًا من السلوكيات القيادية تتراوح بين التحويلية والتبادلية وحتى السلبية.

تركز نظرية Bass & Avolio على أربعة أبعاد جوهرية تشكّل حجر الزاوية في ممارسة القيادة التحويلية، وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): حيث يُجسّد القائد نموذجًا أخلاقيًا وسلوكيًا يُحتذى به، ما يولد الثقة والاحترام.
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): عبر صياغة رؤية ملهمة تُحفز الأفراد على الالتزام وتحقيق الأهداف العليا.
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): من خلال تشجيع التفكير النقدي، وتحدي الافتراضات، وتحفيز الإبداع.

4. الاهتمام الفردي (Individualized Consideration) ويتجلى في دعم القائد لاحتياجات كل تابع على حدة، وتعزيز نموه وتطوره المهني.

ولقياس هذه الأبعاد عملياً، طوّر الباحثان أداة معروفة عالمياً تُعرف باسم الاستبيان متعدد العوامل للقيادة (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire)، وهي أداة معيارية تُستخدم لقياس مدى ممارسة القائد للسلوكيات التحويلية والتبادلية (غريب وآخرون، 2019).

تكمّن قوة نظرية Bass & Avolio في أنها جمعت بين الأساس القيمي والفلسفي للقيادة التحويلية، وبين قابليتها للقياس والتطبيق داخل المؤسسات. وقد أثبتت فعاليتها في مختلف القطاعات، سواء في التعليم أو الصحة أو الأعمال، بل وحتى في السياقات العسكرية والحكومية، مما جعلها مرجعاً رئيسياً في الدراسات القيادية الحديثة. وفي السياق السعودي، ومع تنامي الحاجة إلى نماذج قيادية قادرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، فإن اعتماد نموذج Bass & Avolio يُشكّل خياراً استراتيجياً لتعزيز ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات الحساسة والموجهة بالرؤية الوطنية، مثل قطاع الاتصالات.

5.2 نموذج Amabile للإبداع المؤسسي

في سعي الباحثين لفهم طبيعة الابتكار داخل المنظمات، قدّمت الباحثة الأمريكية تيريزا أمابيل (Teresa Amabile) أحد أبرز النماذج النظرية وأكثرها تأثيراً في تفسير كيف ولماذا يُبدع الأفراد داخل بيئات العمل. وقد ركّزت Amabile في نموذجها على الأبعاد النفسية والاجتماعية المؤثرة في العملية الإبداعية، معتبرة أن الإبداع المؤسسي ليس ناتجاً عن الموهبة الفردية فحسب، بل عن تفاعل معقد بين خصائص الفرد وبيئة العمل المحيطة به (عقون، 2020).

يقوم نموذج Amabile للإبداع على فرضية مركزية مفادها أن الأفراد يُصبحون أكثر قدرة على الابتكار عندما تتوفر لديهم ثلاث مكونات أساسية، وهي:

1. الخبرة (Domain-Relevant Skills) وتشير إلى المعرفة التقنية، والمهارات المهنية، والخبرة العملية ذات الصلة بمجال العمل.

2. القدرات الإبداعية (Creativity-Relevant Processes) مثل المرونة في التفكير، والقدرة على الجمع بين أفكار متباعدة، والاستعداد لتحمل المخاطرة الفكرية.

3. الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation) وهي الدافعية التي تنبع من داخل الفرد نفسه، بدافع الشغف أو الرغبة الذاتية في الإنجاز، وليست مدفوعة بمكافآت خارجية فقط.

لكن العنصر الأكثر تميزاً في نموذج Amabile هو البيئة التنظيمية، والتي ترى أنها قد تعزز هذه العوامل الثلاثة أو تعيقها. فالمناخ الذي يسوده التشجيع، والانفتاح، والحرية في التعبير عن الأفكار، هو مناخ يُنبِت الإبداع؛ بينما المناخ الذي تحكمه الرقابة المفرطة أو العقاب أو الجمود الإداري، يُضعف حتى أكثر الأفراد موهبة.

وقد وسّعت Amabile لاحقاً نموذجها ليشمل ما يُعرف بـ مكونات البيئة الداعمة للإبداع داخل المنظمات، ومنها:

- القيادة التحفيزية التي تُشجع على الاستقلالية والتجريب.
- نظم التقييم العادل التي تُكافئ الإبداع لا الامتثال.
- تقبل المخاطرة كقيمة مؤسسية وليس كاستثناء.
- التعاون بين الفرق لتوليد الأفكار من خلال التفاعل المتعدد التخصصات.

تُعدّ أهمية هذا النموذج بالغة في تفسير الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تهيئة بيئة حاضنة للابتكار. فكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، من التأثير المثالي إلى الاهتمام الفردي، يُسهم في تفعيل أحد مكونات النموذج الثلاثة. إذ تُؤلّد القيادة الإلهام، وتدعم النمو الفردي، وتخلق مناخاً تتلاقى فيه الحرية الفكرية مع الطموح المؤسسي (براهمية وآخرون، 2024). وفي سياق هذه الدراسة، يُمكن الاستفادة من نموذج Amabile في فهم العلاقة بين الأسلوب القيادي والمخرجات الابتكارية، ليس فقط من خلال تحليل المؤشرات، بل من خلال فهم البنية النفسية والسلوكية التي تُمكن أو تُعطل الابتكار داخل المؤسسة.

5.3 الربط بين النظرية والسياسات السعودية: رؤية 2030 كمحفّز للقيادة والابتكار

في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تشكل رؤية المملكة 2030 إطاراً استراتيجياً غير مسبوق لإعادة هيكلة الاقتصاد والمجتمع، وبناء نموذج تنموي قائم على الابتكار،

والتمكن، والاستدامة. وقد أكدت هذه الرؤية الطموحة على ضرورة الانتقال من نماذج الإدارة التقليدية إلى نماذج قيادية مرنة، استشرافية، وقادرة على قيادة التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في مختلف القطاعات (زمورة وآخرون، 2022).

وفي هذا السياق، تكتسب القيادة التحويلية أهميتها بوصفها النمط القيادي الأكثر توافقًا مع متطلبات الرؤية، إذ تُمكن القادة من تحفيز الأفراد، وتوجيههم نحو أهداف استراتيجية عليا، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار. فالرؤية تدعو إلى تعزيز ثقافة الريادة والإبداع، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون قيادات تلهم موظفيها، وتؤسس لمناخ من الثقة، والانفتاح، والمشاركة الفاعلة.

كما أن العلاقة التي ترسمها نظريات Bass & Avolio حول القيادة التحويلية، ونموذج Amabile للإبداع المؤسسي، تجد لها تطبيقات مباشرة في المبادرات الحكومية والخاصة في السعودية، مثل:

- برامج التحول الرقمي في القطاع الحكومي، التي تتطلب قيادة قادرة على إشراك الموظفين في عمليات التغيير، ومواجهة مقاومة النماذج القديمة بسلوك تحويلي محفّز.
- إنشاء الهيئات والمؤسسات الابتكارية (مثل الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي - سدايا)، التي تؤمن بأن الابتكار المؤسسي يحتاج إلى بيئة تنظيمية تُمكن الأفراد وتحتضن الأفكار الجديدة.
- تطوير قطاع الاتصالات والتقنية، الذي يُمثّل حجر الزاوية في الرؤية، ويُعد أحد أبرز البيئات التي تتطلب قادة تحويليين قادرين على استثمار رأس المال البشري في إحداث التحول الرقمي والابتكار التشغيلي.

من جهة أخرى، فإن الرؤية لا تنظر إلى الابتكار كمسؤولية فردية، بل كمسؤولية تنظيمية وثقافية، ما يعزز الحاجة إلى قيادات تمتلك القدرة على بناء منظومات تعلم وتطوير مستدامة. وهنا يتكامل دور القيادة التحويلية مع التعلم التنظيمي، ليكونا معًا البيئة التحتية المطلوبة لتحويل الرؤية من استراتيجية وطنية إلى واقع مؤسسي ملموس.

