



القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي بالقطاع الخاص
السعودي في ظل التحول الرقمي
(دراسة حالة شركة سابك السعودية)

إعداد الطالب/ بندر عبد الله الطبيشي

الرقم الجامعي (243000580)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل القطاع الخاص السعودي في ظل التحول الرقمي، وذلك من خلال تحليل بيانات استبيان تم توزيعه على عينة بلغت (١٦٩) موظفًا من منسوبي شركة سابك. واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي. وشملت الفرضيات الرئيسية للدراسة اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، ودور الخصائص التنظيمية (مثل الخبرة والمؤهل العلمي) كعوامل تعديلية، بالإضافة إلى تأثير العولمة كمحفز لتبني القيادة التحويلية.

أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومعنوي على تعزيز الابتكار المؤسسي، كما أن العولمة تمثل عاملاً استراتيجيًا محفزًا لتبني هذا النوع من القيادة. ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن طول مدة الخبرة المهنية يُعد عاملاً تعديليًا ذا دلالة إحصائية على العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار، بينما لم يثبت دور المؤهل العلمي بنفس المستوى من الدلالة.

واختتمت الدراسة بتوصيات عملية تستهدف المؤسسات المحلية والجهات المسؤولة عن تطوير القيادة والابتكار، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية تتوسع في دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية المؤثرة.

الشكر والتقدير

إلى السادة المشرفين الأفاضل الذين مدوا لي يد العون، وذلّوا لي كل عسير، وأخذوا بيدي بينما أخطوا

خطواتي الأولى في هذا الميدان الصعب.

والله العظيم أسأل أن يجزيهم بإحسانهم إحساناً وأن ينفع ببحثي هذا البلاد والعباد.

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، ولم يألوا جهداً في سبيل المعرفة والعلم.

والشكر موصول إلى إدارة الجامعة التي ذللت الصعوبات من أجل إنجاز هذه الرسالة بجودة وكفاءة.

فهرس المحتويات:

المستخلص.....	ب
الشكر والتقدير.....	ت
الفصل الأول.....	١
مشكلة الدراسة.....	٣
أبعاد المشكلة.....	٤
أهمية الدراسة.....	٥
الأهمية العملية:.....	٥
الأهمية العملية:.....	٦
أهداف الدراسة.....	٧
تساؤلات الدراسة.....	٨
فروض الدراسة.....	٩
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	١٠
الفصل الثاني الدراسات السابقة.....	١٢
الفصل الثالث منهجية الدراسة.....	٤٧
مقدمة.....	٤٨
المنهجية وطرق البحث.....	٤٨
مجتمع البحث.....	٤٩
حدود البحث.....	٤٩
تحليل البيانات.....	٥٠
القسم الأول: البيانات الأولية:.....	٥٠
القسم الثاني: تحليل الخصائص السيكومترية للمقاييس.....	٥٣

٥٤	القسم الثالث: تحليل فقرات الاستبانة
٦٤	القسم الرابع: اختبار الفرضيات:
٦٧	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٦٨	النتائج
٦٩	التوصيات:
٧٠	المراجع
٧٥	الملاحق

قائمة الجداول:

- جدول (١-١) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير النوع..... ٥٠
- جدول (٢-١) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير المؤهل الدراسي..... ٥١
- جدول (٣-١) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير سنوات الخبرة..... ٥٢
- جدول (٤-١) تحليل الخصائص السيكومترية للمقاييس..... ٥٣
- جدول (٥-١) تحليل فقرات المحور الأول " القيادة التحويلية" بعد " التأثير المثالي "..... ٥٤
- جدول (٦-١) تحليل فقرات المحور الأول " القيادة التحويلية" بعد " الاعتبارات الفردية "..... ٥٦
- جدول (٧-١) تحليل فقرات المحور الثاني " الابتكار المؤسسي "..... ٥٨
- جدول (٨-١) تحليل فقرات المحور الثالث " تأثير العولمة علي القيادة التحويلية والابتكار " بعد "المنافسات الدولية"..... ٦٠
- جدول (٩-١) تحليل فقرات المحور الثالث " تأثير العولمة علي القيادة التحويلية والابتكار " بعد " التحالفات العابرة للحدود "..... ٦٢
- جدول (١٠-١) اختبار الفرضية الأول حول العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في شركة سابق ... ٦٤
- جدول (١١-١) اختبار الفرضية الثانية حول تأثير الخصائص التنظيمية والبيئية علي العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي..... ٦٥
- جدول (١٢-١) اختبار الفرضية الثالثة حول تأثير العولمة علي تبني ممارسات القيادة التحويلية..... ٦٦

فهرس الأشكال:

- شكل (١-١) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير النوع ٥٠
- شكل (٢-١) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير المؤهل الدراسي ٥١
- شكل (٣-١) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير سنوات الخبرة ٥٢

الفصل الأول

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين والعاقبة للمتقين وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه الى يوم الدين، وبعد:

في ظل التحديات التي تفرضها العولمة، أصبح الابتكار المؤسسي عاملاً حاسماً لبقاء المنظمات وتفوقها في السوق العالمية. تُعد القيادة التحويلية أحد المداخل الإدارية الفاعلة في تعزيز الثقافة الابتكارية، لا سيما في القطاع الخاص الذي يسعى لتحقيق التنافسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بمؤسسات القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على شركة سابك كحالة دراسية، وذلك في سياق التفاعل مع متطلبات العولمة. تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يُحفّز الأفراد على تجاوز المصلحة الشخصية لتحقيق أهداف استراتيجية، عبر أربعة أبعاد رئيسية: التأثير الإلهام، والدافع الفكري، والاعتبار الفردي، والرؤية الاستثنائية. ويرتبط هذا النمط بخلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع وتقبل المخاطرة المحسوبة، مما يدعم الابتكار المؤسسي.

أما الابتكار المؤسسي فيشمل تطوير منتجات أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة، مع التركيز على التكيف مع التغيرات الخارجية مثل التطورات التكنولوجية وتقلبات السوق العالمية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل العولمة، التي تفرض على الشركات تبني معايير تنافسية عابرة للحدود.

تسعى المملكة إلى تحويل اقتصادها من الاعتماد على النفط إلى اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، عبر مبادرات رؤية ٢٠٣٠ التي تُركّز على تمكين القطاع الخاص وتعزيز الابتكار. يواجه القطاع الخاص السعودي ضغوطاً متزايدة لتبني ممارسات إدارية حديثة تواكب متطلبات العولمة، مثل سرعة التغيير

التكنولوجي واشتداد المنافسة العالمية. هنا تبرز الحاجة إلى قيادات تحويلية قادرة على قيادة التحول الاستراتيجي وبناء شراكات دولية.

تُعتبر سابك (الشركة السعودية للصناعات الأساسية) نموذجاً بارزاً للابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي، حيث تحتل مركزاً متقدماً في صناعة البتروكيماويات عالمياً. تعتمد سابك على قيادة تحويلية تُجسّدُها رؤيتها "كيماويات مُلهمة"، والتي تدمج بين التميز التشغيلي والاستدامة والابتكار، حيث تتبنى القيادة العليا في سابك خطاباً تحفيزياً يعزز الانتماء التنظيمي، مثل تأكيد دور الشركة في تحقيق الأمن الغذائي عبر ابتكارات الأسمدة، أو دعم الاقتصاد الدائري للكربون، وتشجع سابك الموظفين على تحدي الأفكار التقليدية، عبر برامج مثل "هاكاثون الابتكار" وشراكات البحث مع جامعات عالمية ك MIT. وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع مبتكرة مثل المواد خفيفة الوزن لتقليل انبعاثات الكربون في صناعة السيارات.

مشكلة الدراسة.

في ظل التسارع الكبير الذي تُقرضه العولمة على الساحات الاقتصادية والتكنولوجية، يواجه القطاع الخاص السعودي تحدياً مُزدوجاً: من ناحية، ضرورة التكيف مع معايير المنافسة العالمية المتغيرة، ومن ناحية أخرى، تحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠ التي تُؤكد على تحوّل المملكة إلى اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، وعلى الرغم من الجهود الحثيثة لتعزيز الابتكار المؤسسي، لا تزال هناك فجوة بين الطموحات الاستراتيجية للشركات السعودية وقدرتها على ترجمة هذه الطموحات إلى حلول مبتكرة ومستدامة، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تُركّز على دور القيادة التحويلية كعامل محوري في هذه المعادلة.

أبعاد المشكلة

- البعد النظري: ندرة الأبحاث التي تربط بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي، حيث تُركّز معظم الأدبيات على النماذج الغربية دون مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمملكة.
 - البعد العملي: صعوبة قياس تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في ظل غياب مؤشرات أداء واضحة تعكس التكامل بين الاستراتيجيات القيادية والمخرجات الابتكارية، خاصة مع تعقيدات العولمة مثل سلاسل التوريد العالمية والتنافس على الجذب الاستثماري.
 - البعد التنظيمي: تحديات داخلية في الشركات السعودية، مثل المركزية في اتخاذ القرار، ومقاومة التغيير، وضعف الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية الشابة، والتي تُعيق تبني النماذج التحويلية.
 - البعد البيئي: ضغوط خارجية مثل التشريعات العالمية المتعلقة بالاستدامة وحماية البيئة، والتي تتطلب ابتكارات سريعة قد لا تتماشى مع البنى التحتية التقليدية للشركات المحلية..
- أضافة إلى ذلك، على الرغم من وجود دراسات عربية حول القيادة التحويلية، فإنها غالبًا ما تُهمل تفاعلها مع متغيرات العولمة وتأثيرها على الابتكار المؤسسي. كما أن معظم الأبحاث حول سابك تركّز على أدائها المالي والتقني، دون الغوص في البنى القيادية الداعمة لنجاحها. لذا، تسد هذه الدراسة فجوة معرفية عبر ربط النظرية بالتطبيق في سياق محلي وعالمي معًا.

-أهمية الدراسة.

تُعتبر دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي بالقطاع الخاص السعودي، في ظل تحديات العولمة، ذات أهمية بالغة على المستويين العلمي، والعملي، وذلك لارتباطها المباشر بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، والتي تُركّز على بناء اقتصاد متنوّع قائم على المعرفة والابتكار. وفيما يلي تفصيل:

الأهمية العملية:

من الناحية العلمية تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية حيث تُقدّم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة والقيادة، خاصة في السياق السعودي والعربي، حيث تُعد الدراسات التي تربط بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في ظل العولمة محدودة، وغالبًا ما تُركّز على النماذج الغربية دون مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمملكة، تطرح إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين مفاهيم القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الفكري) ومتطلبات الابتكار في بيئة الأعمال المعروفة، مما يُثري النقاش حول تفاعل العوامل المحلية والعالمية في تشكيل النجاح المؤسسي، وتُساهم في فهم كيفية تطبيق نظريات القيادة التحويلية في بيئة تجمع بين التقاليد المؤسسية المحافظة (كالتسلسل الهرمي الصارم) وضرورات التحول السريع التي تفرضها العولمة، مما يُسهم في تطوير نماذج قيادية هجينة تناسب السياق السعودي، وتفحص الدراسة تأثير متغيرات العولمة (كالمنافسة الدولية، والتحالفات العابرة للحدود) على أنماط القيادة المحلية، مما يُساعد في بناء نظريات أكثر ديناميكية حول تكيف القيادات مع التعقيدات العالمية، وتوفّر تحليلًا شاملاً لتجربة شركة سابك كـ"نموذج ناجح" للابتكار في القطاع الخاص السعودي، مما يُتيح فرصة لفهم كيفية تحويل المبادئ النظرية للقيادة التحويلية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس.

الأهمية العملية:

من الناحية العملية، دعم صناع القرار في القطاع الخاص، حيث تُقدّم توصيات عملية للقيادات الإدارية حول كيفية توظيف القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار، مثل تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات الإلهام والتفكير النقدي، أو إنشاء حاضنات ابتكار داخلية على غرار "سابق لابز"، وتُساعد في تطوير مؤشرات أداء (KPIs) لقياس تأثير الممارسات القيادية على الإنتاجية الابتكارية، مثل عدد براءات الاختراع، أو نسبة المشاريع الرقمية الناجحة، وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد السعودي، إذ تُساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ المرتبطة بتحفيز الابتكار وتنويع الاقتصاد، عبر توفير رؤى حول كيفية تحويل الشركات المحلية إلى كيانات قادرة على المنافسة العالمية، كما فعلت سابق في تحالفاتها مع شركات مثل "ثل" وبأسف"، كما تُسلط الضوء على أهمية الاستثمار في الكفاءات الشابة وتمكينها قياديًا، تماشيًا مع توجهات الرؤية لزيادة مشاركة الشباب في سوق العمل.

- وتُقدّم حلولاً عملية للتحديات التي تواجه الشركات السعودية في ظل العولمة، مثل كيفية إدارة الابتكار في ظل التقلبات الاقتصادية (كأزمة كورونا أو تقلبات أسعار النفط)، أو كيفية توطيد التقنيات الحديثة دون فقدان الهوية المحلية.

- تُبيّن كيفية توظيف الشراكات الدولية (كتعاون سابق مع جامعات مثل MIT) لتعزيز نقل المعرفة وتبني أفضل الممارسات العالمية..

- تُوفّر تجربة سابق دروسًا قابلة للتعميم على قطاعات أخرى كالطاقة، والتمويل، والسياحة، مما يُساهم في خلق تأثير مضاعف على الاقتصاد الوطني.

- تُساعد في تصميم سياسات حكومية داعمة للابتكار، مثل تشجيع الحوافز الضريبية للشركات التي تتبنى ممارسات قيادية تحويلية.

