

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم إدارة الأعمال

مشروع بحث نهائي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية
دراسة تحليلية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030

إعداد الطالبة	فيحاء مطلق العتيبي الرقم الأكاديمي : 253002934
إشراف	د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي 2025-2026 م
المملكة العربية السعودية

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration

**The Impact of Transformational Leadership on Enhancing Organizational
Creativity in Saudi Organizations under Saudi Vision 2030: An Analytical
Study**

Prepared by
Fayha Mutlaq Alotaibi
Academic Number: 253002934

Supervised by
Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed Hassan
Dr. Fayez Ali Jrad

Academic Year 2025—2026

الإهداء:

إلى من غرسوا في نفسي قيمة العلم، وإلى عائلتي التي أحاطتني بالدعم والصبر، وإلى كل قائد يؤمن بأن تنمية الإنسان هي الطريق الأصديق لصناعة التغيير؛ أهدي هذا الجهد المتواضع.

الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته وتوفيقه تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة بإدارتها وكادرها الأكاديمي، على ما وفرته من بيئة تعليمية محفزة ومساندة علمية طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه ببالغ التقدير إلى المشرفين الفاضلين د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن ود. فايز علي جراد، لما قدماه من توجيه علمي وملاحظات منهجية أسهمت في تطوير هذا المشروع وإخراجه بصورة أكثر نضجاً.

وأعبر عن امتناني لعائلي وأصدقائي، ولكل من قدم كلمة تشجيع أو نصيحة أو دعماً مباشراً أو غير مباشر. وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الباحثة : فيحاء مطلق العتيبي

المحتويات

3.....	الإهداء:
4.....	الشكر والتقدير :
8.....	المستخلص:
9.....	Abstract
10.....	مصطلحات الدراسة واختصاراتها.....
12.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
12.....	تمهيد الفصل:
12.....	1.1 مقدمة الدراسة:
13.....	1.2 خلفية الدراسة في السياق السعودي:
14.....	1.3 مشكلة الدراسة:
15.....	1.4 أسئلة الدراسة:
16.....	1.5 أهداف الدراسة:
17.....	1.6 أهمية الدراسة:
18.....	1.7 فرضيات الدراسة:
18.....	1.8 النموذج المفاهيمي للدراسة :
19.....	1.9 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:
20.....	1.10 حدود الدراسة:
21.....	1.11 هيكل الدراسة:
21.....	1.12 خلاصة الفصل:
22.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
22.....	تمهيد الفصل:
22.....	2.1 مفهوم القيادة وتطور الفكر القيادي:
24.....	2.2 نشأة القيادة التحويلية ومفهومها:
25.....	2.3 خصائص القائد التحويلي:
26.....	2.4 أبعاد القيادة التحويلية :
30.....	2.5 آليات تأثير القيادة التحويلية في سلوك العاملين:
31.....	2.6 شروط الفاعلية والمخاطر المحتملة للقيادة التحويلية:
32.....	2.7 مفهوم الإبداع التنظيمي وتمييزه عن الابتكار:
33.....	2.8 مستويات الإبداع وأنواعه:
34.....	2.9 مراحل العملية الإبداعية داخل المنظمة:
35.....	2.10 محددات الإبداع التنظيمي:
37.....	2.11 معوقات الإبداع التنظيمي:
38.....	2.12 قياس الإبداع التنظيمي:
39.....	2.13 رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتحول المؤسسي:

40	2.14 العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي:.....
41	2.15 المرتكزات النظرية المفسرة للنموذج:
42	2.16 الدراسات السابقة:.....
45	2.17 التحليل النقدي للدراسات السابقة:.....
46	2.18 الفجوة البحثية وإسهام الدراسة:
47	2.19 خلاصة الفصل :
48	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
48	تمهيد الفصل:
48	3.1 تصميم الدراسة ومنهجها:.....
49	3.2 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل:.....
49	3.3 حجم العينة وطريقة المعاينة:
50	3.4 مصدر البيانات وطبيعتها :
50	3.5 أداة الدراسة وبنائها:
52	3.6 مقياس الإجابة ومقياس تفسير المتوسطات:.....
52	3.7 صدق الأداة:
53	3.8 ثبات الأداة:.....
54	3.9 متغيرات الدراسة وترميزها:.....
55	3.10 إجراءات جمع البيانات المقترحة:
55	3.11 المعالجات الإحصائية:.....
56	3.12 افتراضات التحليل وضبط الجودة:.....
57	3.13 الاعتبارات الأخلاقية :
57	3.14 قيود المنهجية :
57	3.15 خلاصة الفصل :
58	الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج
58	تمهيد الفصل:
58	4.1 تهيئة البيانات وفحصها الأولي:
59	4.2 الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة:.....
62	4.3 مستوى القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.....
64	4.4 تحليل فقرات القيادة التحويلية:
66	4.5 تحليل فقرات الإبداع التنظيمي:.....
67	4.6 تحليل فقرات مواءمة رؤية 2030 :
67	4.7 اختبار العلاقات الارتباطية:.....
68	4.8 اختبار الفرضية الرئيسة بالانحدار البسيط:
69	4.9 اختبار الفرضيات الفرعية بالانحدار المتعدد:

71	4.10 اختبار الفروق الديموغرافية والتنظيمية:
72	4.11 ملخص قرارات الفرضيات:
72	4.12 النتائج الرئيسة للفصل:
73	4.13 خلاصة الفصل:
74	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
74	تمهيد الفصل:
74	5.1 مناقشة مستوى القيادة التحويلية:
75	5.2 مناقشة مستوى الإبداع التنظيمي:
76	5.3 مناقشة أثر القيادة التحويلية الكلي:
76	5.4 مناقشة الأثر النسبي لأبعاد القيادة التحويلية:
78	5.5 مناقشة الفروق بين الفئات:
78	5.6 الاستنتاجات العامة:
79	5.7 التوصيات العملية:
81	5.8 خارطة تنفيذ مقترحة:
82	5.9 مؤشرات الأداء والمتابعة:
83	5.10 مصفوفة الأولويات:
84	5.11 الإسهامات النظرية والمنهجية:
84	5.12 محددات الدراسة:
84	5.13 مقترحات البحوث المستقبلية:
85	5.14 الخاتمة:
86	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية، مع تفسير هذا الأثر في سياق التحول المؤسسي المرتبط برؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة من 29 فقرة تغطي القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ومواءمة الممارسات التنظيمية مع الرؤية. ولأغراض اختبار نموذج التحليل وإكمال البناء التطبيقي، جرى تحليل مجموعة بيانات محاكاة تضم 384 استجابة، باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبارات الفروق. أظهرت النتائج التدريبية ارتفاع مستوى القيادة التحويلية بمتوسط 3.98 من 5، وارتفاع الإبداع التنظيمي بمتوسط 3.91، ووجود علاقة موجبة قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بلغت 0.813. كما فسر النموذج الكلي 66.2% من التباين في الإبداع، وتبين أن الاستثارة الفكرية كانت البعد الأكثر إسهاماً، تليها الحفز الإلهامي ثم التأثير المثالي فالاعتبار الفردي. وتقترح الدراسة خارطة تنفيذية تبدأ بالتشخيص، ثم بناء القدرات، فالتجريب والتوسع، وأخيراً استدامة الممارسات وربطها بالمؤشرات الاستراتيجية. وتؤكد الدراسة أن القيمة النهائية للنتائج الميدانية مشروطة باستبدال البيانات المحاكاة باستجابات فعلية قبل الإبداع الأكاديمي أو النشر الإمبريقي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، الاستثارة الفكرية، المنظمات

السعودية، رؤية.2030

Abstract

This study examined the effect of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—on organizational creativity in Saudi organizations and interpreted this effect within the institutional transformation associated with Saudi Vision 2030. A descriptive-analytical design was adopted, and a 29-item questionnaire was developed to assess transformational leadership, organizational creativity, and alignment with Vision 2030. To test the analytical model and complete the applied chapter, a statistically simulated dataset of 384 cases was analyzed using descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation, simple and multiple regression, and group-difference tests. The instructional results indicated a high level of transformational leadership ($M = 3.98/5$) and organizational creativity ($M = 3.91/5$), with a strong positive correlation between the two constructs ($r = .813$). Transformational leadership explained 66.2% of the variance in organizational creativity. Intellectual stimulation was the strongest predictor, followed by inspirational motivation, idealized influence, and individualized consideration. The study proposes a four-stage implementation roadmap: diagnosis, capability building, experimentation and scaling, and institutionalization through strategic performance indicators. The empirical interpretation of these results remains conditional on replacing the simulated dataset with verified field responses before academic submission or empirical publication.

Keywords: Transformational leadership; Organizational creativity; Intellectual stimulation; Saudi organizations; Vision 2030.

مصطلحات الدراسة واختصاراتها

الجدول (0-1) : التعريفات المفاهيمية والإجرائية الرئيسة

المصطلح / الاختصار	التعريف المستخدم في الدراسة
القيادة التحويلية	نمط قيادي يرفع دوافع العاملين وتوقعاتهم، ويوحدتهم حول رؤية مشتركة، ويشجعهم على تجاوز الأداء الاعتيادي عبر القدوة والتحفيز والتفكير النقدي والرعاية الفردية (Bass & Avolio, 1994).
التأثير المثالي	سلوك القائد بوصفه قدوة أخلاقية ومهنية موثوقة يندمج قوله مع فعله، بما يزيد ثقة العاملين واستعدادهم لتبني قيم المنظمة.
الحفز الإلهامي	قدرة القائد على صياغة معنى مشترك للمهمة، ونقل رؤية طموحة بلغة واضحة، وتحويل الأهداف إلى تحديات قابلة للتحقق.
الاستثارة الفكرية	تشجيع العاملين على مراجعة الافتراضات وتوليد البدائل وتجريب طرق غير مألوفة لحل المشكلات دون الخوف من الخطأ المسؤول.
الاعتبار الفردي	تخصيص الدعم والتوجيه والتغذية الراجعة وفق احتياجات كل موظف واستعداداته المهني، مع توفير فرص تعلم ونمو متباينة.
الإبداع التنظيمي	قدرة الأفراد والفرق والمنظمة على توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة، ثم تهيئة الظروف التي تسمح بترجمتها إلى تحسينات في الخدمات والعمليات والمنتجات. (Amabile, 1996)
الابتكار التنظيمي	المرحلة التي تنتقل فيها الفكرة الإبداعية من التوليد إلى التبني والتنفيذ وإحداث قيمة قابلة للملاحظة؛ ومن ثم فالإبداع يسبق الابتكار لكنه لا يضمّنه.

المصطلح / الاختصار	التعريف المستخدم في الدراسة
رؤية 2030	إطار التحول الوطني الذي يستهدف بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح، ويؤكد رفع كفاءة الأجهزة والمنظمات، وتنمية القدرات، ودعم الابتكار.
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويشار إليها في الدراسة بوصفها بيئة التحليل الإحصائي المقترحة.
KMO	مؤشر كفاية العينة للتحليل العاملي؛ وكلما اقترب من الواحد دل على صلاحية أكبر لبناء العوامل.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد الفصل:

يقدم هذا الفصل الأساس المنطقي والمنهجي للدراسة؛ فيعرض خلفية الموضوع في سياق التحولات السعودية، ويحدد المشكلة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها، ثم يوضح النموذج المفاهيمي والتعريفات الإجرائية والحدود. وتكمن وظيفة هذا الفصل في ضمان الاتساق بين ما تسعى الدراسة إلى تفسيره وبين الأداة والتحليل والنتائج المتوقعة.

1.1 مقدمة الدراسة:

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بسرعة التغير الرقمي وتزايد توقعات المستفيدين وتشابك أصحاب المصلحة. ولم يعد الحفاظ على الكفاءة التشغيلية وحده كافياً، بل أصبح مطلوباً من المنظمة أن تتعلم بسرعة، وتعيد تصميم إجراءاتها، وتطور خدماتها، وتولد حلولاً تستجيب لمشكلات غير مسبقة. وفي هذا السياق يتحول الإبداع التنظيمي من نشاط جانبي إلى قدرة مؤسسية مرتبطة بالبقاء والاستدامة والميزة التنافسية. ويؤدي نمط القيادة دوراً محورياً في تشكيل هذه القدرة؛ لأن القائد يحدد ما إذا كانت الفكرة الجديدة ستُستقبل بوصفها فرصة للتعلم أم خطراً يهدد الاستقرار. كما يحدد القائد مستوى الأمان النفسي، ودرجة التفويض، ونوعية التغذية الراجعة، وحدود المخاطرة المقبولة. ولذلك فإن أثر القيادة في الإبداع لا يقتصر على الخطاب التحفيزي، بل يمتد إلى تصميم العمل وتخصيص الموارد وإدارة المعرفة ونظم الحوافز.

نشأ مفهوم القيادة التحويلية في أعمال Burns (1978)، ثم طوره Bass (1985) ليصف القائد الذي يرفع دوافع الأتباع وتوقعاتهم ويقودهم إلى أداء يتجاوز التبادل المباشر بين الجهد والمكافأة. واستقر النموذج في صورته الشائعة على أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. (Bass & Avolio, 1994) وتقدم هذه الأبعاد تفسيراً متعدد المسارات لكيفية بناء الثقة، وتوحيد المعنى، وتنشيط التفكير، وتنمية القدرات.

أما الإبداع التنظيمي فيشير إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في سياق العمل، سواء تعلقت بالخدمات أو العمليات أو المنتجات أو أساليب التنسيق (Amabile, 1996). ويختلف عن الابتكار في أن الإبداع يركز على توليد الفكرة وجودتها، بينما يتضمن الابتكار تبنيها وتنفيذها وتحويلها إلى قيمة. غير أن المنظمتين يتصلان اتصالاً وثيقاً؛ فالابتكار الفعال يحتاج تدفقاً مستمراً من الأفكار، والإبداع الذي لا يجد آليات اختيار وتجريب قد يظل مجرد مقترحات غير مستثمرة.

وفي المملكة العربية السعودية، أطلقت رؤية 2030 مساراً واسعاً للتحويل الاقتصادي والإداري، يقوم على رفع كفاءة المؤسسات، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين جودة الخدمات، وتوسيع الاقتصاد المعرفي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016). ويجعل هذا التحويل الممارسات القيادية موضوعاً عملياً لا نظرياً فحسب، إذ تتطلب المبادرات المتزامنة قادة قادرين على إدارة التغيير، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى معنى يومي، وحشد العاملين للتجريب والتعلم.

وتشير الأدلة المتراكمة إلى ارتباط القيادة التحويلية بالإبداع والابتكار عبر آليات من بينها الدافعية الداخلية، والكفاءة الذاتية الإبداعية، والتمكين النفسي، ومناخ الابتكار، ومشاركة المعرفة (Gong et al., 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Mittal & Dhar, 2015). ومع ذلك لا يمكن افتراض أن هذا الأثر متطابق في جميع البيئات؛ إذ يتأثر بالثقافة التنظيمية، وهيكل السلطة، والموارد، وعدالة تقويم الأفكار، وطبيعة القطاع، ونضج القيادات الوسطى.

من هنا تتجه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية، مع إدراج رؤية 2030 سياقاً تفسيرياً وتطبيقياً لا متغيراً سببياً مستقلاً في النموذج الرئيس. ويتيح هذا التحديد قياس الأثر المباشر للقيادة، ثم مناقشة كيف يمكن توجيه النتائج لخدمة التحويل المؤسسي الوطني.

1.2 خلفية الدراسة في السياق السعودي:

تتباين المنظمات السعودية من حيث الملكية والحجم والقطاع ودرجة النضج الإداري، إلا أنها تشترك في التعرض لمتطلبات تحول متسارعة تشمل الرقمنة، وتجربة المستفيد، وكفاءة الإنفاق، وتوطين القدرات، والامتثال، والاستدامة. ويعني ذلك أن القيادة مطالبة

بالموازنة بين الانضباط المؤسسي والمرونة، وبين حماية الموارد وتشجيع التجريب، وبين تحقيق المستهدفات قصيرة المدى وبناء قدرات طويلة المدى.

ولا يتحقق هذا التوازن بمجرد إنشاء وحدات للابتكار أو تنظيم مسابقات للأفكار. فالإبداع المؤسسي يحتاج منظومة تربط الرؤية بالسلوك اليومي، وتمنح الموظف فهماً لحدود القرار، وتوفر وقتاً وأدوات للتجريب، وتتعامل مع الخطأ المسؤول بوصفه مصدراً للتعلم. وإذا غابت هذه الشروط فقد تنشأ فجوة بين خطاب الابتكار وممارسات العمل الفعلية.

تكتسب القيادة التحويلية أهمية خاصة في البيئات التي تمر بتغيير واسع؛ لأن التأثير المثالي يعزز المصداقية، والحفز الإلهامي يحول الأهداف الكبرى إلى قصة مشتركة، والاستشارة الفكرية توسع مساحة الحلول، والاعتبار الفردي يبني المهارات ويعالج تفاوت الاستعداد للتغيير. وقد أظهرت مراجعة (Alessa 2021) أن الدراسات في الجامعات الحكومية السعودية تناولت هذه الأبعاد وربطتها بمخرجات مثل الالتزام والتمكين والرضا والإبداع الإداري وإدارة المعرفة، مع استمرار الحاجة إلى توسيع الدراسات خارج السياقات التعليمية.

كما أظهرت دراسات سعودية تطبيقية وجود علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع في بيئات جامعية وتعليمية وإدارية مختلفة (الرشيدي، 2018؛ الغامدي، 2021؛ القحطاني وآخرون، 2023) إلا أن التعميم يحتاج إلى عينة متعددة القطاعات، وإلى نموذج يختبر الأبعاد مجتمعة لمعرفة وزن كل بعد في تفسير الإبداع التنظيمي.

1.3 مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة العملية في أن عدداً من المنظمات قد يتبنى أهدافاً ومبادرات مرتبطة بالابتكار، بينما تظل البيئة اليومية محكومة بمركزية القرار، والخوف من الخطأ، وضعف التفويض، ومحدودية التغذية الراجعة، وعدم وضوح مسار تحويل الفكرة إلى مشروع. وينتج عن ذلك انخفاض مشاركة العاملين في اقتراح التحسينات أو تكرار أفكار سطحية لا تصل إلى التطبيق.

أما المشكلة العلمية فتتمثل في الحاجة إلى تقدير الأثر النسبي لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي داخل بيئة سعودية متعددة القطاعات. فوجود ارتباط عام بين

القيادة والإبداع لا يبين أي السلوكيات القيادية أكثر أهمية، ولا يوضح ما إذا كانت القدوة الأخلاقية أو الرؤية الملهمة أو الاستثارة الفكرية أو الرعاية الفردية تقدم الإسهام الأكبر بعد ضبط أثر الأبعاد الأخرى.

وتظهر الفجوة كذلك في أن بعض الدراسات المحلية تركز على قطاع واحد أو فئة إدارية محددة، بينما تتطلب التحولات الوطنية فهماً أوسع يمتد إلى منظمات حكومية وخاصة وشبه حكومية وغير ربحية. كما أن عدداً من الدراسات يكتفي بالارتباط أو الوصف دون بناء خارطة تنفيذية تربط النتائج بقرارات تطوير القيادات ومؤشرات متابعة الإبداع.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال عن مقدار أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية، وعن ترتيب هذه الأبعاد من حيث القوة التفسيرية، وعن الكيفية التي يمكن بها تحويل النتائج إلى تدخلات إدارية عملية تخدم التحول المؤسسي في ظل رؤية 2030.

الصياغة المركزة للمشكلة

توجد حاجة علمية وعملية إلى تحديد ما إذا كانت ممارسات القيادة التحويلية تفسر تبايناً معتبراً في الإبداع التنظيمي داخل المنظمات السعودية، وتحديد البعد القيادي الأكثر إسهاماً، ثم بناء توصيات قابلة للتنفيذ والقياس بدلاً من الاكتفاء بدعوات عامة إلى دعم الابتكار.