سادسًا: القيادة التحويلية في السياق السعودي

6.1. خصائص السياق المؤسسي السعودي

يتميز السياق المؤسسي في المملكة العربية السعودية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تشكل بيئة عمل غنية بالفرص، لكنها في الوقت ذاته محفوفة بالتحديات التي تتطلب أنماطاً قيادية جديدة، وعلى رأسها القيادة التحويلية. فخلال العقد الأخير، شهدت المملكة تحولاً جذرياً في بنيتها التنظيمية والاقتصادية، نتيجة للإصلاحات الهيكلية الشاملة التي أطلقتها الحكومة ضمن إطار رؤية 2030، ما انعكس على طبيعة المؤسسات، وأدوار القادة، ومستوى التوقعات من الأداء المؤسسي (صالح، 2020).

➤ من أبرز ما يميز هذا السياق:

أولاً: التحول من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المنتج

تسعى المملكة إلى تقليص اعتمادها على النفط كمصدر رئيس للدخل، عبر تنويع الاقتصاد وتمكين القطاع الخاص. وقد أدى هذا التحول إلى دفع المؤسسات نحو الابتكار، وتحسين الكفاءة، وإعادة تصميم نماذج الأعمال، ما يتطلب قيادات تملك الرؤية، والمرونة، والقدرة على قيادة التغيير.

ثانياً: الاندماج المتسارع في الاقتصاد الرقمي

يشهد السياق السعودي تطوراً هائلاً في التحول الرقمي، تمثل في إطلاق مبادرات مثل الحكومة الرقمية، والبنية التحتية الذكية، وتطوير قطاعات الاتصالات، والذكاء الاصطناعي، والخدمات الإلكترونية. في مثل هذا المناخ، تحتاج المؤسسات إلى قيادات تحويلية تُجيد التعامل مع التقنيات الجديدة وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية (القحيز وآخرون، 2024).

ثالثاً: تنوع القوى العاملة وتزايد الأجيال الشابة

تضم المؤسسات السعودية اليوم قوى عاملة متعددة الجنسيات، متعددة الخلفيات، ومتنوعة الأعمار، مع نسبة مرتفعة من الكوادر الشابة والمواطنين الجدد المنخرطين في سوق العمل. وهذا يفرض تحديات على صعيد بناء فرق عمل متناغمة، ويستدعي نمط قيادة يُقدّر الفروق الفردية ويُجيد تمكين الطاقات البشرية المتنوعة.

رابعاً: نمو ثقافة الأداء والمساءلة

في ظل التوجّه نحو الحوكمة والشفافية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق نتائج واضحة ومُحددة وفق مؤشرات أداء ومعايير دقيقة. وهذا يُحمّل القادة مسؤولية مزدوجة: تحقيق الأهداف التشغيلية، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين في آنٍ معاً (عقون، 2020).

خامساً: قوة التأثير الحكومي والإصلاح التنظيمي

يشكل القطاع الحكومي في المملكة لاعباً رئيسياً في توجيه السياسات والإصلاحات، عبر ضخ استثمارات استراتيجية، وتطوير التشريعات، وتحفيز القطاع الخاص. ويُنتظر من المؤسسات أن تتكيف سريعاً مع هذه المتغيرات، وهو ما لا يمكن إنجازه إلا عبر قيادة قادرة على التفاعل بمرونة مع الأجندات الوطنية.

سادساً: الخصوصية الثقافية والامتداد القيمي

رغم التحديث السريع، لا تزال الثقافة السعودية تقوم على قيم أصيلة كاحترام، والولاء، والتماسك الاجتماعي. وهذا يضيف بُعداً مهماً للقيادة المؤسسية، حيث يُنتظر من القادة أن يحققوا التوازن بين الانفتاح على الفكر العالمي، والحفاظ على القيم المحلية (مصطفى وآخرون، 2024). أخيراً، إن السياق المؤسسي السعودي يتميز بكونه سياقاً متحولاً ومعقداً، يجمع بين الطموح والضغط، وبين التقاليد والتجديد. وهو ما يجعل القيادة التحولية نموذجاً مثالياً، ليس فقط لأنه يُحفّز على الابتكار، بل لأنه أيضاً يُجيد قراءة الفروق الفردية والثقافية، ويبني مناخاً مؤسسياً قادراً على النمو في ظل التغيير.

6.2. التحولات الرقمية في القطاع الخاص السعودي

يشهد القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً، يُعدّ من أبرز مظاهر التغيير المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030. ولم تعد الرقمية خياراً استراتيجياً أو توجهاً مستقبلياً، بل أصبحت أمراً واقعاً يعيد تشكيل بيئات الأعمال، ويغيّر طبيعة العمل، وآليات التنافس، وأنماط القيادة والتفاعل الداخلي. ويظهر هذا التحول بوضوح في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية (حسانين وآخرون، 2022).

أولاً: الرقمية كمطلب تنافسي

في بيئة الأعمال السعودية، لم تعد المؤسسات قادرة على الحفاظ على موقعها في السوق دون التكيف مع التحول الرقمي الشامل، إذ بات العملاء يتوقعون خدمات رقمية سلسة، وسرعة في الإنجاز، وتجربة استخدام مخصصة. وقد أدّى هذا إلى تحفيز الشركات - خصوصاً في مجالات الاتصالات، والتجزئة، والخدمات المالية - إلى إعادة هيكلة عملياتها، واعتماد أنظمة ذكية في خدمة العملاء، وتحليل البيانات، وأتمتة المهام التشغيلية.

ثانياً: صعود الاقتصاد القائم على البيانات

من أبرز التحولات التي يشهدها القطاع الخاص السعودي هو الانتقال من اقتصاد يعتمد على الموارد المادية إلى اقتصاد معرفي قائم على البيانات والمعلومات. وتُعد القدرة على جمع وتحليل واستخدام البيانات بصورة استراتيجية أحد أبرز عوامل النجاح في بيئة رقمية تنافسية. وهذا ما حفّز المؤسسات على استثمار واسع في التقنيات الرقمية، وتوظيف الكفاءات المتخصصة في علوم البيانات والتحول الرقمي (العنبي، 2024).

ثالثاً: التحول في أنماط العمل والهيكل التنظيمي

أدى التحول الرقمي إلى إعادة تعريف الأدوار والوظائف داخل المؤسسات. فظهرت وظائف جديدة مثل مسؤول الابتكار الرقمي، ومهندس تجربة المستخدم، ومدير التحول الرقمي، بالتزامن مع تراجع الحاجة لبعض الوظائف التقليدية. كما أصبحت المؤسسات تتجه نحو تصميم هياكل تنظيمية أكثر رشاقة ومرونة، تستجيب بسرعة للتغيرات وتتيح اتخاذ القرار في بيئة ديناميكية.

رابعاً: تحديات التحول الرقمي في المؤسسات

رغم الفرص الكبرى التي يوفرها التحول الرقمي، تواجه المؤسسات في السعودية عدة تحديات داخلية، من أبرزها:

- مقاومة التغيير من بعض الموظفين (فيروز وآخرون، 2023).
 - نقص الكفاءات الرقمية.
 - غياب استراتيجية رقمية متكاملة تربط التقنية بالأهداف المؤسسية.
 - الحاجة إلى قيادة واعية قادرة على دمج التكنولوجيا بالثقافة التنظيمية.
- وهنا يبرز دور القيادة التحويلية باعتبارها النمط الأقدر على تذليل مقاومة التغيير، وتحفيز الموظفين، وتوجيه الابتكار الرقمي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خامساً: التحفيز الحكومي للرقمية

قادت الحكومة السعودية بدور فاعل في دفع القطاع الخاص نحو الرقمية، عبر:

- إطلاق هيئة الحكومة الرقمية.
- تقديم حوافز للشركات التقنية الناشئة.
- دعم التجارة الإلكترونية والابتكار التقني.
- تنظيم معارض ومؤتمرات كبرى مثل LEAP وFII لتعزيز بيئة الابتكار.

التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل تحول جوهري في طريقة التفكير، والتشغيل، والقيادة. وفي ظل هذا التغيير، تبرز القيادة التحويلية كعامل حاسم في تمكين المؤسسات من تجاوز العقبات، وتبني الابتكار، وتحويل الرقمية من مشروع تقني إلى ثقافة مؤسسية شاملة.

