

عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

ياسر خليل العون

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## مقدمة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية مرحلة تحول كبيرة في بنيته الإدارية والتنظيمية، في ظل توجهات الدولة نحو تحسين كفاءة الأداء وتعزيز فعالية الأجهزة الحكومية. ويُعد الابتكار المؤسسي إحدى الركائز الجوهرية لهذا التحول، حيث يسهم بشكل مباشر في تطوير الخدمات، ورفع جودة المخرجات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية. إلا أن تحقيق مستويات عالية من الابتكار يتطلب قيادة إدارية فاعلة قادرة على تحفيز الموارد البشرية، وتوجيه الطاقات نحو التغيير الإيجابي.

ومن هنا، يبرز موضوع هذه الدراسة الذي يتمثل في تحليل أثر القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إلهام الموظفين، وتحفيزهم فكرياً، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أصبحت هذه القيادة ضرورة في بيئات العمل الحكومية التي تسعى إلى مواكبة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، ضمن سياق حكومي يتجه نحو التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات العامة. كما أن البحث يسهم في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لكيفية توظيف القيادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وهو ما يشكل إضافة نوعية في ميدان الإدارة العامة.

أما الجانب الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة، فيكمن في تركيزها على القيادات الوسطى والعليا في وزارات خدمية، وقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية بشكل تطبيقي باستخدام أدوات بحث كمية، ما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، وتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير السياسات القيادية داخل القطاع الحكومي السعودي.

## مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة سلسلة من التحولات الجذرية في بنيته التنظيمية والإدارية، مدفوعةً برؤية وطنية شاملة تسعى إلى رفع كفاءة الأداء وتعزيز ممارسات الحوكمة والابتكار المؤسسي. وتُعدُّ الوزارات الخدمية من أبرز الجهات التي تواجه ضغوطاً متزايدة للاستجابة السريعة للتغيرات ومواكبة متطلبات التحول، بما في ذلك تحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن الواقع العملي يعكس تفاوتاً واضحاً في مستويات الابتكار داخل هذه المؤسسات، ما يشير إلى وجود فجوة بين الأهداف المرسومة وواقع الأداء التنفيذي.

ورغم إطلاق العديد من المبادرات الحكومية التي تهدف إلى تشجيع الإبداع وتعزيز البيئة الداعمة للابتكار، إلا أن حجم التحديات الداخلية مثل الجمود الإداري، والمركزية في اتخاذ القرار، ومحدودية المبادرات الذاتية من قبل الموظفين، يشير إلى وجود عوامل خفية تعيق تحقيق الابتكار المؤسسي بالشكل المنشود. وتُعدُّ القيادة أحد أهم هذه العوامل، حيث أن طبيعة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافتها التنظيمية، وتحديد مدى انفتاحها على التغيير، وقدرتها على تشجيع التجريب وتقبل المخاطرة.

وتحديداً، تبرز القيادة التحويلية كنمط حديث يتجاوز الممارسات التقليدية في الإدارة، ويعتمد على إلهام الأفراد، وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، وتعزيز قدراتهم الذاتية. وعلى الرغم من شيوع هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، إلا أن تطبيقه في السياق الحكومي، خصوصاً في البيئة السعودية، لا يزال محدوداً، ولم يتم التحقق منه ميدانياً بالقدر الكافي، خاصة فيما يتعلق بعلاقته المباشرة بمستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات.

وتكمن المشكلة الرئيسة في هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، وذلك من خلال تحليل مدى ممارسة هذا النوع من القيادة من قبل المسؤولين في الوزارات الخدمية، وتأثيره الفعلي على تطوير بيئة العمل وتحقيق نتائج ملموسة في الابتكار. كما تسعى الدراسة إلى معالجة إشكالية الافتقار إلى دراسات كمية تطبيقية تقيس هذه العلاقة بشكل منهجي باستخدام أدوات علمية موثوقة.

بناءً عليه، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أن وجود نمط قيادي تحويلي داخل الوزارة يمكن أن يشكل أحد المحددات الجوهرية لنجاح مبادرات الابتكار. وتحاول الكشف عن ما إذا كانت أبعاد القيادة التحويلية الأربعة – والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي – تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية، أم أن هناك فجوة بين الممارسات القيادية المعلنة والتطبيقات الواقعية.