1.4 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

■ ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ؟

ويتفرع منه ما يأتي:

(1) ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في المنظمات السعودية من وجهة نظر العاملين؟

(2) ما مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمات السعودية من وجهة نظر العاملين؟

- (3) ما أثر التأثير المثالي في الإبداع التنظيمي؟
- (4) ما أثر الحفز الإلهامي في الإبداع التنظيمي؟
- (5) ما أثر الاستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي؟
- (6) ما أثر الاعتبار الفردي في الإبداع التنظيمي؟
- (7) ما مقدار التباين في الإبداع التنظيمي الذي تفسره أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة؟
- (8) هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي تعزى إلى الجنس، أو العمر، أو المؤهل، أو الخبرة، أو نوع المنظمة، أو المسمى الوظيفي؟
- (9) كيف يمكن تحويل النتائج إلى خارطة تنفيذية تدعم مستهدفات التحول المؤسسي في رؤية 2030 ؟

1.5 أهداف الدراسة :

- (1) قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في المنظمات السعودية.
- (2) قياس مستوى الإبداع التنظيمي وتحديد جوانب القوة والتحسين فيه.
- (3) اختبار أثر القيادة التحويلية الكلي في الإبداع التنظيمي.
- (4) تقدير الأثر النسبي لكل من التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
- (5) الكشف عن الفروق في الإبداع التنظيمي وفق الخصائص الديموغرافية والتنظيمية.
- (6) تفسير النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة والسياق السعودي.
- (7) بناء توصيات وخارطة تنفيذ ومؤشرات متابعة تساعد المنظمات على تطوير القيادة الداعمة للإبداع.

1.6 أهمية الدراسة:

1.6.1 الأهمية العلمية

- تختبر نموذجاً متعدد الأبعاد يميز بين الإسهام المستقل لكل سلوك قيادي بدلاً من الاكتفاء بمؤشر كلي.
- توسع النقاش من قطاعات تعليمية محددة إلى تصور متعدد القطاعات داخل البيئة السعودية.
- تربط نظرية القيادة التحويلية بالنموذج المكوّني للإبداع وبآليات تفسيرية مثل الدافعية والتمكين والمناخ الداعم.
- تقدم أداة قابلة للتطوير والاختبار في دراسات لاحقة، مع توضيح إجراءات الصدق والثبات والتحليل.

1.6.2 الأهمية التطبيقية:

- تساعد إدارات الموارد البشرية في تحديد أولويات تطوير القيادات بناء على الأبعاد الأكثر تأثيراً.
- توفر مؤشرات عملية لتشخيص مناخ الإبداع، وتصميم برامج تجريب، وربط الأفكار بالأهداف الاستراتيجية.
- تدعم صناع القرار في بناء نظم مكافآت وتفويض وتعلم تقلل الفجوة بين إعلان الابتكار وممارسته.
- تتيح للمنظمات مقارنة نتائجها دورياً وتقييم أثر برامج القيادة في مؤشرات الأفكار والتطبيق والوقت والقيمة.

1.6.3 الأهمية الوطنية:

تنسجم الدراسة مع توجه رؤية 2030 نحو بناء قدرات بشرية ومؤسسات فعالة واقتصاد قائم على المعرفة. فالابتكار المؤسسي لا يتحقق بالاستثمار التقني وحده، بل يحتاج قيادة تصنع المعنى، وتطور الكفاءات، وتدعم التحسين المستمر، وتحول المبادرات إلى نتائج قابلة للقياس (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016).

1.7 فرضيات الدراسة:

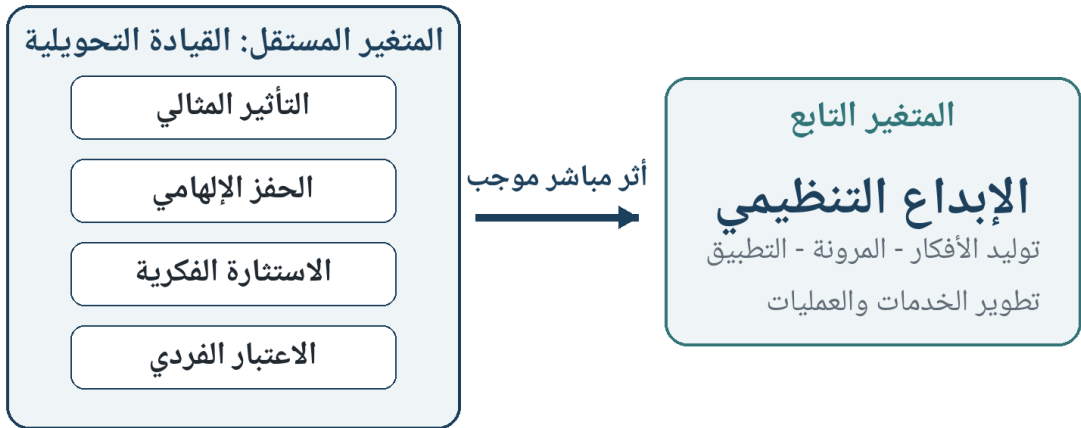
الجدول (1-1) : فرضيات الدراسة وترميزها

الرمز	الفرضية
H1	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية.
H1a	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الإبداع التنظيمي.
H1b	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في الإبداع التنظيمي.
H1c	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي.
H1d	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في الإبداع التنظيمي.
H2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي تعزى إلى بعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية.

1.8 النموذج المفاهيمي للدراسة :

يفترض النموذج أن القيادة التحويلية متغير مستقل مركب من أربعة أبعاد، وأن الإبداع التنظيمي متغير تابع. وتظهر رؤية 2030 في النموذج بوصفها سياقاً مؤسسياً يرفع أهمية التحول والابتكار ويمنح النتائج دلالة تطبيقية. ولا تُعامل مواءمة الرؤية وسيطاً أو معدلاً في الفرضيات الأساسية، تجنباً لتوسيع النموذج بما يتجاوز قدرة الأداة الحالية.

النموذج المفاهيمي للدراسة



السياق التنظيمي: التحول المؤسسي والابتكار
وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

الشكل (1-1) : النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

1.9 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

الجدول (1-2) : التعريفات المفاهيمية والإجرائية للمتغيرات

المتغير	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي
القيادة التحويلية	عملية قيادية ترفع الدافعية والقيم وتبني رؤية مشتركة (Bass, 1985).	متوسط استجابات المشاركون عن 16 فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة.
التأثير المثالي	القدوة والنزاهة والثقة واتساق السلوك مع القيم.	متوسط الفقرات 1-4 في محور القيادة التحويلية.
الحفز الإلهامي	إيصال رؤية ملهمة وتوليد التفاؤل وروح الفريق.	متوسط الفقرات 5-8 في محور القيادة التحويلية.
الاستثارة الفكرية	تشجيع السؤال والتجريب وإعادة صياغة المشكلات.	متوسط الفقرات 9-12 في محور القيادة التحويلية.

المتغير	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي
الاعتبار الفردي	التوجيه والدعم المخصص وتنمية إمكانات الأفراد.	متوسط الفقرات 13-16 في محور القيادة التحويلية.
الإبداع التنظيمي	توليد أفكار جديدة ومفيدة وتوفير بيئة تسمح بتطبيقها.	متوسط استجابات المشاركون عن 8 فقرات في المحور الثاني.
مواءمة رؤية 2030	إدراك ارتباط القيادة والابتكار بمبادرات التحول والتطوير المؤسسي.	متوسط خمس فقرات سياقية تُستخدم وصفيًا ولا تدخل في اختبار الأثر الرئيس.

1.10 حدود الدراسة:

الجدول (1-3) : حدود الدراسة

نوع الحد	مضمونه
الموضوعية	أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة في الإبداع التنظيمي، مع معالجة رؤية 2030 سياقاً تفسيرياً.
البشرية	العاملون في منظمات سعودية حكومية وخاصة وشبه حكومية وغير ربحية.
المكانية	المملكة العربية السعودية، مع تمثيل نسبي لمناطق متعددة.
الزمنية	العام الدراسي 2025-2026 م.
المنهجية	تصميم وصفي تحليلي مقطعي، واستبانة ليكرت خماسية، وتحليل ارتباط وانحدار واختبارات فروق.
البيانات	النتائج الكمية المعروضة في النسخة الحالية مبنية على بيانات محاكاة لأغراض إكمال النموذج التحليلي، ويجب استبدالها ببيانات فعلية قبل الإيداع النهائي.

1.11 هيكل الدراسة:

الجدول (1-4) : البناء العام لفصول الدراسة

المحتوى	الفصل
الإطار العام: الخلفية، المشكلة، الأسئلة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، النموذج، التعريفات والحدود.	الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة: القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، السياق السعودي، العلاقة بين المتغيرين، والفجوة.	الفصل الثاني
المنهجية: التصميم، المجتمع والعينة، الأداة، الصدق والثبات، الإجراءات، والأساليب الإحصائية.	الفصل الثالث
التحليل والنتائج: خصائص العينة، الوصف، اختبار الفرضيات، الفروق، وملخص النتائج.	الفصل الرابع
المناقشة والاستنتاجات والتوصيات: تفسير النتائج، الإسهامات، خارطة التنفيذ، القيود، والبحوث المستقبلية.	الفصل الخامس

1.12 خلاصة الفصل:

حدد الفصل الأساس الذي تتحرك ضمنه الدراسة، وربط الحاجة إلى الإبداع المؤسسي بطبيعة التحول في المنظمات السعودية، وصاغ المشكلة في صورة قابلة للقياس، ثم اشتق منها الأسئلة والأهداف والفرضيات. كما بيّن أن النموذج يختبر الأثر المباشر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي، وأن مواءمة رؤية 2030 تُستخدم سياقاً تفسيرياً. وينتقل الفصل التالي إلى تفصيل الأسس النظرية والأدلة السابقة وبناء الفجوة البحثية.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

يبني هذا الفصل الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. ويبدأ بتتبع تطور الفكر القيادي، ثم يعرض مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وآليات عملها وحدودها، وينتقل إلى مفهوم الإبداع التنظيمي ومستوياته ومراحل ومحدداته ومعوقاته، ثم يدمج المتغيرين في إطار تفسيري مرتبط بالسياق السعودي، ويحلل الدراسات السابقة وصولاً إلى الفجوة البحثية.

2.1 مفهوم القيادة وتطور الفكر القيادي:

القيادة عملية تأثير اجتماعي مقصودة تهدف إلى توجيه الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم نحو تحقيق غايات مشتركة، من خلال بناء التفاعل والثقة وتحفيز العاملين على الإسهام الفاعل في إنجاز أهداف المنظمة. وهي تختلف عن الإدارة، على الرغم من التداخل بين وظائفهما؛ فالإدارة تهتم بتخطيط الموارد وتنظيمها وتوزيعها ومتابعتها وضبطها، بينما تركز القيادة على تحديد الاتجاه، وصياغة الرؤية، وبناء المعنى، والتأثير في السلوك، وإيجاد الاستعداد النفسي والتنظيمي للتحرك نحو الأهداف. وفي الممارسة العملية يحتاج المدير الفعال إلى الجمع بين المهارات الإدارية والقيادية؛ لأن الرؤية التي لا تسندها نظم تنفيذ ومتابعة قد تظل مجرد شعار، كما أن النظم التي لا ترتبط بمعنى وغاية مشتركة قد تنتج أمثالاً محدوداً لا يحقق الالتزام الحقيقي لدى العاملين (عالونه وجبران، 2024؛ شهاب، 2019؛ Yukl & Gardner, 2020; Northouse, 2022). وتؤكد الأدبيات العربية أن القيادة ترتبط بالتأثير المقصود في العاملين، وتوجيه العلاقات والأنشطة نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وقد مر الفكر القيادي بمراحل متعددة، بدأت بنظريات الرجل العظيم والسمات التي سعت إلى التعرف على الصفات الجسدية والعقلية والاجتماعية والشخصية التي يُعتقد أنها

تميز القادة عن غيرهم. ثم انتقل الاهتمام إلى النظريات السلوكية التي ركزت على ما يفعله القائد فعلياً بدلاً من التركيز على صفاته فقط، ودرست أنماطاً مثل الاهتمام بالعمل والمهام، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعاملين. وظهرت بعد ذلك النظريات الموقفية والظرفية التي أكدت عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع الظروف، وأن فاعلية القيادة تتأثر بطبيعة المهمة، وخصائص العاملين، ودرجة استعدادهم، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، والسلطة المتاحة، والظروف التنظيمية المحيطة (شهاب، 2019؛ طردة ومخامرة، 2022؛ Northouse, 2022). وقد عرضت الأدبيات العربية هذا التطور بدءاً من نظريات السمات، ثم السلوك، ثم النظريات الموقفية، وصولاً إلى النظريات القيادية الحديثة.

ومع زيادة التعقيد البيئي وتسارع التغيرات التقنية والاجتماعية والتنظيمية، لم تعد النماذج التي تركز على الضبط الإداري وتبادل المنافع وحدها كافية لتفسير كيفية إحداث التغيير الثقافي، أو تعبئة العاملين حول غايات مستقبلية طموحة، أو بناء قدرتهم على التعلم والإبداع. ولذلك برزت نظريات القيادة الكاريزمية، والتحويلية، والأصيلة، والخادمة، والموزعة، وهي اتجاهات تعيد الاعتبار إلى القيم والعلاقات الإنسانية والمعنى والتمكين والمشاركة. وتعد القيادة التحويلية من أكثر هذه المقاربات حضوراً في الأدبيات الإدارية، لما توفره من نموذج سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه وتنميته، ولارتباطها بإدارة التغيير وتحفيز العاملين وتشجيع الابتكار والإبداع (آل سعود، 2012؛ طردة ومخامرة، 2022؛ Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022). وتوضح الدراسات العربية أن القيادة التحويلية اكتسبت أهميتها في البيئات التي تتسم بتسارع التغير والحاجة إلى تطوير أساليب العمل وابتكار الحلول.

ومع ذلك، ينبغي تجنب النظر إلى القيادة بوصفها نمطاً منفرداً يمكن استخدامه في جميع الظروف؛ فالمنظمات قد تحتاج إلى القيادة التحويلية عند بناء الرؤية وإدارة التغيير، وإلى الممارسات التبادلية عند توضيح الأدوار والمعايير والمكافآت، وإلى قدر من الحزم وسرعة القرار في الأزمات، وإلى القيادة التشاركية عندما تتطلب القرارات معرفة موزعة بين أعضاء الفريق. ومن ثم، فإن القيمة العملية للقيادة التحويلية تتمثل في توسيع الذخيرة السلوكية للقائد، وزيادة قدرته على اختيار الممارسة المناسبة للموقف، لا في إلغاء وظائف الإدارة والرقابة أو الاستغناء عن وضوح المسؤوليات والمساءلة (شقور وهواري، 2025؛ Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020). ويؤكد المنظور الموقفى أن

نجاح القيادة يرتبط بقدرة القائد على تكييف أسلوبه وفقاً لخصائص الأتباع ومتطلبات المهمة والظروف المحيطة

2.2 نشأة القيادة التحويلية ومفهومها:

قدم (Burns (1978 تمييزاً بين القيادة التبادلية التي تقوم على تبادل المنافع، والقيادة التحويلية التي ترتقي بدوافع القائد والأتباع وقيمهم. وقد وضع هذا التمييز أساساً أخلاقياً وعلاقياً للقيادة، إذ لا يقتصر التحول على تحقيق نتائج أعلى، بل يشمل نمو الأطراف وتوسيع وعيهم بالمصلحة العامة.

طور (Bass (1985 الفكرة وجعلها قابلة للدراسة في المنظمات، مؤكداً أن القائد التحويلي يدفع العاملين إلى تجاوز التوقعات عبر زيادة وعيهم بأهمية النتائج، وتحفيزهم على تقديم المصلحة الجماعية، وتفعيل حاجاتهم العليا. ثم صاغ Bass و Avolio النموذج الكامل للقيادة، الذي يجمع القيادة التحويلية والتبادلية والقيادة المتروكة في متصل واحد (Bass & Avolio, 1994).

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يقوم على مجموعة من السلوكيات المتكاملة التي تشمل تقديم القدوة الأخلاقية، وصياغة رؤية مستقبلية ملهمة، وتشجيع العاملين على التفكير النقدي ومراجعة الافتراضات التقليدية، وتقديم الدعم والتوجيه وفق احتياجات كل فرد. ويعني وصفها بالتحويلية أنها تسعى إلى تغيير الطريقة التي ينظر بها الموظف إلى نفسه ودوره وعلاقته بالمنظمة، بما يزيد احتمالية المبادرة والتعلم وتحمل المسؤولية والمشاركة في السلوكيات الإضافية التي تتجاوز الحد الأدنى المحدد في الوصف الوظيفي (شقوق وهواري، 2025؛ عالونه وجبران، 2024؛ Northouse, 2022؛ Bass & Avolio, 1994). وتتفق الدراسات العربية الحديثة على تمثيل القيادة التحويلية في أربعة أبعاد أساسية هي التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

وتختلف القيادة التحويلية عن الكاريزما الخالصة؛ فالكاريزما قد تركز حول الجاذبية الشخصية والقدرة على التأثير العاطفي، بينما يتضمن النموذج التحويلي، إلى جانب التأثير والقدوة، تنمية العاملين، وتحفيز تفكيرهم، وتوسيع قدراتهم، وبناء استقلالهم في اتخاذ القرار. كما تختلف عن القيادة التبادلية التي تركز على توضيح التوقعات، وربط الأداء بالمكافآت، ومراقبة الانحرافات وتصحيحها. ومع ذلك، لا تعد القيادة التحويلية والقيادة

التبادلية متعارضتين بصورة مطلقة؛ إذ يمكن للقائد الفعال الجمع بينهما، فيستخدم الممارسات التبادلية لضمان العدالة والوضوح والانضباط، والممارسات التحويلية لبناء الالتزام والإبداع والتوجه المستقبلي (طرده ومخامرة، 2022؛ Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022).

الجدول (2-1) : مقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

وجه المقارنة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
مصدر الدافعية	المكافأة وتجنب العقوبة	المعنى والرؤية والقيم والنمو
الأفق الزمني	قصير إلى متوسط	متوسط إلى طويل
دور الموظف	منفذ لمهام محددة	شريك ومبادر ومتعلم
التعامل مع الخطأ	تصحيح الانحراف	تعلم منظم مع مساءلة
الابتكار	ليس محورياً أساسياً	نتيجة متوقعة عندما تتوافر الشروط
قيمة الأسلوب	الاستقرار والوضوح والانضباط	التغيير وبناء الالتزام والقدرات

2.3 خصائص القائد التحويلي:

لا تتحدد فاعلية القائد التحويلي في امتلاكه رؤية مستقبلية فحسب، وإنما في قدرته على تحويل هذه الرؤية إلى ممارسات وسلوكيات يومية يلاحظها العاملون، وتشمل الاتساق الأخلاقي، وبناء الثقة، والقدرة على التواصل، وتشجيع التعلم، وتفويض الصلاحيات، وتحويل الأهداف العامة إلى أولويات قابلة للتنفيذ. كما يتميز القائد التحويلي بقدرته على اكتشاف إمكانات العاملين، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في مواجهة المشكلات، وتشجيعهم على توليد البدائل والحلول الجديدة (آل سعود، 2012؛ شقور وهواري، 2025؛ Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022).

الجدول (2-2) : خصائص القائد التحويلي ومظاهرها السلوكية

الخاصية	المظهر السلوكي
وضوح الغاية	يربط العمل اليومي بهدف أكبر ويشرح سبب الأولويات.
الاتساق الأخلاقي	يطبق القيم على نفسه قبل مطالبة الآخرين بها.
الذكاء الاجتماعي	يفهم مشاعر الفريق وتوقعاته ويكيف التواصل دون تلاعب.
الشجاعة الفكرية	يسمح بطرح الأسئلة المخالفة ويقبل مراجعة افتراضاته.
تمكين الآخرين	يوسع مساحة القرار ويزود الموظفين بالأدوات والمعلومات.
التعلم المستمر	يحول التجربة إلى معرفة ويطلب تغذية راجعة عن ممارساته.
الانضباط التنفيذي	يترجم الرؤية إلى أولويات ومسؤوليات ومؤشرات ومراجعات.
بناء القادة	يرى نجاحه في قدرة الفريق على الاستقلال واتخاذ القرار الرشيد.

*المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على: (آل سعود، 2012؛ عالونه وجبران، 2024؛ شقور وهواري، 2025؛ Bass & Avolio، 1994; Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020).

تكشف هذه الخصائص أن القيادة التحويلية ليست خطاباً حماسياً، بل ممارسة متكررة قابلة للملاحظة. فالرؤية تصبح مؤثرة حين تنعكس في تخصيص الوقت والميزانية، والتمكين يصبح حقيقياً حين يمتلك الموظف معلومات وصلاحيات وحدوداً واضحة، والاستثارة الفكرية تصبح موثوقة حين لا يعاقب صاحب الرأي المخالف لمجرد أنه خالف المؤلف.

2.4 أبعاد القيادة التحويلية :

تتكون القيادة التحويلية في نموذج باس وأفوليو من أربعة أبعاد مترابطة، هي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ولا تعمل هذه الأبعاد بصورة منعزلة، بل يشكل تفاعلها نمطاً قيادياً متكاملاً يجمع بين القدوة، والرؤية، وتنشيط التفكير، والاهتمام بتنمية العاملين (شقور وهواري، 2025؛ عالونه وجبران، 2024؛ Bass & Avolio، 1994; Northouse, 2022)

2.4.1 التأثير المثالي:

يشير التأثير المثالي إلى أن يكون القائد نموذجًا سلوكيًا وأخلاقيًا يحظى بثقة العاملين واحترامهم، نتيجة نزاهته وثباته وتحمله المسؤولية واتساق قراراته مع القيم المعلنة. ويتجلى هذا البعد في تقديم المصلحة المؤسسية على المصالح الشخصية، والوفاء بالوعود، والشفافية في التعامل مع القرارات الصعبة، والالتزام بالمعايير نفسها التي يطلبها القائد من العاملين، وعدم استخدام السلطة أو المعلومات لتحقيق منفعة شخصية (آل سعود، 2012؛ شقور وهواري، 2025؛ Northouse, 2022; Bass & Avolio, 1994).

ويعزز التأثير المثالي الإبداع التنظيمي بصورة غير مباشرة من خلال بناء الثقة والأمان النفسي. فالموظف يكون أكثر استعدادًا لتقديم فكرة غير مألوفة عندما يعتقد أن القائد سيقومها بعدالة، ويحفظ حقه الأدبي فيها، ولا يستخدم الإخفاق الناتج عن تجربة محسوبة للإضرار به. كما أن اعتراف القائد بأخطائه وتحمله المسؤولية يقللان من السلوك الدفاعي لدى العاملين، ويشجعانهم على مناقشة المشكلات والتعلم منها بدلًا من إخفائها (القحطاني وغوش وشمسي، 2023؛ بلحاج، 2024؛ Gumusluoglu & Ilsev, 2009). وقد بينت دراسات عربية تطبيقية وجود أثر دال لأبعاد القيادة التحويلية، ومنها التأثير المثالي، في الإبداع التنظيمي والإداري.

ومع ذلك، قد يتحول التأثير المثالي إلى تبعية شخصية مفرطة إذا تمحور حول شخص القائد بدلًا من القيم المؤسسية والمعايير المهنية. ولذلك ينبغي أن يقترن ببناء الأنظمة، وتوثيق المعرفة، وتفويض الصلاحيات، وتنمية قادة آخرين داخل المنظمة، حتى لا يعتمد استمرار الإبداع على وجود قائد بعينه، ويظل الأداء المؤسسي قادرًا على الاستمرار عند تغير القيادة (Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020).

2.4.2 الحفز الإلهامي:

يمثل الحفز الإلهامي قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية جذابة وواضحة، وبث التفاؤل الواقعي، وتحويل الأهداف التنظيمية إلى تحديات مشتركة تستثير حماس العاملين والتزامهم. ولا يعني الحفز الإلهامي المبالغة في الوعود أو تجاهل الصعوبات، وإنما يعني استخدام لغة واضحة ومقنعة تربط جهود الأفراد بالنتائج التي تهم المستفيد والمنظمة

والمجتمع، وتوضح كيف يسهم كل موظف في تحقيق الرؤية العامة (عالونه وجبران، 2024؛ شقور وهواري، 2025؛ Northouse, 2022; Bass & Avolio, 1994).

ويدعم هذا البعد الإبداع لأنه يحدد اتجاهًا عامًا ومعايير للنجاح دون أن يفرض حلًا واحدًا تفصيليًا على العاملين. فعندما يعرف الفريق النتيجة المرغوبة والغاية التي تسعى إليها المنظمة، يستطيع استكشاف بدائل وطرق متعددة للوصول إليها. كما يسهم المعنى المشترك في تقليل التنافس الضيق بين الإدارات والوحدات، ويشجع التعاون وتبادل المعرفة وتكامل الخبرات، ويزيد استعداد العاملين لبذل جهود إضافية وتقديم مبادرات جديدة (القحطاني وغوش وشمسي، 2023؛ بلحاج، 2024؛ Gumusluoglu & Ilsev, 1994; Bass & Avolio, 2009). وتشير الدراسات التطبيقية إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع داخل المنظمات السعودية والعربية.

2.4.3 الاستثارة الفكرية:

تعني الاستثارة الفكرية تشجيع العاملين على إعادة فحص الافتراضات، والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، وتجريب حلول جديدة، وطرح الأسئلة حتى عندما تمس أساليب راسخة. ويركز القائد هنا على جودة التفكير لا على فرض إجابته الشخصية.

يعد هذا البعد الأقرب نظرياً إلى الإبداع؛ لأنه يؤثر مباشرة في توليد الأفكار وتنوعها وأصالتها. ومن ممارساته استخدام أسئلة مفتوحة، وطلب بدائل قبل اتخاذ القرار، وتشكيل فرق متعددة التخصصات، وتنفيذ تجارب صغيرة، وتحليل أسباب الفشل دون لوم تلقائي.

الاستثارة الفكرية لا تعني إلغاء الضوابط أو المخاطرة العشوائية. بل تتطلب تعريف مساحة تجريب آمنة، وتحديد معايير للانتقال من الفكرة إلى الاختبار، وحماية البيانات والموارد، ووضع نقاط توقف. وهكذا يجتمع الإبداع مع الحوكمة بدلاً من أن يتعارضها.

كما ينبغي التمييز بين الخلاف المعرفي المفيد والخلاف الشخصي. فالقائد التحويلي يركز النقاش على الفكرة والدليل، ويمنع التقليل من الأشخاص، ويضمن سماع الأصوات الأقل نفوذاً. ويسهم ذلك في تجنب التفكير الجمعي وتحسين جودة القرارات.

2.4.4 الاعتبار الفردي:

يشير الاعتبار الفردي إلى اهتمام القائد باحتياجات كل موظف واستعداداته وقدراته، وتقديم التوجيه والتغذية الراجعة وفرص النمو الملائمة. ولا يعني المعاملة التفضيلية، بل العدالة القائمة على الاعتراف بالفروق وتوفير دعم متناسب مع الحاجة.

يسهم هذا البعد في الإبداع عبر تنمية المهارات والثقة بالنفس، وربط المهام بميول العاملين، وتوسيع شبكة التعلم. كما يتيح للقائد اكتشاف المواهب الصامتة التي قد لا تظهر في الاجتماعات العامة، ويزيد احتمالية أن يطلب الموظف المساعدة قبل أن تتعثر الفكرة.

تتطلب الرعاية الفردية وقتاً ونظماً، مثل جلسات التوجيه، وخطط التطوير، والتغذية الراجعة المنتظمة، والتكليفات الممتدة. وإذا اقتصر على المجاملة أو التطمين دون تحديات ومساءلة فقد تتحول إلى رعاية غير منتجة. لذلك يجمع القائد بين الدعم والتوقعات العالية.

الجدول (2-3) : أبعاد القيادة التحويلية ومساراتها نحو الإبداع

البعد	الفكرة المركزية	ممارسات نموذجية	المسار إلى الإبداع
التأثير المثالي	الثقة والقُدوة والنزاهة	وضوح القيم، تحمل المسؤولية، حماية العدالة	مصادقية القائد وأمان التعبير
الحفز الإلهامي	الرؤية والمعنى والتفاؤل	قصص الهدف، أهداف تحدٍ، احتفاء بالتقدم	اتجاه مشترك وحماس للتجريب
الاستثارة الفكرية	السؤال والبدائل والتجريب	أسئلة مفتوحة، فرق متنوعة، نماذج أولية	توليد أفكار أصيلة ومفيدة
الاعتبار الفردي	الدعم والتطوير والتوجيه	جلسات فردية، تكليفات تعلم، تغذية راجعة	ثقة ومهارات وقدرة على تنفيذ الأفكار

2.5 آليات تأثير القيادة التحويلية في سلوك العاملين:

الجدول (2-4) : الآليات الوسيطة المحتملة بين القيادة التحويلية والإبداع

الآلية	التفسير
الدافعية الداخلية	تزيد الرؤية ذات المعنى والاستقلالية المدركة من اهتمام الموظف بالمهمة ذاتها، وهو ما يدعم المثابرة والاستكشاف (Amabile & Pratt, 2016).
التمكين النفسي	يشعر الموظف بأن عمله ذو معنى، وأنه كفء، وأن له اختياراً وتأثيراً؛ فتزداد المبادرة وتحمل المسؤولية.
الكفاءة الذاتية الإبداعية	تعزز التغذية الراجعة والتحديات التدريجية ثقة الفرد بقدرته على توليد حلول جديدة (Tierney & Farmer, 2002; Gong et al., 2009).
الأمان النفسي	تقل تكلفة التحدث بفكرة غير مكتملة أو الاعتراف بمشكلة، فتنحس سرعة التعلم واكتشاف الأخطاء.
مشاركة المعرفة	توسع الرؤية المشتركة والثقة تبادل الخبرات بين الأفراد والوحدات، وتزيد إمكانية تركيب معارف متباعدة.
مناخ الابتكار	تتراكم سلوكيات القائد في صورة توقع جماعي بأن الأفكار مرحب بها وأن التجريب المدروس يحظى بالدعم (Jaiswal & Dhar, 2015).
الهوية والالتزام	يربط الموظف نجاحه بنجاح المنظمة ويصبح أكثر استعداداً لتقديم جهد إضافي وحماية الفكرة حتى التطبيق.
التعلم من الخطأ	يحول القائد الخطأ من مصدر للوصم إلى حدث تحليلي، مع الإبقاء على المساءلة عن الإهمال أو مخالفة الضوابط.

لا تعمل هذه الآليات منفصلة؛ فقد تبني القدوة الثقة، وتمنح الرؤية معنى، ويعزز التفويض التمكين، وتزيد التغذية الراجعة الكفاءة الذاتية، ثم تتحول هذه الحالات إلى

سلوك إبداعي. ولذلك قد لا يظهر أثر القيادة عندما تعطل الأنظمة الإدارية المسار، كأن يشجع القائد الأفكار بينما تعاقب مؤشرات الأداء كل انحراف عن الإجراءات القديمة.

2.6 شروط الفاعلية والمخاطر المحتملة للقيادة التحويلية:

تتأثر فاعلية القيادة التحويلية بوضوح الاستراتيجية، وعدالة النظم، وتوافر الموارد، ونضج الفريق، وطبيعة المهمة. ففي المهام الروتينية شديدة التنظيم قد يكون أثرها المباشر في الإبداع أقل، بينما يزداد في المهام المعرفية والتطويرية التي تسمح ببدايل متعددة. كما أن الثقافة عالية المسافة السلطوية قد تجعل العاملين ينتظرون موافقة القائد حتى عندما يدعوهم للمبادرة. وهنا يحتاج القائد إلى ممارسات متكررة تثبت أن التفويض حقيقي، مثل منح صلاحيات محددة، وعدم معاقبة الرأي المخالف، وتوثيق معايير القرار. ينبه النقد العلمي إلى احتمال تضخيم أثر القيادة أو الخلط بين الكاريزما والفاعلية. وقد يؤدي التركيز المفرط على القائد إلى الاعتماد عليه، أو تجاهل الهياكل والفرق والسياق، أو استخدام خطاب تحويلي لخدمة أهداف غير أخلاقية. لذلك يجب تقييم القيادة بنتائجها وسلامة وسائلها معاً (Hughes et al., 2018).

ومن المخاطر العملية إرهاق التغيير؛ إذ قد يطلق القائد مبادرات كثيرة تفوق قدرة المنظمة على الاستيعاب. كما قد يضغط الحماس نحو سرعة غير مدروسة. ويعالج ذلك بمحفظة مبادرات متوازنة، وتحديد الأولويات، ومراجعات دورية، ووقف التجارب التي لا تحقق قيمة.

الجدول (2-5) : مخاطر التطبيق غير المتوازن للقيادة التحويلية

الخطر	المظهر	إجراء المعالجة
الاعتماد على شخص القائد	توقف المبادرات عند غيابه	بناء قيادة موزعة، توثيق القرارات، تفويض الفرق
الحماس دون تنفيذ	كثرة الشعارات وقلة النتائج	أهداف قابلة للقياس، موارد، مالك لكل مبادرة
مخاطرة غير منضبطة	تجاوز ضوابط أو هدر موارد	حوكمة تجريب، حدود إنفاق، بوابات قرار

الخطر	المظهر	إجراء المعالجة
إرهاق التغيير	تشتت وانخفاض المشاركة	ترتيب الأولويات وإدارة الطاقة التنظيمية
تجانس فكري حول القائد	غياب النقد والتفكير الجمعي	قنوات اعتراض آمنة، مراجعة مستقلة، تنوع الفرق
عدم عدالة الدعم	تصور المحاباة	معايير معلنة لفرص التطوير والمكافآت

2.7 مفهوم الإبداع التنظيمي وتمييزه عن الابتكار:

يُعرّف الإبداع غالباً بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في الوقت نفسه؛ فالجدة وحدها قد تنتج غرابة لا قيمة لها، والمنفعة دون جدة قد تعني تحسيناً تقليدياً. ويتحدد معنى الجودة والمنفعة نسبياً بالسياق: فقد تكون الفكرة جديدة للمنظمة وإن كانت معروفة في قطاع آخر، وقد تكون مفيدة إذا خفضت الوقت أو التكلفة أو المخاطر أو حسنت تجربة المستفيد (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014).

الإبداع التنظيمي أوسع من إبداع الفرد، لأنه يشمل كيفية تفاعل الأفراد والفرق والقيادة والهياكل والموارد لتحويل المعرفة إلى أفكار. وقد يملك الفرد قدرة عالية، لكن البيئة تكبحه؛ وقد تملك المنظمة نظم ابتكار جيدة، لكن نقص الخبرة يحد من جودة الأفكار. لذلك تتطلب الدراسة النظر إلى الإبداع بوصفه نتيجة لتفاعل الشخص والسياق. أما الابتكار فهو تبني الفكرة وتنفيذها وانتشارها. ويشمل الانتقال من الفكرة إلى نموذج أولي وتجربة وتقييم وتوسيع. ويتربط على هذا التمييز أن المنظمات تحتاج مؤشرات مختلفة: عدد الأفكار وجودتها لمرحلة الإبداع، ونسبة التجريب والتطبيق والقيمة المتحققة لمرحلة الابتكار.

يمكن أن يظهر الإبداع في منتج أو خدمة جديدة، أو في عملية داخلية أسرع، أو في نموذج عمل، أو في سياسة موارد بشرية، أو في طريقة تعاون مع المستفيدين. ولذلك لا ينبغي حصره في القطاعات التقنية أو البحث والتطوير؛ فالموظف الإداري أو الخدمي يستطيع تقديم ابتكارات ذات أثر كبير في الجودة والكفاءة.

الجدول (2-6) : التمييز بين الإبداع والابتكار التنظيمي

البعد	الإبداع	الابتكار
السؤال المركزي	ما الفكرة الجديدة والمفيدة؟	كيف نحول الفكرة إلى قيمة مستدامة؟
النتائج	فكرة أو مفهوم أو حل	خدمة أو عملية أو منتج مطبق
المخاطر	سطحية الفكرة أو عدم ملاءمتها	فشل التنفيذ أو عدم التبني
المؤشرات	الأصالة، المنفعة، التنوع، جودة المقترح	التطبيق، التبني، الوقت، العائد، رضا المستفيد
الدور القيادي	فتح المجال وتوجيه الأسئلة	تخصيص الموارد وإزالة العوائق والحوكمة

2.8 مستويات الإبداع وأنواعه:

يمكن تحليل الإبداع على المستوى الفردي، حيث تؤثر المعرفة والمهارات والدافعية والسمات؛ وعلى مستوى الفريق، حيث تؤثر الثقة والتنوع والتفاعل وإدارة الخلاف؛ وعلى مستوى المنظمة، حيث تتدخل الاستراتيجية والهيكل والثقافة والموارد والقيادة. وتكمن أهمية هذا التصنيف في أن معالجة الضعف على مستوى واحد قد لا تكفي إذا كانت العوائق في مستوى آخر.

فعلى المستوى الفردي يحتاج الموظف إلى معرفة تخصصية، ومهارات تفكير إبداعي، ودافعية داخلية، وكفاءة ذاتية. وعلى مستوى الفريق يحتاج إلى أهداف مشتركة، وتنوع معرفي، وأمان نفسي، وآليات دمج للأفكار. وعلى مستوى المنظمة يحتاج إلى دعم قيادي، ووقت وموارد، وحوافز عادلة، ومسار واضح للتجريب والتبني.

كما يصنف الإبداع بحسب مجال التغيير إلى إبداع إداري يتعلق بالهيكل والسياسات والإجراءات، وإبداع تقني يتعلق بالمنتجات والتقنيات وطرق الإنتاج، وإبداع خدمي يتعلق بتجربة المستفيد، وإبداع استراتيجي يتعلق بنموذج العمل والعلاقات والقيمة. وقد يكون الإبداع تدريجياً يحسن القائم، أو جذرياً يعيد تعريف المشكلة والحل.

لا ينبغي تفضيل النوع الجذري دائماً؛ فغالبية القيمة التشغيلية قد تأتي من تحسينات تراكمية صغيرة ينفذها الموظفون بالقرب من العملية. وتحتاج المحافظة الإبداعية المتوازنة إلى مساحة للتحسين المستمر، ومساحة للتجارب المتوسطة، وعدد محدود من المبادرات الجذرية ذات المخاطر الأعلى.

الجدول (2-7) : مستويات الإبداع التنظيمي وتدخلات تنميته

المستوى	العوامل الرئيسة	أمثلة للتدخل
الفرد	المعرفة، الدافعية، مهارات التفكير، الكفاءة الذاتية	تدريب، تكليفات تحدٍ، تغذية راجعة
الفريق	التنوع، الثقة، إدارة الخلاف، تبادل المعرفة	فرق متعددة التخصصات، قواعد حوار، مراجعات
المنظمة	الاستراتيجية، الثقافة، الموارد، الحوكمة، الحوافز	محفظة ابتكار، قنوات أفكار، ميزانية تجريب، مؤشرات
الشبكة الخارجية	الشركاء والموردون والعملاء والجامعات	ابتكار مفتوح، تحديات، شراكات بحثية، مشاركة مستفيد

2.9 مراحل العملية الإبداعية داخل المنظمة :

لا تسير العملية الإبداعية دائماً في خط مستقيم، لكنها تمر عادة باكتشاف مشكلة أو فرصة، ثم جمع معرفة، وتوليد بدائل، وتقييمها، وتجريب الأنسب، ثم التعلم والتوسيع. وقد تعود المنظمة من مرحلة التقييم إلى إعادة تعريف المشكلة، أو من التجريب إلى تعديل الفكرة.

مرحلة تعريف المشكلة حاسمة؛ لأن الحل الإبداعي لمشكلة خاطئة لا يخلق قيمة. ويشجع القائد الفريق على استخدام بيانات المستفيد والعملية، والتميز بين الأعراض والأسباب، وصياغة سؤال تحدٍ محدد. ثم يوسع البحث عن المعرفة من داخل الوحدة وخارجها.