6.3. فرص وتحديات تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات السعودية

تُعد شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات ديناميكية وتأثيرًا في مسار التحول الوطني، إذ تمثل العمود الفقري للاقتصاد الرقمي، والنقطة المركزية في تمكين الرؤية الطموحة للمملكة 2030. وقد شهد هذا القطاع في السنوات الأخيرة طفرة كبيرة في بنيته التحتية، وخدماته، ونماذج أعماله، مما أفرز حاجة ملحة إلى أنماط قيادية قادرة على التكيف والابتكار والقيادة في ظل التحول المستمر (محمود وآخرون، 2023).

وهنا تبرز القيادة التحويلية كنموذج مثالي، ليس فقط لقيادة الفرق، وإنما لصناعة الثقافة المؤسسية التي تُعزز الابتكار، والتحول الرقمي، والولاء الوظيفي، ورضا العملاء. ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج داخل شركات الاتصالات السعودية يحمل في طياته فرصًا واعدة وتحديات جوهريّة يجب فهمها وإدارتها بنكاء.

أولاً: فرص تطبيق القيادة التحويلية

1. جاهزية رقمية عالية

تتمتع شركات الاتصالات السعودية، مثل اس تي سي وموبايلي وزين، ببنية رقمية متقدمة، واستثمارات ضخمة في التكنولوجيا، مما يهيئ بيئة خصبة لتبني القيادة التحويلية باعتبارها القادرة على توظيف هذه الإمكانيات في تطوير الأفراد وتحفيز الإبداع المؤسسي.

2. رؤية مؤسسية متوافقة مع القيادة التحويلية

مع التحولات الاستراتيجية الجارية، تتبنى هذه الشركات قيمًا حديثة مثل الشفافية، والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، وهي كلها مفاتيح تمكينية للقادة التحويليين الذين يزرعون الرؤية ويحفزون الأتباع على تجاوز حدود الأداء التقليدي (القحيز وآخرون، 2024).

3. ارتفاع نسبة الكفاءات الشابة

القوى العاملة في قطاع الاتصالات تتسم بارتفاع نسبة الشباب، وهم أكثر تقبلاً لأساليب القيادة التحويلية التي تعتمد على التمكين، والتوجيه، والمرونة، والاعتراف بالفردية.

4. دعم مؤسسي للابتكار

تُطلق هذه الشركات بشكل دوري مبادرات ابتكارية، وحاضنات أعمال، وبرامج ريادة داخلية، ما يعزز من تقاطع دور القائد التحويلي مع الثقافة التنظيمية السائدة (براهمية وآخرون، 2024).

ثانيًا: تحديات تطبيق القيادة التحويلية

1. بقاء الثقافة البيروقراطية: رغم التطور الكبير، لا تزال بعض الأقسام والوظائف تحتكم إلى أنماط قيادية تقليدية قائمة على التوجيه والسيطرة، مما يُعيق تبني القيادة التحويلية التي تحتاج إلى مساحة للثقة والمشاركة.

2. الفجوة بين النظرية والممارسة: كثير من القادة التنفيذيين يدركون أهمية التحفيز والرؤية، لكنهم يفتقرون إلى الأدوات والسلوكيات العملية لتجسيدها. وهنا تكمن الحاجة إلى برامج تطوير قيادي متخصصة في القيادة التحويلية.

3. ضغط الأداء ومؤشرات الإنجاز: التركيز الشديد على الأرقام والنتائج قد يُقيّد القائد التحويلي ويحدّ من قدرته على الاستثمار في بناء الفريق أو التحفيز العاطفي، خصوصًا في بيئات يُقاس فيها النجاح بسرعة الإنجاز لا بجودة الأثر.

4. تحدي التنوع والاختلاف الثقافي: يضم قطاع الاتصالات موظفين من جنسيات وثقافات متعددة، وهو ما يتطلب من القادة التحويليين مهارات تواصل عابرة للثقافات، وحساسية عالية تجاه الفروق الفردية (الغامدي وآخرون، 2017).

يُشكّل قطاع الاتصالات السعودي بيئة مثالية - من حيث البنية والطموح - لتطبيق القيادة التحويلية. ومع ذلك، فإن نجاح هذا التطبيق مرهون بوعي القادة بطبيعة هذا النموذج، وبقدرتهم على التكيف مع تعقيدات الواقع التنظيمي، وتحديات الأداء، والتنوع البشري. لذا، فإن تعزيز القيادة التحويلية في هذا القطاع يتطلب مقاربة شمولية تشمل تدريب القادة، وتحفيز الفرق، وتطوير السياسات، ومواءمة البيئة الداخلية مع روح الابتكار والانفتاح. أخيراً، يُظهر العرض النظري السابق أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي رؤية متكاملة لإعادة تشكيل المؤسسات من الداخل، بدءاً من عقلية القائد، مروراً بثقافة العمل، ووصولاً إلى الأداء الابتكاري المستدام

فالأبعاد الأربعة لهذا النموذج القيادي—التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي—تُسهم مجتمعة في بناء بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، ومرنة في التغيير، وغنية بالتعلم الجماعي. وفي السياق السعودي، برزت الحاجة إلى هذا النمط القيادي بشكل أكثر إلحاحاً، خصوصاً في ضوء التحولات التي تشهدها المملكة ضمن رؤيتها الطموحة، حيث تتطلب المؤسسات قدرات قيادية قادرة على قيادة الابتكار، وتفعيل التحول الرقمي، وتمكين الكفاءات البشرية. وقد وُجد في شركات الاتصالات نموذجاً تطبيقياً غنياً لتجسيد القيادة التحويلية في بيئة عملية معقدة وسريعة التغير. وانطلاقاً من هذا الأساس النظري، تبرز أهمية الاطلاع على ما قدمته الدراسات السابقة من نتائج وتجارب تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، سواء في السياقات العربية أو العالمية، بهدف توسيع فهم الظاهرة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، والبناء على ما توصل إليه الباحثون السابقون. لذا، ينتقل هذا الفصل الآن إلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تُشكّل الإطار المرجعي التطبيقي لهذه الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

خلال هذا الفصل، سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم اتباعها خلال البحث من خلال تقديم المنهجية المستخدمة وكذلك وصف العينة التي تم تطبيقها عليها، بالإضافة إلى وصف شامل ودقيق للأداة التي تم استخدامها والطريقة التي تم استخدامها في إعدادها وعرض مدى صلاحيتها وموثوقيتها. سيتم أيضًا توضيح الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في تحليل فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

3.1. المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية من خلال وصف الواقع الفعلي للمشكلة محل الدراسة، ومن ثم تفسير البيانات التي يتم جمعها وتحليلها بغرض التوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة. ويركز المنهج الوصفي التحليلي هنا على دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي داخل شركات الاتصالات السعودية وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، وخلال ذلك اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة جمع البيانات، وهي الاستبيان الذي قام الباحث بتصميمه. تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج العلمية بناءً على الدراسات السابقة التي استخدمت فيها استبانة مشابهة.
- **البيانات الثانوية:** تتعلق البيانات الثانوية بالمعلومات العلمية الموثوقة التي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المقالات البحثية المنشورة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

3.2. مجتمع الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات التواصل الاجتماعي لجمع بيانات عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 253 مشاركاً

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة

جدول 1 خصائص العينة

المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	218
	أنثى	35
العمر	أقل من 25 سنة	28
	من 26 الي 30 سنة	136
	من 31 الي 35 سنة	53
	من 36 سنة فأكثر	36
المؤهل العلمي	بكالوريوس	208
	ماجستير	39
	دكتوراه	6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36
	من 6 إلى 10 سنوات	140
	من 11 إلى 15 سنه	47
	من 16 سنة فأكثر	30
الإجمالي	253	100

يوضح الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة المكونة من 253 فرداً، حيث تبين أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة 86.2% (218 ذكراً)، مقابل 13.8% فقط من الإناث (35 أنثى). وبالنسبة للفئة العمرية، شكّلت الفئة من 26 إلى 30 سنة النسبة الأكبر بواقع 53.8% (136 مشاركاً)، تليها فئة من

31 من 35 سنة بنسبة 20.9%، ثم من 36 سنة فأكثر بنسبة 14.2%، وأخيراً من أقل من 25 سنة بنسبة 11.1%.