- تُقدّم رؤى حول كيفية تجاوز العوائق التنظيمية والثقافية التي تُعيق الابتكار، مثل المركزية في اتخاذ القرار أو الخوف من المخاطرة، عبر استراتيجيات قيادية تعتمد على تمكين الفرق وإشراكها في صنع القرار.

- تُساهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المجتمع السعودي، من خلال نشر نماذج ناجحة تُظهر كيف تُحقق الشركات الوطنية التميز العالمي.

- تدعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، عبر استعراض مبادرات سابق في تطوير مواد صديقة للبيئة، مما يُعزز الوعي بأهمية الاستدامة.

-أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية المُحددة، التي تُساهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على شركة سابق كنموذج تطبيقي في ظل تحديات العولمة، وتتمثل أهم هذه الأهداف، في الآتي:

أ- تحليل الأثر النظري للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي، من خلال استكشاف كيفية تفاعل مكوناتها الأساسية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الإلهام، والتحفيز الفكري) مع عمليات توليد الأفكار الإبداعية وتنفيذها.

ب- تقييم فعالية الممارسات القيادية التحويلية في شركة سابق، ومدى نجاحها في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مبادرات ابتكارية ملموسة (كبراءات الاختراع، والحلول التكنولوجية، والشراكات العالمية).

ج- تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية الفريدة في البيئة السعودية، التي تُعزز أو تُعيق تبني نماذج القيادة التحويلية، مقارنةً بالسياقات العالمية الأخرى.

د- قياس تأثير متغيرات العولمة (كالمنافسة الدولية، والتحالفات العابرة للحدود، والتشريعات البيئية) على قدرة القيادات التحويلية في سابك على تحقيق الابتكار المستدام.

هـ- الكشف عن العلاقة التبادلية بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، من خلال تحليل كيفية تفاعل الهياكل الداخلية للشركة (كأنظمة الحوافز، وثقافة المخاطرة) مع الممارسات القيادية لخلق بيئة داعمة للإبداع.

و- تطوير إطار مفاهيمي متكامل، يربط بين نظريات القيادة التحويلية ومتطلبات الابتكار في القطاع الخاص السعودي، مع مراعاة تحديات العولمة وأهداف رؤية ٢٠٣٠.

ز- تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق، للشركات السعودية، تستند إلى نجاحات وتحديات تجربة سابك، لتعزيز قدراتها الابتكارية عبر تبني نماذج قيادية مرنة.

-تساؤلات الدراسة

تنبثق أسئلة الدراسة من الإشكالية البحثية وأهدافها، وتهدف إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على شركة سابك في سياق العولمة. وتتضمن الأسئلة الرئيسية والفرعية ما يلي:

- كيف تُساهم القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة سابك السعودية في ظل ضغوط العولمة؟

- ما هي الممارسات القيادية التحويلية التي تبنتها سابك لتحفيز الابتكار؟

- كيف تفاعلت القيادة التحويلية مع التحديات الناجمة عن العولمة (مثل المنافسة الدولية، والتحول التكنولوجية)؟
- ما مدى تأثير عناصر القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الفكري) على ثقافة الابتكار داخل الشركة؟
- ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية التي تُعزز أو تُعيق تبني القيادة التحويلية في البيئة السعودية مقارنة بالسياقات العالمية؟
- هل تختلف فعالية القيادة التحويلية في سبب عن نظيراتها العالمية بسبب الخصوصية الثقافية للمملكة؟
- كيف تؤثر البنى الهيكلية التقليدية (كالمحورية في اتخاذ القرار) على قدرة القيادات التحويلية على تعزيز الابتكار؟
- ما هو تأثير العولمة على تفعيل دور القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار المؤسسي؟
- كيف ساهمت الشراكات الدولية لسابك (مثل تعاونها مع شركة "باسف" الألمانية) في نقل ممارسات قيادية تحويلية؟
- كيف تُوازن القيادة التحويلية بين متطلبات العولمة والحفاظ على الهوية المحلية للشركة؟

- فروض الدراسة

- بناءً على الإطار النظري وأسئلة البحث، تُصاغ الفروض التالية لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:

١- الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات القيادة التحويلية (كالتحفيز الفكري، والرؤية الملهمة) وزيادة معدلات الابتكار المؤسسي في شركة سابك.

٢- الفرضية الثانية: تُعد بعض الخصائص التنظيمية والبيئية (مثل طول مدة الخبرة المهنية ومستوى المؤهل العلمي) عوامل مؤثرة تُعدّل من العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركة سابك السعودية.

٣- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إن الضغوط العولمة (كالتنافسية العالمية، والالتزام بالمعايير البيئية) تُشكل محفزاً رئيسياً لتبني القيادة التحويلية في سابك.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف استكشاف وتحليل أثر التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم بناء الدراسة وفقاً لتقسيم منهجي منظم شمل الفصول التالية:

- الفصل الأول (الإطار التمهيدي للدراسة): تضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة، وصياغة مشكلة البحث، وأسئلته، إلى جانب تحديد أهدافه وأهميته، وحدوده، وتعريف مصطلحاته الإجرائية.
- الفصل الثاني (عرض الدراسات السابقة): اشتمل على مراجعة منهجية للدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة، والتي استعانت بها الباحثة في بناء الإطار النظري وتحديد أفضل المناهج الملائمة للدراسة الحالية.
- الفصل الثالث (المنهجية وإجراءات البحث): تناول هذا الفصل منهج الدراسة بالتفصيل، ووصف مجتمع وعينة البحث، وحدوده، وخصائص الأفراد المشاركين، كما عرض كيفية بناء أداة البحث،

وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وتحليل إجابات أفراد العينة، بدءًا من التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية، وانتهاءً بالانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة.

- الفصل الرابع (مناقشة النتائج والتوصيات): تضمن الفصل عرضًا لمخلص الدراسة وأبرز نتائجها، إلى جانب مناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما اشتمل على التوصيات التي تقترحها الباحثة، بالإضافة إلى أبرز المقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة

يتناول هذا الفصل استعراضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، إلى جانب تقديم الإطار النظري الذي يُشكّل الأساس العلمي والمنهجي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظواهر وتحليل النتائج. وتُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خطوةً أساسيةً في أي بحث علمي، إذ تُسهم في بلورة الفجوة البحثية وتُساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن سياق المعرفة المتاحة. كما يُقدّم الإطار النظري مجموعة من المفاهيم والنماذج والنظريات التي تم تطويرها في الأدبيات العلمية السابقة، والتي تُستخدم لتفسير المتغيرات والعلاقات محل الدراسة، بما يُعزز من قوة التحليل ويوجه الباحث في بناء فرضياته واستنتاجاته. وسيتم في هذا الفصل عرض أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع من زوايا متعددة، مع التعقيب عليها، والنقد المنهجي لها، ثم الانتقال إلى بناء الإطار النظري الذي يستند إليه البحث الحالي في تفسير إشكاليته ومعالجة أسئلته.

الدراسات السابقة

نظرا لأن هذه الدراسة جديدة لم يعثر الباحث على الكثير من الدراسات السابقة، حيث تتميز هذه الدراسة، بأنها من الدراسات الأولى التي تطرقت الى هذا الجانب، لكن سنحاول إيراد بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث التي أستطاع الباحث الحصول عليها وهي كالآتي:

١- دراسة (الشمري، ٢٠٢٤م) بعنوان: الأمن السيبراني وتحديات الجوسية والاختراقات الإلكترونية

للدول عبر الفضاء السيبراني ". هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في بيئات العمل، وتحليل تأثير القيادة التحويلية على مستويات الابتكار في المؤسسات، واستكشاف الخصائص التي تسهم في تحقيق الأداء العالي من خلال القيادة التحويلية، تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الابتكار والتطوير في المؤسسات. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئات العمل الديناميكية، يبقى السؤال حول كيفية تحقيق الأداء العالي من خلال أساليب القيادة المختلفة. يستهدف البحث فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وما هي العوامل التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة، استخدم الباحث منهاج البحث الوصفي الاستقرائي والاستنباطي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة، القادة التحويلين يتمتعون بقدرة فريدة على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة، مما يسهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات، أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يميلون إلى تعزيز التعاون بين الفرق، مما يسهل تبادل الأفكار والخبرات. هذه الثقافة التعاونية تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ولديهم القدرة على التأثير. كما أكدت النتائج على أهمية الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية،

مثل الرؤية الواضحة والقدرة على تحفيز الأفراد. عندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير من قبل قادتهم، يزداد انتمائهم وولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. هذا الشعور بالتقدير يعزز من التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المالية وزيادة القدرة التنافسية، علاوة على ذلك، تلعب القيادة التحويلية دوراً حيوياً في إدارة التغيير.

وأوصت الدراسة على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

٢- دراسة السيادية (٢٠١٣م) بعنوان: " القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة ميدانية بين المستشفيات الأردنية العامة " .

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة التحويلية في فعالية سلوك العاملين من خلال دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٨٣) مستشفى عاماً وخصوصاً، بواقع (٣) استبانات لكل مستشفى، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في فعالية سلوك العاملين، وأن بعد الاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة تعزى الى العامل الديمغرافي (الخبرة) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة تعزى الى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الإداري ، المؤهل العلمي) .

٣- دراسة (العواودة, ٢٠١٧م) بعنوان: " القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها على المدراء في العاملين في مديريات التربية والتعليم حسب التنظيم الهيكلي للمديرية وعليه فقد تم تحديد أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) مديراً في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد، وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a 1010) للقيادة التحويلية والمتمثلة بالتأثير، المثالي، التحفيز الإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي في الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، تبين عدم وجود فروق في آراء في المدراء في حول القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

٤- وأوصت الدراسة بتوجيه سلوك القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير على سلوك المدراء في ويكون ذلك من خلال أعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة خصائصها ومهاراتها.

٥- دراسة (لطيف وبدوي, ٢٠١٨م) بعنوان: " دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك ."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها، وهي التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين، ومتغير الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته وهي التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات (في جامعتي تكريت وكركوك، وذلك بعد القائد التحويلي العنصر الأكثر تأثيراً وإسهاماً ليس فقط في بناء الأداء المتميز والوصول إليه بل في تعزيز هذا الأداء والمحافظة عليه، وقد هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة وهل هناك اختلاف واضح بينهما، وجرى اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك، إذ بلغ عددهم (٦٠) من جامعة تكريت و(٣٤) من جامعة كركوك. واعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز، وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أو لمقترحات والتي نأمل أن يتم الاستفادة منها في منظماتنا التعليمية، وتحديدًا لتلك التي تود أن ترتقي في فضاء العلم والمعرفة، وتسعى إلى الرصانة العلمية والفكرية.

٦- دراسة (Gao & Bai, 2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين

في منظمات الأعمال العائلية الصينية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمالكي الشركات العائلية في الصين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يجمع بين نهج الكمية والنوعية وذلك من خلال استبيان خاص بالدراسة قاما بتصميمه وتم توزيعه على عينة عدد أفرادها (١٨٦) من العاملين والمالكين في الشركات العائلية الصينية وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن لسلوكيات القيادة التحويلية أثراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في تلك المنظمات وعلى التزامهم بالبقاء في العمل فيها، وأن مالكي هذه المنظمات يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك المبحوثين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري العمر والمركز الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.

٧- دراسة (Jaskyte 2004) بعنوان: اختبار العلاقة بين القيادة التحكيمية، كالثقافة التنظيمية كالإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادات التحويلية، والثقافة الإبداعية، والتنظيمية، في المنظمات غير الربحية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) شخصاً يعملون في (٩٠) منظمة للخدمات البشرية، في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- وجود ارتباطات بين القيادة التحويلية' والثقافة الإبداعية، والتنظيمية.

- وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية، والقيم المنظمة، والثقافات التنظيمية.

٨- دراسة (الشامسي، والشورة، ٢٠٢٠) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمين في الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مستوى أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمين لدى الوزارات في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين في الإدارات العليا والوسطى. تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات في دولة الإمارات العربية المتحدة وعددها (١٧) وزارة، وشملت عينة الدراسة (١٤٠) مفردة تم اختيارها من خلال العينة العشوائية البسيطة، أما وحدة المعاينة والتحليل فهم الموظفين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا والإدارة الوسطى)، واعتمدت

الدراسة المنهج الكمي واتبعت الأسلوب الوصفي الاستدلالي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادية التحويلية في الثقافة المنظمة، كذلك تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادية التحويلية في الابتكار المنظمين، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادية التحويلية في الثقافة المنظمة من خلال الابتكار المنظمين كمتغير وسيط في الوزارات في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأوصت الدراسة بتبني أبعاد القيادة التحويلية بوصفها استراتيجية تسعى إلى تشجيع القيادات والعاملين بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وما لذلك من تأثير على الابتكار المنظمين بشكل مستمر.

٩- دراسة (أحمد، والمكي، ٢٠٢٠) بعنوان " الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي بمجموعة جياذ الصناعية".

الهدف من هذا البحث هو دراسة الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. طبق هذا البحث دراسة حالة واستراتيجية مقطعية لجمع البيانات شملت الإدارات والأقسام المختلف بمجموعة جياذ الصناعية، حيث يبلغ مجتمع الدراسة حوالي عشرة آلاف عامل (١٠,٠٠٠) تم اختيار عينة البحث من ثلاثمائة وسبعون عامل (٣٧٠) وتم جمع البيانات الأولية باستخدام طريقة حجم العينة الملائم. وقد كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية هي الاستبيان، ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج المربعات الصغيرة SMART PLS لاختبار فرضية البحث الرئيسية وهي الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وكذلك تم اختبار الفرضية الفرعية الأخرى. تشير أبرز النتائج إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالمناخ التنظيمي، والقيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي

بالابتكار التنظيمي، وكذلك المناخ التنظيمي مرتبط بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي، أما المناخ التنظيمي فيتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وقدم البحث عدد من التوصيات لمجموعة جياذ الصناعية بالإضافة إلى أنه ساهم نظرياً في إثراء الأدبيات السابقة من خلال النموذج الذي قدمه البحث وتطبيقاً من خلال النتائج التي قدمت لمجموعة جياذ الصناعية والتي يمكن تطبيقها على المؤسسات الشبيهة. حددت الدراسة أيضاً أهم الصعوبات والمحددات التي لم تكن ضمن مجال البحث باعتبارها فجوات يمكن أن يستفاد منها في الدراسات المستقبلية.

