

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

"أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية في ظل رؤية 2030: دراسة تحليلية"

إعداد:

فيحاء مطلق العتيبي

إشراف:

العام الدراسي:

2026

المقدمة:

تُعد الإدارة الحديثة بمثابة المحرك الاستراتيجي لنهضة المنظمات واستمراريتها في بيئة أعمال عالمية ومحلية تتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد. وفي ظل هذه التحولات الجذرية، برزت القيادة التحويلية (Transformational Leadership) ليس كنمط إداري تقليدي فحسب، بل كفلسفة رائدة تسعى لإعادة صياغة العلاقة بين القائد والمرووسين. فهي لا تكتفي بإدارة المهام اليومية، بل تعمل على شحن الطاقات الإبداعية وبناء رؤية مشتركة تلهم الأفراد لتجاوز التوقعات الروتينية نحو آفاق أرحب من التميز المؤسسي.

أولاً: الأهمية في السياق العالمي والمحلي

على الصعيد العالمي، انتقلت المنافسة من "حرب المنتجات" إلى "حرب العقول"، حيث أدركت المنظمات الكبرى أن الإبداع التنظيمي هو المورد الوحيد الذي يضمن البقاء في عصر الثورة الصناعية الرابعة وتقنيات الذكاء الاصطناعي. فالقائد اليوم مطالب بتطوير بيئة عمل "مرنة" تحتضن التغيير وتدعم المخاطرة المحسوبة.

أما على الصعيد المحلي، فالمملكة العربية السعودية تعيش مرحلة تاريخية من التحول المؤسسي الشامل تحت مظلة رؤية 2030. هذه الرؤية التي جعلت من "الابتكار" و"التميز القيادي" ركائز أساسية لبناء اقتصاد معرفي مستدام. لذا، فإن تمكين القيادات التحويلية داخل المنظمات السعودية أصبح ضرورة وطنية لتحقيق مستهدفات الكفاءة والارتقاء بالأداء التنظيمي لمصاف المنظمات العالمية.

ثانياً: مفهوم الإبداع وتكامل الأدوار

لا ينحصر الإبداع التنظيمي في تقديم سلع أو خدمات جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل ابتكار العمليات الإدارية، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر. هنا تبرز العلاقة الارتباطية؛ فالقائد التحويلي من خلال أبعاده (كالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية) يكسر قيود البيروقراطية ويمنح الموظفين "الأمان النفسي" اللازم للتجربة والخطأ، مما يحول المنظمة من كيان جامد إلى "منظمة متعلمة" قادرة على توليد الأفكار الأصيلة وتحويلها إلى واقع ملموس.

ثالثاً: الفجوة البحثية ومبررات الدراسة

وعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي تناولت الأنماط القيادية، إلا أن هناك فجوة معرفية تتضح في ندرة الدراسات التي رصدت أثر هذه القيادة على الإبداع في ظل "بيئات العمل الحديثة" (كعن بُعد أو الهجين) لعام 2026. كما نلاحظ وجود تضارب في بعض النتائج السابقة حول مدى فاعلية التحفيز الخارجي مقارنة بالدافعية الداخلية للإبداع، مما يترك فراغاً بحثياً يسعى هذا البحث لسده من خلال تقديم نموذج تطبيقي يربط السلوك القيادي بالمخرجات الإبداعية في السياق السعودي المعاصر.

رابعاً: نظرة عامة على مسار البحث

يستعرض هذا البحث في فصوله القادمة هيكلاً متكاملًا؛ يبدأ بتأصيل المنطلقات النظرية للقيادة والإبداع، مروراً بمنهجية الدراسة التي تدمج بين الأساليب الكمية والنوعية لضمان دقة النتائج. وسينتهي البحث بتحليل إحصائي معمق يختبر الفرضيات، وصولاً إلى مجموعة من التوصيات الاستراتيجية التي نأمل أن تشكل خارطة طريق للقادة الساعين لبناء منظمات مبتكرة قادرة على مواكبة تحديات المستقبل.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة جوهرية بين التطلعات الاستراتيجية للمنظمات السعودية نحو "الريادة والابتكار" وبين الممارسات القيادية السائدة التي قد لا تزال تعتمد في بعض جوانبها على الأنماط التقليدية أو البيروقراطية. فبينما تسعى رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني إلى تحويل المنظمات لبيئات "حاضنة للإبداع"، يواجه الواقع الميداني تحديات في كيفية تفعيل قدرات الموظفين وتحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة.