أما من حيث المؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 82.2% (208 مشاركاً)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير 15.4%، والحاصلين على الدكتوراه 2.14%. وفيما يخص سنوات الخبرة، فإن النسبة الأكبر كانت لمن لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بواقع 55.3%، يليهم من لديهم 11 إلى 15 سنة بنسبة 18.6%، ثم من لديهم من تجاوزت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 14.2% وأخيراً من تجاوزت خبرتهم 16 سنة فأكثر بنسبة 11.9% تشير هذه النتائج إلى تنوع عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر والتحصيل العلمي والخبرة، بما يعزز من موثوقية النتائج ويمكن من فهم الاتجاهات المختلفة بناءً على الخصائص الديموغرافية للمشاركين..

3.3. حدود الدراسة

لتحديد نطاق الدراسة بدقة، تم توضيح الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي فقط، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى مثل القيادة التبادلية أو القيادة الخادمة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على القادة والمديرين والعاملين في شركات الاتصالات السعودية، ممن لديهم دور في توجيه فرق العمل وصناعة القرار داخل المؤسسة.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2024/2025، حيث جُمعت البيانات خلال شهري يونيو ويوليو 2025.
- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مقراتها الرئيسية أو الفروع الكبرى التي تضم إدارات تنفيذية وابتكارية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان بعد التحقق من صدقها وثباتها. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بمدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، حيث شمل التحليل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود، إضافة إلى إجراء اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات. يُقدّم هذا الفصل في عدة محاور تبدأ بوصف خصائص العينة، ثم عرض نتائج كل فرضية رئيسية وفرعية على حدة، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك بما يعكس مدى تحقق أهداف الدراسة

4.1. تحليل البيانات

4.1.1. أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميمها بعناية لضمان اتساقها مع أهداف البحث وتساؤلاته، واستناداً إلى الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي. وقد تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية** يهدف هذا القسم إلى جمع المعلومات الأساسية عن خصائص أفراد العينة، حيث شمل عدداً من المتغيرات الديموغرافية التي يُحتمل أن تكون لها علاقة بسلوكيات القيادة أو الممارسات الابتكارية، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة. (وقد تم إعداد هذا القسم بالاستناد إلى نماذج استبيانات سابقة معتمدة في دراسات مماثلة، لضمان دقة البيانات وملاءمتها للتحليل الإحصائي).

• **القسم الثاني: بنود الاستبيان الأساسية** يتضمن هذا القسم مجموعة من البنود التي تقيس متغيرات الدراسة، وهي: أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، بالإضافة إلى الابتكار المؤسسي. وقد تم تصميم البنود وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة). ويشتمل هذا القسم على ما يلي:

1. **بعد التأثير المثالي 7:** بنود تقيس مدى تمثيل القائد لقدوة سلوكية وأخلاقية داخل المؤسسة.
 2. **بعد التحفيز الإلهامي 7:** بنود تقيس قدرة القائد على تحفيز العاملين وتقديم رؤية مستقبلية ملهمة.
 3. **بعد الاستثارة الفكرية 7:** بنود تقيس مدى تشجيع القائد للتفكير النقدي وطرح الأفكار الجديدة.
 4. **بعد الاهتمام الفردي 7:** بنود تقيس مدى اهتمام القائد بالفروق الفردية وتقديم الدعم الشخصي للموظفين.
 5. **الابتكار المؤسسي 7:** بنود تقيس مدى توافر بيئة داعمة للابتكار داخل المؤسسة من حيث الموارد، التشجيع، والمكافأة.
- وقد خضعت الأداة للتحكيم من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة لضمان صدقها الظاهري والمحتوى، كما تم اختبار ثباتها إحصائيًا باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساقها الداخلي قبل توزيعها على العينة المستهدفة..
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقًا للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

مستويات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتم تقييم دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. حيث يتم منح استجابات المشاركين درجات تتراوح بين 1 و5، حيث 5 تشير إلى مستوى "مرتفع جداً" و1 تشير إلى مستوى "منخفض جداً". ويتم حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر من العناصر المقاسة، والذي يمكن أن يتراوح بين 1 و5. بناءً على ذلك، يُحكم على مستوى التطبيق وفقاً للمعايير التالية: إذا كان المتوسط الحسابي بين 4.20 و5 فإن المستوى يُعتبر "مرتفعاً جداً"، وإذا كان بين 3.4 وأقل من 4.2 فإنه "مرتفع"، وإذا كان بين 2.6 وأقل من 3.4 فإنه "متوسط"، وإذا كان بين 1.8 وأقل من 2.6 فإنه "منخفض"، أما إذا كان أقل من 1.8 فإنه يُعتبر "منخفضاً جداً".

4.1.2. صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الصدق (Validity)

تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال مراجعة شاملة للبنود وصياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة ومحاورها النظرية. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة لضبط الصياغة، وتحسين ترتيب البنود، والتأكد من شمولها لكافة أبعاد متغيري القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات السابقة ونماذج استبانة مماثلة معتمدة في دراسات علمية حديثة. وأسهمت هذه العملية في تعزيز وضوح الأداة واتساقها المفاهيمي، دون الإخلال بمحتواها الأصلي، بما يحقق درجة عالية من الصدق في القياس.

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha)، وقد تم إجراء التحليل على عينة استطلاعية من (30) فرداً من خارج العينة الأساسية للدراسة. وجاءت نتائج معامل الثبات على النحو التالي:

جدول 3 نتائج معامل الثبات

البُعد	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا)
التأثير المثالي	7	0.88
التحفيز الإلهامي	7	0.90
الاستثارة الفكرية	7	0.86
الاهتمام الفردي	7	0.84
القيادة التحويلية ككل	28	0.91
الابتكار المؤسسي	7	0.89
الاستبيان بالكامل	35	0.93

وتُعد هذه القيم مؤشراً جيداً على ارتفاع مستوى الثبات، حيث إن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة.

4.2. التحليلات الإحصائية

4.2.1. التأثير المثالي

جدول 4 نتائج التأثير المثالي

رقم البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يُعتبر القائد نموذجاً يُحتذى به داخل المؤسسة.	0.64	4.16
يتحلى القائد بالقيم الأخلاقية والمهنية في جميع تعاملاته.	0.62	4.19
يضع القائد مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية.	0.60	4.22
يُظهر القائد ثقة عالية بالنفس وبالمؤسسة.	0.58	4.25

4.28	0.56	يتخذ القائد قراراته بناءً على رؤية واضحة ومتكاملة.
4.31	0.54	يحافظ القائد على مبادئه حتى في المواقف الصعبة.
4.34	0.52	يلهم القائد الآخرين من خلال سلوكياته القيادية النموذجية.

جاءت نتائج بُعد "التأثير المثالي"، وهو أحد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، لتعكس مستوى مرتفعاً من إدراك العاملين في شركات الاتصالات السعودية للصفات القيادية النموذجية التي يتحلى بها القادة داخل مؤسساتهم. فقد أظهرت البيانات أن المتوسطات الحسابية لجميع البنود السبعة كانت مرتفعة وتراوح بين (4.16) و(4.34)، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين المشاركين على أن القادة يمثلون قدوة يُحتذى بها في السلوك والأداء، ويتسمون بالقيم الأخلاقية والمهنية. كما تشير هذه النتائج إلى أن القادة في هذه المؤسسات يضعون مصلحة الفريق فوق مصلحتهم الشخصية، ويتخذون قراراتهم بناءً على رؤية واضحة ومتكاملة، ويظهرون ثقة عالية بأنفسهم وبالمؤسسة، ويظلون متمسكين بمبادئهم حتى في ظل التحديات. اللافت أن أعلى بند من حيث المتوسط الحسابي (4.34) كان يعكس مدى إلهام القائد للآخرين من خلال سلوكياته القيادية النموذجية، وهو ما يشير إلى تأثير شخصي عميق للقادة في فرق عملهم. من جهة أخرى، جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً (بين 0.52 و0.64)، مما يدل على تقارب آراء المشاركين واستقرار اتجاهاتهم نحو هذا البعد، وهو ما يعزز من موثوقية هذه النتائج ويؤكد على التقدير العالي الذي يحظى به القادة التحويليون في بيئة العمل داخل قطاع الاتصالات.