١٠- دراسة (إدريس، وحسونة، ٢٠٢٣) بعنوان " تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي".

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي الذين يعملون تحت مسمى (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبه، موظف إداري) والبالغ عددهم (٣٩٠) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتضمنت سبعة مجالات وأبعاد (التخطيط، التنظيم، القيادة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الموارد البشرية، البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات، المتابعة والتقييم) حيث تم توزيعها على كافة مفردات مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، وبلغ حجم الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٩) بنسبة (٥٣.٥٨٪). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التخطيط جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٦.٥١٪)، والتنظيم بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٧.٧١٪) والقيادة الإدارية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٤.٣٩٪)، والمشاركة في القرار بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٤.٢١٪)، والموارد البشرية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٩.١٣٪)، والبنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات

بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٧.٣٣٪) والمتابعة والتقييم بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٤.٣٦٪). وكما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول القيادة التحويلية وتعزيز التمكين الإداري التي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: • وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تضمين الخطة الاستراتيجية الخمسية لقطاع التعليم أهدافا واضحة تتعلق بتطوير الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي. • زيادة التشبيك والتنسيق مع كافة المؤسسات الدولية والمحلية ذات العلاقة لتدعيم آلية التحول الرقمي ومتطلبات ذلك سواء أكانت متطلبات مادية أم فنية أم بشرية. • ضرورة تحديث الأنظمة والتعليمات والسياسات الإدارية بما ييسر عملية التطوير في ظل التحول الرقمي والعمل على إشراك جميع المستويات الإدارية في صياغة وتحديث الأنظمة والسياسات. • ربط برامج التنمية المهنية بمعهد التدريب بالاحتياجات الفعلية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية. • ضرورة تبني قاعدة معلوماتية للبرامج والتطبيقات والأنشطة ذات العلاقة بالتطور الرقمي في الخدمات.

١١- دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) بعنوان " أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة: دراسة حالة بنك مصر".

هدفت الدراسة إلى استطلاع طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الابتكار المؤسسي وبناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة بالتطبيق على عينة من بنك مصر، اعتمدت الدراسة على اختبار مدى صحة العلاقة بين الابتكار المؤسسي القائم على البعد البشري والإجراءات التنظيمية على الصورة الذهنية للبنك والصورة الذهنية الداخلية عن البنك لدى الموظفين، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٢٠٠) مسؤل من بنك مصر. تبين من نتائج الدراسة صحة علاقات الارتباط والتأثير عند مستوى معنوية

$\alpha=0.05$ بين متغيرات البحث الابتكار المؤسسي التنظيمي والبشرى وبين الصورة الذهنية للبنك والصورة الذهنية للبنك من وجهة نظر الموظفين، الدراسة اقترحت مجموعة من التوصيات التطبيقية أهمها خطة عملية لنشر مفاهيم الابتكار المؤسسي تخصيص ميزانية سنوية لموضوع التحفيز والتشجيع على الابتكار لدى العاملين في البنك، وضع مقاييس مناسبة لقياس الصورة الذهنية الخارجية عن البنك لدى الأطراف المختلفة.

١٢- دراسة (جارجي، ٢٠١٩) بعنوان " العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والإبتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة لدراسة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين كل من الابتكار في العمليات والأداء الابتكاري، سواء بالطريق المباشر، أو باستخدام الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات. وذلك بالتطبيق على عينة من شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة صغيرة ومتوسطة الحجم. استخدمت الدراسة أسلوب المعادلة الهيكلية لتحديد المسار الأفضل للعلاقة بين المتغيرات. وأظهرت نتائج الدراسة عدم تأييد الفرضين الأول والثاني الخاصين بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على كل من الأداء الابتكاري والإبتكار في العمليات على التوالي، إلا أن النتائج قد أيدت الفرضين الثالث والرابع للبحث، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وكل من الابتكار في العمليات والأداء الابتكاري في ظل الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات. وقد أوصت الدراسة بتدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة التحويلية كجزء من خطط التطوير الإداري للشركات لدعم الأفكار الإبداعية، والعمل على خلق ثقافة ابتكارية للمساعدة في تنمية الابتكار في العمليات وتحسين مؤشرات الأداء الابتكاري في الشركات. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالابتكار في الشركات الصغيرة

والمتوسطة والتشجيع عليه من قبل الدولة من خلال منح مزيد من الحوافز للشركات المبتكرة لأنها تلعب دوراً قيادياً في تطوير الصناعة.

١٣- دراسة (ديما وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان " القيادة التحويلية في دعم الحوكمة الرقمية المبتكرة".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل القيادة التحويلية في دعم الحوكمة الرقمية المبتكرة. تُركز الحوكمة الرقمية على استخدام البيانات والمنصات لتمكين الجمهور من الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية في أي وقت ومن أي مكان باستخدام أجهزة الشبكات الإلكترونية. تُركز حكومة الابتكار على ابتكار أشياء جديدة مدعومة بالذكاء البشري. جُمعت البيانات من خلال المقابلات ووسائل الإعلام الإلكترونية، ثم حُللت باستخدام برنامج NVivo 12 Plus. تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية تُقدم دعماً جيداً للحوكمة الرقمية. يُمكن للحوكمة الرقمية أن تُساهم في القيادة التحويلية في خلق الابتكارات. للحوكمة الإلكترونية تأثير إيجابي على كفاءة وفعالية الحوكمة العامة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد، والعلاقات الإنسانية مع الحكومة، والعلاقات الحكومية مع المؤسسات الأخرى.

١٤- دراسة (ديما، سوسينو، ٢٠٢٣) Mayastinasari, Suseno بعنوان " دور القيادة التحويلية

وتبادل المعرفة في سلوك العمل المبتكر للمؤسسات العامة في العصر الرقمي".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر، ودورها في تبادل المعرفة، ودورها في سلوك العمل المبتكر للمؤسسات العامة في العصر الرقمي. التصميم/المنهجية/النهج: يعتمد هذا البحث على أساليب بحث كمية. وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية. أما البعد المتغير لتبادل المعرفة فهو التبرع بالمعرفة وجمعها. وتتمثل أبعاد السلوك المبتكر في: استكشاف الأفكار، وتوليدها، ودعمها، وتطبيقها. يتكون مجتمع الدراسة من كبار موظفي المؤسسات العامة. وبلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة ٤٥٤ موظفًا من كبار موظفي

المؤسسات العامة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت باستخدام مقياس ليكرث باستخدام مقياس. استخدم تحليل البيانات في هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية الصغرى (SEM) مع أداة معالجة البيانات ببرنامج SmartPLS 3.0. تبدأ مراحل تحليل البيانات باختبار صحة وموثوقية الأداة وتحديد أختبار الفرضية. النتائج: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على السلوك المبتكر، والقيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على تبادل المعرفة، وتقاسم المعرفة ليس له تأثير كبير على سلوك العمل المبتكر. يمكن للمنظمات العامة استخدام نتائج هذه الدراسة لجذب سلوك العمل المبتكر. علاوة على ذلك، بالنسبة للأكاديميين، يمكن أن تدعم المعرفة الجديدة بالإضافة إلى دعم النظريات.

التعليق على الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أو المتصلة به من جوانبه المختلفة ومتغيراته، نورد الآتي:

أن الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية من جوانب أخرى، ولم تتطرق إلى جانب دور القيادة التحويلية في الابتكار المؤسسي، وكذلك التحول الرقمي، كما أنه لا يوجد من الدراسات من تطرق إلى ربط القيادة التحويلية بالابتكار المؤسسي، وتعتبر هذه الدراسة قد ركزت على موضوع له أهمية كبيرة في الأجانب الإداري.

والعلاقة التي تربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، أنها تتفق معها في البحث في موضوع القيادة التحويلية التي تعتبر القاسم المشترك بينهما.

استخدمت الدراسة الحالية المنهج البحثي الوصفي التحليلي، وبهذا يتفق البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها لهذا المنهج باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، وتختلف بعضها في استخدامها مناهج أخرى مثل المنهج الاستقرائي والمنهج الوثائقي، والمنهج الوصفي البحث. تكون المجتمع البحث من العاملين في شركة سابك وأستخدم الأسلوب العشوائي في اختيار العينة، وبهذا اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافه لعينة بحث مختلفة.

الإطار النظري

المحور الأول: القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية:

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون (١٩٧٣)، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز تحت عنوان القيادة عام ١٩٧٨. والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة؛ لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع. فالقيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تدفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم. وعرفت بأنها "نمط قيادي ييسر معاودة تحديد رؤية الناس ورسالتهم وتحديد التزامهم بروح المهنة، ومعاودة تعديل بنية الأنظمة التي يعملون في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (العرايضة، ٢٠١١، ص: ٣٩).

عناصر القيادة التحويلية:

تناولت العديد من الدراسات العناصر التي تتكون منها القيادة التحويلية وأجمعت معظم هذه الدراسات على أربعة عناصر رئيسه (أبو هتلة، وصبري، ٢٠١٤، ص: ٥):

التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية:

حيث يسلك القادة التحويليون وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، وقد يظهر ذلك من خلال إثارة القائد لمصالح المرؤوسين على مصلحته الشخصية ومشاركة القائد للاتباع في تحمل الأخطار.

الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم:

حيث يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به المرؤوسين وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل المرؤوسين يفكرون ويركزون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل جذابة ومتعددة ومرغوبة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

التشجيع الإبداعي:

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تجعلهم يدفعون جهود اتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، حيث يتولى القادة التحويليون توجيه الانتقاد العام لأي عضو في حالة وقوع خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة.

الاهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد:

حيث يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، كما يهتم بالتفويض كوسيلة لتنمية الأبداع وهذا التفويض يتم بموجبه مراقبة المرؤوسين للتعرف على ما إذا كانوا يحتاجون الى توجيه إضافي أو تقييم.

ويرى الباحث إن القيادة التحويلية بعناصرها تمثل قيمة مضافة للقائد تمكنه من تعزيز دوره في المنظمة وتعزيز التفاعل بينه وبين المرؤوسين وكذلك تعزيز القبول لقيادته داخل الجماعة ولهذا فان سلوكيات القائد التحويلي قد تلعب دورا كبيرا في إيجاد قيادة فاعلة في المنظمة.

أبعاد القيادة التحويلية:

ذكر (الخصاونة، ٢٠٢١، ص: ١٨٣) يشير المفهوم العام للقيادة التحويلية إلى أنه نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للأتباع وتطويرهم، ويرى براون أن القيادة التحويلية هي التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة:

- **التأثير المثالي (الجاذبية):** ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كنمط أو رمز أو المنصب الذي يشغله، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة، فإن سلوك القائد وممارساته والتي تجسد حرصه على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه، ويعرّف التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثر وأن بممارساته.
- **التحفيز أو الإلهام:** وهي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولّد في التابعين حبّ التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وكما يعد حماسه مثال على تحفيز العاملين حيث يولّد في نفوسهم روح الحماسة والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

- **الاعتبار الفردي:** ويمثل القادة اللذين يوفرّون المناخ المساند والاهتمام بعناية بحاجات الأتباع الفردية ويتصرفوا كمدرّبين ومساعدة الأفراد على أن يحققوا ذواتهم وكما يعني اهتمام القائد بمروءيته وإدراكه مبدأ الفروق الفردية المختلفة بين الأفراد والتعامل مع كلّ واحد منهم بطريقة

معينة تتناسب واهتمامه وقيمه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور والاهتمام بحاجات العاملين معه التي تنسجم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت التركيز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين، والفروق الفردية والاختلافات بين العاملين تحتاج لقائد لدية القدرة على فهمها بدقة ليتّم التعامل معها بطريقة نموذجية وبما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

• **الاستشارة الفكرية:** وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدّون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصّعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحلّ والبحث عن الحلول المنطقية لها أي إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التّوقعات ويظهر دور القائد من خلال التّعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم كما يتطلّب منه تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصّلاحيات التي تساعد على حلّ المشكلات اليومية بكلّ سهولة وتشجّعهم على الابتكار وتحدي أنفسهم ، والبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التّابعين، ودعم النّماذج الجديدة والخلّاقة لأداء العمل

أهمية القيادة التحويلية:

أشار (أبو هتلة، وصبري، ٢٠١٤، ص:٧) أنه تلعب القيادة التفاعلية دورا كبيرا في المنظمة وذلك من خلال جعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة لها ويرى البعض أن القادة التحويليين يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف هي:

- مساعدة العاملين في التطور المهني والمحافظة على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال تحدث العاملين مع بعضهم البعض، ومن خلال حرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين وإجراء تواصل فاعل.

