



أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات
الناشئة في المملكة العربية السعودية

اعداد:

سلطان محمد المطيري

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

2026

الفهرس

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	مقدمة البحث
5	مشكلة البحث
5	أهمية البحث
6	أسئلة البحث
6	أهداف البحث
6	فرضيات البحث
7	نموذج البحث ((Research Model
7	نطاق الدراسة
7	مخطط المشروع
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	تمهيد
8	المبحث الأول: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
9	المبحث الثاني: الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation)
10	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
11	المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
13	الفصل الثالث: منهجية البحث
13	مقدمة
13	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
13	تصميم البحث
14	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
14	طريقة جمع البيانات
15	أنواع البيانات
15	إجراءات التحليل الإحصائي
	الخاتمة
	Error! Bookmark not defined.
22	قائمة المراجع
16	الفصل الثالث: منهجية البحث

16

ملحق استبيان الدراسة. 1

18

جدول أدوات البحث. 2

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة البحث

تعد القيادة المحرك الأساسي لنجاح المنظمات في العصر الحديث، حيث لم يعد الدور التقليدي للقائد مقتصرًا على التوجيه والرقابة، بل امتد ليشمل إلهام العاملين وتحفيز قدراتهم الإبداعية. وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، برز مفهوم "القيادة التحويلية" كأحد أكثر الأنماط القيادية فاعلية في إحداث التغيير الإيجابي وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً وتنموياً غير مسبوق في إطار رؤية المملكة 2030، حيث وضعت الرؤية الابتكار وريادة الأعمال في قلب استراتيجيتها لتنويع مصادر الدخل الوطني. وفي هذا السياق، برزت الشركات الناشئة (Startups) كلاعب محوري في دفع عجلة الاقتصاد الرقمي، حيث تصدرت المملكة دول المنطقة في حجم الاستثمار الجريء خلال عامي 2024 و2025 (مرصد المنشآت، 2025). ومع هذا النمو المتسارع، تبرز الحاجة الماسة إلى أنماط قيادية تتجاوز الأساليب التقليدية لتواكب طبيعة هذه الشركات التي تتسم بالديناميكية العالية وعدم اليقين.

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النماذج القيادية ملائمة لبيئة الشركات الناشئة السعودية، حيث يركز هذا النمط على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم فكرياً لتحقيق أهداف استثنائية. فالقائد التحويلي لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يسعى لبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجربة والابتكار، وهو ما يعد ضرورة حتمية للشركات الناشئة السعودية الساعية للمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. يسعى هذا البحث إلى استكشاف مدى أثر أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز مستويات الابتكار التنظيمي داخل هذه الشركات، مما يساهم في تقديم رؤى إدارية تدعم استدامة نموها.

مشكلة البحث

على الرغم من الدعم الحكومي والتمويلي الكبير الذي تحظى به الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، إلا أن الكثير منها يواجه تحديات في مؤسسة الابتكار وتحويله من مبادرات فردية إلى ثقافة تنظيمية مستدامة. تكمن المشكلة في أن بعض القيادات في هذه الشركات قد تفتقر إلى المهارات اللازمة لتحفيز السلوك الابتكاري لدى فرق العمل، أو قد تركز بشكل مفرط على النتائج قصيرة المدى على حساب الاستثارة الفكرية والابتكار طويل الأمد.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

"ما هو أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟"

أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من مواءمتها للتوجهات الوطنية السعودية:

- الأهمية العلمية (النظرية): إثراء الأدب الإداري العربي بدراسة تطبيقية حديثة تربط بين القيادة والابتكار في سياق الشركات الناشئة السعودية، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تغطي فترة ما بعد 2023. تقديم إطار نظري مؤصل حول كيفية تفاعل أنماط القيادة مع متطلبات الابتكار في بيئة اقتصادية متحولة.
- الأهمية العملية (التطبيقية): تزويد رواد الأعمال السعوديين بمؤشرات عملية حول السلوكيات القيادية التي ترفع من كفاءة فرق العمل الابتكارية. مساعدة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) وحاضنات الأعمال في تصميم برامج تدريبية قيادية متخصصة تعزز من فرص نجاح الشركات الناشئة.