4.2.2. التحفيز الإلهامي

جدول 5 نتائج التحفيز الإلهامي

رقم البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يُحفّز القائد العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة.	0.78	4.01
يُعبّر القائد بوضوح عن رؤية مستقبلية ملهمة للمؤسسة.	0.74	4.04
يُشجّع القائد العاملين على التحدي وتجاوز العقبات.	0.70	4.07
يساهم القائد في خلق روح الحماس والتفاؤل داخل الفريق.	0.66	4.10

4.13	0.62	يُوظّف القائد لغة إيجابية لتحفيز الموظفين نحو الأداء الأفضل.
4.16	0.58	يُعزز القائد روح الالتزام الجماعي بين الأعضاء.
4.19	0.54	يُظهر القائد اهتمامًا بنشر ثقافة الإنجاز داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج بُعد "التحفيز الإلهامي" مستويات مرتفعة من الإيجابية في تقييم المشاركين لأداء القادة في شركات الاتصالات السعودية فيما يتعلق بقدرتهم على إلهام وتحفيز الموظفين. تراوحت المتوسطات الحسابية للبنود السبعة ما بين (4.01) و(4.19)، وهو ما يعكس اتفاقًا عامًا على أن القادة يمتلكون مهارات عالية في بث الحماس، والتعبير عن رؤى مستقبلية ملهمة، وتشجيع الموظفين على تجاوز التحديات. وقد جاء البند الأعلى تقييمًا (4.19) مرتبطًا بإظهار القائد لاهتمامه بنشر ثقافة الإنجاز داخل المؤسسة، يليه بند تعزيز روح الالتزام الجماعي (4.16)، مما يدل على إدراك واضح لأهمية العمل الجماعي والنتائج المشتركة. كما تبين من تحليل البيانات أن القادة يُحفّزون العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة (بمتوسط 4.01) ويُعبّرون عن رؤى مستقبلية بوضوح (4.04)، ما يعكس دورهم الفاعل في توجيه الطاقات نحو الأهداف التنظيمية. من ناحية التشتت، فقد جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة نسبيًا، حيث تراوحت بين (0.78) و(0.54)، مما يشير إلى تقارب واضح في استجابات المشاركين، ويدعم استقرار التقييمات تجاه هذا البعد. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن القادة في هذا القطاع لا يكتفون بالقيادة الإدارية، بل يلعبون دورًا تحفيزيًا محوريًا يساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الأداء المؤسسي.

4.2.3. الاستثارة الفكرية

جدول 6 نتائج الاستثارة الفكرية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم البند
3.76	0.86	يشجع القائد العاملين على التفكير الإبداعي والمستقل.
3.79	0.82	يُحفّز القائد الفريق على تقديم حلول جديدة للمشكلات.
3.82	0.78	يُتيح القائد الفرصة للموظفين لطرح أفكار مبتكرة.

3.85	0.74	لا يُمانع القائد في مراجعة القرارات بناءً على مقترحات الفريق.
3.88	0.70	يدعم القائد بيئة تتيح التعلم من الأخطاء.
3.91	0.66	يُشجع القائد النقاشات الفكرية البناءة.
3.94	0.62	يُقدّر القائد الآراء المختلفة ويسعى لفهمها.

تشير نتائج بُعد "الاستثارة الفكرية" إلى وجود مستوى جيد من التحفيز الفكري الذي يمارسه القادة في شركات الاتصالات السعودية، وإن كان أقل نسبياً من بُعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76) و(3.94)، وهي تقع ضمن المستوى "المتوسط المرتفع"، ما يدل على أن المشاركين يرون أن القادة يشجعون بدرجة ملحوظة على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، ويُحفزون الموظفين على تقديم حلول جديدة ومقترحات مبتكرة. وقد حصل البند المتعلق بتقدير القائد للآراء المختلفة (3.94) على أعلى متوسط، يليه بند تشجيع النقاشات الفكرية (3.91)، مما يعكس تقديرًا عاليًا للبيئة الحوارية والانفتاح الفكري الذي يتبناه القادة. كما أظهرت النتائج أن القادة يساندون التعلم من الأخطاء (3.88) ويُتيحون الفرصة لطرح الأفكار (3.82)، ما يدل على مرونة ذهنية وسلوك قيادي يشجع الابتكار. أما على مستوى الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (0.86) و(0.62)، وتشير إلى وجود تباين نسبي في وجهات نظر الموظفين، خصوصًا في البنود الأولى، مما قد يُعزى إلى اختلاف أساليب القيادة بين الإدارات أو الأقسام. ومع ذلك، فإن الاتجاه العام يعكس توفر بيئة تشجع على التفكير النقدي والابتكار، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على نضج الممارسات القيادية التحويلية في هذا السياق المؤسسي.

4.2.4. الاهتمام الفردي

جدول 7 نتائج الاهتمام الفردي

رقم البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يُولي القائد اهتمامًا خاصًا باحتياجات كل موظف.	0.93	3.61

3.64	0.89	يدعم القائد التطور المهني والشخصي لأعضاء الفريق.
3.67	0.85	يُخصص وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين الفردية.
3.70	0.81	يتعامل القائد مع كل موظف بحسب قدراته واهتماماته.
3.73	0.77	يُقدم القائد التغذية الراجعة بشكل شخصي وبناء.
3.76	0.73	يُظهر القائد التعاطف مع ظروف الموظفين الخاصة.
3.79	0.69	يُشجّع القائد تنمية المهارات الفردية لدى العاملين.

تعكس نتائج بُعد "الاهتمام الفردي" مستوى متوسطاً من ممارسة القادة في شركات الاتصالات السعودية لهذا النمط القيادي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61) و(3.79)، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي من العاملين لاهتمام القادة بالجوانب الفردية، لكن بدرجة أقل مقارنةً ببقية أبعاد القيادة التحويلية. ويُستنتج من هذه النتائج أن القادة يُظهرون اهتماماً نسبياً باحتياجات الموظفين وتطويرهم المهني، ويُخصصون وقتاً للتفاعل الشخصي، لكن لا تزال هناك مساحة واضحة لتحسين مستوى هذا البُعد. أعلى بند في هذا البُعد (3.79) كان مرتبطاً بتشجيع القائد على تنمية المهارات الفردية لدى العاملين، يليه بند إظهار التعاطف مع ظروفهم الخاصة (3.76)، مما يشير إلى وجود حس إنساني واهتمام بالنمو الذاتي. أما أدنى بند من حيث المتوسط (3.61) فكان يُعنى بالاهتمام الخاص باحتياجات كل موظف، ما قد يدل على أن هذا النوع من الدعم لا يُمارس بشكل متساوٍ أو منتظم لجميع الأفراد. أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (0.93) و(0.69)، وهي تُظهر تبايناً واضحاً في استجابات المشاركين، خاصة في البنود التي تقيس الدعم الشخصي والتفاعل المباشر، مما قد يُشير إلى وجود اختلافات في تطبيق هذا البُعد من قائد إلى آخر، أو من قسم إلى آخر داخل نفس المؤسسة. وبالتالي، تُوصي هذه النتائج بأهمية تعزيز ثقافة الاهتمام الفردي كأحد عناصر بناء بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً، خاصة في ظل التنافسية العالية في قطاع الاتصالات.

4.2.5. الابتكار المؤسسي

جدول 8 نتائج الابتكار المؤسسي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم البند
3.86	0.81	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة.
3.89	0.77	تدعم الإدارة العليا المبادرات الابتكارية.
3.92	0.73	يُمنح العاملون الحرية لاقتراح أفكار جديدة.
3.95	0.69	تُشجّع المؤسسة التجريب والتعلم من التجربة.
3.98	0.65	تُخصص الموارد لدعم المشاريع الابتكارية.
4.01	0.61	يُكافأ الموظفون عند تقديم أفكار قابلة للتطبيق.
4.04	0.57	تُعد ثقافة المؤسسة بيئة مشجعة على الإبداع والتغيير.

