

## دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية

اعداد الطالب :

ماجد مؤنس العنزي

الرقم الجامعي :

252001540

اشراف الدكتور :

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي :

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في دعمي وتشجيعي خلال رحلتي العلمية.

إلى أسرتي العزيزة، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدعم، وإلى كل من علمني وعلمته، ممن ساهموا في بناء معارفي وتطوير مهاراتي.

وأهدي هذا البحث لكل من يسعى للعلم والمعرفة، راجياً أن يكون هذا العمل مساهمة بسيطة في خدمة العلم والمجتمع

# سُرَّةُ الْقَلْبِ

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

أعبر عن امتناني لكل الأساتذة والمشرفين الأكاديميين الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي المستمر، وساعدوني على تطوير أفكارى وصياغة البحث بطريقة أكاديمية.

كما أشكر جميع من شارك في توفير المعلومات والبيانات والمصادر اللازمة لإتمام هذا البحث، سواء من المؤسسات أو الشركات أو الجهات الأكاديمية، على تعاونهم الكريم ومساهمتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أوجه شكري لكل من كان له دور في تشجيعي وتحفيزي على الاستمرار في مسيرتي العلمية، سواء بالدعم المعنوي أو النصائح المفيدة، فلكم جميعاً كل الامتنان والتقدير

## المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وبين مستوى الابتكار التنظيمي وسلوك العاملين الابتكاري.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من شركات ناشئة متنوعة في المملكة. كما تم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الابتكار التنظيمي، حيث ساهمت أبعاد القيادة التحويلية، وبالأخص التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، في تعزيز قدرة الموظفين على تقديم الأفكار المبتكرة وتنفيذ المشاريع الإبداعية. كما أظهرت الدراسة أن الابتكار في المنتجات كان الأكثر شيوعًا، يليه ابتكار العمليات ثم الابتكار الإداري، وأن فعالية القيادة التحويلية تتأثر بالعوامل التنظيمية والثقافية للشركة.

انطلاقًا من النتائج، أوصى البحث بضرورة تبني القيادة التحويلية كأسلوب قيادي أساسي في الشركات الناشئة، مع التركيز على تدريب القادة على التحفيز والإلهام، وخلق بيئة عمل داعمة للابتكار، وتطوير نظم مكافآت تشجع الأفكار الإبداعية. كما أوصى البحث بإجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث على قطاعات أخرى ودراسة العوامل الوسيطة والمعدلة.

يُسهم هذا البحث في توفير إطار علمي عملي للشركات الناشئة لتطبيق أساليب القيادة التحويلية، وتحفيز الابتكار المستدام، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنموية في المملكة

## قائمة المحتويات : الفصل الأول: تمهيد الدراسة

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1 | مقدمة .....                 |
|   | مشكلة البحث وتساؤلاته ..... |
| 3 | أهداف البحث .....           |
| 5 | أهمية البحث .....           |
| 6 | منهج البحث وحدوده .....     |
| 7 | المصطلحات الإجرائية .....   |
| 8 | .....                       |

### المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

|    |                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأهم روادها .....                    |
| 15 | المطلب الثاني: خصائص وأبعاد القيادة التحويلية .....                                |
| 22 | المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في تطوير الأفراد وتحسين الأداء التنظيمي ..... |

### المبحث الثاني: الابتكار التنظيمي

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | المطلب الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته في بيئة العمل الحديثة ....          |
| 36 | المطلب الثاني: أنواع الابتكار التنظيمي .....                                      |
| 45 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة ..... |

### المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

|    |                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 54 | المطلب الأول: تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري .....                            |
| 62 | المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي .....                  |
| 70 | المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي ..... |

### المبحث الرابع: الدراسة التطبيقية والنتائج

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 80 | المطلب الأول: وصف مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات .....       |
| 85 | المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....          |
| 92 | المطلب الثالث: النتائج، التوصيات، والمقترحات المستقبلية ..... |

### المبحث الخامس: الخاتمة العامة للبحث

|     |       |
|-----|-------|
| 100 | ..... |
|-----|-------|

### المراجع

|     |       |
|-----|-------|
| 102 | ..... |
|-----|-------|

## قائمة الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                 | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 52     | توزيع عينة البحث حسب نوع القطاع                                              | الجدول 1   |
| 53     | توزيع المشاركين حسب الخبرة العملية                                           | الجدول 2   |
| 56     | متوسطات وأحجام الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية                    | الجدول 3   |
| 57     | متوسطات وأحجام الانحراف المعياري لأنواع الابتكار التنظيمي                    | الجدول 4   |
| 60     | معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي        | الجدول 5   |
| 61     | نتائج تحليل الانحدار لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي | الجدول 6   |
| 63     | فروق الابتكار التنظيمي بين الشركات حسب القطاع                                | الجدول 7   |
| 64     | متوسطات الاستجابة لسلوك العاملين الابتكاري                                   | الجدول 8   |
| 67     | أهم العوامل المؤثرة في نجاح الابتكار التنظيمي حسب استبيان المشاركين          | الجدول 9   |
| 70     | ملخص نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية                                 | الجدول 10  |
| 73     | أهم توصيات المشاركين لتحسين القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار                | الجدول 11  |

## المقدمة :

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات وتطورها، وخاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية. ومن بين أساليب القيادة الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء التنظيمي القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية نحو مصلحة المنظمة.

وفي المقابل، يُعد الابتكار التنظيمي عنصراً أساسياً في استدامة الشركات الناشئة، إذ يساعدها على التميز، والتكيف مع المتغيرات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

من هنا، تظهر أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، خاصة في بيئة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، التي تمثل قطاعاً حيوياً في رؤية المملكة 2030.

وتبرز القيادة التحويلية كنمط قيادي فعال في هذا السياق، حيث تركز على إلهام وتحفيز الأفراد، وتحفيز التفكير الإبداعي، وتعزيز الالتزام بالهدف المشترك. وتؤكد الدراسات أن القادة التحويليين لا يقتصرون على الإدارة التقليدية، بل يسعون إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين وتعزيز قدرتهم على تقديم أفكار مبتكرة، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويزيد من فرص نجاحها في بيئة الأعمال المعاصرة.

من جهة أخرى، يعتبر الابتكار التنظيمي من أهم عوامل النجاح في الشركات الناشئة، حيث يمكن المؤسسات من تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات الداخلية، وتحديث أساليب الإدارة والتشغيل. كما يسهم الابتكار في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، وزيادة رضا العاملين، وتعزيز مكانة الشركة في السوق.

وبناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. ويبحث في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ومستوى الابتكار التنظيمي وسلوك العاملين الابتكاري. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية للشركات الناشئة تساعد على تعزيز القيادة التحويلية ودعم الابتكار المستدام.

وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على أحد أهم أساليب القيادة الحديثة التي تدعم الابتكار في بيئة الشركات الناشئة، ويسهم في توفير إطار علمي عملي يمكن تطبيقه من قبل القادة وأصحاب الشركات الناشئة لتعزيز الأداء الإبداعي والابتكاري، بما يتوافق مع أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة ورؤية 2030.

ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم تحليل البيانات الميدانية من خلال الاستبيانات والمقابلات، مع استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد قوة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي، واختبار الفرضيات البحثية الموضوعية مسبقاً

### **مشكلة البحث وتساؤلاته :**

تشهد الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً في ظل دعم حكومي كبير ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل ودعم الابتكار وريادة الأعمال.

ورغم هذا الدعم، تواجه العديد من هذه الشركات تحديات في ترسيخ ثقافة الابتكار التنظيمي والمحافظة على استدامته، حيث تعتمد بعض الإدارات على أنماط قيادية تقليدية تفتقر إلى التحفيز والإلهام والقدرة على التغيير.

ومن هنا تبرز إشكالية البحث في أن نمط القيادة المتبع قد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مستوى الابتكار التنظيمي داخل الشركات الناشئة.

ويُعد نمط القيادة التحويلية من أكثر الأساليب القيادية التي أظهرت قدرتها على إحداث التغيير الإيجابي، من خلال تحفيز العاملين، وتعزيز الإبداع، وتشجيع تبادل الأفكار الجديدة، إلا أن مدى تطبيق هذا النمط وأثره في بيئة الشركات الناشئة السعودية لم يُدرس بعمق كافٍ.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما مدى انتشار تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى الابتكار التنظيمي في هذه الشركات؟
3. ما أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي؟
5. ما العوامل التنظيمية أو الإدارية التي قد تعزز أو تحد من أثر القيادة التحويلية على الابتكار في الشركات الناشئة؟

### أهداف وأهمية البحث :

#### ◆ أولاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي.

وتتفرع من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف التفصيلية كما يلي:

- 1 التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها النظرية والتطبيقية، وبيان خصائص القائد التحويلي ودوره في تطوير الأفراد وتحفيزهم نحو الابتكار.
- 2 تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية في بيئة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، ومدى إدراك العاملين لأبعاد هذا النمط القيادي في واقع العمل.

- 3 تحليل مفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته في تنمية الشركات الناشئة، واستعراض أبرز العوامل التي تسهم في نجاح الابتكار داخل بيئة تنافسية متغيرة.
- 4 دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي) ومستوى الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة.
- 5 التعرف على المعوقات والعوامل التنظيمية التي قد تحدّ من فاعلية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
- 6 تقديم توصيات عملية للقيادة ورواد الأعمال في الشركات الناشئة حول الأساليب القيادية الفعّالة التي يمكن أن تدعم بيئة الابتكار وتحفّز التفكير الإبداعي لدى العاملين.

## ◆ ثانيًا: أهمية البحث

يُعد هذا البحث ذا أهمية علمية وعملية في آنٍ واحد، نظرًا لارتباطه بأحد أهم المحاور الإدارية الحديثة في بيئة الأعمال السعودية، وتبرز أهميته في الجوانب التالية:

### 1. الأهمية العلمية (النظرية):

- يساهم البحث في إثراء الجانب النظري للقيادة التحويلية من خلال تحليل علاقتها بالابتكار التنظيمي في بيئة الشركات الناشئة، وهي بيئة لم تحظَ بعد بدراسات كافية في الأدبيات العربية.
- يساهم في سدّ فجوة معرفية حول تطبيق القيادة التحويلية في الشركات السعودية الناشئة، التي تختلف في طبيعتها وحجمها عن المؤسسات التقليدية.
- يعزز الجانب الأكاديمي في مجال إدارة الأعمال من خلال الربط بين مفهومي القيادة والابتكار في سياق محلي معاصر.

## 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- يزود القادة ورواد الأعمال ومديري الشركات الناشئة بإطار عملي لفهم كيفية توظيف مبادئ القيادة التحويلية في تحفيز الابتكار.
- يساعد في تحسين بيئة العمل عبر تعزيز ثقافة الإبداع، والمشاركة، والتطوير المستمر.
- يقدم توصيات واقتراحات عملية يمكن الاستفادة منها في إعداد برامج تدريب وتأهيل للقادة الإداريين في الشركات الناشئة.
- يدعم جهود رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وتنمية قطاع ريادة الأعمال والابتكار

### فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في بيئة العمل.

#### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والابتكار التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والابتكار التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والابتكار التنظيمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والابتكار التنظيمي.

## منهج البحث وحدوده ومصطلحاته الإجرائية :

### ◆ منهج البحث

#### 1. نوع ومنهج الدراسة

يعتمد هذا البحث المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي ( Descriptive-Analytical Method)، مع نهج كمي أساسي في الجزء الميداني.

- المنهج الوصفي يُستخدم لوصف واقع القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة وتحليل علاقة المتغيرين.
- النهج الكمي يتجسد في تصميم استبانة مقننة تُوزع على عينة من قادة وموظفي الشركات الناشئة، وتحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات.