في توليد الأفكار يفضل الفصل المؤقت بين الإنتاج والتقييم حتى لا تُقتل الأفكار مبكراً. وبعد ذلك تُستخدم معايير معلنة مثل القيمة، وقابلية التنفيذ، والمخاطر، والمواءمة الاستراتيجية، والتكلفة. ويحول النموذج الأولي الفكرة إلى شيء يمكن اختباره والتعلم منه بسرعة.

أما التوسيع فيتطلب مهارات تختلف عن التوليد، مثل إدارة المشروع، والتغيير، والتوثيق، والتدريب، والقياس. ومن هنا يظهر دور القيادة في الربط بين الإبداع والانضباط التنفيذي، وفي منع بقاء التجارب الناجحة معزولة داخل فرق صغيرة.

الجدول (2-8) : مراحل تحويل الفكرة إلى قيمة تنظيمية

المرحلة	السؤال أو الناتج	أدوات محتملة
1. الاستكشاف	تحديد فرصة أو مشكلة ذات قيمة	بيانات المستفيد والعملية، مقابلات، خرائط رحلة
2. التأطير	صياغة سؤال واضح وحدود ومعايير	تعريف المشكلة، تحليل السبب الجذري
3. التوليد	إنتاج بدائل متنوعة	عصف موجه، تشبيهات، فرق متعددة
4. الاختيار	تقييم البدائل بشفافية	مصفوفة قيمة/جدوى/مخاطر
5. التجريب	اختبار صغير سريع	نموذج أولي، تجربة محدودة، فرضيات
6. التعلم	تحليل الأدلة وتعديل الحل	مراجعة ما بعد التجربة، قرار توقف/تعديل/توسع
7. التوسع	دمج الحل في العمل المؤسسي	خطة تغيير، إجراءات، تدريب، مؤشرات

2.10 محددات الإبداع التنظيمي:

يقدم النموذج المكوّن للإبداع تصوراً يجمع الخبرة، ومهارات التفكير الإبداعي، والدافعية الداخلية، ثم يضيف البيئة الاجتماعية للعمل بوصفها عاملاً يمكنه دعم هذه المكونات أو إضعافها. (Amabile & Pratt, 2016) ويعني ذلك أن المنظمة لا تستطيع الاعتماد على توظيف أفراد موهوبين فقط، بل تحتاج إلى سياق يسمح لهم باستخدام قدراتهم.

من المحددات الفردية الانفتاح على الخبرة، والمثابرة، والفضول، والقدرة على تحمل الغموض، لكن أثرها يتغير بالسياق. كما ترتبط الكفاءة الذاتية الإبداعية باستعداد الفرد لتقديم الأفكار ومواصلة تطويرها عند النقد. (Tierney & Farmer, 2002)

وعلى مستوى العمل تؤثر الاستقلالية، وتنوع المهارات، وأهمية المهمة، والتغذية الراجعة، وضغط الوقت. وقد يحفز ضغط معتدل ومحدد الإبداع، بينما يؤدي الضغط المزمّن وازدحام المهام إلى تضيق الانتباه وتفضيل الحلول المألوفة.

أما الثقافة فتحدد الرسائل الضمنية: هل السؤال مرحب به؟ هل الفشل المدروس يعامل كتعلم؟ هل تُنسب الفكرة لصاحبها؟ هل يتمكن الموظف من الوصول إلى المعلومات؟ وتؤثر الحوافز عندما تعترف بالسلوك الإبداعي والقيمة الجماعية، لكنها قد تضر إذا حولت النشاط إلى سباق عددي على أفكار ضعيفة.

تؤدي الشبكات دوراً مهماً؛ فالأفكار الجديدة كثيراً ما تنشأ من ربط معارف متباعدة. لذلك تزيد اللقاءات بين التخصصات، والتدوير الوظيفي، ومجتمعات الممارسة، والتعاون مع المستفيدين، فرص اكتشاف حلول غير ظاهرة داخل حدود الوحدة.

الجدول (9-2) : محددات الإبداع التنظيمي واستجابات إدارتها

المستوى	أمثلة للمحددات	استجابة إدارية
الفرد	خبرة، دافعية، فضول، كفاءة ذاتية	مسارات تعلم وتحديات متدرجة
المهمة	استقلالية، تنوع، معنى، تغذية راجعة	إعادة تصميم الوظيفة وتوضيح أثرها
الفريق	تنوع، ثقة، أمان نفسي، صراع معرفي	قواعد حوار ومراجعات متعددة التخصصات
القيادة	قدوة، رؤية، تفويض، استشارة، دعم	تطوير قيادي ومساءلة عن المناخ
النظم	حوافز، موارد، بيانات، مسار قرار	بوابة أفكار وتجريب وميزانية صغيرة
الثقافة	التعلم، العدالة، تقبل الغموض	قصص نجاح وفشل متعلم وشفافية
الخارج	عملاء، شركاء، جامعات، موردون	ابتكار مفتوح وشراكات

2.11 معوقات الإبداع التنظيمي :

تشمل معوقات الإبداع مركزية القرار، والبيروقراطية غير الضرورية، والخوف من الخطأ، ونقص الوقت، وضعف الموارد، وعدم عدالة تقييم الأفكار، وغياب البيانات، وتضارب الأولويات. وقد تتفاعل هذه العوامل؛ فالموظف الذي لا يملك وقتاً أو صلاحية قد يتوقف عن تقديم الأفكار حتى إن كان القائد مشجعاً.

من المعوقات الشائعة ما يسمى وادي التنفيذ؛ إذ تستقبل المنظمة الأفكار لكنها لا تحدد من يقيّمها، أو متى يصل الرد، أو كيف تُموّل التجربة، أو من يملك قرار التوسع. ويؤدي ذلك إلى إحباط المشاركين وفقدان الثقة في برامج الابتكار.

كما يعيق الإبداع التحيز للأفكار القادمة من أصحاب المناصب الأعلى، أو تقييم الفكرة على أساس أسلوب عرض صاحبها، أو طلب اكتمال مبكر يفوق مرحلة الفكرة. ويمكن الحد من ذلك باستخدام معايير موحدة، ومراجعات متعددة، ونماذج أولية صغيرة، وإخفاء هوية مقدم الفكرة في بعض المراحل.

وقد تكون كثرة الاجتماعات والتقارير عائقاً غير مرئي؛ إذ تستنزف القدرة المعرفية والوقت المتاح للتأمل والتجريب. لذلك لا يكفي إضافة أنشطة ابتكار، بل يلزم حذف إجراءات منخفضة القيمة وتوفير مساحة زمنية محمية.

الجدول (2-10) :معوقات الإبداع التنظيمي وبدائل معالجتها

المعوق	الأثر المتوقع	المعالجة المقترحة
الخوف من العقوبة	صمت وانخفاض المبادرة	سياسة تعلم من التجارب وفصل الإهمال عن الفشل المدروس
المركزية	بطء القرار وكثرة التصعيد	تفويض بحدود مالية ومخاطر واضحة
ضغط العمل المزمّن	حلول مألوفة وغياب التأمل	وقت محمي ومحفوظة أولويات محدودة
غموض مسار الأفكار	تراكم مقترحات بلا تطبيق	بوابة مراحل ومالك ومدة استجابة
ضعف الموارد	توقف النماذج الأولية	صندوق تجريب صغير وموارد مشتركة

المعوق	الأثر المتوقع	المعالجة المقترحة
تحيز التقييم	رفض أفكار لأسباب شخصية	معايير معلنة ولجان متنوعة
العزلة بين الوحدات	تكرار الجهد وضعف تركيب المعرفة	مجتمعات ممارسة وفرق مشتركة
خوافز كمية	أفكار كثيرة منخفضة القيمة	مكافأة التعلم والأثر والتعاون

2.12 قياس الإبداع التنظيمي :

يمكن قياس الإبداع بتقديرات ذاتية لسلوكيات توليد الأفكار، أو تقديرات المشرفين، أو تقييم الخبراء لجدة الأفكار ومنفعتهم، أو مؤشرات موضوعية مثل عدد التجارب ونسبة التطبيق والقيمة المتحققة. ولكل طريقة مزايا وحدود؛ فالاستبانة واسعة ومنخفضة التكلفة لكنها عرضة لتحيز الإدراك، بينما المؤشرات الموضوعية قد تتأثر باختلاف طبيعة القطاعات.

تستخدم الدراسة الحالية مقياساً إدراكياً من ثماني فقرات يغطي تشجيع الأفكار، والبيئة الداعمة، وتجربة الأساليب، وتطبيق الأفكار، وتوفير الموارد، والعمل الجماعي، وتطوير الخدمات والعمليات، وتنمية الإبداع. وهو يقيس مناخاً ونتيجة إدراكية عامة، ولا يدعي قياس قيمة الابتكارات الفعلية.

ينبغي في الدراسات المستقبلية دمج بيانات متعددة المصادر لتقليل تحيز الطريقة المشتركة، مثل ربط تقييم الموظفين بسجلات الأفكار والتجارب ورضا المستفيد وتقدير المشرفين. كما يفضل القياس الطولي لمعرفة ما إذا كانت برامج القيادة تسبق تغير الإبداع بدلاً من الاعتماد على لقطة مقطعية.

الجدول (2-11) : مصفوفة متوازنة لقياس الإبداع والابتكار

فئة القياس	أمثلة	السؤال الذي تجيب عنه
مدخلات	وقت مخصص، ميزانية تجريب، تدريب، تنوع فرق	هل تهيأت شروط الإبداع؟
عمليات	عدد الأفكار، سرعة التقييم، عدد التجارب، مشاركة المعرفة	هل تعمل منظومة التحويل؟
مخرجات	حلول مطبقة، تحسينات في الوقت والجودة والتكلفة	ما الذي تم تنفيذه؟
نتائج	رضا المستفيد، وفورات، إيرادات، خفض مخاطر، أثر اجتماعي	ما القيمة المتحققة؟
تعلم	نسبة التجارب التي وثقت فرضيات ودروساً	هل تحسن النظام حتى عند عدم النجاح؟

2.13 رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتحول المؤسسي:

أطلقت المملكة رؤية 2030 بوصفها إطاراً للتحول يقوم على ثلاثة محاور: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. وتترجم الرؤية إلى برامج ومبادرات ومؤشرات تتطلب من المنظمات تطوير قدراتها المؤسسية والبشرية، وتحسين الكفاءة، ورفع جودة الخدمات، وتنويع الاقتصاد، وتوسيع المشاركة) مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، (2016).

ترتبط القيادة التحويلية بهذا السياق لأن التغيير الوطني واسع النطاق لا ينفذ بقرارات مركزية فقط؛ بل يحتاج إلى قادة في مستويات متعددة يشرحون الغاية، ويعالجون مقاومة التغيير، ويطورون الكفاءات، ويترجمون المستهدفات إلى أولويات محلية. كما يحتاج إلى موظفين قادرين على إعادة تصميم العمليات واستخدام البيانات والتقنية وتقديم مبادرات.

ويظهر الإبداع التنظيمي في الرؤية من خلال الحاجة إلى نماذج خدمة جديدة، وتكامل رقمي، وشراكات، ورفع إنتاجية، وتطوير تجربة المستفيد. غير أن الاتساق مع الرؤية لا يعني

وسم كل فكرة باسمها، بل ربط المبادرات بنتائج محددة ومؤشرات وقيمة، وتجنب التوسع في شعارات غير قابلة للقياس.

وتشير التقارير السنوية للرؤية إلى استمرار التركيز على تحويل الطموحات إلى نتائج مؤسسية ومجتمعية، وهو ما يعزز أهمية استدامة القدرات لا إطلاق المبادرات المؤقتة فقط (رؤية السعودية 2030، 2026). ومن ثم تقترح الدراسة أن تُربط برامج القيادة والإبداع بمؤشرات استراتيجية ووظيفية واضحة.

الجدول (2-12) : صلة القيادة التحويلية بمتطلبات التحول في رؤية 2030

التوجه	المطلب التنظيمي	صلة القيادة التحويلية
كفاءة الحكومة والمنظمات	تبسيط الإجراءات، اتخاذ قرار مبني على البيانات	الاستشارة الفكرية والتفويض
تنمية القدرات البشرية	تعلم مستمر ومهارات مستقبلية	الاعتبار الفردي والتوجيه
الاقتصاد المعرفي	ابتكار ونماذج أعمال وقيمة مضافة	الحفز الإلهامي والتعاون
جودة الحياة والخدمة	تصميم حول المستفيد وتحسين التجربة	فرق متعددة واستماع للمستفيد
الوطن الطموح	مساءلة وشفافية وفاعلية	التأثير المثالي والاتساق القيمي

2.14 العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي:

تقوم العلاقة المتوقعة على أن القائد التحويلي يغير ثلاثة شروط أساسية للإبداع: الدافع، والقدرة، والفرصة. فهو يزيد معنى المهمة والدافعية، ويطور المهارات والثقة، ويوسع فرصة المشاركة والتجريب. وإذا اجتمعت الشروط أصبح توليد الأفكار وتطويرها أكثر احتمالاً.

يعمل التأثير المثالي عبر الثقة والعدالة؛ ويعمل الحفز الإلهامي عبر وضوح الاتجاه والمعنى؛ وتعمل الاستشارة الفكرية عبر تنشيط التفكير وتحدي الافتراضات؛ ويعمل الاعتبار الفردي عبر تطوير المعرفة والكفاءة الذاتية. ولا يتوقع أن تكون الأوزان متساوية، لأن

الاستثارة الفكرية أقرب مباشرة إلى السلوك الإبداعي، بينما تعمل بقية الأبعاد عبر مسارات أوسع.

تؤيد البحوث الدولية العلاقة الإيجابية، لكنها تظهر أن السياق مهم. فقد وجد Gumusluoglu و (2009) Ilsev أثراً في الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي، وأوضح Gong et al. (2009). دور الكفاءة الذاتية الإبداعية، وأبرز Jaiswal و (2015) Dhar مناخ الابتكار، وربط Mittal و (2015) Dhar مشاركة المعرفة بالمسار بين القيادة والإبداع. كما أظهرت المراجعات النقدية أن أثر القيادة قد يختلف تبعاً لمستوى التحليل وطريقة القياس وأن بعض العلاقات تتضخم بسبب المصادر الذاتية المشتركة (Hughes et al., 2019; Koh et al., 2018). ولذلك ينبغي تفسير نتائج الدراسة الحالية بوصفها علاقات إدراكية مقطعية، لا دليلاً سببياً نهائياً.

2.15. المرتكزات النظرية المفسرة للنموذج:

الجدول (2-13) : المرتكزات النظرية المفسرة للعلاقة

المرتکز	الفكرة	دوره في الدراسة
نظرية القيادة التحويلية	تفسر السلوك القيادي عبر الأبعاد الأربعة وتأثيره في القيم والدافعية والتوقعات.	الأساس المباشر لبناء المتغير المستقل وفرضياته.
النموذج المكوّن للإبداع	يربط الإبداع بالخبرة ومهارات التفكير والدافعية والبيئة الاجتماعية.	يفسر كيف تغير القيادة الدافعية والبيئة وتتيح استخدام الخبرة.
نظرية التبادل الاجتماعي	يميل العاملون إلى رد الدعم والثقة بسلوك إضافي والتزام ومبادرة.	تفسر أثر القدوة والاعتبار الفردي والدعم.
نظرية الكفاءة الذاتية	تؤثر قناعة الفرد بقدرته في مقدار الجهد والمثابرة عند التحدي.	تفسر أثر التوجيه والتجارب الناجحة والتغذية الراجعة.
منظور المناخ التنظيمي	تتكون تصورات مشتركة عن السلوك المتوقع والمكافأ.	يفسر تحول سلوك القائد إلى مناخ ابتكار على مستوى الفريق أو المنظمة.

2.16 الدراسات السابقة:

رُتبت الدراسات في محورين: دراسات في البيئة السعودية أو العربية القريبة، ودراسات أجنبية أساسية. ويعرض كل محور الهدف والمنهج والعينة والنتائج، ثم تُحلل الاتجاهات المشتركة والاختلافات المنهجية. ولا تقتصر المراجعة على تلخيص النتائج، بل تستخدمها لتحديد ما لم يُحسم بعد في النموذج الحالي.

2.16.1 دراسات عربية وسعودية:

الجدول (2-14) : ملخص الدراسات السعودية والعربية القريبة

الدراسة	الهدف	المنهج والعينة	أبرز النتائج	صلة الدراسة الحالية
الرشيدي (2018)	العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء أقسام جامعات الرياض.	وصفي ارتباطي؛ 147 استجابة مكتملة.	علاقة موجبة ذات دلالة، مع أهمية أبعاد القيادة في البيئة الجامعية.	تأكيد الملاءمة المحلية مع محدودية القطاع والفئة القيادية.
الغامدي (2021)	فاعلية برنامج تدريبي تحويلي في تنمية الإبداع الإداري لدى قادة مدارس ثانوية بالرياض.	شبه تجريبي؛ 60 قائدًا موزعين إلى تجريبية وضابطة.	تحسن الإبداع الإداري لدى المجموعة التي تلقت البرنامج.	يدعم قابلية تطوير السلوك القيادي بالتدريب، لا كونه سمة ثابتة.

الدراسة	الهدف	المنهج والعينة	أبرز النتائج	صلة الدراسة الحالية
القحطاني وآخرون (2023)	أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي عمليات الموارد البشرية بوزارة التعليم.	وصفي تحليلي؛ 121 استبانة صالحة.	أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري.	يوفر دليلاً إدارياً سعودياً لكنه يظل محصوراً في وحدة حكومية.
Alessa (2021)	تحليل أبعاد القيادة التحويلية وآثارها في الجامعات الحكومية السعودية.	مراجعة منهجية لـ 22 دراسة منشورة بين 2011 و2020.	ارتباط القيادة بمخرجات منها الالتزام والتمكين والرضا والإبداع وإدارة المعرفة.	تكشف وفرة تعليمية والحاجة إلى قطاعات أخرى ونماذج أعمق.
Al Harbi et al. (2019)	اختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع ودور التمكين والدافعية الداخلية.	مسح كمي في سياق سعودي؛ 503 مشاركين.	أثر موجب ومسارات تفسيرية عبر التمكين والدافعية.	تدعم إدراج الآليات النفسية وتبرر العلاقة في بيئة سعودية.

2.16.2 دراسات أجنبية:

الجدول (15-2) : ملخص الدراسات الأجنبية المختارة

الدراسة	الموضوع	التصميم	النتيجة الرئيسة	الدلالة للدراسة
Shin & Zhou (2003)	القيادة التحويلية وإبداع العاملين	دراسة ميدانية في كوريا	علاقة موجبة تتأثر بالسياق القيمي	تؤكد صلاحية العلاقة عبر ثقافات مختلفة.
Gumusluoglu & Ilsev (2009)	القيادة والإبداع الفردي والابتكار التنظيمي	موظفون ومديرون في شركات تركية	أثر موجب في المستويين الفردي والتنظيمي	تدعم الربط بين الفكرة والتطبيق.
Gong et al. (2009)	التعلم والقيادة والإبداع	دراسة متعددة المصادر	الكفاءة الذاتية الإبداعية وسيط مهم	تبرر تفسير الاعتبار الفردي والتوجيه.
Wang & Rode (2010)	تأثير الهوية والمناخ	مسح تنظيمي	يتغير الأثر بحسب الهوية والمناخ	ينبه إلى الشروط التنظيمية.
Jaiswal & Dhar (2015)	القيادة ومناخ الابتكار والكفاءة الذاتية	دراسة متعددة المستويات	مناخ الابتكار والكفاءة الذاتية يدعمان الإبداع	تدعم أهمية المناخ الوسيط.
Mittal & Dhar (2015)	القيادة والإبداع ومشاركة المعرفة	مسح كمي	مشاركة المعرفة والكفاءة الذاتية مساران تفسيران	توضح دور الشبكات والتعلم.
Khalili (2016)	القيادة والإبداع والابتكار	عينة تنظيمية	ارتباط موجب يتعزز بمناخ داعم	تدعم تضمين الحوكمة والمناخ.