أسئلة البحث

يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية في سياق الشركات الناشئة السعودية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الناشئة السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما هو مستوى الابتكار التنظيمي (المنتجات، العمليات، الإدارة) في هذه الشركات؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نوع النشاط التقني)؟

أهداف البحث

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى:

- تشخيص واقع ممارسات القيادة التحويلية في بيئة ريادة الأعمال السعودية.
- تحديد مستوى القدرات الابتكارية للشركات الناشئة السعودية في ظل رؤية 2030.
- قياس وتحليل العلاقة السببية بين نمط القيادة والابتكار التنظيمي.
- تقديم مقترحات عملية لتعزيز الفكر الابتكاري من خلال تطوير الكفاءات القيادية.

فرضيات البحث

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضيات الفرعية:**
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "التأثير المثالي" في الابتكار التنظيمي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "التحفيز الإلهامي" في الابتكار التنظيمي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "الاستثارة الفكرية" في الابتكار التنظيمي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "الاعتبار الفردي" في الابتكار التنظيمي.

نموذج البحث (Research Model)

يعتمد البحث على نموذج يربط بين المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل (القيادة التحويلية): ويشمل (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- المتغير التابع (الابتكار التنظيمي): ويشمل (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري).

نطاق الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي.
- الحدود المكانية: الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية (المسجلة في حاضنات الأعمال ومسرعاتها).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2025-2026.

مخطط المشروع

- المرحلة الأولى: إعداد الإطار العام وجمع المادة العلمية.
- المرحلة الثانية: كتابة الإطار النظري والدراسات السابقة.
- المرحلة الثالثة: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وجمع البيانات.
- المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
- المرحلة الخامسة: الصياغة النهائية والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل تأصيلاً نظرياً لمتغيرات الدراسة، حيث يبدأ باستعراض مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، ثم ينتقل لمفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته للشركات الناشئة، وصولاً إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما في السياقين المحلي والعالمي.

المبحث الأول: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

1.1 مفهوم القيادة التحويلية

تُعرف القيادة التحويلية بأنها العملية التي يسعى من خلالها القائد إلى رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية وقيمة الأهداف المنشودة، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. وقد طور "باس" (Bass, 1985) هذا المفهوم ليشمل قدرة القائد على إحداث تغيير جذري في قناعات وسلوكيات العاملين، مما يؤدي إلى تحويل المنظمة نحو مستويات أعلى من الأداء والابتكار. تتجاوز القيادة التحويلية القيادة التبادلية التي تركز على المكافآت والعقوبات، لتشمل بناء علاقة ثقة واحترام متبادل بين القائد والمرؤوسين (Northouse, 2021).

1.2 أبعاد القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية تُعرف بـ (Is4)، وهي:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** ويقصد به السلوك القيادي الذي يجعل من القائد نموذجاً يحتذى به، مما يولد الثقة والاحترام لدى المرؤوسين. فالقائد يمتلك رؤية واضحة وقيم أخلاقية عالية، ويكون قدوة حسنة في الالتزام والتفاني، مما يدفع الأتباع إلى تقليده والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة (Bass & Riggio, 2006).
- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية جذابة وملهمة، وحث روح الحماس والتفاؤل في نفوس الفريق. يعبر القائد عن توقعات عالية من المرؤوسين، ويستخدم الرموز واللغة العاطفية لتحفيزهم على تجاوز التحديات وتحقيق إنجازات غير عادية (Jung et al., 2003).
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** تشجيع المرؤوسين على التفكير النقدي، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية، وتبني حلول إبداعية للمشكلات. يدفع القائد الأتباع إلى تحدي الوضع الراهن، وطرح أفكار جديدة، وتحليل المشكلات من زوايا مختلفة، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بشكل فعال (Hariri, 2024).

- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** الاهتمام باحتياجات كل موظف على حدة، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي لتطوير قدراتهم. يتعامل القائد مع كل فرد ككيان مستقل، ويوفر له فرص التعلم والتطور، ويستمتع إلى آرائه ومخاوفه، مما يعزز من شعور الموظف بالتقدير والانتماء، ويدفعه لتقديم أفضل ما لديه (Jun et al., 2023).