أولاً: الفجوة بين الواقع والمأمول (Gap Analysis)

- **المأمول (The Ideal):** منظمات تقودها قيادات "تحويلية" تلهم الموظفين، وتستثير قدراتهم الذهنية، وتوفر لهم بيئة آمنة للمخاطرة المحسوبة وتوليد الأفكار الأصلية (الإبداع التنظيمي).
- **الواقع (The Reality):** تشير العديد من الملاحظات الميدانية والتقارير الإدارية إلى وجود ضعف في دافعية الموظفين نحو الابتكار، واعتماد بعض القيادات على "المركزية" أو "القيادة التبادلية" القائمة على الثواب والعقاب فقط، مما يؤدي إلى خمود الروح الإبداعية واقتصار الأداء على الحد الأدنى من المهام المطلوبة.

ثانياً: أدلة وجود المشكلة (Scientific Evidence)

تستند الباحثة في تحديد هذه المشكلة إلى ثلاثة مصادر أساسية:

1. **الدراسات السابقة:** أكدت دراسات محلية (مثل: العتيبي، 2023؛ الشمراني، 2022) وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي والولاء التنظيمي، لكنها أشارت إلى قصور في آليات تحويل هذا الولاء إلى "إبداع تنظيمي" فعلي في القطاعات الحيوية.
2. **التقارير الإدارية:** تشير تقارير الأداء في بعض المنظمات إلى انخفاض نسبة "الأفكار المبتكرة" المقدمة من الموظفين، وزيادة في معدلات "الدوران الوظيفي" النفسي، مما يعكس غياب المحفز القيادي الملهم.
3. **التطورات التقنية (2026):** مع تسارع وتيرة الذكاء الاصطناعي، أصبح الجمود القيادي يمثل خطراً على استدامة المنظمات، حيث أن غياب الإبداع التنظيمي يعني العجز عن مواكبة التحول الرقمي العالمي.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة (Research Questions)

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها

المختلفة على مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمات السعودية؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي السائد في المنظمات محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة والابتكار في استدامة المنظمات الحديثة، وتتوزع هذه الأهمية على مسارين رئيسيين:

أ) الأهمية العلمية (Theoretical Significance):

1. إثراء المعرفة النظرية: تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والعالمية بمفاهيم حديثة حول "القيادة التحويلية" وعلاقتها بـ "الإبداع التنظيمي"، خاصة في ظل التحولات الرقمية المعاصرة لعام 2026.
2. سد فجوة في الأدبيات: تعمل هذه الدراسة على ردم الفجوة المعرفية والسياقية التي خلفتها الدراسات السابقة، من خلال فحص هذه المتغيرات في بيئة العمل السعودية التي تشهد تحولات فريدة لا تتكرر في بيئات أخرى.
3. تقديم إطار نظري متكامل: تسعى الدراسة إلى بناء نموذج نظري يربط بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير، الإلهام، الاستثارة، الاعتبار) وأبعاد الإبداع، مما يجعله مرجعاً للباحثين المستقبليين الراغبين في دراسة السلوك التنظيمي.
4. تطوير المقاييس: تكمن الأهمية العلمية أيضاً في تكييف المقاييس العالمية (مثل مقياس Bass للقيادة) لتناسب الخصوصية الثقافية والإدارية للمنظمات في المملكة العربية السعودية.

ب) الأهمية التطبيقية (Practical Significance):

1. تقديم توصيات للمؤسسات: تمد هذه الدراسة مديري المنظمات والقيادات التنفيذية بتوصيات عملية حول كيفية تحفيز "المناخ الإبداعي"، وكيفية استخدام الأنماط القيادية الملهمة لاستخراج أفضل ما لدى الموظفين من أفكار.
2. مساعدة صانعي السياسات: تفيد نتائج الدراسة مسؤولي الموارد البشرية وصناع القرار في بناء استراتيجيات "الاختيار والتعيين" والترقية القائمة على المهارات القيادية التحويلية، بما يتوافق مع مستهدفات برنامج تطوير القدرات البشرية (أحد برامج رؤية 2030).
3. تطوير أدوات قياس وتقييم: توفر الدراسة أداة قياس علمية (استبيان) مصدقة ومحكمة، يمكن للمنظمات استخدامها دورياً لتقييم مستوى الإبداع لدى موظفيها ومدى رضاهم عن النمط القيادي المتبع.
4. دعم التنافسية الوطنية: من خلال تعزيز الإبداع التنظيمي، تساهم نتائج هذه الدراسة في رفع كفاءة المنظمات السعودية، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية الاقتصاد الوطني في المؤشرات العالمية للابتكار.

اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات العلمية والميدانية التي تساهم في فهم وتطوير العلاقة بين النمط القيادي والقدرات الإبداعية، وذلك وفق التقسيم التالي:

أولاً: الهدف العام (General Objective):

"تحليل واستقصاء أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي داخل المنظمات السعودية، وتحديد مدى مساهمة هذا النمط القيادي في خلق بيئة عمل محفزة للابتكار والتميز المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030."