الدراسة	الموضوع	التصميم	النتيجة الرئيسية	الدلالة للدراسة
Suifan et al. (2018)	القيادة وإبداع الموظفين	مسح في منظمات خدمية	الدعم التنظيمي وسيط في العلاقة	تبرر ربط القيادة بالنظم الداعمة.
Hughes et al. (2018)	مراجعة نقدية للقيادة والإبداع والابتكار	مراجعة أدبيات	ضرورة ضبط مستوى التحليل والتصميم والقياس	توجه الحذر في التفسير السببي.
Koh et al. (2019)	مراجعة تحليلية تراكمية	تحليل بعدي	أثر موجب عام مع اختلاف الوسائط والمعدلات	تؤكد قوة الاتجاه وتنوع الآليات.

2.17 التحليل النقدي للدراسات السابقة:

تتفق غالبية الدراسات على اتجاه موجب بين القيادة التحويلية والإبداع، غير أن قوة العلاقة تختلف باختلاف القطاع والمستوى وطريقة القياس. وتظهر الاستثارة الفكرية بصورة متكررة بوصفها مساراً قريباً من توليد الأفكار، بينما تسهم الأبعاد الأخرى في بناء الشروط الداعمة مثل الثقة والدافعية والكفاءة.

تغلب التصميم المقطعية والاستبانات ذات المصدر الواحد، وهو ما يرفع احتمال تحيز الطريقة المشتركة ويحد من الاستدلال السببي. وتقدم الدراسات التجريبية أو متعددة المصادر قيمة أكبر، لكنها أقل عدداً وأحياناً محصورة في قطاعات محددة.

في البيئة السعودية تتركز نسبة كبيرة من البحوث في الجامعات والمدارس والجهات الحكومية، بينما تقل المقارنات بين أنماط الملكية والقطاعات. كما يندر تحويل النتائج إلى نموذج تنفيذ بمراحل ومسؤوليات ومؤشرات، رغم أن القادة والممارسين يحتاجون إلى أدوات قرار لا مجرد إثبات ارتباط.

تختلف أدوات الإبداع بين قياس السلوك الفردي ومناخ المنظمة والابتكار المطبق. ويؤدي عدم التمييز إلى صعوبة مقارنة النتائج. لذلك تصف الدراسة الحالية متغيرها

بوضوح بوصفه إدراكاً للإبداع التنظيمي ومناخه وتطبيق الأفكار، وتقر بأنه لا يعوض المؤشرات الموضوعية.

2.18 الفجوة البحثية وإسهام الدراسة:

الجدول (2-16) : الفجوات البحثية واستجابة الدراسة

مجال الفجوة	الوضع في الأدبيات	استجابة الدراسة الحالية
نطاق القطاع	تركيز محلي على التعليم أو جهة واحدة	تصميم متعدد الأنماط التنظيمية والقطاعات.
بنية المتغير	قياس كلي دون ترتيب الأبعاد أحياناً	انحدار متعدد لتقدير الإسهام النسبي لكل بعد.
النتيجة	إثبات علاقة دون خطة تطبيق	خارطة تنفيذ بأربع مراحل ومؤشرات متابعة.
السياق الوطني	ذكر الرؤية بصورة عامة	ربط محدد بين سلوك القيادة ومتطلبات التحول المؤسسي.
القياس	اعتماد على الإدراك فقط	الإقرار بالحدود واقتراح تكامل مؤشرات موضوعية في المستقبل.
التفسير	قلة توظيف الآليات الوسيطة في النقاش	دمج الدافعية والتمكين والكفاءة الذاتية والمناخ في التفسير.

الإضافة المتوقعة :

تتمثل الإضافة في تقديم تقدير مقارن لأبعاد القيادة التحويلية داخل عينة متعددة الأنماط التنظيمية، مع تفسير النتائج بآليات نفسية وتنظيمية، ثم تحويلها إلى إطار تنفيذ ومؤشرات. ولا تدعي الدراسة تقديم إثبات سببي نهائي، بل نموذجاً تحليلياً قابلاً لإعادة الاختبار ببيانات ميدانية فعلية وتصاميم طويلة.

2.19 خلاصة الفصل :

خلص الفصل إلى أن القيادة التحويلية تعمل عبر أبعاد متميزة لكنها متكاملة: القدوة تبني الثقة، والرؤية توحد المعنى، والاستثارة الفكرية تنشط توليد البدائل، والاعتبار الفردي يطور القدرة. كما بين أن الإبداع نتيجة لتفاعل الفرد والفريق والمنظمة، وأن انتقال الفكرة إلى قيمة يحتاج حوكمة وموارد وتعلم. وأظهرت الدراسات السابقة اتجاهات موجبةً عاماً مع فجوات في القطاعات والتصميم والتطبيق. ويترجم الفصل الثالث هذا البناء إلى منهجية وأداة وإجراءات تحليل.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد الفصل:

يوضح هذا الفصل كيفية تحويل النموذج النظري إلى إجراءات قابلة للتطبيق، بدءاً من اختيار التصميم وتحديد المجتمع والعينة، مروراً ببناء الأداة والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالمعالجات الإحصائية والضوابط الأخلاقية. وتعرض القيم الإحصائية الواردة في هذا الفصل والفصل التالي بوصفها ناتجة عن مجموعة بيانات محاكاة لاختبار النموذج، إلى أن تتوافر الاستجابات الميدانية الفعلية.

3.1 تصميم الدراسة ومنهجها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي؛ لأنه يلائم قياس تصورات العاملين في وقت محدد، ووصف مستويات المتغيرات، واختبار العلاقات بينها باستخدام أساليب الارتباط والانحدار. ويتيح هذا التصميم تغطية عينة واسعة نسبياً بتكلفة ووقت أقل من التصميم الطولية أو التجريبية.

يتضمن الجانب الوصفي حساب التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد والفقرات. أما الجانب التحليلي فيختبر علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي، ويقدر إسهام كل بعد بعد ضبط بقية الأبعاد، ويفحص الفروق وفق الخصائص الديموغرافية والتنظيمية.

لا يسمح التصميم المقطعي بإثبات السببية بصورة قاطعة؛ فالعلاقة قد تتأثر بمتغيرات غير مقاسة مثل الثقافة أو الموارد أو طبيعة العمل، وقد يرى الموظف المنظمة المبدعة قيادتها بصورة أكثر إيجابية. لذلك تستخدم الدراسة لفظ الأثر بالمعنى الإحصائي التفسيري في نموذج الانحدار، مع الإقرار بأن الإثبات السببي يحتاج قياساً زمنياً أو تدخلاً تجريبياً.

3.2 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل:

يتكون المجتمع المستهدف من العاملين في المنظمات السعودية الحكومية والخاصة وشبه الحكومية وغير الربحية، على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومناطق عملهم. واختير الموظف وحدة للتحليل لأن سلوك القيادة التحويلية يُقاس من خلال تصورات التابعين، ولأن الإبداع التنظيمي يظهر في خبراتهم اليومية مع المناخ والموارد والتطبيق. يسمح هذا التعريف بمقارنة أولية بين أنواع المنظمات، لكنه يجعل المجتمع واسعاً وغير متجانس. وفي التطبيق الميداني الفعلي ينبغي توثيق إطار المعاينة، والمنظمات التي وافقت على المشاركة، وحجم المجتمع القابل للوصول، ونسب الاستجابة، حتى يمكن تقدير حدود التعميم بدقة.

3.3 حجم العينة وطريقة المعاينة:

استخدمت النسخة التحليلية مجموعة من 384 حالة، وهو حجم شائع عندما يكون المجتمع كبيراً ويراد تقدير نسب بحد ثقة 95% وهامش خطأ يقارب 5% في حالة أقصى تباين. كما يتجاوز هذا الحجم المتطلبات الدنيا المعتادة لتحليل الانحدار بأربعة متنبئات وإجراء اختبارات الثبات والصدق البنائي.

صُمم توزيع الحالات ليعكس تنوعاً معقولاً في الجنس والعمر والمؤهل والخبرة ونوع المنظمة والقطاع والمسمى الوظيفي والمنطقة. غير أن التوزيع المحاكى لا يعد بديلاً عن المعاينة الحقيقية، ولا يثبت تمثيل المجتمع السعودي؛ لذلك ينبغي عند التطبيق استخدام عينة طبقية أو حصصية قدر الإمكان لضمان مشاركة القطاعات والأنماط التنظيمية الرئيسة.

في حال تعذر بناء إطار معاينة كامل، يمكن استخدام المعاينة الهادفة والمتاحة مع توثيق قنوات التوزيع، ووضع ضوابط لمنع الاستجابات المكررة، ومتابعة التوازن بين الفئات. كما يفضل إجراء تحليل لعدم الاستجابة بمقارنة المشاركين المبكرين والمتأخرين أو مقارنة العينة بخصائص المجتمع المتاحة.

الجدول(3-1) : مؤشرات حجم العينة المستخدم في النموذج التحليلي

المعيار	القيمة
مستوى الثقة	95%
هامش الخطأ الاسمي	5%
نسبة التباين المفترضة	50%
الحجم التحليلي	384 حالة
عدد المتنبئات الرئيسة	4 أبعاد

3.4 مصدر البيانات وطبيعتها :

اعتمد البيانات على بناء عامل كامن مشترك للقيادة التحويلية والإبداع، مع مكونات خاصة بكل بعد، ثم تحويل القيم إلى فئات من 1 إلى 5. وجرى ضبط التوزيع ليكون مائلاً نحو الموافقة بدرجة معقولة، مع بقاء تباين كافٍ لإجراء الارتباط والانحدار. صُممت الروابط بين المتغيرات بحيث تكون موجبة ومتدرجة، مع جعل الاستثارة الفكرية أقرب الأبعاد إلى الإبداع استناداً إلى المنطق النظري. كما أُدخلت فروق محدودة بحسب نوع المنظمة لإظهار طريقة اختبار ANOVA ، دون تعمد خلق فروق في بقية الخصائص.

3.5 أداة الدراسة وبنائها:

استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. واشتملت على مقدمة توضح الهدف والسرية والطوعية، ثم ثمانية أسئلة ديموغرافية، وثلاثة محاور موضوعية. تكوّن محور القيادة التحويلية من 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع أربع فقرات لكل بعد، وتكوّن محور الإبداع التنظيمي من ثمانية فقرات، ومحور مواءمة رؤية 2030 من خمس فقرات. استند بناء فقرات القيادة إلى الأبعاد الشائعة في نموذج Bass و Avolio، مع صياغة مختصرة تناسب بيئات عمل متنوعة. أما فقرات الإبداع فغطت دعم الأفكار، وبيئة الابتكار، وتجربة الأساليب، والتطبيق، والموارد، والعمل الجماعي، وتطوير الخدمات

والعمليات. واستخدم محور الرؤية لوصف مدى إدراك ارتباط القيادة والابتكار بالتحول المؤسسي.

صيغت الفقرات بصيغة إيجابية لتسهيل الإجابة، إلا أن ذلك قد يزيد الميل إلى الموافقة. وفي نسخة ميدانية لاحقة يمكن إدراج عدد محدود من الفقرات العكسية بعد اختبار وضوحها، أو الاعتماد على إجراءات أخرى مثل ضمان السرية وتوزيع ترتيب الفقرات وتقليل اللغة التقييمية.

الجدول (2-3) : بنية أداة الدراسة

القسم	عدد الفقرات	المجالات
البيانات الديموغرافية	8 أسئلة	الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، نوع المنظمة، القطاع، المسعى، المنطقة
التأثير المثالي	4 فقرات	النزاهة، القدوة، الثقة، الالتزام بالقيم
الحفز الإلهامي	4 فقرات	تحقيق الأهداف، بذل الأفضل، العمل الجماعي، الرؤية الملهمة
الاستثارة الفكرية	4 فقرات	التفكير الإبداعي، دعم الأفكار، حلول مبتكرة، تقبل الآراء
الاعتبار الفردي	4 فقرات	الاحتياجات، تطوير المهارات، الدعم، الفروق الفردية
الإبداع التنظيمي	8 فقرات	الأفكار، البيئة، التجريب، التطبيق، الموارد، الفرق، التطوير، النمو
مواءمة رؤية 2030	5 فقرات	دعم المستهدفات، الابتكار، بيئة العمل، التحول المؤسسي، إسهام الإبداع

3.6 مقياس الإجابة ومقياس تفسير المتوسطات:

الجدول (3-3) : مقياس ليكرت الخماسي ومقياس تفسير المتوسط

القيمة	الاستجابة	مدى المتوسط	درجة التقدير
1	غير موافق بشدة	1.00–1.79	منخفضة جداً
2	غير موافق	1.80–2.59	منخفضة
3	محايد	2.60–3.39	متوسطة
4	موافق	3.40–4.19	مرتفعة
5	موافق بشدة	4.20–5.00	مرتفعة جداً

حُسب طول الفئة بقسمة المدى (1–5) على عدد الفئات الخمس، فبلغ 0.80. ويجب التعامل مع الأوصاف النوعية بوصفها أدوات تفسيرية لا حدوداً جوهرية؛ فالفارق بين 4.19 و 4.20 لا يمثل تحولاً حقيقياً كبيراً، ولذلك تُعرض المتوسطات والانحرافات والترتيب معاً.

3.7 صدق الأداة:

يتضمن صدق المحتوى التأكد من أن الفقرات تمثل أبعاد المفهوم وتمتاز بالوضوح والملاءمة. وتُعرض الأداة في التطبيق الفعلي على محكمين في القيادة والسلوك التنظيمي والإحصاء واللغة، ويطلب منهم تقدير الصلة والوضوح واقتراح الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. وتوثق أسماء المحكمين وتخصصاتهم والتعديلات الجوهرية في ملحق مستقل بعد الحصول على موافقتهم.

أما الصدق الظاهري فيُختبر بتطبيق تجريبي على عدد محدود من المشاركين المشابهين للفئة المستهدفة، للتأكد من فهم التعليمات والعبارات ومدة الاستجابة. وتجمع ملاحظاتهم حول الكلمات الملتبسة والتكرار والحساسية، ولا تدخل بيانات التجربة في العينة النهائية. لاختبار ملاءمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي، حُسب مؤشر KMO واختبار Bartlett. بلغت قيمة KMO في البيانات المحاكاة 0.951، وهي مرتفعة، وكان اختبار Bartlett.

دالاً إحصائياً، ما يشير إلى وجود ارتباطات كافية بين الفقرات. ومع ذلك يحتاج التحقق البنائي النهائي إلى تحليل عاملي تأكيد على بيانات فعلية أو عينة مستقلة.

الجدول (3-4) : مؤشرات ملائمة البيانات للتحليل العاملي

الاختبار	القيمة	المعيار/الدرجات	التفسير
KMO	0.951	أعلى من 0.90	ملاءمة ممتازة للعوامل
Bartlett χ^2	5623.03	df = 276	دال إحصائياً
قيمة p	< 0.001	أقل من 0.05	رفض فرض مصفوفة الوحدة

3.8 ثبات الأداة:

استخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي. وتعتبر القيم المرتفعة عن ترابط الفقرات التي تقيس البعد نفسه، لكنها لا تثبت أحادية البعد ولا تعني أن الفقرات خالية من التكرار. ويعد تجاوز 0.70 مقبولاً عادة في البحوث التطبيقية، مع مراعاة عدد الفقرات وطبيعة المفهوم.

أظهرت البيانات المحاكاة معاملات تراوحت بين 0.844 و 0.933 للأبعاد، وبلغ الثبات الكلي لمحور القيادة 0.891، وللاستبانة ذات الفقرات التسع والعشرين 0.947. وتدل القيم على اتساق قوي، غير أن القيمة الكلية المرتفعة جداً قد تعكس أيضاً تشابهاً بين بعض الفقرات، لذلك يفضل فحص ارتباط الفقرة بالمجموع وتحليل العوامل على البيانات الحقيقية.

الجدول (3-5) : معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقدير
التأثير المثالي	4	0.844	مرتفع
الحفز الإلهامي	4	0.853	مرتفع
الاستثارة الفكرية	4	0.883	مرتفع

المقياس	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقدير
الاعتبار الفردي	4	0.845	مرتفع
الإبداع التنظيمي	8	0.933	مرتفع
رؤية 2030	5	0.882	مرتفع
القيادة التحويلية ككل	16	0.891	مرتفع
الاستبانة ككل	29	0.947	مرتفع

3.9 متغيرات الدراسة وترميزها:

الجدول (3-6) : ترميز متغيرات الدراسة

الرمز	المتغير	الدور	طريقة الحساب	المدى
II	التأثير المثالي	مستقل فرعي	متوسط 4 فقرات	1-5
IM	الحفز الإلهامي	مستقل فرعي	متوسط 4 فقرات	1-5
IS	الاستثارة الفكرية	مستقل فرعي	متوسط 4 فقرات	1-5
IC	الاعتبار الفردي	مستقل فرعي	متوسط 4 فقرات	1-5
TL	القيادة التحويلية	مستقل كلي	متوسط 16 فقرة	1-5
OC	الإبداع التنظيمي	تابع	متوسط 8 فقرات	1-5
V2030	مواءمة رؤية 2030	سياقي وصفي	متوسط 5 فقرات	1-5

3.10 إجراءات جمع البيانات المقترحة:

- (1) الحصول على الموافقة الأكاديمية والأخلاقية اللازمة، وتحديد الجهات وقنوات الوصول إلى المشاركين.
- (2) تحكيم الاستبانة لغوياً ومنهجياً، وإجراء تطبيق تجريبي، وتوثيق التعديلات.
- (3) إنشاء نموذج إلكتروني يوضح الطوعية والسرية والغرض والمدة وبيانات التواصل.
- (4) توزيع الرابط عبر قنوات رسمية قدر الإمكان، ومتابعة التوازن بين أنواع المنظمات والمناطق.
- (5) إغلاق الجمع بعد بلوغ الحجم والتوزيع المستهدفين، وتصدير ملف خام محفوظ بصلاحيات محدودة.
- (6) فحص التكرار والاكتمال والأنماط غير الجادة والمدة القصيرة جداً، مع توثيق قواعد الاستبعاد.
- (7) ترميز البيانات وإجراء التحليل وفق خطة مسبقة، وحفظ الأوامر أو الجداول بما يسمح بإعادة الإنتاج.
- (8) إعداد تقرير بالنتائج الفعلية، ومقارنة القيم الجديدة بالنموذج التعليمي، واستبدال جميع الجداول المحاكاة.

3.11 المعالجات الإحصائية:

الجدول (3-7) : الأساليب الإحصائية المستخدمة وأغراضها

الأسلوب	الغرض
التكرارات والنسب	وصف العينة والفئات الديموغرافية.
المتوسط والانحراف	تقدير مستوى المتغيرات وترتيب الأبعاد والفقرات.
الالتواء والتفطح	فحص أولي لشكل التوزيعات.
ألفا كرونباخ	تقدير الاتساق الداخلي.
Bartlett و KMO	فحص ملائمة الترابط للتحليل العاملي.
ارتباط بيرسون	قياس اتجاه وقوة العلاقات الثنائية.

الأسلوب	الغرض
الانحدار البسيط	تقدير أثر القيادة التحويلية الكلية في الإبداع.
الانحدار المتعدد	تقدير الإسهام النسبي للأبعاد الأربعة.
اختبار t	فحص الفروق بين فئتين مثل الجنس.
ANOVA	فحص الفروق بين ثلاث فئات فأكثر مثل نوع المنظمة.
VIF	فحص التعدد الخطي بين المتنبئات.
حجم الأثر	تمييز الأهمية العملية عن الدلالة الإحصائية.