- زيادة الدافعية في للعمل وهذا يتحقق عندما يتمكن القائد من ربط أهداف التطوير المهني بأهداف المرؤوسين وإعطائهم دورا في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

- مساعدة العاملين على حل المشكلات بفاعلية فالقيادة التحويلية تصبح قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده. إن حدوث مشكلات أثناء عملية التغيير

ويرى البعض إن القيادة التحويلية تكمن أهميتها من مبررات وجودها في المنظمة حيث إن هذه القيادة تتميز عن الأنماط القيادية الأخرى بعدد من الخصائص تجعل من مبررات وجودها في المنظمة مبررات منطقية وهذه المبررات (أبو هتلة، وصبري، ٢٠١٤، ص: ١٠):

١. تفوق القيادة التحويلية على الأنماط القيادية السائدة من القيادة والتي تركز على التبادل والمقايضة أو ما يطلق عليه بعض الباحثين القيادة الإجرائية (التبادلية)، في حين إن القيادة التحويلية يسعى القائد من خلالها الى الوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار اقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. من خلال ربط دوافع المرؤوسين بأهداف المنظمة وهذا يزيد من الاهتمام بعناصر التغيير، وقد تنافس القيادة الديمقراطية القيادة التحويلية في هذا الجانب من خلال السعي لإرضاء العاملين في المنظمة

وتطورهم بما يلائم احتياجاتهم في العمل ولكن القيادة التحويلية لا تتعامل مع سلوك المرؤوسين فقط بل تذهب للتعرف على الدوافع الكامنة والدافعة لسلوك المرؤوسين داخل المنظمة.

٢. تلائم القيادة التحويلية الخصائص النوعية التي تتميز بها منظمات القرن الحادي والعشرين، حيث إن جميع القادة في جميع المستويات يحبون التغيير، والتأكيد على وجود رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة وتوفر قنوات وقيم الإنجاز وموارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز. (طبيعة المنظمات المعاصرة تحتاج للتغيير

٣. نتائج وتوصيات العديد من الدراسات تؤكد أهمية العمل بمدخل القيادة التحويلية لكون هذه القيادة تتبنى ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين واستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين والحرص على جعل العمل أكثر قيمة واحترام جميع العاملين والقدرة على التأثير في سلوكهم.

خصائص ودور القائد التحويلي.

ذكر (أبو هتلة، وصبري، ٢٠١٤، ص: ١٢) إن إحداث التحول لدى المرؤوسين يتطلب قدرات مميزة لدى القائد التحويلي ويعني ذلك إن القادة التحويليين يجب أن يتمتعوا بخصائص معينة تجعلهم قادرين على إحداث التحول لدى المرؤوسين ولذلك ليس جميع القادة هم قادة تحويليين، ولكن بالإمكان تدريب القادة لكي يكونوا تحويليين بإكسابهم السمات والخصائص التي تؤدي تجعل منهم قادة تحويليين وأهم هذه الخصائص:

- القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدره على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها.

١. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم.

٢. الثقة بالأنفس والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يتفق بالآخرين ويثق بالآخرين به بعيدا عن التسلط والدكتاتورية.

٣. احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.

٤. القدرة على الاتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على تصور ما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

٥. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

وقد استعرضت بعض الدراسات خصائص أخرى للقائد التحويلي تقترب من الخصائص السابقة

وهي:

١. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة

تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها (وهذا يساهم في نجاح التغيير

٢. يرى القائد التحويلي إن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقله حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية

عالية ويتمتع بوعي خالي من الصراعات الداخلية

٣. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم

الحلول المناسبة

٤. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة

٥. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتقوم ما

هو متوقع منهم ومن المنظمة

٦. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحرك للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى

التطور.

ويرى البعض إن القيادة التحويلية في المنظمة يجب أن تتمتع بسمات تمكنها من تحقيق

إنجازات استثنائية وهذه السمات تشمل (أبو هتلة، وصبري، ٢٠١٤، ص: ١٥):

١. رسم نماذج عملية واقعية

يمتلك القادة التحويليون معايير واضحة للقيم والمعتقدات المتعلقة بالعمل، كما إن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، كما أنهم قادرين على جعل مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على طرح الشعارات والخوض في الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وانفجاراتهم مثالا يحتذى به وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

٢. الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التحويليون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورن ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل، كما إن رؤيتهم الواضحة والشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

٣. تحدي العملية

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون الى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على

التوصل إلى حلول لها معنى، وعادةً ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي ساندتها.

٤. تمكين الآخرين من التصرف

إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمديرين والعلماء والزبائن والموردين والمواطنين وجميع من له رؤية في العمل

٥. التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، لو القائد التحويلي جهداً في تشجيع رؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعهم بالاحتفال بالإنجاز حتى ولو كانت بسيطة، ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أين وعلا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل؛ لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

إن تحقيق عملية التحول تتطلب الإعداد المسبق لها وإن توفر الخصائص المناسبة في القائد هي جزء من هذه المتطلبات فلا يمكن تحقيق التحول للمرؤوسين والمنظمة إلا بوجود قائد لديه خصائص تساعد على تحقيق التحول، وكذلك فإن إدراك القائد للمبادئ التي تقوم عليها القيادية التحويلية وعملية التحول يساعد في إنجاح تطبيق القيادة التحويلية ولذلك آلية البدء في عملية التحول حيث يبدأ القادة التحويليون عملية التحويل ويقومون بتنفيذها بحيث يستمعون لوجهات النظر المعارضة داخل المنظمة، وإلى التهديدات التي قد تنشأ خارج المنظمة، وأحياناً القادة أنفسهم يولدون حالة من عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المعارضة ومن خلال هذه الحالة يقوم القادة التحويلين بإحداث التغيير ويتطلب المدخل التحويلي أن يصبح القادة مهندسين اجتماعيين، فهم يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة وينخرطون في ثقافتها ويساعدون في تشكيل معناها، فالناس بحاجة إلى معرفة أدوارهم في المنظمة وإلى أن يفهموا كيف يكونون مساهمين في الأهداف الكبرى للمنظمة.

المحور الثاني: التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف الجامعية؛ بحيث تتضمن فلسفة الجامعة والقيم الجامعية، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد؛ بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يتضح من هذا المفهوم أنه يركز على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث إلى جانب التغييرات التكنولوجية في الجامعة، حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بعد هام يؤثر على مدى تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى التركيز على تغيير فلسفة الجامعة والهياكل القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا

المعلومات. حيث تعتبر التكنولوجيا " عنصراً ذو ثلاثة أبعاد هي البعد التقني، والبعد التنظيمي والبعد الثقافي والأخلاقي، حيث أنه لا جدوى من التطبيق التكنولوجي ما لم يصاحبه تعديل تنظيمي، وأن التكنولوجيا لا يمكن أن تدعي البراءة بمنأى عن نظام القيم الذي يكتنف ظروف نشأتها ويفرض قيوداً على تطبيقها، ومن جانب آخر فنظام القيم لا بد وأن يتغير تجاوباً مع المتغيرات الاجتماعية التي يحدثها ويحث عليها المتغير التكنولوجي". كما يمكن أن يعبر التحول الرقمي عن " صيغة تنفيذ المهام والأعمال المتشابهة للمنظمة الفعلية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية التي يشاع استخدامها من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، ويساند فاعلية استخدام الوسائل التكنولوجية مجموعة البرمجيات والمعدات الإلكترونية، فضلاً عن وسائل الاتصال بالشبكات المحلية والعالمية، وما يتفرع عنها من وسائل دون ارتباط العمليات التنظيمية بمكان أو زمان محددين" (عبد السلام، ٢٠١٣، ص: ٥٢٥).

٢. نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي للمنظمات " (عبد السلام، ٢٠١٣، ص: ٥٢٨):

١. النموذج الفني: ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث

العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك

إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

٢. النموذج السلوكي: ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة

أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في

اتخاذ القرارات رقمياً.

٣. النموذج الفني الاجتماعي: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

٤. نموذج الشراكة في المعلومات: ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

٥. نموذج تحليل القوي التنافسية: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

٦. نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

٧. نموذج التحول التدريجي: ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

٨. نموذج التحول الاستراتيجي: ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

٩. نموذج التحول الديناميكي: ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.

١٠. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

١١. نموذج الأمثلة: ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

١٢. نموذج التكلفة والعائد: ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

١٣. نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطاراً متكاملاً للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

١٤. نموذج التحويل الاستئجار: ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

١٥. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

فوائد التحول الرقمي:

من فوائد التحول الرقمي أن التحول الرقمي يساعد على الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع وتقديم أفضل السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبأقل تكلفة ممكنة عبر الشبكة الإلكترونية. وتوضح أهمية التحول الرقمي في جميع مجالات الحياة. فعلى سبيل المثال في المجال الصحي بصفة خاصة في مواجهة جائحة كورونا كإحدى الأزمات الصحية العالمية التي تأثرت بها دول العالم، ساهم التحول الرقمي في التعامل مع هذه الجائحة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حصر حالات المرض والشفاء والموت، وفي تنمية وعي المجتمع وتنقيفه بأساليب الوقاية والعلاج من هذا الفيروس، وتحفيز أفراد على التعاون في مواجهته. واعتمدت كثير من المؤسسات الطبية على سبيل المثال على الخدمات الرقمية والتكنولوجية مثل: تحليل نتائج الدم والإشاعة وتقديم الاستشارات والمعلومات والبيانات المطلوبة حول الأمراض وكيفية الوقاية منها وإجراء فحص وتشخيص لبعض الأعراض الجسدية والنفسية

والاجتماعية التي يعاني منها المرضى والمخالطين لهم. هذا ويمكن توضيح بعض الفوائد المترتبة على التحول الرقمي للمحتوى المعلوماتي والمعرفي في الآتي (أبو النصر، ٢٠٢٣، ص: ٤٨):

- ١- الاحتفاظ والحفظ من العوامل الجوية والتقدم والضياع والتلف وما إلى ذلك.
- ٢- سهولة التعامل مع ما تم رقمته من استرجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة الأنينة ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي مكان وزمان.
- ٣- إمكانيات إظهار التفاصيل والتصغير والتكبير والنسخ والطباعة وفق الصلاحيات التي تعد من قبل ما لكي المحتوى.
- ٤- التوفير في أماكن التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية مع إمكانيات حمل كميات كبيرة من الوثائق الرقمية في الجيب

المحور الثالث: الابتكار المؤسسي

أكدت عدة دراسات إن العصر الحالي يعتمد على منظومة من الابتكار المتنوع وخاصة في مجال المؤسسات التي تحتاج الى تطوير خدماتها وأنشطتها بشكل مستمر لتلبية التجديد والتغيير لدى احتياجات المستفيدين. يمكن تصنيف الابتكار المؤسسي الى عدة أشكال وممارسات ترتبط بهذا الابتكار، من حيث ابتكار مؤسسي قائم على البعد البشرى أو ابتكار مؤسسي يعتمد على البعد التنظيمي أو ابتكار مؤسسي من زاوية المخرجات والخدمات التي تعتمد عليها المؤسسة. من زاوية الابتكار المؤسسي الذي يعتمد على البناء التنظيمي والهياكل التي تعتمدها المؤسسة أو المنظمة في عملها، إن هذا الابتكار يكون في قدرة المنظمة على بناء وتصميم مناسب وفعال للهيكل التنظيمي بحيث يلبى هذا التصميم تحقيق مواصفات ومزايا تزيد من الابتكار في إجراءات العمل وتضمن سرعة الانسياب والتواصل بين الوحدات

التنظيمية. إن الابتكار المؤسسي يعتمد على التنظيم وطبيعة الهيكل المؤسسي للمنظمة والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها ومدى توافر درجة المرونة في تقبل التغيرات، والانسجام السريع مع التعديل في توجهات المنظمة دون إن يحدث تكاليف أو يعرقل أداء أو أهداف، الأمر الذي يعنى تصميم هيكل تنظيمي قائم على الابتكار.

تتحدد ملامح الابتكار المؤسسي من أبعاد تتعلق بمواصفات الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة للعملاء، حيث يكون الابتكار المؤسسي موجه نحو تطوير تلك المواصفات وإضافة سمات وخصائص جديدة أو تسهيلات لم تكن موجودة من قبل، الإجراءات التي يتم القيام بها من أجل تحسين مواصفات الخدمات والمنتجات أو تقديم كل ما هو جديد. كما إن الابتكار المؤسسي من الممكن إن يعتمد على قيام المنظمة بتطبيق طرق وأساليب جديدة وذات تأثير كبير على تحسين استخدام وتوظيف الموارد المالية والمادية وتعظيم مخرجات تلك الموارد، ممارسات عبر الكيفية المناسبة التي تزيد من العائد والقيمة المضافة الناتجة عن توظيف المدخلات وتحقيق أقصى استفادة منها. وتظهر ملامح الابتكار المؤسسي في كونه يتعلق بنجاح المنظمة في تحديد انسب وأسهل الأساليب التنظيمية التي تمكنها من الوصول بكلفة أقل، وقت أقصر للأهداف التنظيمية التي تسعى إلى تحقيقها، إن الابتكار المؤسسي المرتبط بالأهداف التنظيمية يعتمد في جوهره على استخدام أدوات جديدة تزيد من معدلات إنجاز الأهداف التنظيمية. كما تتحدد أبعاد الابتكار المؤسسي تتحدد في جوانب بيئة العمل والابتكار في تصميم العمليات الداخلية التي تؤدي المنظمة عبرها أنشطتها الرئيسية، وإن تبتكر المنظمة في وضع عمليات داخلية تضمن من خلالها الوصول إلى أفضل المستويات من الأداء (الوكيل، ٢٠٢١، ص: ٢٢٠).

أهداف تنمية الابتكار المؤسسي:

الابتكار التنظيمي ويتعلق بالشركات بشكل خاص، ويشير غالبًا إلى تطوير استراتيجية تنظيمية جديدة من شأنها أن تغيّر الممارسات التجارية للشركة، وطريقة تنظيم مكان عملها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين (القحطاني، ٢٠٢٤، ص: ٢١٥):

١. إن تنمية الإبداع والابتكار جزء من مسؤولية المؤسسة في تنمية النواحي الإيجابية للموظفين مع الاعتراف والقبول بقدراتهم المختلفة.

