



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة - تخصص إدارة الأعمال

أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين

دراسة تطبيقية على الشركة السعودية لتهيئة وصيانة الطائرات بالرياض

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الدراسة في تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب :

محمد طلال العوفي

إشراف:

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي 1447/1448 هـ - 2026 م

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على ما تفضل به من توفيق وإعانة لإتمام هذا البحث. ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد ود. فايز علي جراد على ما قدماه من توجيه علمي وملاحظات منهجية أسهمت في تحسين الدراسة وإخراجها بصورة أكثر اتساقًا. كما يشكر الباحث إدارة جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة، وكل من أسهم في تيسير الإجراءات العلمية والتنظيمية المرتبطة بالدراسة.

ويخص الباحث بالشكر المشاركين الذين قدموا خبراتهم المهنية من خلال الاستبانة المفتوحة، مع التأكيد أن الاستجابات عولجت في صورة موضوعات كلية ورموز مجهولة، ولم تستخدم أي بيانات تعريفية أو معلومات فنية أو تشغيلية حساسة. وأسهمت آراؤهم المتنوعة، بما فيها الآراء الإيجابية والناقدة، في تكوين صورة أكثر توازنًا عن العلاقة بين الممارسات القيادية والقدرة على التحسين والإبداع داخل بيئة العمل.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في الشركة السعودية لتهيئة وصيانة الطائرات بالرياض، مع التركيز على الممارسات القيادية المرتبطة بوضوح الاتصال، والتقدير والعدالة، والتمكين والثقة، والتغذية الراجعة والتطوير، والمشاركة والأمان النفسي. وتنبع أهمية الموضوع من طبيعة بيئة الطيران والتدريب والصيانة والدعم التشغيلي، وهي بيئة تتطلب التزامًا صارمًا بالسلامة والجودة والامتثال، وفي الوقت نفسه تحتاج إلى التحسين المستمر والاستفادة من الخبرة العملية للعاملين.

اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا ذا توجه نوعي في إطار دراسة حالة، لأن الأداة الفعلية كانت استبانة مفتوحة مكونة من 34 سؤالاً موزعة على ستة محاور. بلغ عدد النماذج المرفقة ثلاث عشرة نموذجًا، استبعد منها نموذجان خاليان من الإجابات، وحُللت إحدى عشرة استجابة صالحة. استخدم التحليل الموضوعي المنظم لتشفير الاستجابات وتجميعها في موضوعات رئيسة وفرعية، مع الاستفادة من التكرارات الوصفية بوصفها مؤشرات مساندة لا اختبارات إحصائية استدلالية. كما روعيت مبادئ المشاركة الطوعية، والسرية، وعدم جمع الأسماء أو الأرقام الوظيفية، واستبعاد التفاصيل الحساسة.

أظهرت النتائج أن أثر القيادة التحفيزية يتجسد أساسًا في جودة الاتصال، وصدق التقدير، وعدالة توزيع الفرص، ومنح الموظفين مساحة مناسبة لاتخاذ القرار، وتقديم تغذية راجعة قريبة من الحدث، والاستجابة الواضحة للمقترحات. وبرز تباين ملحوظ بين خبرات المشاركين؛ فقد وصف بعضهم القيادة المباشرة بأنها داعمة ومشاركة، في حين انتقد آخرون ضعف حضور الإدارة العليا، والقيادة التفاعلية قصيرة المدى، والإدارة التفصيلية المفرطة، وعدم اتساق الحوافز. كما بينت النتائج أن الإبداع التنظيمي في البيئة المدروسة لا يعني تجاوز الإجراءات، بل يتمثل في تحسين التدريب، وتبسيط النماذج، ورفع كفاءة التنسيق، وتطوير المواد، واختبار حلول محدودة ومنضبطة داخل حدود السلامة والجودة.

كشفت الدراسة عن معوقات متكررة، أبرزها ضغط العمل وضيق الوقت، ومحدودية الموارد، بطء الموافقات، غياب مسار موحد وشفاف لإدارة الأفكار، ضعف المتابعة بعد تقديم المقترحات، الحواجز بين الأقسام، وتفاوت الممارسات بين المستويات القيادية أو الترتيبات التنظيمية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بإنشاء نظام رسمي لإدارة الأفكار يتضمن مددًا محددة للرد، وتطوير مهارات القادة في الاتصال والتوجيه والتمكين والأمان النفسي، وتوحيد معايير التقدير والعدالة، وتخصيص وقت للتحسين، وتفعيل فرق مشتركة بين الوظائف، واعتماد التجارب الصغيرة المنضبطة قبل التوسع. وقدمت الدراسة خارطة طريق تنفيذية لمدة اثني عشر شهرًا ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحفيزية، الإبداع التنظيمي، التمكين، الأمان النفسي، إدارة الأفكار، التحسين المستمر، قطاع الطيران.

المحتويات

8.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
9.....	1.1 مقدمة الفصل:
10.....	1.2 مشكلة الدراسة:
11.....	1.3 تساؤلات الدراسة:
11.....	1.4 أهداف الدراسة :
12.....	1.5 أهمية الدراسة :
12.....	1.5.1 الأهمية النظرية:
12.....	1.5.2 الأهمية التطبيقية:
13.....	1.6 القضايا التوجيهية للدراسة:
13.....	1.7 التعريفات الإجرائية:
14.....	1.8 حدود الدراسة:
15.....	1.9 النموذج المفاهيمي للدراسة
16.....	1.10 اتساق أهداف الدراسة وتسؤلاتها ومحاور التحليل:
16.....	1.11 هيكل الدراسة:
17.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
18.....	2.1 تمهيد:
18.....	2.2 المبحث الأول: القيادة التحفيزية
18.....	2.2.1 مفهوم القيادة التحفيزية:
19.....	2.2.2 تطور مفهوم القيادة من السيطرة إلى التحفيز :
20.....	2.2.3 الأنماط القيادية القريبة من القيادة التحفيزية:
21.....	2.2.4 النظريات المفسرة للقيادة التحفيزية
21.....	2.2.4.1 نظرية التحديد الذاتي:
21.....	2.2.4.2 نظرية القيادة التحويلية:
22.....	2.2.4.3 نظرية التمكين النفسي:
22.....	2.2.4.4 نظرية الإبداع المكوناتي:
23.....	2.2.5 أبعاد القيادة التحفيزية في الدراسة:
24.....	2.2.6 ممارسات التحفيز المادي والمعنوي:
25.....	2.2.7 التحديات التي تواجه القيادة التحفيزية :
25.....	2.3 المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي
25.....	2.3.1 مفهوم الإبداع التنظيمي والتميز بينه وبين الابتكار:
26.....	2.3.2 أهمية الإبداع التنظيمي:
26.....	2.3.3 مراحل العملية الإبداعية:
27.....	2.3.4 مستويات الإبداع التنظيمي :
28.....	2.3.5 محددات الإبداع التنظيمي
28.....	2.3.5.1 المحددات الفردية:
28.....	2.3.5.2 المحددات الجماعية:
28.....	2.3.5.3 المحددات التنظيمية:
29.....	2.3.6 الأمان النفسي والإبداع:
29.....	2.3.7 الإبداع في البيئات عالية الاعتمادية
30.....	2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي

30	2.4.1 آليات التأثير:
30	2.4.2 الدور الوسيط للعدالة والثقة والأمان النفسي:
31	2.4.3 التباين بين المستويات القيادية:
31	2.4.4 النموذج التفسيري للعلاقة في الدراسة الحالية:
32	2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والفجوة البحثية:
32	2.5.1 الدراسات العربية:
33	2.5.2 الدراسات الأجنبية:
35	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
36	2.5.4 الفجوة البحثية:
37	2.6 خلاصة الفصل :
38	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
39	3.1 مقدمة الفصل:
39	3.2 تصميم الدراسة:
39	3.2.1 المنهج الوصفي التحليلي النوعي:
40	3.2.2 دراسة الحالة :
40	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
40	3.3.1 مجتمع الدراسة:
40	3.3.2 العينة وطريقة اختيارها:
42	3.4 أداة جمع البيانات:
42	3.4.1 وصف الاستبانة المفتوحة:
43	3.4.2 صلاحية الأداة ومواعتها:
43	3.5 إجراءات جمع البيانات وإدارتها :
44	3.6 إجراءات التحليل الموضوعي :
45	3.6.1 إطار الترميز :
46	3.6.2 استخدام التكرارات الوصفية:
46	3.7 الاعتبارات الأخلاقية:
46	3.8 معايير جودة الدراسة النوعية:
47	3.9 حدود المنهجية :
47	3.10 خلاصة الفصل :
49	4.1 مقدمة الفصل:
49	4.2 الخصائص العامة للمشاركين :
50	4.3 التقدير الوصفي للمناخ القيادي:
51	4.4 التقدير الوصفي لمستوى الإبداع التنظيمي:
53	4.5 الموضوعات الرئيسة في الاستجابات:
54	4.6 نتائج السؤال الأول: مستوى ممارسة القيادة التحفيزية
54	4.6.1 وضوح الاتصال وربط العمل بالغاية:
55	4.6.2 التقدير والعدالة :
55	4.6.3 التمكين والثقة والاستقلالية :
56	4.6.4 التغذية الراجعة والتطوير:
56	4.6.5 المشاركة والأمان النفسي:
58	4.7 نتائج السؤال الثاني: مستوى الإبداع التنظيمي وصوره
58	4.7.1 توليد الأفكار والتحسينات المحلية:

58.....	4.7.2 قنوات تقديم الأفكار وتقييمها:
59.....	4.7.3 التعاون ومشاركة المعرفة:
59.....	4.7.4 التجريب المنضبط والتعامل مع الأخطاء:
60.....	4.8 نتائج السؤال الثالث: كيف تؤثر القيادة التحفيزية في الإبداع؟
61.....	4.9 نتائج السؤال الرابع: معوقات الإبداع التنظيمي
61.....	4.9.1 ضغط العمل وضيق الوقت والموارد:
62.....	4.9.2 البيروقراطية وغموض الصلاحيات ومسار القرار:
62.....	4.9.3 ضعف المتابعة والتغذية الراجعة:
62.....	4.9.4 الثقافة والخوف والإدارة التفصيلية:
63.....	4.9.5 القيود التعاقدية والتنظيمية:
64.....	4.10 نتائج السؤال الخامس: الميسرات والإجراءات المقترحة :
65.....	4.11 تقييم القضايا التوجيهية:
66.....	4.12 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
66.....	4.12.1 القيادة التحفيزية بوصفها خبرة متكاملة:
66.....	4.12.2 التمكين والإدارة التفصيلية:
66.....	4.12.3 العدالة والثقة واستدامة الإبداع:
67.....	4.12.4 الدعم التنظيمي ومسار الفكرة:
67.....	4.12.5 الأمان النفسي والسلامة المهنية:
67.....	4.12.6 الفجوة بين القيادة المباشرة والعليا:
69.....	4.13 الاستنتاج التحليلي العام:
69.....	4.14 خلاصة الفصل:
70.....	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات وخطة التنفيذ
71.....	5.1 مقدمة الفصل:
71.....	5.2 الاستنتاجات الرئيسية:
72.....	5.3 التوصيات :
72.....	5.3.1 إنشاء نظام رسمي لإدارة الأفكار :
73.....	5.3.2 تطوير القيادات التحفيزية:
73.....	5.3.3 تعزيز العدالة والشفافية والتقدير:
73.....	5.3.4 تحديد الصلاحيات وتقليل الإدارة التفصيلية:
74.....	5.3.5 تخصيص وقت وموارد للتحسين :
74.....	5.3.6 تفعيل التعاون ومشاركة المعرفة :
74.....	5.3.7 بناء ثقافة التعلم من التجارب:
76.....	5.4 خارطة الطريق التنفيذية لمدة 12 شهرًا.....
77.....	5.5 حوكمة التنفيذ والمسؤوليات :
77.....	5.6 مؤشرات الأداء المقترحة :
79.....	5.7 مخاطر التنفيذ وسبل المعالجة:
80.....	5.8 مقترحات لدراسات مستقبلية:
80.....	5.9 الخاتمة العامة :
81.....	المراجع العربية والأجنبية :
81.....	أولاً: المراجع العربية :
82.....	ثانيًا: المراجع الأجنبية
84.....	الملاحق : أدوات الدراسة والنماذج التطبيقية

الملحق (1): صيغة عربية للاستبانة المفتوحة.....	85
القسم (أ): السياق المهني.....	85
القسم (ب): ممارسات القيادة التحفيزية.....	85
القسم (ج): الإبداع التنظيمي والتحسين.....	86
القسم (د): كيفية تأثير القيادة في الإبداع.....	86
القسم (هـ): بيئة العمل والمعوقات وسياق الطيران.....	86
القسم (و): التوصيات.....	87
الملحق (2): بيان المشاركة والموافقة الطوعية.....	87
الملحق (3): بطاقة ترميز مختصرة.....	87
الملحق (4): نموذج مقترح لتقديم فكرة تحسين.....	88
الملحق (5): قائمة تحقق أخلاقية للباحث.....	89

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الفصل:

أصبحت القيادة في المنظمات المعاصرة عملية تأثير وتوجيه وبناء معنى، ولم تعد وظيفة تقتصر على إصدار الأوامر ومراقبة الالتزام. فارتفاع تعقيد الأعمال، وتسارع التغير التقني، وزيادة الاعتماد على المعرفة المهنية، كلها عوامل جعلت قدرة القائد على استثارة الدافعية وتكوين الثقة وتوجيه طاقات الموظفين عنصراً حاسماً في جودة الأداء وفي استعداد العاملين للمبادرة. وتشير الأدبيات العربية إلى أن الأنماط القيادية الداعمة والتحويلية ترتبط بتحسين المناخ الإداري وتحفيز التفكير الجديد، كما تؤكد الأدبيات الأجنبية أن الإبداع يتأثر بما توفره القيادة من معنى واستقلالية ودعم وموارد (علي شريف وعلي شريف، 2019؛ الأعجم، 2022؛ Bass & Riggio, 2006؛ Hughes et al., 2018).

تتمحور القيادة التحفيزية حول تحويل الدافع من استجابة مؤقتة للحافز إلى التزام مهني ورغبة في الإنجاز والتحسين. ويتحقق ذلك عندما يوضح القائد الغاية من العمل، ويقدر الجهد تقديرًا صادقًا، ويمنح قدرًا مناسبًا من الثقة والاستقلالية، ويقدم تغذية راجعة قابلة للاستخدام، ويتيح للموظف أن يعبر عن الرأي دون خوف غير مبرر. وبهذا المعنى، لا تعد القيادة التحفيزية نمطًا منفصلاً تمامًا عن القيادة التحويلية أو التمكينية أو الداعمة، بل تمثل حزمة من السلوكيات التي تركز بصورة مباشرة على تنشيط الدوافع الداخلية والخارجية بما يخدم الهدف التنظيمي (Zhang & Bartol, 2010؛ Deci et al., 2017). يقابل ذلك مفهوم الإبداع التنظيمي الذي يشير إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وتطويرها وتحويلها إلى تحسينات قابلة للتطبيق. ولا يكفي أن يمتلك الموظف المعرفة أو المهارة؛ إذ يحتاج الإبداع إلى مناخ يسمح بالتساؤل والتجريب المنضبط وتبادل المعرفة، وإلى عمليات تضمن ألا تضيق الفكرة بعد طرحها. وقد أكدت نماذج الإبداع التنظيمي أن السياق الاجتماعي والقيادي يرفع أو يخفض احتمال ظهور السلوك الإبداعي، وأن الإفراط في السيطرة أو الغموض أو تجاهل الأفكار قد يثبط المبادرة حتى لدى الموظفين ذوي الخبرة (Anderson et al., 2014؛ Amabile & Pratt, 2016).

وتتخذ العلاقة بين القيادة والإبداع أهمية خاصة في المؤسسات العاملة في الطيران والتدريب والصيانة والدعم الفني، لأن هذه المؤسسات تعمل تحت متطلبات صارمة للسلامة والجودة والاعتمادية والامتثال. ومن ثم فإن الإبداع المقبول فيها لا يقوم على تجاوز الإجراءات، بل على تحسينها وفق ضوابط واضحة، واستخدام الخبرة العملية لتقليل الهدر، ورفع اتساق التدريب، وتطوير الاتصال بين الوظائف، واختبار التحسينات في نطاق محدود قبل اعتمادها. وتتيح هذه البيئة اختبارًا عمليًا مهمًا لقدرة القيادة التحفيزية على الجمع بين الانضباط والمبادرة بدل التعامل معهما بوصفهما متعارضين.

بناءً على ذلك، تتناول الدراسة أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى موظفي الشركة السعودية لتهيئة وصيانة الطائرات بالرياض. وتعتمد الدراسة على الاستجابات المفتوحة للموظفين

بوصفها مادة نوعية تكشف كيف تُفهم القيادة في الممارسة اليومية، وما السلوكيات التي تحفز الموظفين أو تثبطهم، وكيف تنتقل الفكرة من الملاحظة إلى الاقتراح ثم إلى التطبيق أو التوقف. ويتيح هذا التوجه إبراز التباين بين المستويات القيادية والوظائف والخبرات، بدل اختزال الظاهرة في متوسط رقمي واحد.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات ذات الطبيعة التشغيلية والفنية تحديًا مزدوجًا: المحافظة على الانضباط والامتثال من جهة، وتحفيز الموظفين على التحسين والتكيف وحل المشكلات من جهة أخرى. وقد تؤدي الممارسات القيادية التي تركز على الاستجابة الفورية للمشكلات دون رؤية واضحة، أو التي تستخدم الإدارة التفصيلية المفرطة، إلى خفض شعور الموظف بالملكية والمسؤولية، حتى عندما تكون الكفاءة المهنية مرتفعة. وفي المقابل، تتيح القيادة التي تفسر الأولويات وتستمع للأفكار وتتابعها وتمنح صلاحيات محددة بيئة أكثر استعدادًا للتعلم والتحسين.

تكشف الاستجابات المرفقة بالدراسة عن صورة غير متجانسة للواقع القيادي؛ إذ أشار بعض المشاركين إلى وجود قيادة مباشرة قريبة وداعمة، بينما وصف آخرون التواصل من المستويات العليا بأنه محدود أو تفاعلي أو غير متسق. وظهر كذلك أن بعض المقترحات تحظى بالنقاش والتجريب، في حين تفقد مقترحات أخرى زخمها لغياب المتابعة أو بطء القرار أو عدم وضوح الجهة المسؤولة. كما برزت قضايا العدالة في الحوافز والفرص والموارد، وضغط الجداول، والقيود التعاقدية والإجرائية، والتواصل بين الأقسام.

ولا تتمثل المشكلة في غياب الرغبة في الإبداع فحسب؛ فعدد من المشاركين أظهر استعدادًا واضحًا لتطوير التدريب والإجراءات والتوثيق والتنسيق، لكنه ربط هذا الاستعداد بوجود وقت وموارد ورد قيادي عادل ومحدد. ولذلك فإن المشكلة البحثية تتعلق بكيفية تأثير القيادة التحفيزية، أو غياب بعض مكوناتها، في تحويل خبرة الموظفين إلى أفكار وتحسينات، وبالعوامل التي تفسر استمرار المبادرة أو تراجعها في بيئة حساسة للسلامة والجودة.

وتزداد الفجوة وضوحًا لأن جانبًا كبيرًا من الدراسات السابقة تناول القيادة التحويلية أو التمكينية في قطاعات تعليمية أو خدمية أو صناعية عامة، بينما ما زالت الدراسات التطبيقية في بيئات الطيران والصيانة والتدريب السعودية محدودة. كما أن بعض الدراسات الكمية تثبت وجود ارتباط عام بين القيادة والإبداع، لكنها لا توضح دائمًا كيف يختبر الموظفون هذه العلاقة في المواقف اليومية، أو لماذا يختلف أثر القيادة المباشرة عن أثر الإدارة العليا، أو كيف تؤثر القيود التعاقدية والتنظيمية في مسار

الفكرة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف النوعي المنظم عن أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في الشركة محل الدراسة.

السؤال الرئيس: ما أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في الشركة السعودية لهيئة وصيانة الطائرات بالرياض؟

1.3 تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحفيزية كما يظهر في خبرات الموظفين داخل الشركة؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي وصوره العملية في مجالات التدريب والعمليات والصيانة والدعم؟
3. كيف تؤثر ممارسات الاتصال والتقدير والتمكين والتغذية الراجعة والمشاركة في استعداد الموظفين لطرح الأفكار وتطويرها؟
4. ما أبرز المعوقات التنظيمية والقيادية والتشغيلية التي تحد من تحويل الأفكار إلى تحسينات مطبقة؟
5. ما الآليات العملية التي يمكن أن تعزز القيادة التحفيزية والإبداع المنضبط خلال اثني عشر شهرًا؟

1.4 أهداف الدراسة :

- (1) تحليل مستوى ممارسة القيادة التحفيزية من منظور الموظفين.
- (2) تحديد صور الإبداع التنظيمي الأكثر شيوعًا في بيئة العمل المدروسة.
- (3) تفسير آليات تأثير القيادة التحفيزية في توليد الأفكار وتطوير أساليب العمل والمبادرة.
- (4) الكشف عن المعوقات والميسرات المرتبطة بالأمان النفسي والعدالة والموارد والعمليات التنظيمية.
- (5) تقديم إطار تنفيذي ونظام مقترح لإدارة الأفكار وتطوير القيادات ومتابعة الأثر.

1.5 أهمية الدراسة :

1.5.1 الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة في توسيع النقاش النظري حول القيادة التحفيزية من خلال دمج مكونات موزعة في أدبيات القيادة التحويلية والتمكينية والداعمة، وصياغتها في إطار يركز على السلوكيات التي يختبرها الموظف فعليًا: وضوح الغاية، التقدير، العدالة، الثقة، التغذية الراجعة، المشاركة، والمتابعة. ويساعد هذا الدمج على تجنب اختزال التحفيز في المكافأة المادية أو الخطاب الإلهامي وحده.

كما تضيف الدراسة بعدًا سياقيًا من خلال تحليل الإبداع في بيئة عالية الاعتمادية. ففي هذه البيئات لا تكون قيمة الفكرة في جدة الشكل فقط، بل في قدرتها على تحسين الأداء دون الإخلال بمتطلبات السلامة والجودة. ويؤدي ذلك إلى مفهوم «الإبداع المنضبط» الذي يوازن بين الاستكشاف والالتزام، ويجعل الحوكمة والتجريب المحدود والتوثيق عناصر داعمة للإبداع لا خصوصًا له.

وتوفر الدراسة قراءة نوعية للتفاوت بين المستويات القيادية، إذ تبين أن الموظف قد يختبر دعمًا من المشرف المباشر وفي الوقت نفسه يشعر ببعد الإدارة العليا أو عدم اتساق القرارات. وهذا التفاوت مهم نظريًا لأنه يوضح أن «القيادة» ليست مصدرًا واحدًا، وأن الرسائل والسلوكيات قد تتعارض بين مستويات التنظيم، فتنتج مناخًا مختلطًا يؤثر في المبادرة والثقة.