3.12 افتراضات التحليل وضبط الجودة:

- الاستقلال النسبي للمشاهدات؛ أي أن كل استجابة تمثل مشاركاً واحداً ولا تتكرر.
 - خطية العلاقة بين المتنبئات والتابع في نموذج الانحدار.
 - تقارب بواقي الانحدار من التوزيع الطبيعي وعدم وجود قيم شاذة مؤثرة بشدة.
 - تجانس تباين البواقي عبر مستويات القيم المتنبأ بها.
 - عدم وجود تعدد خطي مرتفع؛ وتعد قيم VIF الأقل من 5 مطمئنة عادة.
 - ملاءمة حجم العينة لعدد المتنبئات والاختبارات.
 - التمييز بين الدلالة الإحصائية والأهمية العملية، وعدم تضخيم فروق صغيرة بسبب الحجم.
- بلغت قيم VIF في النموذج المحاكى بين 1.25 و 1.51، وهي منخفضة، ما يشير إلى عدم وجود تعدد خطي مقلق. كما كانت المتوسطات ضمن المدى المتوقع ولم تظهر التواءات متطرفة. ومع ذلك يجب إعادة الفحص كاملاً على البيانات الحقيقية، بما في ذلك الرسوم التشخيصية والبواقي والقيم المؤثرة.

3.13 الاعتبارات الأخلاقية :

- المشاركة طوعية، ويحق للمشارك التوقف قبل الإرسال دون تبعات.
- تقدم معلومات واضحة عن الغرض والمدة والاستخدام الأكاديمي وبيانات التواصل.
- لا تجمع أسماء أو أرقام هوية أو بيانات تعريف غير لازمة.
- تحفظ الملفات في وسيط آمن وتقتصر الصلاحيات على الباحثة والمشرفين عند الحاجة.
- تعرض النتائج في صورة مجمعة ولا تستخدم لتقييم فرد أو جهة بعينها.
- يصح بطبيعة البيانات المحاكاة ولا تقدم على أنها بيانات ميدانية فعلية.
- تلتزم الدراسة بالتوثيق وتجنب الاقتباس غير المنسوب، مع فحص التشابه قبل التسليم.

3.14 قيود المنهجية :

- التصميم المقطعي لا يثبت السببية أو اتجاهها الزمني.
- الاستبانة الذاتية قد تتأثر بالرغبة الاجتماعية وتحيز الطريقة المشتركة.
- اتساع المجتمع وتنوعه يصعب معه ضمان التمثيل دون إطار معاينة موثق.
- مقياس الإبداع يجمع مناخاً وسلوكاً وتطبيقاً إدراكياً ولا يتضمن مؤشرات موضوعية مباشرة.
- النسخة الحالية تستخدم بيانات محاكاة، ولذلك لا يجوز تعميم أرقامها على المنظمات السعودية.

3.15 خلاصة الفصل :

عرض الفصل التصميم الوصفي التحليلي، والمجتمع والعينة، وبنية الأداة، ومعيار تفسير المتوسطات، ومؤشرات الصدق والثبات، وخطة التحليل والاعتبارات الأخلاقية. كما فصل بوضوح بين النموذج التحليلي المحاكى وبين التطبيق الميداني المطلوب. ويعرض الفصل الرابع النتائج الناتجة عن البيانات المحاكاة بهدف إظهار بنية الفصل التطبيقي واختبار اتساق الفرضيات.

الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج

تمهيد الفصل:

يعرض هذا الفصل نموذجاً كاملاً لكتابة النتائج الكمية، بدءاً من وصف العينة، ثم تحليل مستويات المتغيرات والفقرات، واختبار الارتباط والانحدار والفروق. وتستند الجداول إلى بيانات محاكاة بعدد 384 حالة، لذلك يجب النظر إلى القيم بوصفها تدريبية حتى تُستبدل بنتائج الملف الميداني الفعلي.

4.1 تهيئة البيانات وفحصها الأولي:

اشتمل ملف التحليل على 384 حالة كاملة دون قيم مفقودة في الفقرات التسع والعشرين. وتراوحت جميع الإجابات بين 1 و5، وحُسبت درجات الأبعاد بمتوسط فقراتها. كما فُحصت التوزيعات والالتواءات والقيم القصوى قبل إجراء الاختبارات الاستدلالية. تراوحت قيم الالتواء للأبعاد بين مستويات مقبولة للتحليل، مع ميل سلبي يعكس ارتفاع نسب الموافقة. ولم تظهر قيم VIF مرتفعة في نموذج الانحدار، ما يقلل القلق من التداخل الشديد بين الأبعاد. وتظل هذه الفحوص بحاجة إلى إعادة كاملة على البيانات الميدانية، خصوصاً الرسوم التشخيصية للبواقي والقيم المؤثرة.

الجدول (4-1) : ملخص تهيئة البيانات

القيمة	المؤشر
384	عدد الحالات الخام
0	الحالات المستبعدة
384	الحالات الصالحة
100%	نسبة الاكتمال
1-5	مدى الاستجابات

4.2 الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة:

تظهر الخصائص تنوعاً مقصوداً في الفئات، مع ارتفاع نسبي للعاملين في القطاعين الحكومي والخاص، وتركز أكبر في منطقتي الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية. ويجب عدم تفسير هذا التوزيع على أنه يطابق المجتمع السعودي، لأنه جزء من بناء البيانات المحاكاة.

الجدول (4-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	216	56.2%
أنثى	168	43.8%

الجدول (4-3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	88	22.9%
30-39 سنة	145	37.8%
40-49 سنة	105	27.3%
50 سنة فأكثر	46	12.0%

الجدول (4-4) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	36	9.4%
بكالوريوس	214	55.7%
ماجستير	111	28.9%
دكتوراه	23	6.0%

الجدول(4-5) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	82	21.4%
5-9 سنوات	122	31.8%
10-14 سنة	101	26.3%
15 سنة فأكثر	79	20.6%

الجدول(4-6) : توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

نوع المنظمة	التكرار	النسبة
حكومية	137	35.7%
خاصة	144	37.5%
شبه حكومية	72	18.8%
غير ربحية	31	8.1%

الجدول(4-7) : توزيع أفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة
خدمي	184	47.9%
صناعي	77	20.1%
تجاري	82	21.4%
آخر	0	0.0%

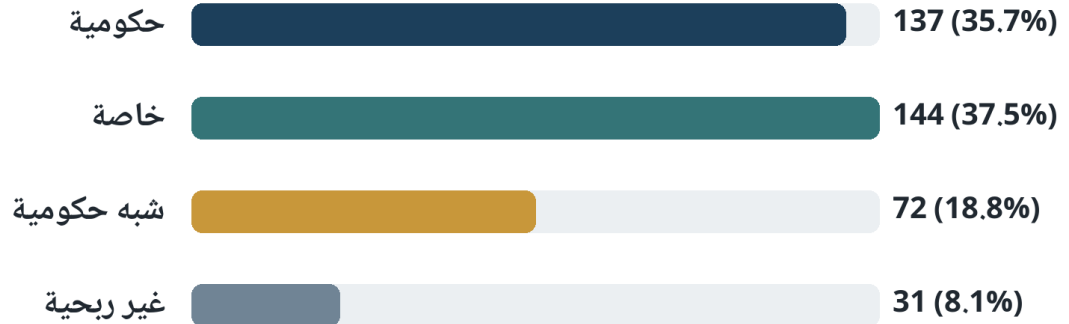
الجدول(4-8) : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
52.3%	201	موظف
20.3%	78	مشرف
16.4%	63	مدير قسم
6.0%	23	مدير تنفيذي
4.9%	19	أخرى

الجدول(4-9) : توزيع أفراد العينة حسب منطقة العمل

النسبة	التكرار	منطقة العمل
34.4%	132	الرياض
19.8%	76	مكة المكرمة
18.0%	69	المنطقة الشرقية
6.2%	24	المدينة المنورة
4.7%	18	القصيم
4.4%	17	عسير
3.1%	12	تبوك
2.3%	9	حائل
2.1%	8	جازان
1.6%	6	نجران
1.3%	5	الباحة
1.0%	4	الجوف
1.0%	4	الحدود الشمالية

توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة



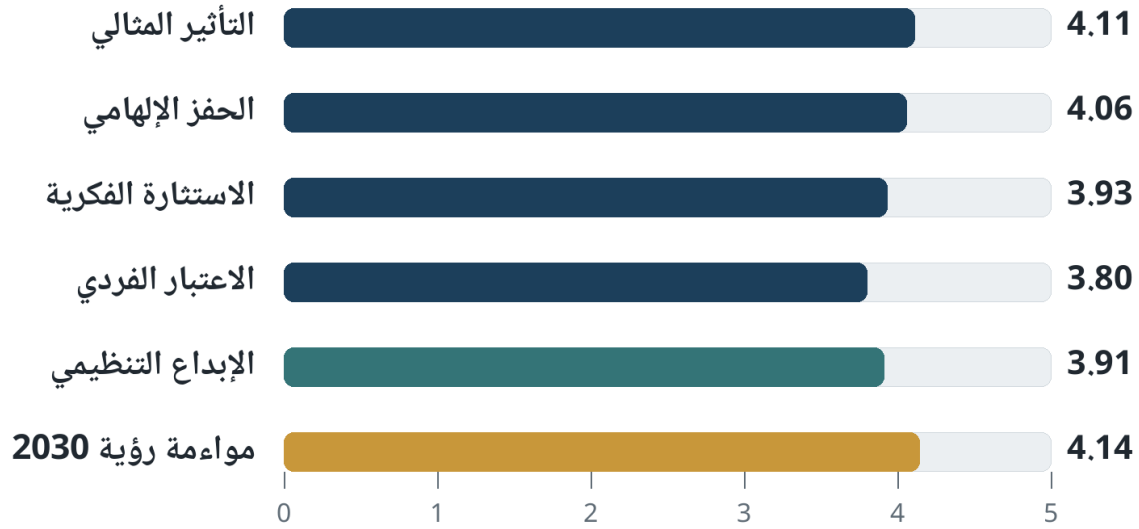
الشكل (4-1) : توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

4.3 مستوى القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

الجدول (4-10) : المتوسطات والانحرافات لمقاييس الدراسة

المقياس	المتوسط	الانحراف	الالتواء	درجة التقدير
التأثير المثالي	4.11	0.85	-1.08	مرتفعة
الحفز الإلهامي	4.06	0.86	-0.88	مرتفعة
الاستثارة الفكرية	3.93	0.92	-0.89	مرتفعة
الاعتبار الفردي	3.80	0.93	-0.61	مرتفعة
القيادة التحويلية	3.98	0.66	-0.77	مرتفعة
الإبداع التنظيمي	3.91	0.88	-0.73	مرتفعة
رؤية 2030	4.14	0.85	-0.99	مرتفعة

متوسطات أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي



الشكل (4-2) : متوسطات أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ومواءمة الرؤية

بلغ المتوسط الكلي للقيادة التحويلية 3.98 بانحراف 0.66 ، وهو مستوى مرتفع. وجاء التأثير المثالي أولاً بمتوسط 4.11 ، يليه الحفز الإلهامي 4.06 ، ثم الاستشارة الفكرية 3.93 ، فالاعتبار الفردي 3.80. وتشير الفجوة بين أعلى بعد وأدناه إلى أن القادة يُنظر إليهم بوصفهم قدوة ومحفزين بدرجة أعلى من تقديم دعم فردي منهجي.

بلغ متوسط الإبداع التنظيمي 3.91 بانحراف 0.88 ، وهو مستوى مرتفع، بينما بلغ متوسط مواءمة رؤية 2030 نحو 4.14. ويعكس هذا النمط إدراكاً إيجابياً عاماً، لكنه يكشف أن الموارد والتطبيق العملي للأفكار أقل نسبياً من الخطاب الداعم، كما يظهر في التحليل التفصيلي لل فقرات.

4.4 تحليل فقرات القيادة التحويلية:

4.4.1 التأثير المثالي :

الجدول (4-11) : تحليل فقرات بُعد التأثير المثالي

الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحراف	التقدير
1	يتمتع قائد المنظمة بالنزاهة والأخلاق المهنية.	4.18	1.03	مرتفعة
2	يمثل القائد قدوة حسنة للعاملين.	4.12	1.03	مرتفعة
3	يكتسب القائد ثقة العاملين واحترامهم.	4.10	1.05	مرتفعة
4	يلتزم القائد بالقيم التنظيمية في جميع قراراته.	4.05	1.04	مرتفعة

جاءت أعلى فقرة في بُعد التأثير المثالي هي: «يتمتع قائد المنظمة بالنزاهة والأخلاق المهنية». بمتوسط 4.18 ، بينما كانت أدنى فقرة: «يلتزم القائد بالقيم التنظيمية في جميع قراراته». بمتوسط 4.05. ويظل المتوسط الأدنى ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يمثل أولوية نسبية للتحسين داخل البعد.

4.4.2 الحفز الإلهامي:

الجدول (4-12) : تحليل فقرات بُعد الحفز الإلهامي

الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحراف	التقدير
2	يشجع القائد العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.	4.08	1.05	مرتفعة
3	يحفز القائد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.	4.04	1.00	مرتفعة
4	يعزز القائد روح العمل الجماعي.	4.02	1.04	مرتفعة
1	يوضح القائد رؤية المنظمة المستقبلية بصورة ملهمة.	4.10	1.03	مرتفعة

جاءت أعلى فقرة في بُعد الحفز الإلهامي هي: «يوضح القائد رؤية المنظمة المستقبلية بصورة ملهمة». بمتوسط 4.10 ، بينما كانت أدنى فقرة: «يعزز القائد روح العمل الجماعي». بمتوسط 4.02. ويظل المتوسط الأدنى ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يمثل أولوية نسبية للتحسين داخل البعد.

4.4.3 الاستثارة الفكرية:

الجدول (4-13): تحليل فقرات بُعد الاستثارة الفكرية

الرتبة	العبارة	المتوسط	الانحراف	التقدير
1	يشجع القائد العاملين على التفكير الإبداعي.	4.00	1.04	مرتفعة
2	يدعم القائد تقديم الأفكار الجديدة.	3.96	1.11	مرتفعة
3	يحث القائد العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.92	1.07	مرتفعة
4	يتقبل القائد الآراء المختلفة.	3.86	1.08	مرتفعة

جاءت أعلى فقرة في بُعد الاستثارة الفكرية هي: «يشجع القائد العاملين على التفكير الإبداعي». بمتوسط 4.00 ، بينما كانت أدنى فقرة: «يتقبل القائد الآراء المختلفة». بمتوسط 3.86. ويظل المتوسط الأدنى ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يمثل أولوية نسبية للتحسين داخل البعد.

4.4.4 الاعتبار الفردي:

الجدول (4-14): تحليل فقرات بُعد الاعتبار الفردي

الرتبة	العبارة	المتوسط	الانحراف	التقدير
1	يهتم القائد باحتياجات العاملين.	3.88	1.08	مرتفعة
2	يساعد القائد العاملين على تطوير مهاراتهم.	3.82	1.17	مرتفعة
3	يقدم القائد الدعم والتوجيه عند الحاجة.	3.79	1.10	مرتفعة
4	يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين.	3.72	1.14	مرتفعة

جاءت أعلى فقرة في بُعد الاعتبار الفردي هي: «يهتم القائد باحتياجات العاملين». بمتوسط 3.88 ، بينما كانت أدنى فقرة: «يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين». بمتوسط 3.72. ويظل المتوسط الأدنى ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يمثل أولوية نسبية للتحسين داخل البعد.

4.5 تحليل فقرات الإبداع التنظيمي:

الجدول (4-15) : تحليل فقرات الإبداع التنظيمي

الرتبة	العبرة	المتوسط	الانحراف	التقدير
1	تشجع المنظمة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية.	3.98	1.05	مرتفعة
3	توفر المنظمة بيئة عمل داعمة للابتكار.	3.94	1.08	مرتفعة
4	تشجع الإدارة تجربة الأساليب الجديدة في العمل.	3.92	1.07	مرتفعة
7	يتم تطبيق الأفكار الإبداعية داخل المنظمة.	3.86	1.10	مرتفعة
8	توفر المنظمة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار.	3.82	1.11	مرتفعة
5	تشجع المنظمة العمل بروح الفريق لتوليد الأفكار الجديدة.	3.91	1.02	مرتفعة
2	تسهم القيادة في تطوير الخدمات والعمليات الإدارية.	3.96	1.07	مرتفعة
6	تساعد بيئة العمل على تنمية الإبداع التنظيمي.	3.89	1.05	مرتفعة

جاء تشجيع تقديم الأفكار في المرتبة الأولى بمتوسط 3.98 ، تلاه إسهام القيادة في تطوير الخدمات والعمليات بمتوسط 3.96 ، بينما جاء توفير الموارد اللازمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.82 ، وسبقته مباشرة فقرة تطبيق الأفكار بمتوسط 3.86 وتوحي هذه الفجوة بأن دعم

الفكرة في الخطاب أعلى من القدرة المؤسسية على تمويلها وتنفيذها، وهي فجوة شائعة بين الإبداع والابتكار.

4.6 تحليل فقرات مواءمة رؤية 2030 :

الجدول (4-16) : تحليل فقرات مواءمة رؤية 2030

الرتبة	العبارة	المتوسط	الانحراف	التقدير
1	تدعم القيادة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 داخل المنظمة.	4.18	0.99	مرتفعة
3	تشجع المنظمة الابتكار بما يتوافق مع رؤية المملكة. 2030	4.14	1.00	مرتفعة
4	تسهم القيادة في تطوير بيئة العمل بما ينسجم مع الرؤية.	4.12	1.08	مرتفعة
5	تعتمد المنظمة مبادرات تدعم التحول والتطوير المؤسسي.	4.10	1.03	مرتفعة
2	يسهم الإبداع التنظيمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة. 2030	4.17	1.04	مرتفعة

بلغت جميع فقرات المواءمة مستويات مرتفعة، وتقدمت فقرة دعم القيادة لمستهدفات الرؤية بمتوسط 4.18، تليها إسهام الإبداع في تحقيق الأهداف 4.17 وتشير النتيجة إلى حضور قوي للرؤية في إدراك المشاركين، لكنها لا تقيس الأداء الرسمي للمؤشرات أو التحقق الموضوعي من الإنجاز.

4.7 اختبار العلاقات الارتباطية:

الجدول (4-17) : ارتباط أبعاد القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي

المتغير المرتبط بالإبداع	معامل r	الدلالة	القوة	الاتجاه
التأثير المثالي	0.514	< 0.001	متوسطة	موجبة
الحفز الإلهامي	0.639	< 0.001	قوية	موجبة

المتغير المرتبط بالإبداع	معامل r	الدلالة	القوة	الاتجاه
الاستثارة الفكرية	0.706	< 0.001	قوية	موجبة
الاعتبار الفردي	0.537	< 0.001	متوسطة	موجبة
القيادة التحويلية	0.813	< 0.001	قوية جداً	موجبة
رؤية 2030	0.516	< 0.001	متوسطة	موجبة

بلغ ارتباط القيادة التحويلية الكلية بالإبداع التنظيمي 0.813 ، وهو ارتباط موجب قوي جداً ودال إحصائياً. وعلى مستوى الأبعاد كان الارتباط الأعلى للاستثارة الفكرية 0.706، ثم الحفز الإلهامي 0.639 ، ثم الاعتبار الفردي 0.537 ، فالتأثير المثالي 0.514. وتدعم النتائج الاتجاه المتوقع للفرضيات، لكنها لا تميز الأثر المستقل لكل بعد بسبب الارتباطات المتبادلة، وهو ما يعالجه الانحدار المتعدد.

4.8 اختبار الفرضية الرئيسة بالانحدار البسيط:

الجدول (4-18) : معاملات الانحدار البسيط للقيادة التحويلية على الإبداع

المعامل	B	R	الدلالة
الثابت	-0.432	—	—
القيادة التحويلية	1.092	0.813	< 0.001

الجدول (4-19) : ملائمة نموذج الانحدار البسيط

مؤشر ملائمة النموذج	القيمة
R^2	0.662
التباين المفسر	66.2%
F	747.07
قيمة p	< 0.001

فسرت القيادة التحويلية 66.2% من التباين في الإبداع التنظيمي، وبلغ معامل الانحدار غير المعياري 1.092. ويعني ذلك في نطاق المقياس أن زيادة نقطة واحدة في متوسط القيادة تقترن بزيادة متوقعة قدرها نحو 1.09 نقطة في متوسط الإبداع، مع ملاحظة أن التنبؤ خارج مدى 1-5 غير مناسب. وبما أن النموذج دال إحصائياً، تُقبل الفرضية الرئيسة في إطار البيانات المحاكاة.