#### 2. مبرر اعتماد المنهج

- ملاءمته لوصف الواقع وقياس المتغيرات بدقة (مستوى القيادة، مستوى الابتكار).
- إمكانية تعميم نتائج قابلة للاختبار الإحصائي عبر عينات متعددة.
- كفاءة في اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات والآثار بين المتغيرات.

### ◆ مجتمع الدراسة وعينتها

#### 1. مجتمع البحث

- مجتمع البحث: جميع الشركات الناشئة المسجلة والفاعلة داخل المملكة العربية السعودية (Startup companies) في القطاعات التقنية وغير التقنية خلال سنة 2025.

- وحدات القياس: قادة (مؤسسون/مدراء تنفيذيون) وموظفون إداريون/فنيون في هذه الشركات.

## 2. عينة البحث واختيارها

- طريقة الاختيار المقترحة: مزيج من العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) ومعها العنقودية أو العينة الاعتيادية الموجهة عند الضرورة (بسبب صعوبة الوصول لبعض الشركات).

- تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب: (حجم الشركة - نشاطها/قطاعها - موقعها الجغرافي/مدينة).

- اختيار عينات من كل طبقة تمثيلية.

- حجم العينة المقترح: بين 200 – 350 مستجيب صالح (قادة وموظفين معًا).

- مبرر: حجم  $200 \leq$  يتيح استخدام اختبارات الانحدار والتحليل العاملي بطريقة موثوقة، ويُقلّل هامش الخطأ ويزيد القوة الإحصائية.

- يُنصح بالسعي للحصول على معدل استجابة فعّال (بعد الدعوة المبدئية) لتحقيق هذا الرقم؛ وإذا أمكن، استهداف 300 استبانة لإتاحة تنظيف البيانات واستبعاد المفقود/غير المكتمل.

## ◆ أدوات جمع البيانات

### 1. الاستبانة (الأداة الرئيسية)

- مقسّمة إلى ثلاثة أجزاء: (أ) بيانات ديموغرافية/مؤسسية، (ب) مقياس القيادة التحويلية، (ج) مقياس الابتكار التنظيمي.

- مقياس القيادة التحويلية: اقتباس وتكييف من أداة MLQ (Bass & Avolio) أو مقياس معتمد آخر؛ يتضمن أبعاد: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. عدد بنود مقترح: 16-20 بنداً.
- مقياس الابتكار التنظيمي: قياس أبعاد الابتكار (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، ابتكار الإدارة/الخدمات). عدد بنود مقترح: 10-15 بنداً.
- مقياس الإجابة: مقياس ليكرت 5 نقاط (1 = لا أوافق إطلاقاً، 5 = أوافق تماماً).

## 2. أدوات مساندة (اختيارية)

- مقابلات شبه مفتوحة مع عدد محدود من القادة (6-12 مقابلة) للحصول على رؤى نوعية تكميلية.
- وثائق مؤسسية (إن أمكن): سياسات الابتكار، تقارير المشاريع، خطط التطوير.

## ◆ صدق الأداة (الصلاحية) وموثوقيتها (الثبات)

### 1. الصدق

- مراجعة محكمين: تُعرض مسودة الاستبانة على لجنة من (3-5) خبراء أكاديميين وممارسين في القيادة والابتكار للتأكد من وضوح البنود ومطابقتها للمفاهيم.
- تحليل عامل استكشافي (EFA): بعد جمع بيانات البايلوت أو الجزء الأول من البيانات للتأكد من بنية الأبعاد.

### 2. الثبات

- إجراء دراسة تجريبية (Pilot Study) على مجموعة صغيرة (30-50 مشاركاً) للتحقق من مدى وضوح البنود وتقدير الانحرافات.

- حساب  $\alpha$  كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد: الهدف أن يتجاوز (  $\alpha = 0.70$  مستوى مقبول)؛ إذا كان أقل يجب إعادة صياغة أو حذف بنود ضعيفة التحميل.

#### ◆ طرق جمع البيانات وإجراءات العمل

1. إعداد الاستبانة بالعربية (وممكن ترجمة إنجليزية إذا لزم لمجتمع إنجليزي).
2. تجربة أولية (Pilot): توزيعها على 30-50 شخصًا لتعديل البنود.
3. جمع البيانات الميدانية: إلكترونيًا عبر نماذج ( Google Forms/Qualtrics/SurveyMonkey ) أو ورقياً عند القدرة على الوصول للمشاركين.
4. التذكير والمتابعة: إرسال تذكيرات مرتين لرفع معدل الاستجابة.
5. تنظيف البيانات: استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو المتكررة قبل التحليل.

#### ◆ أساليب تحليل البيانات والإجراءات الإحصائية

1. التحليل الوصفي: تكرارات، نسب مئوية، المتوسطات، الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة والمعلومات الديموغرافية.
  2. مراجعة الصدق والبنية: تحليل عاملي استكشافي (EFA) وربما تحليل عامل تأكيد (CFA) إذا توافرت أدوات/برمجيات (AMOS/SmartPLS).
  3. الثبات: حساب  $\alpha$  Cronbach's لكل بعد.
  4. اختبارات الفرضيات:
- ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقة الأولية بين القيادة التحويلية والابتكار.

- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): لتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية المختلفة على الابتكار التنظيمي مع التحكم بالمتغيرات الوسيطة (مثل: حجم الشركة، عمرها، القطاع).
- اختبارات الفرق (t-test, ANOVA): لمقارنة مستويات الابتكار أو القيادة بين مجموعات (مثلاً: حسب حجم الشركة أو القطاع).
- تحليل الوساطة/الوسيط/التعديل (اختياري): إذا كان هناك افتراضات بوجود متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل ثقافة المنظمة أو الموارد المالية) يمكن استخدام اختبار بوتستراپ للوساطة أو اختبار التفاعل.
- 5. برامج التحليل المقترحة: SPSS لتحليلات وصفية وانحدارات، و AMOS أو SmartPLS للنمذجة الهيكلية (إن لزم).

#### ◆ الاعتبارات الأخلاقية

- الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين (إقرار في بداية الاستبانة يوضح هدف البحث وسرية البيانات).
- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم ذكر أسماء شركات أو أفراد دون إذن صريح.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط والإفصاح عن جهة الباحث والمؤسسة الأكاديمية.

#### ◆ حدود البحث :

1. حدود مكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الناشئة داخل المملكة العربية السعودية، لذا قد لا تُعمَّم النتائج خارج السياق السعودي دون دراسات مقارنة.
2. حدود زمنية: بيانات الدراسة تُجمع خلال العام 2025، وتأخذ في الاعتبار ظروف ذلك الزمان (سياسات ومبادرات الدعم خلال 2025).
3. حدود منهجية: اعتماد البحث على بيانات ذاتية (استبانات) قد يؤدي إلى تحييز ذاتي/اجتماعي؛ التخفيف عبر ضمان السرية واستخدام أدوات قياس محكمة الصياغة.

4. حدود قياسية ومفاهيمية: التركيز على القيادة التحويلية فقط دون التوسع لأنماط قيادية أخرى (مثل القيادة التبادلية أو القيادة الخادمة)، ما قد يترك عوامل غير محصنة تؤثر في الابتكار.

5. حدود الوصول والعينة: قد يواجه الباحث صعوبة في الوصول الكامل لكل قطاعات الشركات الناشئة أو معدل استجابة منخفض؛ يُنصح بالتعاون مع حاضنات/حاضنات أعمال ومسجلات ريادة الأعمال لرفع التمثيل.

### ◆ المصطلحات الإجرائية :

1. القيادة التحويلية (Operational): الدرجة التي يُقرّ بها المشاركون بوجود سلوكيات قيادية تحويلية لدى القائد/المدير في شركته، وتقاس بمقياس مكون من 16 بنداً موزعة على أربعة أبعاد:

- التأثير المثالي (Idealized Influence): بنود تقيس قدرة القائد على أن يكون قدوة وأخلاق قيادية (مثال بند: “القيادة تمثل نموذجاً أخلاقياً في الشركة”).
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): بنود تقيس قدرة القائد على تحفيز رؤية ملهمة (مثال بند: “القائد يحدد رؤية ملهمة تشجعنا على الابتكار”).
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): بنود تقيس تشجيع القائد للتفكير النقدي والابتكار (مثال بند: “القائد يشجع على تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل”).
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): بنود تقيس الاهتمام بالتطوير الفردي (مثال بند: “القائد يقدم توجيهاً فردياً لتطوير مهاراتي”).
- مقياس الاستجابة: ليكرت 5 نقاط.

2. الابتكار التنظيمي (Operational): مستوى إدراك المشاركين لتطبيق ممارسات الابتكار داخل المنظمة، ويقاس عبر أبعاد:

- ابتكار المنتج/الخدمة (Product/Service Innovation): (مثال بند: “تقدم شركتنا منتجات/خدمات جديدة بشكل منتظم”).
- ابتكار العملية (Process Innovation): (مثال بند: “نحوّل أفكاراً ابتكارية إلى عمليات تشغيلية فعّالة”).

- ابتكار الإدارة/النظم (Administrative Innovation): (مثال بند: “نعمد أساليب إدارية مبتكرة تسهل الابتكار”).
  - مقياس الاستجابة: ليكرت 5 نقاط.
  - 3. المتغيرات الضابطة المقترحة:
  - حجم الشركة: عدد الموظفين (فئات: أقل من 10، 10-49، 50-99، 100 فأكثر).
  - عمر الشركة: سنوات العمل منذ التأسيس (فئات: >1، 1-3، 4-6، +7).
  - القطاع/النشاط: (تكنولوجيا، خدمات، تصنيع، تجاري، غير ذلك).
- مؤشرات قياس الأداء والجودة (مقترحات)
- معدل الاستجابة المستهدف:  $\leq 60\%$  من العينة المختارة.
  - مستوى الثبات المقبول:  $\alpha \geq 0.70$  Cronbach's لكل بعد.
  - قوة التأثير: تعتبر القيمة المعنوية ( $p < 0.05$ ) ومعامل الانحدار ( $\beta$ ) للقيم الأكبر دلالة عملية على أثر ملحوظ للقيادة التحويلية

## خطة البحث :

المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة التحويلية

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأهم روادها.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في تطوير الأفراد وتحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني : الابتكار التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته في بيئة العمل الحديثة.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار التنظيمي (ابتكار المنتج، العملية، الإدارة).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة.

المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

المطلب الأول: تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري.

المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

المبحث الرابع : الدراسة التطبيقية والنتائج

المطلب الأول: وصف مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات.

المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: النتائج، التوصيات، والمقترحات المستقبلية

## المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة التحويلية

### المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأهم روادها.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هي نمط قيادي يهدف إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والتطوير الذاتي، مع توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية للأفراد نحو المصلحة العامة للمنظمة.

وتركز القيادة التحويلية على إحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل، من خلال تحفيز المتابعين على التفكير النقدي، وتقديم الحلول المبتكرة، وتطوير قدراتهم المهنية والشخصية.

ويُبرز الباحثون أن هذا النوع من القيادة يختلف عن القيادة التبادلية التقليدية، حيث أن الأخيرة تعتمد على العلاقة المعتمدة على المكافآت والعقوبات مقابل الأداء، بينما القيادة التحويلية تعتمد على الإلهام والتأثير الشخصي والتطوير الفردي.

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، رضا الموظفين، الالتزام الوظيفي، وتحسين الأداء الكلي للمنظمة.

ثانياً: نشأة القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة في نهاية السبعينيات مع أعمال جيمس ماكجريغور بيرنز (James MacGregor Burns, 1978)، الذي ركز على القيادة كعملية تهدف إلى تحفيز التغيير الإيجابي لدى الأتباع لتحقيق أهداف أعلى من المصالح الذاتية.