1.5.2 الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة للإدارة صورة منظمة عن الجوانب التي يراها الموظفون محفزة أو مثبطة، وترجم النتائج إلى إجراءات قابلة للتنفيذ بدل الاكتفاء بتوصيات عامة. وتشمل هذه الإجراءات تصميم مسار موحد للأفكار، وتحديد مدة للرد، وتدريب القادة، وتوحيد قواعد التقدير، وإتاحة تجارب صغيرة، وتحسين مشاركة المعرفة بين الأقسام.

وتساعد النتائج على توجيه الموارد نحو نقاط ذات أثر مرتفع، مثل تحسين جودة المتابعة بعد المقترحات، وإتاحة وقت للتحسين، وتقليل الإدارة التفصيلية غير الضرورية، وتوضيح حدود الصلاحية. كما توفر مؤشرات أداء يمكن من خلالها متابعة نسبة الأفكار التي تلقت ردًا في الوقت المحدد، وعدد التجارب المنفذة، ومعدل مشاركة الموظفين، ومستوى رضاهم عن العدالة والتغذية الراجعة.

وتدعم الدراسة بناء بيئة عمل تحافظ على السلامة والامتثال، وفي الوقت نفسه تستفيد من معرفة العاملين القريبة من العمليات. فالتحسين المنضبط في المواد التدريبية أو النماذج أو الجداول أو آليات التنسيق قد يحقق قيمة تراكمية كبيرة، شريطة أن يجد الموظف قناة واضحة ومساندة قيادية وقرارًا مسبقًا.

1.6 القضايا التوجيهية للدراسة:

نظرًا لأن الأداة الفعلية للدراسة استبانة مفتوحة وأن العينة نوعية محدودة، فقد أعيدت صياغة الفرضيات الإحصائية الواردة في العرض المبدئي إلى قضايا توجيهية قابلة للفحص النوعي. ولا تدعي الدراسة اختبار دلالة إحصائية أو تعميمًا احتماليًا، بل تبحث عن أنماط واتساقات وتباينات مدعومة بالأدلة النصية.

- كلما اتسم الاتصال القيادي بالوضوح وربط المهام بالغاية، زاد استعداد الموظفين للمبادرة والتحسين.
- يسهم التقدير العادل والاعتراف بالمساهمات في استمرار السلوك الإبداعي، بينما يضعف تجاهل الأفكار أو غموض المكافآت الدافعية.
- يدعم التمكين المحدد بحدود واضحة الإبداع المنضبط، بينما تقلله الإدارة التفصيلية المفرطة أو غموض الصلاحيات.
- تعزز التغذية الراجعة السريعة والمتابعة الشفافة تحويل المقترحات إلى تحسينات، في حين يؤدي غيابها إلى توقف الفكرة وفقدان الثقة.
- يتطلب الإبداع في بيئة الطيران موازنة مؤسسية بين المبادرة والامتثال، من خلال التجريب المحدود وإدارة المخاطر والتوثيق.

1.7 التعريفات الإجرائية:

جدول (1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

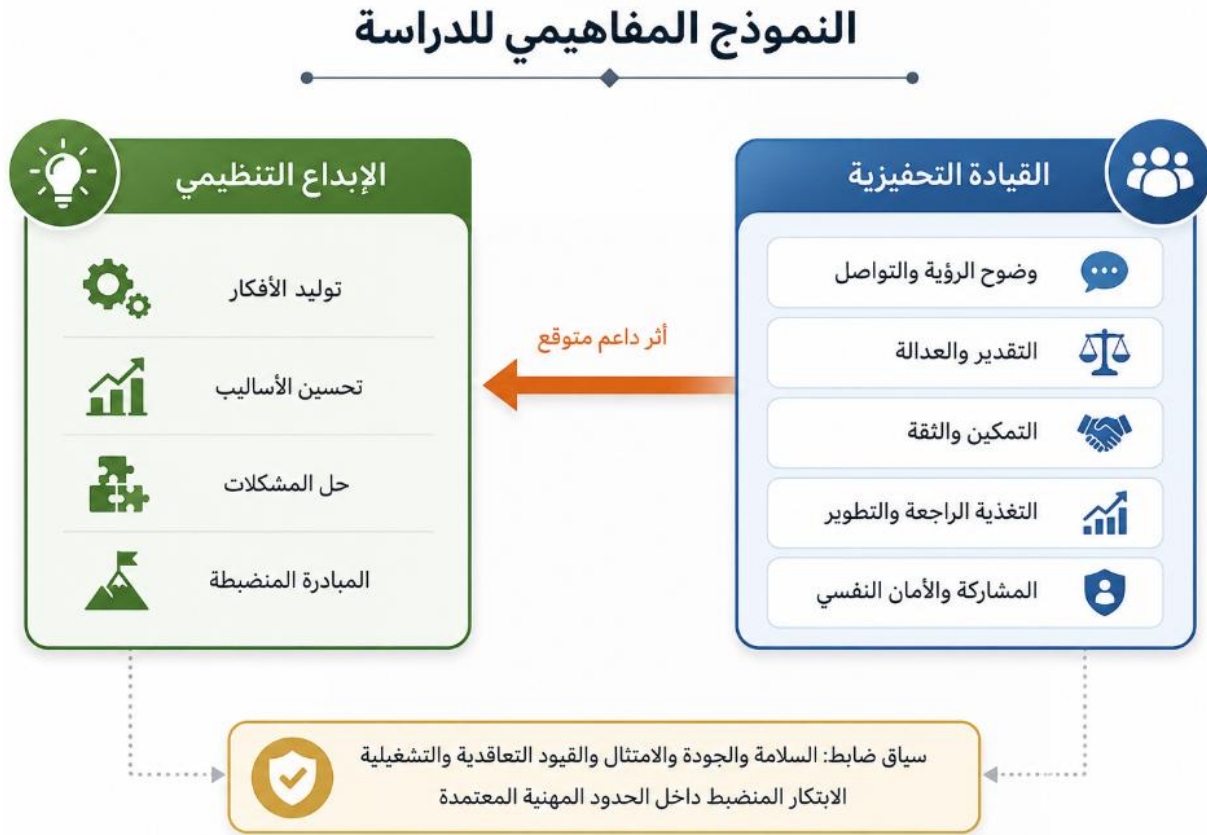
المفهوم	التعريف النظري/العملي	المؤشرات في الدراسة
القيادة التحفيزية	مجموعة سلوكيات قيادية تستثير الدافعية وتربط العمل بالغاية وتدعم الثقة والتقدير والمشاركة والتطوير.	تظهر في الاستجابات المتعلقة بالاتصال، الاعتراف، العدالة، الاستقلالية، التدريب، الاستماع والمتابعة.
الإبداع التنظيمي	إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وتطويرها وتحويلها إلى تحسينات قابلة للتطبيق داخل المنظمة.	يظهر في تحسين التدريب والإجراءات والتوثيق والتنسيق وحل المشكلات ضمن حدود السلامة والجودة.

المفهوم	التعريف النظري/العملي	المؤشرات في الدراسة
التمكين	منح الموظف مساحة وصلاحيات وموارد لاتخاذ قرارات مرتبطة بعمله مع وضوح الحدود والمسؤولية.	يستدل عليه من وصف الاستقلالية، الثقة، حرية اختيار الأسلوب، وإمكان تنفيذ تجارب محدودة.
الأمان النفسي	إدراك أن التعبير عن الرأي أو السؤال أو الاعتراف بخطأ معقول لن يؤدي إلى عقوبة أو إهانة غير مبررة.	يظهر في الاستعداد لرفع المخاوف، تقبل النقاش، وطريقة استجابة القائد للأفكار والأخطاء.
إدارة الأفكار	سلسلة منظمة لاستقبال الفكرة وفرزها وتقييمها وتجريبها والقرار بشأنها وتقديم التغذية الراجعة.	تقاس بوجود قناة واضحة، ومالك للعملية، ومدة للرد، وتوثيق القرار، وتقدير المساهم.
الإبداع المنضبط	تحسين جديد ومفيد يُختبر ويُطبق ضمن متطلبات السلامة والجودة والامتثال والصلاحيات.	يظهر في المقترحات التي تحسن الكفاءة أو التدريب دون تغيير غير معتمد في الإجراءات الحرجة.

1.8 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر ممارسات القيادة التحفيزية في الإبداع التنظيمي، مع التركيز على الاتصال والتقدير والعدالة والتمكين والتطوير والمشاركة.
- الحدود المكانية: الشركة السعودية لهيئة وصيانة الطائرات بالرياض، كما وردت في ملفات الدراسة.
- الحدود البشرية: موظفون ذوو خبرات في التدريب والعمليات الجوية والصيانة والدعم الفني والإدارة التشغيلية.
- الحدود الزمنية: الاستجابات والوثائق المرفقة للعام الدراسي 1447/1448هـ - 2026م.
- الحدود المنهجية: إحدى عشرة استجابة مفتوحة صالحة للتحليل، ولذلك تفسر النتائج في إطار دراسة حالة نوعية ولا تعمم إحصائياً على جميع الموظفين.

1.9 النموذج المفاهيمي للدراسة



شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

* المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات النظرية ومحاوِر الاستبانة المفتوحة.

يفترض النموذج أن القيادة التحفيزية تؤثر في الإبداع التنظيمي من خلال خمسة أبعاد مترابطة. فوضوح الرؤية يجعل الموظف يدرك الأولويات والغاية؛ والتقدير والعدالة يدعمان الالتزام؛ والتمكين يمنح مساحة للمبادرة؛ والتغذية الراجعة تحول الخبرة إلى تعلم؛ والمشاركة والأمان النفسي يسمحان بتداول الأفكار والمخاوف. ولا يعمل هذا الأثر في فراغ، بل داخل سياق ضابط تفرضه السلامة والجودة والامتثال والقيود التشغيلية والتعاقدية.

لا يعني السياق الضابط أن الإبداع ضعيف بالضرورة، بل يغير نوعه ومساره. ففي البيئات الحساسة يصبح أفضل الإبداع هو الذي يحسن النظام من داخله: تقليل خطوة غير ضرورية، تنظيم مادة تدريبية، توحيد نموذج، تحسين توقيت التنسيق، أو اختبار أداة في نطاق محدود. ومن ثم تقترح الدراسة أن نجاح القيادة التحفيزية يُقاس بقدرتها على فتح مساحة آمنة للتحسين مع المحافظة على الانضباط المهني.

1.10 اتساق أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومحاور التحليل:

جدول (2): اتساق أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومحاور التحليل

الهدف	السؤال المقابل	محاور التحليل
تشخيص القيادة التحفيزية	ما مستوى الممارسة القيادية التحفيزية؟	الاتصال؛ التقدير؛ العدالة؛ التمكين؛ التطوير؛ المشاركة.
تشخيص الإبداع التنظيمي	ما مستوى الإبداع وصوره العملية؟	توليد الأفكار؛ تحسين الأساليب؛ حل المشكلات؛ التطبيق.
تفسير العلاقة	كيف تؤثر القيادة في المبادرة؟	آليات التأثير؛ الفروق بين المستويات؛ أمثلة التحول أو التوقف.
تحديد المعوقات	ما الذي يحد من الإبداع؟	الوقت؛ الموارد؛ البيروقراطية؛ الخوف؛ ضعف المتابعة؛ القيود الخارجية.
صياغة التحسين	ما الإجراءات القابلة للتنفيذ؟	نظام الأفكار؛ تدريب القادة؛ التقدير؛ التجريب؛ المؤشرات.

1.11 هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول مترابطة. يعرض الفصل الأول الإطار العام والمشكلة والأهداف والتساؤلات والمفاهيم والحدود والنموذج المفاهيمي. ويؤسس الفصل الثاني للمفاهيم والنظريات والدراسات السابقة والفجوة البحثية. ويشرح الفصل الثالث التصميم النوعي ودراسة الحالة والعينة والأداة والتحليل الموضوعي والاعتبارات الأخلاقية. ويعرض الفصل الرابع النتائج حسب الأسئلة والموضوعات، ثم يناقشها في ضوء الأدبيات. ويقدم الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات وخارطة الطريق ومؤشرات الأداء والمخاطر والمقترحات البحثية المستقبلية، تليه المراجع والملاحق.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد :

يتناول هذا الفصل الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي، ويجمع بين ثلاثة مستويات للتحليل: مستوى السلوك القيادي الذي يراه الموظف في التفاعل اليومي، ومستوى الدوافع النفسية التي تفسر الاستجابة لهذا السلوك، ومستوى الأنظمة التنظيمية التي تسمح بتحويل الفكرة إلى تحسين أو تعطلها. ويعد الجمع بين المستويات الثلاثة ضروريًا لأن التحفيز لا ينتج عن عبارة تشجيع منفردة، كما أن الإبداع لا يتحقق بمجرد امتلاك فكرة؛ بل يتطلب علاقة متماسكة بين القائد والموظف والعملية التنظيمية.

يبدأ الفصل بتحديد مفهوم القيادة التحفيزية وصلته بالأنماط القريبة، ثم يعرض النظريات المفسرة للدافعية والتمكين والتحويل. ويناقش بعد ذلك مفهوم الإبداع التنظيمي ومراحله ومستوياته ومحدداته، قبل ربط المتغيرين في نموذج تفسيري يناسب البيئات الحساسة للسلامة. كما يعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ويقارن بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية والقيمة المضافة المتوقعة.

2.2 المبحث الأول: القيادة التحفيزية

2.2.1 مفهوم القيادة التحفيزية:

يمكن تعريف القيادة التحفيزية بأنها عملية تأثير مقصودة يستخدم فيها القائد الاتصال والمعنى والتقدير والثقة والدعم والموارد لاستثارة الدافعية لدى الموظفين، بحيث ينتقلون من تنفيذ الحد الأدنى المطلوب إلى المشاركة الواعية في الإنجاز والتحسين. ويتميز هذا التعريف بأنه يركز على السلوك والنتيجة معاً؛ فالسلوك القيادي ليس تحفيزياً لمجرد نية القائد، بل عندما يدركه الموظف بوصفه عادلاً وذو معنى وقابلاً للاستخدام، وينعكس على الالتزام والمبادرة.

في الأدبيات العربية، تظهر عناصر القيادة التحفيزية ضمن دراسات القيادة التحويلية والقيادة الداعمة والتمكين. فقد بينت دراسة علي شريف وعلي شريف (2019) أن التحفيز الإلهامي والتأثير القيادي يساهمان في التفكير الاستراتيجي والإبداع الإداري، وأظهرت دراسة الأعجم (2022) أن أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري يتعزز عندما تدعمه نظم إدارية تسهل المشاركة والتواصل. كما بينت دراسة آل شميله (2024) أن الممارسات التي تطور المواهب وتقدرها ترتبط بالسلوك الإبداعي، وهو ما يوضح أن القيادة التحفيزية تعمل ضمن منظومة أوسع من السياسات والفرص.

أما في الأدبيات الأجنبية، فتتداخل القيادة التحفيزية مع مفهوم التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية، ومع القيادة التمكينية التي تشجع الاستقلالية والمشاركة، ومع القيادة الداعمة التي توفر

المساندة والموارد. ويؤكد Bass و(2006 Riggio) أن القائد التحويلي يرفع الدافعية عبر رؤية ذات معنى وتوقعات إيجابية، بينما يوضح Zhang و(2010 Bartol) أن القيادة التمكينية تدعم الإبداع من خلال التمكين النفسي والدافعية الداخلية والانخراط في العملية الإبداعية. ومن ثم لا تستخدم الدراسة الحالية القيادة التحفيزية بوصفها تسمية شكلية، بل إطارًا يجمع السلوكيات القيادية التي تحرك الدافعية وتيسر الإبداع.

يفرق هذا الإطار بين التحفيز اللحظي والتحفيز المستدام. فالتحفيز اللحظي قد ينتج عن مكافأة أو خطاب أو ضغط وقت، لكنه يتراجع بزوال المؤثر. أما التحفيز المستدام فيرتبط بإدراك الموظف أن عمله مهم، وأنه قادر على التأثير، وأن جهده يلاحظ بعدالة، وأن لديه موارد وتغذية راجعة، وأن التعبير عن رأيه لا يعرضه لخطر غير مبرر. لذلك تركز الدراسة على الممارسات المتكررة لا على الأحداث الاحتفالية المنفردة.

2.2.2 تطور مفهوم القيادة من السيطرة إلى التحفيز:

ارتبطت التصورات التقليدية للقيادة بالسلطة الرسمية وتقسيم العمل والرقابة، وهي وظائف ما زالت ضرورية في بيئات معقدة، لكنها لا تكفي وحدها عندما يعتمد الأداء على الحكم المهني والمعرفة الموزعة. فالمشرف لا يستطيع امتلاك كل التفاصيل التي يواجهها الموظف في الميدان، كما أن القرار المركزي البطيء قد يفقد المنظمة فرصة التحسين. لذلك تطور الفكر القيادي نحو الاهتمام بالعلاقات والثقافة والمعنى والتعلم.

يعكس هذا التطور انتقالاً من السؤال «كيف نجعل الموظف يطيع؟» إلى السؤال «كيف نجعله يفهم ويلتزم ويقترح؟». ولا يعني الانتقال إلغاء الضبط؛ بل إعادة تصميمه بحيث يوضح الحدود ويمنح داخلها مساحة للمبادرة. فالضبط الفعال يحدد ما لا يجوز تغييره دون اعتماد، وما يمكن تحسينه محلياً، وكيف ترفع الفكرة، ومن يقرر، ومتى يتلقى صاحبها ردًا. وعندما تغيب هذه الحدود، قد يتحول الحذر إلى سلبية أو تتحول الاستقلالية إلى تفاوت غير منضبط.

وتظهر أهمية هذا التحول في بيئة الطيران بوضوح. فالإجراءات القياسية تحمي السلامة والاتساق، غير أن تطبيقها اليومي ينتج معرفة وخبرات تكشف فرصاً لتحسين المواد والتنسيق والتخطيط والتوثيق. والقيادة التحفيزية الناجحة لا تضع الموظف أمام خيار زائف بين الامتثال والإبداع، بل توجهه إلى تقديم تحسينات موثقة ومبررة ومختبرة ضمن منظومة الاعتماد.

2.2.3 الأنماط القيادية القريبة من القيادة التحفيزية:

جدول (3): مقارنة بين القيادة التحفيزية والأنماط القيادية القريبة

النمط	مركزاته	إسهامه التحفيزي	ملاحظة تطبيقية
القيادة التحويلية	الرؤية والتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي.	توفير المعنى والحماس وتشجيع تجاوز الأداء المعتاد.	قد تظل الرؤية عامة إذا لم تتصل بعمليات متبعة وتمكين.
القيادة التمكينية	تفويض السلطة، المشاركة، تنمية الكفاءة، تقليل القيود غير الضرورية.	منح الاستقلالية والشعور بالملكية والمسؤولية.	قد تسبب غموضاً إن لم تحدد الصلاحيات والمعايير.
القيادة الداعمة	الاهتمام بالاحتياجات، إزالة العوائق، توفير الموارد والمساندة.	تعزيز الثقة وتقليل الضغط وتسهيل الإنجاز.	قد تتحول إلى مساندة دون تحدٍ أو مساءلة إذا أسيء تطبيقها.
القيادة الأصيلة	الشفافية والوعي الذاتي والاتساق الأخلاقي ومعالجة المعلومات بتوازن.	بناء المصداقية والأمان النفسي.	لا تضمن وحدها وجود نظام لإدارة الأفكار.
القيادة التحفيزية	توظيف الرؤية والتقدير والعدالة والتمكين والتطوير والمشاركة لاستثارة الدافعية.	ربط السلوك القيادي مباشرة بالمبادرة والإبداع والتحسين.	تحتاج إلى اتساق بين المستويات وإلى أنظمة متبعة عادلة.

توضح المقارنة أن القيادة التحفيزية ليست بديلاً تنافسياً للأنماط الأخرى بقدر ما هي عدسة تطبيقية تجمع عناصرها ذات الصلة بالدافعية. ففي بعض المواقف يحتاج القائد إلى رؤية تحويلية، وفي

مواقف أخرى إلى تفويض تمكيني أو دعم مباشر أو شفافية أصيلة. ويكمن المعيار في اتساق السلوك مع احتياج الموظف وطبيعة المخاطرة ومرحلة الفكرة.

كما تبين المقارنة أن أي نمط قد يفقد أثره إذا انفصل عن النظام التنظيمي. فقد يلهم القائد الموظفين لكن لا توجد قناة لتلقي أفكارهم، أو يمنحهم استقلالية بينما تظل الموافقات غامضة، أو يقدر جهودهم شفهيًا بينما توزع المكافآت بصورة غير مفهومة. ولذلك ينبغي قراءة القيادة التحفيزية على مستويين: جودة التفاعل القيادي، وجودة البنية التي تدعم هذا التفاعل.

2.2.4 النظريات المفسرة للقيادة التحفيزية

2.2.4.1 نظرية التحديد الذاتي:

تفسر نظرية التحديد الذاتي الدافعية من خلال ثلاثة احتياجات نفسية أساسية: الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء. فالاستقلالية تعني أن يشعر الفرد بأن له اختيارًا وتأثيرًا ضمن حدود واضحة؛ والكفاءة تعني إدراك القدرة على إتقان المهمة والتطور؛ والانتماء يعني الإحساس بالاحترام والارتباط بالآخرين. وعندما تدعم بيئة العمل هذه الاحتياجات، ترتفع الدافعية الداخلية وجودة الأداء، بينما تضعف عندما تستخدم السيطرة المفرطة أو التهديد أو الغموض (Deci et al., 2017). تتجسد الاستقلالية في منح الموظف حرية مناسبة في طريقة الإنجاز أو اقتراح التحسين، وتتجسد الكفاءة في التدريب والتغذية الراجعة والمهام المتدرجة، ويتجسد الانتماء في الاحترام والإنصاف والتعاون. وتفسر النظرية لماذا كانت بعض الاستجابات تعد الثقة والمسؤولية الإضافية أكثر قيمة من الاعتراف الشكلي؛ فالمسؤولية تنقل رسالة قدرة وثقة وانتماء، بينما قد تفشل المكافأة إذا بدت غير عادلة أو غير مرتبطة بمساهمة محددة.

2.2.4.2 نظرية القيادة التحويلية:

تقدم القيادة التحويلية تفسيرًا لكيفية رفع القائد مستوى الطموح والالتزام من خلال القدوة والرؤية والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. وترتبط هذه الأبعاد مباشرة بالإبداع؛ فالاستثارة الفكرية تشجع إعادة فحص الافتراضات، والاعتبار الفردي يدعم التعلم، والرؤية تمنح الفكرة اتجاهًا، والقدوة تبني الثقة في أن الإدارة جادة في التغيير (Bass & Riggio, 2006).