4.9 اختبار الفرضيات الفرعية بالانحدار المتعدد:

الجدول (4-20) : نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية

البعد	B	الخطأ	Beta	t	p	القرار
التأثير المثالي	0.201	0.033	0.195	6.00	< 0.001	مقبولة
الحفز الإلهامي	0.320	0.035	0.312	9.10	< 0.001	مقبولة
الاستثارة الفكرية	0.384	0.034	0.403	11.27	< 0.001	مقبولة
الاعتبار الفردي	0.171	0.032	0.180	5.37	< 0.001	مقبولة

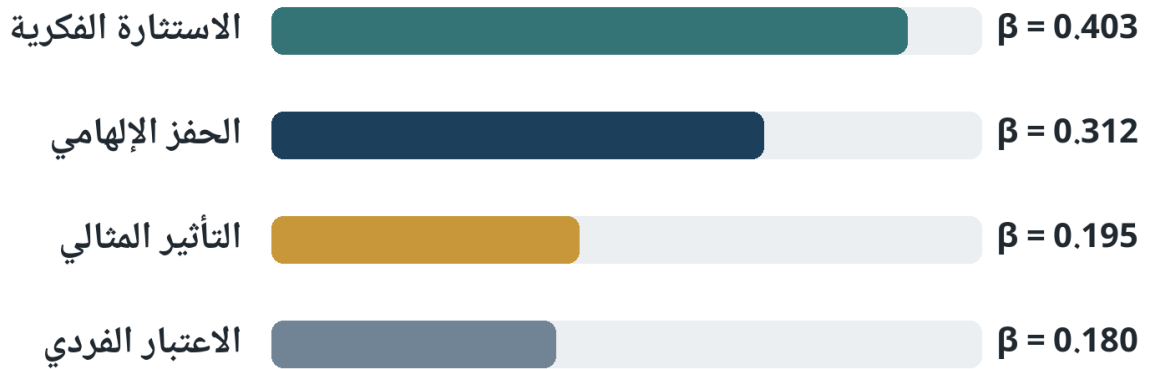
الجدول (4-21) : ملائمة نموذج الانحدار المتعدد

المؤشر	القيمة
R^2	0.680
R^2 المعدل	0.677
التباين المفسر	68.0%
F	201.48
p	< 0.001

الجدول (4-22) : فحص التعدد الخطي بين أبعاد القيادة

البعد	VIF	التفسير
التأثير المثالي	1.25	لا توجد مشكلة
الحفز الإلهامي	1.39	لا توجد مشكلة
الاستشارة الفكرية	1.51	لا توجد مشكلة
الاعتبار الفردي	1.33	لا توجد مشكلة

الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية في تفسير الإبداع التنظيمي



بلغ معامل التحديد للنموذج 0.680، وكانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى 0.001

الشكل (4-3) : الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية في تفسير الإبداع التنظيمي

فسر النموذج المتعدد 68.0% من التباين في الإبداع التنظيمي. واحتلت الاستشارة الفكرية المرتبة الأولى بمعامل معياري $\beta = 0.403$ ، تلاها الحفز الإلهامي $\beta = 0.312$ ، ثم التأثير المثالي $\beta = 0.195$ ، فالاعتبار الفردي $\beta = 0.180$. وكانت جميع الأبعاد دالة عند مستوى أقل من 0.001، فتُقبل الفرضيات الفرعية الأربع في النموذج المحاكى. يفهم من ترتيب المعاملات أن السلوك القيادي الذي يشجع التساؤل والبدائل والتجريب يمثل المسار الأقرب للإبداع، لكن الحفز والرعاية والقُدوة تظل ذات أثر مستقل. ولا ينبغي استخدام الترتيب لإهمال أي بعد؛ لأن الأبعاد تتكامل في بناء مناخ مستدام، وقد يختلف ترتيبها في البيانات الفعلية.

4.10 اختبار الفروق الديموغرافية والتنظيمية:

الجدول (4-23) : اختبارات الفروق في الإبداع التنظيمي

المتغير	الاختبار	الإحصاء	p	حجم الأثر η^2	النتيجة
الجنس	t	1.624	0.105	—	غير دالة
نوع المنظمة	F	5.034	0.002	0.038	دالة
المسمى الوظيفي	F	0.811	0.519	0.008	غير دالة
المؤهل العلمي	F	1.940	0.123	0.015	غير دالة
العمر	F	0.351	0.789	0.003	غير دالة
الخبرة	F	0.363	0.780	0.003	غير دالة

لم تظهر فروق دالة بحسب الجنس أو العمر أو المؤهل أو الخبرة أو المسمى الوظيفي .
 وظهرت فروق دالة بحسب نوع المنظمة، لكن حجم الأثر كان صغيراً نسبياً. ($\eta^2 = 0.038$)
 وسجلت المنظمات شبه الحكومية أعلى متوسط 4.17 ، تلتها الخاصة 3.98 ، ثم الحكومية
 3.78، و غير الربحية 3.56. ولا يجوز تفسير هذا الترتيب بوصفه حكماً عاماً على
 القطاعات، لأنه ناتج عن بيانات محاكاة ولا يتضمن اختبارات بعدية موثقة على بيانات
 فعلية.

الجدول (4-24) : متوسطات الإبداع التنظيمي حسب نوع المنظمة

نوع المنظمة	متوسط الإبداع	التقدير
حكومية	3.78	مرتفعة
خاصة	3.98	مرتفعة
شبه حكومية	4.17	مرتفعة
غير ربحية	3.56	مرتفعة

4.11 ملخص قرارات الفرضيات:

الجدول (4-25) : ملخص اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المسار	الدليل الإحصائي	القرار
H1	القيادة التحويلية → الإبداع التنظيمي	$R^2 = 0.662; p < .001$	مقبولة
H1a	التأثير المثالي → الإبداع	$\beta = 0.195; p < .001$	مقبولة
H1b	الحفز الإلهامي → الإبداع	$\beta = 0.312; p < .001$	مقبولة
H1c	الاستثارة الفكرية → الإبداع	$\beta = 0.403; p < .001$	مقبولة
H1d	الاعتبار الفردي → الإبداع	$\beta = 0.180; p < .001$	مقبولة
H2	فروق وفق الخصائص	دلالة لنوع المنظمة فقط، وحجم أثر صغير	مقبولة جزئياً

4.12 النتائج الرئيسية للفصل:

- 1) مستوى القيادة التحويلية مرتفع، مع تقدم التأثير المثالي والحفز الإلهامي، وتأخر الاعتبار الفردي نسبياً.
- 2) مستوى الإبداع التنظيمي مرتفع، لكن الموارد وتطبيق الأفكار أقل من التشجيع العام.
- 3) مواءمة الممارسات مع رؤية 2030 مرتفعة إدراكياً.
- 4) توجد علاقة قوية جداً بين القيادة التحويلية الكلية والإبداع التنظيمي.
- 5) فسرت القيادة التحويلية 66.2% من التباين في الإبداع في الانحدار البسيط.
- 6) فسرت الأبعاد مجتمعة 68.0% ، وكانت الاستثارة الفكرية أقوى متنبئ، تليها الحفز الإلهامي.
- 7) جميع الأبعاد الأربعة احتفظت بأثر موجب مستقل ودال إحصائياً.
- 8) لم تظهر فروق في معظم الخصائص، بينما ظهرت فروق صغيرة بحسب نوع المنظمة.

4.13 خلاصة الفصل:

قدم الفصل نموذجاً متكاملأ لعرض النتائج، وأظهر في البيانات المحاكاة اتجاهأ إيجابياً قوياً بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، مع تقدم الاستثارة الفكرية في القوة التفسيرية. كما كشف عن فجوة نسبية بين تشجيع الأفكار وتوفير الموارد وتطبيقها. وينتقل الفصل الخامس إلى مناقشة هذه النتائج مقارنة بالأدبيات، واستخلاص الدلالات النظرية والتطبيقية، وبناء خارطة تنفيذ ومؤشرات متابعة.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد الفصل:

يناقش هذا الفصل النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويستخلص دلالاتها للمنظمات السعودية، ثم يقدم استنتاجات وتوصيات وخارطة تنفيذ ومؤشرات متابعة. وبما أن النتائج الكمية الحالية محاكاة، فإن المناقشة توضح منطق التفسير المتوقع، ولا تُقدم بوصفها حكماً ميدانياً نهائياً على واقع المنظمات السعودية.

5.1 مناقشة مستوى القيادة التحويلية:

أظهر النموذج التحليلي مستوى مرتفعاً للقيادة التحويلية، وهو اتجاه ينسجم مع ما وجدته دراسات محلية في مؤسسات تعليمية وإدارية من حضور إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الرشيدي، 2018؛ القحطاني وآخرون، 2023). وقد يعكس ذلك إدراكاً متزايداً لأهمية الرؤية والقدوة والتحفيز في بيئات التحول.

تقدم التأثير المثالي يشير إلى أهمية النزاهة والقدوة والثقة في تقييم العاملين للقائد. وهذا منطقي في بيئة تتطلب تحولات واسعة؛ إذ يصعب إقناع العاملين بتغيير الممارسات ما لم يروا اتساقاً بين الرسائل والقرارات. كما أن الثقة تقلل المخاطر الاجتماعية المرتبطة بتقديم فكرة قد تخالف المألوف.

جاء الحفز الإلهامي قريباً من التأثير المثالي، ما يدل على حضور الرؤية والهدف وروح الفريق. غير أن ارتفاع هذا البعد لا يضمن التنفيذ؛ فالرؤية تصبح مؤثرة عندما تتصل بقرارات الموارد والأولويات ومؤشرات العمل. ولذلك يجب ألا تُقاس القيادة المهمة بعدد الرسائل أو الفعاليات، بل بمدى فهم الموظف للأولوية وقدرته على ربط مهمته بها.

جاء الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة، رغم بقائه في المستوى المرتفع. ويمكن تفسير ذلك بأن الممارسات الفردية تحتاج وقتاً ونسب إشراف مناسبة ونظم تطوير واضحة، بينما

يسهل على القائد إلقاء رسالة عامة أو تمثيل القدوة. وتكشف النتيجة عن فرصة لتعزيز التوجيه المهني وخطط التعلم والتغذية الراجعة والتكليفات الممتدة. أما الاستثارة الفكرية فجاءت دون التأثير المثالي والحفز من حيث المتوسط، لكنها كانت الأعلى من حيث القوة التفسيرية للإبداع. ويكشف ذلك الفرق بين مستوى الممارسة وأهمية الممارسة؛ فقد تكون المنظمة مقبولة في التشجيع على التفكير، لكنها تحتاج إلى زيادته لأنه الأكثر اتصالاً بنتيجة الإبداع.

5.2 مناقشة مستوى الإبداع التنظيمي:

يشير المتوسط المرتفع للإبداع التنظيمي إلى وجود تصور إيجابي عن تشجيع الأفكار وبيئة الابتكار وتطوير الخدمات. ويتفق الاتجاه العام مع الأدبيات التي ترى أن القيادة التحويلية ومناخ الدعم يرفعان احتمالية الإبداع (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015).

مع ذلك جاءت فقرتا الموارد وتطبيق الأفكار في أدنى المراتب. وهذه الفجوة مهمة؛ لأن المنظمة قد تنجح في توليد أفكار أكثر مما تستطيع تقييمه وتجريبه وتطبيقه. فإذا لم تُبَنَ بوابة قرار وميزانية تجريب ومساءلة عن الاستجابة، يتحول برنامج الأفكار إلى مستودع مقترحات وينخفض الحماس بمرور الوقت.

كما أن تطبيق الفكرة يحتاج تحالفاً بين المبدع وصاحب العملية والمالية والتقنية والمخاطر، وقد تفشل الفكرة الجيدة بسبب غياب مالك تنفيذي أو تضارب الأهداف. ومن ثم يجب الانتقال من إدارة الأفكار إلى إدارة محفظة ابتكار تربط كل فكرة بمشكلة وأثر وفرضية ومراحل قرار.

لا يساوي المتوسط المرتفع بالضرورة وجود ابتكارات ذات قيمة، لأن الأداة إدراكية. لذلك ينبغي للمنظمات بناء مؤشرات موضوعية مكملة تشمل سرعة التقييم، ونسبة الانتقال إلى التجريب، ونسبة التطبيق، والوقت حتى القيمة، ورضا المستفيد، والوفورات أو الإيرادات أو خفض المخاطر.

5.3 مناقشة أثر القيادة التحويلية الكلي:

أظهر النموذج ارتباطاً قوياً جداً وفسر نسبة كبيرة من تباين الإبداع. ويتفق اتجاه النتيجة مع المراجعات والبحوث السابقة التي أثبتت علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع والابتكار. (Anderson et al., 2014; Hughes et al., 2018; Koh et al., 2019) كما ينسجم مع نتائج سعودية وعربية أشارت إلى أثر موجب في الإبداع الإداري والتنظيمي (الرشيدي، 2018؛ القحطاني وآخرون، 2023).

يمكن تفسير هذا الأثر بأن القيادة التحويلية تجمع بين شروط نفسية وتنظيمية: الثقة، والمعنى، والتحدي الفكري، والدعم. فالقدوة تقلل الخوف، والرؤية تزيد الدافعية، والاستشارة تفتح البدائل، والرعاية تبني المهارات. وعندما تتكرر هذه السلوكيات تتحول إلى مناخ يحدد ما يتوقعه الموظفون وما يعتقدون أنه مكافئ.

لكن نسبة التفسير المرتفعة ينبغي التعامل معها بحذر، لأنها قد تتأثر بالتداخل المفاهيمي والمصدر الواحد للقياس. فالمشارك الذي يقيم قيادته إيجابياً قد يقيم بيئة الإبداع إيجابياً أيضاً. لذلك يجب في الدراسة الفعلية تطبيق إجراءات للحد من تحيز الطريقة المشتركة وإدراج مصادر أو أزمنة مختلفة إن أمكن.

تظل النتيجة مهمة تطبيقياً لأنها تشير إلى أن تطوير القيادة ليس نشاطاً منفصلاً عن الابتكار. بل يمكن إدراج سلوكيات الإبداع في معايير اختيار القادة وتقييمهم وتطويرهم: جودة الأسئلة، وتنوع الأصوات، وسرعة إزالة العوائق، وجودة التعلم من التجربة، ونمو أعضاء الفريق.

5.4 مناقشة الأثر النسبي لأبعاد القيادة التحويلية:

5.4.1 الاستشارة الفكرية:

كانت الاستشارة الفكرية أقوى متنبئ، وهو ما يتسق مع قربها المفاهيمي من الإبداع. فالسؤال عن الافتراضات وطلب البدائل وتجربة طرق جديدة كلها سلوكيات ترفع مباشرة عدد الأفكار وتنوعها. وتؤيد دراسات سابقة دور التحدي الفكري والكفاءة الذاتية ومناخ الابتكار في الإبداع (Gong et al., 2009; Jaiswal & Dhar, 2015).

تعني النتيجة أن برامج تطوير القادة يجب أن تتجاوز مهارات الإلقاء والتحفيز إلى مهارات تيسير التفكير: صياغة أسئلة تحدٍ، وإدارة جلسات نقد دون دفاعية، واستخدام

بيانات، وتصميم تجارب، وإدارة الخلاف المعرفي. كما ينبغي أن تقيّم الاجتماعات بمدى إنتاجها لبدائل وأدلة وقرارات، لا بطولها وعدد المشاركين.

5.4.2 الحفز الإلهامي:

حل الحفز الإلهامي ثانياً، بما يؤكد أن الإبداع يحتاج اتجاهًا وغاية. فالرؤية تمنع تشتت الأفكار وتساعد الفرق على تحديد المشكلات ذات القيمة. كما تزيد المثابرة عندما يفهم الموظف أثر الحل في المستفيد أو الرسالة.

ومع ذلك يجب حماية الرؤية من الغموض أو التضخم. وتتمثل الممارسة الفعالة في تحويل الرؤية إلى عدد محدود من تحديات الابتكار، وتحديد معايير النجاح، وإتاحة حرية اختيار الحل، وتحديث العاملين بانتظام عن التقدم والدروس.

5.4.3 التأثير المثالي:

احتفظ التأثير المثالي بأثر مستقل، ما يدل على أن الإبداع يحتاج الثقة والعدالة، لا الحرية الفكرية وحدها. فالقائد الذي يعترف بالخطأ ويحيي نسب الفكرة ويطبق المعايير يعدل يجعل الموظفين أكثر استعداداً للمخاطرة الاجتماعية المحسوبة.

تتمثل الترجمة العملية في شفافية معايير التقييم، والإفصاح عن أسباب قبول الأفكار ورفضها، ونسبة الإنجاز للفريق، وتجنب إرسال رسائل متناقضة مثل الدعوة إلى التجريب ثم معاقبة كل نتيجة غير ناجحة.

5.4.4 الاعتبار الفردي:

جاء الاعتبار الفردي رابعاً من حيث القوة، لكنه ظل دالاً. ويعني ذلك أن دعم الأفراد وتطويرهم يزيدان الإبداع، وإن كان المسار أقل مباشرة من الاستثارة الفكرية. وقد يعمل البعد عبر تنمية الكفاءة الذاتية وتوفير فرص تعلم وتكليفات تناسب نقاط القوة.

لا ينبغي تفسير ترتيبه الأخير بأنه غير مهم؛ فالإبداع المستدام يحتاج مجموعة واسعة من المساهمين، لا عدداً محدوداً من أصحاب الصوت المرتفع. وتساعد الرعاية الفردية القائد على إشراك المواهب الهادئة، ومعالجة فجوات المهارات، وتقديم تحديات متدرجة.

5.5 مناقشة الفروق بين الفئات:

لم تظهر فروق دالة في معظم الخصائص الفردية، وهو ما يوحي في النموذج المحاكى بأن الإبداع المدرك يرتبط بالمناخ والقيادة أكثر من ارتباطه بالعمر أو المؤهل أو الخبرة. وتدعم هذه النتيجة توجيه التدخلات إلى بيئة العمل بدلاً من افتراض أن فئة ديموغرافية معينة أكثر إبداعاً بطبيعتها.

ظهرت فروق بحسب نوع المنظمة بحجم أثر صغير. ويمكن نظرياً أن تعكس الفروق اختلاف المرونة والحوكمة والموارد والضغط التنافسي، لكن البيانات الحالية لا تسمح باستنتاج واقعي. وفي التطبيق الفعلي ينبغي استخدام اختبارات بعدية وضبط القطاع والحجم والمنطقة، وربما نماذج متعددة المستويات إذا تجمعت الاستجابات داخل منظمات محددة.

كما ينبغي تجنب استخدام الفروق لتصنيف القطاعات على نحو تبسيطي. فقد توجد منظمة حكومية شديدة الابتكار وأخرى خاصة شديدة البيروقراطية. وتكون وحدة التحسين العملية غالباً هي المنظمة أو الوحدة أو الفريق، لا فئة الملكية وحدها.

5.6 الاستنتاجات العامة:

1. القيادة التحويلية تمثل رافعة محتملة للإبداع التنظيمي عندما تُترجم إلى سلوكيات يومية ونظم داعمة.
2. الاستثارة الفكرية هي الأولوية الأقرب للإبداع، لكنها تحتاج إلى ثقة ورؤية ودعم فردي حتى تستدام.
3. توجد فجوة محتملة بين تشجيع الأفكار وبين تمويلها وتجريبها وتطبيقها؛ وهي فجوة بين الإبداع والابتكار.
4. تطوير القادة يجب أن يُربط بمؤشرات مناخ الإبداع والتجارب والقيمة، لا بالاكْتفاء بالحضور التدريبي.
5. مواءمة رؤية 2030 تصبح ذات معنى عندما ترتبط التحديات الإبداعية بمؤشرات استراتيجية وخدمة المستفيد والكفاءة.
6. النتائج الإدراكية تحتاج إلى مؤشرات موضوعية وتصاميم زمنية ومصادر متعددة حتى تزداد قوة الاستدلال.
7. القيم الرقمية الحالية نموذج تعليمي محاكي ولا تمثل نتائج ميدانية نهائية.