لاحقاً، قام برنارد باس (Bernard Bass, 1985) بتطوير نموذج القيادة التحويلية ليصبح قابلاً للتطبيق في بيئة المنظمات، موضحاً أبعادها الأساسية ومؤكداً على أهميتها في تحسين الأداء والابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row

2. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press

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

4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through

Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

كما أسهم الباحثون اللاحقون مثل ليندا هيل وآخرون في تطبيقات القيادة التحويلية في بيئات الأعمال الحديثة، مبرزين أثرها على الابتكار التنظيمي والرضا الوظيفي والتطوير المهني.

ثالثًا: أهم رواد القيادة التحويلية

1. جيمس ماكجريغور بيرنز (James MacGregor Burns): مؤسس النظرية الأصلية، ركز على الفرق بين القيادة التبادلية والتحويلية وأهمية تحفيز التغيير الإيجابي.
2. برنارد باس (Bernard Bass): طور نموذج القيادة التحويلية وقدم الأبعاد الأربعة الأساسية للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
3. ليندا هيل (Linda Hill): ركزت على تطبيق القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة وأكدت على دورها في تعزيز الابتكار والتحفيز الذاتي للموظفين.

رابعًا: الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية

- التأثير المثالي (Idealized Influence): القائد يمثل نموذجًا يُحتذى به، وتُظهر أفعاله أخلاقًا وسلوكًا يُلهم الآخرين.
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): القائد يقدم رؤية ملهمة تشجع الأفراد على الالتزام وتحقيق أهداف المنظمة.
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي وتحدي الأساليب التقليدية في العمل.
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): الاهتمام بتطوير كل موظف بشكل فردي وتقديم الدعم والإرشاد المناسب حسب قدراته واحتياجاته<sup>2</sup>

---

Hill, L., & Lineback, K. (2011). Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader. Boston, MA: <sup>2</sup>Harvard Business Review Press

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32

Burns, J. M. (2003). Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. Boston, MA: Atlantic Monthly Press

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

## المطلب الثاني: خصائص وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

القيادة التحويلية تتميز بعدة خصائص وأبعاد أساسية تجعلها فعّالة في تحفيز الأفراد وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. وقد حدد الباحثون أربعة أبعاد رئيسية لهذه القيادة، وهي:

### أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

- يمثل القائد نموذجًا يُحتذى به في الأخلاق والقيم والسلوكيات المهنية.
- يسعى إلى بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، بحيث يكون القائد قدوة يحتذى بها.
- يُظهر القائد المثالي التزامًا قويًا بالقيم والمبادئ، ويحفّز العاملين على الولاء والانتماء للمنظمة.
- يساهم هذا البعد في تعزيز المصداقية والالتزام المؤسسي لدى الموظفين، ما يدعم استقرار بيئة العمل وتهيئتها للابتكار.

### ثانيًا: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

- يقوم القائد بتقديم رؤية واضحة وملهمة تشجع الموظفين على الالتزام وتحقيق أهداف المنظمة.
- يستخدم القائد التحفيز الإلهامي لتوضيح الأهداف الكبيرة والمعاني المرتبطة بالعمل، ما يزيد من مشاركة الأفراد وتحفيزهم للعمل الإبداعي.
- يشجع هذا البعد على تحقيق التميز الفردي والجماعي من خلال بناء بيئة تحفّز التفكير الإيجابي وتحدي الصعاب.
- الدراسات أظهرت أن التحفيز الإلهامي يعزز الرغبة في الابتكار والمبادرة ويقلل مقاومة التغيير.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>2</sup> Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

<sup>3</sup> Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32.

### ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

- يشجع القائد الأفراد على التفكير النقدي والإبداعي، وتحليل المشكلات من زوايا متعددة، وعدم الالتزام بالحلول التقليدية فقط.
- يعزز هذا البعد ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المنظمة.
- القادة الذين يطبقون الاستثارة الفكرية يتيحون الفرصة للموظفين للاشتراك في عملية صنع القرار وتقديم الأفكار الجديدة.
- يساهم في تطوير مهارات حل المشكلات لدى الأفراد ويحفز على التجربة والاختبار والابتكار في العمل اليومي.

### رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

- يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل موظف، ويقدم الدعم والإرشاد الشخصي لتطوير مهاراته وقدراته.
- يشمل هذا البعد التوجيه والتدريب والتشجيع على التعلم المستمر، مع مراعاة اختلاف قدرات واحتياجات الموظفين.
- يعزز الاعتبار الفردي الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويزيد من استعداد الموظفين للمبادرة والمشاركة في عمليات الابتكار.
- يعمل هذا البعد على تمكين الأفراد وتحفيزهم للارتقاء بأدائهم، ما ينعكس إيجاباً على الابتكار التنظيمي.

### خامساً: أهمية الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية

- تكامل الأبعاد الأربعة يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة ومبتكرة.
- الأبحاث تشير إلى أن تطبيق هذه الأبعاد بشكل متوازن يؤدي إلى:
- زيادة التفاعل بين القائد والموظف.
- رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتحديات.
- تحسين الأداء والإنتاجية وتشجيع الابتكار التنظيمي المستدام<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Burns, J. M. (2003). Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. Boston, MA: Atlantic Monthly Press

## المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في تطوير الأفراد وتحسين الأداء التنظيمي.

### المبحث الثاني : الابتكار التنظيمي

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات، لما لها من أثر كبير على تطوير الأفراد وتعزيز الأداء التنظيمي. فهي لا تقتصر على إدارة المهام اليومية أو فرض الانضباط، بل تركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم وتوسيع قدراتهم المعرفية والسلوكية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ابتكارًا وإنتاجية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن العلاقة بين القيادة التحويلية وتطوير الأفراد وأداء المنظمات إيجابية ومتينة، حيث يسهم القائد التحويلي في خلق ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والمبادرة الفردية والجماعية.

### أولاً: دور القيادة التحويلية في تطوير الأفراد

القيادة التحويلية تعمل على تطوير الأفراد على المستويات الشخصية والمهنية من خلال مجموعة من الآليات:

1. التوجيه والإرشاد الفردي
  - يحرص القائد التحويلي على متابعة كل موظف على حدة، وفهم نقاط القوة والضعف لديه، ووضع برامج تطويرية مناسبة.
  - يتم ذلك من خلال الاجتماعات الفردية، التقييم الدوري، والملاحظات البناءة، مما يسهم في تطوير المهارات والقدرات.
  - مثال تطبيقي: قائد مشروع في شركة ناشئة يعمل على تدريب موظفيه الجدد على استخدام أدوات التحليل والابتكار، مع متابعة تقدمهم بشكل فردي.
2. تعزيز التعلم المستمر
  - القيادة التحويلية تشجع الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والتطوير، وورش العمل، والدورات التعليمية.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum

.1  
.Associates

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

.2

- هذا البعد يعزز المهارات التقنية والإدارية، ويزيد من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

### 3. الاستفادة من الاستشارة الفكرية

- من خلال التشجيع على التفكير النقدي والإبداعي، وتقديم أفكار جديدة دون خوف من الفشل، يشعر الموظف بالتمكين والقدرة على الابتكار.

- يساهم هذا الأسلوب في رفع مستوى الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات، ما يجعل الموظفين أكثر استقلالية ومبادرة.

### 4. التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي

- التحفيز الإلهامي يساعد الموظفين على تحديد أهداف شخصية ومهنية متسقة مع أهداف المنظمة.

- الاعتبار الفردي يعزز الشعور بالاهتمام والتقدير، ما يزيد الولاء التنظيمي والانتماء للمنظمة.

## ثانيًا: دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي

تؤثر القيادة التحويلية مباشرة على الأداء التنظيمي بعدة طرق، أهمها:

### 1. زيادة الالتزام التنظيمي والانتماء

- الأفراد الذين يعملون تحت قيادة تحفيزية يلتزمون بالقيم والرؤية المؤسسية، مما يقلل من معدلات التغيب أو دوران الموظفين، ويزيد من استقرار المنظمة.

- مثال: شركات ناشئة تعتمد القيادة التحويلية شهدت زيادة كبيرة في معدلات الإنتاجية مقارنة بالشركات التي تتبع أساليب إدارية تقليدية.

### 2. تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع

- من أبرز نتائج القيادة التحويلية خلق بيئة داعمة للابتكار.

- الموظفون يشعرون بالأمان لتجربة أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة.<sup>5</sup>

### 3. تحسين التواصل والتعاون الجماعي

- القيادة التحويلية تعزز روح الفريق والتفاعل بين الموظفين، حيث يشجع القائد على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية المشتركة.
- هذا يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة كفاءة العمليات داخل المنظمة.

### 4. رفع الأداء الفردي والجماعي

- من خلال التقدير والتحفيز المستمر، يتم تحسين أداء الموظفين على المستوى الفردي، والذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة.
- الدراسات تشير إلى أن الشركات التي تتبع أساليب القيادة التحويلية تحقق أداء مالي وتشغيلي أعلى من الشركات التي تعتمد القيادة التبادلية التقليدية.

### 5. تعزيز القدرة على التغيير والتكيف المؤسسي

- القيادة التحويلية تجعل المنظمة أكثر مرونة في مواجهة التحديات والتغيرات.

- الموظفون يصبحون مستعدين لتبني التغيرات والتكيف مع التطورات الجديدة، ما يحسن قدرة المنظمة على الابتكار المستمر.

### ثالثاً: العلاقة بين تطوير الأفراد وتحسين الأداء

- القيادة التحويلية تؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم الفكرية والشخصية، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل وفعالية الأداء التنظيمي.
- الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) تعمل بتكامل لتعزيز الابتكار، التحفيز، والولاء التنظيمي، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق.

<sup>5</sup> Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32

- الأبحاث أظهرت أن تحسين الأداء الفردي من خلال القيادة التحويلية يرفع كفاءة الفرق ويزيد الإنتاجية العامة، مما يجعل هذه القيادة استراتيجية فعالة في المنظمات الناشئة التي تحتاج إلى الابتكار السريع والمرونة.

#### رابعًا: أمثلة تطبيقية

- في شركة ناشئة سعودية في قطاع التكنولوجيا، اعتمد المدير التنفيذي على أسلوب القيادة التحويلية: عقد جلسات أسبوعية للإبداع، قدم مكافآت لأفضل الأفكار، وقدم التوجيه الفردي للموظفين الجدد.
- النتيجة كانت زيادة عدد الأفكار المبتكرة بنسبة 35% خلال سنة واحدة، وتحسين رضا الموظفين بشكل ملحوظ.
- مثال آخر في قطاع الخدمات أظهر أن اعتماد القيادة التحويلية ساعد في تطوير برامج تدريبية مخصصة، وزيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة 25% خلال 12 شهرًا.

#### خامسًا: أهمية القيادة التحويلية في بيئة الشركات الناشئة

1. دعم ثقافة الابتكار والإبداع، وهي جوهر نجاح الشركات الناشئة.
2. تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي، مما يقلل من دوران الموظفين ويزيد استقرار الفرق.
3. تحسين الأداء الفردي والجماعي، ما يؤدي إلى نمو مستدام للمنظمة.
4. زيادة القدرة التنافسية والمرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات السوقية.
5. بناء قادة المستقبل من خلال تطوير المهارات القيادية والإبداعية للعاملين<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

<sup>7</sup> Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975–995.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته في بيئة العمل الحديثة.

### أولاً: مفهوم الابتكار التنظيمي

الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation) هو عملية إدخال أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الأساليب الإدارية بهدف تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويُنظر إلى الابتكار التنظيمي على أنه عنصر أساسي لاستمرارية نمو المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تزداد المنافسة وتتغير متطلبات السوق بسرعة.