٢. أن الصفة السائدة في الحياة الحديثة هي خضوعها للتغيير السريع وأن المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد في المستقبل قد لا تكون معروفة في الوقت الذي يقضيه الفرد في المؤسسة لذلك يجب على المؤسسات والمدراء تشجيع المرونة والانفتاح على الجديد والقدرة على التكيف والبحث عن أساليب جديدة تعمل الأشياء والتحلي بالشجاعة إزاء الأمور غير المتوقعة.

٣. مساعدة الفرد على التعامل مع تحديات الحياة ومتطلبات التميز والتنافس على البقاء في عالم التغيرات.

العوامل المساعدة على نجاح الابتكار

ليس من الضروري إن تكون الابتكارات ناجحة، فالابتكارات الناجحة هي التي تكون مستدامة وتضيف قيمة إلى مخرجات المنظمات. الابتكار عملية تتكون من عوامل مختلفة نجاحها يتوقف على هذه العوامل (القحطاني، ٢٠٢٤، ص: ٢٢٠):

١- زيادة الطلب والوعي من جانب المواطنين.

٢- إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار.

٣- قدرة مؤسسية قوية على مواجهة التغيير.

- ٤- الرغبة في تغيير الطرق التقليدية للعملية.
- ٥- وجود الموارد واستمراريتها.
- ٦- إتاحة الوقت والإمكانيات.
- ٧- الاستعداد للمخاطرة والبحث عن القيمة في الأمور المنافسة للمنطق.
- ٨- تهيئة المناخ الصالح والقضاء على الروتين.
- ٩- تقليل الرقابة الخارجية.
- ١٠- ضمان الاستمرارية فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الابتكار.
- ١١- استطلاع منفذ لحوافز السوق.

أهداف تنمية الابتكار المؤسسي:

ذكر (القحطاني، ٢٠٢٤، ص: ٢٢٥) إن أهداف تنمية الابتكار المؤسسي تُعد من الركائز الأساسية التي تسعى إليها المنظمات الحديثة في ظل بيئة عمل تنافسية وتحولات رقمية متسارعة. وفيما يلي أبرز أهداف تنمية الابتكار المؤسسي:

١. إن تنمية الإبداع والابتكار جزء من مسؤولية المؤسسة في تنمية النواحي الإيجابية للموظفين مع الاعتراف والقبول بقدراتهم المختلفة.
٢. أن الصفة السائدة في الحياة الحديثة هي خضوعها للتغيير السريع وأن المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد في المستقبل قد لا تكون معروفة في الوقت الذي يقضيه الفرد في المؤسسة لذلك يجب

على المؤسسات والمدراء تشجع المرونة والانفتاح على الجديد والقدرة على التكيف والبحث عن أساليب جديدة تعمل الأشياء والتخلي بالشجاعة إزاء الأمور غير المتوقعة.

٣. مساعدة الفرد على التعامل مع تحديات الحياة ومتطلبات التميز والتنافس على البقاء في عالم التغيرات.

القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي:

أهمية دور القيادة في التحول الرقمي:

تعيش العالم اليوم في عصر التحول الرقمي، حيث يتغير كل شيء بسرعة هائلة ويتطلب من المؤسسات والشركات التكيف مع هذا التغيير. وفي هذا السياق، يلعب دور القيادة دوراً حاسماً في تحقيق التحول الرقمي بنجاح. إن التحول الرقمي هو عملية تغيير شاملة تشمل تبني التكنولوجيا الرقمية وتحسين العمليات وتطوير الثقافة التنظيمية. ومن أجل تحقيق هذا التحول، يجب أن يكون لدى القادة فهم عميق للتكنولوجيا الرقمية وقدرتها على تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. يجب أن يكون لدى القادة الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي والقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى خطط عمل ملموسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز وتحفيز فرق العمل لقبول التغيير وتبنيه. فالتحول الرقمي يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية والعمليات والسلوكيات، وهذا يعني أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على تحويل الثقافة التنظيمية وتعزيز التعاون والابتكار. علاوة على ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تنشأ خلال عملية التحول الرقمي. فالتحول الرقمي يمكن أن يكون عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر، ولذلك يجب أن يكون لدى القادة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة المخاطر بفعالية. ومن أجل تحقيق التحول الرقمي بنجاح، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحديد

الأهداف ووضع خطط عمل واضحة وتوجيه الفرق لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على قياس وتقييم أداء التحول الرقمي وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على بناء فرق قوية ومتناغمة. فالتحول الرقمي يتطلب تعاونًا وتنسيقًا بين مختلف الأقسام والفرق، ولذلك يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين أعضاء الفريق. يمكن القول إن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التحول الرقمي بنجاح. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على فهم التكنولوجيا الرقمية وتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عمل ملموسة (أحمد، والمكي، ٢٠٢٠، ص: ٢٥).

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتقنيات المتطورة، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف المستمر مع التحول الرقمي. وتُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في مواجهة هذه التحديات، حيث تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم للتفكير الإبداعي وتبني التغيير. ويُعد الابتكار المؤسسي حجر الزاوية في تحقيق التميز والتنافسية في ظل التحول الرقمي (الشامسي، والشورة، ٢٠٢٠، ص: ٢٥):

١. تشجيع الإبداع:

القائد التحويلي يوفر بيئة آمنة للأفكار الجديدة ويكافئ المحاولات الابتكارية.

٢. تبني التكنولوجيا:

من خلال الرؤية المستقبلية، يساعد القائد التحويلي في تبني التقنيات الرقمية وتجاوز مقاومة التغيير.

٣. تطوير رأس المال البشري:

الاهتمام بتدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبانة الميدانية على عينة بلغ عدد أفرادها (١٦٩) مبحوثاً من منسوبي شركة سابك السعودية، وذلك في إطار دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي في ظل متغيرات العولمة.

وقد تم تصميم أدوات جمع البيانات بما يتوافق مع طبيعة الفرضيات المطروحة، حيث شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول مخصص لقياس مستوى ممارسات القيادة التحويلية من خلال بعدين رئيسيين هما (التأثير المثالي والاعتبارات الفردية)، والمحور الثاني خصص لقياس مدى توافر ثقافة الابتكار المؤسسي داخل الشركة، أما المحور الثالث فقد اهتم بدراسة تأثير متغيرات العولمة على قدرة القادة على تعزيز الابتكار المستدام، وذلك من خلال بعدين هما (المنافسة الدولية والتحالفات العابرة للحدود).

وقد تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات بهدف اختبار الفرضيات المطروحة، واستخدمت أساليب التحليل الوصفي (كالنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية)، إضافة إلى التحليل الاستدلالي (كاختبارات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل الوسيط والتفاعل)، وذلك لاستخلاص النتائج العلمية الدقيقة التي تُجيب عن أسئلة البحث وتختبر صحة فرضياته.

المنهجية وطرق البحث.

– **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يعمل على وصف جوانب الظاهرة عبر تكوين الهيكل النظري،

ثم تحليل البيانات التي يتم التوصل إليها.

- **المنهج المسحي:** الذي يستخدم إجراء المسح الميداني لعينة من موظفي القيادات الإدارية في شركة سابك السعودية، وجمع البيانات والمعلومات من خلال استبيانات وملاحظات ومقابلات، تحليل البيانات الكمية والنوعية والخروج بالنتائج والتوصيات والمقترحات.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في عدد من منسوبي شركة سابك.

حدود البحث

الحدود الجغرافية:

- التركيز على شركة سابك والالتزام بالحدود الجغرافية لدولة المملكة العربية السعودية حرسها الله.

الحدود الموضوعية:

- تتكون الحدود الموضوعية للبحث بالآتي: (القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي في ظل التحول الرقمي).

الحدود الزمنية:

- تتمثل الحدود الزمنية بالمدة الزمنية المتمثلة بالعام الميلادي ٢٠٢٥م.

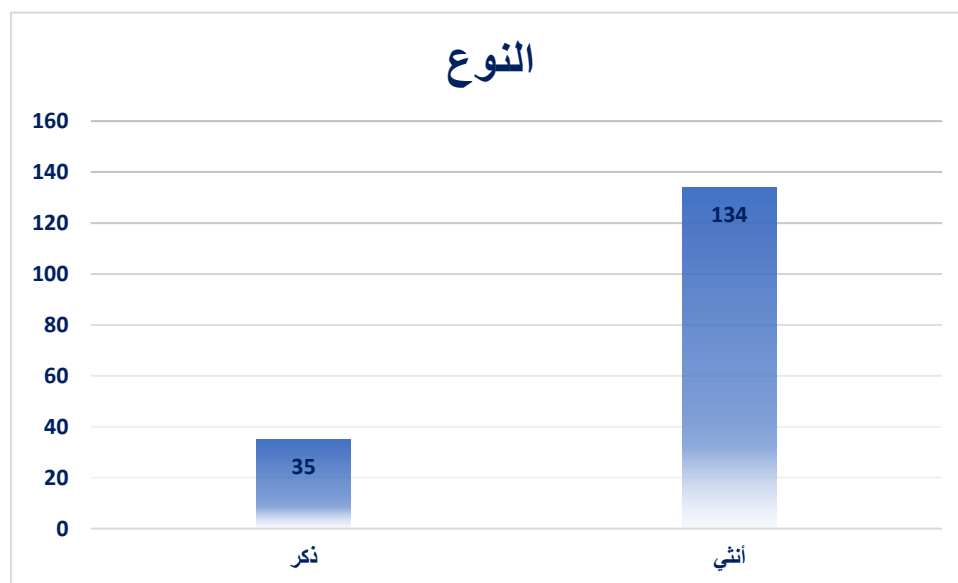
تحليل البيانات

القسم الأول: البيانات الأولية:

١- النوع:

جدول (1) تحليل البيانات الأولية وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	35	20.7
أنثى	134	79.3
المجموع	169	100.0



شكل (١) تحليل البيانات الأولية وفقاً لمتغير النوع

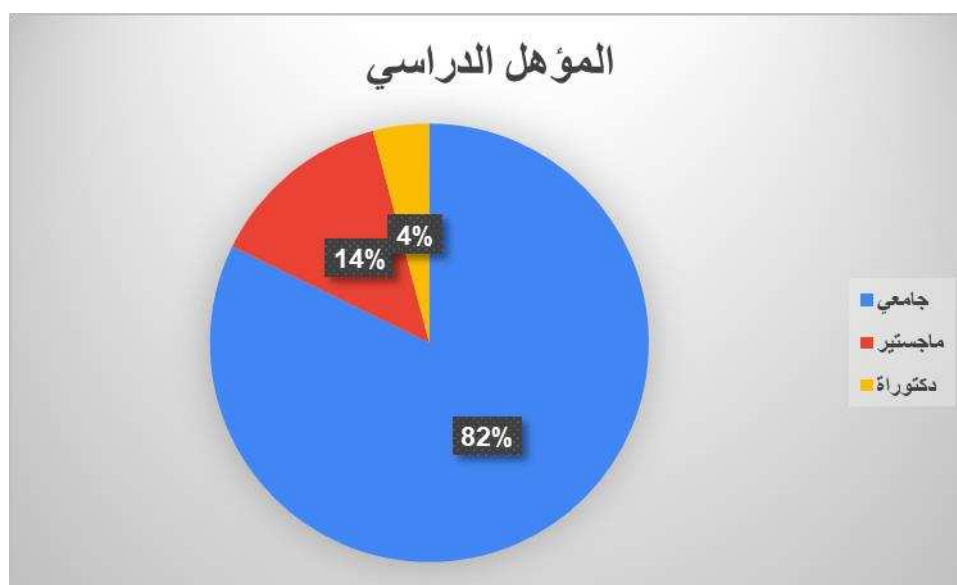
يُظهر جدول (١) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (١٦٩) مبحوثاً حسب متغير النوع، حيث تنقسم العينة إلى فئتين هما: الذكور والإناث. من خلال تحليل البيانات، تبين أن عدد الذكور في العينة بلغ (٣٥) مبحوثاً بنسبة (٢٠.٧٪)، بينما بلغ عدد الإناث (١٣٤) مبحوثاً بنسبة (٧٩.٣٪). وتشير هذه النتيجة إلى سيطرة واضحة للإناث على العينة المستخدمة في الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة التركيبة

الوظيفية داخل شركة سابك السعودية، أو قد يكون نتيجة للاختلاف في معدلات الاستجابة بين الجنسين أو تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة.