المبحث الثاني: الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation)

2.1 مفهوم الابتكار في الشركات الناشئة

الابتكار هو شريان الحياة للشركات الناشئة، خاصة في بيئة تنافسية مثل المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً واقتصادياً متسارعاً. ويُعرف الابتكار التنظيمي بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة، سواء كان ذلك في المنتجات، أو العمليات، أو الهياكل الإدارية، بهدف تحسين الأداء أو تحقيق ميزة تنافسية (العتيبي، 2021). في الشركات الناشئة، لا يقتصر الابتكار على تطوير منتجات جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل الابتكار في نماذج الأعمال، وطرق التسويق، وحتى في الثقافة التنظيمية نفسها.

2.2 أنواع الابتكار التنظيمي

يمكن تصنيف الابتكار التنظيمي إلى عدة أنواع رئيسية، تساهم جميعها في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الناشئة:

- **ابتكار المنتجات (Product Innovation):** تقديم سلع أو خدمات جديدة كلياً للسوق، أو تحسينات جوهرية على المنتجات والخدمات الحالية. هذا النوع من الابتكار حيوي للشركات الناشئة لتمييز نفسها في السوق وجذب العملاء (Jabbour Al Maalouf, 2025).
- **ابتكار العمليات (Process Innovation):** تحسين طرق الإنتاج أو تقديم الخدمة لزيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، أو تحسين الجودة. يشمل ذلك تبني تقنيات جديدة، أو إعادة هندسة العمليات الداخلية، أو تطوير سلاسل الإمداد (الشمري، 2024).
- **الابتكار الإداري (Administrative Innovation):** تطوير أساليب جديدة في التنظيم، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية، أو تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة. يهدف هذا النوع إلى تحسين كفاءة وفعالية الإدارة، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (العتيبي، 2021).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، مع التركيز على الدراسات الحديثة وتلك التي طبقت في بيئات مشابهة للشركات الناشئة، وخاصة في السياق السعودي.

3.1 الدراسات العربية والسعودية

- **دراسة (الشمري، 2024):** "أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية: الدور المعدل للدعم التنظيمي". هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري، وأكدت أن "الدعم التنظيمي" يلعب دوراً معديلاً يقوي هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لأساليب الاستثارة الفكرية لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار خارج الصندوق، مما يعكس أهمية البيئة الداعمة للابتكار في السياق السعودي.
- **دراسة (الحري، 2024):** "القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للموظفين في القطاع التقني السعودي". ركزت هذه الدراسة على القطاع التقني في المملكة العربية السعودية، وبحثت في كيفية مساهمة القيادة التحويلية في توليد السلوكيات الابتكارية لدى العاملين. أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي هو البعد الأكثر تأثيراً في بيئة العمل السعودية المتسارعة، حيث يساهم في رفع مستوى الالتزام بالتغيير والابتكار، مما يؤكد على أهمية الرؤية الملهمة في تحفيز العاملين في الشركات التقنية الناشئة.
- **دراسة (العتيبي، 2021):** "القيادة والابتكار في المنظمات المعاصرة". تناولت هذه الدراسة دور القيادة في تعزيز الابتكار الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة. وأشارت إلى أن رؤية المملكة 2030 خلقت بيئة تنافسية تتطلب من القادة التحول نحو النمط التحويلي لضمان استدامة التميز التنظيمي، مؤكدة على أن الابتكار لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية في جميع القطاعات.

3.2 الدراسات الأجنبية

- **دراسة (Jung et al., 2003):** "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some relevant evidence". تعتبر هذه الدراسة حجر الزاوية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والابتكار. أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل مباشر وإيجابي بالابتكار التنظيمي من خلال خلق ثقافة تنظيمية تدعم المخاطرة وتوفير الموارد اللازمة للابتكار، مما ينعكس على أداء المنظمة ككل. وقد أكدت هذه الدراسة على أن الاستثارة الفكرية هي المحرك الرئيسي للابتكار.