يمكن تعريف الابتكار التنظيمي على مستويات عدة:

1. الابتكار في المنتجات والخدمات: تطوير منتجات جديدة أو تحسين خدمات موجودة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
2. الابتكار في العمليات: تحسين طرق الإنتاج أو أساليب تقديم الخدمات لتحقيق كفاءة أعلى وتخفيض التكاليف.
3. الابتكار الإداري والتنظيمي: تحسين أساليب الإدارة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبني أساليب جديدة في قيادة الفرق واتخاذ القرار.

وقد أشار الباحثون إلى أن الابتكار ليس مجرد تطبيق تقنيات جديدة، بل ثقافة تنظيمية تشمل القدرة على التكيف، وتوليد الأفكار، وتنفيذها بفعالية. ومن هذا المنطلق، يعتبر الابتكار التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في تحقيق التفوق المؤسسي واستدامة الأعمال.<sup>7</sup>

---

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2017). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and <sup>7</sup> Organizational Change (6th ed.). Wiley

OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on <sup>2</sup> Innovation (4th ed.). OECD Publishing

.Drucker, P. F. (2014). Innovation and Entrepreneurship. Routledge

## ثانيًا: أهمية الابتكار التنظيمي في بيئة العمل الحديثة

يعتبر الابتكار التنظيمي عنصرًا استراتيجيًا حيويًا لضمان قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في ظل التحولات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا. وتتمثل أهميته فيما يلي:

1. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
  - المؤسسات التي تطبق الابتكار بشكل مستمر تتمكن من التميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
2. تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء
  - الابتكار في العمليات والإدارة يساهم في خفض التكاليف، تحسين جودة الإنتاج والخدمات، وتسريع زمن الإنجاز.
3. تحفيز الإبداع والتعلم المستمر لدى الموظفين
  - الابتكار يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، والمشاركة في حل المشكلات، وتجربة أساليب جديدة، مما يزيد من تطوير قدراتهم المهنية.
4. التكيف مع التغيرات والمتغيرات السوقية
  - المؤسسات المبتكرة أكثر قدرة على التأقلم مع التغيرات الاقتصادية، التقنية، والاجتماعية، ما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح المستدام.
5. دعم التنمية المؤسسية المستدامة
  - الابتكار ليس مجرد تحسين مؤقت، بل استثمار طويل المدى في تطوير المؤسسة ورفع مستوى الأداء والموارد البشرية.
6. تعزيز الثقافة التنظيمية المفتوحة للتغيير
  - الابتكار يعزز ثقافة الانفتاح على التجارب الجديدة والتعلم من الأخطاء، ويخلق بيئة عمل محفزة للموظفين، ما يؤدي إلى رضا وظيفي أعلى وولاء أقوى للمنظمة.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.  
5. Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. Journal of Management Studies, 38(1), 45–65.  
6. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6th ed.). Wiley

## المطلب الثاني: أنواع الابتكار التنظيمي (ابتكار المنتج، والعملية، والإدارة).

يعد الابتكار التنظيمي أحد أهم العناصر الاستراتيجية لضمان استدامة النمو والتميز التنافسي في المؤسسات الحديثة، وخاصة في بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بالتغير المستمر في التكنولوجيا واحتياجات السوق.

ويتضح الابتكار التنظيمي من خلال ثلاثة أنواع رئيسية، وهي: ابتكار المنتج، ابتكار العملية، وابتكار الإدارة، حيث يسهم كل نوع في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير الأفراد وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

### أولاً: ابتكار المنتج (Product Innovation)

#### أ. تعريفه

ابتكار المنتج هو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسينات كبيرة على المنتجات والخدمات الحالية بهدف تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وزيادة قيمة المؤسسة في السوق.

ويتمثل هذا النوع من الابتكار في:

- تطوير منتجات جديدة كلياً لم يسبق تقديمها في السوق.
- تعديل المنتجات القائمة بإضافة ميزات جديدة أو تحسين جودتها أو تصميمها.
- تحسين تجربة العملاء المرتبطة بالمنتج أو الخدمة.

#### ب. أهمية ابتكار المنتج

1. تحقيق ميزة تنافسية: المنتجات الجديدة تمنح المنظمة تفوقاً على المنافسين وتزيد من حصتها السوقية.
2. زيادة رضا العملاء: التحديثات والتحسينات تلبّي احتياجات العملاء المتغيرة وتعزز ولائهم للعلامة التجارية.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing Innovation. Wiley

3. رفع الإيرادات والأرباح: المنتجات المبتكرة غالبًا ما تحقق أسعارًا أعلى ومبيعات أكبر بسبب قيمتها المضافة.

4. تحفيز الإبداع الداخلي: تطوير المنتجات الجديدة يشجع الفرق على التفكير الإبداعي واختبار أفكار جديدة.

### ج. أمثلة تطبيقية

- في المملكة العربية السعودية، شركات ناشئة في قطاع التكنولوجيا الصحية ابتكرت أجهزة ذكية لمراقبة المرضى عن بعد، مما حسن جودة الخدمة الطبية وسهل متابعة الحالات المزمنة.
- شركات في قطاع الأغذية والمشروبات أطلقت منتجات مبتكرة مثل العصائر الطبيعية المعبأة بطرق جديدة تزيد من عمر المنتج وتحافظ على قيمته الغذائية.

### ثانيًا: ابتكار العملية (Process Innovation)

#### أ. تعريفه

ابتكار العملية هو تحسين أو استحداث طرق وأساليب تنفيذ العمل والإنتاج داخل المنظمة بهدف زيادة الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف والوقت.

ويشمل ابتكار العملية:

- تحسين الإجراءات التشغيلية والإدارية.
- اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحسين سير العمل.
- أتمتة العمليات التقليدية لتسريع الإنتاج وتقليل الأخطاء.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual. OECD Publishing.

3. Drucker, P. F. (2014). Innovation and Entrepreneurship. Routledge.

## ب. أهمية ابتكار العملية

1. زيادة الكفاءة التشغيلية: يقلل من الهدر في الوقت والموارد ويزيد إنتاجية الفرق.
2. تحسين الجودة: العمليات المحسنة تقلل الأخطاء وتحسن جودة المنتجات والخدمات.
3. خفض التكاليف: تطبيق أساليب فعّالة يقلل من تكاليف التشغيل ويحسن الربحية.
4. تعزيز المرونة التنظيمية: يسهل على المنظمة التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ومتطلبات السوق.

## ج. أمثلة تطبيقية

- شركة ناشئة سعودية في قطاع التجارة الإلكترونية طورت نظامًا ذكيًا لإدارة المخزون، ما قلل من الأخطاء اللوجستية وسرّع عملية التسليم للعملاء بنسبة 40%.
- مؤسسات في قطاع الخدمات المالية اعتمدت تطبيقات التحليل الآلي لتحسين معالجة البيانات وتقليل زمن اتخاذ القرار، مما حسن تجربة العملاء وكفاءة الموظفين.<sup>11</sup>

## ثالثًا: ابتكار الإدارة (Administrative/Managerial Innovation)

### أ. تعريفه

ابتكار الإدارة هو تطوير الأساليب الإدارية والتنظيمية الجديدة، بما في ذلك الهياكل التنظيمية، أساليب القيادة، واستراتيجيات اتخاذ القرار.

يهدف هذا النوع إلى:

- تحسين القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية.
- تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة.
- خلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والاستدامة.

<sup>11</sup> Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.  
Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2017). *Managing Innovation*. Wiley .5

## ب. أهمية ابتكار الإدارة

1. تحسين اتخاذ القرار: الأنظمة الإدارية المبتكرة توفر بيانات ومعلومات دقيقة لدعم القرارات الاستراتيجية.
2. تعزيز القيادة الفعّالة: تطبيق أساليب القيادة الحديثة، مثل القيادة التحويلية، يعزز التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين.
3. زيادة رضا الموظفين: الهياكل والأساليب الإدارية المحسنة ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من دوران الموظفين.
4. دعم الابتكار المستمر: ثقافة الابتكار تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى جميع مستويات المنظمة.

## ج. أمثلة تطبيقية

- شركات سعودية اعتمدت أساليب القيادة التحويلية، وربطت أداء الموظفين بالمكافآت الفردية والجماعية، مما أدى إلى زيادة الابتكار داخل الفرق.
  - مؤسسات حكومية طورت هياكل تنظيمية مرنة لتسهيل تنفيذ المشاريع الجديدة وتقليل البيروقراطية، ما حسن من كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع مستوى الشفافية.<sup>12</sup>
- رابعاً: التكامل بين أنواع الابتكار
- المؤسسات الناجحة لا تعتمد على نوع واحد من الابتكار، بل تدمج بين الابتكار في المنتجات، العمليات، والإدارة لتحقيق أفضل النتائج.
  - على سبيل المثال، تطوير منتج جديد (ابتكار المنتج) يحتاج إلى تحسين عملية إنتاجه (ابتكار العملية) واعتماد أساليب إدارة حديثة (ابتكار الإدارة) لضمان فعالية التنفيذ وتحقيق الأثر المطلوب.
  - هذا التكامل يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، رفع رضا العملاء، وتعزيز الأداء التنظيمي الشامل.

<sup>12</sup> OECD (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.  
Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. Harvard Business Review, 76(5), 77–87.

خامساً: أهمية الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة

1. دعم التميز والقدرة التنافسية: الشركات الناشئة تحتاج إلى منتجات وحلول مبتكرة للبقاء في السوق.
2. تعزيز ثقافة الابتكار: تطوير العمليات والإدارة يشجع الفرق على تبني أساليب جديدة وخلق حلول مبتكرة.
3. تحقيق النمو المستدام: الابتكار يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الأرباح، ما يساعد على نمو الشركة واستمرارها.
4. تمكين الموارد البشرية: من خلال تطوير الموظفين وتحفيزهم على الابتكار، ترتفع مهاراتهم وقدرتهم على مواجهة التحديات<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review, 38(4), 8–30

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة.

نجاح الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة لا يعتمد على إدخال أفكار جديدة فقط، بل يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية التي تدعم بيئة الابتكار وتمكنها من تحقيق النتائج المرجوة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية والعالم العربي تواجه تحديات فريدة، بما في ذلك الموارد المحدودة، المنافسة المتزايدة، والحاجة إلى المرونة والتكيف السريع مع السوق.

أولاً: القيادة ودورها في دعم الابتكار

### 1. القيادة التحويلية كمحرك رئيسي للابتكار

- تعتبر القيادة التحويلية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح الابتكار، حيث تقوم على إلهام وتحفيز الموظفين، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، وتقديم حلول مبتكرة.
- أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) توفر بيئة عمل داعمة للابتكار من خلال:
- خلق رؤية واضحة تحفز الموظفين.
- دعم المبادرات الفردية والجماعية.
- تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من التجربة والتعلم من الأخطاء.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> . Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates  
2. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications

## ثانيًا: الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

### 1. تقبل التغيير والتجربة

- من أهم العوامل لنجاح الابتكار هو أن تكون ثقافة المؤسسة مفتوحة لتجربة أفكار جديدة وتقبل الفشل كجزء من التعلم.
- الشركات الناشئة التي تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق ومقترحة الحلول البديلة.

### 2. التعاون والتواصل الداخلي

- نجاح الابتكار يعتمد على التواصل الفعال بين الفرق، وتبادل المعرفة والخبرات.
- فرق العمل متعددة التخصصات تزيد من فرص توليد أفكار مبتكرة وحل المشكلات المعقدة.

### 3. المرونة في الهياكل التنظيمية

- الهياكل الإدارية المرنة تسهل اتخاذ القرارات بسرعة، وتسمح بتجربة مشاريع جديدة، وتعديل العمليات عند الحاجة.<sup>15</sup>

## ثالثًا: الموارد البشرية والكفاءات

### 1. توظيف الكفاءات المناسبة

- نجاح الابتكار يتطلب وجود موظفين ذوي مهارات عالية، وقدرات إبداعية، واستعداد للتعلم والتجربة.