٢- متغير المؤهل الدراسي:

جدول (2) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
جامعي	139	82.2
ماجستير	23	13.6
دكتورة	7	4.1
المجموع	169	100.0



شكل (٢) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

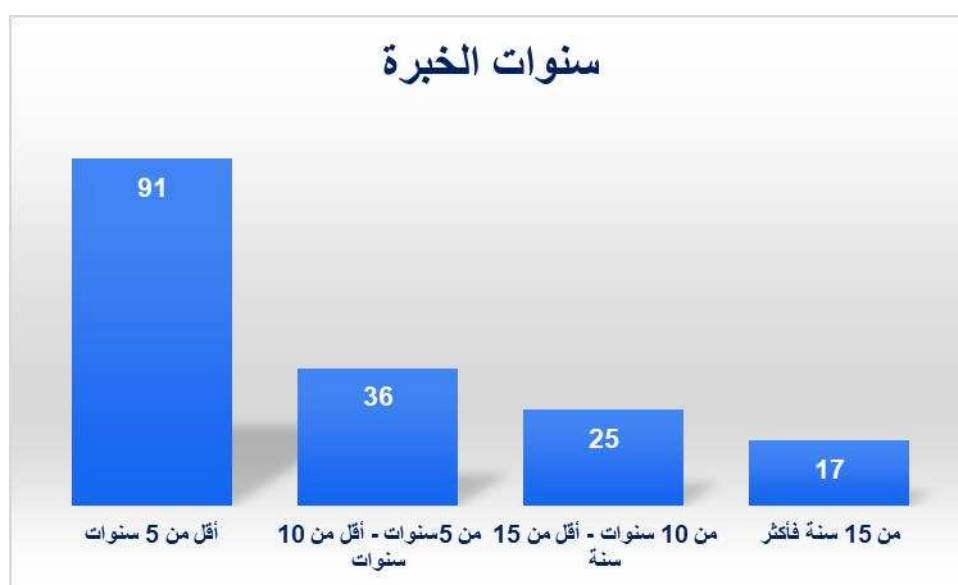
يُظهر جدول (٢) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (١٦٩) مبحوثاً حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تنقسم العينة إلى ثلاث فئات هي: "جامعي"، و"ماجستير"، و"دكتورة". من خلال تحليل البيانات، تبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً، حيث بلغت نسبتهم (٨٢.٢%) بواقع (١٣٩) مشاركاً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (١٣.٦%) بواقع (٢٣) مشاركاً، في

حين كانت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه الأقل، حيث بلغت (٤.١%) بواقع (٧) مشاركين فقط. وتشير هذه النتيجة إلى أن العينة تتألف في معظمها من موظفين ذوي مؤهل جامعي، وهو ما قد يعكس التركيبة التعليمية لقاعدة الموظفين في شركة سابك، أو يدل على تركيز الدراسة على الفئات الوسطى من الكادر الوظيفي، مثل الموظفين التنفيذيين أو الإداريين الذين لا يمتلكون درجات علمية عليا بالضرورة.

٣- متغير سنوات الخبرة:

جدول (3) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	91	53.8
من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	36	21.3
من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	25	14.8
من ١٥ سنة فأكثر	17	10.1
المجموع	169	100.0



شكل (٣) تحليل البيانات الأولية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

يُظهر جدول (٣) توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (١٦٩) مبحوثاً حسب متغير سنوات الخبرة، حيث تم تصنيف المشاركين إلى أربع فئات هي: "أقل من ٥ سنوات"، ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات"، ومن ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة"، و"١٥ سنة فأكثر". من خلال تحليل البيانات، تبين أن الفئة الأكبر في العينة هي تلك التي تمتلك خبرة أقل من ٥ سنوات، حيث بلغت نسبتها (٥٣.٨٪) بواقع (٩١) مشاركاً، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢١.٣٪) بواقع (٣٦) مشاركاً، ثم الفئة التي تتراوح خبرتها بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (١٤.٨٪) بواقع (٢٥) مشاركاً، بينما كانت الفئة الأقل هي التي تمتلك خبرة ١٥ سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتها (١٠.١٪) بواقع (١٧) مشاركاً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية العينة تتميز بسنوات خبرة قصيرة إلى متوسطة، وهو ما قد يعكس طبيعة القوى العاملة داخل شركة سابك السعودية، والتي يبدو أنها تضم نسبة مرتفعة من الموظفين الجدد أو الذين لديهم فترة عمل محدودة داخل المؤسسة. كما يمكن أن يشير هذا التوزيع إلى سياسة الشركة في توظيف الكفاءات الشابة أو إلى دورات التعيين والتوسع التي تمر بها الشركة في السنوات الأخيرة.

القسم الثاني: تحليل الخصائص السيكومترية للمقاييس

جدول (٤) تحليل الخصائص السيكومترية للمقاييس

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل كرو نباخ ألفا
القيادة التحويلية – التأثير المثالي	5	0.٦٨٠
القيادة التحويلية – الاعتبارات الفردية	5	0.٥٢٦
الابتكار المؤسسي	7	0.٦٩٠
العولمة – المنافسة الدولية	5	0.٦٤٩
العولمة – التحالفات العابرة للحدود	5	0.٥٧٩

تم تقييم الخصائص السيكومترية لمقياس الاستبيان من خلال قياس الثبات الداخلي باستخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لتحديد مدى اتساق الفقرات التي تم تصميمها لقياس كل بُعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية في البحث، وهي: القيادة التحويلية (التأثير المثالي والاعتبارات الفردية)، والابتكار المؤسسي، وتأثير العولمة (المنافسة الدولية والتحالفات العابرة للحدود). كما هو موضح في الجدول السابق، تراوحت قيم معامل كرو نباخ ألفا بين (٠.٥٢٦) و(٠.٦٩٠). وتشير هذه النتائج إلى أن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تمتلك درجة مقبولة إلى جيدة من الثبات، خصوصاً بالنسبة للأبعاد

التي سجلت قيماً أعلى من (٠.٦٥)، مما يدل على أن الفقرات الخاصة بها كانت متصلة ومتجانسة في قياس المفاهيم المرتبطة بها. أما فيما يتعلق بالبعدين اللذين سجلا قيماً أقل من (٠.٦)، فإن ذلك قد يشير إلى وجود بعض التباين في استجابات المشاركين.

القسم الثالث: تحليل فقرات الاستبانة

جدول (٥) تحليل فقرات المحور الأول " القيادة التحويلية "بعد " التأثير المثالي ".

فقرات المحور الأول: القيادة التحويلية												
الفقرات		الدرجة										الانحراف المعياري
		موافق بشدة		موافق		أحياناً		موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
١	اعتقد أن جزءاً كبيراً من مهمتي هو تعليم الموظفين باستمرار	116	68.6	36	21.3	13	7.7	4	2.4	--	--	1.44
٢	أفضل أن أركز تفكيري على ما يمكن أن يحدث في المدى الطويل ضمن رؤية مستقبلية مشتركة.	60	35.5	88	52.1	19	11.2	2	1.2	--	--	1.78

٣	أحرص على استثمار وقت العمل أفضل استثمار	57	33.7	62	36.7	48	28.4	2	1.2	--	--	1.97	.820
٤	لدى الرغبة الأكيدة لتحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية	٦٠	٣٥,٥	٧١	٤٢,٠	٣٦	٢١,٣	١	٦,٠	١	٦,٠	1.89	.798
٥	أفضل أن أركز على مهاراتي الشخصية	60	35.5	71	42.0	36	21.3	2	1.2	--	--	1.88	.778

تم تحليل فقرات بُعد "التأثير المثالي" التابع لمقياس القيادة التحويلية، وذلك بهدف قياس مدى توافق آراء العينة مع هذه الممارسات القيادية داخل شركة سابك السعودية. تتضمن هذه الفقرات خمسة بنود تم تصميمها لقياس درجة اقتناع القادة بأهمية الإلهام، والتركيز على المستقبل، واستثمار الوقت بفعالية، والرغبة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتركيز على المهارات الذاتية.

من خلال تحليل البيانات، تبين أن الفقرة الأولى ("أعتقد أن جزءاً كبيراً من مهمني هو تعليم الموظفين باستمرار") حصلت على أعلى نسبة موافقة (٩٠.٠٪) بين المشاركين، حيث عبر (٦٨.٦٪) منهم عن موافقتهم بشدة، و(٢١.٣٪) وافقوا عاديًا، مما يشير إلى إدراك واضح لأهمية دور القائد في تطوير الكوادر البشرية. وقد سجلت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي (١.٤٤) وأقل انحراف معياري (٠.٧٣٨)، وهو مؤشر على اتساق عالٍ في وجهات النظر نحو هذه الفكرة.

أما فيما يتعلق بالفقرة الثانية ("أفضل أن أركز تفكيري على ما يمكن أن يحدث في المدى الطويل ضمن رؤية مستقبلية مشتركة")، فقد حصلت على دعم كبير أيضًا، حيث بلغت نسبة الموافقة مجتمعة (٨٧.٦٪)، مع تركيز أكبر على الخيار "موافق" بنسبة (٥٢.١٪) مقابل (٣٥.٥٪) موافق بشدة. وقد سجلت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً قدره (١.٧٨)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام بالتفكير الاستراتيجي طويل الأمد.

في المقابل، سجلت الفقرات الثالثة والرابعة والخامسة متوسطات أعلى تراوحت بين (١.٨٨ - ١.٩٧)، مما يشير إلى وجود درجة موافقة أقل نسبيًا مقارنة بالفقرتين السابقتين. فعلى سبيل المثال،

سجلت الفقرة الثالثة ("أحرص على استثمار وقت العمل أفضل استثمار") أعلى نسبة للاستجابات "أحيانًا" (٢٨.٤%)، مما قد يدل على عدم ثبات هذا السلوك بين القادة أو وجود تحديات تنظيمية تعيق الاستخدام الأمثل للوقت.

وبشكل عام، فإن جميع الفقرات سجلت متوسطات حسابية أقل من (٢.٠)، أي أنها تقع في نطاق الموافقة بشكل عام، مع تفاوت طفيف في شدة الدعم بين الفقرات. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٦٨٥-٠.٨٢٠)، وهي تشير إلى درجة مقبولة من التجانس في استجابات العينة حول هذه البنود، مع بعض التباين البسيط في الفقرات التي تحتوي على عدد أكبر من إجابات "أحيانًا".

جدول (٦) تحليل فقرات المحور الأول " القيادة التحويلية "بعد " الاعتبارات الفردية ".

فقرات المحور الأول: القيادة التحويلية													
الفقرات	الدرجة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	موافق بشدة		موافق		أحياناً		غير موافق		غير موافق بشدة				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
١	أخصص الوقت الكافي للمرؤوسين للاستماع إلى آرائهم	78	46.2	64	37.9	25	14.8	1	0.6	1	1.72	0.781	
٢	أولى اهتمام خاص لاحتياجات الموظفين	36	21.3	89	52.7	42	24.9	1	0.6	1	2.07	0.733	
٣	أتبنى استراتيجيات جديدة لحث الموظفين على الإنجاز	43	25.4	85	50.3	41	24.3	--	--	--	1.99	0.707	
٤	أحاول أن أجعل الموظفين يتحملون المسؤولية عن أنفسهم	60	35.5	71	42.0	36	21.3	1	0.6	1	1.89	0.798	
٥	أحرص على اكتشاف مواهب الموظفين	57	33.7	82	48.5	29	17.2	1	0.6	--	1.85	0.715	

من خلال تحليل فقرات بُعد "الاعتبارات الفردية" التابع لمقياس القيادة التحويلية، بهدف قياس مدى توافق آراء العينة مع ممارسات القادة في الاهتمام بالموظفين كأفراد، ودعم احتياجاتهم، وتحفيزهم

على تحمل المسؤولية، واكتشاف مواهبهم. ومن خلال تحليل البيانات، تبين أن هذا البُعد حصل على مستويات متفاوتة من الدعم، حيث سجلت الفقرة الأولى ("أخصص الوقت الكافي للمرؤوسين للاستماع إلى آرائهم") أعلى نسبة موافقة مجتمعة (٨٤.١٪) بين المشاركين، مع تركيز كبير على الخيار "موافق" بنسبة (٣٧.٩٪) و"موافق بشدة" بنسبة (٤٦.٢٪). وقد سجلت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي (١.٧٢) وأقل انحراف معياري (٠.٧٨١)، وهو مؤشر على أن هذه الممارسة تُعد الأكثر شيوعاً أو قبولاً لدى القادة داخل الشركة.

على الجانب الآخر، كانت الفقرة الثانية ("أولي اهتمام خاص لاحتياجات الموظفين") هي الأقل دعماً، حيث بلغت نسبة الموافقة مجتمعة (٧٤.٠٪)، مع سيطرة واضحة لنسبة "موافق" التي بلغت (٥٢.٧٪) مقارنة بـ (٢١.٣٪) فقط موافق بشدة. كما سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي (٢.٠٧)، مما يشير إلى وجود بعض التحفظ أو التردد حول مدى تنفيذ هذا السلوك القيادي بشكل فعلي.

أما فيما يتعلق بالفقرات الثالثة والرابعة والخامسة، فقد حصلت جميعها على دعم متوسط، حيث تراوحت نسبة الموافقة المجتمعة بين (٧٥.٧٪) و (٧٧.٥٪). وتُظهر هذه النتائج أن القادة في شركة سابك لديهم درجة مقبولة من التركيز على استراتيجيات تحفيز الموظفين، وإسناد المسؤوليات لهم، واكتشاف مواهبهم، لكن لا يزال هناك عدد غير قليل من الاستجابات التي تصنف تحت خيار "أحياناً"، مما قد يعكس عدم استقرار هذه الممارسات أو تباينها بين الإدارات أو المستويات القيادية المختلفة.

جدول (٧) تحليل فقرات المحور الثاني " الابتكار المؤسسي ".

فقرات المحور الأول: الابتكار المؤسسي												
الفقرات	الدرجة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة		موافق		أجبت		غير موافق		غير موافق بشدة			
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
١	تتبنى الشركة الأفكار الجديدة	91	53.8	61	36.1	16	9.5	1	.6	--	1.57	.688
٢	تُعد بيئة الشركة مكاناً مناسباً للإبداع	39	23.1	97	57.4	30	17.8	2	1.2	1	1.99	.715
٣	تحرص الوزارة على أن تكون مبادرة في تقديم مزايا جديدة للمستفيدين من خدماتها	43	25.4	67	39.6	58	34.3	1	.6	--	2.10	.784
٤	تُحرص الشركة على مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم	69	40.8	63	37.3	28	16.6	9	5.3	--	1.86	.879
٥	تهتم الشركة بالمبادرات بواسطة الموظفين فيها	45	26.6	77	45.6	44	26.0	3	1.8	--	2.03	.775
٦	تركز الشركة على تطوير خدمات جديدة بشكل مستمر لصالح المستفيدين	55	32.5	72	42.6	40	23.7	2	1.2	--	1.93	.780
٧	تحرص الوزارة على إجراء تغييرات في هيكلها التنظيمي لتنفيذ الممارسات الإدارية الجديدة	61	36.1	76	45.0	30	17.8	2	1.2	--	1.85	.792

من خلال تحليل فقرات المحور الثاني: الابتكار المؤسسي، الذي يتضمن سبع فقرات تهدف إلى

قياس مدى انتشار ثقافة الابتكار داخل شركة سابك السعودية من خلال عدة مؤشرات مثل: دعم الأفكار

الجديدة، وتوفير بيئة خصبة للإبداع، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، والتطوير المستمر للخدمات.