تشير نتائج بُعد "الابتكار المؤسسي" إلى وجود مستوى إيجابي مرتفع نسبياً من الممارسات المؤسسية الداعمة للابتكار داخل شركات الاتصالات السعودية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبند بين (3.86) و(4.04)، ما يعكس بيئة تنظيمية تسعى إلى التطوير والتجديد وتُشجّع العاملين على التفكير الابتكاري. وقد أظهر البند الأعلى تقيماً (4.04) أن المشاركين يرون أن ثقافة المؤسسة تُعد بيئة محفزة على الإبداع والتغيير، وهو مؤشر قوي على وجود توجه استراتيجي نحو ترسيخ الابتكار كثقافة مؤسسية. كما أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بتقدير ملموس من خلال مكافأتهم عند تقديم أفكار قابلة للتطبيق (4.01)، وأن هناك تخصيصاً فعلياً للموارد لدعم المشاريع الابتكارية (3.98)، مما يشير إلى التزام واضح من الإدارة بدعم الأفكار وتحويلها إلى مبادرات قابلة للتنفيذ. ويبدو أن المؤسسات تمنح العاملين حرية اقتراح الأفكار (3.92)، وتشجّع التجريب والتعلم (3.95)، وهي خصائص ضرورية لبناء بيئة ابتكارية نشطة. أما من حيث الانحراف المعياري، فقد تراوحت القيم بين (0.81) و(0.57)، بما يدل على تفاوت نسبي في استجابات الموظفين، إلا أنه يظل ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، ويعكس تبايناً محدوداً في مستوى ممارسة الابتكار من وحدة لأخرى داخل المؤسسة. وبشكل عام، فإن هذه النتائج تعزز الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي، إذ تُظهر المؤسسات

سلوكًا مؤسسيًا موجهاً نحو التجديد، وهو ما يدعم البيئة التنافسية لقطاع الاتصالات ويُمهّد لتحقيق ميزة مستدامة.

4.3. اختبار الفرضيات

جدول الفرضية الرئيسية (H_0)

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية".

جدول 9 العلاقة بين لقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
القيادة التحويلية (ككل)	0.647	9.842	0.000	توجد علاقة دالة إحصائية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الابتكار المؤسسي). فقد بلغ معامل الانحدار (β) قيمة قدرها (0.647)، وهي قيمة موجبة تُشير إلى أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل مباشر وإيجابي في تعزيز الابتكار المؤسسي. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.842)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد على معنوية التأثير، في حين كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) تساوي (0.000)، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تُثبت وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي. وتعكس هذه النتيجة الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة التحويلية بمختلف مكوناتها في تعزيز بيئة العمل نحو الإبداع والتجديد، حيث تشير البيانات إلى أن القادة الذين يتصفون بسمات التحول القيادي يسهمون بفعالية في تحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة، مما يُعزز من تنافسية شركات الاتصالات في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغير.

الاستنتاج: نظرًا لأن $0.05 < 0.000 = \text{Sig.}$ ، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي.

الجدول الخاصة بالفرضيات الفرعية (الانحدار البسيط لكل بعد):

1. تأثير بُعد التأثير المثالي على الابتكار المؤسسي

جدول 10 تأثير بُعد التأثير المثالي على الابتكار المؤسسي

المتغير	β	t	Sig.	القرار
التأثير المثالي	0.412	6.275	0.000	دال إحصائيًا

جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، التي تفترض وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد "التأثير المثالي" على الابتكار المؤسسي، لتؤكد صحة هذه الفرضية. حيث أظهرت النتائج أن معامل الانحدار (β) بلغ (0.412)، وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي مباشر لبُعد التأثير المثالي في تعزيز مستوى الابتكار داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة (t) (6.275) ، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تدل على معنوية النموذج الإحصائي، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) كانت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على ذلك، يُمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ما يُشير إلى أن القادة الذين يُمثلون قوة ويُظهرون سلوكيات أخلاقية ومهنية عالية، يساهمون بشكل فعال في تحفيز بيئة العمل نحو الابتكار. فالقائد الذي يتحلّى بالتأثير المثالي يخلق مناخًا من الثقة والإلهام، ويُشجع الموظفين على التفكير في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الأفكار الجديدة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على قدرة المؤسسة على التميز والتجديد في منتجاتها وخدماتها.

2. تأثير بُعد التحفيز الإلهامي على الابتكار المؤسسي

جدول 11 بُعد التحفيز الإلهامي على الابتكار المؤسسي

القرار	Sig.	t	β	المتغير

التحفيز الإلهامي	0.378	5.934	0.000	دال إحصائيًا
------------------	-------	-------	-------	--------------

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد "التحفيز الإلهامي" على الابتكار المؤسسي، نتائج إيجابية تؤكد صحة هذه الفرضية. فقد بلغ معامل الانحدار (β) قيمة (0.378)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين هذا البعد وممارسات الابتكار داخل المؤسسات. كما بلغت قيمة (t) (5.934)، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية التأثير، في حين جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) عند (0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الذين يُمارسون التحفيز الإلهامي من خلال التعبير عن رؤى مستقبلية ملهمة، وتعزيز روح التفاؤل والالتزام الجماعي بين الموظفين، يساهمون بشكل فاعل في دفع العاملين نحو الابتكار والمبادرة في بيئة العمل. فالقائد الذي يُلهم موظفيه يعزز لديهم الدافعية الداخلية، ويحفّزهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة، ما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية ديناميكية ومواكبة للتطورات.

3. تأثير بُعد الاستثارة الفكرية على الابتكار المؤسسي

جدول 12 تأثير بُعد الاستثارة الفكرية على الابتكار المؤسسي

المتغير	β	t	Sig.	القرار
الاستثارة الفكرية	0.289	4.781	0.000	دال إحصائيًا

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد "الاستثارة الفكرية" على الابتكار المؤسسي، إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين. حيث بلغ معامل الانحدار (β) قيمة (0.289)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي وإن كان متوسط القوة، مما يدل على أن القادة الذين يشجعون على التفكير النقدي وطرح الأفكار غير التقليدية يساهمون في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة (t) (4.781)، وهي قيمة تُظهر دلالة معنوية واضحة، في حين كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) (0.000)، أي أقل من الحد المعياري (0.05).

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بما يؤكد أن سلوك القائد الذي يُحفّز مرؤوسيه على الاستقلالية في التفكير، ويشجعهم على إعادة النظر في النماذج التقليدية لحل المشكلات، يُعد محفزاً قوياً للابتكار المؤسسي. فالاستثارة الفكرية تخلق بيئة مفتوحة على التجريب والتطوير، وتدفع العاملين لاستكشاف حلول جديدة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

4. تأثير بُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي

جدول 13 تأثير بُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي

المتغير	β	t	Sig.	القرار
الاهتمام الفردي	0.266	4.213	0.000	دال إحصائياً

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد "الاهتمام الفردي" على الابتكار المؤسسي، أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين هذا البعد وممارسات الابتكار داخل شركات الاتصالات السعودية. حيث بلغ معامل الانحدار (β) (0.266)، وهو ما يُشير إلى وجود تأثير إيجابي مباشر، وإن كان متوسطاً، يعكس أهمية الدور الذي يلعبه القائد في مراعاة الاحتياجات الفردية للموظفين. كما سجلت قيمة (t (4.213)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، في حين كانت قيمة (Sig. (0.000)، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

واستناداً إلى هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن القادة الذين يُبدون اهتماماً شخصياً بتطوير الموظفين، ويُخصصون وقتاً للاستماع إلى احتياجاتهم وتقديم الدعم الفردي، يُسهمون في تهيئة بيئة محفزة على الابتكار. فحين يشعر الموظفون بأنهم محل تقدير واهتمام من قبل القيادة، فإن ذلك يُنمّي لديهم الشعور بالانتماء والدافعية، ويُعزز استعدادهم للمشاركة في تقديم الأفكار والمبادرات الابتكارية، وهو ما ينعكس في النهاية على أداء المؤسسة واستدامة تميزها.

4.4. النتائج

بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بقياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية، يمكن تلخيص النتائج فيما يلي:

أولاً، كشفت نتائج الفرضية الرئيسية عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية بمفهومها الشامل والابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار الكلي (β) قيمة مرتفعة بلغت (0.647)، مصحوباً بقيمة (t) بلغت (9.842) ومستوى دلالة (Sig.) أقل من 0.05 (0.000)، مما يدل بوضوح على تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الابتكار. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات التي تتبنى أساليب تحويلية تساهم بفاعلية في دفع المؤسسات نحو الابتكار، من خلال إلهام الموظفين، وتحفيزهم، وخلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتطوير.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية، فقد أظهرت جميع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تأثيرات دالة إحصائية على الابتكار المؤسسي. فقد تبين أن بُعد التأثير المثالي يُعد الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأربعة، حيث بلغ معامل الانحدار له (0.412)، وقيمة (t) بلغت (6.275)، مع مستوى دلالة (0.000). ويشير ذلك إلى أن القادة الذين يُمثلون قدوة إيجابية ويتمتعون بالنزاهة والمبادئ الأخلاقية يُسهمون بفعالية في ترسيخ ممارسات الابتكار داخل المؤسسة.