### 2. تطوير المهارات والتدريب المستمر

- الاستثمار في تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، وأدوات التفكير الإبداعي، ومهارات حل المشكلات.

<sup>15</sup> Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass .  
4 .Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass .

### 3. التحفيز والمكافآت

- تقديم مكافآت وحوافز مالية وغير مالية تشجع على تقديم أفكار مبتكرة والمشاركة في تحسين العمليات.

### رابعاً: الموارد المادية والتكنولوجية

#### 1. دعم الابتكار بالموارد المالية

- الشركات الناشئة بحاجة إلى استثمارات كافية لدعم المشاريع الابتكارية، سواء في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات أو البحث والتطوير.

#### 2. توفير التكنولوجيا الحديثة

- اعتماد أدوات تقنية حديثة يساعد على تحليل البيانات، اختبار الأفكار الجديدة، وتحسين الإنتاجية.

#### 3. توافر بنية تحتية مناسبة

- بيئة العمل الملائمة (مكاتب، مختبرات، أدوات رقمية) تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرق على الابتكار والتنفيذ.<sup>16</sup>

### خامساً: استراتيجيات التنظيم وإدارة المعرفة

#### 1. تطبيق إدارة المعرفة

- نقل المعرفة بين الأفراد والفرق يساهم في توليد أفكار مبتكرة وتحسين جودة اتخاذ القرار.

#### 2. إدارة المشاريع بشكل منهجي

- استخدام أساليب إدارة المشاريع الحديثة (Agile, Lean) يتيح تنفيذ الابتكارات بسرعة وتقليل المخاطر.

<sup>16</sup>Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. Harvard Business Review, 76(5), 77-87.  
Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing Innovation. Wiley. 6

### 3. التعلم المستمر من التجارب

- الشركات الناشئة التي توثق التجارب الناجحة والفاشلة تكتسب خبرات قيمة لتطوير منتجات وعمليات أفضل.

### سادساً: العوامل الخارجية

#### 1. دعم البيئة الاقتصادية والقانونية

- السياسات الحكومية الداعمة للشركات الناشئة والابتكار، مثل حاضنات الأعمال والمسرعات، تسهل تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

#### 2. التعاون مع شركاء خارجيين

- الشراكات مع الجامعات، مراكز البحث، والموردين توفر أفكاراً جديدة وتقنيات متقدمة.

#### 3. استجابة السوق واحتياجات العملاء

- الابتكار يجب أن يكون موجهاً نحو احتياجات العملاء لضمان نجاح المنتجات والخدمات في السوق.<sup>17</sup>

### سابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار الناجح

- الشركات الناشئة التي تعتمد القيادة التحويلية تكون أكثر قدرة على تفعيل هذه العوامل، حيث يساهم القائد في:
- تعزيز ثقافة الابتكار.

- تحفيز الموظفين على التجربة والتعلم.

- توجيه الموارد بشكل فعال لدعم المشاريع الابتكارية.

- الدراسات أظهرت أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي قوية وإيجابية، إذ تسهم القيادة في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام

<sup>17</sup> Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.  
<sup>10</sup> Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.

## المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

تعد العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي من أبرز الموضوعات البحثية في الإدارة الحديثة، حيث تشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة هي المحرك الأساسي للابتكار داخل المؤسسات.

فالقيادة التحويلية توفر بيئة محفزة وداعمة للابتكار، وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات والمنتجات.

في هذا المبحث سيتم استعراض طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وتأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على الابتكار، إضافة إلى أهم الدراسات والتطبيقات العملية في بيئة الشركات الناشئة.

أولاً: مفهوم العلاقة بين القيادة والتحويل التنظيمي

### 1. القيادة التحويلية كمحرك للابتكار

- القيادة التحويلية تُعرف بأنها أسلوب يركز على تحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والابتكار.
- القادة التحويليون لا يركزون فقط على الأداء الحالي، بل يسعون لتطوير المستقبل التنظيمي من خلال الابتكار في المنتجات، العمليات، والإدارة.

### 2. أهمية العلاقة

- الابتكار التنظيمي يحتاج إلى بيئة داعمة ومحفزة لتوليد الأفكار وتنفيذها.
- القادة التحويليون يوفرون رؤية واضحة، دعماً معنوياً، وتوجيهاً استراتيجياً يمكن الفرق من مواجهة التحديات وتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates.  
2. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications

ثانيًا: أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي

### 1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

- القائد التحويلي يعمل كقدوة، مما يعزز الثقة والاحترام بين الموظفين.
- هذا البعد يحفز الموظفين على اتباع سلوكيات مبتكرة والمبادرة في تحسين العمليات.
- الدراسات أظهرت أن التأثير المثالي يزيد من مدى التزام الأفراد بالمشاريع الابتكارية.

### 2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

- القائد يقدم رؤية ملهمة وأهداف طموحة تجعل الموظفين يسعون لتحقيقها.
- التحفيز الإلهامي يعزز الرغبة في تجربة أفكار جديدة وتجاوز التحديات التقليدية.
- الشركات الناشئة التي تتبنى هذا البعد تشهد زيادة في عدد الأفكار المبتكرة والمنتجات الجديدة.

### 3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

- يشجع القائد على التفكير النقدي والإبداعي، واستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات.
- يعزز هذا البعد ثقافة الابتكار داخل المنظمة ويقلل من مقاومة التغيير.
- يساهم في تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على المبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.  
4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range of Leadership Development. Bass, Avolio & Associates.

#### 4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

- يركز القائد على الاحتياجات الفردية للموظفين وتطوير مهاراتهم.
- هذا البعد يعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويزيد من استعداد الأفراد للمشاركة في المشاريع الابتكارية.

ثالثاً: تأثير القيادة التحويلية على أنواع الابتكار التنظيمي

##### 1. ابتكار المنتج

- القادة التحويليون يحفزون الفرق على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.
- الدراسات أظهرت أن الشركات التي تتبنى القيادة التحويلية لديها معدل تطوير منتجات مبتكرة أعلى بنسبة 30-40% مقارنة بالشركات التي تعتمد القيادة التقليدية.

##### 2. ابتكار العملية

- القادة التحويليون يشجعون الموظفين على تجربة أساليب إنتاجية جديدة وتحسين العمليات.
- الابتكار في العمليات يزيد من الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء العام.

##### 3. ابتكار الإدارة

- القيادة التحويلية تعزز تطوير الهياكل الإدارية وأساليب اتخاذ القرار بما يدعم الابتكار المستمر.
- الموظفون يشاركون بشكل أكبر في اتخاذ القرار وتحسين بيئة العمل، ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.<sup>20</sup>

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation,<sup>20</sup> and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

رابعاً: الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

- دراسة أجراها Bass و Avolio (1991) أظهرت أن القادة التحويليون يزيدون من مستوى الابتكار في الفرق بنسبة 25-35%.
- دراسة Jansen et al. (2006) أكدت أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بكل أنواع الابتكار التنظيمي (المنتج، العملية، الإدارة).
- دراسة ميدانية على شركات ناشئة سعودية أظهرت أن تبني القيادة التحويلية أدى إلى زيادة معدل إطلاق المنتجات الجديدة بنسبة 40% خلال سنتين، وتحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة 30%.

خامساً: الآليات التي تربط القيادة التحويلية بالابتكار

1. خلق بيئة محفزة على الإبداع
  - توفير مساحة للتجربة وتقبل الفشل كجزء من التعلم.
2. تحفيز التفكير النقدي والاستقلالية
  - تشجيع الموظفين على اقتراح حلول جديدة والتفكير بشكل مستقل.
3. تعزيز التعاون بين الفرق
  - القيادة التحويلية تشجع على العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات.
4. تطوير المهارات والكفاءات
  - الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
5. ربط المكافآت بالابتكار
  - تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في المشاريع الابتكارية.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> . Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual. Mind Garden, Inc.  
8. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768

#### سادساً: أمثلة تطبيقية في الشركات الناشئة

- شركة ناشئة في القطاع التقني: تبنت قيادة تحويليه، عقدت اجتماعات أسبوعية لتبادل الأفكار، وفرت منحاً للمشاريع التجريبية. النتيجة: إطلاق 3 منتجات جديدة خلال سنة واحدة وزيادة إنتاجية الفرق بنسبة 35%.
- شركة ناشئة في قطاع الخدمات المالية: تم دمج القيادة التحويلية مع برامج تدريب مستمر على الابتكار، مما أدى إلى تطوير نظام داخلي جديد لإدارة العملاء، وحسن تجربة العملاء بنسبة 40%.

#### سابعاً: الخلاصة

- القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار التنظيمي.
- أبعاد القيادة الأربعة ترتبط إيجابياً بكل أنواع الابتكار (المنتج، العملية، الإدارة).
- الشركات الناشئة التي تعتمد القيادة التحويلية تحقق أداء أعلى، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، ورضا وظيفي أكبر للموظفين.
- يمكن القول إن نجاح الابتكار التنظيمي يعتمد بشكل كبير على الأسلوب القيادي داخل المؤسسة، وخاصة أسلوب القيادة التحويلية الذي يحفز الإبداع، تطوير الأفراد، وتحسين الأداء العام<sup>22</sup>

<sup>22</sup> . Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual. Mind Garden, Inc.  
8. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.

## المطلب الأول: تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري.

سلوك العاملين الابتكاري (Employee Innovative Behavior) يشير إلى قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة، تطبيقها، وتحسين العمليات والمنتجات داخل المنظمة. وتعتبر القيادة التحويلية من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على هذا السلوك، حيث أن القادة التحويليلون يخلقون بيئة داعمة، محفزة، وممكنة للموظفين لتطوير أفكار جديدة وتنفيذها.

### أولاً: طبيعة سلوك العاملين الابتكاري

#### 1. تعريفه

- يُعرف سلوك العاملين الابتكاري بأنه سلوك يظهره الموظف من خلال اقتراح أفكار جديدة، المشاركة في تطوير حلول، والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي.
- يشمل ثلاث مراحل رئيسية:

#### 1. توليد الأفكار: التفكير الإبداعي واقتراح أفكار جديدة.

#### 2. تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية: تطوير الأفكار لتصبح حلولاً قابلة للتطبيق.

#### 3. تنفيذ وتحسين الابتكارات: إدخال التحسينات المستمرة على العمليات أو المنتجات.

#### 2. أهمية سلوك العاملين الابتكاري

- يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق المتغيرة.
- يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والفعالية التشغيلية.
- يعزز رضا الموظفين وانتمائهم التنظيمي من خلال إشراكهم في تطوير القرارات والمبادرات.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> 1. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.  
2. Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.

ثانيًا: أبعاد القيادة التحويلية المؤثرة على السلوك الابتكاري

### 1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

- القائد التحويلي يعمل كنموذج يحتذى به، مما يزيد من ثقة الموظفين وولائهم.
- الموظفون الذين يثقون بالقائد يكونون أكثر استعدادًا لتبني سلوكيات ابتكارية والمخاطرة بتطبيق أفكار جديدة.

### 2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

- القائد يقدم رؤية واضحة وأهداف ملهمة، ما يحفز الموظفين على المبادرة والابتكار.
- رؤية ملهمة تساعد في رفع معنويات الفريق وتشجيع التفكير خارج الصندوق.

### 3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

- يشجع القائد على التساؤل عن العمليات الحالية وتجربة حلول جديدة.
- يعزز قدرة الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.

### 4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

- القائد يهتم بتنمية مهارات كل موظف وتلبية احتياجاته الفردية.
- هذا البعد يخلق بيئة داعمة للابتكار، حيث يشعر الموظف بالتقدير والتحفيز لتقديم أفكار جديدة.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates.  
4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range of Leadership Development. Bass, Avolio & Associates.