إلا أن التحفيز الإلهامي لا يكفي دون متابعة. وقد أظهرت الاستجابات أن بعض الرسائل الإيجابية لم تتحول إلى تطبيق بسبب غياب مآلك للعملية أو بطء الموافقات. وهذا يوضح أن النظرية تحتاج في التطبيق إلى اقتراحها بحوكمة الفكرة: معايير واضحة، وموارد، ومسار قرار، ورد مسبب. ومن هنا توسع الدراسة مفهوم التحفيز من الخطاب إلى البنية.

2.2.4.3 نظرية التمكين النفسي:

يرتبط التمكين النفسي بأربعة إدراكات: معنى العمل، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية، والأثر. فالموظف يكون أكثر استعدادًا للإبداع عندما يرى أن المهمة ذات معنى، ويثق بقدرته، ويملك مساحة اختيار، ويشعر أن جهده يحدث فرقًا. وتوضح دراسة Zhang (و) Bartol (2010) أن القيادة التمكينية ترتبط بالإبداع عبر تعزيز الدافعية الداخلية والانخراط في العمليات الإبداعية، مثل تحديد المشكلة والبحث عن المعلومات وتوليد البدائل.

في البيئة المدروسة، لا يعني التمكين نقل السلطة في المسائل الحرجة دون ضوابط؛ بل تحديد مناطق قرار آمنة. وقد تكون هذه المناطق اختيار أسلوب تدريبي معتمد، أو تنظيم مادة، أو تحسين نموذج، أو اقتراح تجربة محدودة. ويصبح القائد محفزًا عندما يوضح هذه المساحات ويمنع التراجع غير المبرر عنها، بدل إرسال رسالة مزدوجة تمنح المسؤولية لفظيًا ثم تستعيد كل قرار تفصيليًا.

2.2.4.4 نظرية الإبداع المكوناتي:

يرى النموذج المكوناتي للإبداع أن الإبداع ينتج من تفاعل الخبرة، ومهارات التفكير الإبداعي، والدافعية، والسياق التنظيمي. فالخبرة توفر المادة المعرفية، والتفكير الإبداعي يسمح بإعادة تركيبها، والدافعية تدفع إلى الاستمرار، والسياق يتيح الموارد والتشجيع ويزيل العوائق. وقد طورت Amabile (و) Pratt (2016) هذا المنظور لتوضيح العلاقة الديناميكية بين الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي.

يفيد النموذج في تفسير سبب ارتفاع قيمة الموظفين ذوي الخبرة في الاستجابات، وفي الوقت نفسه عدم تحول خبرتهم دائمًا إلى تحسينات. فقد تتوافر المعرفة والقدرة، لكن ضغط العمل أو ضعف الرد أو الخوف من النقد يقلل الدافعية أو يمنع المسار التنظيمي. وبالتالي لا ينبغي أن تنظر الإدارة إلى قلة المقترحات بوصفها نقصًا في الإبداع الفردي فقط؛ فقد تكون مؤشرًا على أن البيئة لا تستقبل الإبداع أو لا تكافئ استمراره.

2.2.5 أبعاد القيادة التحفيزية في الدراسة:

جدول (4): أبعاد القيادة التحفيزية ومؤشراتها السلوكية

السؤال التشخيصي	السلوكيات الرئيسة	البعد
هل يعرف الموظف لماذا يطلب التغيير؟ وهل يسمع التبرير والقرار؟	تفسير الأهداف والأولويات وربط المهام بالرسالة؛ اتصال ثنائي الاتجاه؛ استجابة للأسئلة.	وضوح الرؤية والاتصال
هل يشعر الموظف أن المساهمة تُرى وتُنسب إليه وتُعامل بإنصاف؟	الاعتراف المحدد بالجهد؛ اتساق المكافآت والفرص؛ شفافية المعايير.	التقدير والعدالة
هل يمتلك الموظف مساحة مبادرة داخل حدود واضحة؟	منح صلاحية مناسبة؛ تفويض حقيقي؛ عدم التدخل التفصيلي غير الضروري؛ دعم القرار.	التمكين والثقة
هل يعرف الموظف ما الذي نجح وما الذي يحتاج إلى تحسين؟	تعقيب قريب من الحدث؛ توجيه عملي؛ تدريب وإرشاد؛ فرص تعلم ومسؤولية متدرجة.	التغذية الراجعة والتطوير
هل يستطيع الموظف قول ما يراه دون خوف غير مبرر؟	الاستماع؛ احترام الاعتراض؛ إشراك الموظفين؛ تقبل الخطأ المعقول؛ عدم الإهانة أو الانتقام.	المشاركة والأمان النفسي
هل تنتقل الفكرة من الحديث إلى التجربة أو الإغلاق الواضح؟	تحديد مالك للفكرة؛ مدة رد؛ موارد للتجريب؛ قرار مسبب؛ تقدير المساهم.	المتابعة وتحويل الفكرة

تعمل الأبعاد بوصفها منظومة مترابطة. فالتمكن دون اتصال قد يؤدي إلى قرارات متعارضة، والتقدير دون عدالة قد ينظر إليه كمجاملة، والمشاركة دون متابعة قد تصبح جلسة استماع بلا أثر،

والتغذية الراجعة دون أمان نفسي قد تُفهم بوصفها عقاباً. لذلك فإن تقييم القيادة التحفيزية يتطلب فحص الاتساق بين الأبعاد لا وجود كل سلوك منفرداً.

وتوضح الاستجابات أن القيادة المباشرة كانت في حالات عديدة أقوى في الإرشاد والتقدير اليومي من المستويات العليا، بينما ارتبطت الإدارة العليا في بعض الحالات بالغموض أو البعد أو القرارات غير المفهومة. ويعني ذلك أن المنظمة تحتاج إلى مواءمة رأسية؛ إذ لا يمكن للمشرف وحده أن يحافظ على الدافعية إذا كانت الأنظمة الكبرى ترسل إشارات مناقضة حول العدالة أو الأولويات أو الاستجابة للأفكار.

2.2.6 ممارسات التحفيز المادي والمعنوي:

يشمل التحفيز المادي الأجر والمكافأة والبدلات والوقت المرن والفرص التي تحمل قيمة ملموسة، بينما يشمل التحفيز المعنوي الاعتراف والثقة والمسؤولية والشكر والظهور أمام الإدارة وفرص التعلم. ولا تضع الأدبيات أحد النوعين بديلاً عن الآخر؛ فالعدالة المادية أساس للثقة، والتحفيز المعنوي يعمق المعنى والانتماء. وعندما يكون التعويض غير عادل أو غير مفهوم، يصعب أن تعوضه كلمات التقدير وحدها. أظهرت الاستجابات أن التقدير الشخصي المحدد، وإسناد مسؤولية إضافية، والاعتراف أمام فريق صغير، كانت ذات قيمة كبيرة لبعض المشاركين. وفي المقابل، انتقد آخرون عدم اتساق المكافآت أو تباين الترتيبات الوظيفية أو اقتصار الظهور القيادي على مناسبات قصيرة. ويشير ذلك إلى ضرورة تصميم منظومة تقدير متعددة الأدوات، تربط المكافأة بالمساهمة والمعايير، وتسمح بالاعتراف السريع دون انتظار دورة سنوية.

كما ينبغي التفريق بين التقدير والمحابة. فالتقدير التحفيزي يوضح سبب الاختيار، وينسب الفكرة إلى صاحبها، ويراعي العمل الفردي والجماعي، ولا يحرم الآخرين من الموارد أو الفرص دون مبرر. أما التقدير غير الشفاف فقد يخفض الدافعية لأنه يعزز شعور المقارنة السلبية. ولهذا كانت العدالة التنظيمية موضوعاً محورياً في نتائج الدراسة وفي دراسة (Jaboob et al. 2023) التي بينت دورها في استدامة إبداع الموظفين.

2.2.7 التحديات التي تواجه القيادة التحفيزية :

تواجه القيادة التحفيزية تحديات على مستوى القائد والنظام والسياس. فعلى مستوى القائد قد تظهر الإدارة التفصيلية، أو ضعف مهارة التغذية الراجعة، أو الميل إلى الاستجابة للمشكلة الآنية بدل التخطيط، أو عدم القدرة على التعامل مع الاعتراض دون دفاعية. وعلى مستوى النظام قد تغيب معايير الصلاحيات أو تتباطأ الموافقات أو لا تتكامل الحوافز مع أهداف التحسين. وعلى مستوى السياق قد تفرض العقود واللوائح والجهات الخارجية حدوداً حقيقية على القرار.

ليس كل قيد إداري سلبياً؛ فبعض القيود يحمي السلامة والجودة والحقوق. المشكلة تنشأ عندما لا يعرف الموظف سبب القيد، أو عندما يستخدم القيد العام لرفض فكرة يمكن اختبارها في مساحة غير حرجية، أو عندما لا يوجد مسار لطلب الاستثناء أو تعديل الإجراء. لذلك فإن القيادة التحفيزية تحتاج إلى قدرة تفسيرية: توضيح ما هو إلزامي، وما هو قابل للمراجعة، ومن يملك التغيير، وما الدليل المطلوب. ومن التحديات كذلك تباين الممارسة بين الوحدات والمستويات. قد يعمل الموظف مع مشرف داعم لكنه يواجه نظام مكافآت لا يعكس أدائه، أو إدارة عليا بعيدة، أو حاجزاً بين الأقسام. وهذا التباين يجعل المناخ التنظيمي غير مستقر؛ إذ تعتمد المبادرة على هوية المشرف أكثر من اعتمادها على سياسة مؤسسية. ويعد تحويل الممارسة الجيدة من سلوك فردي إلى معيار تنظيمي أحد أهداف التوصيات اللاحقة.

2.3 المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

2.3.1 مفهوم الإبداع التنظيمي والتميز بينه وبين الابتكار:

يشير الإبداع التنظيمي إلى إنتاج أفكار أو حلول أو طرائق جديدة ومفيدة بالنسبة إلى سياق العمل، سواء كانت جديدة على المنظمة كلها أو على الوحدة التي تطبقها. ويشترط في الفكرة أن تحمل قيمة عملية، لأن الجودة دون فائدة لا تحقق هدف الإبداع التنظيمي. وقد يتمثل الإبداع في تغيير كبير، لكنه غالباً يظهر في تحسينات متراكمة مثل تبسيط إجراء أو إعادة تنظيم معلومة أو تطوير طريقة تدريب أو منع تكرار خطأ.

أما الابتكار التنظيمي فيتعلق بمرحلة أوسع تشمل تبني الفكرة وتطبيقها ونشرها وتحقيق أثر منها. وبذلك يمكن القول إن الإبداع يولد الإمكان، بينما يحول الابتكار الإمكان إلى ممارسة أو منتج أو عملية. وتفيد هذه التفرقة في الدراسة لأن بعض المشاركين وصفوا وجود أفكار جيدة ورغبة في التحسين، لكنهم أشاروا إلى أن الأفكار لا تنتقل دائماً إلى التنفيذ. وهذا يعني أن مستوى الإبداع الفردي أو الجماعي قد يكون أعلى من مستوى الابتكار المؤسسي.

تستخدم الدراسة مصطلح الإبداع التنظيمي بصورة تشمل توليد الفكرة والمشاركة في تطويرها، مع الاهتمام بمسارها نحو التطبيق. والسبب أن الأسئلة المفتوحة لم تقتصر على إنتاج الأفكار، بل تناولت كيفية تقديمها وتقييمها واعتمادها وتنفيذها والتعرف على نتائجها. ومن ثم فإن النتائج توضح موقع القوة أو الضعف في السلسلة كاملة، لا في خيال الموظف وحده.

تتسق هذه الرؤية مع الأدبيات التي تعد الإبداع ظاهرة متعددة المستويات؛ فقد تبدأ الفكرة من فرد، ثم تحتاج إلى فريق يصقلها، وقائد يريها، وإدارة توفر الموارد، ونظام يسمح بالتجريب. وبين Anderson (2014) et al. أن فهم الإبداع والابتكار يتطلب تحليل التفاعل بين الفرد والفريق والمنظمة، بينما تؤكد (Amabile و Pratt 2016) أن الدافعية والسياق التنظيمي يتبادلان التأثير خلال دورة الإبداع.

2.3.2 أهمية الإبداع التنظيمي:

يساعد الإبداع التنظيمي على تحسين الكفاءة والجودة والمرونة، ويمنح المنظمة قدرة أكبر على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة. وفي القطاعات القائمة على المعرفة، تكون الخبرة موزعة بين الموظفين؛ لذلك يمثل إهمال أفكارهم فقداناً لمصدر مهم من مصادر التعلم. كما أن المشاركة في التحسين تعزز إحساس الموظف بالأثر والانتماء، فتنتج دائرة إيجابية بين الإبداع والدافعية. في بيئة الطيران، تتضاعف أهمية التحسين المتراكم. فالاختصار المدروس في وقت إداري، أو توحيد قائمة تحقق غير فنية، أو تحسين مشاركة معلومة، أو تحديث سيناريو تدريبي، قد لا يبدو ابتكاراً جذرياً لكنه يرفع الاتساق ويقلل التأخير ويمنع سوء الفهم. ويصبح الأثر كبيراً عندما تتكرر العملية أو تنتشر الممارسة في وحدات متعددة.

كما يدعم الإبداع قدرة المنظمة على استباق المخاطر بدل الاكتفاء بالاستجابة لها. فالموظفون القريبون من العمليات يستطيعون ملاحظة مؤشرات الضعف أو التكرار أو الفرص، وعندما تتوافر لهم قناة آمنة يمكنهم تحويل الملاحظة إلى اقتراح. أما إذا كانت الثقافة تعاقب السؤال أو تتجاهل المقترح، فقد تبقى المعرفة ضمنية ولا تستفيد منها المنظمة.

2.3.3 مراحل العملية الإبداعية:

يمكن تمثيل العملية الإبداعية في ست مراحل مترابطة: إدراك المشكلة أو الفرصة، وجمع المعلومات، وتوليد البدائل، وصقل الفكرة، وتجريبها، ثم التقييم والتبني. ولا تسير المراحل دائماً في خط مستقيم؛ فقد يعود الفريق إلى تعريف المشكلة بعد التجربة، أو يعدل الفكرة وفق التغذية الراجعة. وتحتاج كل

مرحلة إلى نوع مختلف من القيادة: الإنصات في البداية، وتوفير الوقت والمعلومات أثناء التطوير، والحماية والموارد في التجربة، والعدالة والوضوح عند القرار.

يحدث كثير من التعثر بين مرحلتي الاقتراح والتجريب. فالفكرة قد تكون مفهومة لصاحبها لكنها لا تصاغ بطريقة تسمح بالتقييم، أو لا تجد جهة تملك القرار، أو تتطلب تنسيقًا بين وحدات، أو تخضع لتفسير واسع للقيود. ولذلك ينبغي ألا يحمل الموظف وحده مسؤولية «بيع» الفكرة؛ بل يحتاج النظام إلى نموذج بسيط يساعده على وصف المشكلة والفائدة والمخاطر والموارد المطلوبة.

كما ينبغي أن يتضمن القرار ثلاثة بدائل على الأقل: اعتماد الفكرة، أو طلب تطويرها/تجربتها، أو إغلاقها مع ذكر السبب. فالرفض المسبب يمكن أن يحافظ على الدافعية إذا احترم المساهمة وقدم معرفة قابلة للاستخدام، بينما قد يثبط الصمت حتى الفكرة الجيدة. وتظهر هذه النقطة بوضوح في الاستجابات التي ربطت استمرار المبادرة بوجود رد ومتابعة وتقدير.

2.3.4 مستويات الإبداع التنظيمي :

جدول (5): مستويات الإبداع التنظيمي وأمثلة تطبيقية

المستوى	الوصف	مثال تطبيقي غير حساس
الفردى	ملاحظة فرصة أو توليد فكرة أو حل مشكلة ضمن نطاق العمل.	اقتراح تبسيط نموذج أو تحسين شرح أو إعادة ترتيب مهمة.
الفريقى	تطوير الفكرة بالتعاون ودمج خبرات متعددة وتجريبها.	فريق مشترك يراجع إجراءً إداريًا أو مادة تدريبية.
بين الوحدات	نقل المعرفة وتوحيد ممارسة وتنسيق تحسين عبر تخصصات.	تحسين تدفق المعلومات بين التدريب والدعم الفني والإدارة.
المؤسسى	تحويل الأفكار إلى سياسات أو أنظمة أو قدرات مستدامة.	منصة أفكار موحدة وبرنامج تجارب ومؤشرات سنوية.

توضح المستويات أن وجود موظفين مبدعين لا يضمن بالضرورة منظمة مبدعة. فقد تتوقف الفكرة عند الفرد إذا لم يجد دعمًا، أو تنجح داخل فريق ولا تنتقل إلى غيره، أو تطبق مرة واحدة دون توثيق. ويقاس النضج التنظيمي بقدرة المؤسسة على نقل الفكرة بين المستويات مع الحفاظ على نسبتها إلى أصحابها وتعلمها من النتائج.

تظهر البيانات المرفقة أمثلة على المستويين الفردي والفريقي، مثل تطوير قوائم أو مواد تدريبية أو أساليب تواصل، لكنها تشير أيضًا إلى ضعف في الانتقال المؤسسي نتيجة عدم وجود قناة موحدة أو متابعة أو ملكية واضحة. ومن هنا تركز التوصيات على بناء «قدرة إبداعية» لا مجرد إطلاق حملة أفكار مؤقتة.

2.3.5 محددات الإبداع التنظيمي

2.3.5.1 المحددات الفردية:

تشمل المحددات الفردية المعرفة والخبرة والكفاءة الذاتية والفضول والاستعداد للمخاطرة المحسوبة والمثابرة. وتعد الخبرة ذات قيمة خاصة لأنها تساعد الموظف على التمييز بين التحسين العملي والفكرة غير الواقعية. لكن الخبرة قد تتحول إلى جمود إذا ارتبطت بعبارة «هكذا اعتدنا»، لذلك تحتاج المنظمة إلى الجمع بين الخبرة والاستعداد لمراجعة الافتراضات.

كما تؤثر الهوية المهنية في الإبداع؛ فالموظف الذي يرى نفسه مسؤولاً عن الجودة لا عن تنفيذ المهمة فقط يكون أكثر ميلًا إلى التحسين. وتستطيع القيادة تعزيز هذه الهوية عبر ربط الدور بالغاية وإظهار أثر الاقتراح. أما عندما يشعر الموظف أن القرار بعيد وأن صوته لا يغير شيئًا، فقد ينخفض الاستثمار النفسي حتى لو بقي قادرًا على إنتاج أفكار.

2.3.5.2 المحددات الجماعية:

تتعلق المحددات الجماعية بالتنوع المعرفي والثقة وتوزيع الأدوار وجودة الحوار وإدارة الخلاف. فالتنوع يوفر زوايا متعددة، لكنه يحتاج إلى مناخ يسمح بالاختلاف دون تحويله إلى صراع شخصي. كما أن الفرق التي تتبادل المعرفة بصورة منتظمة تستطيع اكتشاف الروابط بين المشكلات وتجنب تكرار العمل.

أشارت الاستجابات إلى أن التعاون كان قويًا في بعض الفرق القريبة مكانيًا أو وظيفيًا، لكنه أضعف بين الأقسام أو المستويات. ويعني ذلك أن البنية الاجتماعية للمكان والعمل قد تيسر التعلم أو تعزله. ويمكن للقيادة معالجة ذلك باجتماعات تحسين قصيرة مشتركة، ومجتمعات ممارسة، وتوثيق الدروس المستفادة، وتدوير محدود للأدوار أو الملاحظة المتبادلة.

2.3.5.3 المحددات التنظيمية:

تشمل المحددات التنظيمية الاستراتيجية والثقافة والهيكل والموارد والوقت والحوافز والأنظمة. وتعد «المساحة الزمنية» عنصرًا حاسمًا؛ فإذا كان الموظف منشغلًا دائمًا بإبقاء العمليات قائمة، يصبح التحسين نشاطًا إضافيًا مؤجلًا. كما أن غياب ميزانية أو أدوات أو صلاحية للتجريب يجعل الفكرة تعتمد على الجهد الشخصي.

وتؤثر الأنظمة الرسمية بطريقتين متعاكستين. فقد تقتل الفكرة إذا كانت معقدة أو بطيئة، وقد تحميها إذا ضمنت التقييم والشفافية والموارد. لذلك لا تدعو الدراسة إلى تقليل الإجراءات بلا تمييز، بل إلى تصميم إجراء «خفيف ومتناسب» مع حجم الفكرة ومخاطرها. فالفكرة الإدارية الصغيرة لا ينبغي أن تمر بالمسار نفسه الذي يمر به تغيير فني حساس.

2.3.6 الأمان النفسي والإبداع:

الأمان النفسي هو اعتقاد مشترك بأن الفريق بيئة آمنة للمخاطرة الاجتماعية المعقولة، مثل طرح سؤال أو الإقرار بعدم المعرفة أو مناقشة خطأ أو تقديم فكرة غير مكتملة. ولا يعني غياب المساءلة أو التساهل مع المخاطر؛ بل يعني أن الحوار المهني لا يعاقب لمجرد أنه يختلف مع الرأي السائد. وقد بينت المراجعات أن الأمان النفسي يرتبط بالتعلم والصوت والإبداع والأداء، مع أهمية دور القيادة في تشكيله (Newman et al., 2017؛ Frazier et al., 2017).

في البيئة الحساسة للسلامة، يصبح الأمان النفسي أكثر أهمية لأن الصمت قد يمنع وصول معلومة أو اقتراح. وفي الوقت نفسه يجب أن يقترن بمعايير عالية؛ فالموظف يستطيع التعبير، لكنه مطالب بالدليل واحترام الإجراءات. ويؤدي القائد دورًا محوريًا عندما يفصل بين نقد الفكرة ونقد الشخص، ويشكر من يرفع المخاوف، ويطرح أسئلة استكشافية، ويوضح سبب القرار. كشفت بعض الاستجابات عن أمان نفسي جيد مع المشرف المباشر، بينما عبرت استجابات أخرى عن الخوف من أن يفهم الاعتراض بوصفه مقاومة أو عن استخدام عبارات مثبطة. ويؤكد هذا التباين ضرورة جعل الأمان النفسي معيارًا مؤسسيًا تقاس عليه سلوكيات القادة، لا امتيازًا يعتمد على شخصية المشرف.

2.3.7 الإبداع في البيئات عالية الاعتمادية

تتميز البيئات عالية الاعتمادية بانخفاض التسامح مع الأخطاء الحرجة وارتفاع الحاجة إلى اليقظة والتنسيق. وقد يبدو ذلك متعارضًا مع التجريب، إلا أن الاعتمادية نفسها تحتاج إلى التعلم المستمر، والانتباه إلى الإشارات الصغيرة، والاستفادة من الخبرة المتخصصة، والاستعداد لإعادة التقييم. ومن ثم فإن الإبداع المناسب لهذه البيئات هو الإبداع الذي يخضع لحوكمة المخاطر ويستخدم تجارب محدودة وقابلة للعكس.