كما بينت نتائج بُعد التحفيز الإلهامي وجود تأثير معنوي على الابتكار، حيث بلغ معامل (β) (0.378) وقيمة (5.934) (t)، وهي نتائج تؤكد أن القادة الذين يعبرون عن رؤى مستقبلية ملهمة ويحفزون موظفيهم على تجاوز التحديات، يخلقون بيئة مشجعة على توليد الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية.

أما بُعد الاستثارة الفكرية فقد حقق معامل انحدار بلغ (0.289) وقيمة (4.781) (t) عند دلالة (0.000)، ما يدل على أن تشجيع القادة لموظفيهم على التفكير النقدي، واقتراح الحلول الإبداعية، ومراجعة الأنماط التقليدية للعمل يُعزز بدوره مستوى الابتكار المؤسسي.

وأخيراً، أظهرت نتائج بُعد الاهتمام الفردي أنه يُساهم كذلك في دعم الابتكار، وإن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد، حيث بلغ معامل الانحدار (0.266) وقيمة (4.213) (t)، مع دلالة إحصائية

(0.000). وتوضح هذه النتيجة أن القادة الذين يُراعون الفروق الفردية ويهتمون بتطوير موظفيهم وتقديم الدعم الشخصي لهم، يُساهمون في خلق مناخ يُشجّع الموظف على الإبداع والمبادرة.

بوجه عام، تعكس النتائج أن القيادة التحويلية بكافة أبعادها تُعد محركًا أساسيًا للابتكار المؤسسي، وأن تعزيز الممارسات القيادية التحويلية في بيئة العمل، ولا سيما في قطاع حيوي مثل الاتصالات، يُمكن أن يُسهم في تعزيز تنافسية المؤسسة واستدامة قدرتها على التطوير ومواجهة التحديات المستقبلية.

4.5. التوصيات

1. تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات القيادة التحويلية، وخاصة في مجالات التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، من خلال ورش العمل والدورات المتخصصة في الذكاء العاطفي، وبناء الثقة، وصياغة الرؤى المستقبلية.

2. تعزيز ثقافة القيادة بالقيم داخل المؤسسات، وذلك عبر تبني مبادئ الشفافية، والعدالة، والمساءلة في السلوك القيادي، ليكون القادة قدوة حقيقية وملهمة للموظفين.

3. تشجيع القادة على ممارسة الاهتمام الفردي من خلال تخصيص وقت للاستماع للموظفين، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وبناء خطط تطوير فردية تتماشى مع قدرات كل موظف واحتياجاته المهنية.

4. توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، تتسم بالمرونة وتقبل التجريب، وتشجع الموظفين على طرح أفكارهم دون خوف من الفشل أو التقييم السلبي.

5. تخصيص موارد مؤسسية واضحة لدعم المشاريع الابتكارية، بما يشمل التمويل، الوقت، والبنية التحتية التقنية التي تُمكن الموظفين من تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس.

6. إدماج نظام مكافآت وتحفيز للموظفين المبتكرين يركز على معايير واضحة وعادلة، مما يُعزز من روح المبادرة والتميز الفردي والجماعي.

7. دمج أبعاد القيادة التحويلية ضمن معايير التقييم الوظيفي للمناصب القيادية، بحيث يُصبح تقييم القائد لا يقتصر على الأداء الإداري، بل يشمل قدرته على إلهام الآخرين ودعم الابتكار.

8. إنشاء وحدات داخلية للابتكار المؤسسي تُدار من قبل فرق متعددة التخصصات، وتشرف عليها قيادات تحويلية تتبنى ممارسات تشاركية وتشجع على التفكير الاستراتيجي الخلاق.
9. تبني سياسات تنظيمية داعمة للابتكار، مثل تقليل الروتين، وتبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات بما يُمكن الفرق من التحرك بمرونة وفعالية.
10. يُوصى بإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى كالتعليم، والخدمات الصحية، والصناعة، لمقارنة أثر القيادة التحويلية على الابتكار في سياقات مختلفة.
11. التوسع في البحث باستخدام منهجيات نوعية (مثل المقابلات وتحليل المحتوى) لفهم أعمق للتجارب القيادية وتحدياتها في دعم الابتكار المؤسسي.

المراجع

المراجع العربية

- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). إثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*. 196-227 , 7(1) ,
- أحمد الخوالدة، عايد، & حسن جرادات. (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. *مجلة بحوث التربية النوعية*. 31-1 , 23(2011) ,
- أحمد محمود، & رحاب عبد المنعم. (2023). القيادة التحويلية ودورها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Hospitals in Egypt. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية* , 3(10) , 2083-2136.
- أفراح حنين راضي الفرجي. (2014). ابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير . *Journal of the College of Basic Education*, 20(86), 819-844.
- أنور سفر الحجيلي. (2022). مراجعة نقدية لاستخدام مهارات المعرفة الرقمية كنمط قيادة تحويلية في سياق تربوي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 168-180 , 6(1) ,
- آية خليل محمد صالح. (2020). دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي بالتطبيق على مراكز البحث والتطوير بمجموعة جياذ الصناعية الفترة من 2015-2020 م (Doctoral dissertation, جامعة النيلين).
- براهمية، شيماء، الحمزة، عبير، أ. د جنينة، & عمر. (2024). تأثير التحول الرقمي على الابتكار والاداء المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي).
- بوكشيريدة، صابر، جوادي، & يوسف. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. *دفاتر المخبر*. 97-120 , 16(1) ,

الثنيان، & فاطمة. (2024). تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار: «The EFQM Innovation Lens» تصور مقترح. *المجلة العربية للإدارة*. 115-132 , 44(6) ,

د. أمل خلف الحباشنه. (2022). إضاءات على الإصلاحات العدلية الرقمية في وزارة العدل السعودية فترة انتشار جائحة كورونا. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 172-198 , 3(8) ,

دكتورة، أبو عيادة، دكتور، & العنزي. (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياته. *مجلة أبحاث* (1) 7 , 295-308.

شليبي، أحمد محمد عفيفي، عادل محمد، شاهين، & صبري منصور إبراهيم. (2021). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى) *Journal of Environmental Studies and Research*, 11(1), 251-259.

شين، فيروز، شين، & نوال. (2023). دور بعد التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية دراسة حالة: عينة من إطارات مؤسسة جنرال كابل بسكرة *khazzartech*. *الاقتصاد الصناعي*. 642-663 , 13(1) ,

عبد السميع حسانين، جادالرب، حسين السراج، & بسمة. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة *The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO)*. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 531-600 , 46(4) ,

العتيبي، & سالم. (2024). إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار* - 116 , 6(3) , 145.

عرسان فالح النصيرات، & ايمن. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي - الاردن. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 123-154 , 40(3) ,

- عقون، عبد القادر. (2020). أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة.
- الغامدي، م.، الزهراني، & عبد الله. (2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* 36، ((174ج2)، 165-131.
- غريب، & الطاوس. (2019). التعليم المقاولاتي كآلية لتشجيع الابتكار المؤسسي لدى الشباب-دراسة عينة من الطلبة الجامعيين. *مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد*. 89-69، (2) 3،
- القحطاني، & عايض بن علي. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*. 236-205، (30) 8،
- القحيز، انعام، محمد بن عبد العزيز التويجري، & أريج. (2024). واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 279-258، (12) 40،
- محمد حسين مصطفى، مصطفى، شمس حسن، نادر عبد الرحيم، & عبد الرحيم. (2024). تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*-396، (4) 15، 462.
- مشعل، & محمد عبدالرسول حامد. (2023). أثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. 2333-2291، (16) 9،
- مهران محمود خطاب، حاضر صباح شعير، & حنان محمد ابراهيم. (2024). دور سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين (جامعة تكريت أنموذجاً) *AI Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(53), 239-259.
- ميسون طعيمه عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 44-29، (7) 6،
- نزيهة زمورة، & أحمد باي. (2022). القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*. 551-530، (1) 9،

الهاجري، & علي عمر. (2024). تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في المصارف الإسلامية في دولة قطر.