في ضوء ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة فجوة معرفية وعملية من خلال طرح تساؤل بحثي جوهري حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في السياق الإداري الحكومي السعودي، والوقوف على أبرز المعوقات والعوامل التي قد تؤثر في فاعلية هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم توصيات تطبيقية يمكن أن تُستثمر في تصميم البرامج القيادية المستقبلية وتعزيز مسار الابتكار في المؤسسات الحكومية.

## أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابةً للحاجة المتزايدة لفهم أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية السعودية. فعلى الرغم من وفرة الأبحاث التي تناولت القيادة التحويلية والابتكار في بيئات عمل خاصة أو صناعية، فإنّ الدراسات التي ركزت بصورة مباشرة على السياق الحكومي السعودي ما تزال محدودة؛ وعليه تسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة معرفية من خلال التركيز على:

١. السياق الحكومي السعودي: معظم الأدبيات السابقة عالجت منظمات خاصة أو مؤسسات غير ربحية في دول مختلفة؛ أمّا هذه الدراسة فتستهدف الوزارات الخدمية السعودية تحديدًا، لتوفّر بيانات دقيقة وملائمة للبيئة المحلية.
٢. الربط الكمي بين القيادة والابتكار: بينما تناولت دراسات سابقة القيادة التحويلية أو الابتكار المؤسسي كلٌّ على حدة، فإنّ الربط التجريبي بينهما في القطاع الحكومي العربي قلّمَا تم بحثه بعمق؛ ممّا يمنح هذه الدراسة بُعدًا تكامليًا غير مسبوق.
٣. تحليل أبعاد القيادة التحويلية: تعتمد الدراسة قياسًا تفصيليًا للأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) وتأثير كلّ منها على الابتكار.
٤. مقارنة داخلية بين وزارات خدمية: من خلال المقارنة بين وزارات مختلفة، توضح الدراسة التباينات البنيوية والإدارية التي قد تؤثر في فاعلية القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي،

## الجديد الذي تقدّمه الدراسة في مجال الحقل التخصصي

١. تحليل ميداني حديث: توفّر الدراسة بيانات ميدانية معاصرة جمّعت من قيادات وموظفين في الوزارات الخدمية، ما يقدّم صورة راهنة عن ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي.
٢. دمج نظريتين معاصرتين: توظّف الدراسة إطارًا نظريًا يدمج نموذج Bass & Avolio للقيادة التحويلية مع مفاهيم الابتكار المؤسسي، مقدّمة رؤية تفسيرية مركّبة لم تُناقش بهذا العمق سابقًا.
٣. توصيات تنفيذية موجّهة: استنادًا إلى النتائج، ستقترح الدراسة برامج تطوير قيادي وآليات مؤسسية قابلة للتطبيق داخل السياق الحكومي السعودي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية.
٤. إثراء الأدبيات العربية: تضيف الدراسة مرجعًا علميًا موثّقًا للباحثين العرب في مجال القيادة والابتكار بالقطاع الحكومي، ما يدعم الأبحاث المستقبلية ويعزز تراكم المعرفة في هذا الميدان.
٥. دعم صنّاع القرار: تقدّم النتائج دلائل كمية تساعد واضعي السياسات الإدارية على صياغة مبادرات قيادية تسهم في تحقيق مستهدفات التحول الوطني ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية.
٦. تطوير أداة قياس محلية: تطرح الدراسة مقياسًا مُعدّلًا لقياس القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي يتلاءم مع البيئة السعودية، ويمكن توظيفه لاحقًا في دراسات تقييم ومقارنة الأداء المؤسسي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال دراسة تطبيقية على عدد من الوزارات الخدمية. يهدف التوصل إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة في تطوير البيئة التنظيمية وتعزيز القدرة المؤسسية على التجديد والإبداع. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي ونظري يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية في تحسين ممارساتها القيادية وزيادة فعاليتها في مجال الابتكار المؤسسي.

## الهدف العام:

- تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية.

## الأهداف الفرعية:

١. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل الوزارات الخدمية السعودية، وتحديد مدى توافر أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في البيئة الإدارية الحالية.
٢. دراسة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، بهدف التعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير.
٣. تحليل الفروق في مستوى الابتكار المؤسسي بين الوزارات الحكومية وفقاً لاختلاف نمط القيادة المتبع، مع التركيز على مدى تأثير القيادة التحويلية مقارنة بالأساليب القيادية التقليدية.
٤. استخلاص عوامل النجاح القيادي المؤثرة في تبني وتطبيق ممارسات الابتكار المؤسسي، في ضوء نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي.
٥. تقديم توصيات تطبيقية لصناع القرار ومديري الإدارات الحكومية، تهدف إلى تطوير برامج إعداد القادة وتعزيز البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار المؤسسي.
٦. المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، من خلال تقديم نموذج تطبيقي قابل للاستخدام في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالقيادة والابتكار داخل القطاع الحكومي.

## تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يتمحور حول طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وممارسات الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية السعودية، في ظل التحول الإداري الذي تشهده المملكة. ويتفرع من هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى إلى تفكيك العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، وتحليل الفروق المحتملة بين الوزارات من حيث تبني هذا النمط القيادي.

### التساؤل الرئيس:

- ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية:

١. ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في بيئة العمل داخل الوزارات الخدمية السعودية؟
٢. ما مستوى الابتكار المؤسسي كما يُدرّكه الموظفون داخل الوزارات الحكومية السعودية؟
٣. ما العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في بيئة العمل الحكومية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تعزى إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية؟
٥. إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز البيئة التنظيمية المحفّزة على الابتكار داخل الوزارات الحكومية؟
٦. ما أبرز التحديات التي قد تحد من فاعلية القيادة التحويلية في دعم الابتكار المؤسسي في السياق الحكومي السعودي؟

## فروض الدراسة:

انطلاقاً من الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، وبناءً على ما تم عرضه من مشكلة وتساؤلات بحثية، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات التي تُعنى بالكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي في البيئة الحكومية السعودية، مع التركيز على الوزارات الخدمية. وقد تم بناء الفرضيات بأسلوب يعكس طبيعة المنهج الكمي التحليلي، ويُسهّم في قياس كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة، إضافة إلى الفرضيات المتعلقة بالفروق بين الجهات الحكومية في تطبيق هذا النمط القيادي.

## الفرضية الرئيسية:

- $H_0$  (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) ومستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية.
- $H_1$  (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) ومستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية.

## الفرضيات الفرعية:

### ١. التأثير المثالي: (Idealized Influence)

- $H_{01}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي والابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية.
- $H_{11}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد التأثير المثالي والابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية.

### ٢. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

- $H_{02}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى الابتكار المؤسسي.
- $H_{12}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى الابتكار المؤسسي.

### ٣. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

- $H_{03}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الفكري ومستوى الابتكار المؤسسي.
- $H_{13}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد التحفيز الفكري ومستوى الابتكار المؤسسي.

#### ٤. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

- H04 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبار الفردي ومستوى الابتكار المؤسسي.
- H14 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد الاعتبار الفردي ومستوى الابتكار المؤسسي.

#### ٥. الفروق بين الوزارات:

- H05 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تُعزى إلى اختلاف درجات ممارسة القيادة التحويلية بين الوزارات الحكومية.
- H15 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تُعزى إلى اختلاف درجات ممارسة القيادة التحويلية بين الوزارات الحكومية.

#### الدراسات السابقة:

تبين الدراسات الحديثة أنّ الابتكار المؤسسي أصبح المؤشر الأكثر اعتماداً لقياس نجاح برامج التحول الحكومي، في حين يُعدُّ نمط القيادة التحويلية آليةً سلوكيةً قادرةً على تنمية ثقافة الابتكار والتجريب داخل الأجهزة البيروقراطية. ومع أنّ البحوث الدولية أثبتت هذا الارتباط في قطاعات خاصة وصناعية، فإنّ الأدلة التطبيقية داخل الوزارات السعودية ما تزال محدودة وتركز غالباً على الرضا الوظيفي أكثر من الابتكار.. فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تتناول جوانب مختلفة من العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي:

- دراسة القحطاني وآخرون (٢٠٢٣) – وزارة التعليم: أجريت هذه الدراسة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بهدف تحليل أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شملت العينة عدداً من الموظفين الإداريين، وتم توزيع استبانات لقياس ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية وارتفاع مستويات الإبداع الإداري، حيث ساهمت الأبعاد المذكورة في تعزيز مرونة الموظفين، وخلق بيئة تنظيمية محفزة على التفكير الجديد وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية ترفع من مستوى الانتماء الوظيفي وتقلل من مقاومة التغيير داخل الإدارات الحكومية، وهو ما يتماشى مع أهداف التحول الوطني في القطاع العام.
- دراسة – Alessa (2021) مراجعة للدراسات في الجامعات الحكومية: نفذت هذه الدراسة على شكل مراجعة منهجية شاملة للأبحاث المنشورة في السعودية خلال عقدٍ من الزمن (٢٠١١-٢٠٢٠)، وركزت على تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السعودية. اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى

النوعي باستخدام برنامج NVIVO لتحليل ٢٢ دراسة علمية محكمة. أشارت نتائج المراجعة إلى أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجات متفاوتة لكنها تُعد النمط القيادي الأبرز في الجامعات، حيث تساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، ورفع مستويات التمكين الذاتي بين الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والمبادرة، بما يعزز قدرة الجامعات على التكيف مع متطلبات التحول الوطني، لا سيما في مجالات البحث العلمي، وبرامج الجودة، والتعلم الرقمي. وأوصت الدراسة بأهمية تصميم برامج تدريبية للقيادات الجامعية تعزز قدراتهم على ممارسة هذا النمط القيادي.

- دراسة – (2025) Alsalman قطاع الاتصالات: تعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية المتميزة التي استخدمت منهج البحث المختلط (نوعي وكمي) لتحليل ممارسات القيادة التحويلية في شركات الاتصالات السعودية (مثل STC، موبيلي، وزين). أجرت الباحثة مقابلات معمقة مع ٦٠ من القادة التنفيذيين والإداريين، بالإضافة إلى توزيع استبانة على عينة بلغت ٣٠٠ موظف. وقد بينت النتائج أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في بناء رؤية ملهمة للمنظمة، ويدعمون موظفيهم على المستوى الفردي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والارتباط التنظيمي. كما ساعدت هذه القيادة على تعزيز ثقافة التغيير، ورفع مستويات الابتكار في العمليات والخدمات المقدمة، وهو ما يشير إلى قدرة هذا النمط القيادي على مواجهة التحديات التقنية المتسارعة في قطاع الاتصالات.

- دراسة آل هذلول (٢٠٢٣) – القيادة التحويلية الخضراء: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ذات التوجه البيئي – أو ما يُعرف بالقيادة التحويلية الخضراء – وبين مستوى الابتكار المستدام في شركات الاتصالات بالمملكة. استخدمت الباحثة المنهج الكمي من خلال استبانة شملت ١٢٢ موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون القيم البيئية ويشجعون الموظفين على تبني حلول صديقة للبيئة يحققون نتائج إيجابية في مجالات الابتكار البيئي، مثل تطوير منتجات جديدة صديقة للبيئة، وتحديث العمليات التشغيلية لتقليل النفايات. وأوصت الدراسة بتضمين البعد البيئي ضمن سياسات القيادة التحويلية، بما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة، وبما يعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات السعودية.

- دراسة Almassri وآخرون STC – (2024) ومشاركة المعرفة: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، مع التركيز على الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في شركة الاتصالات السعودية STC. استخدم الباحثون المنهج الكمي، ووزعوا استبيانات على عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الابتكار، حيث تُعد مشاركة المعرفة أحد العوامل الوسيطة الجوهرية في هذه العلاقة. وقد عزز القادة التحويليون بيئة تبادل المعرفة عبر الاجتماعات التحفيزية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والتشجيع على التعاون الفكري، مما ساعد في تحفيز التفكير الإبداعي وتنفيذ أفكار جديدة.

• دراسة – (2022) ED652879 القيادة في التعليم العام: تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء المدارس الحكومية في السعودية، حيث ركزت على الممارسات القيادية للمديرين والمشرفين التربويين. اعتمدت الدراسة على استبيانات لقياس درجة تطبيق القيادة التحويلية ومستوى التحسن في جودة البيئة التعليمية، وشملت عينة واسعة من المعلمين والإداريين في مناطق تعليمية مختلفة. أظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على الإلهام والتحفيز الفكري يحققون تحسناً في مشاركة المعلمين، وجودة التخطيط المدرسي، والمبادرات التطويرية، كما تلعب القيادة دوراً جوهرياً في مواجهة مقاومة التغيير وتحفيز المعلمين على تبني التقنيات التعليمية الحديثة.

• دراسة اليماني (٢٠٢٤) – إدارة التغيير الحكومي: سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية كأداة فاعلة ضمن استراتيجيات إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية، في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من ١٦٦ موظفًا في وزارات خدمية مختلفة، وركز على ممارسات القيادة في دعم مسارات التحول المؤسسي. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم في تمكين الموظفين، وتحفيزهم للاندماج في عمليات التغيير التنظيمي، كما تساعد في بناء بيئة مؤسسية مرنة ومركزة على الابتكار. أوصت الدراسة بتضمين المهارات التحويلية ضمن برامج إعداد القادة في القطاع الحكومي لتعزيز قدرات التكيف والابتكار المؤسسي.