تتمثل الموازنة العملية في تصنيف الأفكار حسب المخاطرة. فالتغييرات غير الفنية أو منخفضة المخاطر يمكن أن تدخل مسارًا سريعًا، بينما تحتاج التغييرات ذات الصلة بالسلامة أو الاعتماد إلى

مراجعة فنية وتنظيمية أشمل. ويسمح التصنيف بتجنب رفض جميع الأفكار بحجة السلامة، وفي الوقت نفسه يمنع التطبيق غير المنضبط.

كما ينبغي توثيق التعلم من التجارب الناجحة وغير الناجحة. فالفكرة التي لا تحقق النتيجة المتوقعة ليست بالضرورة فشلاً؛ قد تكشف افتراضاً خاطئاً أو شرطاً ناقصاً. والثقافة التحفيزية تحول النتيجة إلى معرفة، بشرط أن تكون التجربة معتمدة وأن تكون النية تحسيناً مهنيًا وأن تراعى الضوابط.

2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي

2.4.1 آليات التأثير:

تؤثر القيادة التحفيزية في الإبداع عبر آليات نفسية وتنظيمية. أولاً، يرفع وضوح الغاية معنى العمل، فيستثمر الموظف خبرته في حل المشكلة بدل التعامل معها كعبء منفصل. ثانيًا، يعزز التقدير والعدالة الانتماء والثقة، فيستمر الموظف في تقديم الأفكار. ثالثًا، يوسع التمكين مساحة البحث والاختيار. رابعًا، تحول التغذية الراجعة المحاولة إلى تعلم. خامسًا، يقلل الأمان النفسي تكلفة التعبير عن الفكرة أو المخاطرة الاجتماعية.

تعمل هذه الآليات في سلسلة. فإذا طرح الموظف فكرة ولم يتلق ردًا، تضعف توقعاته بأن الجهد الإبداعي يؤدي إلى نتيجة؛ وإذا تكرر ذلك، قد يتوقف عن المحاولة. أما إذا تلقى ردًا سريعًا حتى لو كان القرار بالتعديل أو الرفض المسبب، فإنه يتعلم كيفية صياغة أفكار أفضل. ولذلك تعد المتابعة جزءًا من القيادة التحفيزية، لا مجرد وظيفة إدارية لاحقة.

تؤثر القيادة كذلك في توزيع الانتباه. فالقائد الذي يسأل بانتظام «ما الذي يمكن تحسينه؟» ويخصص وقتًا قصيرًا لمراجعة الدروس يجعل التحسين أولوية مشروعة. أما القائد الذي لا يناقش سوى أخطاء اليوم أو سرعة التنفيذ فيرسل رسالة بأن التفكير التطويري ليس جزءًا من العمل. وتفسر هذه الآلية لماذا وصف بعض المشاركين البيئة بأنها تركز على المحافظة على الأداء أكثر من تحسينه.

2.4.2 الدور الوسيط للعدالة والثقة والأمان النفسي:

لا تنتقل الممارسة القيادية إلى الإبداع بصورة آلية؛ بل تعتمد على تفسير الموظف لها. فالقرار نفسه قد ينظر إليه بوصفه حماية مهنية إذا كان مسببًا ومتسقًا، أو سيطرة غير عادلة إذا كان غامضًا وانتقائيًا. وتعمل العدالة التنظيمية على بناء هذا التفسير، لأنها تتعلق بعدالة النتيجة والإجراء وطريقة التعامل والمعلومات المقدمة.

تؤكد دراسة (Jaboob et al. 2023) أن العدالة التنظيمية تسهم في استدامة الإبداع في ظل الأنماط القيادية المختلفة. كما تظهر الاستجابات أن عدم اتساق المكافآت أو الفرص يقلل الثقة، بينما يدعم التقدير المحدد والشفافية الاستعداد للمشاركة. ومن ثم فإن أي برنامج للتحفيز يحتاج إلى مراجعة قواعد العدالة بقدر حاجته إلى تدريب القادة.

وتعمل الثقة والأمان النفسي كجسر بين العدالة والمبادرة. فالموظف قد يمتلك فكرة لكنه لن يشاركها إذا توقع أن تنسب إلى غيره، أو أن تقابل بالسخرية، أو أن تعرض عمله للخطر. لذلك تمثل حماية النسبة، والرد المحترم، وعدم الانتقام، عناصر عملية في نظام الإبداع.

2.4.3 التباين بين المستويات القيادية:

تعدد مصادر القيادة داخل المنظمة: المشرف المباشر، والمدير المتوسط، والإدارة العليا، وأحياناً القيادات المهنية أو التعاقدية. وقد تتسق هذه المصادر أو تتعارض. فالمشرف المباشر يملك التأثير اليومي في التقدير والتوجيه، بينما تتحكم المستويات الأعلى في الموارد والحوافز والسياسات. وإذا دعم المشرف الفكرة ولم تتوافر موارد أو قرار من الأعلى، قد يشعر الموظف بأن الدعم رمزي.

أظهرت البيانات هذا التباين بوضوح؛ إذ وصف عدد من المشاركين المشرفين المباشرين بأنهم الأكثر حضوراً وتقديراً وإرشاداً، بينما كانت ملاحظاتهم أكثر نقداً تجاه المستويات العليا من حيث الاتصال والعدالة والاستجابة. وفي حالات أخرى كانت القيادة العليا متاحة أو داعمة، لكن القيود الخارجية حدت من التنفيذ. وتبرز الحاجة إلى مواءمة رأسية تربط الرسائل اليومية بالسياسات والقرارات.

يمكن تحقيق المواءمة عبر اجتماعات دورية بين مستويات القيادة لمراجعة الأفكار والتحديات، ومصفوفة صلاحيات تبين من يقرر ماذا، ونشر ملخصات القرارات، وتقييم القادة على مؤشرات المشاركة والتطوير لا على الالتزام التشغيلي وحده. وبذلك تتحول القيادة التحفيزية من مبادرة فردية إلى نظام متسق.

2.4.4 النموذج التفسيري للعلاقة في الدراسة الحالية:

يقترح النموذج التفسيري أن القيادة التحفيزية ترفع الإبداع عندما تؤدي إلى أربعة إدراكات لدى الموظف: «أفهم الغاية»، «أستطيع المساهمة»، «ستعامل مساهمتي بعدل»، و«ستتابع الفكرة بوضوح». وتؤدي هذه الإدراكات إلى سلوكيات مثل طرح السؤال، وتوليد البديل، ومشاركة المعرفة، وقبول مسؤولية التجربة، والاستمرار بعد التغذية الراجعة.

وفي المقابل، تضعف العلاقة عندما يواجه الموظف رسائل مثل «القرار لا يتغير»، أو «لا توجد جهة واضحة»، أو «المكافآت غير مفهومة»، أو «لا وقت للتحسين». وتنتج هذه الرسائل سلوكيات انسحابية: الاقتصار على المطلوب، تجنب المخاطرة، الاحتفاظ بالفكرة، أو تركها بعد المحاولة الأولى. ولا يعني ذلك أن كل عدم تطبيق سببه القيادة؛ فقد تكون الفكرة غير مناسبة أو القيود حقيقية، لكن القيادة تحدد كيفية تفسير النتيجة والتعلم منها.

2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

2.5.1 الدراسات العربية:

تناولت الدراسات العربية العلاقة بين القيادة والإبداع من زوايا متعددة، وإن كان استخدام مصطلح «القيادة التحفيزية» أقل شيوعاً من القيادة التحويلية أو التمكينية. وتفيد هذه الدراسات في تحديد السلوكيات المشتركة مثل التحفيز الإلهامي، والمشاركة، والعدالة، وتطوير المواهب، كما تساعد على فهم السياقات العربية والسعودية التي تختلف في الهياكل والثقافة التنظيمية واللوائح.

دراسة علي شريف وعلي شريف (2019) بعنوان «دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري» استخدمت المنهج الوصفي في مؤسسة صناعية، وخلصت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، وبخاصة الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية، تسهم في التفكير الاستراتيجي والإبداع الإداري. وتفيد الدراسة الحالية من هذا الربط، لكنها تتوسع نحو تحليل كيفية إدراك الموظفين للسلوك القيادي اليومي ومسار الفكرة داخل بيئة طيران.

ودراسة الأعجم (2022) حول دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية مع وجود الإدارة الإلكترونية متغيراً وسيطاً، أبرزت أن أثر القيادة لا ينفصل عن الأنظمة التي تيسر الاتصال والإجراءات. وتندرج هذه النتيجة مع تركيز الدراسة الحالية على أن التحفيز يحتاج إلى قناة رسمية ومتابعة وشفافية، لا إلى التشجيع اللفظي وحده.

أما دراسة آل شميله (2024) على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير فقد بحثت دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي، وأظهرت أهمية التطوير والاحتفاظ بالكفاءات والفرص المهنية في دعم السلوك الإبداعي. وتوضح هذه النتيجة أن القيادة التحفيزية تتعزز عندما تكون ممارسات الموارد البشرية متسقة مع رسائل القادة.

كما تناولت دراسة العتيبي (2024) العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة اتصالات سعودية، وأكدت أن استقطاب المواهب وتطويرها وتحفيزها يرتبط بارتفاع السلوك

الإبداع. وتفيد الدراسة الحالية من السياق السعودي، لكنها تختلف بتركيزها على التفاعل القيادي وعلى بيئة فنية حساسة للسلامة.

جدول (6): الدراسات العربية السابقة المختارة

الدراسة	الموضوع	المنهج/المجال	أبرز ما يفيد الدراسة الحالية
علي شريف وعلي شريف (2019)	دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري	وصفي؛ مؤسسة صناعية	أهمية التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري.
الأعجم (2022)	القيادة التحويلية والإبداع الإداري مع دور الإدارة الإلكترونية	وصفي تحليلي؛ قطاع مصرفي	الأنظمة الإدارية والتقنية تدعم انتقال أثر القيادة إلى الإبداع.
آل شميله (2024)	إدارة المواهب وتعزيز السلوك الإبداعي	ميداني؛ شركة سعودية للكهرباء	التطوير والتقدير والاحتفاظ بالمواهب تدعم السلوك الإبداعي.
العتيبي (2024)	إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى العاملين	ميداني؛ شركة اتصالات سعودية	ممارسات إدارة المواهب ترتبط بالإبداع وتحتاج إلى بيئة داعمة.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

تعد دراسة Gumusluoglu و(2009 Ilsev من الدراسات الأساسية التي ربطت القيادة التحويلية بالإبداع الفردي والابتكار التنظيمي عبر تحليل متعدد المستويات. وأظهرت أن السلوك القيادي التحويلي لا يرفع إبداع الموظف فقط، بل يمكن أن ينعكس على قدرة المنظمة على الابتكار عندما تتوافر بيئة داعمة. وتدعم هذه النتيجة الفصل بين توليد الفكرة وبين تحويلها إلى ممارسة مؤسسية.

وفسرت دراسة Zhang و(2010 Bartol أثر القيادة التمكينية في الإبداع من خلال التمكين النفسي والدافعية الداخلية والانخراط في العملية الإبداعية. وتفيد هذه الدراسة في تفسير الاستجابات التي ربطت الاستقلالية والثقة بالقدرة على إيجاد حلول، وربطت الإدارة التفصيلية المفرطة بانخفاض الحافز.

وقدمت مراجعة (Hughes et al. 2018) تحليلاً شاملاً للعلاقة بين القيادة والإبداع والابتكار، وخلصت إلى أن الأثر يختلف باختلاف نوع القيادة والمرحلة والسياق، وأن القيادة يمكن أن تكون ميسرة

أو مثبطة. وهذه النتيجة مهمة للدراسة الحالية لأنها لا تفترض أثرًا إيجابيًا موحدًا، بل تحلل التباين بين المشاركين والمستويات القيادية.

واستعرضت دراسة (Lee et al. 2020) الأدلة التجريبية من خلال تحليل تلوي لروابط القيادة بالإبداع والابتكار، وأظهرت أن القيادة التي تدعم التغيير والاستقلالية والعلاقات الإيجابية ترتبط بمخرجات إبداعية أفضل. وتدعم هذه النتيجة اختيار الأبعاد الخمسة للقيادة التحفيزية في الدراسة الحالية.

وفي السياق السعودي، قدمت (Alessa 2021) مراجعة منهجية لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيراتها التنظيمية في الجامعات العامة السعودية. وأكدت أهمية التحفيز الإلهامي والتمكين والتأثير المثالي في التغيير، لكنها ركزت على التعليم العالي، وهو ما يبرز الحاجة إلى نقل التحليل إلى القطاعات الفنية والتشغيلية.

أما Jun و (Lee 2023) فقد اختبرا علاقة القيادة التحويلية بالسلوك الابتكاري، ووجدوا أن الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع يفسران جانبًا من العلاقة. وتوضح الدراسة أن القيادة تحتاج إلى مناخ داعم حتى يتحول الأثر إلى سلوك. كما بينت دراسة (Jaboob et al. 2023) أن العدالة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في استدامة إبداع الموظفين تحت أنماط قيادة مختلفة، وهو ما يتفق مع بروز العدالة والمكافآت في الاستجابات الحالية.

جدول (7): الدراسات الأجنبية السابقة المختارة

الدراسة	الموضوع	المنهج	النتيجة ذات الصلة
Gumusluoglu & Ilsev (2009)	القيادة التحويلية والإبداع والابتكار	تحليل متعدد المستويات	أثر إيجابي على الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي.
Zhang & Bartol (2010)	القيادة التمكينية والإبداع	نمذجة علاقات وسيطة	التمكين النفسي والدافعية الداخلية والانخراط الإبداعي آليات أساسية.
Hughes et al. (2018)	القيادة والإبداع والابتكار	مراجعة نقدية	الأثر مشروط بالنمط والمرحلة والسياق التنظيمي.

الدراسة	الموضوع	المنهج	النتيجة ذات الصلة
Lee et al.)2020(	أنماط القيادة والإبداع والابتكار	تحليل تلوي	القيادة الداعمة للتغيير والاستقلالية ترتبط بمخرجات إبداعية.
Alessa)2021(	القيادة التحويلية في الجامعات السعودية	مراجعة منهجية	أهمية التحفيز والتمكين في السياق السعودي مع تركيز تعليمي.
Jun & Lee)2023(	القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري	دراسة كمية	الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي يفسران العلاقة.
Jaboob et al. (2023)	أنماط القيادة وإبداع الموظفين	دراسة كمية	العدالة التنظيمية عامل حاسم في استدامة الإبداع.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسات السابقة على أن القيادة التي تمنح معنى ودعماً وثقة وعدالة ترتبط بدرجات أعلى من الإبداع أو السلوك الابتكاري. كما تتفق على أن الأثر لا ينتج مباشرة فقط، بل يمر عبر الدافعية والتمكين والأمان النفسي والالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة التحفيزية مفهوم متعدد الأبعاد يحتاج إلى فهم الخبرة التي يبنيها الموظف من تكرار السلوكيات. وتختلف الدراسات في قطاعاتها وأدواتها ومستويات التحليل. فبعضها كمي يعتمد المقاييس المغلقة، وبعضها مراجعة أو تحليل تلوي، بينما تقل الدراسات النوعية التي تستكشف لغة الموظفين وأمثلتهم وتفسيراتهم. كما تركز الدراسات العربية غالباً على قطاعات تعليمية أو مصرفية أو صناعية وخدمية، ولا تتناول بصورة كافية بيئة الطيران والتدريب والصيانة في السعودية. تختلف الدراسة الحالية كذلك في أن الأداة المفتوحة تغطي سلسلة الإبداع من القيادة إلى الفكرة ثم التقييم والتطبيق، وتستكشف المعوقات التنظيمية والقيود الخارجية. كما تسمح بالمقارنة بين خبرات إيجابية ومختلطة وناقدة، بدل افتراض تجانس المناخ. ويعطي هذا التباين أساساً لتوصيات أكثر واقعية تتعامل مع المستويات والعمليات لا مع القائد الفرد وحده.

جدول (8): موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

البعد المقارن	الغالب في الدراسات السابقة	موقع الدراسة الحالية
المتغير المستقل	قيادة تحويلية/تمكينية/أنماط متعددة	قيادة تحفيزية مركبة من خمسة أبعاد ومتابعة الفكرة.
المتغير التابع	إبداع فردي أو سلوك ابتكاري أو ابتكار تنظيمي	إبداع تنظيمي وصور التحسين ومسار الفكرة إلى التطبيق.
المنهج	غالبًا كمي أو مراجعة أدبيات	دراسة حالة نوعية وتحليل موضوعي لاستجابات مفتوحة.
السياق	تعليم، بنوك، صناعة، خدمات، جامعات	طيران وتدريب وصيانة ودعم تشغيلي في الرياض.
الإضافة	إثبات علاقات عامة أو آليات وسيطة	تفسير الخبرة اليومية والفروق بين المستويات والقيود والعمليات.

2.5.4 الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة الأولى في محدودية الأدلة التطبيقية حول القيادة التحفيزية في قطاع الطيران السعودي، ولا سيما المؤسسات التي تجمع التدريب والصيانة والدعم التشغيلي وتعمل ضمن قيود متعددة الأطراف. فهذه البيئة تختلف عن السياقات التي يستطيع فيها المدير تغيير العملية مباشرة، وتحتاج إلى فهم أثر الصلاحيات والاعتمادات الخارجية في الإبداع.

وتتمثل الفجوة الثانية في نقص التفسير النوعي لمسار الفكرة. فالدراسات الكمية تبين أن القيادة ترتبط بالإبداع، لكنها لا تكشف دائمًا ما الذي يحدث بعد الاقتراح، أو كيف يؤدي تأخر الرد إلى الانسحاب، أو لماذا ينجح دعم المشرف ولا يكتمل بسبب المستوى الأعلى. وتسد الدراسة هذه الفجوة بتحليل أسئلة تتناول التقديم والتقييم والتنفيذ والمتابعة والاعتراف.

أما الفجوة الثالثة فتتعلق بالموازنة بين الإبداع والامتثال. كثير من الأدبيات تتحدث عن الاستقلالية والتجريب بصورة عامة، بينما تحتاج بيئة الطيران إلى «استقلالية مقيدة بوضوح» وتجارب صغيرة معتمدة. وتقترح الدراسة مفهوم الإبداع المنضبط ومسارًا متدرجًا حسب المخاطر.

وتتمثل الفجوة الرابعة في عدم كفاية التركيز على الاتساق بين المستويات القيادية والعدالة بين الفئات أو الترتيبات التنظيمية المختلفة. وقد ظهرت هذه القضايا بوضوح في بعض الاستجابات، ما يجعلها جزءاً جوهرياً من تفسير الدافعية، لا متغيرات هامشية.

2.6 خلاصة الفصل :

خلص الفصل إلى أن القيادة التحفيزية منظومة من السلوكيات والعمليات التي تدعم معنى العمل والتقدير العادل والتمكين والتطوير والأمان النفسي والمتابعة، وأن الإبداع التنظيمي عملية متعددة المستويات تبدأ بفكرة مفيدة ولا تكتمل إلا بتقييمها وتجريبها وتطبيقها وتعلمها. كما أوضح أن العلاقة بين المتغيرين مشروطة بالسياق والعدالة والموارد والحوكمة، وأن بيئة الطيران تحتاج إلى إبداع منضبط يوازن المبادرة والامتثال. وتؤسس هذه الخلاصات للتصميم النوعي والتحليل الموضوعي الموضح في الفصل الثالث.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة الفصل:

يعرض هذا الفصل التصميم المنهجي الذي اعتمد لتحويل الوثائق والاستجابات المفتوحة إلى نتائج قابلة للتتبع والتفسير. وقد كان العرض المبدئي يتجه إلى دراسة كمية تستخدم استبانة مغلقة وتحليلات إحصائية، إلا أن الأداة المطبقة فعلياً في الملفات المرفقة هي استبانة مفتوحة من أربعة وثلاثين سؤالاً، وتحتوي على إجابات وصفية من عدد محدود من الموظفين. لذلك جرى تعديل التصميم النهائي ليصبح دراسة حالة وصفية تحليلية ذات توجه نوعي، وهو تعديل تفرضه طبيعة البيانات ويحمي الدراسة من تطبيق اختبارات إحصائية لا تناسبها.

لا يعني اعتماد المنهج النوعي التخلي عن التنظيم أو القياس، بل استخدام إجراءات مناسبة لنوع الدليل. فقد جرى فحص جميع النماذج، وتحديد الصالح منها، وترميز المشاركين، وتشفير الإجابات، وتجميع الرموز في موضوعات، ثم مراجعة الموضوعات مقابل الأسئلة والبيانات الأصلية. واستخدمت التكرارات الوصفية لتوضيح انتشار الموضوعات بين المشاركين، دون اعتبارها تقديرات إحصائية للمجتمع أو أساساً لاختبارات دلالة.

3.2 تصميم الدراسة:

3.2.1 المنهج الوصفي التحليلي النوعي:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النوعي لأنه يتيح وصف تصورات الموظفين وتجاربهم، ثم تفسير الأنماط والعلاقات والمعاني التي تتكرر في الاستجابات. ولا تسعى الدراسة إلى قياس متوسط رقمي لمفهوم مجرد، بل إلى معرفة كيف يفهم المشاركون الاتصال والعدالة والتمكين والمتابعة، وكيف يربطونها بسلوكهم الإبداعي والمبادرة.

يتميز هذا المنهج بقدرته على الاحتفاظ بالسياق. فإجابة تقول إن الاستقلالية مرتفعة ضمن الإجراءات الروتينية لكنها محدودة عند اقتراح تغيير، تحمل معنى أكثر دقة من اختيار درجة واحدة على مقياس. كما تسمح الإجابات المفتوحة بظهور موضوعات لم تكن مركزة في العرض المبدئي، مثل الفجوة بين القيادة المباشرة والعليا، وتعدد جهات القرار، وعدم اتساق بعض الترتيبات الوظيفية.

وفي المقابل، يفرض المنهج النوعي حدوداً؛ إذ لا يسمح بتعميم النسب على جميع الموظفين، ولا باختبار علاقة سببية أو دلالة إحصائية. ولذلك استخدمت النتائج بوصفها مؤشرات داخل دراسة حالة تساعد على التشخيص والتطوير، ويجب اختبارها في دراسة كمية لاحقة بعينة أوسع إذا أريد التعميم.

3.2.2 دراسة الحالة :

تعد الدراسة دراسة حالة لأنها تركز على منظمة واحدة وسياق تشغيلي محدد، وتستخدم مصادر مترابطة تشمل العرض المبدئي والإطار النظري وتقرير أخلاقيات البحث وأداة الاستبانة والنماذج المكتملة والتلخيص الأكاديمي الأولي. ويتيح تصميم الحالة الربط بين تصور الدراسة في الوثائق وبين الخبرة التي عبر عنها المشاركون.

لا تهدف دراسة الحالة إلى تمثيل جميع شركات الطيران أو جميع موظفي الشركة، بل إلى بناء فهم عميق للحالة المدروسة وإنتاج توصيات مرتبطة بواقعها. ويمكن أن تنتقل بعض الاستنتاجات تحليليًا إلى مؤسسات مشابهة تشترك في خصائص مثل الحساسية للسلامة، وتعدد التخصصات، والقيود التعاقدية، والحاجة إلى التحسين المستمر، بشرط مراعاة الفروق السياقية (Yin, 2018).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

3.3.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين العاملين في الشركة السعودية لهيئة وصيانة الطائرات بالرياض، في المجالات المرتبطة بالتدريب والعمليات الجوية والصيانة والدعم الفني والإدارة والدعم التشغيلي. وقد اختير هذا المجتمع لقدرته على وصف التفاعل اليومي مع المشرفين والمديرين، وعلى تقديم أمثلة واقعية غير حساسة عن التحسين والمبادرة ومسار الأفكار.

لم تتضمن الملفات رقمًا موثقًا لحجم المجتمع الكلي، ولم تستخدم الدراسة إطار معاينة احتماليًا. لذلك لا تحسب نسبة تمثيل العينة للمجتمع ولا هامش خطأ إحصائي. وتعامل الدراسة مع المشاركين بوصفهم مصادر خبرة متنوعة داخل الحالة، لا بوصفهم عينة احتمالية للتعميم.

3.3.2 العينة وطريقة اختيارها:

اعتمدت الدراسة عينة متاحة/قصدية من الموظفين الذين قدموا استجابات للاستبانة المفتوحة. بلغ عدد النماذج المرفقة ثلاث عشرة نموذجًا، وبعد الفحص تبين أن نموذجين خاليان من الإجابات، فاستبعدا من التحليل، وبقيت إحدى عشرة استجابة صالحة. وتمثل العينة مجالات وظيفية وخبرات مختلفة، وهو ما أتاح مقارنة التصورات بين التدريب والعمليات والصيانة والدعم والإدارة.

رمز المشاركون بالرموز (م1) إلى (م11)، ولم تحفظ الأسماء أو الأرقام الوظيفية أو المسميات الدقيقة في جداول النتائج. كما جرى تعميم بعض الأوصاف والمواقف عند الصياغة النهائية، واستبعاد أو إعادة

صياغة أي تفاصيل قد تكشف عمليات أو جهات أو أحداثًا حساسة. ويهدف ذلك إلى حماية المشاركين والمنظمة مع الحفاظ على المعنى البحثي.

جدول (9): خصائص العينة النوعية

العنصر	القيمة	التوضيح
عدد النماذج المرفقة	13	جميع ملفات الاستبانات التي أمكن فحصها.
النماذج المستبعدة	2	نموذجان بلا إجابات موضوعية.
الاستجابات الصالحة	11	دخلت التحليل الموضوعي والتكرارات الوصفية.
نوع العينة	متاحة/قصيدة	لا تمثل عينة احتمالية ولا تسمح بالتعميم الإحصائي.
وحدة التحليل	المشارك والإجابة/المقطع الدلالي	جُمعت المقاطع في رموز ثم موضوعات رئيسية وفرعية.

جدول (10): معايير قبول النماذج واستبعادها

المعيار	القرار	مبرر القرار
وجود إجابات في معظم المحاور	قبول	يتيح بناء صورة متكاملة عن القيادة والإبداع.
وجود إجابات جزئية ذات معنى	قبول مع الإشارة للنقص	يستخدم الجزء المتاح دون استكمال أو افتراض.
خلو النموذج من الإجابات	استبعاد	لا يقدم مادة قابلة للتحليل.
وجود تفاصيل تعريفية أو حساسة	تنقيح/تعميم	يحذف أو يعاد صياغته مع الحفاظ على المعنى.
تكرار نسخة النموذج نفسها دون إجابات جديدة	استبعاد النسخة المكررة	منع تضخيم العدد أو تكرار الرأي.

3.4 أداة جمع البيانات:

3.4.1 وصف الاستبانة المفتوحة:

تتكون أداة الدراسة من استبانة موظفين مفتوحة باللغة الإنجليزية بعنوان أثر القيادة التحفيزية في تعزيز الإبداع التنظيمي، وتضم أربعة وثلاثين سؤالاً موزعة على ستة أقسام. وتقدم صفحة التعليمات تعريفًا بالغرض، وتوضح أن المشاركة طوعية، وأن على المشارك تجنب الاسم والرقم الوظيفي والتفاصيل المصنفة أو السرية أو الفنية الحساسة، وأن الإجابات ستلخص موضوعيًا ولا تنسب إلى أشخاص. صممت الأسئلة لاستدعاء الخبرة لا الموافقة العامة؛ فهي تطلب وصف مواقف قيادية، وأمثلة لتحويل فكرة إلى تحسين أو توقفها، وتقييم قنوات الأفكار، وتحليل أثر عبء العمل والموارد والقيود، وتقديم توصيات عملية. وتزيد هذه الصياغة من غنى البيانات لأنها تجبر التحليل على التعامل مع الأدلة والأمثلة والتباينات.

جدول (11): بنية الاستبانة المفتوحة ومحاورها

القسم	المحور	الأسئلة	المضمون
أ	السياق المهني	4-1	الوظيفة العامة، الخبرة، التفاعل القيادي، المهام التي تتطلب حل مشكلات.
ب	ممارسات القيادة التحفيزية	13-5	الاتصال، التحفيز، التقدير، التطوير، الاستقلالية، الاستماع، العدالة.
ج	الإبداع التنظيمي والتحسين	20-14	مستوى الإبداع، الأمثلة، قنوات الأفكار، التجريب، التعاون، التحسين المستمر.
د	كيفية تأثير القيادة في الإبداع	24-21	الدعم أو التثبيط، أمثلة النجاح والتوقف، عوامل القيادة الأقوى.
هـ	بيئة العمل والمعوقات وسياق الطيران	29-25	الميسرات، العوائق، الموارد، التوازن مع الامتثال، التعامل مع الأخطاء.
و	التوصيات	34-30	ما ينبغي البدء به أو إيقافه أو استمراره، الأنظمة، التدريب، أولويات 12 شهرًا.

3.4.2 صلاحية الأداة ومواءمتها:

جرى تقييم صلاحية الأداة إجرائيًا من خلال مواءمة الأسئلة مع أهداف الدراسة والنموذج المفاهيمي. وتغطي الأسئلة أبعاد القيادة التحفيزية ومظاهر الإبداع ومسار الفكرة والمعوقات والتوصيات، ولا تعتمد على سؤال واحد لكل مفهوم. كما تتضمن أسئلة إيجابية وناقدة وأمثلة مضادة، ما يقلل الميل إلى إجابات مجاملة فقط.

وتدعم التعليمات جودة البيانات من خلال منع المعلومات التعريفية والحساسية وتوجيه المشاركين إلى أمثلة عامة. إلا أن طول الأداة قد يسبب إرهاقًا أو إجابات مختصرة في بعض البنود، وقد ظهر ذلك في عدد محدود من الاستجابات. لذلك استخدم التحليل جميع الإجابات ذات المعنى دون افتراض إجابات مفقودة، وأخذ تكرار الموضوع عبر الأسئلة في الحسبان دون عد الإجابة نفسها أكثر من مرة لكل مشارك في جدول التكرارات الرئيس.

أما الموثوقية النوعية فدعمت من خلال إعداد إطار ترميز واضح، وتعريف كل موضوع، والرجوع إلى النصوص الأصلية عند التفسير، والاحتفاظ بالحالات المخالفة بدل حذفها، والفصل بين الوصف والتأويل. ويمكن في دراسة لاحقة تعزيز الموثوقية بمحلل ثانٍ وحساب نسبة الاتفاق أو مناقشة الفروق في الترميز.

3.5 إجراءات جمع البيانات وإدارتها :

1. تجميع جميع ملفات الاستبانة والوثائق المرتبطة بالدراسة في مجلد عمل واحد.
2. فحص كل نموذج صفحة صفحة وتحديد ما إذا كان مكتملاً أو جزئيًا أو خاليًا.
3. استخراج الإجابات من حقول النماذج ومن ملف Word المكتمل، ومطابقة الأسئلة من 1 إلى 34.
4. منح كل استجابة صالحة رمزًا مجهلاً من (م1) إلى (م11).
5. إزالة أو تعميم التفاصيل التي قد تحدد شخصًا أو عملية أو جهة أو حدثًا حساسًا.
6. إنشاء مصفوفة تجمع السؤال والمشارك والنص المختصر والرموز والموضوعات.
7. تحليل النصوص وإعداد جداول التكرارات الوصفية والاقتراسات المترجمة الآمنة.

3.6 إجراءات التحليل الموضوعي :

اعتمد التحليل الموضوعي بوصفه أسلوبًا منظمًا للتعرف على الأنماط في البيانات النوعية وتفسيرها. واستندت الإجراءات إلى المبادئ التي عرضها Braun و(2021) Clarke، مع تكييفها لأسئلة الدراسة ومحاورها. وجمع التحليل بين توجه استنباطي يبدأ من أبعاد النموذج المفاهيمي، وتوجه استقرائي يسمح بظهور موضوعات من البيانات مثل الفجوة بين مستويات القيادة والقيود التعاقدية وعدم اتساق الحوافز.

كانت وحدة الترميز هي المقطع الدلالي الذي يعبر عن فكرة واحدة أو موقف ذي صلة. وقد يحمل المقطع أكثر من رمز إذا جمع بين سلوك ونتيجة؛ فعبارة تصف الإدارة التفصيلية وما نتج عنها من تراجع المبادرة ترمز تحت «ضعف التمكين» و«أثر مثبط في الإبداع». وبعد الترميز، جُمعت الرموز في موضوعات فرعية ثم رئيسية، وجرى فحص الحدود بينها لتقليل التداخل.

جدول (12): مراحل التحليل الموضوعي

المرحلة	الإجراء	المخرج
1. التعرف على البيانات	قراءة النماذج والوثائق كاملة وتسجيل الانطباعات الأولية.	ملاحظات عن التباين والموضوعات المتكررة.
2. الترميز الأولي	إسناد رموز للمقاطع المرتبطة بالاتصال والعدالة والتمكين وغيرها.	قائمة رموز مرتبطة بالمشاركين والأسئلة.
3. بناء الموضوعات	تجميع الرموز المتقاربة في موضوعات رئيسية وفرعية.	خريطة أولية للموضوعات.
4. المراجعة	مقارنة الموضوعات بالنصوص والحالات المخالفة وإعادة الدمج أو الفصل.	موضوعات متماسكة ومتميزة.
5. التعريف والتسمية	صياغة تعريف تشغيلي لكل موضوع وتحديد ما يشمله وما يستبعده.	إطار ترميز نهائي.
6. العرض والتفسير	ربط الموضوعات بالتساؤلات والأدبيات واختيار شواهد آمنة.	جداول ونتائج ومناقشة وتوصيات.

3.6.1 إطار الترميز:

جدول (13): إطار الترميز الرئيس

الموضوع	التعريف	أمثلة الرموز
وضوح الاتصال	تفسير الأهداف والأولويات والقرارات وربط العمل بالرسالة.	الوضوح؛ الغموض؛ الاتصال التفاعلي؛ بعد الإدارة.
التقدير والعدالة	الاعتراف بالجهد واتساق الفرص والمكافآت والموارد.	شكر محدد؛ نسبة الفكرة؛ مكافأة؛ محاباة؛ تفاوت.
التمكين والثقة	مساحة القرار والتفويض وعدم الإدارة التفصيلية.	استقلالية؛ صلاحية؛ ثقة؛ تدخل؛ خوف من القرار.
التغذية الراجعة والتطوير	التوجيه والتدريب والتوقيت والعملية التعليمية.	تدريب؛ إرشاد؛ رد فوري؛ تأخر؛ فرص تعلم.
الأمان النفسي والصوت	إمكان الاعتراض وطرح المخاوف والأفكار دون ضرر غير مبرر.	إنصات؛ احترام؛ عبارة مثبطة؛ خوف؛ تقبل خطأ.
مسار الفكرة	التقديم والتقييم والتجريب والقرار والمتابعة.	قناة رسمية؛ فقدان الفكرة؛ تجربة؛ اعتماد؛ رد.
التعاون والمعرفة	تبادل الخبرة والعمل بين الفرق والأقسام.	تعاون داخلي؛ صوامع؛ اجتماع؛ تعلم مشترك.
الموارد والقيود	الوقت والعبء والأدوات واللوائح والعقود والموافقات.	ضغط؛ نقص موظفين؛ بيروقراطية؛ اعتماد خارجي.
مخرجات الإبداع	الأفكار والتحسينات والمبادرة والتطبيق.	تحسين تدريب؛ تبسيط؛ حل؛ توفير وقت؛ توقف.

3.6.2 استخدام التكرارات الوصفية:

استخدمت التكرارات لبيان عدد المشاركين الذين ظهر لديهم موضوع معين مرة واحدة على الأقل. فإذا ذكر المشاركون ضعف المتابعة في عدة أسئلة، حُسب مشاركاً واحداً في تكرار الموضوع، لتجنب تضخيم الحضور بسبب طول الإجابة أو تكرار السؤال. ولا تعني النسبة أن الموضوع له وزن سببي أو أنه يمثل جميع الموظفين؛ بل تساعد القارئ على التمييز بين موضوع شامل وموضوع ظهر لدى عدد أقل. كما استخدمت فئات وصفية للمناخ القيادي ومستوى الإبداع بهدف تلخيص الاتجاه العام لكل استجابة: إيجابي أو مختلط أو سلبي بالنسبة للمناخ، وجيد/مشجع أو متوسط أو منخفض/مقيد بالنسبة للإبداع. وقد بني التصنيف على مجمل الإجابات لا على بند واحد، وهو أداة تفسيرية داخل الحالة وليس مقياساً معيارياً.

3.7 الاعتبارات الأخلاقية:

استندت الدراسة إلى مبادئ الأمانة والموضوعية والسرية والموافقة الطوعية وعدم الإضرار، كما وردت في تقرير أخلاقيات البحث المرفق وفي تعليمات الاستبانة. وقد أوضحت الأداة للمشارك أن المشاركة اختيارية، وأنه يستطيع ترك أي سؤال، وأن عليه عدم كتابة الاسم أو الرقم الوظيفي أو معلومات تحدد الآخرين، وأن النتائج ستجمع في موضوعات ولن تنسب إلى أشخاص.

اتخذت الدراسة إجراءات إضافية لحماية السرية: استخدام الرموز بدل المسميات الدقيقة، وعدم إدراج نصوص كاملة، وتعميم تفاصيل الجهات أو الترتيبات أو الأحداث، واستبعاد أي معلومة فنية أو تشغيلية أو أمنية حساسة. كما جرى الحفاظ على الآراء الناقدة دون تحديد أصحابها، لأن حذفها يخل بالموضوعية ويضعف الثقة في التحليل.

والتزم الباحث بعدم اختلاق بيانات أو استكمال إجابات مفقودة أو تحويل النتائج النوعية إلى اختبارات إحصائية. وعند عرض التكرارات، ذُكر حجم العينة وحدود التعميم. كما روعيت نسبة الأفكار إلى مصدرها العلمي في الإطار النظري، وإدراج المراجع العربية أولاً ثم الأجنبية وفق أسلوب توثيق موحد.

3.8 معايير جودة الدراسة النوعية:

دعمت المصدقية من خلال قراءة جميع الاستجابات وعدم الاكتفاء بالتلخيص السابق، والبحث عن الحالات المؤيدة والمخالفة، وربط الاستنتاجات بأكثر من سؤال أو مشارك متى أمكن. ودعمت القابلية للتتبع بتوثيق عدد النماذج ومعايير الاستبعاد وخطوات التحليل وإطار الترميز.

ودعمت الاعتمادية بالالتزام بتعريفات ثابتة للموضوعات وبقاعدة العد مرة واحدة لكل مشارك، وبالفصل بين الوصف والنتيجة والتوصية. أما قابلية النقل فدعمت بوصف السياق والحدود والوظائف العامة، حتى يستطيع القارئ تقدير مدى تشابه الحالة مع سياقات أخرى دون ادعاء تعميم. ومع ذلك، تبقى هناك قيود تتعلق بصغر العينة، واحتمال تحيز المشاركة، وتفاوت طول الإجابات، وكون بعض النماذج باللغة الإنجليزية، وعدم وجود مقابلات متابعة للتحقق من المعاني. وقد عولجت هذه القيود بالحذر في الصياغة والاعتماد على الأنماط المتكررة وعدم تفسير الصمت بوصفه موافقة أو رفضاً.

3.9 حدود المنهجية :

- العينة صغيرة وغير احتمالية، فلا تسمح بتعميم النسب أو إجراء اختبارات دلالة.
- البيانات ذاتية وتعكس تصورات المشاركين، وقد تتأثر بالخبرة الشخصية أو العلاقة بالمستوى القيادي.
- تفاوتت الإجابات في التفصيل، وبعض البنود تركت دون إجابة أو أحيل فيها إلى إجابة سابقة.
- لم تتضمن الدراسة مقابلات متابعة أو ملاحظة ميدانية أو بيانات أداء موضوعية للمقارنة.
- قد تختلف ترجمة بعض التعبيرات الإنجليزية الدقيقة، لذلك استخدمت صياغة عربية محافظة على المعنى العام.
- النتائج تخص الفترة والملفات المرفقة، وقد تتغير الممارسات التنظيمية بمرور الوقت.

3.10 خلاصة الفصل :

أوضح الفصل أن التصميم الأنسب للبيانات الفعلية هو دراسة حالة نوعية وصفية تحليلية تعتمد الاستبانة المفتوحة والتحليل الموضوعي، وأن إحدى عشرة استجابة دخلت التحليل بعد استبعاد نموذجين خاليين. كما شرح بنية الأداة، وخطوات إدارة البيانات والتميز، واستخدام التكرارات الوصفية، وإجراءات السرية والأمانة، وحدود التعميم. ويعرض الفصل التالي النتائج وفق أسئلة الدراسة والموضوعات الرئيسة، ثم يناقشها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4.1 مقدمة الفصل:

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الموضوعي للاستجابات الإحدى عشرة الصالحة، ويبدأ بوصف المشاركين بصورة عامة، ثم يقدم التقديرات الوصفية للمناخ القيادي ومستوى الإبداع، ويتناول الموضوعات الرئيسية التي ظهرت في البيانات. ويرتبط العرض بأسئلة الدراسة، مع استخدام اقتباسات مترجمة ومختصرة بعد تعميمها وحذف أي تفاصيل تعريفية أو حساسة.

ينبغي تفسير الأعداد الواردة بوصفها تكرارات داخل عينة نوعية محدودة، لا نسبًا تمثل جميع موظفي الشركة. وتتمثل قيمتها في إظهار مدى انتشار الموضوع بين المشاركين وفي دعم التحليل النصي. وقد احتفظت الدراسة بالتباين؛ فوجود استجابات إيجابية لا يلغي الاستجابات الناقدة، والعكس صحيح، بل يكشف اختلاف الخبرة حسب المستوى القيادي والوحدة والظرف والقيود.

4.2 الخصائص العامة للمشاركين :

توزعت الاستجابات على ثلاثة مجالات عامة: التدريب والعمليات الجوية، والدعم الفني والصيانة، والإدارة والدعم التشغيلي. ويمثل مجال التدريب والعمليات النسبة الأكبر، وهو أمر يفسر كثرة الأمثلة المتعلقة بطرق التدريب والتخطيط والتنسيق والأداء اليومي. ومع ذلك، أتاحت استجابات الصيانة والإدارة إظهار قضايا الموارد والإجراءات والتعاون بين الوظائف.

كما تنوعت الخبرة من أقل من سنة إلى أكثر من عشر سنوات، وإن لم يحدد مشاركان المدة بدقة. ويساعد هذا التنوع على مقارنة تصورات الموظفين الجدد نسبيًا بمن لديهم خبرة أطول، لكنه لا يكفي لإجراء فروق إحصائية. وقد ظهرت الخبرة في التحليل بوصفها مصدرًا لفهم النظام وحدود القرار، وفي بعض الحالات مصدرًا لانتقاد استمرار المشكلات أو تأخر التغيير.

جدول (14): توزيع المشاركين حسب مجال العمل

النسبة الوصفية	العدد	مجال العمل العام
63.6%	7	التدريب والعمليات الجوية
18.2%	2	الدعم الفني والصيانة
18.2%	2	الإدارة والدعم التشغيلي
100%	11	الإجمالي

جدول (15): توزيع المشاركين حسب الخبرة

النسبة الوصفية	العدد	فئة الخبرة
36.4%	4	أقل من ثلاث سنوات
27.3%	3	من ثلاث إلى خمس سنوات
18.2%	2	أكثر من خمس سنوات
18.2%	2	لم تحدد بدقة
100%	11	الإجمالي

4.3 التقدير الوصفي للمناخ القيادي:

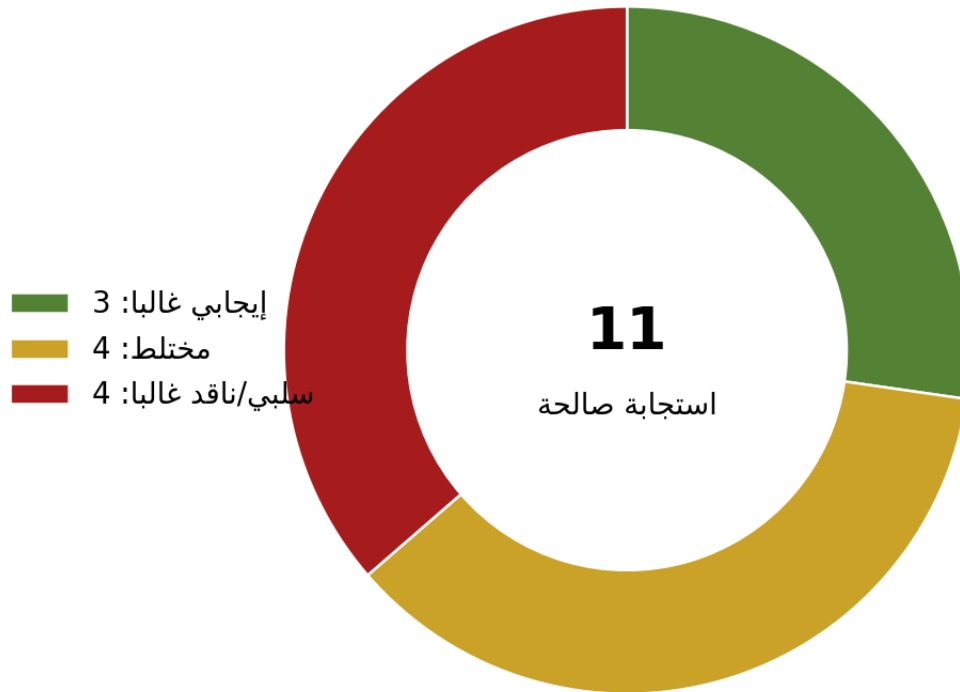
عند قراءة كل استجابة بوصفها حالة متكاملة، أمكن تصنيف ثلاث استجابات على أنها إيجابية في الغالب، وأربع على أنها مختلطة، وأربع على أنها سلبية أو ناقدة في الغالب. ولا يعكس التصنيف حكمًا على شخص أو إدارة بعينها، بل اتجاه الخبرة التي وصفها المشاركون عبر محاور الاتصال والتقدير والتمكين والتطوير والاستجابة للأفكار.

تشير الفئة المختلطة إلى وجود ممارسات جيدة في مستوى أو موقف، وممارسات ضعيفة في مستوى آخر. وكان النمط الأكثر وضوحًا هو دعم المشرف المباشر مقابل ضعف أو بعد المستويات الأعلى، أو وجود قيادة متاحة لكن قيودًا خارجية تحد من تحويل الأفكار. ويؤكد ذلك أن المتوسط العام قد يخفي اختلافات مهمة داخل النظام القيادي.

جدول (16): التقدير الوصفي للمناخ القيادي

الملاحظات العامة	العدد	التقدير
اتصال قريب، تقدير، ثقة، تدريب، واستعداد لتجريب تحسينات ضمن الضوابط.	3	إيجابي غالبًا
دعم في بعض المستويات أو المواقف، مع ضعف في المتابعة أو الصلاحيات أو الأنظمة.	4	مختلط
غموض أو بعد قيادي، إدارة تفصيلية، ضعف تقدير/عدالة، أو استجابة مثبطة للأفكار.	4	سلبى/ناقد غالبًا

التقدير الوصفي للمناخ القيادي



شكل (2): التقدير الوصفي للمناخ القيادي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الدراسة.

4.4 التقدير الوصفي لمستوى الإبداع التنظيمي:

صنفت ست استجابات مستوى الإبداع بأنه جيد أو مشجع في نطاق العمل، واستجابة واحدة بأنه متوسط، وأربع استجابات بأنه منخفض أو مقيد. وينبغي قراءة هذا التقدير بحذر؛ فبعض المشاركين الذين وصفوا الإبداع بأنه جيد كانوا يقصدون قدرة الزملاء على إيجاد حلول داخل الفريق، بينما انتقدوا غياب النظام المؤسسي لتقديم الأفكار. ومن ثم قد يكون الإبداع الفردي أو المحلي جيداً، في حين يظل تحويله إلى ابتكار مؤسسي غير مكتمل.

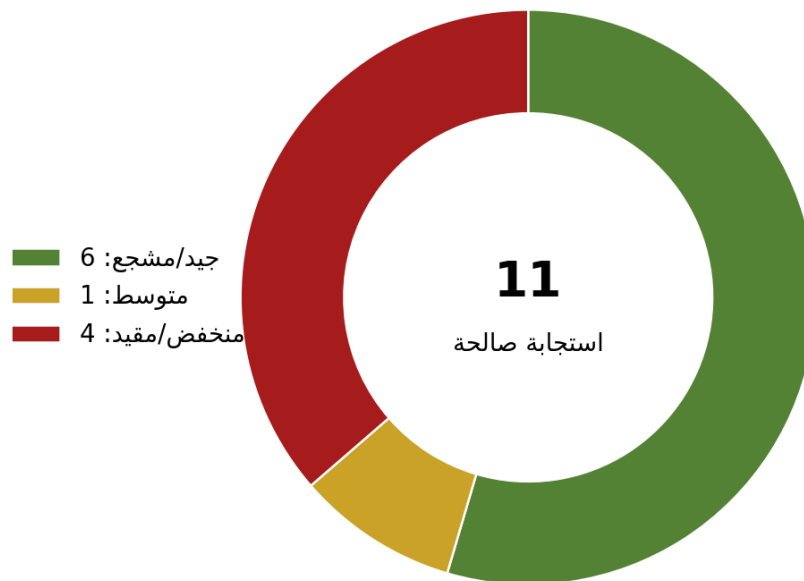
تركزت صور الإبداع الإيجابية في تطوير طرق التدريب، وتحسين المواد، وتبسيط الإجراءات، وتصميم أدوات توعوية أو تنظيمية، وتعديل الجداول والتنسيق، والاستفادة من الخبرة بين الوظائف.

أما وصف الإبداع بأنه منخفض فارتبط غالبًا بالقيود التعاقدية، أو ضعف التسامح مع المخاطرة، أو الإدارة التفصيلية، أو غياب قناة معروفة، أو الاعتقاد بأن القرارات محسومة مسبقًا.

جدول (17): التقدير الوصفي لمستوى الإبداع التنظيمي

التقدير	العدد	التفسير
جيد/مشجع	6	وجود أفكار وتحسينات وتعاون، خصوصًا داخل الفرق ومع القيادة المباشرة.
متوسط	1	مساحة محدودة للتحسين مع تفاوت في التطبيق والمتابعة.
منخفض/مقيد	4	ضعف القنوات أو الصلاحيات أو الحوافز، وارتفاع أثر القيود والخوف من المخاطرة.

التقدير الوصفي لمستوى الإبداع التنظيمي



شكل (3): التقدير الوصفي لمستوى الإبداع التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الدراسة.

4.5 الموضوعات الرئيسة في الاستجابات:

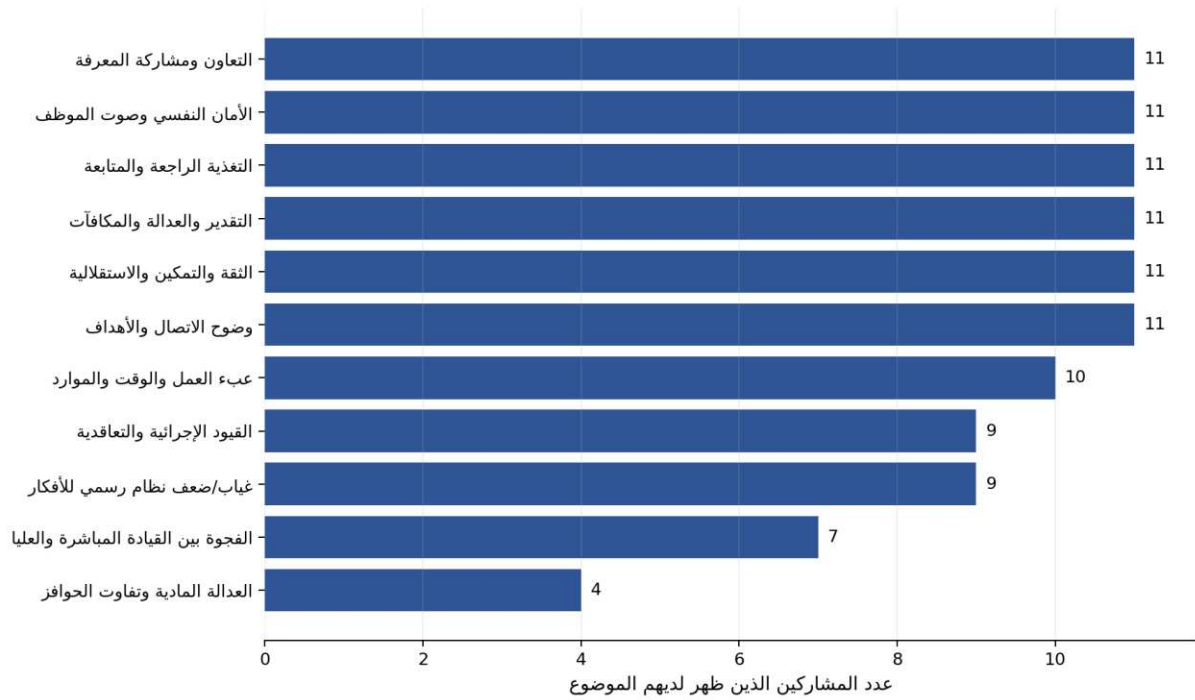
ظهر كل من الاتصال، والثقة والتمكين، والتقدير والعدالة، والتغذية الراجعة، والأمان النفسي، والتعاون في استجابات جميع المشاركين، وإن اختلف اتجاه التقييم. وهذا الانتشار لا يعني الاتفاق على جودة الممارسة، بل يعني أن المشاركين يعدون هذه العناصر محددات مركزية للدافعية والإبداع. كما ظهر عبء العمل والوقت والموارد لدى عشرة مشاركين، وظهر ضعف النظام الرسمي للأفكار والقيود الإجرائية أو الخارجية لدى تسعة.

أما الفجوة بين القيادة المباشرة والعليا فظهرت بوضوح لدى سبعة مشاركين، وهي نتيجة مهمة لأنها توضح أن التدخل ينبغي أن يستهدف الاتساق بين المستويات. وبرزت العدالة المادية أو تفاوت الحوافز بصورة صريحة لدى أربعة مشاركين؛ ورغم أن العدد أقل، فإن شدة اللغة المستخدمة تشير إلى أثر عميق في الثقة لدى هذه الفئة.

جدول (18): الموضوعات الأكثر تكرارًا في الاستجابات

الموضوع	عدد المشاركين	النسبة داخل العينة
وضوح الاتصال والأهداف	11	100.0%
الثقة والتمكين والاستقلالية	11	100.0%
التقدير والعدالة والمكافآت	11	100.0%
التغذية الراجعة والمتابعة	11	100.0%
الأمان النفسي وصوت الموظف	11	100.0%
التعاون ومشاركة المعرفة	11	100.0%
عبء العمل والوقت والموارد	10	90.9%
غياب/ضعف نظام رسمي للأفكار	9	81.8%
القيود الإجرائية والتعاقدية	9	81.8%
الفجوة بين القيادة المباشرة والعليا	7	63.6%
العدالة المادية وتفاوت الحوافز	4	36.4%

تكرار الموضوعات الرئيسة في الاستجابات



شكل (4): تكرار الموضوعات الرئيسة في الاستجابات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الدراسة.

4.6 نتائج السؤال الأول: مستوى ممارسة القيادة التحفيزية

4.6.1 وضوح الاتصال وربط العمل بالغاية:

تباين تقييم الاتصال القيادي من وضوح يومي قريب إلى اتصال متقطع أو تفاعلي. وصف المشاركون الإيجابيون الاجتماعات والإحاطات والتنسيق المباشر بأنها وسائل تساعد على فهم الأولويات وربط المهمة بالسلامة والجاهزية والرسالة. وكان الوضوح أكثر قوة عندما يشرح القائد سبب القرار، لا عندما يكتفي بتحديد المطلوب.

في المقابل، رأى مشاركون آخرون أن الاتصال من المستويات العليا محدود، وأن الرسائل تصل عبر المشرفين أو بصورة دورية غير كافية، أو أن الإدارة تركز على آخر مشكلة بدل الأهداف الطويلة. ويؤدي هذا النمط إلى جعل الموظف منشغلاً برد الفعل، ويصعب عليه توجيه أفكاره نحو أولويات استراتيجية. وقد عبر أحد المشاركين عن ذلك بصورة آمنة بالقول:

«يكون الاتصال واضحاً بشأن الموقف الحالي، لكنه يميل أحياناً إلى الاستجابة لمشكلة اليوم أكثر من بناء أهداف طويلة المدى.» (م4)

تشير النتيجة إلى أن وضوح التعليمات لا يساوي بالضرورة وضوح الاتجاه. قد يعرف الموظف ما الذي يجب إنجازه هذا الأسبوع، لكنه لا يعرف كيف يرتبط التحسين المقترح بالأولويات القادمة. ولذلك تحتاج القيادة التحفيزية إلى إيقاع اتصال متعدد المستويات: توجيه تشغيلي قصير، ومراجعة دورية للأهداف، ورسالة واضحة عن دور أفكار الموظفين في تحقيقها.

4.6.2 التقدير والعدالة :

اتفق المشاركون على أهمية التقدير، لكنهم اختلفوا في مدى توافره. ذكر بعضهم التقدير اللفظي، والاعتراف في الاجتماعات، والرسائل الموجهة للإدارة، وفرص التدريب أو المسؤولية، والمكافآت المحدودة. وكان أكثر التقدير معنى عندما كان محددًا وقرينًا من الإنجاز ومنسوبًا إلى صاحبه.

في المقابل، أشار مشاركون إلى أن التقدير من الإدارة العليا ضعيف أو موسمي، وأن توزيع بعض المكافآت أو الفرص لا يعكس الأداء كما يدركونه. كما ظهرت شكاوى من تفاوت الترتيبات والحوافز بين فئات تعمل في بيئة واحدة. ولا يمكن التحقق من عدالة كل حالة من الاستبانة وحدها، لكن تكرار الإدراك مهم لأنه يؤثر في الثقة حتى لو اختلفت الحقائق الإدارية الكاملة.

تكشف النتيجة أن التحفيز يحتاج إلى عدالة إجرائية ومعلوماتية. فالموظف لا يطلب بالضرورة مكافأة لكل فكرة، لكنه يحتاج إلى معرفة معايير الاعتراف وسبب القرار. ويمكن للتقدير غير المكلف، مثل رسالة شكر محددة أو إتاحة عرض الفكرة أو منح وقت تطوير، أن يكون فعالًا إذا كان صادقًا ومتسقًا.

«أكثر أشكال التقدير معنى هو الاعتراف الصادق والواضح بالإنجاز، مع فرصة للنمو أو تحمل مسؤولية أكبر.» (م1)

4.6.3 التمكين والثقة والاستقلالية :

وصف بعض المشاركين الاستقلالية بأنها جيدة في حدود المسؤوليات، مع بقاء القائد متاحًا للإرشاد. ورأوا أن الثقة تزيد المبادرة وتبني الكفاءة في اتخاذ القرار. كما أشار بعضهم إلى أن المشرف يقدم توجيهًا عامًا ويترك للفريق اختيار الحل، وهو سلوك تحفيزي يوازن بين المساءلة والحرية.

لكن مشاركين آخرين وصفوا تدخلًا تفصيليًا من مستويات بعيدة عن العمل أو غيابًا للصلاحيات في التغييرات ذات الصلة بالعمليات. وفي بعض الحالات كان القائد يتراجع عن التدخل بعد أن يقدم الموظف

تبريراً وبيانات، ما يدل على أن الحوار يمكن أن يعيد ضبط حدود القرار. وفي حالات أخرى شعر الموظفون أن القرارات تصنع لهم وأن المخاطرة الوظيفية أعلى من العائد المحتمل. تؤكد النتيجة أن التمكين ليس درجة واحدة. فالمنظمة تحتاج إلى مصفوفة تبين ما يمكن للفريق أن يقرر، وما يحتاج إلى استشارة، وما يحتاج إلى اعتماد رسمي. ويجب أن ترافق الصلاحية الموارد والمعلومات والحماية، وإلا تحولت إلى مسؤولية دون قدرة.

«عندما يقدم القائد توجيهاً واسعاً ويثق بالفريق في اختيار الحل، تزداد المبادرة والثقة في اتخاذ القرار.» (م3)

4.6.4 التغذية الراجعة والتطوير:

كانت التغذية الراجعة الإيجابية أكثر فاعلية عندما جاءت في الوقت المناسب، وركزت على السلوك والنتيجة، وقدمت طريقة للتحسين. وذكر مشاركون التدريب والإرشاد والحوارات اليومية بوصفها مصادر لبناء الثقة. كما ظهرت أمثلة على تعديل فكرة أو طريقة تدريب بعد مناقشة آثارها وخطواتها. في المقابل، وصف آخرون التصحيح بأنه سريع عند الخطأ، بينما كان الإرشاد الاستباقي وفرص التطوير أقل حضوراً. وفرقوا بين «إيقاف القرار» و«تطوير قدرة الموظف على اتخاذ قرار أفضل». ويشير ذلك إلى نمط قيادة تفاعلي قد يحمي الأداء الآني لكنه لا يبني القدرة طويلة المدى. كما ظهر تأخر الرد على المقترحات بوصفه شكلاً من ضعف التغذية الراجعة. فالفكرة التي لا يعرف صاحبها مصيرها لا توفر تعلمًا، حتى إن كان عدم التطبيق مبرراً. ولذلك ينبغي أن تشمل التغذية الراجعة أداء المهمة ومسار الفكرة معاً.

«يكون التصحيح سريعاً عندما ترى الإدارة أن القرار غير مناسب، لكن الإرشاد الوقائي قبل المشكلة أقل انتظاماً.» (م4)

4.6.5 المشاركة والأمان النفسي:

أفاد مشاركون بأن القادة يستمعون للمخاوف والاقتراحات ويحاورونها باحترام، خصوصاً عندما تكون مدعومة ببيانات أو تبرير واضح. ويسهم هذا السلوك في جعل الموظف أكثر استعداداً لعرض فكرة غير مكتملة والعمل على تطويرها. كما أن توافر القيادة وقررها المكاني أو اليومي كان عاملاً متكرراً. وعلى الجانب الآخر، تضمنت بعض الاستجابات وصفاً لردود مغلقة أو رسائل تفهم على أن الاعتراض غير مرحب به، أو لخوف الموظفين من أن تؤثر التجربة في وظائفهم. وقد يؤدي هذا المناخ إلى الصمت أو

الاقتصار على التنفيذ، حتى عندما يكون لدى الموظف حل عملي. وتعد هذه الحالات إشارة أخلاقية وتنظيمية تستحق المعالجة لأنها تتصل بالتعلم والسلامة أيضًا.

لا يتطلب الأمان النفسي قبول كل فكرة، بل طريقة عادلة في الاستماع والقرار. يستطيع القائد أن يرفض الفكرة بسبب السلامة أو العقد أو التكلفة، لكنه يشرح السبب ويشكر المساهمة ويشير إلى المساحة الممكنة. أما الرفض الشخصي أو غير المسبب فيزيد تكلفة الكلام ويخفض المبادرة.

جدول (19): نتائج السؤال الأول حول مستوى القيادة التحفيزية

البعد	النتيجة الرئيسة	الدلالة التطبيقية
الاتصال	متفاوت: قوي في بعض الفرق ومحدود/تفاعلي في مستويات أخرى.	الحاجة إلى ربط الاتصال اليومي بالأهداف طويلة المدى.
التقدير والعدالة	ممارسات إيجابية محلية مع انتقادات لعدم الاتساق والشفافية.	توحيد المعايير وحماية نسبة الفكرة لصاحبها.
التمكين	استقلالية جيدة في بعض المهام، مقابل تدخل أو صلاحيات محدودة في التغيير.	مصفوفة صلاحيات وتجارب متدرجة حسب المخاطر.
التطوير	تدريب وإرشاد جيد لدى بعض المشرفين، لكنه غير منتظم مؤسسيًا.	نظام تدريب قيادي وتغذية راجعة دورية.
الأمان النفسي	تفاوت بين إنصات واحترام وبين ردود مثبطة أو خوف من المخاطرة.	معايير سلوكية للمناقشة وعدم الانتقام.
المتابعة	أضعف الأبعاد نسبيًا؛ بعض الأفكار تتوقف دون رد أو ملكية واضحة.	قناة موحدة ومدد استجابة وتصعيد.

4.7 نتائج السؤال الثاني: مستوى الإبداع التنظيمي وصوره

4.7.1 توليد الأفكار والتحسينات المحلية:

أظهرت الاستجابات أن الموظفين يملكون أفكارًا مرتبطة بعملهم، وأن الإبداع يظهر غالبًا في صورة تحسينات محلية قابلة للتطبيق لا في تغييرات جذرية. ومن الأمثلة الآمنة التي وردت: تطوير أساليب تدريب تفاعلية، واستخدام سيناريوهات عملية، وتحسين مواد أو أدوات توعوية، وتبسيط نماذج، وإعادة تنظيم الجداول، وتحسين طريقة مشاركة المعلومات.

تعكس هذه الأمثلة طبيعة الإبداع في بيئة مهنية منظمة؛ فهو يعتمد على فهم المشكلة اليومية وعلى معرفة الحدود. وقد وصف بعض المشاركين تنفيذ أفكار في التدريب وظهور تحسن في المشاركة أو الفعالية. كما وصف آخرون أفكارًا لاقت تشجيعًا أوليًا لكنها لم تصل إلى التطبيق بسبب غياب المتابعة أو الاعتماد.

توضح النتيجة أن المنظمة لا تبدأ من الصفر؛ فهناك رصيد من الممارسات الإبداعية داخل الفرق. والتحدي هو توثيقها وتقويمها ونقلها من المبادرات الفردية إلى معرفة مؤسسية قابلة للتكرار.

«اقترح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلاً وسيناريوهات عملية، وبعد التجربة تحسن تفاعل المتدربين وفاعلية التعلم.» (م1)

4.7.2 قنوات تقديم الأفكار وتقييمها:

أفاد معظم المشاركين بأن الأفكار تقدم أساسًا إلى المشرف المباشر أو تناقش شفهيًا داخل الفريق. وفي بعض الوحدات توجد اجتماعات أو قنوات غير رسمية وتكون القيادة متاحة للنقاش، لكن عددًا كبيرًا لم يعرف نظامًا موحدًا على مستوى الشركة يبين كيفية التسجيل والتقييم والرد والتجريب. ونتيجة لذلك يعتمد مصير الفكرة على المشرف وعلاقاته وقدرته على التصعيد.

وصف بعض المشاركين أن الفكرة «تصعد في السلسلة» ثم لا يعود صاحبها يعرف ما حدث. وفي حالات أخرى طبقت الفكرة وحصل الموظف على شكر أو اعتراف. يكشف التفاوت ضعفًا في قابلية التنبؤ: لا يعرف الموظف مسبقًا المدة أو المعايير أو المسؤول. وهذا الضعف يؤثر في الدافعية حتى لو كانت بعض النتائج إيجابية.

كما ظهر أن تقييم الأفكار يركز بحق على السلامة والمتطلبات التشغيلية، لكنه لا يستخدم دائمًا مسارًا متناسبًا مع المخاطر. وقد تعامل بعض المشاركين مع القيود بوصفها سببًا عامًا لانخفاض الإبداع.

وتدعو النتيجة إلى فصل المسار السريع للأفكار منخفضة المخاطر عن المسار الفني المعتمد للتغييرات الحساسة.

«تُرفع الأفكار عبر التسلسل الإداري، لكن بعضها لا يعود لصاحبه برد واضح؛ وهذا يقلل الرغبة في تكرار المحاولة.» (م4)

4.7.3 التعاون ومشاركة المعرفة:

كان التعاون داخل بعض الفرق جيدًا، خاصة عندما يعمل أفراد من تخصصات متعددة في مساحة مشتركة أو يتواصلون يوميًا. ويساعد القرب على تبادل الأسئلة والخبرة وحل المشكلات بسرعة. كما ذكر مشاركون الاجتماعات والإحاطات والتدريب المشترك بوصفها قنوات للتعلم. لكن مشاركين آخرين وصفوا تواصلًا ضعيفًا بين الأقسام أو مستويات الإدارة، أو أشاروا إلى أن المعلومات لا تنتقل بالقدر الكافي. وقد تخلق هذه الصوامع تكرارًا في الجهد أو حلولًا محلية لا تعرفها الوحدات الأخرى. كما تؤثر اللغة والتقنية وتعدد الجهات في صعوبة التنسيق لدى بعض الحالات. تدل النتيجة على أن الإبداع يحتاج إلى بنية اجتماعية، لا إلى نظام إلكتروني فقط. فالمنصة قد تستقبل الأفكار، لكن تطويرها يتطلب لقاءات قصيرة ومجتمعات ممارسة ومراجعات مشتركة ودورًا للميسرين الذين يربطون الخبرات.

«وجود فرق مختلفة في مساحة عمل متقاربة يجعل الحوار اليومي وتبادل المعرفة وحل المشكلات أكثر سهولة.» (م4)

4.7.4 التجريب المنضبط والتعامل مع الأخطاء:

اتفق المشاركون في الغالب على أن التجريب مقبول عندما يحترم السلامة والجودة واللوائح، وأن أفضل طريقة هي البدء بنطاق صغير، ومراجعة المخاطر، وجمع البيانات، ثم التوسع عند نجاح التجربة. وتظهر هذه الرؤية نضجًا مهنيًا؛ فهي لا تطلب حرية غير محدودة، بل مسارًا يسمح بتحسين مسؤول. تباينت الآراء حول التعامل مع الأخطاء المعقولة أو الأفكار غير الناجحة. رأى بعض المشاركون أنها تعامل كفرص تعلم إذا كانت النية سليمة والإجراءات متبعة، بينما شعر آخرون بأن الثقافة تميل إلى اللوم أو تجنب المخاطرة. وقد يرتبط هذا الاختلاف بالوحدة أو القائد أو نوع الخطأ. يؤثر هذا البعد مباشرة في الإبداع؛ فإذا كان الموظف يعتقد أن أي نتيجة غير مثالية ستفسر كفشل شخصي، فإنه سيختار الحل المألوف. أما إذا كانت هناك تجربة معتمدة ومؤشرات ومراجعة بعد التنفيذ،

يصبح عدم النجاح مصدرًا للمعرفة. ولذلك تقترح الدراسة اعتماد «ميثاق تجربة» يحدد النطاق والضوابط والمالك ومعياري الإيقاف.

جدول (20): نتائج السؤال الثاني حول مستوى الإبداع التنظيمي

المحور	النتيجة
صور الإبداع	تحسين التدريب والمواد والنماذج والتنسيق والجداول والإجراءات الداعمة.
مصدر الأفكار	خبرة الموظفين اليومية والتعاون داخل الفرق والملاحظات المتكررة.
قنوات التقديم	غالبًا عبر المشرف المباشر أو نقاش غير رسمي؛ لا يوجد مسار موحد معروف للجميع.
التحويل إلى تطبيق	يحدث في بعض الحالات محليًا، لكنه يتعطل عند الحاجة إلى متابعة أو موافقات أو موارد.
التعاون	قوي في بعض الفرق القريبة، وأضعف بين الأقسام أو المستويات.
التجريب	مقبول عندما يكون محدودًا ومعتمدًا ومتوافقًا مع السلامة والجودة.

4.8 نتائج السؤال الثالث: كيف تؤثر القيادة التحفيزية في الإبداع؟

توضح البيانات أن القيادة تؤثر في الإبداع من خلال سلسلة تبدأ بتفسير العمل وتستمر حتى القرار بشأن الفكرة. فالاتصال الواضح يحدد المشكلة والأولوية، والتقدير يجعل الجهد الإضافي ذا قيمة، والتمكين يسمح بتجربة البديل، والتغذية الراجعة تصقل الفكرة، والأمان النفسي يسمح بطرحها، والمتابعة تحولها إلى نتيجة. ويؤدي ضعف أي حلقة إلى توقف السلسلة.

أظهرت الأمثلة الناجحة أن القائد لم يكتف بالموافقة، بل ساعد في تطوير الفكرة، أو سمح بتجربة أولية، أو وفر تنسيقًا، أو ناقش الآثار. وفي الأمثلة المتعثرة، ظهر الرفض غير المسبب أو الصمت أو غياب المالك أو تدخل مستويات متعددة. وبذلك تدعم النتائج القضية التي ترى أن القيادة التحفيزية ليست مجرد دافع نفسي، بل قدرة تنظيمية على إدارة الانتقال من الفكرة إلى التطبيق.

كما أظهرت النتائج أن الدعم القيادي يمكن أن يعوض بعض القيود، لكنه لا يلغيها. فالقائد المباشر قد يشجع، لكن التغيير يظل متوقفًا على عقد أو جهة اعتماد أو نظام مركزي. وهنا يظهر دور القيادة

العليا في التفاوض والتوضيح وتصنيف المساحات الممكنة، بدل ترك المشرف والموظف في مواجهة قيد غير مفهوم.

جدول (21): آليات تأثير القيادة في الإبداع التنظيمي

آلية التأثير	الأثر الداعم	الصورة المثبطة
وضوح الغاية	يركز الانتباه على المشكلات ذات الأولوية ويعطي الفكرة معنى.	غموض الأولويات أو التركيز على الأزمة الآنية.
التقدير والعدالة	يزيدان الثقة واستمرار تقديم الأفكار.	تجاهل المساهمة أو مكافآت غير مفهومة.
التمكين	يتيح البحث وتجربة الحل داخل حدود واضحة.	إدارة تفصيلية أو صلاحية شكلية.
التغذية الراجعة	تطور الفكرة وتبني الكفاءة وتوضح القرار.	تصحيح بعد الخطأ فقط أو تأخر الرد.
الأمان النفسي	يشجع السؤال ورفع المخاوف والأفكار غير المكتملة.	ردود مغلقة أو خوف من الضرر الوظيفي.
المتابعة والموارد	تحول الاقتراح إلى تجربة وتطبيق وتعلم.	فقدان الفكرة في التسلسل أو عدم تحديد مالك.

4.9 نتائج السؤال الرابع: معوقات الإبداع التنظيمي

4.9.1 ضغط العمل وضيق الوقت والموارد:

كان عبء العمل وضيق الوقت من أكثر المعوقات تكرارًا. فعندما تستهلك العمليات اليومية طاقة الفريق، يتراجع التحسين إلى مرتبة نشاط إضافي. وذكر المشاركون الحاجة إلى عدد كاف من العاملين، وأدوات موثوقة، ووقت للتخطيط، وتدريب، ومعلومات. لا تعني هذه النتيجة أن الإبداع يحتاج إلى موارد كبيرة دائمًا، لكنه يحتاج إلى حد أدنى من القدرة الزمنية والتنظيمية.

يمكن معالجة هذا المعوق بتخصيص وقت تحسين قصير ومنظم، أو بإدراج التحسين ضمن الأهداف لا بعد الانتهاء منها. كما يمكن استخدام فرق مؤقتة لمشكلات محددة، وتحديد أفكار سريعة لا

تتطلب موارد كبيرة. وتفيد الأولوية الواضحة في منع تراكم قائمة أفكار لا تملك المنظمة القدرة على تنفيذها.

«عندما تكون الموارد محدودة، يتراجع التحسين أمام التشغيل اليومي؛ وتوفر الوقت والأفراد والأدوات يفتح مساحة لتطوير العمل.» (م10)

4.9.2 البيروقراطية وغموض الصلاحيات ومسار القرار:

أشارت الاستجابات إلى بطء الموافقات وتعدد المستويات وعدم وضوح من يملك القرار. وفي بيئة ذات جهات داخلية وخارجية، قد تكون بعض الموافقات ضرورية، لكن غياب خريطة واضحة يجعل الموظف يرى النظام كله حاجزاً. كما يؤدي استخدام المسار نفسه لكل الأفكار إلى تحميل التحسينات الصغيرة عبئاً غير متناسب.

تحتاج المعالجة إلى مصفوفة صلاحيات وتصنيف مخاطر ومسار تصعيد. وينبغي أن يعرف الموظف متى يتخذ المشرف القرار، ومتى تراجع لجنة فنية، ومتى يلزم اعتماد خارجي. كما ينبغي أن يكون هناك شخص أو وحدة تتابع الفكرة بين الجهات حتى لا يتحول صاحبها إلى منسق غير رسمي بلا سلطة.

4.9.3 ضعف المتابعة والتغذية الراجعة:

كان فقدان الفكرة بعد رفعها أحد أكثر الأنماط تأثيراً في الدافعية. فعدم الرد يجعل الموظف غير قادر على التمييز بين الرفض والتأجيل والنسيان، ويضعف ثقته في القناة. كما قد يؤدي إلى تكرار الأفكار أو تجاوز المسار الرسمي بحثاً عن شخص متاح.

يمكن معالجة ذلك بمستوى خدمة داخلي: تأكيد استلام فوري، وفرز أولي خلال مدة قصيرة، وقرار أو طلب معلومات خلال مدة معلنة، وتحديث دوري إذا طال التقييم. ولا يلزم أن تكون كل القرارات سريعة، لكن يجب أن تكون حالة الفكرة مرئية وأن يكون التأخير مفسراً.

4.9.4 الثقافة والخوف والإدارة التفصيلية:

أظهر بعض المشاركون تردداً في التجريب بسبب الخوف من أثر الخطأ أو من فهم الاعتراض بصورة سلبية. كما ربطوا الإدارة التفصيلية بانخفاض الحماس؛ فهي ترسل رسالة بأن الخبرة غير موثوقة وأن الحل محدد مسبقاً. وقد تكون الإدارة التفصيلية مبررة مؤقتاً في مهمة حرجة أو مع موظف جديد، لكنها تصبح مثبطة عندما تستخدم كنمط دائم.

تحتاج الثقافة إلى التمييز بين الخطأ غير المهني، والتجربة المعتمدة التي لم تحقق النتيجة، والاختلاف المهني في الرأي. ويجب أن يكون لكل نوع استجابة مختلفة. كما يحتاج القادة إلى مهارات السؤال والاستماع والتغذية الراجعة، وإلى محاسبتهم على طريقة التعامل مع الصوت لا على النتائج التشغيلية فقط.

4.9.5 القيود التعاقدية والتنظيمية:

ذكر عدد من المشاركين أن بعض العمليات تحكمها متطلبات تعاقدية أو توجيهات أو أنظمة لا تملك الشركة تغييرها مباشرة. وهذه قيود حقيقية ينبغي عدم تجاهلها. إلا أن أثرها التحفيزي يعتمد على طريقة إدارتها؛ فإذا فسرت الحدود وحددت المساحات الممكنة، يمكن أن يتجه الإبداع نحو تحسينات واقعية. أما إذا استخدمت عبارة عامة لرفض النقاش، فإنها توسع القيد إلى ما يتجاوز نطاقه. تقترح الدراسة إنشاء سجل للقيود يوضح مصدرها، ونطاقها، والجهة المخولة بالمراجعة، والبدائل المسموحة. كما يمكن تجميع المقترحات التي تتطلب تفاوضاً خارجياً ورفعها دورياً بأدلة، بدل رفض كل فكرة منفردة. ويحول ذلك القيد من نهاية للنقاش إلى مسار إدارة.

جدول (22): المعوقات الرئيسة للإبداع والتحسين

المعوق	الحضور الوصفي	المعالجة المقترحة
ضغط العمل وضيق الوقت	11/10	تخصيص وقت تحسين وأولويات واضحة وفرق مؤقتة.
ضعف/غياب نظام الأفكار	11/9	منصة موحدة ومالك ومدد استجابة وحالة مرئية.
قيود إجرائية/تعاقدية	11/9	تصنيف القيود ومسارات اعتماد وتفاوض وتجارب منخفضة المخاطر.
الفجوة بين المستويات	11/7	موامة رأسية واجتماعات مراجعة ومصفوفة صلاحيات.
الإدارة التفصيلية أو الخوف	ظهر بوضوح في عدة حالات	تدريب القادة وحدود تدخل ومعايير أمان نفسي.

المعوق	الحضور الوصفي	المعالجة المقترحة
عدم اتساق الحوافز والعدالة	11/4 صراحة	شفافية المعايير ومراجعة التفاوت وحماية نسبة الفكرة.
صوامع وتواصل بين الأقسام	متفاوت	فرق مشتركة ومجتمعات ممارسة ودروس مستفادة.

4.10 نتائج السؤال الخامس: الميسرات والإجراءات المقترحة :

أظهرت الاستجابات أن الميسرات الأكثر أثرًا ليست معقدة بالضرورة: قائد متاح يستمع، ورد واضح، وثقة في القرار، وتقدير صادق، ووقت محدود للتطوير، وتعاون بين الزملاء، وتجربة صغيرة قبل التوسع. وتعمل هذه الميسرات عندما تتكرر وتصبح متوقعة، لا عندما تعتمد على مبادرة فردية عابرة. أوصى المشاركون بقنوات رسمية للأفكار، وتدريب المشرفين والمديرين على الاتصال والتوجيه والتحفيز، وزيادة حضور الإدارة، وتحسين الشفافية، وتوفير الموارد والوقت، وتقليل الإدارة التفصيلية، وتقدير الأفكار والمساهمات. كما أكدوا أهمية المحافظة على السلامة والجودة من خلال مراجعة منظمة لا من خلال إغلاق باب المبادرة.

جدول (23): الميسرات الرئيسة للإبداع والتحسين

الميسر	آلية دعمه للإبداع
قيادة مباشرة متاحة	سرعة الحوار وفهم السياق وبناء الثقة.
وضوح الغاية والحدود	توجيه الأفكار نحو الأولويات وتجنب المخاطر غير المقبولة.
تقدير عادل ومحدد	استمرار المشاركة وحماية ملكية المساهمة.
استقلالية منضبطة	تمكين الموظف من تطوير الحل داخل صلاحيات معروفة.
تغذية راجعة في الوقت المناسب	تحويل المحاولة إلى تعلم ومنع ضياع الفكرة.
تعاون بين التخصصات	دمج الخبرات وتسريع حل المشكلات ونشر الممارسة.
تجارب صغيرة معتمدة	تقليل المخاطرة وإنتاج دليل قبل التوسع.
نظام رسمي لإدارة الأفكار	شفافية وملكية ومدد واستمرار مؤسسي.

4.11 تقييم القضايا التوجيهية :

جدول (24): تقييم القضايا التوجيهية للدراسة

القضية	الحكم	الدليل النوعي المختصر
وضوح الاتصال يزيد المبادرة	مدعومة نوعيًا	الاستجابات الإيجابية ربطت وضوح الأولويات والغاية بالتركيز والحماس؛ والناقدة ربطت الغموض برد الفعل.
التقدير والعدالة يدعمان استمرار الإبداع	مدعومة نوعيًا	ظهر الموضوع لدى جميع المشاركين، مع أثر قوي لشفافية المكافآت ونسبة الفكرة.
التمكين المحدد يدعم الإبداع	مدعومة نوعيًا	الثقة والتوجيه العام ارتبطا بالمبادرة؛ والإدارة التفصيلية والخوف ارتبطا بالانسحاب.
المتابعة تحول الفكرة إلى تحسين	مدعومة بقوة	غياب الرد أو الملكية كان من أكثر أسباب توقف المقترحات؛ والتجربة والمتابعة ظهرت في أمثلة النجاح.
الإبداع يحتاج إلى موازنة الامتثال والمبادرة	مدعومة بقوة	أكد المشاركون التجريب المحدود والمراجعة قبل التغيير، واعتبروا السلامة إطارًا لا مانعًا مطلقًا.

4.12 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

4.12.1 القيادة التحفيزية بوصفها خبرة متكاملة:

تؤكد النتائج أن القيادة التحفيزية لا تختزل في الحوافز أو الخطاب. فقد وصف المشاركون أثرًا إيجابيًا عندما اجتمع وضوح الاتصال والتقدير والثقة والتطوير والاستجابة، بينما فقد السلوك المنفرد أثره عندما ناقضه النظام. وهذا يتفق مع نظرية التحديد الذاتي التي تربط الدافعية بدعم الاستقلالية والكفاءة والانتماء (Deci et al., 2017)، ومع نموذج القيادة التحويلية الذي يربط الرؤية والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي بالالتزام والتغيير (Bass & Riggio, 2006).

تفسر النتيجة أيضًا سبب اختلاف تقييم القائد نفسه بين المواقف؛ فقد يكون داعمًا في التدريب لكنه غير قادر على توفير الموارد أو تغيير قرار أعلى. ومن ثم فإن الخبرة التحفيزية هي محصلة التفاعل بين الشخص والنظام. وتتفق هذه القراءة مع (Hughes et al., 2018) الذين أكدوا أن أثر القيادة في الإبداع مشروط بالسياق وبمرحلة العملية الإبداعية.

4.12.2 التمكين والإدارة التفصيلية:

تتوافق النتيجة التي تربط الثقة والاستقلالية بالمبادرة مع دراسة Zhang و (Bartol, 2010)، إذ ظهر أن التوجيه العام مع مساحة لاختيار الحل يحفز التفكير والمسؤولية. وفي المقابل، ارتبط التدخل التفصيلي من مستويات بعيدة بالإحباط، خصوصًا عندما يملك الموظف معرفة ميدانية لا تنعكس في القرار. ولا يعني ذلك أن التدخل دائمًا سلبي؛ بل ينبغي أن يتناسب مع المخاطر والخبرة. تكمن الإضافة في أن التمكين في الحالة المدروسة مقيد بعوامل سلامة وتعاهد واعتماد. لذلك لا يكفي الدعوة إلى التفويض؛ بل يجب تحديد «حدود القرار الآمن» ومسار طلب التغيير. وهذه الصياغة أكثر ملاءمة من التمكين المطلق في البيئات عالية الاعتمادية.

4.12.3 العدالة والثقة واستدامة الإبداع:

تدعم النتائج دراسة (Jaboob et al., 2023) في إبراز العدالة التنظيمية بوصفها عاملاً يحافظ على الإبداع. فقد كان المشاركون أكثر حساسية لاتساق الحوافز والفرص من مجرد وجود مكافأة. وتوضح الاستجابات أن العدالة المعلوماتية - أي تفسير القرار - قد تكون مهمة بقدر عدالة النتيجة، لأنها تحدد ما إذا كان الموظف يتعلم من التجربة أو يفسرها بوصفها تجاهلاً.

كما تنسجم النتيجة مع الدراسات العربية التي ربطت القيادة التحويلية والإبداع بنظم الإدارة والتقدير والتطوير (الأعجم، 2022؛ آل شميله، 2024). وتضيف الدراسة الحالية أن العدالة يجب أن تشمل نسبة الفكرة لصاحبها، وتساوي الوصول إلى القنوات، ووضوح المعايير بين الوحدات أو الفئات.

4.12.4 الدعم التنظيمي ومسار الفكرة:

تتفق النتيجة المتعلقة بغياب المتابعة مع Jun و(2023) Lee الذين وجدوا أن الدعم التنظيمي للإبداع يفسر جانبًا من أثر القيادة في السلوك الابتكاري. فالفائد قد يفتح الباب، لكن النظام يحدد ما إذا كانت الفكرة ستتحرك. وقد ظهر أن القنوات غير الرسمية تساعد على بدء الحوار، لكنها لا تضمن الشفافية والاستمرارية.

تضيف الدراسة إلى الأدبيات تصورًا عمليًا لمسار الفكرة: الاستلام، والفرز، والتقييم، والتجربة، والقرار، والتعلم. ويعد كل انتقال نقطة يمكن أن تمارس فيها القيادة التحفيزية أو المثبطة. ويتيح هذا التصور تحويل النتائج إلى تصميم عملية، بدل الاختصار على توصية عامة «شجعوا الإبداع».

4.12.5 الأمان النفسي والسلامة المهنية:

تتفق النتائج مع المراجعات التي تربط الأمان النفسي بالصوت والتعلم والإبداع (Newman et al., 2017؛ Frazier et al., 2017). غير أن الحالة تضيف أن الأمان النفسي لا يتعارض مع معايير الأداء الصارمة. فالاستجابات الإيجابية أكدت قيمة المناقشة والبيانات والتجريب المحدود، ولم تطلب تجاوز اللوائح.

وبذلك يمكن تصور ثقافة «أمنة للكلام وصارمة في التنفيذ»: يستطيع الموظف أن يسأل ويقترح ويبلغ عن قلق، لكن التطبيق يخضع لمراجعة وتوثيق واعتماد. وهذه الثقافة أكثر فائدة للسلامة من ثقافة صامتة تبدو منضبطة ظاهريًا.

4.12.6 الفجوة بين القيادة المباشرة والعليا:

من أبرز النتائج التي لا تظهر عادة في المقاييس العامة وجود فجوة بين تقييم القيادة المباشرة والعليا. فقد وصف بعض المشاركين المشرف المباشر بأنه مصدر الدعم اليومي، مع نقد التواصل أو العدالة أو الحضور في المستويات الأعلى. ويؤدي هذا إلى مناخ مختلط يعتمد على الوحدة أو الشخص.

تتطلب المعالجة ألا يُحمّل المشرف وحده مسؤولية التحفيز. ينبغي أن تدعم الإدارة العليا الرسائل بالسياسات والموارد والحضور والشفافية، وأن توفر قناة تصعيد عندما تتجاوز الفكرة صلاحية المشرف. كما ينبغي قياس اتساق التجربة القيادية عبر الوحدات، لا الاكتفاء بتدريب أفراد متفرقين.

جدول (25): مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

الدراسة المرجعية	الدليل من الدراسة	درجة الاتفاق	النتيجة النظرية
Gumusluoglu & Ilsev, 2009؛ علي شريف وعلي شريف، 2019	ظهر الدعم والرؤية والثقة في أمثلة المبادرة والتحسين.	متفق	القيادة التحويلية/التحفيزية ترتبط بالإبداع
Zhang & Bartol, 2010	الاستقلالية والتوجيه العام حفزا الحلول؛ الإدارة التفصيلية خفضت المبادرة.	متفق	التمكين النفسي والدافعية يفسران الإبداع
Jun & Lee, 2023	القنوات والمتابعة والموارد فصلت بين الفكرة والتطبيق.	متفق بقوة	الدعم التنظيمي ضروري لتحويل القيادة إلى سلوك
Jaboob et al., 2023	شفافية المكافآت والفرص ونسبة الفكرة أثرت في الثقة.	متفق بقوة	العدالة التنظيمية تدعم استدامة الإبداع
Frazier et al., 2017؛ Newman et al., 2017	احترام الاعتراض شجع المشاركة؛ الردود المغلقة ولدت خوفاً أو انسحاباً.	متفق	الأمان النفسي يدعم الصوت والتعلم
Hughes et al., 2018	القيود التعاقدية والسلامة غيرت نوع الإبداع ومساره.	متفق مع إضافة	السياق يحدد أثر القيادة

4.13 الاستنتاج التحليلي العام :

يمكن تلخيص النتيجة العامة في أن القيادة التحفيزية تؤثر في الإبداع التنظيمي بوضوح، لكن الأثر غير متجانس ولا مستقل عن النظام. ويزداد الأثر عندما تكون القيادة قريبة وواضحة وعادلة، تمنح استقلالية مناسبة، وتوفر تطويراً ورداً، وتعمل داخل عملية معروفة لإدارة الأفكار. ويضعف عندما تكون الرسائل متعارضة، أو يطغى رد الفعل اليومي، أو تغيب المتابعة، أو لا يفهم الموظف قواعد العدالة والصلاحيات.