أظهرت النتائج أن الفقرة الأولى ("تتبنى الشركة الأفكار الجديدة") حصلت على أعلى نسبة موافقة مجتمعة

(٨٩.٩٪) بين جميع الفقرات، مع سيطرة واضحة لنسبة "موافق بشدة" التي بلغت (٥٣.٨٪). كما سجلت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي (١.٥٧) وأقل انحراف معياري (٠.٦٨٨)، وهو مؤشر على توافق عالٍ بين المشاركين حول وجود التزام حقيقي من قبل الشركة بتبني الأفكار الابتكارية.

وفي المقابل، كانت الفقرة الثالثة ("تحرص الوزارة على أن تكون مبادرة في تقديم مزايا جديدة للمستفيدين من خدماتها") هي الأقل دعمًا، حيث بلغت نسبة الموافقة مجتمعة (٦٥.٠٪) فقط، بينما سجلت نسبة "أحيانًا" أعلى نسبة (٣٤.٣٪) مقارنة ببقية الفقرات. وقد سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي (٢.١٠)، مما يشير إلى عدم وضوح أو استقرار هذا السلوك القيادي أو الإداري داخل المؤسسة. أما فيما يتعلق بالفقرات الأخرى، فقد حصلت جميعها على درجات متوسطة إلى مرتفعة من الدعم، حيث تراوحت نسبة الموافقة المجتمعة بين (٧٢.٢٪) و(٨٣.١٪). وعلى الرغم من أن بعض الفقرات مثل "بيئة الإبداع" و"اهتمام الشركة بالمبادرات الواردة من الموظفين" سجلت نسب موافقة عالية، إلا أنها لم تحقق نفس المستوى من الدعم القوي الذي ظهر في الفقرة الأولى.

ومن خلال ما سبق فإن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور تراوحت بين (١.٥٧- ٢.١٠)، أي أنها تقع ضمن نطاق الموافقة العامة، مما يدل على وجود بيئة داعمة للابتكار بمستوى مقبول داخل الشركة. ومع ذلك، فإن وجود عدد غير ضئيل من الاستجابات تحت خيار "أحيانًا" في معظم الفقرات يشير إلى أن ثقافة الابتكار ما زالت قيد التطور، ولا تزال هناك فرص لتعزيزها بشكل أكثر شمولًا واستدامة.

جدول (٨) تحليل فقرات المحور الثالث " تأثير العولمة على القيادة التحويلية والابتكار " بعد "المنافسات الدولية"

فقرات المحور الأول: الابتكار المؤسسي													
الفقرات	الدرجة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	موافق بشدة		موافق		أجيانا		موافق		غير موافق بشدة				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
١	المنافسة الدولية تحفّز القيادة في سابك على تبني أساليب إدارية مبتكرة.	100	59.2	32.0	32.0	13	7.7	2	1.2	--	--	1.51	.691
٢	تفرض المنافسة العالمية على قادة سابك الحاجة المستمرة لتطوير المنتجات والخدمات.	32	18.9	110	65.1	25	14.8	2	1.2	--	--	1.98	.622
٣	المنافسة مع الشركات العالمية تعزز تفكير القيادة التحويلية نحو الابتكار المستدام.	54	32.0	65	38.5	47	27.8	3	1.8	--	--	1.99	.820
٤	تدفع الضغوط التنافسية الدولية القادة إلى اتخاذ قرارات جريئة وابتكارية.	53	31.4	81	47.9	30	17.8	5	3.0	--	--	1.92	.779
٥	تدرك القيادة في سابك ضرورة التميز التكنولوجي لضمان البقاء في ظل المنافسة العالمية.	51	30.2	82	48.5	33	19.5	2	1.2	1	.6	1.93	.773

يبين الجدول السابق تحليل فقرات بعد "المنافسة الدولية" التابع للمحور الثالث: تأثير العولمة على القيادة والابتكار، بهدف قياس مدى إدراك القادة في شركة سابك السعودية لضغوط المنافسة العالمية وأثرها في دفعهم نحو تبني ممارسات قيادية وابتكارية جديدة. أظهرت النتائج أن الفقرة الأولى ("المنافسة الدولية تحفز القيادة في سابك على تبني أساليب إدارية مبتكرة") حصلت على أعلى نسبة موافقة مجتمعة (٩١.٢٪) بين جميع الفقرات، مع سيطرة واضحة لنسبة "موافق بشدة" التي بلغت (٥٩.٢٪). كما سجلت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي (١.٥١) وأقل انحراف معياري (٠.٦٩١)، وهو مؤشر على توافق عالٍ بين المشاركين حول وجود علاقة مباشرة بين المنافسة الدولية وتبني الأساليب الإدارية الابتكارية داخل الشركة.

في المقابل، كانت الفقرة الثانية ("تقرض المنافسة العالمية على قادة سابك الحاجة المستمرة لتطوير المنتجات والخدمات") هي الأقل دعمًا من حيث الموافقة بشدة، حيث لم تتجاوز نسبة "موافق بشدة" (١٨.٩٪)، رغم أن نسبة الموافقة العامة بلغت (٨٤.٠٪). وقد سجلت هذه الفقرة ثاني أقل متوسط حسابي (١.٩٨)، مما يشير إلى أن القادة يدركون أهمية التطوير المستمر، لكن قد لا يكون لديهم دائمًا الموارد أو الدعم الكافي لتنفيذه بفعالية.

أما فيما يتعلق بالفقرات الثلاث الأخرى، فقد حصلت جميعها على درجات متوسطة إلى مرتفعة من الدعم، حيث تراوحت نسبة الموافقة المجتمعة بين (٧٩.٣٪) و(٨٠.٤٪). وتُظهر هذه النتائج أن القادة في سابك لديهم درجة مقبولة من الوعي بأهمية المنافسة العالمية كمحفز للتفكير الابتكاري والاستراتيجي، خصوصًا في اتخاذ قرارات جريئة وتعزيز التميز التكنولوجي.

وعومومًا، فإن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد تراوحت بين (١.٥١-١.٩٩)، أي أنها تقع ضمن نطاق الموافقة العامة، مما يدل على أن المنافسة الدولية تُعد عنصرًا مهمًا في دفع القادة

نحو تبني ممارسات قيادية وابتكارية أكثر فاعلية. ومع ذلك، فإن وجود عدد غير ضئيل من الاستجابات تحت خيار "أحيانًا" في معظم الفقرات يشير إلى أن بعض القادة ما زالوا يواجهون تحديات في استيعاب أو تطبيق متطلبات المنافسة العالمية بشكل كامل.

جدول (٩) تحليل فقرات المحور الثالث "تأثير العولمة على القيادة التحويلية والابتكار" بعد "التحالفات العابرة للحدود"

فقرات المحور الأول: الابتكار المؤسسي													
الفقرات	الدرجة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	موافق بشدة		موافق		أحيانًا		غير موافق		غير موافق بشدة				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
١ تسهم الشراكات والتحالفات الدولية في إثراء تجربة القيادة التحويلية داخل سابك.	56	33.1	81	47.9	30	17.8	1	0.6	1	0.6	1.88	.757	
٢ تُمكن التحالفات العالمية قادة سابك من تبادل الخبرات والتقنيات المرتبطة بالاستدامة.	55	32.5	83	49.1	30	17.8	1	0.6	--	--	1.86	.715	
٣ تعزز العلاقات الدولية من قدرة القيادة على التفكير بطرق غير تقليدية.	48	28.4	80	47.3	38	22.5	3	1.8	--	--	1.98	.763	
٤ تدعم التحالفات العابرة للحدود مبادرات القيادة الابتكارية داخل سابك.	59	34.9	70	41.4	36	21.3	3	1.8	1	0.6	1.92	.827	
٥ تتيح التحالفات الدولية فرصًا جديدة لقادة سابك لتطبيق حلول مستدامة.	52	30.8	83	49.1	32	18.9	2	1.2	--	--	1.91	.734	

من خلال تحليل فقرات بعد "التحالفات العابرة للحدود" التابع للمحور الثالث: تأثير العولمة على القيادة والابتكار، بهدف قياس مدى إدراك القادة في شركة سابك السعودية لأهمية الشراكات الدولية كمصدر لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية ودفع عجلة الابتكار المستدام. فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الثانية ("تُمكن التحالفات العالمية قادة سابك من تبادل الخبرات والتقنيات المرتبطة بالاستدامة") حصلت على أعلى نسبة موافقة مجتمعة (٨١.٦٪) بين جميع الفقرات، مع تركيز كبير على الخيار "موافق" بنسبة (٤٩.١٪). كما سجلت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي (١.٨٦) وأقل انحراف معياري (٠.٧١٥)، وهو مؤشر على توافق نسبي بين المشاركين حول أهمية التحالفات في دعم الاستدامة الفنية والإدارية. ومن ناحية أخرى، كانت الفقرة الثالثة ("تعزز العلاقات الدولية من قدرة القيادة على التفكير بطرق غير تقليدية") هي الأقل دعمًا من حيث الموافقة العامة، حيث بلغت نسبة "موافق" و"موافق بشدة" مجتمعة (٧٥.٧٪) فقط، بينما سجلت نسبة "أحيانًا" أعلى نسبة (٢٢.٥٪) مقارنة ببقية الفقرات. وقد سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي (١.٩٨)، مما يشير إلى وجود بعض التحفظ أو عدم اليقين حول تأثير التحالفات على الإبداع القيادي.

أما فيما يتعلق بالفقرات الأخرى، فقد حصلت جميعها على درجات متوسطة إلى مرتفعة من الدعم، حيث تراوحت نسبة الموافقة المجتمعة بين (٧٦.٣٪) و(٧٩.٣٪). وتُظهر هذه النتائج أن القادة في سابك لديهم درجة مقبولة من الإدراك لأهمية التحالفات الدولية كوسيلة لنقل المعرفة، وتعزيز الابتكار، وفتح آفاق جديدة للتفكير القيادي.

كما نستطيع أن نري أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد تراوحت بين (١.٨٦- ١.٩٨)، أي أنها تقع ضمن نطاق الموافقة العامة، مما يدل على أن التحالفات العابرة للحدود تُعد عنصرًا مساهمًا في تعزيز القيادة التحويلية والابتكار داخل الشركة. ومع ذلك، فإن وجود عدد غير ضئيل من

الاستجابات تحت خيار "أحيانًا" يشير إلى أن بعض القادة ما زالوا يتطلعون إلى تحسين جودة هذه الشراكات وتحويلها إلى تأثيرات عملية أكثر وضوحًا.

القسم الرابع: اختبار الفرضيات:

أولاً: الفرضية الأولى:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات القيادة التحويلية (كالتحفيز الفكري، والرؤية الملهمة) وزيادة معدلات الابتكار المؤسسي في شركة سابك."

جدول (١٠) اختبار الفرضية الأول حول العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في شركة سابك

Correlations	
الابتكار المؤسسي	القيادة التحويلية
.356**	Pearson Correlation
.000	Sig. (2-tailed)
169	N

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أوضحت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson Correlation) قيمة ٠.٣٥٦، وكانت مستوى الدلالة (Sig.) أقل من ٠.٠١ ($p = 0.000$). وتشير هذه النتيجة إلى أن كلما ارتفع مستوى ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركة، زادت معدلات الإبداع والابتكار المؤسسي بشكل متناسب. ورغم أن قوة العلاقة كانت متوسطة (لا تقترب من القيمة ١)، إلا أنها ذات دلالة إحصائية، مما يدعم صحة الفرضية الأولى ويؤكد أهمية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية كوسيلة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة.

ثانيا: الفرضية الثانية:

"تُعد بعض الخصائص التنظيمية والبيئية (مثل طول مدة الخبرة المهنية ومستوى المؤهل العلمي) عوامل مؤثرة تُعدّل من العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركة سابك السعودية."

جدول (١١) اختبار الفرضية الثانية حول تأثير الخصائص التنظيمية والبيئية على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي

المتغير	Beta (Standardized)	Sig.
القيادة التحويلية	0.702	0.001
سنوات الخبرة	0.907	0.005
المؤهل الدراسي	0.02	0.955
المتغير التفاعلي بين القيادة التحويلية وسنوات الخبرة	-0.855	0.014
المتغير التفاعلي بين القيادة التحويلية والمؤهل العلمي	-0.092	0.805

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي اختباراً جزئياً للفرضية الثانية، والتي تنص على أن "تُعد بعض الخصائص التنظيمية والبيئية (مثل طول مدة الخبرة المهنية ومستوى المؤهل العلمي) عوامل مؤثرة تُعدّل من العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركة سابك السعودية. حيث تبين أن سنوات الخبرة المهنية تلعب دوراً تعديلياً ذا دلالة إحصائية، حيث يقل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار كلما زادت سنوات الخبرة. أما المؤهل العلمي ومتغيره التفاعلي، فقد لم يظهر أي تأثير تعديلي ذي دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن امتلاك قائد لمؤهل علمي مرتفع لا يعني بالضرورة تحويل هذا المؤهل إلى ممارسات قيادية مبتكرة في السياق التنظيمي الحالي. وبالتالي، يمكن القبول الجزئي بالفرضية الثانية من حيث دور سنوات الخبرة كعامل تعديل، بينما لا توجد أدلة كافية لدعم دور المؤهل الدراسي في تعديل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في هذه العينة.

ثالثاً: الفرضية الثالثة:

"تعد العولمة (مثل المنافسة الدولية، والالتزام بالمعايير البيئية) عاملاً مؤثراً رئيسياً يدفع قادة شركة

سابك إلى تبني القيادة التحويلية. "

جدول (١٢) اختبار الفرضية الثالثة حول تأثير العولمة على تبني ممارسات القيادة التحويلية

القيادة التحويلية		
Sig.	Beta (Standardized)	المتغير
0.000	0.462	العولمة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العولمة ومدى اعتماد القادة في شركة سابك السعودية على ممارسات القيادة التحويلية. فقد بلغ معامل الانحدار (Beta) قيمة (٠.٤٦٢)، وكانت مستوى الدلالة الإحصائية ($p = 0.000$) أقل من (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن الضغوط والعوامل المرتبطة بالعولمة (مثل المنافسة الدولية والتحول نحو الشراكات العالمية) تمثل حافزاً قوياً لتحفيز القادة على تبني أساليب قيادية مبتكرة. كما أوضحت النتائج أن العولمة تفسر حوالي ٢١.٤٪ من التباين الكلي في ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركة، وهو ما يدل على أهمية هذه المتغيرات الخارجية في إعادة تشكيل الأنماط القيادية داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الكبرى في المملكة مثل سابك لا يمكنها التفاعل بفعالية مع التحديات العالمية دون تبني أساليب قيادية حديثة، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى نحو بناء قيادات مؤهلة قادرة على مواكبة المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج

١. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركة سابك السعودية، مما يؤكد أهمية هذا الأسلوب القيادي في دعم ثقافة الإبداع والتطوير التنظيمي.
٢. العولمة تُعد عاملاً استراتيجياً مؤثراً في تحفيز القادة على تبني ممارسات القيادة التحويلية، حيث أظهرت النتائج أن المتغير "العولمة" له تأثير إيجابي ومعنوي على مستوى القيادة التحويلية.
٣. طول مدة الخبرة المهنية يلعب دوراً تعديلياً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي، حيث كان تأثير القيادة التحويلية أقوى لدى القادة ذوي الخبرة الأقل.
٤. المؤهل العلمي لم يثبت أنه عامل تعديل فعال في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار المؤسسي، إذ لم تسجل العلاقة دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن امتلاك قائد لمؤهل علمي مرتفع لا يعني بالضرورة تحويله إلى ممارسات قيادية مبتكرة في السياق الحالي.
٥. القيادة التحويلية تفسر حوالي ٢١.٤٪ من التباين الكلي في مستوى الابتكار المؤسسي، وهو مؤشر على أنها تمثل عنصراً مهماً ولكنه ليس الوحيد في بناء بيئة مبتكرة داخل المؤسسة.
٦. الخصائص التنظيمية مثل اللامركزية والبنية الإدارية تؤثر بشكل كبير على فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار، مما يستدعي إعادة النظر في تصميم البيئة التنظيمية لتكون أكثر دعماً للأساليب القيادية الحديثة.

٧. نموذج القيادة التحويلية الذي نجح في سابق لا يمكن تعميمه بشكل آلي على جميع القطاعات دون تكيف مع الخصائص التنظيمية المحلية لكل قطاع، وهو ما يبرز ضرورة دراسة السياقات المختلفة عند نقل النماذج القيادية من مؤسسة إلى أخرى.

التوصيات:

١. تعزيز برامج تطوير القيادة التحويلية ضمن خطط التدريب والتطوير الإداري في الشركات السعودية، مع التركيز على تطبيقات عملية في مجالات الابتكار والاستدامة.
٢. تصميم بيئات عمل تنظيمية أكثر لامركزية وتمكينًا للقادة من اتخاذ قرارات مبتكرة، لتعزيز تفعيل أساليب القيادة التحويلية.
٣. إطلاق مبادرات تدريبية موجهة للقادة ذوي الخبرة الطويلة لمساعدتهم على التكيف مع الأساليب القيادية الحديثة وتحويلها إلى ممارسات فعلية.
٤. ربط الاستثمار البشري بالنتائج الابتكارية، من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تأثير القيادة التحويلية على مخرجات الابتكار والتطوير المؤسسي.
٥. تشجيع الشراكات الدولية كوسيلة لنقل أفضل الممارسات القيادية والتحفيز على الابتكار، خاصة في المجالات التقنية والاستدامة.

المراجع

-المراجع العربية

أولاً: الكتب

الصرايرة، ماجدة؛ ولهوب، ناريمان (٢٠١١) مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

الصرن، رعد حسن (٢٠٠١) إدارة الإبداع والإبتكار كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.

ثانياً: الرسائل العلمية

أبو هتلة، خالد سعيد، وصبري، صلاح يحيى صلاح. (٢٠١٤). القيادة التحويلية وإدارة التغيير. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٢٤.

أحمد، محمد جبارة محمد، والمكي، محمد عبد العاطي عبد الله. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة جيا الصناعية من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

البواب، وسام (٢٠١٤) أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.

الحسني، سوسن (٢٠١٦) القيادة التحويلية والابتكار مقارنة بين التعليم العالي الحكومي والخاص، مركز البيان.

الزبيدي، بلال كامل عودة (٢٠١٠) تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

السيادة، نوال حسين جميل (٢٠١٣) القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

الشامسي، عبد الله بطي حميد، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الشمري، مروان احمد كاظم (٢٠٢٤) دور القيادة التحويلية في التطوير والابتكار المؤسسي، بحث مقدم الى الاتحاد الدولي للدفاع عن حقوق الإنسان العربي وحقوق الطفل ومن الجامعة الدولية للعلوم وتطوير البحث العلمي.

العواودة، ساميه عبد الله (٢٠١٧) القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.

ثالثاً: المجالات العلمية

أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠٢٣). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ع ١١، ٤٥ - ٧٠.

إدريس، الفاضل تيمان، وحسونة، إبراهيم عمر. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في

وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي. المجلة العربية للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٠، ١ - ٦٩.

الخصاونة، معن يوسف. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على

العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، مج ٥، ع ٤٤، ١٨٠ - ٢٠٠.

درويش، ماهر صبري (٢٠٠٩) القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء في عينة

من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٧، العراق.

الرفاعي، فهد (٢٠٢٠) القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،

١٠(١)، ١٠٠-١٢٠.

الزهراني، عبد الله عطية (٢٠١٦) القيادة التحويلية وأثرها في الداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية

على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣٣، السعودية.

صلاح الدين، ثامري (٢٠٢٤) أثر التحول ارقمي على مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة

المسيلة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، الجزائر.

العازمي، محمد بزيغ (٢٠٠٦) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين

المدنيين في ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، الرياض.

العبادي، خالد جويعد أرتيمة (٢٠١٣) القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى. أطروحة دكتوراه مير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

عبد السلام، أسامة عبد السلام علي. (٢٠١٣). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، ع ٣٧، ج ٢، ٥٢٣ - ٥٧١.

عبيد، عمر إبراهيم (د-ت) التحول الرقمي، الجامعة العراقية، كلية التربية، العراق.
العرايضة، منيرة محمد. (٢٠١١). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم، مج ٤٩، ع ٣، ٣٨ - ٤١.

القحطاني، عايض بن علي. (٢٠٢٤). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع ٣٠، ٢٠٥ - ٢٣٦.

لطيف، خلف ناصر؛ وبدوي، نسرین عبد الله (٢٠١٨م) دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨) العدد (٢)، العراق.

مكيد، علي. (٢٠١٦). القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع ٢٧، ٨٧ - ٩٩.

الوكيل، إيمان محمد أحمد. (٢٠٢١). أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات

العامة: دراسة حالة بنك مصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ٢٢، ع ٢٤، ٢١٥ -

٢٤٦.

-المراجع الأجنبية

Allen, Jim. M. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117- 130.

Dema, Herman & Hamid, Hariyanti & Barisan, Barisan. (2023). Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. Jurnal Studi Pemerintahan.

Gaw, F. Bai, S. (2011). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business. International Conference on Economics Trade and Development, 7, 43-48.

Mayastinasari, Vita & Suseno, Bayu. (2023). The Role of Transformational Leadership, and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Public Organization in the Digital Era. International Journal of Professional Business Review.

Roberts, Deborah. L., Roger A. Palmer and Mathew Hughes (2021) "Innovating the product innovation process to enable co-creation." R&D Management.

Zehra, A. (2013). Investigation of the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation International Journal of Business and Social Research, 3(٤), ١٥٣-166.

الملاحق

الاستبانة في صورتها النهائية

القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي بالقطاع الخاص السعودي في ظل التحول الرقمي

إعداد الطالب

بندر عبد الله الطبيشي

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/ أختي المكرم/ة: تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي بالقطاع الخاص السعودي في ظل التحول الرقمي"، وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير في التقنية المالية، بجامعة ميد أوشن.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيانته تحتوي على (٢٧) فقرة مقسمة الى ثلاث محاور رئيسية وفق مقياس خماسي لدرجة الحرية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، يرجى منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (✓) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم، علماً بأن وصول الدراسة لنتائج صحيحة يعتمد على درجة دقتكم وموضوعيتكم.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحث: بندر عبد الله الطبيشي

الجزء الأول: البيانات الأولية:

النوع			
	ذكر		أنثى
المؤهل الدراسي:			
	جامعي		دكتوراه
	ماجستير		
سنوات الخبرة			
	أقل من ٥ سنوات		٥ - أقل من ١٠ سنوات
	١٠ - أقل من ١٥ سنة		١٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

- المحور الأول: القيادة التحويلية

م	العبارات	درجة الممارسة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الأول: التأثير المثالي				غير موافق بشدة
	اعتقد أن جزءاً كبيراً من مهوتي هو تعليم الموظفين باستمرار				
	أفضل أن أركز تفكيري على ما يمكن أن يحدث في المدى الطويل ضمن رؤية مستقبلية مشتركة.				
	أحرص على استثمار وقت العمل أفضل استثمار				
	لدى الرغبة الأكيدة لتحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية				
	أفضل أن أركز على مهاراتي الشخصية				
	البعد الثاني: الاعتبار الفردية				
	أخصص الوقت الكافي للمرؤوسين للاستماع إلى آرائهم				
	أولى اهتمام خاص لاحتياجات الموظفين				
	أبنى استراتيجيات جديدة لحث الموظفين على الإنجاز				
	أحاول أن أجعل الموظفين يتحملون المسؤولية عن أنفسهم				
	أحرص على اكتشاف مواهب الموظفين				

- المحور الثاني: الابتكار المؤسسي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تتبنى الشركة الأفكار الجديدة					
	تُعد بيئة الشركة مكان مناسب للإبداع					
	تحرص الوزارة على أن تكون مبادرة في تقديم مزايا جديدة للمستفيدين من خدماتها					
	تُحرص الشركة على مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم					
	تهتم الشركة بالمبادرات بواسطة الموظفين فيها					
	تركز الشركة على تطوير خدمات جديدة بشكل مستمر لصالح المستفيدين					
	تحرص الوزارة على إجراء تغييرات في هيكلها التنظيمي لتنفيذ الممارسات الإدارية الجديدة					

المحور الثالث: قياس تأثير متغيرات العولمة (كالمنافسة الدولية، والتحالفات العابرة للحدود) على قدرة القيادات التحويلية في سابك على تحقيق الابتكار المستدام.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المنافسات الدولية					
١	المنافسة الدولية تحفّز القيادة في سابك على تبني أساليب إدارية مبتكرة.					
	تفرض المنافسة العالمية على قادة سابك الحاجة المستمرة لتطوير المنتجات والخدمات.					
	المنافسة مع الشركات العالمية تعزز تفكير القيادة التحويلية نحو الابتكار المستدام.					
	تدفع الضغوط التنافسية الدولية القادة إلى اتخاذ قرارات جريئة وابتكارية.					
	تترك القيادة في سابك ضرورة التميز التكنولوجي لضمان البقاء في ظل المنافسة العالمية.					
	التحالفات العابرة للحدود					
	تسهم الشراكات والتحالفات الدولية في إثراء تجربة القيادة التحويلية داخل سابك.					
	تُمكن التحالفات العالمية قادة سابك من تبادل الخبرات والتقنيات المرتبطة بالاستدامة.					
	تعزز العلاقات الدولية من قدرة القيادة على التفكير بطرق غير تقليدية.					
	تدعم التحالفات العابرة للحدود مبادرات القيادة الابتكارية داخل سابك.					
	تتيح التحالفات الدولية فرصاً جديدة لقادة سابك لتطبيق حلول مستدامة.					

Abstract

This study aimed to investigate the role of transformational leadership in enhancing institutional innovation within the Saudi private sector in the context of digital transformation, through the analysis of data collected from a questionnaire distributed to a sample of (169) employees at SABIC. The researcher adopted the descriptive and analytical approach. The main hypotheses of the study included testing the direct relationship between transformational leadership and institutional innovation, the moderating effect of organizational characteristics (such as work experience and educational level), and the influence of globalization as a catalyst for adopting transformational leadership practices.

The results revealed that transformational leadership practices have a positive and statistically significant impact on promoting institutional innovation. Moreover, globalization was found to be a strategic driving factor that encourages the adoption of this leadership style. On the other hand, the findings indicated that the length of professional experience acts as a statistically significant moderator in the relationship between transformational leadership and innovation, while educational level did not demonstrate a similar level of significance.

The study concluded with practical recommendations targeting local institutions and decision-makers responsible for leadership and innovation development, along with suggestions for future research to further explore the cultural and organizational factors influencing transformational leadership and institutional innovation.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Transformational Leadership and its Role in Promoting
Institutional Innovation in the Saudi Private Sector in Light of
Digital Transformation
(Case Study: Saudi Basic Industries Corporation)**

Prepared by: Bandar Abdullah Al-Tabishi

ID: (243000580)

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year: 2025