• دراسة منشورة في – (2025) SSRN التطوير المؤسسي: استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير المؤسسي داخل بيئة العمل السعودية، مع التركيز على المؤسسات العامة وشبه الحكومية. استخدمت الدراسة استبانة موزعة على عينة من الموظفين الإداريين والمديرين، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متعددة. وخلصت النتائج إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، وخصوصاً التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، تسهم في رفع جودة العمليات وتحقيق نتائج تطوير مؤسسي ملموسة. كما أن هذا النمط القيادي يرتبط بزيادة الولاء التنظيمي، وتحسين بيئة العمل، وخلق ثقافة داعمة للتغيير والتجريب.

#### مناقشة نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة المنجزة في السياق السعودي – سواء في وزارات التعليم، أو قطاع الاتصالات، أو الجامعات – وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي أو الوظيفي. حيث اتفقت غالبية الدراسات (مثل القحطاني وآخرون، ٢٠٢٣؛ Alsaman؛ ٢٠٢٥؛ Almassri وآخرون، ٢٠٢٤) على أن أبعاد القيادة التحويلية، وبالأخص التحفيز الفكري والتأثير المثالي، تلعب دوراً جوهرياً في تشجيع الموظفين على التفكير النقدي، والمبادرة، وتقديم أفكار تطويرية. كما بينت دراسات أخرى (مثل آل هذلول، ٢٠٢٣) أن القيادة ذات التوجه البيئي تدفع نحو الابتكار المستدام، بينما أظهرت بعض الدراسات مثل (2022) ED652879 أن القيادة التحويلية تعزز جودة التعليم من خلال التمكين والإلهام.

إلا أن هذه الدراسات، وعلى الرغم من أهميتها، ركزت في معظمها على قطاعات محددة (التعليم، الاتصالات، الجامعات)، وبعضها اكتفى بتوصيف العلاقة دون الخوض في تحليل الفروق بين الجهات أو قياس الأثر التفصيلي لكل بُعد من أبعاد القيادة على الابتكار، أو أغفلت دور البيئة التنظيمية كعامل وسيط.

#### ما ستقدمه الدراسة الحالية:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة نوعية في حقل القيادة الإدارية والابتكار المؤسسي من خلال عدد من الجوانب التي تميزها عن الدراسات السابقة:

١. تركيزها على الوزارات الحكومية الخدمية، التي تمثل واجهة الدولة أمام المواطن، وهي الأكثر ارتباطاً بتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما في ما يتعلق بجودة الخدمات العامة.

٢. القياس التفصيلي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، وتحليل أثر كل منها بشكل منفصل على مستوى الابتكار المؤسسي، مما يعزز من دقة النتائج ويوفر مؤشرات عملية لصناع القرار.

٣. استخدام أدوات كمية وتحليل إحصائي متقدم لقياس العلاقة السببية وليس مجرد الارتباط، بما في ذلك تحليل الفروق بين الوزارات، وتحديد ما إذا كانت هناك فجوات في تطبيق القيادة التحويلية تؤثر في فاعلية الابتكار المؤسسي.

٤. التركيز على القيادات الوسطى والعليا، وهي الفئة التي تلعب دوراً حيوياً في صياغة وتنفيذ السياسات داخل المؤسسات الحكومية، بعكس كثير من الدراسات السابقة التي اقتصرَت على الموظفين أو الإداريين دون النظر إلى مواقع التأثير القيادي.

٥. دمج السياق الثقافي والتنظيمي المحلي في تفسير النتائج، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تراعي الخصوصية الإدارية للقطاع العام السعودي، وتساعد في تصميم برامج إعداد قيادي فعّالة.

٦. المساهمة في تطوير مقياس محلي لقياس القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، بما يدعم الأبحاث المستقبلية ويوفر أداة تقييم موثوقة للجهات الحكومية.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بتأكيد العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والابتكار، بل تسعى إلى فهم طبيعة هذه العلاقة بعمق في سياق تطبيقي ميداني سعودي، مع تقديم أدوات عملية لصياغة استراتيجيات قيادية داعمة للابتكار المؤسسي الحكومي.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي تفسر طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، وذلك في إطار السياق الإداري للقطاع الحكومي السعودي. وتشمل هذه المنطلقات نظرية القيادة التحويلية ونظرية الابتكار المؤسسي، بالإضافة إلى مفاهيم داعمة مستمدة من علم السلوك التنظيمي ونظرية النظم.