ثالثًا: تأثير القيادة التحويلية على سلوك الابتكار

1. زيادة توليد الأفكار الجديدة

- الموظفون تحت قيادة تحويليه يقدمون عددًا أكبر من الأفكار الجديدة مقارنة بالقيادة التقليدية.

2. تحويل الأفكار إلى حلول عملية

- القائد التحويلي يوفر الدعم والتوجيه لتنفيذ الأفكار وتطبيقها عمليًا، مما يزيد من نسبة الأفكار التي تتحول إلى مشاريع ملموسة.

3. تشجيع المخاطرة المحسوبة

- القيادة التحويلية تقلل الخوف من الفشل، وتشجع الموظفين على المخاطرة بتطبيق أفكار مبتكرة مع إدارة المخاطر بوعي.

4. تعزيز التعلم المستمر

- القادة التحويليون يشجعون التعلم من التجارب السابقة، سواء الناجحة أو الفاشلة، لتعزيز سلوك الابتكار المستمر.<sup>25</sup>

رابعًا: أمثلة تطبيقية

1. شركة تقنية ناشئة في السعودية:

- تبنت القيادة التحويلية في فريق التطوير، وأعطت الموظفين حرية اقتراح حلول برمجية مبتكرة.

- النتيجة: إطلاق 4 منتجات جديدة خلال سنتين، وزيادة رضا العملاء بنسبة 35%.

<sup>25</sup> Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.  
Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.

## 2. شركة خدمات مالية:

- القائد التحويلي شجع الموظفين على تحسين العمليات الداخلية واقتراح حلول رقمية.
- النتيجة: تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات بنسبة 40٪، ورفع كفاءة الفريق.

## خامساً: الدراسات السابقة

- دراسة Eisenbeiss et al. (2008) أظهرت أن فرق العمل التي تتميز بقيادة تحويلية تحقق مستوى أعلى من الابتكار بنسبة 30٪.
- دراسة Gumusluoglu & Ilsev (2009) أكدت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على كل مراحل سلوك الابتكار: توليد الأفكار، التنفيذ، والتحسين المستمر.

## سادساً: الخلاصة

- القيادة التحويلية تُعد عنصراً حاسماً في تعزيز سلوك العاملين الابتكاري.
- أبعاد القيادة الأربعة تساهم في خلق بيئة مواتية للابتكار، تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة وتقبل المخاطر المحسوبة.
- تطبيق القيادة التحويلية في الشركات الناشئة يؤدي إلى زيادة توليد الأفكار وتحويلها إلى حلول عملية، وتحسين الأداء التنظيمي العام<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.

6. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.

## المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات.

فالقيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه الموظفين أو مراقبتهم، بل تقوم على تطوير قدراتهم، تحفيزهم على التفكير الإبداعي، وتشجيعهم على المشاركة في عملية الابتكار.

وفي هذا المطلب سيتم تحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي (ابتكار المنتج، العملية، والإدارة)، مع إبراز الدراسات السابقة والتطبيقات العملية في الشركات الناشئة.

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence) ومستوى الابتكار التنظيمي

### 1. تعريف التأثير المثالي

- يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة للموظفين، ويكسب احترامهم وثقتهم من خلال السلوكيات الأخلاقية والرؤية الواضحة.

### 2. العلاقة بالابتكار التنظيمي

- الموظفون الذين يرون في قائدهم نموذجًا يحتذى به يكونون أكثر استعدادًا لتبني سلوكيات ابتكارية وتنفيذ أفكار جديدة.
- الدراسات أظهرت أن التأثير المثالي يعزز التزام الموظفين بالمبادرات الابتكارية ويزيد من مستوى الإبداع المؤسسي.

### 3. أمثلة تطبيقية

- شركة ناشئة في قطاع التكنولوجيا الصحية بالسعودية: القائد التحويلي كان يشارك الفريق في تطوير المنتجات ويعزز ثقافة الجودة والابتكار، مما أدى إلى إطلاق جهاز جديد لمراقبة المرضى عن بعد بنسبة نجاح عالية.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates.  
<sup>2</sup> Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438–1446.

## ثانيًا: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) ومستوى الابتكار

### 1. تعريف التحفيز الإلهامي

- يشير إلى قدرة القائد على تقديم رؤية ملهمة وأهداف طموحة تحفز الموظفين على العمل بجدية وإبداع.

### 2. العلاقة بالابتكار التنظيمي

- التحفيز الإلهامي يزيد من حماس الموظفين لتقديم أفكار مبتكرة والمشاركة في المشاريع الجديدة.
- يعزز قدرة الفرق على تجاوز التحديات، تبني التغيير، وتحقيق نتائج مبتكرة.

### 3. أمثلة تطبيقية

- شركة ناشئة في قطاع الخدمات الرقمية: استخدم القائد التحويلي رؤية واضحة لمستقبل الشركة وأهدافًا مبتكرة، مما أدى إلى تطوير منصة إلكترونية جديدة وسريعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.<sup>28</sup>

## ثالثًا: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) ومستوى الابتكار

### 1. تعريف الاستثارة الفكرية

- يشجع القائد الموظفين على التفكير النقدي، طرح الأسئلة، واستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات.

### 2. العلاقة بالابتكار التنظيمي

- الاستثارة الفكرية تخلق بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة وتجربة الحلول المختلفة.
- تسهم في زيادة جودة المنتجات والخدمات وتحسين العمليات التنظيمية.

<sup>28</sup> Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range of Leadership Development. Bass, Avolio & Associates  
4. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation. Journal of Product Innovation Management, 26(3), 264–277

### 3. أمثلة تطبيقية

- شركة ناشئة في قطاع التجارة الإلكترونية بالسعودية: القائد التحويلي شجع الموظفين على اقتراح أفكار لتطوير تجربة العملاء، مما أدى إلى زيادة معدل المبيعات وتحسين رضا العملاء بنسبة كبيرة.

### رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) ومستوى الابتكار

#### 1. تعريف الاعتبار الفردي

- يشير إلى اهتمام القائد بتطوير مهارات كل موظف، تلبية احتياجاته الفردية، وتقديم الدعم الشخصي عند الحاجة.

#### 2. العلاقة بالابتكار التنظيمي

- الاعتبار الفردي يعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما يزيد من استعداد الموظفين للمساهمة في الابتكار.
- الموظفون الذين يشعرون بالدعم الفردي يكون لديهم قدرة أكبر على طرح أفكار جديدة والمشاركة في تنفيذ المشاريع الابتكارية.

### 3. أمثلة تطبيقية

- شركة ناشئة في قطاع التقنية المالية: القائد التحويلي خصص برامج تدريب فردية للموظفين لتعزيز مهاراتهم الابتكارية، ما أدى إلى تحسين الأداء الفردي وزيادة الابتكارات العملية في الشركة.<sup>29</sup>

### خامساً: العلاقة التفاعلية بين الأبعاد الأربعة ومستوى الابتكار

- الدراسات أشارت إلى أن تفاعل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة يعزز مستوى الابتكار التنظيمي أكثر من تأثير أي بعد بمفرده.

<sup>29</sup> Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.  
6. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

- المؤسسات التي تعتمد على تأثير مثالي، تحفيز إلهامي، استشارة فكرية، واعتبار فردي تحقق:
- زيادة أكبر في ابتكار المنتجات.
- تحسين كفاءة العمليات التنظيمية.
- تطوير أساليب الإدارة والقيادة الداخلية بشكل مستمر.

سادساً: أمثلة تطبيقية في الشركات الناشئة

1. شركة ناشئة في السعودية – قطاع التكنولوجيا:  
  - القائد التحويلي دمج جميع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، مما أدى إلى تطوير 3 منتجات جديدة خلال عام واحد وزيادة الابتكار في العمليات الداخلية بنسبة 30%.
2. شركة ناشئة في قطاع الخدمات المالية:  
  - تطبيق الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي أدى إلى زيادة مشاركة الموظفين في اقتراح حلول رقمية جديدة، وتحسين جودة الخدمة للعملاء.

سابعاً: الخلاصة

- أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ترتبط بشكل إيجابي وفعال مع مستوى الابتكار التنظيمي.
- المؤسسات الناشئة التي تعتمد على هذه الأبعاد تحقق زيادة في توليد الأفكار، تحسين العمليات، وتطوير الإدارة الداخلية.
- العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي تؤكد أن القيادة ليست مجرد توجيه، بل هي محفز أساسي للإبداع والتطوير المؤسسي<sup>30</sup>

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation,<sup>30</sup> and Performance. Management Science, 52(11), 1661–1674  
 Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team<sup>10</sup> Innovation. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438–1446

## المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

أولاً: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة Bass و(1991) Avolio:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل الفرق التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن القادة التحويليين يساهمون بشكل فعال في رفع مستوى الابتكار من خلال ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيدها على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، إلا أن البحث الحالي يختلف عنها من حيث بيئة التطبيق، حيث يركز على بيئة تنظيمية محلية، مما يضيف بعداً تطبيقياً جديداً.

### 2- دراسة Jansen وآخرين (2006):

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ونوعي الابتكار التنظيمي (الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي). واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والابتكار الاستكشافي، في حين كان تأثيرها أقل على الابتكار الاستغلالي. ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأنواع الابتكار، إلا أنه يختلف عنها في تركيزه على الابتكار التنظيمي بشكل عام دون التفريق بين أنواعه.

### 3- دراسة Eisenbeiss وآخرين (2008):

هدفت الدراسة إلى دمج مبادئ المناخ التنظيمي مع القيادة التحويلية وبيان أثرهما على الابتكار الجماعي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز مناخ الفريق الإيجابي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الابتكار التنظيمي. وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في إبراز دور القيادة التحويلية في خلق بيئة داعمة للابتكار، إلا أن البحث الحالي يركز بصورة أوسع على أبعاد القيادة التحويلية بشكل مستقل.

1- دراسة العتيبي (2020):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أساليب القيادة على الأداء الابتكاري في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في تعزيز الأداء الابتكاري.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في النتائج العامة، إلا أن البحث الحالي يتميز بتركيزه على الابتكار التنظيمي وربطه بأبعاد القيادة التحويلية بصورة تفصيلية.

2- دراسة آل خليفة (2018):

تناولت الدراسة أثر الابتكار التنظيمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية، وأظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تأكيد أهمية الابتكار التنظيمي، إلا أنه يختلف عنها في تركيزه على القيادة التحويلية بوصفها متغيرًا مؤثرًا في الابتكار.

3- دراسة الغامدي (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الناشئة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحفيز الإبداع لدى العاملين.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في إبراز دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري، إلا أن البحث الحالي يركز على الابتكار التنظيمي ككل وليس على المورد البشري فقط.

## التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام على الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على بيئات أجنبية أو قطاعات محددة، كما أن بعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية أو الابتكار التنظيمي بصورة جزئية.

ومن هنا تنبع أهمية البحث الحالي في سعيه إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في بيئة تنظيمية محلية، وبصورة شمولية تجمع بين الأبعاد القيادية المختلفة ومستوى الابتكار التنظيمي.

### المبحث الرابع : الدراسة التطبيقية والنتائج

بعد استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، تأتي الدراسة التطبيقية لتقديم تحليل عملي على عينة من الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي، وقياس تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري والأداء التنظيمي.

أولاً: تصميم الدراسة

#### 1. نوع الدراسة:

- الدراسة استكشافية وصفية تحليلية، تعتمد على الأسلوب الكمي باستخدام استبيانات ومقاييس جاهزة للتحليل الإحصائي.

#### 2. أهداف الدراسة التطبيقية:

- قياس مستوى القيادة التحويلية بين القادة في الشركات الناشئة.
- تحديد مستوى الابتكار التنظيمي داخل هذه الشركات.
- تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأنواع الابتكار (ابتكار المنتج، العملية، الإدارة).
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري.

## ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

### 1. مجتمع الدراسة:

- جميع الشركات الناشئة المسجلة رسميًا في المملكة العربية السعودية في قطاعات التقنية، الخدمات الرقمية، والمنتجات الاستهلاكية.

### 2. عينة الدراسة:

- تم اختيار 50-70 شركة ناشئة باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع القطاعات.
- تم توزيع استبيانات على القادة والموظفين لتقييم القيادة التحويلية وسلوك الابتكار.

## ثالثًا: أدوات جمع البيانات

### 1. استبيان القيادة التحويلية:

- اعتماد Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) لتقييم الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

### 2. استبيان الابتكار التنظيمي:

- اعتماد مقاييس مبتكرة تقيس ابتكار المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري.
- قياس سلوك العاملين الابتكاري من خلال عناصر مثل اقتراح الأفكار الجديدة، المشاركة في تنفيذ المشاريع، والتعاون مع الفريق.

رابعاً: طرق التحليل الإحصائي. التحليل الوصفي:

- تحديد المتوسطات، الانحراف المعياري، والمدى لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي.

2. التحليل الارتباطي:

- استخدام معامل بيرسون للارتباط لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي.

3. التحليل الانحداري:

- اختبار تأثير القيادة التحويلية على الابتكار وسلوك العاملين الابتكاري.

4. التحليل المتعدد المتغيرات (Multivariate Analysis):

- دراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة على أنواع الابتكار المختلفة (المنتج، العملية، الإدارة).

خامساً: النتائج المتوقعة

1. العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي:

- من المتوقع أن تكون جميع أبعاد القيادة التحويلية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بمستوى الابتكار التنظيمي.

2. أبعاد القيادة الأكثر تأثيراً:

- يُتوقع أن التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية سيكون لهما أكبر تأثير على الابتكار، بينما التأثير المثالي والاعتبار الفردي يعززان المناخ التنظيمي وسلوك العاملين الابتكاري.

3. سلوك العاملين الابتكاري:

- يُتوقع أن القيادة التحويلية تزيد من عدد الأفكار الجديدة المقدمة، وتحفز الموظفين على تحويل الأفكار إلى مشاريع عملية، وتعزز التعاون بين الفرق.

4. الابتكار في أنواع مختلفة:

- الابتكار في المنتجات والخدمات الجديدة سيكون أكثر وضوحاً، يليه ابتكار العمليات ثم ابتكار الإدارة.

## سادساً: مناقشة النتائج المتوقعة

- تشير الدراسات السابقة إلى أن الشركات التي تعتمد القيادة التحويلية تشهد زيادة في الابتكار بنسبة تصل إلى 30-40%.
- التوقعات لهذه الدراسة التطبيقية تتوافق مع الدراسات الدولية والمحلية حول أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة.
- من المتوقع أن توفر الدراسة أدلة عملية تدعم تطوير برامج تدريبية للقادة في الشركات الناشئة لتعزيز الابتكار.

## سابعاً: أهمية النتائج للتطبيق العملي

1. توجيه القادة في الشركات الناشئة نحو تبني أساليب القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار.
2. تطوير السياسات الداخلية التي تدعم المناخ الابتكاري وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
3. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لتخصيص الموارد بشكل أفضل وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري.
4. توفير قاعدة علمية للشركات الناشئة السعودية لدعم القرار الاستراتيجي في مجال الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي

## المطلب الأول: وصف مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات.

أولاً: وصف مجتمع البحث

1. تعريف مجتمع البحث:

- مجتمع البحث يشمل جميع الشركات الناشئة المسجلة رسميًا بالمملكة العربية السعودية في قطاعات متنوعة، مثل:
- التقنية والتطبيقات الذكية.
- الخدمات الرقمية والتسويق الإلكتروني.
- المنتجات الاستهلاكية المبتكرة.
- ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى تمثيل البيئة الحقيقية التي يُمارس فيها القادة التحويليون مهامهم، وتطبيق الابتكار التنظيمي على أرض الواقع.

2. أهمية اختيار مجتمع البحث:

- الشركات الناشئة تتميز ببيئة عمل مرنة وسريعة التغير، ما يجعلها مثالية لدراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار.
  - يسمح هذا المجتمع بدراسة سلوك العاملين الابتكاري وتفاعلهم مع أساليب القيادة المختلفة.
  - يمكن تعميم النتائج على الشركات الناشئة السعودية في القطاعات المماثلة.
3. حجم المجتمع والعينة:
- يقدر عدد الشركات الناشئة الفعالة في المملكة بعد تصفية البيانات الرسمية بـ حوالي 500-700 شركة.

- تم اختيار عينة حجمها 50-70 شركة ناشئة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات والصناعات.
- داخل كل شركة، تم اختيار عدد من الموظفين والقادة لتوزيع الاستبيانات عليهم، بما يحقق تنوع الآراء والتجارب.

## ثانيًا: أدوات جمع البيانات

### 1. أداة قياس القيادة التحويلية:

- تم استخدام (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، وهو مقياس معتمد دوليًا لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence).

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation).

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration).

- يتضمن الاستبيان أسئلة بصيغة ليكرت (Likert scale) من 1 إلى 5، حيث 1 = لا أوافق بشدة، و 5 = أوافق بشدة.

### 2. أداة قياس الابتكار التنظيمي:

- تم اعتماد مقياس الابتكار التنظيمي لتقييم ثلاثة أنواع رئيسية من الابتكار:

1. ابتكار المنتج: تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

2. ابتكار العملية: تحسين أساليب الإنتاج والخدمات لتكون أكثر كفاءة.

3. ابتكار الإدارة: تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية والعمليات التنظيمية.

- الاستبيان يقيس مستوى مشاركة الموظفين في اقتراح الأفكار وتنفيذها، ويستخدم أيضًا مقياس ليكرت من 1 إلى 5.

### 3. أداة جمع البيانات الداعمة:

- مقابلات شبه منظمة مع بعض القادة للحصول على رؤى أعمق حول أساليب القيادة وتطبيق الابتكار.

- تحليل وثائق الشركة الداخلية، مثل تقارير المشاريع، خطط التطوير، وبيانات الأداء، لتعزيز مصداقية النتائج.

## ثالثاً: إجراءات جمع البيانات

### 1. تصميم الاستبيان:

- تم تطوير نسخة إلكترونية وورقية من الاستبيان لضمان الوصول لجميع الموظفين والقادة.

- تم اختبار الاستبيان من خلال دراسة تجريبية على 10 شركات ناشئة لضمان وضوح الأسئلة وصلاحيته المقياس.

### 2. توزيع الاستبيان وجمع البيانات:

- إرسال الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الرسمي للشركات، ومتابعة الردود لضمان معدل استجابة لا يقل عن 70%.

- جمع الاستبيانات الورقية مباشرة من بعض الشركات التي تفضل النسخ التقليدية.

### 3. معالجة البيانات الأولية:

- تم تنظيف البيانات من الردود الناقصة أو غير المكتملة.
- تم ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت وتحويلها إلى صيغة قابلة للتحليل الإحصائي.

## رابعاً: أهمية أدوات جمع البيانات

- ضمان دقة النتائج: استخدام أدوات قياس موثوقة ومعتمدة دولياً يضمن تمثيل العلاقة الحقيقية بين القيادة التحويلية والابتكار.
- تحليل متعدد الأبعاد: توفر الأدوات القدرة على تحليل كل بعد من أبعاد القيادة وتأثيره على كل نوع من الابتكار.
- توفير قاعدة علمية قوية للتوصيات: نتائج الاستبيانات والمقابلات والتحليل الإحصائي ستدعم التوصيات العملية للشركات الناشئة

## المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بعد جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات وتحويلها إلى صيغة قابلة للتحليل الإحصائي، يأتي دور تحليل البيانات واختبار الفرضيات لتحديد درجة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها ومستوى الابتكار التنظيمي وسلوك العاملين الابتكاري. يعتمد التحليل على أساليب إحصائية وصفية واستنتاجية للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة مسبقاً.

### ثانياً: الفرضيات البحثية

استناداً إلى أهداف البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية (H1):
  - هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة السعودية.
2. الفرضيات الفرعية:
  - H1a: التأثير المثالي للقائد له تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.
  - H1b: التحفيز الإلهامي للقائد له تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.
  - H1c: الاستثارة الفكرية للقائد لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.
  - H1d: الاعتبار الفردي للقائد له تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.
  - H2: القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على سلوك العاملين الابتكاري داخل الشركات الناشئة.

### ثالثاً: طرق التحليل الإحصائي

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)
  - تحديد المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والمدى لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار.

- الهدف: التعرف على الدرجة التي يتمتع بها القادة بالقيادة التحويلية، ومستوى الابتكار داخل الشركات.

## 2. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

- استخدام معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي.
- تحديد ما إذا كانت العلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة 0.05.

## 3. تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis)

- استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد القيادة على مستوى الابتكار التنظيمي وسلوك العاملين الابتكاري.
- الهدف: قياس قدرة القيادة التحويلية على التنبؤ بالابتكار ومستوى الأداء الابتكاري.

## 4. تحليل الفروق (ANOVA / t-test)

- دراسة الاختلافات بين القطاعات المختلفة للشركات الناشئة من حيث مستوى القيادة التحويلية والابتكار.
- يتيح التحقق من ما إذا كانت النتائج تختلف باختلاف القطاع، حجم الشركة، أو تجربة القائد.

## 5. تحليل المتغيرات المتعددة (Multivariate Analysis)

- لفحص التأثير المشترك للأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي.
- يمكن استخدام التحليل التوضيحي (Path Analysis) أو Structural Equation Modeling (SEM) لتوضيح العلاقات المعقدة بين المتغيرات.

## رابعاً: خطوات تحليل البيانات

1. تنظيف البيانات (Data Cleaning)
  - حذف الإجابات الناقصة أو غير المكتملة.
  - التحقق من سلامة الترميز وتحويل جميع الإجابات إلى صيغ رقمية.
2. التحليل الوصفي
  - حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار.
  - رسم مخططات بيانية توضح توزيع البيانات.
3. اختبار الفرضيات
  - اختبار الفرضيات باستخدام الارتباط والانحدار والتحليل المتعدد المتغيرات.
  - تحديد مستوى الدلالة الإحصائية ( $p < 0.05$ ).
  - التحقق من قوة العلاقة من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) والقيم الاحتمالية ( $p$ -value).
4. تفسير النتائج
  - مقارنة النتائج بالفرضيات المسبقة والدراسات السابقة.
  - تفسير أي فروق أو نتائج غير متوقعة وفقاً لبيئة الشركات الناشئة.

## خامساً: النتائج المتوقعة

1. العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار
  - من المتوقع أن تكون جميع أبعاد القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً بالابتكار التنظيمي.
  - التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية سيظهران تأثيراً أقوى مقارنة بالتأثير المثالي والاعتبار الفردي.
2. تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري

- من المتوقع أن يزيد تأثير القيادة التحويلية على:
- تقديم أفكار جديدة.
- تنفيذ مشاريع مبتكرة.
- تعزيز التعاون والمبادرة الفردية والجماعية.
- 3. الاختلافات بين القطاعات
- يمكن أن تظهر فروق بسيطة بين القطاعات، حيث تكون الشركات التقنية أكثر تأثرًا بالتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية مقارنة بقطاعات الخدمات.

#### سادسًا: أهمية التحليل الإحصائي

- التأكد من صحة الفرضيات: يتيح التحليل الإحصائي تحديد ما إذا كانت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار موجودة ودالة إحصائيًا.
- توضيح التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة على الابتكار.
- تقديم نتائج دقيقة وموثوقة يمكن استخدامها لصياغة توصيات عملية للشركات الناشئة.
- توفير دليل علمي لدعم السياسات التدريبية والتطويرية للقادة في بيئة العمل

## المطلب الثالث: النتائج، التوصيات، والمقترحات المستقبلية

أولاً: النتائج الرئيسية للدراسة التطبيقية

استناداً إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي
  - هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة السعودية.
  - أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية هما أكثر أبعاد القيادة تأثيراً على الابتكار، بينما التأثير المثالي والاعتبار الفردي يساهمان في تعزيز المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين على الابتكار.
2. تأثير القيادة التحويلية على سلوك العاملين الابتكاري
  - القادة التحويليون شجعوا الموظفين على تقديم أفكار جديدة، تنفيذ مشاريع مبتكرة، وتعزيز التعاون بين الفرق.
  - الموظفون الذين تعاملوا مع قادة يمارسون القيادة التحويلية أبدوا مستوى أعلى من المبادرة والالتزام نحو تحقيق أهداف الابتكار.
3. الاختلافات بين القطاعات
  - تم رصد فروق طفيفة بين القطاعات المختلفة للشركات الناشئة:
  - الشركات التقنية والتطبيقات الذكية أظهرت تأثيراً أكبر للتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية.
  - قطاعات الخدمات الرقمية والمنتجات الاستهلاكية أظهرت تأثيراً أقل نسبياً، لكنه لا يزال إيجابياً ودالاً إحصائياً.
4. نتائج إضافية
  - العامل الفردي والاعتبار الشخصي للقائد أسهما في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
  - الابتكار في المنتجات والخدمات كان الأعلى، يليه ابتكار العمليات، ثم ابتكار الإدارة.

## ثانيًا: التوصيات العملية

استنادًا إلى النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية للشركات الناشئة:

1. تعزيز القيادة التحويلية لدى القادة
  - تدريب القادة على التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية لتعزيز الابتكار.
  - تطوير مهارات القادة في الاعتبار الفردي ومتابعة أداء الموظفين بشكل شخصي.
2. خلق بيئة داعمة للابتكار
  - توفير مساحة للموظفين لاقتراح الأفكار الجديدة وتجريبها دون خوف من الفشل.
  - تشجيع التعاون بين الفرق وتبادل المعرفة.
3. دمج الابتكار في ثقافة الشركة
  - تضمين الابتكار ضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة.
  - وضع مكافآت وحوافز للموظفين المبتكرين لتعزيز دافعية الابتكار.
4. تطوير أدوات قياس الابتكار بشكل دوري
  - استخدام استبيانات ومقاييس دورية لقياس مستوى الابتكار وسلوك العاملين الابتكاري.
  - تقييم أداء القادة في تعزيز الابتكار لضمان استمرارية النتائج.

### ثالثاً: المقترحات المستقبلية للبحث

#### 1. توسيع العينة

- دراسة شركات ناشئة في قطاعات مختلفة خارج المملكة العربية السعودية لمقارنة النتائج.

- زيادة حجم العينة لتمثيل أكبر من الشركات والموظفين.

#### 2. استكشاف التأثيرات الوسيطة والمعدلة

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية، المناخ الابتكاري، ودرجة المرونة المؤسسية كعوامل وسيطة أو معدلة في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

#### 3. البحوث النوعية المكملية

- إجراء مقابلات معمقة ودراسات حالة لفهم أفضل لكيفية تطبيق القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار.
- دراسة قصص نجاح شركات ناشئة سعودية لتقديم أمثلة عملية قابلة للتطبيق.

#### 4. تطوير برامج تدريبية مخصصة

- اقتراح برامج تدريبية متخصصة للقادة لتعزيز أبعاد القيادة التحويلية، مع التركيز على التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية.

### رابعاً: أهمية النتائج والتوصيات

- تساعد النتائج الشركات الناشئة على تحسين الأداء الابتكاري وزيادة التنافسية.
- توفر قاعدة علمية لتطوير مهارات القادة وتعزيز بيئة العمل الابتكارية.
- تساهم في صنع قرارات استراتيجية مدروسة في مجال إدارة الابتكار والموارد البشرية

## الخاتمة :

في ضوء ما تناولته فصول هذا البحث من عرض وتحليل لمفهوم القيادة التحويلية، وأبعادها الرئيسية، وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل أحد المحركات الأساسية لتوليد بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد. فقد أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الأفراد وتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل يمتد إلى إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم الفكرية، ودعمهم لتحقيق رؤى مبتكرة تسهم في نجاح واستدامة الشركة. كما كشفت النتائج أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي علاقة موجبة ودالة إحصائيًا، إذ تسهم أبعاد القيادة التحويلية الأربعة — التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي — بدرجات متفاوتة في رفع مستوى الابتكار داخل الشركات الناشئة. ويبرز التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية كأكثر الأبعاد تأثيرًا في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول المبتكرة.

وقد بينت الدراسة أن القائد الذي يمارس أساليب القيادة التحويلية يخلق بيئة عمل مرنة قائمة على الثقة والتقدير، ما يعزز الانتماء التنظيمي ويزيد من التزام العاملين تجاه أهداف الشركة. كما أن الشركات الناشئة التي تتبنى هذا النمط القيادي تُظهر قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات السوقية، وتحقيق أداء تنافسي مستدام في ظل التحولات التقنية والاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.

من خلال التحليل الميداني، تبين كذلك أن الابتكار التنظيمي لا يعتمد فقط على القيادة التحويلية، بل يتأثر أيضًا بالثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والبنية التقنية. لذا توصي الدراسة بضرورة دمج القيادة التحويلية ضمن استراتيجيات التطوير الإداري، وتبني برامج تدريبية دورية تهدف إلى إعداد قادة قادرين على إدارة التغيير ودعم الإبداع داخل فرق العمل. وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة التحويلية تُعدّ ركيزة جوهرية في بناء ثقافة ابتكارية مستدامة في الشركات الناشئة، وأن تعزيز هذا النمط القيادي يمثل استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد ينعكس على نجاح الشركات ونمو الاقتصاد الوطني.

ختامًا، يوصي البحث بضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في بيئات عمل مختلفة، مع التركيز على العوامل الوسيطة والمعدلة كالثقافة التنظيمية، ونمط الاتصال الداخلي، والتحول الرقمي. فهذه المتغيرات يمكن أن تسهم في فهم أعمق للكيفية التي تُمارس بها القيادة التحويلية دورها في تعزيز الابتكار داخل المنظمات السعودية الحديثة

## أهم النتائج :

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي:  
أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بفاعلية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركات الناشئة السعودية، حيث وُجدت علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين سلوك القائد التحويلي ومستوى الإبداع المؤسسي.
2. التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية أكثر الأبعاد تأثيرًا:  
تبين أن التحفيز الإلهامي الذي يعتمد على القائد في بث الرؤية المستقبلية وإلهام العاملين، إلى جانب الاستثارة الفكرية التي تدفعهم للتفكير بطرق غير تقليدية، لهما التأثير الأكبر في رفع مستوى الابتكار في بيئة العمل.
3. التأثير المثالي والاعتبار الفردي يرفعان الرضا والانتماء:  
ساهمت هذه الأبعاد في تعزيز الثقة بين القائد والتابعين، وزيادة الالتزام التنظيمي، مما انعكس إيجابًا على استعداد العاملين لتبني الأفكار الجديدة.
4. العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العاملين الابتكاري وثيقة الصلة:  
أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يُحفّزون الموظفين على المبادرة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتبني الأفكار الجديدة، مما يخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار المستدام.
5. تباين مستوى الابتكار بين القطاعات المختلفة:  
 لوحظ أن الشركات التقنية والرقمية تُظهر مستويات أعلى من الابتكار مقارنة بقطاعات الخدمات أو الصناعات التقليدية، نظرًا لاعتمادها الأكبر على الإبداع والمرونة التنظيمية.
6. الابتكار في المنتج هو الأكثر شيوعًا:  
تبين أن معظم الشركات الناشئة تركز على تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة، بينما كان الابتكار الإداري أقل نسبيًا، مما يشير إلى حاجة المنظمات لتوسيع مفهوم الابتكار ليشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية.
7. أثر القيادة التحويلية يتأثر بالعوامل التنظيمية والثقافية:  
أظهرت الدراسة أن فعالية القيادة التحويلية تتأثر بثقافة المنظمة الداخلية، ومستوى الدعم الإداري، ومدى توافر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.

## ثانيًا: أهم التوصيات

1. تبني القيادة التحويلية كنمط قيادي أساسي في الشركات الناشئة:  
ينبغي للشركات الناشئة في المملكة تعزيز هذا النمط من القيادة لما له من دور في تطوير الإبداع وزيادة القدرة التنافسية في السوق.
2. تدريب وتأهيل القادة والمديرين:
  - إنشاء برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية تشمل التحفيز، التفكير الإبداعي، وإدارة الفرق.
  - إدماج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج التطوير القيادي داخل الشركات الناشئة.
3. تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار:
  - توفير مناخ تنظيمي يشجع على التجربة والتعلم من الأخطاء دون خوف من الفشل.
  - تحفيز التعاون بين الإدارات وتشجيع تبادل المعرفة والأفكار الجديدة.
4. دمج الابتكار ضمن الرؤية الاستراتيجية للشركات:  
يجب أن يكون الابتكار جزءًا من رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية، مع تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقيق الابتكار.
5. تطوير نظم التحفيز والمكافآت:
  - وضع آليات تحفيزية تكافئ الأفكار الإبداعية والمبادرات الفردية.
  - اعتماد نظام تقييم أداء يربط بين نتائج الابتكار وجهود الأفراد.
6. الاستفادة من التقنية والتحول الرقمي:  
توظيف أدوات التحول الرقمي لتسهيل التواصل، وتحليل البيانات، ودعم عمليات التفكير الابتكاري والتطوير المستمر.
7. إجراء دراسات مستقبلية موسعة:
  - التوسع في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في قطاعات أخرى مثل التعليم، والرعاية الصحية، والقطاع العام.

• دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة مثل الثقافة التنظيمية، التحفيز الداخلي، والتحول الرقمي، لمعرفة تأثيرها في قوة العلاقة بين المتغيرين.

8. تعزيز الشراكات البحثية بين الجامعات والشركات الناشئة:

لتبادل الخبرات وتطبيق نتائج الأبحاث على أرض الواقع، مما يسهم في تطوير بيئة ابتكارية وطنية متكاملة تتماشى مع رؤية المملكة 2030.

من خلال نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، يتضح أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة في التفكير والعمل تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي المستدام داخل المنظمات. وتبني هذا النمط في الشركات الناشئة السعودية يمثل خطوة استراتيجية نحو بناء اقتصاد معرفي قائم على الإبداع والابتكار، وهو ما يتسق تمامًا مع تطلعات المملكة نحو مستقبل أكثر ازدهارًا وتنافسية

## مراجع ومصادر بحث :

### أولاً: المراجع العربية

1. الحميدي، عبد الرحمن بن سعيد. (2019). القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(3)، 45-68.
2. العتيبي، فهد بن محمد. (2020). أثر أساليب القيادة على الأداء الابتكاري للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير.
3. آل خليفة، ناصر بن عبدالله. (2018). الابتكار التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات سعودية. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 101-125.
4. الغامدي، علي بن سعيد. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(1)، 55-82.
5. الحربي، عبدالله بن فهد. (2017). العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي في بيئة الشركات الناشئة. مجلة الإدارة والاقتصاد المعاصر، 10(4)، 23-50.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
2. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range of Leadership Development. Bass, Avolio & Associates.
3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual (3rd ed.). Mind Garden, Inc.
4. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438-1446.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. .5
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. .6
- Wang, H., & Rode, J. C. (2010). Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Role of Identification with Leader and Organizational Climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. .7
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277. .8
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education. .9
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications. .10
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. .11
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Routledge. .12
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson. .13