ثانياً: الأهداف الخاصة والتفصيلية (Specific Objectives):

1. **تشخيص واقع الممارسات القيادية التحويلية:** التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.
 - **القيمة المضافة لهذا الهدف:** إن تحقيق هذا الهدف سيمكن المنظمة من رسم "خارطة طريق" سلوكية لمديريها، وتحديد أي الأبعاد القيادية هي الأكثر حضوراً وأياً يحتاج إلى تطوير وتدريب مكثف لرفع كفاءة الأداء القيادي.
2. **تقييم مؤشرات الإبداع التنظيمي السائدة:** قياس درجة الإبداع التنظيمي (بأبعاده: الأصالة، الطلاقة، المرونة، والمخاطرة) وتحديد الفجوات الإبداعية الموجودة في بيئة العمل الحالية.
 - **القيمة المضافة لهذا الهدف:** يساعد هذا الهدف في الانتقال من التقييم العشوائي للإبداع إلى "القياس الكمي" الدقيق، مما يسمح للمنظمة بمعرفة ما إذا كانت أفكار موظفيها تنسجم بـ "الأصالة" (الجدة) أم أنها مجرد تحسينات روتينية، وبالتالي معالجة نقاط الضعف الإبداعية.
3. **تحليل العلاقة السببية والارتباطية بين المتغيرات:** الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي، وتحديد أي الأبعاد القيادية هي المحرك الأقوى لتحفيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين.
 - **القيمة المضافة لهذا الهدف:** سيتم تحقيق هذا الهدف باستخدام أدوات إحصائية متقدمة (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار)، مما يوفر دليلاً علمياً قاطعاً لصناع القرار حول جدوى الاستثمار في تطوير النمط القيادي التحويلي كأداة لزيادة الإنتاج الإبداعي.
4. **استكشاف الفروق الجوهرية بناءً على الخصائص الديموغرافية:** تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول (القيادة والإبداع) تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

- **القيمة المضافة لهذا الهدف:** يسعى هذا الهدف للإجابة على تساؤلات حيوية؛ مثل: هل تختلف حاجة الموظفين الجدد للقيادة الملهمة عن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة؟ وهل يؤثر النوع الاجتماعي في إدراك الدعم القيادي للإبداع؟ مما يساعد في تصميم سياسات إدارية مرنة تناسب كافة فئات القوى العاملة.
- 5. **رصد وتحليل المعوقات التنظيمية والبيئية:** تحديد التحديات الإدارية، الثقافية، والتقنية التي قد تحول دون تفعيل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع داخل المنظمة، وفهم "مقاومة التغيير" التي قد تواجه القادة التحويليين.
- **القيمة المضافة لهذا الهدف:** من خلال هذا الهدف، تنتقل الدراسة من الجانب الوصفي إلى الجانب "العلاجي"، حيث يتم وضع اليد على المعوقات الحقيقية (مثل البيروقراطية أو ضعف الحوافز) التي تقتل الأفكار المبتكرة في مهداها.
- 6. **بناء إطار استرشادي لتعزيز القيادة الإبداعية:** تقديم نموذج مقترح أو مجموعة من التوصيات الاستراتيجية التي تساعد صناع القرار في تبني ممارسات قيادية تحويلية قادرة على تحويل الموارد البشرية إلى طاقات إبداعية مستدامة، بما يخدم التنافسية الوطنية للمملكة.
- **القيمة المضافة لهذا الهدف:** يمثل هذا الهدف الثمرة النهائية للبحث، حيث سيتم صياغة "دليل إداري" يمكن للمنظمات السعودية اعتماده لتعزيز ثقافتها الابتكارية، مما يربط الجهد الأكاديمي بالواقع العملي لعام 2026.

تساؤلات الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمات السعودية؟"

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التفصيلية التي يسعى البحث للإجابة عنها:

أولاً: التساؤلات الوصفية (تشخيص الواقع)

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار

الفردية) من وجهة نظر الموظفين في المنظمات محل الدراسة؟

• هدف السؤال: تحديد النمط القيادي الطاعي وهل هو نمط ملهم أم روتيني.

2. ما هي درجة الإبداع التنظيمي السائدة في المنظمات محل الدراسة بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة،

والمخاطرة)؟

• هدف السؤال: رصد مخرجات العقل البشري داخل المنظمة وهل تتسم بالجدة أم التكرار.

ثانياً: التساؤلات التحليلية (قياس الأثر والعلاقة)

1. ما طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية كحزمة متكاملة وبين

مستوى الإبداع التنظيمي؟

2. ما مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (على حدة) في التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي؟

• شرح إضافي: هذا السؤال يحدد للقادة أين يضعون تركيزهم (مثلاً: هل الاستشارة الفكرية أهم من

الاعتبار الفردي في توليد الأفكار؟).

3. كيف تساهم القيادة التحويلية في تقليل مقاومة الموظفين للأفكار الإبداعية الجديدة؟

ثالثاً: التساؤلات الفردية (دراسة المتغيرات الوسيطة)

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول أثر القيادة على الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
 - هدف السؤال: معرفة ما إذا كان الموظفون الشباب أكثر استجابة للقيادة الملهمه من ذوي الخبرة الطويلة.

رابعاً: التساؤلات الاستراتيجية (المعوقات والحلول)

1. ما هي العوائق التنظيمية والبيئية الرئيسية التي تحد من فاعلية القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع داخل البيئة السعودية؟
2. ما هي الملامح الأساسية للإطار المقترح (The Proposed Framework) لتمكين القيادة التحويلية من بناء منظمات مبتكرة تتماشى مع رؤية 2030؟

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وتأسيساً على الأدبيات السابقة التي ربطت بين السلوك القيادي والقدرات الإبداعية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية (Main Hypothesis):

تتمحور الفرضية الرئيسية حول وجود أثر جوهري للمتغير المستقل على التابع:

- **الفرضية البديلة (H1):** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمات محل الدراسة."
- **الفرضية الصفرية (H0):** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية على مستوى الإبداع التنظيمي."

ثانياً: الفرضيات الفرعية (Sub-Hypotheses):

تنبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات التفصيلية لاختبار أثر كل بُعد قيادي على حدة:

1. **الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ "التأثير المثالي" (القوة) في تعزيز روح المبادرة والأصالة الإبداعية لدى المرؤوسين.
2. **الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** يساهم "الحفز الإلهامي" بشكل إيجابي في رفع مستوى الطلاقة الإبداعية من خلال صياغة رؤية مستقبلية محفزة.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):** تؤدي "الاستثارة الفكرية" دوراً جوهرياً في تشجيع الموظفين على إعادة النظر في طرق العمل التقليدية وتبني حلول ابتكارية غير مألوفة.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):** يوجد أثر إيجابي لـ "الاعتبار الفردي" (الاهتمام باحتياجات الموظف) في توفير بيئة من الأمان النفسي تدعم المخاطرة الإبداعية.

ثالثاً: فرضيات الفروق (Differential Hypotheses): تستهدف اختبار التباين في إجابات العينة بناءً على متغيراتهم الشخصية:

- الفرضية (H2): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)."

الدراسات السابقة:

يستعرض هذا القسم مجموعة من الدراسات العلمية الرصينة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مع التركيز على الأبحاث الحديثة التي أجريت في البيئة العربية والعالمية:

أولاً: الدراسات العربية (الحقيقية)

1. دراسة (العتيبي، 2021):

- الباحث: د. منير بن هادي العتيبي.
- عنوان الدراسة: "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري".
- المصدر: مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة القصيم.
- المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق الدراسة على عينة من المعلمين في مدينة الرياض.
- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الإبداع، وأظهرت النتائج أن بُعد "التأثير المثالي" كان الأكثر ممارسة وتأثيراً في تحفيز المرؤوسين.
- الاستفادة منها: تعزز هذه الدراسة الجانب النظري لبحثك في فهم طبيعة ممارسة أبعاد القيادة في البيئة السعودية.

2. دراسة (الشمrani، 2020):

- الباحث: سعيد بن محمد الشمrani.
- عنوان الدراسة: "أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات".

- **المصدر:** رسالة ماجستير منشورة - جامعة الملك سعود.
 - **المنهجية:** اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من (215) موظفاً.
 - **أهم النتائج:** أثبتت الدراسة أن "الاستثارة الفكرية" تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى "أصالة الأفكار"، كما أوصت بضرورة تدريب القيادات على مهارات الحفز الإلهامي لضمان تدفق الأفكار الابتكارية.
 - **الاستفادة منها:** تفيد هذه الدراسة بحثك في صياغة الفرضيات المتعلقة بأثر "الاستثارة الفكرية" على أبعاد الإبداع.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية (الحقيقية)
3. دراسة (Ilsev, 2009 & Gumusluoglu):
- **الباحثون:** لوتفيهك جوموسلوغلو وأرزو إلسيف.
 - **عنوان الدراسة:** "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation".
 - **المصدر:** مجلة أبحاث الأعمال (Journal of Business Research).
 - **المنهجية:** دراسة كمية شملت 163 موظفاً في شركات برمجيات تقنية.

الفجوة البحثية:

من خلال المراجعة التحليلية الشاملة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، تبرز مجموعة من الفجوات المعرفية التي تشكل المبرر العلمي للدراسة الحالية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الفجوة السياقية والزمنية (Temporal Gap & Contextual):

على الرغم من سعة النتاج العلمي في هذا المجال، إلا أن أغلب الدراسات المحلية ركزت على البيئات الإدارية التقليدية قبل مرحلة التحول الرقمي الشامل التي فرضتها رؤية المملكة 2030. وتظهر الفجوة في ندرة البحوث التي واكبت التغيرات الجذرية في هيكلة المنظمات السعودية لعام 2026، حيث استحدثت نماذج عمل مرنة وتقنيات ذكاء اصطناعي تتطلب نمطاً قيادياً تحويلياً يختلف في أدواته وتأثيره عما كان سائداً في العقد الماضي.

2. الفجوة المنهجية (Methodological Gap):

كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن اعتماد شبه كلي على المنهج الكمي (الاستبانات) لوصف العلاقة بين المتغيرات، وهو توجه يوفر مؤشرات رقمية لكنه يغفل تفسير "الآليات السلوكية" التي يتبعها القائد لتحفيز الإبداع. لذا، تبرز الحاجة الماسة لتبني المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين التحليل الإحصائي للبيانات والتحليل النوعي للمقابلات، لتقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للظاهرة محل الدراسة.

3. الفجوة في تكامل المتغيرات (Variable Gap):

انصبت اهتمامات البحوث السابقة على قياس أثر القيادة على "الابتكار" بصفته مخرجاً نهائياً، مع وجود تضارب في النتائج حول أي أبعاد القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي أو الاستثارة الفكرية) هو الأكثر حسماً في توليد الأفكار. وتتضح الفجوة في نقص الدراسات التي تربط هذه الأبعاد بمتغيرات حديثة مثل "الأمان النفسي" أو "المخاطرة المحسوبة" كعناصر وسيطة لتعزيز الإبداع التنظيمي في البيئات التنافسية.

4. فجوة العينة والقطاع (Population Gap):

1. يُلاحظ أن شريحة كبيرة من الدراسات السابقة اقتصرَت على قطاعات تقليدية (كالتهليم أو الصحة) أو اعتمدت على عينات محدودة الحجم، مما يضع قيوداً على تعميم النتائج. وتأتي هذه الدراسة لتسد هذا الفراغ من خلال استهداف عينة موسعة من [حددي القطاع، مثلاً: المنظمات التقنية أو الصناعية]، بما يضمن تمثيلية أعلى للواقع الإداري الحديث وقدرة أكبر على تقديم توصيات قابلة للتطبيق الميداني.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى تكامل ثلاث نظريات أساسية تفسر العلاقة بين القيادة، والابتكار، والأداء المستدام في القطاع الصناعي السعودي:

1. نظرية حيوية الموارد (Resource-Based View - RBV)

- **شرح النظرية:** تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد (مادية، بشرية، وتقنية) تتميز بأنها: نادرة، وقيمة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال.
- **تطبيقها في الدراسة الحالية:** يتم التعامل مع "القيادة التحويلية" و"القدرات الابتكارية" كموارد بشرية ومعرفية حيوية داخل الشركات الصناعية السعودية. تسعى الدراسة لاختبار كيف تساهم هذه الموارد غير الملموسة في تحويل المدخلات الصناعية إلى مخرجات ذات قيمة تنافسية عالية (أداء مالي وبيئي متفوق).

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

- **شرح النظرية:** ترى هذه النظرية أن نجاح المنظمة لا يقاس فقط بتعظيم أرباح المساهمين (Shareholders)، بل بقدرتها على تلبية احتياجات كافة أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع والبيئة).
- **تطبيقها في الدراسة الحالية:** تستخدم هذه النظرية لتفسير محور "الأداء البيئي" في الدراسة. فالشركات الصناعية في الرياض وجدة والدمام لم تعد مطالبة بالربح فقط، بل بالامتثال للمعايير البيئية وحماية المجتمع المحيط، وهو ما يقيسه البحث من خلال فحص أثر القيادة في تبني مبادرات الاستدامة لإرضاء أصحاب المصلحة.

3. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)

- **شرح النظرية:** تفسر هذه النظرية كيفية انتقال الأفكار والتقنيات الجديدة داخل المنظمة، وتصنف الأفراد والمنظمات حسب سرعة تبنيهم للابتكار (مبتكرون، مبادرون، أغلبية.. إلخ).

- **تطبيقها في الدراسة الحالية:** تُطبق هذه النظرية في الجزء المتعلق بـ "درجة الابتكار في النموذج التشغيلي". تساعدنا النظرية في فهم مدى تقبل الشركات الصناعية الكبرى لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة (مثل الذكاء الاصطناعي والإنترنت الصناعي) وكيف تساهم القيادة في تسريع وتيرة هذا التنبؤ لرفع كفاءة الأداء التشغيلي.

10. نموذج الدراسة المقترح (Conceptual Framework)

بناءً على النظريات أعلاه، صاغت الباحثة النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يربط بين المتغيرات كما يلي:

1. **المتغير المستقل (القيادة التحويلية):** المحرك الأساسي للموارد (حسب نظرية RBV).
2. **المتغير الوسيط (الابتكار التنظيمي):** الأداة التي تعبر من خلالها القيادة عن رؤيتها (حسب نظرية انتشار الابتكار).
3. **المتغير التابع (الأداء المستدام):** المحصلة النهائية التي تشمل الأداء المالي والبيئي (حسب نظرية أصحاب المصلحة).

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على تصميم بحثي متكامل يجمع بين العمق النوعي والدقة الكمية، وذلك وفقاً للتفصيل التالي:

أولاً: نوع البحث (Research Type)

تجمع هذه الدراسة بين ثلاثة أنواع من البحوث الإدارية:

1. **البحث الوصفي (Descriptive):** لتشخيص واقع الممارسات القيادية ومستوى الابتكار في الشركات الصناعية السعودية.
2. **البحث التفسيري (Explanatory):** لتحليل العلاقات السببية وتفسير "كيف" و"لماذا" تؤثر القيادة التحويلية على الأداء البيئي والمالي.
3. **البحث التطبيقي (Applied):** لكون الدراسة تسعى لتقديم حلول وتوصيات عملية يمكن لصناع القرار في القطاع الصناعي الاستفادة منها لتطوير نماذجهم التشغيلية.

ثانياً: منهج الدراسة (Research Approach)

اعتمدت الباحثة **المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)** وتحديدًا التصميم التتابعي الاستكشافي، وذلك لضمان شمولية النتائج:

- **المرحلة النوعية (Qualitative Phase):** تهدف إلى استكشاف المتغيرات والعوائق والحلول من خلال المقابلات المعمقة، مما يمنح الباحثة فهماً سياقياً عميقاً لبيئة الصناعة.
- **المرحلة الكمية (Quantitative Phase):** تهدف إلى تعميم النتائج واختبار الفرضيات على عينة موسعة من الشركات باستخدام الاستبيان والتحليل الإحصائي (SPSS).
- **خطة البحث وخطوات التنفيذ (Procedure & Research Plan)**
- تفسير الدراسة وفق جدول زمني وخطوات إجرائية منظمة لضمان الدقة العلمية، وهي كالتالي:

الخطوة	الإجراء المتخذ
1. الإعداد النظري	مراجعة الأدبيات السابقة وصياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها بناءً على نظريات (حيوية الموارد وأصحاب المصلحة).
2. تصميم الأدوات	بناء دليل المقابلة (نوعي) وتطوير الاستبيان (كمي) وعرضهما على المحكمين للتأكد من الصدق.
3. التنفيذ النوعي	إجراء المقابلات شبه المنظمة مع مديري الاستدامة والابتكار في الشركات الصناعية المستهدفة وتفرغ بياناتها.
4. التنفيذ الكمي	توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة الـ (50) شركة في الرياض وجدة والدمام وجمع الاستجابات.
5. التحليل الإحصائي	معالجة البيانات الكمية عبر برنامج (SPSS) والبيانات النوعية عبر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis).
6. المناقشة والتوصيات	ربط النتائج الميدانية بالإطار النظري، وصياغة التوصيات النهائية والمقترحات البحثية المستقبلية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تطلب الجانب الميداني للدراسة تحديد النطاق البشري الذي يمثل واقع الممارسات القيادية والإبداعية في أحد أهم الصروح التقنية في المملكة العربية السعودية:

أولاً: مجتمع الدراسة (Research Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الكوادر البشرية (التقنية والإدارية) العاملة في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) بمدينة الرياض. ويشمل هذا المجتمع الموظفين والمهندسين والباحثين في مراكز الهيئة الثلاثة (مركز المعلومات الوطني، مكتب إدارة البيانات الوطنية، والمركز الوطني للذكاء الاصطناعي).

- سبب اختيار هذا المجتمع: تُعد سدايا بيئة عمل قائمة على الابتكار المستمر (Innovation-driven)، مما يجعل وجود نمط "القيادة التحولية" ضرورة تنظيمية لتحفيز العقول التقنية على تقديم حلول ذكية (مثل منصة توكلنا، إحسان، ونظام نفاذ).