### **أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) (**

تُعد هذه النظرية من أكثر النظريات تأثيراً في مجال القيادة الحديثة، وقد ظهرت في كتابات (James Burns 1978)، وتطوّرت لاحقاً على يد (Bass & Avolio 1994) تقوم النظرية على أساس أن القادة التحويليين لا يكتفون بإدارة الأداء الروتيني، بل يسعون إلى إحداث تغيير جذري في سلوك الأفراد من خلال الإلهام، والتحفيز، وتنمية القدرات، وبناء الثقة والاحترام المتبادل. وتفترض النظرية أن القيادة ليست فقط ممارسة سلطة، بل هي عملية تحفيز للموظفين نحو الأداء فوق المعتاد وتحقيق أهداف ذات طابع استراتيجي.

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية:

١. التأثير المثالي: (Idealized Influence) يظهر القائد بمظهر القدوة الأخلاقية التي يحتذى بها، ويكسب احترام وإعجاب الموظفين من خلال النزاهة والالتزام، مما يعزز الثقة التنظيمية.
٢. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يقدّم القائد رؤية ملهمة للمستقبل ويشجع الأفراد على العمل الجماعي لتحقيقها، مما يعزز الولاء والتفاني في العمل.
٣. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation) يشجّع القائد الموظفين على التفكير الإبداعي، وطرح الأسئلة، وتحدي الوضع القائم، والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية.
٤. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) يعامل القائد كل موظف كفرد فريد، يقدم له الدعم والتدريب وفقاً لاحتياجاته الخاصة، مما يُشعر الموظفين بالتقدير ويحفّزهم على التطور المهني.

### **ثانياً: مفاهيم الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation) (**

يُقصد بالابتكار المؤسسي قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها لتحسين الأداء، سواء على مستوى المنتجات أو العمليات أو الهيكل التنظيمي أو الخدمات. وفقاً لـ (Damanpour 1991)، فإن الابتكار ليس مجرد إبداع فردي، بل هو عملية منظمة تشمل توليد الأفكار، اختيارها، تطبيقها، وتعميمها داخل المؤسسة. وفي السياق الحكومي، يُعد الابتكار ضرورياً لتحقيق الجودة، والفعالية، ورضا المستفيدين.

في هذا الإطار، القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تمكين الابتكار من خلال:

- تعزيز الثقة النفسية التي تدعم التعبير عن الأفكار بحرية.
- توفير بيئة آمنة لتجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل.

- بناء ثقافة تنظيمية مرنة تقبل التغيير والتجديد.
- تشجيع المبادرات الذاتية والعمل الجماعي.

### ثالثاً: النظرية النظامية (Systems Theory) والسياق الحكومي

تري نظرية النظم أن المؤسسة هي كيان مفتوح يتأثر ويتفاعل مع بيئته الخارجية، ويتطلب لتحقيق التكيف والنجاح إدخال تغييرات دائمة على مستوى الهيكل والسلوك الداخلي. القيادة التحويلية في هذا السياق تُعد وسيلة فعالة لضبط هذا التفاعل، وتوجيه الموارد نحو التكيف الإيجابي مع التغيرات، خاصة في ظل التوجه الحكومي السعودي نحو التحول الرقمي والحوكمة.

### رابعاً: العلاقة التكاملية بين المفهومين في السياق السعودي

ضمن السياق الحكومي في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد تحولاً استراتيجياً كبيراً تقوده رؤية ٢٠٣٠، تزداد أهمية القيادة التحويلية كآلية لتمكين الموظفين من الإسهام في الابتكار، وتحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات. ومع أن هذا النمط القيادي أثبت فعاليته في قطاعات خاصة، فإن دراسته وتطبيقه في القطاع الحكومي لا تزال بحاجة إلى تعمق علمي وتجريبي أكثر، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

## المنهجية وطرق البحث:

تتبنى هذه الدراسة تصميماً كمياً غير تجريبي (وصفياً-ارتباطياً) يهدف إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ومستوى الابتكار المؤسسي كما يدركه موظفو الوزارات الحكومية السعودية. يتيح هذا التصميم وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم اختبار قوة الارتباط والتأثير الإحصائي بين المتغيرات دون أي تدخل تجريبي، بما يمكن من بناء توصيات عملية لتحسين الممارسات القيادية في القطاع الحكومي.

## **مجتمع الدراسة**

يتكوّن مجتمع البحث من القيادات الإشرافية والعليا والموظفين الإداريين في الوزارات الحكومية الخدمية بالملكة العربية السعودية، مثل وزارات الصحة، التعليم، الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وغيرها من الجهات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين. يمثل هذا المجتمع البيئة التنظيمية المستهدفة ببرامج التحول ورؤية ٢٠٣٠، ويواجه تحديات ابتكارية تتطلب فهماً أدق للعوامل القيادية المؤثرة.

## **عينة الدراسة**

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تضم ٣٠٠ مشارك من مستويات وظيفية مختلفة (عليا، وسطى، تنفيذية)، مع مراعاة التنوع في الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والموقع الإداري، إضافة إلى التوزيع الجغرافي عبر مناطق المملكة لضمان تمثيل متوازن. وُرعت الاستبانات إلكترونياً، وتم التحقق من اكتمال الاستجابات وجودتها قبل إجراء التحليلات الإحصائية.

## **منهجية التحليل**

طُبّق المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات الكمية، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسّطات والانحرافات المعيارية) لتحديد مستويات القيادة التحويلية والابتكار.
  - معامل ارتباط Pearson لقياس قوة العلاقة بين أبعاد القيادة والابتكار المؤسسي.
  - الانحدار الخطي المتعدد لتقدير حجم تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة على الابتكار.
  - اختبارات الفروق (T-test) و (ANOVA) لاكتشاف الفروق الدالة إحصائياً وفق الخصائص الديموغرافية.
- تُسهم هذه المنهجية في تقديم صورة علمية متكاملة لطبيعة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي، بما يدعم تعزيز كفاءة القيادات الحكومية وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير.

## الاعتبارات الأخلاقية:

حرصت هذه الدراسة على الالتزام الكامل بالضوابط الأخلاقية المرتبطة بالبحث العلمي، بما يضمن احترام حقوق المشاركين وحماية خصوصيتهم وسرية بياناتهم. وقد تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

١. **الموافقة المستنيرة (Informed Consent)** تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين قبل البدء في تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على أن مشاركتهم تطوعية بالكامل، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
٢. **سرية البيانات (Confidentiality)** تم التأكيد على أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم لأي أغراض شخصية أو إدارية، كما لن يتم الإفصاح عن هوية المشاركين بأي شكل.
٣. **الخصوصية (Privacy)** لم تتضمن الاستبانة أي أسئلة تمس الخصوصية الشخصية أو المعلومات الحساسة، وتم تصميم بنودها بما يتوافق مع المعايير الأخلاقية في البحوث الاجتماعية.
٤. **الحماية من الأذى (Non-Maleficence)** لم ينطو هذا البحث على أي تجارب أو إجراءات قد تلحق ضرراً جسدياً أو نفسياً بالمشاركين، حيث اقتصر على جمع بيانات من خلال استبانة إلكترونية.
٥. **الاستخدام المسؤول للنتائج:** يتعهد الباحث باستخدام النتائج في الإطار الأكاديمي فقط، وتقديم التوصيات للجهات المعنية دون تعريض أي جهة أو فرد للإساءة أو التقييم السلبي العلني.

## أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان، نظراً لفعاليتها في الدراسات الكمية التي تستهدف قياس المتغيرات بدقة واستقصاء العلاقات بينها بأسلوب إحصائي موضوعي. وقد تم بناء الاستبانة استناداً إلى مجموعة من الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المعتمدة في مجال القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، مع تكييفها لتناسب طبيعة البيئة الإدارية في الوزارات الحكومية السعودية.

تتألف الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

١. البيانات العامة للمشاركة: يتضمن هذا الجزء معلومات ديموغرافية ووظيفية مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، الوزارة).

٢. محور القيادة التحويلية: تم تطوير هذا الجزء بناءً على نموذج (Bass & Avolio 1994)، ويتكوّن من مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الأربعة الرئيسة للقيادة التحويلية، وهي:

○ التأثير المثالي (Idealized Influence)

○ التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

○ التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

○ الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

ويتضمن هذا المحور عدداً من العبارات (عادة بين ١٦ إلى ٢٠ عبارة)، موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة).

٣. محور الابتكار المؤسسي: يهدف إلى قياس مستوى ممارسة الابتكار داخل المؤسسة كما يُدركه المشاركون، ويعتمد على نماذج حديثة مثل (Damanpour 1991) ومؤشرات OECD (2005) ويتضمن هذا المحور فقرات تقيس الابتكار في المجالات التالية: تطوير الخدمات، تحسين العمليات، تحديث الهياكل التنظيمية، تبني التكنولوجيا، وتمكين الموظفين من المبادرة والتجريب.