5.7 التوصيات العملية:

5.7.1 توصيات لتطوير السلوك القيادي:

- إدراج الاستشارة الفكرية معياراً صريحاً في تقويم القيادات، مثل جودة الأسئلة وعدد البدائل والتجارب والتعلم الموثق.
- تدريب القادة على تيسير الحوار، وإدارة الخلاف المعرفي، والتغذية الراجعة، وتصميم التجارب الصغيرة.
- تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى تحديات ابتكار محددة مرتبطة بمؤشرات ومالكي عمليات.
- تعزيز جلسات التوجيه الفردي وخطط التطوير والتكليفات الممتدة، مع عدالة الوصول إلى الفرص.
- إلزام القيادات بالشفافية في تقييم الأفكار ونسب الإنجاز وتحمل مسؤولية القرارات.

5.7.2 توصيات لبناء منظومة الإبداع:

- إنشاء مسار واضح يبدأ بتعريف المشكلة، ثم الفكرة، فالتقييم، فالنموذج الأولي، فقرار التوسع أو التوقف.
- تحديد مدة معيارية للرد على الأفكار، وإظهار حالة كل فكرة وأسباب القرار لمقدمها.
- تخصيص صندوق تجريب صغير بصلاحيات واضحة وحدود مخاطر، بدلاً من اشتراط ميزانيات كاملة منذ البداية.
- تشكيل لجان تقييم متنوعة تضم التشغيل والمالية والتقنية والمخاطر والمستفيد عند الحاجة.
- توفير وقت محمي للتجريب والتعلم، مع إزالة اجتماعات وتقارير منخفضة القيمة.
- توثيق الدروس من التجارب الناجحة وغير الناجحة ونشرها في قاعدة معرفة قابلة للبحث.

5.7.3 توصيات للموارد البشرية:

- ربط اختيار وترقية القادة بسلوكيات التمكين والتعلم، لا بالنتائج قصيرة المدى فقط.
- تصميم مسارات تنقل وتدوير وظيفي تزيد الاتصال بين التخصصات وتبادل المعرفة.
- مكافأة التعاون والأثر والتعلم، وتجنب الحوافز التي تشجع كثرة الأفكار دون جودة.
- إدراج الكفاءة الذاتية الإبداعية ومهارات حل المشكلات في خطط التطوير الوظيفي.
- إجراء قياس دوري لمناخ الإبداع والأمان النفسي، مع خطط تحسين لكل وحدة.
-

5.7.4 توصيات للحوكمة والمواءمة مع رؤية 2030 :

- ربط كل تحدٍ إبداعي بهدف استراتيجي ومؤشر نتيجة، مع تحديد القيمة المتوقعة وصاحب القرار.
- تصنيف التجارب حسب مستوى المخاطر ووضع ضوابط متناسبة بدلاً من تطبيق إجراء واحد على الجميع.
- إدراج مؤشرات الابتكار والقيادة في لوحات الأداء، مع مراجعات فصلية للنتائج والدروس.
- ضمان حماية البيانات والخصوصية والامتثال في التجارب الرقمية منذ التصميم.
- نشر قصص واقعية توضح كيف ساهمت أفكار العاملين في خدمة المستفيد أو الكفاءة أو خفض المخاطر.

5.8 خارطة تنفيذ مقترحة:

تقترح الدراسة خارطة من أربع مراحل تبدأ بالتشخيص ولا تقفز مباشرة إلى إطلاق منصة أفكار. فالمنظمة تحتاج أولاً إلى فهم الممارسات والعوائق، ثم بناء القدرات، ثم تجريب النظام في نطاق محدود، ثم دمجها في الحوكمة والأداء. ويجب تعيين راعٍ تنفيذي ومالك تشغيلي وفريق متعدد التخصصات لكل مرحلة.

خارطة تنفيذية مقترحة لتعزيز الإبداع التنظيمي



مؤشرات المتابعة: عدد الأفكار - نسبة التطبيق - زمن معالجة الفكرة - وفورات التكلفة - رضا العاملين

الشكل (5-1): خارطة تنفيذية مقترحة لتعزيز الإبداع التنظيمي

الجدول (5-1): خطة تنفيذ القيادة الداعمة للإبداع

المرحلة	المدة	الأنشطة	المخرجات	المسؤول
1. التشخيص	0-3 أشهر	قياس القيادة والمناخ، مقابلات، تحليل مسار الأفكار، تحديد الفجوات	خط أساس وخريطة عوائق وأولويات	الموارد البشرية + الاستراتيجية
2. بناء القدرات	4-6 أشهر	تدريب القادة، جلسات توجيه، أدوات تفكير وتجريب، تصميم الحوكمة	قادة مدربين ومسار قرار	الموارد البشرية + الابتكار

المرحلة	المدة	الأنشطة	المخرجات	المسؤول
3.التجريب والتوسع	7-12 شهراً	اختيار تحديات، نماذج أولية، مراجعات دورية، توسيع الناجح	محفظة تجارب وقيم أولية	الوحدات + المالية +التقنية
4.الاستدامة	بعد 12 شهراً	دمج المؤشرات، توثيق التعلم، مكافآت، نشر ممارسات	نظام مؤسسي قابل للاستمرار	القيادة التنفيذية +الأداء

5.9 مؤشرات الأداء والمتابعة:

الجدول(5-2) : لوحة مؤشرات مقترحة لمتابعة القيادة والإبداع

المجال	أمثلة للمؤشرات	الدورية
مؤشرات القيادة	نسبة القادة الذين تلقوا تطويراً تطبيقياً؛ متوسط الاستثارة الفكرية؛ جودة جلسات التوجيه	ربع سنوي
تدفق الأفكار	عدد المشكلات المحددة؛ عدد الأفكار المؤهلة؛ تنوع المشاركين	شهري
سرعة الاستجابة	متوسط زمن التقييم؛ نسبة الأفكار التي تلقت رداً ضمن المعيار	شهري
التجريب	عدد النماذج الأولية؛ تكلفة التجربة؛ نسبة قرار التوسع/التعديل/التوقف	شهري/ربع سنوي
التطبيق	نسبة الأفكار التي تحولت إلى تطبيق؛ زمن الوصول إلى القيمة	ربع سنوي
القيمة	وفورات؛ إيرادات؛ خفض زمن؛ جودة؛ رضا مستفيد؛ خفض مخاطر	نصف سنوي

المجال	أمثلة للمؤشرات	الدورية
التعلم	نسبة التجارب ذات فرضيات ودروس موثقة؛ إعادة استخدام المعرفة	ربع سنوي
الشمول	توزيع المشاركين حسب الوحدة والمستوى والجنس دون تمييز	نصف سنوي

ملاحظة مهمة :

لا يكفي عدد الأفكار . يجب موازنة مؤشرات المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج والتعلم؛ لأن التركيز على العدد وحده قد يدفع إلى مقترحات كثيرة منخفضة الجودة، بينما قد تنتج تجربة واحدة وفعالاً أو أثراً أكبر من عشرات الأفكار.

5.10 مصفوفة الأولويات:

الجدول (3-5) : مصفوفة ترتيب التدخلات بحسب الأثر والجهد

الأولوية	التدخلات	الإطار الزمني
عالية/سريعة	توضيح مسار الفكرة، مدة الرد، معايير التقييم، جلسات أسئلة للقادة	بدء فوري
عالية/متوسطة	تدريب الاستثارة الفكرية، صندوق تجريب، فرق متعددة التخصصات	3-6 أشهر
عالية/طويلة	دمج المؤشرات والحوافز وإعادة تصميم بعض الوظائف	6-12 شهراً
متوسطة/سريعة	حملات توعية وقصص تعلم	3-11 أشهر
متوسطة/طويلة	منصة رقمية متكاملة بعد تثبيت الحوكمة	بعد إثبات المسار

5.11 الإسهامات النظرية والمنهجية:

- يفصل النموذج بين أبعاد القيادة ويبين أن متوسط الممارسة لا يساوي بالضرورة وزنها التفسيري.
- يدمج نظرية القيادة التحويلية بالنموذج المكوّني للإبداع وآليات التمكين والكفاءة الذاتية والمناخ.
- يوضح أن الاستثارة الفكرية تمثل المسار الأقرب، بينما تهني الأبعاد الأخرى شروط الثقة والمعنى والنمو.
- يقدم هيكلًا منهجيًا قابلاً لإعادة الإنتاج، يشمل الأداة والصدق والثبات والانحدار والفروق.
- يفصل بوضوح بين البيانات المحاكاة والنتائج الميدانية، ويقترح طريقة آمنة لاستبدالها.

5.12 محددات الدراسة:

- النتائج الرقمية الحالية محاكاة، ولذلك لا يمكن تعميمها على أي منظمة أو قطاع.
- التصميم المقترح مقطعي ويحد من الاستدلال السببي.
- القياس ذاتي ومن مصدر واحد، ما قد يرفع تحيز الطريقة المشتركة.
- المقياس لا يتضمن مؤشرات أداء ابتكاري موضوعية أو تقييمات مشرفين ومستفيدين.
- اتساع المجتمع يتطلب إطار معايينة وتوثيقاً دقيقاً لقنوات المشاركة في التطبيق الفعلي.
- رؤية 2030 عولجت سياقاً وصفيًا ولم تُختبر كوسيط أو معدل في النموذج.

5.13 مقترحات البحوث المستقبلية :

- (1) إجراء دراسة ميدانية فعلية متعددة القطاعات بعينة طبقية وتوثيق نسب الاستجابة.
- (2) استخدام تصميم طولي يقيس القيادة ثم الإبداع والابتكار في أزمنة مختلفة.

- (3) اختبار التمكين النفسي أو الكفاءة الذاتية أو الأمان النفسي أو مشاركة المعرفة كمتغيرات وسيطة.
- (4) اختبار الثقافة التنظيمية أو المرونة الهيكلية أو نوع القطاع كمتغيرات معدلة.
- (5) دمج تقييمات الموظفين والمشرفين وسجلات الأفكار والتجارب ومؤشرات القيمة.
- (6) إجراء دراسة متعددة المستويات تربط سلوك القائد بالفريق والمنظمة.
- (7) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة الرقمية أو الخادمة أو الموزعة في تفسير الإبداع.
- (8) تصميم تجربة تدريب قيادي وقياس أثرها على سلوك القائد ومناخ الإبداع بعد عدة أشهر.
- (9) دراسة دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات في دعم توليد الأفكار مع حوكمة الاستخدام والمخاطر.

5.14 الخاتمة:

يؤكد البناء النظري والتحليل النموذجي أن الإبداع التنظيمي ليس نتاج موهبة فردية أو تقنية منفردة، بل نتيجة منظومة تتشكل فيها القيادة والثقافة والموارد والعمل والتعلم. ويستطيع القائد التحويلي أن يفتح المجال أمام الأفكار عندما يجمع بين القدوة والرؤية والسؤال والتطوير الفردي.

وتبرز الاستثارة الفكرية بوصفها نقطة بداية عالية القيمة، لكنها لا تعمل في فراغ. فالأسئلة الجيدة تحتاج ثقة، والتجارب تحتاج موارد، والأفكار تحتاج قراراً، والتطبيق يحتاج انضباطاً وتغييراً. لذلك تتجه التوصيات إلى بناء نظام متكامل بدلاً من الاعتماد على مبادرات منفصلة.

وفي سياق رؤية 2030، تصبح القيادة الداعمة للإبداع وسيلة لتحويل الأهداف إلى تحسينات ملموسة في الخدمة والكفاءة والقيمة. وتبقى الخطوة الحاسمة قبل التسليم النهائي هي جمع بيانات ميدانية فعلية، وإعادة التحليل، واستبدال جميع الأرقام والجداول والقرارات الحالية بنتائج موثقة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (2012). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (25)، 305.265–

بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 7 (1)، 227.196–
الرشيدي، علي بن ضبيان بن شلال. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33 (71)، 39. doi:10.26735/13191241.2018.0011–

رؤية السعودية 2030. (2026). *التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2025*. حكومة المملكة العربية السعودية.

السكرانة، بلال خلف. (2023). *القيادة الإدارية الفعالة* (ط. 5). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
شهاب، إيمان عبد الجليل إبراهيم جاسم. (2019). *النموذج البنائي للعلاقة بين السلوك القيادي والكفاءة الاجتماعية والبيئة المدرسية والأسرية لدى الموهوبين في مرحلة رياض الأطفال* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين.

شقور، ساري، وبن شيخ، هوارى. (2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 13 (1)، 200.177–

طرده، فادي محمود أحمد، ومخامرة، كمال يونس خليل. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (45)، 818.788–

عالونه، ابتسام عايش، وجبران، علي محمد. (2024). درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقتها بدافعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني. *المجلة التربوية الأردنية*، 9(3)، ملحق (1)، 457–483.

الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، (82)، ج. 2، 720–782.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

القحطاني، شريفة ناصر، وغوش، أميجيت، وشمسي، محمد أنس. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(48)، 7150. doi:10.52133/ijrsp.v4.48.7150-182.

القيوتي، محمد قاسم. (2009). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال* (ط. 5). دار وائل للنشر.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. حكومة المملكة العربية السعودية.

نجم، نجم عبود. (2015). *القيادة وإدارة الابتكار* (ط. 2). دار صفاء للنشر والتوزيع.

وقد أصبح التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2025 متاحاً ضمن صفحة التقارير السنوية الرسمية للرؤية، ويصح توثيقه باسم الجهة المؤسسية وسنة إصداره 2026.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformational leadership and creativity: Effects of employees' psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099. doi:10.1108/PR-11-2017-0354
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. doi:10.1016/j.riob.2016.10.001
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. doi:10.1177/0149206314527128
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.014
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. doi:10.5465/amj.2009.43670890
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. doi:10.1016/j.leaqua.2018.03.001

Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy, and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. doi:10.1016/j.ijhm.2015.07.002

Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. doi:10.1108/MD-03-2016-0196

Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625–650. doi:10.1002/job.2355

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. doi:10.1108/MD-07-2014-0464

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. doi:10.3389/fpsyg.2021.682092

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. doi:10.1287/orsc.4.4.577

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. doi:10.2307/30040662

Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113–132. doi:10.1108/MRR-02-2017-0032

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. doi:10.2307/3069429

Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. doi:10.1177/0018726709354132

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

الملاحق

الملحق (أ): خطاب طلب تحكيم أداة الدراسة

سعادة الدكتور /المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أتشرف بإحاطة سعادتكم علماً بأنني طالبة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، وأعمل على إعداد مشروع بحث بعنوان «:أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمات السعودية: دراسة تحليلية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية. 2030»

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وبحثية، أمل التكرم بتحكيم أداة الدراسة المرفقة، وإبداء الرأي حول وضوح العبارات وسلامة صياغتها وملاءمتها لأبعاد المتغيرات وأهداف الدراسة، واقتراح ما ترونه من حذف أو إضافة أو تعديل.

يرجى تقويم كل فقرة من حيث الصلة والوضوح، وبيان أي ملاحظات تتعلق بتوازن عدد الفقرات، أو الحساسية الثقافية، أو ترتيب المحاور، أو ملاءمة مقياس الإجابة. وستوثق التعديلات المنفذة في سجل تحكيم مستقل.

شاكراً لسعادتكم وقتكم الكريم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: فيحاء مطلق العتيبي

طالبة ماجستير إدارة الأعمال – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني: Fayhamii18@gmail.com

الجدول (أ - 1): نموذج تسجيل ملاحظات المحكم

م	العبارة/المحور	ملائمة	واضحة	ملاحظات المحكم
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

الملحق(ب): الاستبانة العربية بصورتها المقترحة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي داخل المنظمات السعودية. المشاركة طوعية، ولا تجمع الأداة أسماء أو معرفات شخصية، وتستخدم الإجابات مجمعة لأغراض البحث العلمي. يستغرق الاستكمال نحو 10-7 دقائق. اختيارك «أوافق» يعني أنك قرأت هذه المعلومات وتوافق على المشاركة.

مقياس الإجابة

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

الجدول (ب-1): الخصائص الديموغرافية

م	الخاصية	خيارات الإجابة
1	الجنس	ذكر / أنثى
2	العمر	أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر
3	المؤهل العلمي	دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5-9 / 10-14 / 15 فأكثر
5	نوع المنظمة	حكومية / خاصة / شبه حكومية / غير ربحية
6	القطاع	خدمي / صناعي / تجاري / آخر
7	المسمى الوظيفي	موظف / مشرف / مدير قسم / مدير تنفيذي / أخرى
8	منطقة العمل	مناطق المملكة الثلاث عشرة

الجدول (ب-2): فقرات الاستبانة العربية

المحور/البعد	الرمز	العبرة	الإجابة
التأثير المثالي	II1	يتمتع قائد المنظمة بالنزاهة والأخلاق المهنية.	1 2 3 4 5
التأثير المثالي	II2	يمثل القائد قدوة حسنة للعاملين.	1 2 3 4 5

المحور/البعد	الرمز	العبارة	الإجابة
التأثير المثالي	II3	يكتسب القائد ثقة العاملين واحترامهم.	1 2 3 4 5
التأثير المثالي	II4	يلتزم القائد بالقيم التنظيمية في جميع قراراته.	1 2 3 4 5
الحفز الإلهامي	IM1	يشجع القائد العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.	1 2 3 4 5
الحفز الإلهامي	IM2	يحفز القائد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.	1 2 3 4 5
الحفز الإلهامي	IM3	يعزز القائد روح العمل الجماعي.	1 2 3 4 5
الحفز الإلهامي	IM4	يوضح القائد رؤية المنظمة المستقبلية بصورة ملهمة.	1 2 3 4 5
الاستشارة الفكرية	IS1	يشجع القائد العاملين على التفكير الإبداعي.	1 2 3 4 5
الاستشارة الفكرية	IS2	يدعم القائد تقديم الأفكار الجديدة.	1 2 3 4 5
الاستشارة الفكرية	IS3	يحث القائد العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	1 2 3 4 5
الاستشارة الفكرية	IS4	يتقبل القائد الآراء المختلفة.	1 2 3 4 5
الاعتبار الفردي	IC1	يهتم القائد باحتياجات العاملين.	1 2 3 4 5
الاعتبار الفردي	IC2	يساعد القائد العاملين على تطوير مهاراتهم.	1 2 3 4 5
الاعتبار الفردي	IC3	يقدم القائد الدعم والتوجيه عند الحاجة.	1 2 3 4 5
الاعتبار الفردي	IC4	يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين.	1 2 3 4 5

المحور/البعد	الرمز	العبرة	الإجابة
الإبداع التنظيمي	OC1	تشجع المنظمة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC2	توفر المنظمة بيئة عمل داعمة للابتكار.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC3	تشجع الإدارة تجربة الأساليب الجديدة في العمل.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC4	يتم تطبيق الأفكار الإبداعية داخل المنظمة.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC5	توفر المنظمة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC6	تشجع المنظمة العمل بروح الفريق لتوليد الأفكار الجديدة.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC7	تسهم القيادة في تطوير الخدمات والعمليات الإدارية.	1 2 3 4 5
الإبداع التنظيمي	OC8	تساعد بيئة العمل على تنمية الإبداع التنظيمي.	1 2 3 4 5
رؤية 2030	V1	تدعم القيادة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 داخل المنظمة.	1 2 3 4 5
رؤية 2030	V2	تشجع المنظمة الابتكار بما يتوافق مع رؤية المملكة. 2030	1 2 3 4 5
رؤية 2030	V3	تسهم القيادة في تطوير بيئة العمل بما ينسجم مع الرؤية.	1 2 3 4 5

المحور/البعد	الرمز	العبرة	الإجابة
رؤية 2030	V4	تعتمد المنظمة مبادرات تدعم التحول والتطوير المؤسسي.	1 2 3 4 5
رؤية 2030	V5	يسهم الإبداع التنظيمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة. 2030	1 2 3 4 5