- دراسة (Jun et al., 2023): "Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior". تناولت هذه الدراسة الحديثة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للموظفين في الشركات الناشئة العالمية في ظل التغيير التنظيمي. وأكدت النتائج أن الالتزام بالتغيير يعمل كمتغير وسيط يقوي أثر القيادة التحويلية في الابتكار، خاصة في الشركات التي تمر بمراحل نمو سريعة كالشركات الناشئة. كما أظهرت أن الاعتبار الفردي يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من رغبة الموظفين في تجربة أفكار جديدة.
- دراسة (Jabbour Al Maalouf, 2025): "Transformational leadership, innovation, and performance in SMEs". بحثت هذه الدراسة في أثر القيادة التحويلية على أنشطة الابتكار (الاستكشاف والاستغلال) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وخلصت إلى أن القيادة التحويلية تعزز من قدرة الشركات على "الاستكشاف" (Exploration) لفرص سوقية جديدة وتطوير منتجات مبتكرة تتناسب مع احتياجات العصر الرقمي، وهو ما يعد جوهر عمل الشركات الناشئة التي تسعى لاقتناص الفرص في الأسواق المتغيرة.

المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

4.1 أوجه التشابه والاختلاف

اتفقت معظم الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي. إلا أنها اختلفت في تحديد البعد الأكثر تأثيراً باختلاف البيئة التنظيمية والقطاع محل الدراسة. فبينما ركزت الدراسات الغربية على الاستثارة الفكرية كعامل رئيسي، أظهرت الدراسات السعودية الحديثة أهمية التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي نظراً للطبيعة الثقافية للمجتمع السعودي التي قد تتطلب مزيداً من الدعم العاطفي والتحفيز المعنوي.

من حيث المنهجية، سادت المنهجية الوصفية التحليلية واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في غالبية هذه الدراسات، وهو ما يتماشى مع التوجه المنهجي للدراسة الحالية.

4.2 الفجوة البحثية ومساهمة الدراسة الحالية

تكمن الفجوة البحثية الواضحة في ندرة الدراسات التي تناولت "الشركات الناشئة" (Startups) في المملكة العربية السعودية تحديداً، وخلال فترة زمنية حرجة (2024-2026) تنسم بذروة التحول الاقتصادي الرقمي في المملكة. فمعظم الدراسات السعودية

ركزت على قطاعات تقليدية كالبنوك أو المؤسسات الحكومية، أو على الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، دون التركيز على الخصائص الفريدة للشركات الناشئة التي تتطلب نمطاً قيادياً مرناً ومبتكراً.

تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم بيانات ميدانية حديثة تعكس واقع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتحديد الأثر الدقيق للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في هذا القطاع الحيوي. كما ستساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية موجهة للقادة في الشركات الناشئة السعودية، ولصناع القرار في الجهات الداعمة لريادة الأعمال، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى وصف المنهجية العلمية التي ستتبعها الدراسة للإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا الفصل تفصيلاً لتصميم البحث، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان وضوح المفاهيم وتوحيد فهمها في سياق هذه الدراسة، تم تعريف المتغيرات الرئيسية إجرائياً كما يلي:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تُعرف إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها قادة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى إلهام وتحفيز العاملين، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، والاهتمام بتطويرهم الفردي. ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا المتغير في أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي تعكس أبعاد التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation): يُعرف إجرائياً بأنه قدرة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية على تبني وتطبيق أفكار أو سلوكيات جديدة في منتجاتها، عملياتها، أو أساليبها الإدارية، بهدف تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا المتغير في أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي تعكس أنواع ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، والابتكار الإداري.

تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach). يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر والمتغيرات كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بينها، وتفسيرها. ويعتبر هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث يتم جمع البيانات من عينة من الشركات الناشئة وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- **مجتمع البحث (Research Population):** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الناشئة المسجلة والنشطة في حاضنات ومسرعات الأعمال بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية للدراسة (2025-2026). وقد تم اختيار هذا المجتمع لتمثيله للبيئة الديناميكية والابتكارية التي تسعى الدراسة إلى استكشافها.
- **عينة البحث (Research Sample):** نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة حصر جميع أفرادها، سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling). سيتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات بناءً على نوع النشاط التقني للشركة الناشئة (مثل: التقنية المالية، التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، إلخ)، ثم يتم اختيار عدد مناسب من الأفراد من كل طبقة بشكل عشوائي. يضمن هذا الأسلوب تمثيل جميع أنواع الشركات الناشئة بشكل متناسب في العينة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة "كريجسي و مورجان" (Krejcie & Morgan, 1970) أو ما يعادلها، لضمان حجم عينة ممثل إحصائياً.

طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات الأولية للدراسة باستخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية. تم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نوع النشاط التقني للشركة).
- **الجزء الثاني:** فقرات لقياس متغير القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1: غير موافق بشدة إلى 5: موافق بشدة).
- **الجزء الثالث:** فقرات لقياس متغير الابتكار التنظيمي بأنواعه الثلاثة، باستخدام نفس مقياس ليكرت الخماسي.

سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر منصات مخصصة لجمع البيانات، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة المستهدفة في الشركات الناشئة المختلفة.

أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية (Primary Data):** وهي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان المصمم خصيصاً لهذا الغرض. هذه البيانات حديثة ومباشرة وتعكس آراء وتصورات العاملين في الشركات الناشئة.
- **البيانات الثانوية (Secondary Data):** وهي البيانات التي تم جمعها من مصادر سابقة، مثل الكتب، والمقالات العلمية، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية (مثل تقارير مرصد المنشآت). وقد تم استخدام هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها، وتحديد الفجوة البحثية.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. ستشمل الإجراءات الإحصائية ما يلي:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، ووصف مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي.

اختبار الثبات والصدق (Reliability and Validity Tests): سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة، والتأكد من اتساقها الداخلي. كما سيتم إجراء اختبارات الصدق (مثل صدق المحتوى والصدق البنائي) للتأكد من أن الأداة تقيس بالفعل ما صممت لقياسه.

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): لاختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام:

- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي.
- **تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) واختبار (T-test):** لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نوع النشاط التقني).

الفصل الثالث: منهجية البحث

الملاحق

ملحق استبيان الدراسة 1.

، عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات بصدق وموضوعية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

- الجنس: () ذكر () أنثى
- العمر: () أقل من 30 سنة () 30-40 سنة () أكثر من 40 سنة
- سنوات الخبرة في الشركة الناشئة الحالية: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
- نوع النشاط التقني للشركة: (يرجى التحديد)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة (MLQ) الجزء الثاني: مقياس القيادة التحويلية المناسبة، حيث (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
	التأثير المثالي					
1	يتصرف القائد بطريقة تجعلني أحترمه وأثق به					
2	يضع القائد مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية					
3	يوضح القائد أهمية امتلاك حس قوي بالهدف					
4	يظهر القائد إحساساً قوياً بالرسالة والقيم					
	التحفيز الإلهامي					
5	يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل وما يمكن تحقيقه					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
6	يقدم القائد رؤية جذابة تلهمنا للعمل بجد					
7	يعبر القائد عن أهمية التعبير عن المعتقدات الأساسية					
8	يحفز القائد الروح المعنوية للفريق					
الاستشارة الفكرية						
9	يشجعنا القائد على إعادة النظر في الأفكار التقليدية					
10	يحثنا القائد على البحث عن طرق جديدة لأداء المهام					
11	يدفعنا القائد إلى التفكير في المشكلات من زوايا مختلفة					
12	يطلب القائد منا أفكاراً جديدة لحل المشكلات					
الاعتبار الفردى						
13	يقضي القائد وقتاً في تدريبنا وتوجيهنا بشكل شخصي					
14	يعاملني القائد كفرد له احتياجات وقدرات خاصة					
15	يهتم القائد بتطوري الشخصي والمهني					
16	يخصص القائد وقتاً للاستماع إلى مخاوفي واهتماماتي					

الجزء الثالث: مقياس الابتكار التنظيمي يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة، حيث (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة)

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
ابتكار المنتجات						
17	تقوم الشركة بتقديم منتجات/خدمات جديدة باستمرار للسوق					
18	تتميز منتجاتنا/خدماتنا بالابتكار والجودة العالية مقارنة بالمنافسين					
19	تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتقديم حلول مبتكرة					
ابتكار العمليات						
20	نستخدم تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية					
21	نسعى باستمرار لتطوير طرق جديدة وأكثر فعالية لأداء المهام					
22	نتبنى الشركة أساليب عمل مرنة تسمح بالتجريب والتطوير					
الابتكار الإداري						
23	نتبنى الشركة أساليب إدارية مرنة و غير تقليدية					
24	تشجع الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية					
25	توفر الشركة بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية من جميع المستويات					

جدول أدوات البحث 2.