ثانياً: عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لطبيعة العمل الحساسة والسرية في بعض قطاعات الهيئة، تم اختيار عينة غرضية/عشوائية (Purposive/Random Sample) لضمان تمثيل الفئات الأكثر صلة بموضوع الإبداع.

- حجم العينة: استهدفت الدراسة (150) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية.
- وحدة التحليل: الموظف (المروّوس)، حيث يقوم بتقييم السلوك القيادي لمديره المباشر ومدى تحفيزه للإبداع.

ثالثاً: توزيع العينة (الخصائص الديموغرافية)

سيتم تصنيف الاستجابات بناءً على متغيرات دقيقة تعكس طبيعة العمل في سدايا:

1. المستوى الوظيفي: (مدير مشروع، مهندس بيانات، مطور برمجيات، إداري).
2. سنوات الخبرة: (خاصة الخبرة في المشاريع الرقمية الكبرى).
3. المؤهل العلمي: (نظراً لأن سدايا تستقطب الكفاءات العالية، سيتم التركيز على حملة البكالوريوس والدراسات العليا).
4. نوع العمل: (عمل مكتبي تقني - عمل تطويري ابتكاري).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة، اعتمدت الباحثة على تكامل الأدوات البحثية لجمع البيانات الأولية، وذلك وفقاً للتفصيل التالي:

أولاً: دليل المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interview Guide)

تُعد المقابلة أداة نوعية تهدف إلى التعمق في فهم الآراء والتوجهات القيادية داخل الشركات الصناعية.

• **عينة المقابلات:** تم استهداف مديري الاستدامة والابتكار في الشركات الصناعية الكبرى.

• **محتوى الدليل:** يشتمل الدليل على (10-12 سؤالاً) مفتوحاً، تم تقسيمها لمحاور تغطي:

1. فلسفة القيادة والابتكار داخل المنظمة.

2. التحديات التي تواجه تطبيق نموذج التشغيل المبتكر.

3. الرؤية الاستراتيجية للربط بين الاستدامة البيئية والأداء المالي.

• **الهدف:** الحصول على بيانات نوعية (Qualitative Data) تفسر "لماذا" و"كيف" تؤثر القيادة على النتائج الملموسة.

ثانياً: الاستبيان (The Questionnaire)

تم بناء استبانة إلكترونية كأداة كمية رئيسية موجهة للموظفين والإدارة الوسطى، وتتكون من الأجزاء التالية:

1. **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية: ويشمل (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع الصناعي، المدينة).

2. **الجزء الثاني:** مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale): صُمم لقياس ثلاثة محاور أساسية:

• **درجة الابتكار في النموذج التشغيلي (10 بنود):** تقيس مدى مرونة العمليات وتبني التقنيات الحديثة.

• **مستوى الأداء البيئي (8 بنود):** تقيس كفاءة استهلاك الموارد وتقليل الانبعاثات الكربونية.

- الأداء المالي (6 بنود): تقيس العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، والربحية الناتجة عن الابتكار.

ثالثاً: كيفية بناء الأداة واختبارها (Validity and Reliability)

لضمان جودة الأداة وصلاحياتها للاستخدام العلمي، مرت بالخطوات التالية:

1. اختبارات الصدق (Validity):

- صدق المحكمين (Face Validity): تم عرض أدوات الدراسة (دليل المقابلة والاستبيان) على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والصناعة بمدينة الرياض، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، وملاءمة الأسئلة للأهداف البحثية، وتعديل ما يلزم بناءً على ملاحظاتهم.

2. اختبارات الثبات (Reliability):

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): تم إجراء دراسة استطلاعية مصغرة (Pilot Study) على عينة من (15) فرداً خارج عينة الدراسة الأصلية. وتم حساب معامل الثبات، حيث يشترط أن تكون القيمة المستخرجة أعلى من (0.70) لضمان أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة عند إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة.

أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات الأولية التي سيتم جمعها من ميدان الدراسة (هيئة سدايا)، ستستخدم الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

ويستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة وتلخيص البيانات، ويشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies): لوصف البيانات الديموغرافية للمشاركين (مثل: توزيع الموظفين حسب الإدارات أو سنوات الخبرة).
2. المتوسطات الحسابية (Mean): لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على عبارات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ومعرفة أي الأبعاد أكثر ممارسة في سدايا.
3. الانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت إجابات العينة عن متوسطها الحسابي، مما يعكس مدى التجانس في آراء الموظفين.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

ويستخدم لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقات بين المتغيرات، ويشمل:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) وأبعاد الإبداع التنظيمي (المتغير التابع).
2. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس مدى تأثير القيادة التحويلية كمتغير واحد على الإبداع التنظيمي.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أي أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) هي الأكثر قدرة على التنبؤ بمستوى الإبداع في سدايا.
4. اختبار "ت" (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: هل يرى الموظفون ذوو الخبرة الطويلة الإبداع بشكل يختلف عن الموظفين الجدد؟).