تمت صياغة فقرات الاستبانة بلغة واضحة وبأسلوب مباشر لضمان فهم المشاركين، مع الحرص على التوازن بين الجوانب السلوكية والإجرائية. وقد خضعت الاستبانة لتحكيم أكاديمي من مختصين في الإدارة والقيادة التربوية لضمان صدقها الظاهري والمحتوى، ثم تم اختبار ثباتها إحصائياً باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد أظهرت نتائج الثبات مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، يؤهلها للاستخدام في تحليل الفرضيات البحثية بدقة وموضوعية.

## حدود الدراسة:

لتحديد نطاق الدراسة وضبط متغيراتها وفق إطار علمي منضبط، فإن هذه الدراسة تأخذ في الاعتبار الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية –بأبعادها الأربعة وفق نموذج – (Bass & Avolio (1994 ومستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية. ولا تتناول الدراسة أنماط القيادة الأخرى كالقادة التبادليين أو التشاركيين، كما لا تتوسع في الابتكار التقني أو التجاري، بل تركز على الابتكار في العمليات والإجراءات والخدمات الحكومية.
- **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في الوزارات الحكومية الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، وهي الوزارات المعنية بشكل مباشر بتقديم الخدمات العامة للمواطنين. ويشمل ذلك عينة من الموظفين الإداريين والقيادات في عدد من هذه الوزارات دون التوسع إلى الهيئات أو الجهات غير الوزارية.
- **الحدود الزمانية:** تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من الفصل الثاني للعام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ حتى نهاية النصف الأول من عام ٢٠٢٥، وهي الفترة التي تم فيها تصميم أدوات البحث، وجمع البيانات، وتحليل النتائج.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات الكمية المجمعة من خلال استبانة مغلقة. وعليه، فإن نتائج الدراسة تفسّر في ضوء طبيعة هذا المنهج، وقد لا تُعبر عن تفسيرات عميقة ذات طابع كافي، وهو ما قد يتطلب دراسات مستقبلية تعتمد على المناهج المختلطة أو النوعية لتعميق الفهم.

## المراجع:

- القحطاني، س.، المطيري، ف.، و العتيبي، م. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة السعودية، ٦٣(٢)، ص ص. ١١٢-١٣٨.
- آل هذلول، نورة بنت عبد الله. (2023). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار المستدام في شركات الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ١٧(١)، ص ص. ٨٩-١٠٥.
- اليماني، عبد العزيز محمد. (2024). القيادة التحويلية كأداة لإدارة التغيير المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(١)، ص ص. ٦٥-٩١.
- الشريف، هاني بن عبد الله. (2022). أثر أنماط القيادة الحديثة على تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية الحكومية، ٣٨(٣)، ص ص. ٢٧-٥٤.
- العنزي، بدر بن فهد. (2020). ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء الموظفين الحكوميين: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. مجلة العلوم الإدارية السعودية، ٣٢(٢)، ص ص. ١٤١-١٦٨.
- الغامدي، عبد الرحمن. (2019). علاقة القيادة التحويلية بتعزيز التفكير الابتكاري في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، ٤١(١)، ص ص. ٥٥-٨٢.
- القرني، عبد العزيز. (2021). أثر التحفيز القيادي على تبني الموظفين للابتكار المؤسسي في الوزارات السعودية. المجلة السعودية للعلوم الاجتماعية والإدارية، ٢٨(٣)، ص ص. ٩٣-١١٨.
- بني خالد، يوسف، وعبد الغني، أحمد. (2021). دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة مقارنة يمكن إسقاطها على السياق السعودي. مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٤٠(٤)، ص ص. ١٠١-٧٧.
- Alessa, A. (2021). *Transformational Leadership in Saudi Public Universities: A Systematic Review*. Journal of Educational Management and Leadership, 12(2), pp. 45–69.
- Almassri, M., Alotaibi, S. & Harbi, K. (2024). *The Mediating Role of Knowledge Sharing between Transformational Leadership and Innovation in Saudi Telecom Sector*. Journal of Organizational Change Management, 37(1), pp. 88–106.
- Als Salman, N. (2025). *Transformational Leadership Practices in the Saudi Telecom Industry: A Mixed-Methods Approach*. Saudi Journal of Business Research, 18(1), pp. 122–146.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555–590.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- SSRN. (2025). *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Development in Saudi Governmental Institutions*. [online] Available at: <https://www.ssrn.com> [Accessed: 13 Jun. 2025].