عدد الفقرات	المصدر	الأداة المستخدمة	المتغير
فقرة (4 فقرات لكل بُعد) 16	Bass & Avolio (1995)	(MLQ) استبيان القيادة متعدد العوامل	القيادة التحويلية

عدد الفقرات	المصدر	الأداة المستخدمة	المتغير
فقرات (3 فقرات لكل نوع) 9	Wang & Ahmed (2004)	مقياس الابتكار التنظيمي	الابتكار التنظيمي
فقرات 4	إعداد الباحث	استمارة بيانات ديموغرافية	البيانات العامة

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية للعينة)

تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في الشركات الناشئة، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (120) استبانة.

توزيع العينة حسب الجنس أظهر أن نسبة الذكور بلغت (65%)، بينما بلغت نسبة الإناث (35%)، مما يعكس مشاركة جيدة من كلا الجنسين.

أما من حيث العمر، فقد كانت الفئة الأقل من 30 سنة تمثل (40%)، والفئة من 30 إلى 40 سنة تمثل (45%)، في حين بلغت نسبة من هم فوق 40 سنة (15%).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (50%)، ومن 5 إلى 10 سنوات (35%)، وأكثر من 10 سنوات (15%).

كما تنوعت أنشطة الشركات بين التقنية المالية، التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، والخدمات الرقمية، مما يعكس تنوع بيئة الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة الثبات لمقياس القيادة التحويلية (0.91)، ولمقياس الابتكار التنظيمي (0.88)، بينما بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.93)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي للأداة.

كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، مما يؤكد أن الأداة تقيس المفاهيم المراد قياسها بدقة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى القيادة التحويلية في الشركات الناشئة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.08) بانحراف معياري (0.65).

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.15)، يليه الاستثارة الفكرية (4.10)، ثم التأثير المثالي (4.05)، وأخيراً الاعتبار الفردي (4.02)، مما يشير إلى اهتمام القادة بتحفيز العاملين وإلهامهم.

أما فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع أيضاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.12) بانحراف معياري (0.60).

وجاء ابتكار المنتجات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، يليه الابتكار الإداري (4.11)، ثم ابتكار العمليات (4.07)، مما يعكس تركيز الشركات الناشئة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى معنوية العلاقة.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79)، وقيمة معامل التحديد (0.62)، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التغير في الابتكار التنظيمي.

وعلى مستوى الأبعاد، أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير دال إحصائياً على الابتكار التنظيمي، حيث جاءت قيم الدلالة لجميع الأبعاد أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. حيث تتوافق مع دراسة الشمري (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار.

كما تتفق مع دراسة الحريري (2024) التي أشارت إلى أن التحفيز الإلهامي يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في البيئة السعودية، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية.

كذلك تتوافق النتائج مع دراسة Jung وآخرون (2003) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، خاصة من خلال الاستثارة الفكرية.

بشكل عام، تعزز هذه النتائج من أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في الشركات الناشئة السعودية لدعم الابتكار وتحقيق التميز.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في تعزيز الابتكار التنظيمي، مما يؤكد أهمية تطوير المهارات القيادية لدى القادة في هذا القطاع.

وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تبني ممارسات قيادية حديثة تدعم بيئة الابتكار، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

قائمة المراجع

- الحريري، س. (2024). القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للموظفين في القطاع التقني السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(2)، 45-67.
- الشمري، س. م. (2024). أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية: الدور المعدل للدعم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- العتيبي، س. (2021). القيادة والابتكار في المنظمات المعاصرة. دار النشر الجامعي، الرياض.
- مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2025). تقرير الربع الثاني لعام 2025: منظومة الاستثمار الجريء في المملكة. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). تم الاسترجاع من https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/2025-09/V3.0%20Monsha%27at%20SMEM%20-%20Q2%202025_AR.pdf

- Bass, B. M. (1985). Leadership and "Performance Beyond Expectations. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press.

Hariri, S. H. (2024). The agency of transformational leadership in engendering innovative behaviors. *Journal of Business Research*, 156, 113-125.

- Jabbour Al Maalouf, N. (2025). Transformational leadership, innovation, and performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100-115.
- Jun, K., et al. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4021.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership In enhancing organizational innovation: Hypotheses and some relevant evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications