

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة :ميدباوشتن.

كلية : إدارة الأعمال.

بحث بعنوان :

أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي

(دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية)

إعداد الطالب :

محمد علي جمهور

الرقم الجامعي (253001621)

إشراف /

أشرف / د. فايز جراد

و د الفیصل عبدالکريم

العام الدراسي : ٢٠٢٦ م

الاطار العام للبحث

أولاً-مقدمة الدراسة :

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتسم بتسارع التغيير، وارتفاع حدة المنافسة، وتزايد الاعتماد على المعرفة، وهو ما جعل قدرة المنظمة على الإبداع والتجديد شرطاً رئيساً للاستمرار والنمو. وفي هذا السياق لم تعد القيادة وظيفة إشرافية تقليدية تقتصر على المتابعة وتوزيع الأعمال، بل أصبحت عملية تأثير إستراتيجي تستهدف بناء الرؤية، وتحفيز العاملين، وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات ونتائج فعلية. وقد ارتبطت هذه النقلة الفكرية في أدبيات الإدارة بظهور مفهوم القيادة التحويلية الذي بلوره Burns ثم طوره Bass بوصفه نمطاً قيادياً يرفع مستوى الدافعية والالتزام، ويعيد تشكيل علاقة القائد بالمرؤوسين على أساس الإلهام والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. (Burns, 1978; Bass, 1985)

وتعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة الحديثة حضوراً في الأدبيات الإدارية؛ لأنها لا تركز فقط على إنجاز المهام، وإنما على بناء القيم المشتركة، وتوسيع أفق العاملين، وتشجيعهم على تجاوز الأداء الروتيني نحو المبادرة والابتكار. وتوضح الأدبيات الأساسية أن هذا النمط القيادي يقوم على أربعة أبعاد رئيسة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وهي أبعاد ترتبط نظرياً وعملياً بخلق بيئة عمل داعمة للتجريب، والثقة، وتقبل الرأي المختلف، وهي جميعاً عناصر لازمة لنمو الإبداع داخل المنظمات. (Bass and Avolio, 1993)

أما الإبداع التنظيمي، فهو ليس مجرد مهارة فردية معزولة، بل هو عملية تنظيمية مركبة تتداخل فيها خصائص الأفراد مع الثقافة التنظيمية، وأنظمة العمل، وأساليب القيادة، ودرجة الدعم الممنوح للأفكار الجديدة. وتؤكد الأدبيات الغربية والعربية أن الإبداع التنظيمي يتجلى في قدرة المنظمة على توليد أفكار أصيلة، وتبني حلول غير تقليدية، وتطوير الإجراءات والخدمات، والاستجابة الذكية للمشكلات والفرص. وفي هذا السياق قدمت Amabile تصوراً يربط الإبداع بالدافعية والمهارات والخبرة، بينما قدّم Woodman, Sawyer and Griffin تصوراً تنظيمياً أوسع يربط الإبداع بمستويات الفرد والجماعة والتنظيم، كما تناول الفاعوري الإبداع التنظيمي عربياً بوصفه مورداً إدارياً واستراتيجياً قابلاً للإدارة والتنمية (Amabile, 1996; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993; الفاعوري، ٢٠٠٥).

وتتأكد أهمية هذا الموضوع أكثر عند النظر إلى السياق السعودي؛ فرؤية السعودية ٢٠٣٠ تؤكد بناء اقتصاد مزدهر قائم على التنافسية، وتنمية القدرات، وتمكين القطاع الخاص، كما أن وثائق الرؤية تشير إلى أن الثقافة والابتكار عنصران متلازمان في مستقبل المملكة، في حين يركز برنامج تنمية القدرات البشرية على تنمية المعارف والمهارات والقيم التي تعزز القدرة التنافسية عالميًا. كذلك تؤكد "منشآت" أن دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال والابتكار يمثل ركيزة في تنمية الاقتصاد الوطني، وأن من مستهدفات الرؤية رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي إلى ٣٥ %.

كما يظهر وزن الابتكار في السياق الوطني عبر مؤشرات دولية حديثة؛ إذ أفادت المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأن المملكة العربية السعودية جاءت في المرتبة 46 في مؤشر الابتكار العالمي ٢٠٢٥، مع تحسن ملحوظ في موقعها الإقليمي والدولي، وهو ما يعكس وجود حراك وطني متزايد نحو الاقتصاد المعرفي، لكنه في الوقت نفسه يبرز الحاجة إلى تعميق الممارسات التنظيمية الداعمة للإبداع داخل المنشآت، ولا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تمثل قاعدة مهمة للنمو والتشغيل والتنوع الاقتصادي. (WIPO, 2025)

ومن الناحية التطبيقية، تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكثر حساسية لأنماط القيادة من غيرها؛ لأن هياكلها غالبًا أقل تعقيدًا، وقراراتها أسرع، وقدرتها على الاستفادة من الأفكار الجديدة أعلى حين يتوافر قائد قادر على الإلهام والتمكين والتحفيز. كما أن "منشآت" تشير إلى سلسلة واسعة من الخدمات والبرامج والتقارير والأدوات الهادفة إلى تطوير هذا القطاع، بما يعزز أهمية دراسته من زاوية إدارية لا تقتصر على التمويل أو التشريعات، بل تمتد إلى القيادة والسلوك التنظيمي والإبداع.

ومن ثم فإن دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية تمثل موضوعًا أكاديميًا وتطبيقيًا في آن واحد؛ فهي من جهة تستند إلى أدبيات إدارية راسخة، ومن جهة أخرى تتصل بأحد أكثر القطاعات أهمية في الاقتصاد السعودي المعاصر، كما أنها تسمح للباحث ببناء نموذج واضح، واختبار فروض قابلة للقياس، والوصول إلى نتائج ذات قيمة نظرية وعملية.

ثانيًا- مشكلة الدراسة :

تنبع مشكلة الدراسة من أن كثيرًا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغير، لكنها لا تحقق دائمًا المستوى المأمول من الإبداع التنظيمي، رغم ما يتاح لها من مرونة تنظيمية وقرب من السوق وسرعة في اتخاذ القرار. ويرتبط ذلك في كثير من الأحيان بطبيعة القيادة السائدة داخل المنشأة؛ فحين تهيمن الممارسات التقليدية القائمة على الرقابة المباشرة والمركزية والخوف من الخطأ، يضعف ميل العاملين إلى طرح الأفكار الجديدة، وتقل قابلية المنظمة للتطوير والتجديد. أما حين يسود نمط قيادي تحويلي، فإن العاملين يصبحون أكثر استعدادًا للمبادرة، وأعلى ثقة في التعبير عن آرائهم، وأكثر قدرة على تحويل المشكلات إلى فرص تطوير. (Bass, 1985; Amabile, 1996).

وتتفاقم هذه الإشكالية في ضوء التوسع المتسارع لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة؛ فقد ذكرت "منشآت" في تقرير مرصدها للربع الرابع من ٢٠٢٤ أن عدد السجلات التجارية بلغ 1.6 مليون سجل مع زيادة قدرها 67% على أساس ربع سنوي، بما يدل على اتساع القطاع وحيويته، وهو ما يجعل السؤال عن نوعية القيادة داخل هذه المنشآت، ودورها في خلق بيئة مبدعة، سؤالاً إدارياً مهماً وليس هامشياً. فالنمو العددي للمنشآت لا يكفي وحده ما لم يصاحبه نمو في أنماط الإدارة القادرة على الابتكار وتحسين الأداء المستقبلي .

كما أن مراجعة الدراسات العربية القريبة من الموضوع تشير إلى أن جانباً من البحوث السعودية والعربية تناول القيادة التحويلية من زاوية التمكين النفسي أو الأداء المؤسسي أو في سياقات جامعية وحكومية، في حين يقلّ التركيز على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية تحديداً. فقد تناولت دراسة العتيبي أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي في القطاع الخاص بالرياض، ودرست دراسة الرشيد العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في البيئة الجامعية بمدينة الرياض، كما بحثت دراسة البيحاني وبالخير أثر القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، لكن الحاجة ما تزال قائمة لبحث صريح ومباشر يربط القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي داخل قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية .

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي : ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟

ثالثاً- أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيس : ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
الأسئلة الفرعية :

١. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
٢. ما مستوى الإبداع التنظيمي في هذه المنشآت؟
٣. ما أثر التأثير المثالي في الإبداع التنظيمي؟
٤. ما أثر التحفيز الإلهامي في الإبداع التنظيمي؟
٥. ما أثر الاستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي؟
٦. ما أثر الاعتبار الفردي في الإبداع التنظيمي؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة، وحجم المنشأة، والقطاع؟

رابعاً- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١. تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية .
٢. قياس مستوى الإبداع التنظيمي في هذه المنشآت .
٣. اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي .
٤. بيان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تعزيز الإبداع التنظيمي .
٥. تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد أصحاب المنشآت ومديريها على بناء بيئة عمل أكثر دعماً للإبداع .

خامسًا- فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الإبداع التنظيمي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في الإبداع التنظيمي.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في الإبداع التنظيمي.

ويمكن إضافة فرضية الفروق التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية إلا في الحدود التي يكشف عنها التحليل الإحصائي .

سادسًا- أهمية الدراسة :

أولاً- الأهمية العلمية :

تنبع الأهمية العلمية من أن الدراسة تربط بين متغيرين مركزيين في إدارة الأعمال هما القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتعيد اختبار العلاقة بينهما في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو سياق أقل تناولاً نسبياً في الأدبيات السعودية مقارنة بموضوعات الأداء أو التمكين. كما أن الدراسة تستند إلى مزيج من الأدبيات العربية والأجنبية، بما يسمح ببناء إطار نظري متوازن، ويعزز الإفادة منها في بحوث لاحقة في السلوك التنظيمي وإدارة الابتكار وريادة الأعمال .

ثانياً- الأهمية العملية :

أما الأهمية العملية فتتجلى في أن نتائج الدراسة يمكن أن تقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية تصوراً واضحاً حول الممارسات القيادية الأكثر قدرة على تنشيط الإبداع

داخل بيئة العمل. كما يمكن أن تفيد برامج التطوير القيادي، وتصميم التدريب الإداري، وتحسين سياسات التحفيز والمشاركة واتخاذ القرار داخل المنشآت، بما ينسجم مع مستهدفات "منشآت" ورؤية السعودية ٢٠٣٠ في تمكين القطاع الخاص، وتعزيز التنافسية، ودعم الابتكار.

سابعاً-حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** تقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الإبداع التنظيمي.
- **الحدود البشرية :** تطبق الدراسة على العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- **الحدود المكانية :** يمكن أن تجرى الدراسة ميدانياً في عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة أو منطقة سعودية محددة، مثل الرياض أو مكة المكرمة أو جدة، بحسب سهولة الوصول للعينة.
- **الحدود الزمنية :** تطبق الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢٦.

ثامناً-منهج الدراسة وإجراءاتها المقترحة :

يعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لهذه الدراسة؛ لأنه يسمح بوصف مستوى متغيري الدراسة، ثم تحليل طبيعة العلاقة والأثر بينهما، واختبار الفرضيات إحصائياً. وهذا التوجه ينسجم مع غالبية الدراسات العربية الحديثة في الموضوع، سواء تلك التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، أو التي درست أثرها في الأداء أو التمكين داخل المنظمات المختلفة.

ويمكن أن يكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في القطاعين الخدمي والتجاري والصناعي الخفيف، على أن يختار الباحث عينة مناسبة وفقاً لإمكانات التطبيق. وفي المستوى التنفيذي، يُنصح بأن تكون العينة بين 250

و٤٠٠ مفردة إن أمكن، مع استخدام عينة عشوائية طبقية أو عينة ميسرة مدعومة بالتوزيع الإلكتروني، وذلك بما يحقق قدرًا مناسبًا من التمثيل الإحصائي.

أما أداة الدراسة فالأقرب للملاءمة هي الاستبانة، بحيث تقسم إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول للبيانات العامة، والجزء الثاني لقياس القيادة التحويلية، والجزء الثالث لقياس الإبداع التنظيمي. ويمكن بناء مقياس القيادة التحويلية بالاستفادة من النموذج الشائع في أدبيات Bass and Avolio، بينما يبنى مقياس الإبداع التنظيمي بالاستفادة من أدبيات Amabile وWoodman ومن الصياغات العربية التي تناولت الإبداع التنظيمي نظيرًا وتطبيقًا (Bass and Avolio, 1993; Amabile, 1996; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993; الفاعوري، ٢٠٠٥).

وفيما يخص الأساليب الإحصائية، فيمكن استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات، وتحليل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي، إضافة إلى اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند دراسة الفروق بين المتوسطات.

تاسعًا- متغيرات الدراسة والنموذج المفاهيمي المقترح :

■ المتغير المستقل : القيادة التحويلية، وتتكون من :

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- الاستثارة الفكرية
- الاعتبار الفردي

■ المتغير التابع : الإبداع التنظيمي، ويمكن قياسه من خلال :

- توليد الأفكار الجديدة
- الأصالة
- المرونة

- المبادرة في حل المشكلات
- تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها
- متغيرات ضابطة مقترحة :
 - الجنس
 - العمر
 - المؤهل العلمي
 - سنوات الخبرة
 - حجم المنشأة
 - القطاع

النموذج المفاهيمي :

القيادة التحويلية

(التأثير المثالي + التحفيز الإلهامي + الاستثارة الفكرية + الاعتبار الفردي)



الإبداع التنظيمي

(الأصالة + المرونة + توليد الأفكار + المبادرة + تبني الحلول الجديدة)

هذا النموذج يتفق مع الأدبيات التي ترى أن القائد التحويلي يرفع دافعية العاملين، ويوسع أفقهم الفكري، ويشجع الاستقلالية والثقة والمبادرة؛ وهي جميعاً شروط داعمة للإبداع داخل

المنظمة. (Jung, Chow and Wu, 2003; Gumusluoglu and Ilsev, 2009).

عاشراً-مصطلحات الدراسة :

1. القيادة التحويلية :

التعريف المفاهيمي :

هي نمط قيادي يقوم على قدرة القائد على إلهام المرؤوسين، وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، وإثارة تفكيرهم، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، بما يجعلهم يتجاوزون المصالح الشخصية الضيقة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass and Avolio, 1993).

التعريف الإجرائي :

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث في الاستبانة المعدة لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربع: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

2. الإبداع التنظيمي :

التعريف المفاهيمي :

هو قدرة المنظمة أو الأفراد العاملين فيها على إنتاج أفكار أو حلول أو أساليب عمل جديدة ومفيدة، ثم تحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق تسهم في تطوير الأداء وحل المشكلات ورفع القيمة المضافة داخل المنظمة (Amabile, 1996; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993; الفاعوري، ٢٠٠٥).

التعريف الإجرائي :

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث في فقرات الاستبانة المرتبطة بتوليد الأفكار، والأصالة، والمرونة، والمبادرة، وقابلية المنظمة لتبني الأفكار الجديدة.

3. المنشآت الصغيرة والمتوسطة :

التعريف المفاهيمي :

هي منشآت قطاع الأعمال التي تصنف ضمن فئات الحجم الصغيرة أو المتوسطة وفق المعايير المعتمدة لدى الجهات الرسمية المختصة في المملكة، وتؤدي دوراً مهماً في التشغيل والنمو الاقتصادي وتنمية القطاع الخاص. وتوليها "منشآت" عناية خاصة ضمن جهود التمكين والتطوير المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ .

التعريف الإجرائي:

هي المنشآت التي ستقع ضمن تعريف "منشآت" المعتمد عند التطبيق الميداني، والتي يعمل بها أفراد عينة الدراسة.

حادي عشر-الإطار النظري للدراسة :

1. القيادة التحويلية : النشأة والمضمون :

ظهر مفهوم القيادة التحويلية بصورة واضحة مع Burns في كتابه Leadership حين ميز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ثم قام Bass بتطوير المفهوم وربطه بنتائج الأداء والتحفيز والتأثير التنظيمي. ومنذ ذلك الحين أصبحت القيادة التحويلية من النماذج الأكثر رسوخاً في السلوك التنظيمي، لأنها تفسر كيف يمكن للقائد أن يصنع تحولاً في طريقة التفكير والعمل داخل المنظمة، لا أن يكتفي بإدارة المهام اليومية فقط. (Burns, 1978; Bass, 1985)

2. أبعاد القيادة التحويلية :

تتلخص أبعاد القيادة التحويلية في أربعة مكونات رئيسة.

الأول : التأثير المثالي: ويقصد به أن يكون القائد قدوة أخلاقية ومهنية.

الثاني : التحفيز الإلهامي : ويعني قدرة القائد على بث الحماس وربط الجهود الفردية برؤية مشتركة.

الثالث : الاستثارة الفكرية : وتعني تشجيع العاملين على التفكير غير التقليدي ومراجعة الافتراضات السائدة.

الرابع : الاعتبار الفردي : ويقصد به احترام الفروق الفردية وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل موظف. وتعد هذه الأبعاد أساساً نظرياً مهماً لتفسير العلاقة بين القيادة والإبداع داخل المنظمات. (Bass and Avolio, 1993)

3. الإبداع التنظيمي (المفهوم والأهمية) :

الإبداع التنظيمي لا يقتصر على اختراع فكرة جديدة، بل يشمل أيضاً قابلية المنظمة لقبول هذه الفكرة، وتطويرها، وتطبيقها، وتحويلها إلى قيمة تنظيمية. لذلك فالإبداع التنظيمي يرتبط بالبنية الإدارية، والثقافة الداخلية، وأنظمة الحوافز، وأساليب الاتصال،

وطبيعة القيادة. وقد أوضحت الأدبيات أن المنظمات الأكثر إبداعًا ليست بالضرورة تلك التي تملك موارد أكبر، وإنما تلك التي تمتلك بيئة تسمح للأفراد بالتجريب والتعلم والتعبير عن الأفكار دون خوف مفرط من الفشل (Amabile, 1996; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993).

4. العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي :

تبدو العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي علاقة منطقية ونظرية قوية؛ فالقائد التحويلي لا يكتفي بتحديد المطلوب، بل يثير أسئلة جديدة، ويشجع العاملين على اقتراح الحلول، ويمنحهم الثقة، ويجعل الرؤية المشتركة أكثر جذبًا. وهذا المناخ القيادي يرفع احتمالات الإبداع داخل المنظمة، سواء على مستوى الأفكار الجديدة أو تحسين العمليات أو تطوير الخدمات. وقد دعمت الأدبيات الأجنبية هذه العلاقة بشكل واضح، كما دعمتها عدة دراسات عربية في بيئات أكاديمية وخدمية وإدارية متنوعة (Jung, Chow and Wu, 2003; Gumusluoglu and Ilsev, 2009; المايل والشريف، ٢٠٢١؛ بلحاج، ٢٠٢٤).

5. ملاءمة الموضوع للمنشآت الصغيرة والمتوسطة :

يكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لأن أثر القائد فيها غالبًا يكون مباشرًا وقريبًا من العاملين، ولأن التغيرات التنظيمية فيها أسرع وأقل تعقيدًا، كما أن قدرتها على الاستفادة من الأفكار الجديدة قد تكون أعلى من المنظمات البيروقراطية الكبيرة. وفي المقابل، فإن ضعف القيادة داخل هذه المنشآت قد ينعكس فورًا على مناخ العمل والابتكار والأداء. من هنا تصبح القيادة التحويلية خيارًا تفسيريًا وإداريًا مناسبًا للغاية لفهم الإبداع التنظيمي في هذا القطاع.

ثاني عشر-الدراسات السابقة :

أولاً- الدراسات العربية :

1.دراسة العتيبي (٢٠١٦) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في التمكين النفسي في بيئة القطاع الخاص بالرياض، ونشرت في المجلة العربية للإدارة. ورغم أن المتغير التابع فيها ليس الإبداع التنظيمي مباشرة، فإن أهميتها لهذه الدراسة تكمن في تأكيدها أن القيادة التحويلية في القطاع الخاص السعودي ترتبط بمتغيرات نفسية وتنظيمية داعمة للمبادرة والثقة والاستقلالية، وهي مرتكزات تمهد عادة للإبداع التنظيمي. كما تقدم الدراسة سنداً محلياً مهماً للملاءمة نموذج القيادة التحويلية في البيئة السعودية الخاصة .

2. دراسة الرشيد (٢٠١٨) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.

بحثت هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في سياق سعودي، ونشرت في المجلة العربية للدراسات الأمنية. وتكتسب أهمية خاصة لأنها تؤكد في البيئة السعودية وجود اهتمام بحثي بالعلاقة بين المتغيرين، لكنها أجريت في سياق جامعي أكاديمي، لا في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ وهو ما يترك فجوة واضحة يمكن للدراسة الحالية أن تعالجها عبر الانتقال من البيئة الأكاديمية إلى بيئة الأعمال الصغيرة والمتوسطة .

3.دراسة مرسي أبو العباس عبد العزيز (٢٠١٩) بعنوان: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي لدى العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة 150 فرداً. وتوصلت إلى أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت بمستوى جيد، وأن أبعاد الإبداع التنظيمي جاءت كذلك بمستوى جيد، مع وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي. وتفيد هذه الدراسة في الجانب الإجرائي لأنها توضح صلاحية قياس أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي عبر استبانة ميدانية عربية .

4.دراسة المايل والشريف (٢٠٢١) بعنوان: مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب. هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي، واستخدمت الاستبانة على عينة بلغت 79 مفردة، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة، وأن الإبداع التنظيمي كان مرتفعاً، كما أثبتت الفرضيات وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي، مع معامل تفسير بلغ 42.9% وتمثل هذه الدراسة دعماً مباشراً لفروض الدراسة الحالية، لكنها تختلف عنها في البيئة والقطاع المستهدف.

5.دراسة بلحاج (٢٠٢٤) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على 140 موظفاً، واستردت 133 استبانة صالحة تقريباً وفق بيانات الفهرسة. وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. وتؤكد هذه الدراسة أن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على البيئات التعليمية، بل تمتد إلى القطاع الخدمي الخاص، وهو ما يدعم نقلها إلى قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

6.دراسة البيحاني وبالخير (٢٠٢٥) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تبني مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة للقيادة التحويلية وأثر ذلك في أداء المنشآت في مكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي عبر استبانة، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة 216 مفردة. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتعد هذه الدراسة بالغة الأهمية للبحث الحالي لأنها تؤكد ملائمة قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودي لدراسة القيادة التحويلية، غير أن متغيرها التابع كان الأداء لا الإبداع التنظيمي، وهو ما يبرز قيمة الدراسة الحالية.

ثانيًا-الدراسات الأجنبية :

1) بعنوان (Jung, Chow and Wu (2003) دراسة The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation.

قدمت هذه الدراسة إطارًا نظريًا وتحليليًا يربط بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وناقشت كيف يسهم القائد التحويلي في خلق بيئة تنظيمية مواتية للإبداع والابتكار من خلال الرؤية والدعم والاستثارة الفكرية. وتمثل هذه الدراسة منطلقًا أجنبيًا أساسيًا في بناء فرضيات الدراسة الحالية وربط القيادة التحويلية بالمخرجات الإبداعية والتنظيمية.

2) بعنوان (Gumusluoglu and Ilsev (2009 دراسة Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation.

نشرت هذه الدراسة في *Journal of Business Research*، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي، كما بينت أن بعض الآليات النفسية والتنظيمية تسهم في تفسير هذا الأثر. وتُعد من أكثر الدراسات الأجنبية استشهادًا في هذا الحقل، وتقدم دعامة قوية للدراسة الحالية، خاصة في تفسير كيف تنتقل القيادة التحويلية من مستوى التأثير الشخصي إلى مستوى النتيجة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تحظى بسند نظري وتطبيقي جيد، وأن غالبية النتائج تميل إلى إثبات أثر إيجابي للقيادة التحويلية في المتغيرات الإبداعية أو الابتكارية أو الأدائية. كما يتضح أن بعض الدراسات السعودية ركزت على التمكين أو الأداء أو أجريت في الجامعات، بينما دراسات عربية أخرى تناولت العلاقة المباشرة في قطاعات صحية أو تعليمية أو خدمية خارج السعودية.

ومن هنا تتحدد الفجوة في قلة الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي مباشرة داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية ذات إضافة واضحة.

ثالث عشر- تقسيم مقترح للبحث :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلتها
- أهدافها
- أهميتها
- فرضياتها
- حدودها
- مصطلحاتها
- النموذج المفاهيمي

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: القيادة التحويلية
- المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة
- الصدق والثبات
- المعالجة الإحصائية
- عرض النتائج
- مناقشتها
- التوصيات

الخاتمة

قائمة مراجع أولية مقترحة :

أولاً- المراجع العربية :

١. رؤية السعودية ٢٠٣٠. (2016). رؤية السعودية ٢٠٣٠. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
٢. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). خطة برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥. الرياض.
٣. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2024). "التقرير السنوي ٢٠٢٤ م. الرياض: منشآت ([Saudi Vision 2030](#))".
٤. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥. قنديل، علاء محمد سيد. (2009). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
٦. الزيادات، محمد عواد. (2016). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط٢. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ([library.ecssr.ae](#)).
٧. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة.
٨. الرشيد، علي ضبيان شلال. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣(٧١)، ٣-٣٩.
٩. مرسي أبو العباس عبد العزيز، رانيا. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط. مجلة علوم الرياضة، ٣٢(٢٠)، ١٧١-٢٠٣ <https://doi.org/10.21608/ssj.2019.232629> . ([arado.dar.medad.com](#))
١٠. المايل، عبدالسلام محمد، والشريف، مصطفى مصطفى. (2021). مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد

والتجارة، جامعة المرقب. مجلة آفاق اقتصادية، ٧(١٤)، ٧٣-٩٨.
<https://doi.org/10.65137/jaq.v7i14.42>

١١. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٧(١)، ١٩٦-٢٢٧.

١٢. البيحاني، نعيم بن علي، وبالخير، بسام بن أحمد. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٥(٣)، ٢٥٣-٢٦٩.

١٣. عجينة، فكرية عبد الفتاح إسماعيل، وبدرالدين، رانيا محمد بهاء الدين. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٩(٩)، ٢٣٠-٢٧٤.

١٤. فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٦٨(١)، ٨٣-١٠٣. (afaq.elmergib.edu.ly)

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
2. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1993). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE.
4. Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press/Routledge. (books.google.com)
5. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review, 18(2), 293-321.

6. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
7. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
8. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2025). Global Innovation Index 2025. Geneva: WIPO. (journals.aom.org)