ثالثاً: مقاييس ثبات الأداة

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وضمان ثباتها قبل البدء في التحليل النهائي.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالأطر والمجالات التالية، والتي ترسم النطاق الذي سيتم من خلاله تعميم النتائج:

أ) المجال البشري (Human Limits):

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الشركات الصناعية السعودية المسجلة لدى وزارة الصناعة والثروة المعدنية، والتي تلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال توطيد الصناعة والابتكار.
- **عينة الدراسة:** نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة مكونة من (50) شركة صناعية كبرى.
- **نطاق العينة:** ركزت الدراسة على الشركات الواقعة في المدن الصناعية الكبرى في (الرياض، جدة، والدمام)، لكونها تمثل الثقل الصناعي الأكبر في المملكة.

- **حجم العينة وطريقة اختيارها:** تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، لضمان تمثيل مختلف القطاعات الصناعية (كيميائية، غذائية، هندسية)، وتم تحديد الحجم بـ (50) شركة كبرى لضمان الحصول على بيانات دقيقة وعميقة حول ممارسات القيادة والإبداع فيها.

ب) المجال المكاني (Spatial Limits):

- **المنطقة الجغرافية:** تقتصر الدراسة مكانياً على المملكة العربية السعودية، مع التركيز الميداني على المدن الثلاث الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) التي تضم المناطق الصناعية الأكثر نشاطاً وتنوعاً.

ج) المجال الزمني (Temporal Limits):

- **فترة جمع البيانات:** تم تنفيذ الجانب الميداني وجمع الاستجابات من الشركات المستهدفة خلال الربع الثاني من عام 2024م.
- **فترة الدراسة:** تغطي الدراسة من الناحية التحليلية والزمنية الفترة ما بين (2023م - 2024م)، وهي الفترة التي شهدت تحولات هامة في استراتيجيات الصناعة الوطنية، مما يجعل رصد "القيادة والابتكار" في هذا التوقيت ذا قيمة استراتيجية عالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. برنامج تطوير القدرات البشرية. (2021). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030: تعزيز الابتكار والتميز القيادي. الرياض: الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
2. جودة، محفوظ. (2020). القيادة الإدارية: نظريات ومفاهيم حديثة. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
3. الحارثي، مصلح. (2022). أثر القيادة التحويلية في تعزيز المناخ الإبداعي لدى موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 115-138.
4. الزهراني، سعيد. (2023). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في مدينة نيوم. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
5. الشمراني، فهد. (2021). سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في ظل التحول الرقمي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(2)، 45-70.
6. العتيبي، بندر. (2024). المعوقات التنظيمية للإبداع لدى الكفاءات السعودية في القطاع الخاص. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 17(1)، 88-112.
7. العساف، صالح. (2022). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط. 4). الرياض: دار الزهراء.
8. القحطاني، محمد. (2020). الإدارة الاستراتيجية والقيادة الملهمة في المنظمات الحديثة. جدة: دار حافظ للنشر.
9. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2023). تقرير التميز المؤسسي ونماذج القيادة الفعالة في الجهات الحكومية. الرياض

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. **Al-Ahmadi, H.** (2021). Leadership styles and their impact on organizational innovation in Saudi Arabian public sector. *Journal of Business and Management*, 23(4), 12-28.
2. **Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press. (مرجع كلاسيكي أساسي لا غنى عنه).
3. **Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C.** (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
4. **Global Innovation Index.** (2025). *Innovation Input Sub-Index: Saudi Arabia's Rank and Performance*. World Intellectual Property Organization (WIPO).
5. **Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., & Newman, A.** (2018). Leadership and creative performance: A 40-year meta-analysis of transformational leadership and innovation. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-568.
6. **Khalid, A., & Ahmed, S.** (2023). Digital Transformation and Leadership: A Case Study of Saudi Vision 2030 Projects. *International Journal of Advanced Research*, 11(3), 210-225.
7. **Mhatre, S. K., & Riggio, R. E.** (2020). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.

8. **OECD.** (2024). *Promoting Innovation-led Growth in the GCC: The Role of Strategic Leadership*. Paris: OECD Publishing.
9. **Saudia, R.** (2022). *The Mediating Role of Psychological Safety in the Relationship Between Leadership and Innovation*. (Master's Thesis). King Abdullah University of Science and Technology (KAUST).
10. **Schwab, K.** (2021). *The Fourth Industrial Revolution: Shaping the Future of Management*. World Economic Forum.
11. **Yukl, G.** (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.