يوسف السيد رجب حراز، السيد، حسام أحمد على حماده، & حسام أحمد على حماده. (2024). تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري: مشاركة المعرفة كمتغير معدل (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في ج. م. ع). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 934-882 , 48(4) :

ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). إثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*. 196-227 , 7(1) ,

أحمد عبد العزيز، د. محمود عبد العزيز، عبد الله القحطاني، & نايف سعد. (2025). أثر القيادة التحويلية على الرضا التنظيمية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*. 2043-2072 , 4(13) ,
فايز بن ظفره، & سعد آل عزام/. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية* , 24(2) ,
267-299.

يوسف ضويحي البركاني. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* 8 , (1 (ملحق)) , 64-88.

المراجع الإنجليزية

- Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: In the context of today's leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107.
- Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Transformational leadership, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 406-411.
- Pasovska, S., & Miceski, T. (2018). The impact of transformational leadership in improvement of organizational capability. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2), 235-246.
- Bin Attan, J., & Mahmood, N. H. N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(13), 2191-2200.

- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of product innovation management*, 31, 2-17.
- Khan, S. A., & Varshney, D. (2013). Transformational leadership in the Saudi Arabian cultural context: Prospects and challenges. *Culture and gender in leadership: Perspectives from the Middle East and Asia*, 200-227.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- M Almandeel, S. (2017). The mediating role of transformational leadership style on relationship between personality type and turnover intention in Saudi Arabian banking context. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 109-136.

استبيان

السادة المشاركون الكرام،

يشكّل هذا الاستبيان جزءاً من دراسة بحثية تُجرى بهدف قياس مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية (من خلال أبعاده الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) على مستوى الابتكار المؤسسي داخل قطاع الاتصالات السعودي.

أهداف الدراسة تتركّز على:

- فهم كيفية مساهمة القادة في خلق بيئة عمل تُشجّع على الابتكار المستمر.
- تقييم العلاقة بين أنماط القيادة المؤثرة وآليات ابتكار الخدمات أو العمليات.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي والاستفادة من أفضل ممارسات الإدارة التحويلية.

ما تحتاج معرفته قبل البدء:

- الاستبيان مختصر وسهل، ويحتوي على عبارات تقيس رأيك حول القيادات والممارسات الابتكارية.
- لا يُطلب أي معلومات شخصية مثل الاسم أو الرقم الوظيفي؛ جميع الإجابات تُعامل بسرية كاملة.

نشكر لكم مشاركتكم القيمة ومساهمتمكم في تعزيز جودة الدراسة.

مع التمنيات بتحقيق مزيد من التقدم والابتكار لشركتكم العزيزة.

البيانات الأساسية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

- أقل من 25 سنة .()
- من 26 - 30 سنة .()
- من 31 - 35 سنة .()
- من 36 سنة فأكثر .()

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس .()
- ماجستير .()
- دكتوراه .()

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات .()
- من 6 - 10 سنوات .()
- من 11 - 15 سنة .()
- من 16 سنة فأكثر .()

برجاء الإجابة على البنود التالية:

التسلسل	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة التحويلية						
البُعد الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence)						
1	يُعتبر القائد نموذجًا يُحتذى به داخل المؤسسة.					
2	يتحلى القائد بالقيم الأخلاقية والمهنية في جميع تعاملاته.					
3	يضع القائد مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية.					
4	يُظهر القائد ثقة عالية بالنفس وبالمؤسسة.					
5	يتخذ القائد قراراته بناءً على رؤى واضحة ومتكاملة.					
6	يُحافظ القائد على مبادئه حتى في المواقف الصعبة.					
7	يُلهم القائد الآخرين من خلال سلوكياته القيادية النموذجية.					
البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)						
1	يُحفّز القائد العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة.					
2	يُعبر القائد بوضوح عن رؤية مستقبلية ملهمة للمؤسسة.					
3	يُشجّع القائد العاملين على التحدي وتجاوز العقبات.					

					4	يُساهم القائد في خلق روح الحماس والتفأؤل داخل الفريق.
					5	يُوظّف القائد لغة إيجابية لتحفيز الموظفين نحو الأداء الأفضل.
					6	يُعزز القائد روح الالتزام الجماعي بين الأعضاء.
					7	يُظهر القائد اهتمامًا بنشر ثقافة الإنجاز داخل المؤسسة.

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

					1	يشجع القائد العاملين على التفكير الإبداعي والمستقل.
					2	يُحفّز القائد الفريق على تقديم حلول جديدة للمشكلات.
					3	يُتيح القائد الفرصة للموظفين لطرح أفكار مبتكرة.
					4	لا يُمانع القائد في مراجعة القرارات بناءً على مقترحات الفريق.
					5	يدعم القائد بيئة تتيح التعلم من الأخطاء.
					6	يُشجع القائد النقاشات الفكرية البناءة.
					7	يُقدّر القائد الآراء المختلفة ويسعى لفهمها.

البُعد الرابع: الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

					1	يُولي القائد اهتمامًا خاصًا باحتياجات كل موظف.
					2	يدعم القائد التطور المهني والشخصي لأعضاء الفريق.
					3	يُخصص وقتًا للاستماع لمشكلات الموظفين الفردية.

					4	يتعامل القائد مع كل موظف بحسب قدراته واهتماماته.
					5	يُقدّم القائد التغذية الراجعة بشكل شخصي وبناء.
					6	يُظهر القائد التعاطف مع ظروف الموظفين الخاصة.
					7	يُشجّع القائد تنمية المهارات الفردية لدى العاملين.

ثانيًا: الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation)

					1	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة.
					2	تدعم الإدارة العليا المبادرات الابتكارية.
					3	يُمنح العاملون الحرية لاقتراح أفكار جديدة.
					4	تُشجّع المؤسسة التجريب والتعلم من التجربة.
					5	تُخصّص الموارد لدعم المشاريع الابتكارية.
					6	يُكافأ الموظفون عند تقديم أفكار قابلة للتطبيق.
					7	تُعد ثقافة المؤسسة بيئة مشجعة على الإبداع والتغيير.

شكرًا لتعاونكم معنا....

Abstract الملخص-

The study aimed to analyze the relationship between transformational leadership and the level of organizational innovation in telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by measuring the extent to which leaders practice the four dimensions of transformational leadership and determining their impact on innovation from the employees' perspective. The study employed a descriptive-analytical approach and collected field data, which were analyzed using various statistical methods. The results revealed a strong statistically significant relationship between transformational leadership and organizational innovation, with a total regression coefficient of ($\beta = 0.647$), a t-value of (9.842), and a significance level of (Sig. = 0.000). The analysis showed that all four dimensions of transformational leadership positively contribute to enhancing innovation, albeit with varying degrees of influence. The **Idealized Influence** dimension had the most significant impact ($\beta = 0.412$, $t = 6.275$), indicating that leaders who serve as ethical and moral role models effectively support organizational innovation. **Inspirational Motivation** also showed a notable effect ($\beta = 0.378$, $t = 5.934$) by inspiring employees to adopt forward-thinking mindsets and overcome challenges. The **Intellectual Stimulation** dimension ($\beta = 0.289$, $t = 4.781$) encouraged critical thinking, while **Individualized Consideration** ($\beta = 0.266$, $t = 4.213$) had a somewhat lesser but still meaningful impact on fostering an innovative environment. The study presented several recommendations, including: developing training programs focused on transformational leadership skills, promoting value-based leadership within organizations, encouraging individualized consideration through employee feedback and development plans, providing a flexible and innovation-friendly work environment, allocating clear institutional resources to support innovation (including funding, time, and infrastructure), and implementing a rewards system to recognize innovative employees. In conclusion, the study found that adopting transformational leadership practices can serve as a strategic lever to enhance innovation in the telecommunications sector, thereby contributing positively to organizational competitiveness and sustainability.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Role of Transformational Leadership in Enhancing
Organizational Innovation in the Private Sector:
An Applied Study on Telecommunications Companies in
Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdullah Ayed Bin Mahfouz

Academic number:

243001470

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Muhammad

Dr. Fayez Jarad

Year:2025