كما تبين أن لدى الموظفين قدرة ورغبة في التحسين، وأن صور الإبداع الأكثر واقعية تتعلق بالتدريب والتنسيق والتوثيق وتبسيط الإجراءات. غير أن المنظمة تحتاج إلى رفع نضج الانتقال من الإبداع المحلي إلى الابتكار المؤسسي. ويكون ذلك بتوثيق الفكرة، وتحديد مالك، وتصنيف المخاطر، وتجربة محدودة، ورد واضح، ونشر التعلم.

ولا ينبغي تفسير القيود التنظيمية أو التعاقدية بوصفها مبرراً لإلغاء الإبداع؛ بل بوصفها معطى يجب أن توجهه القيادة. تستطيع المنظمة أن تحدد ما يمكن تغييره داخلياً، وما يحتاج إلى اعتماد، وما لا يمكن تغييره حالياً، وأن تبني محفظة أفكار وفق هذه الفئات. وبهذا يصبح الانضباط عاملاً لتنظيم الابتكار لا لإسكاته.

4.14 خلاصة الفصل :

عرض الفصل نتائج إحدى عشرة استجابة نوعية، وكشف تبايناً في المناخ القيادي ومستوى الإبداع، مع حضور شامل لموضوعات الاتصال والثقة والعدالة والتغذية الراجعة والأمان النفسي والتعاون. وبين أن ضعف نظام إدارة الأفكار والوقت والموارد والقيود والفجوة بين المستويات تحد من تحويل المقترحات إلى تطبيق. كما دعمت النتائج القضايا التوجيهية والدراسات السابقة، مع إضافة مفهوم الإبداع المنضبط والحاجة إلى مواءمة القيادة والأنظمة. ويترجم الفصل الخامس هذه النتائج إلى استنتاجات وتوصيات وخارطة تنفيذ ومؤشرات أداء.

الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات وخطة التنفيذ

5.1 مقدمة الفصل:

يقدم هذا الفصل خلاصة الدراسة في صورة استنتاجات مرتبطة بأسئلتها، ثم يحول النتائج إلى توصيات قابلة للتنفيذ على مستوى القيادة والموارد البشرية والعمليات والحوكمة. كما يقترح دورة رسمية لإدارة الأفكار وخارطة طريق لمدة اثني عشر شهرًا، ومؤشرات أداء، ومخاطر محتملة وسبل معالجتها. وقد روعي أن تكون التوصيات ملائمة لبيئة حساسة للسلامة والجودة، وأن تميز بين تحسينات منخفضة المخاطر وتغييرات تحتاج إلى اعتماد أوسع.

5.2 الاستنتاجات الرئيسية:

1. تؤثر القيادة التحفيزية في الإبداع التنظيمي من خلال منظومة مترابطة تشمل وضوح الاتصال، والتقدير والعدالة، والتمكين، والتغذية الراجعة والتطوير، والمشاركة والأمان النفسي، والمتابعة.
2. المناخ القيادي ليس متجانسًا؛ توجد خبرات إيجابية ومختلطة وناقدة، ويظهر في عدد من الحالات فرق بين دعم المشرف المباشر وخبرة الموظف مع المستويات الأعلى أو الأنظمة المركزية.
3. يتمتع الموظفون بقدرات وأفكار عملية، ويظهر الإبداع غالبًا في تحسين التدريب والمواد والتنسيق والجداول والنماذج والإجراءات المساندة، وليس في تغييرات غير منضبطة في الأنظمة الحرجة.
4. تتمثل الفجوة الأبرز في الانتقال من الفكرة إلى التطبيق؛ فالقنوات غير الرسمية تتيح بدء الحوار لكنها لا تضمن الملكية والمدة والرد والموارد ونشر التعلم.
5. العدالة التنظيمية عنصر تحفيزي أساسي، وتشمل عدالة المكافآت والفرص والموارد وطريقة التعامل وتفسير القرار ونسبة الفكرة إلى صاحبها.
6. التمكين الأكثر ملاءمة للسياق هو تمكين محدد بحدود ومصفوفة صلاحيات، مع تجارب صغيرة معتمدة وتصنيف للأفكار حسب المخاطر.
7. ضغط العمل وضيق الوقت والموارد يزاحم التحسين؛ لذلك لا يكفي مطالبة الموظفين بالإبداع دون تخصيص وقت ومسؤولية وأدوات.
8. الأمان النفسي ضرورة للتعلم والسلامة والإبداع، ويجب أن يقترن بمعايير أداء ومساءلة واضحة لا أن يفهم بوصفه تساهلاً.
9. القيود التعاقدية والتنظيمية حقيقية، لكن أثرها يمكن إدارته عبر تفسيرها وتصنيفها وتجميع الأفكار التي تحتاج إلى اعتماد خارجي بدل استخدامها مانعًا عامًا للنقاش.
10. تحتاج المنظمة إلى اتساق رأسي وأفقي: اتساق بين القيادة العليا والوسطى والمباشرة، وتعاون بين التخصصات والوحدات، حتى تتحول الممارسة الجيدة من سلوك فردي إلى قدرة مؤسسية.

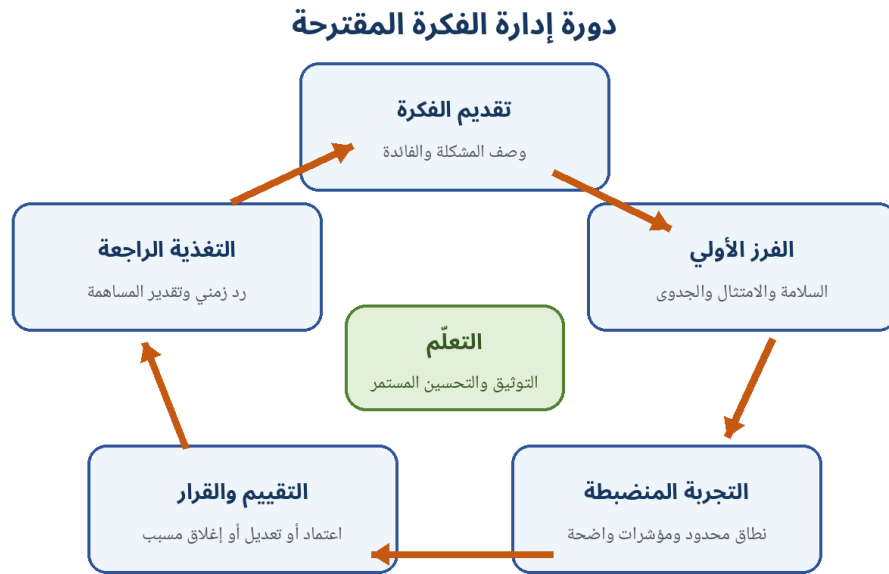
5.3 التوصيات :

5.3.1 إنشاء نظام رسمي لإدارة الأفكار:

توصي الدراسة بإنشاء قناة موحدة ومبسطة لاستقبال الأفكار ومتابعتها، يمكن أن تبدأ بنموذج إلكتروني داخلي أو بوابة قائمة، مع بديل ورقي عند الحاجة. وينبغي أن يطلب النموذج وصف المشكلة والفائدة المتوقعة ونطاق التأثير والمخاطر الأولية والموارد التقريبية، دون تحويله إلى طلب معقد يثبط المشاركة.

يجب أن يتلقى المشارك تأكيداً فورياً، وأن تجري عملية فرز أولي خلال خمسة أيام عمل، وأن يقدم قرار أولي أو طلب معلومات خلال خمسة عشر يوم عمل، مع تحديث دوري للفكرة التي تحتاج إلى تقييم أطول. كما ينبغي أن تظهر حالة الفكرة لصاحبها، وأن تحفظ نسبة المساهمة، وأن يكون كل إغلاق مصحوباً بسبب واضح.

يقترح تصنيف الأفكار إلى ثلاثة مسارات: مسار سريع للتحسينات الإدارية أو التدريبية منخفضة المخاطر، ومسار تجربة منضبطة للأفكار التي تحتاج إلى اختبار، ومسار فني/تنظيمي للتغييرات الحساسة أو التي تتطلب اعتماداً خارجياً. ويمنع هذا التصنيف تحميل جميع الأفكار العبء نفسه.



شكل (5): دورة إدارة الفكرة المقترحة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الدراسة.

5.3.2 تطوير القيادات التحفيزية:

ينبغي تصميم برنامج تطوير للقادة والمشرفين لا يقتصر على محاضرات عامة، بل يستخدم مواقف واقعية وتمارين. وتشمل الموضوعات: الاتصال بالغاية، وإدارة الحوار الصعب، والتغذية الراجعة، والتوجيه، والتفويض حسب المخاطر، والأمان النفسي، وتقييم الأفكار، وإدارة التغيير، والعدالة في القرارات.

يوصى بأن يتضمن البرنامج قياسًا قبليًا وبعديًا، وملاحظة تطبيقية، وخطة سلوك لكل قائد، وجلسات متابعة بعد ثلاث وستة أشهر. كما يمكن استخدام مراجعة 180 أو 360 درجة بصورة سرية لتحديد الفجوة بين تصور القائد وتجربة الموظفين، مع تحويل النتائج إلى تطوير لا إلى عقوبة آلية. ويجب أن تشمل المحاسبة القيادية مؤشرات مثل جودة الرد على الأفكار، وانتظام جلسات التطوير، ومشاركة الفريق في التحسين، إضافة إلى مؤشرات الأداء التشغيلي. فالتركيز على النتائج قصيرة المدى وحدها قد يدفع القائد إلى إهمال بناء القدرة المستقبلية.

5.3.3 تعزيز العدالة والشفافية والتقدير:

توصي الدراسة بمراجعة معايير المكافآت وفرص التطوير والاعتراف، ونشر المبادئ العامة التي تحكمها. ويجب أن يفرق النظام بين تقدير المشاركة، وتقدير الفكرة المقبولة، وتقدير الأثر المحقق، حتى لا يشعر الموظف أن رفض الفكرة يعني تجاهل جهده.

يمكن اعتماد حزمة تقدير متنوعة: شكر محدد من المشرف، عرض الفكرة في اجتماع، خطاب أو رسالة رسمية، فرصة تدريب، وقت لتطوير الفكرة، مشاركة في فريق التطبيق، مسؤولية إضافية، أو مكافأة مادية عند تحقق أثر واضح. وينبغي أن تراعي الحزمة الفرق الفردية والثقافية وأن تتجنب التقدير الشكلي.

كما ينبغي حماية نسبة الفكرة لصاحبها أو للفريق الذي طورها، وتوثيق المساهمين خلال مراحل التطوير. ولا يمنع ذلك أن تكون الفكرة نتاجًا جماعيًا، بل يضمن ألا يفقد الموظف الثقة بسبب اختفاء اسمه بعد التصعيد.

5.3.4 تحديد الصلاحيات وتقليل الإدارة التفصيلية:

تقترح الدراسة إعداد مصفوفة صلاحيات للتحسين توضح أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذها الموظف أو الفريق أو المشرف أو المدير أو اللجنة الفنية. وينبغي ربط الصلاحية بمستوى المخاطر

والكفاءة، لا بالرتبة وحدها. كما يجب أن يعرف الموظف متى يحتاج إلى استشارة ومتى يحتاج إلى موافقة مكتوبة.

يحتاج القادة إلى التمييز بين المتابعة الداعمة والإدارة التفصيلية. المتابعة الداعمة تسأل عن الهدف والمخاطر والموارد وتزيل العوائق، بينما تحدد الإدارة التفصيلية طريقة كل خطوة دون ضرورة. ويمكن تدريب القادة على استخدام نقاط مراجعة محددة بدل التدخل المستمر، وعلى توثيق الأسباب عندما تتطلب المهمة رقابة أعلى.

5.3.5 تخصيص وقت وموارد للتحسين :

توصي الدراسة بإدراج وقت التحسين ضمن خطة العمل، مثل اجتماع شهري قصير لكل فريق، أو ساعات محددة كل ربع سنة لمراجعة مشكلة ذات أولوية. ولا ينبغي أن يصبح الوقت عبئًا إضافيًا؛ بل يركز على عدد محدود من المشكلات ذات أثر واضح. كما يمكن إنشاء ميزانية صغيرة للتجارب منخفضة التكلفة.

ينبغي أن تراجع الإدارة عبء العمل والأدوات والتدريب والوصول إلى المعلومات، لأن نقص الأساسيات يستهلك الطاقة الإبداعية في معالجة أعطال متكررة. وقد تكون أفضل فكرة أحيانًا هي إزالة عائق أو توحيد مصدر معلومات، لا إطلاق مشروع جديد.

5.3.6 تفعيل التعاون ومشاركة المعرفة :

تقترح الدراسة إنشاء فرق تحسين مشتركة لموضوعات محددة تضم ممثلين من التدريب والعمليات والصيانة والدعم والإدارة بحسب الحاجة. وتعمل الفرق لمدة قصيرة بهدف محدد، وتستخدم بيانات بسيطة، وتعرض النتائج والتوصيات. ويجب ألا تتحول إلى لجان دائمة بلا قرار. كما يوصى بإنشاء مكتبة دروس مستفادة ونماذج تحسين، واجتماعات مجتمعات ممارسة ربع سنوية، وقناة تعرض الأفكار المطبقة وأثرها. ويساعد نشر القصص الواقعية على جعل الإبداع مفهومًا ومتاحًا، ويمنع تكرار المشكلات أو الحلول.

5.3.7 بناء ثقافة التعلم من التجارب:

ينبغي اعتماد مراجعة قصيرة بعد التجارب والأحداث غير الحساسة تسأل: ما المتوقع؟ ماذا حدث؟ لماذا؟ ماذا نتعلم؟ وما الذي سنغيره؟ ويجب الفصل بين مراجعة التعلم والتحقيق في المخالفة، حتى لا

يخشى الموظفون من المشاركة الصادقة. ويظل أي حادث أو مخالفة خاضعاً للأنظمة المختصة، لكن التعلم التنظيمي لا ينبغي أن يتوقف.

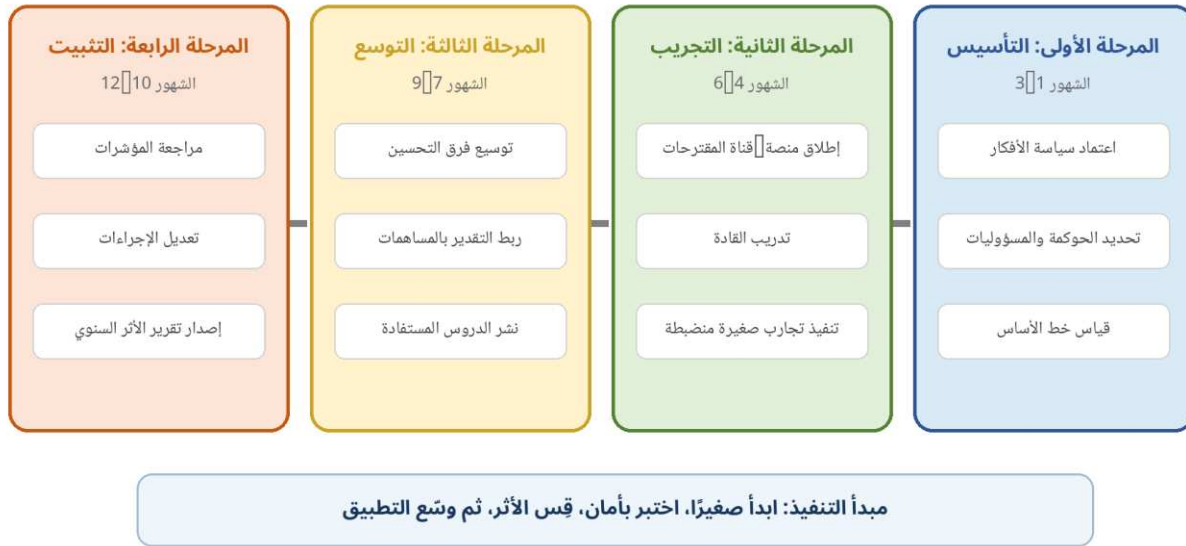
كما تقترح الدراسة «ميثاق التجربة المنضبطة» الذي يحدد الهدف والنطاق والمدة والمالك ومؤشرات النجاح والضوابط ومعياري الإيقاف وخطة العودة. ويقلل الميثاق المخاطر ويمنح القائد ثقة في السماح بالتجربة.

جدول (26): التوصيات مرتبة حسب الأولوية

الأولوية	التوصية	المالك المقترح	الأثر	الزمن
1	نظام رسمي لإدارة الأفكار ومدد للرد	الإدارة العليا/الجودة/تقنية المعلومات	مرتفع جداً	0-3 أشهر
2	برنامج تطوير للقادة في الاتصال والتمكين والأمان النفسي	الموارد البشرية/القيادات	مرتفع جداً	1-6 أشهر
3	مراجعة العدالة والشفافية والتقدير ونسبة الأفكار	الموارد البشرية/الإدارة	مرتفع	1-4 أشهر
4	مصفوفة صلاحيات وتصنيف مخاطر للأفكار	العمليات/الجودة/الامتثال	مرتفع	2-5 أشهر
5	تخصيص وقت وميزانية صغيرة للتحسين	مديرو الوحدات/المالية	مرتفع	3-6 أشهر
6	فرق تحسين مشتركة ومجتمعات ممارسة	الوحدات التشغيلية	متوسط-مرتفع	4-9 أشهر
7	مراجعات تعلم وتجارب منضبطة	الجودة/السلامة/العمليات	متوسط-مرتفع	4-9 أشهر
8	لوحة مؤشرات وتقرير أثر سنوي	مكتب الأداء/الإدارة العليا	مرتفع	6-12 شهراً

5.4 خارطة الطريق التنفيذية لمدة 12 شهرًا

خارطة طريق تنفيذية لمدة 12 شهرًا



شكل (6): خارطة الطريق التنفيذية لمدة 12 شهرًا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الدراسة.

جدول (27): خارطة التنفيذ التفصيلية لمدة 12 شهرًا

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المخرجات
3-1: التأسيس	اعتماد الحوكمة؛ تعيين راعٍ ومالك للعملية؛ إعداد نموذج الفكرة؛ قياس خط الأساس؛ مراجعة العدالة والصلاحيات.	سياسة معتمدة؛ خط أساس؛ مصفوفة أدوار؛ نموذج موحد.
6-4: التجريب	إطلاق القناة في وحدتين؛ تدريب الدفعة الأولى من القادة؛ اختيار 3-5 أفكار منخفضة المخاطر؛ تطبيق مدد الرد.	قناة عاملة؛ قادة مدربين؛ تجارب موثقة؛ تقرير تعلم.
9-7: التوسع	توسيع القناة؛ إطلاق فرق مشتركة؛ نشر قصص نجاح؛ ربط التقدير بالمساهمات؛ تحسين المنصة وفق التغذية الراجعة.	زيادة المشاركة؛ فرق تحسين؛ مكتبة تعلم؛ نظام تقدير.

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المخرجات
10-12: التثبيت	مراجعة المؤشرات؛ تقييم أثر القيادة؛ تحديث السياسة؛ اعتماد الميزانية السنوية؛ إصدار تقرير الأثر وخطة العام التالي.	تقرير أثر؛ إجراءات محدثة؛ أهداف وموازنة للسنة التالية.

5.5 حوكمة التنفيذ والمسؤوليات :

يتطلب التنفيذ راعياً من الإدارة العليا يزيل العوائق ويضمن الموارد، ومالكاً تشغيلياً للعملية يتابع المنصة والمدد، ولجنة خفيفة متعددة التخصصات تراجع الأفكار حسب المخاطر، ومديري وحدات ييسرون المشاركة، وموارد بشرية تدعم تطوير القادة والتقدير، وجودة/سلامة/امتثال يضمنون المراجعة المناسبة.

ينبغي ألا تنظر اللجنة في كل فكرة؛ بل تراجع فقط ما يتجاوز صلاحية الوحدة أو يحتاج إلى تجربة أو اعتماد. أما الأفكار منخفضة المخاطر فيجب أن تبقى قريبة من موقع العمل. كما ينبغي نشر تقرير ربع سنوي مختصر يوضح عدد الأفكار وحالاتها وزمن الرد والأثر والدروس، دون كشف معلومات حساسة.

5.6 مؤشرات الأداء المقترحة :

جدول (28): مؤشرات الأداء المقترحة

المؤشر	طريقة القياس	الهدف/الملاحظة
معدل المشاركة	عدد الموظفين الذين قدموا فكرة واحدة على الأقل ÷ عدد الموظفين المستهدفين	خط أساس ثم زيادة تدريجية دون فرض حصة شكلية.
الرد في الوقت	نسبة الأفكار التي تلقت فرزاً أولياً خلال 5 أيام وقراراً أولياً خلال 15 يوماً	90% ≤ بعد الشهر السادس.
معدل التجريب	عدد الأفكار التي انتقلت إلى تجربة ÷ الأفكار المقبولة مبدئياً	يتحدد حسب المخاطر والموارد.
معدل التطبيق	عدد التحسينات المطبقة ÷ الأفكار المقدمة	يقاس مع جودة القرار، لا بهدف رفع النسبة بأي ثمن.

المؤشر	طريقة القياس	الهدف/الملاحظة
زمن الدورة	متوسط الأيام من التقديم إلى القرار النهائي	انخفاض ربع سنوي مع استثناء المسارات الخارجية.
الأثر التشغيلي	وقت/تكلفة/جودة/تعلم تحسن بسبب الأفكار المطبقة	يوثق لكل فكرة بمؤشر مناسب.
جودة الخبرة	نسبة رضا المشاركين عن وضوح القناة والعدالة والتغذية الراجعة	$\leq 80\%$ بعد سنة.
سلوك القيادة	انتظام جلسات التطوير وتقييم الاتصال والتمكين والأمان النفسي	تحسن عن خط الأساس.
نشر المعرفة	عدد الدروس المستفادة أو الممارسات التي انتقلت بين الوحدات	هدف ربع سنوي واقعي.
سلامة التجارب	نسبة التجارب التي التزمت بالميثاق ولم تنتج أثرًا غير مقبول	100% التزام بالإجراءات المعتمدة.

يجب تجنب استخدام عدد الأفكار وحده مؤشرًا للنجاح، لأنه قد يشجع الكم على حساب الجودة. كما لا ينبغي استخدام نسبة التطبيق وحدها، لأن الرفض المسبب لفكرة غير مناسبة قرار جيد. لذلك تقترح الدراسة لوحة متوازنة تشمل المشاركة والسرعة والجودة والأثر والتعلم والعدالة والسلامة.

5.7 مخاطر التنفيذ وسبل المعالجة:

جدول (29): مخاطر التنفيذ وسبل المعالجة

المعالجة	المستوى	الخطر
مدد خدمة ومالك واضح وتصعيد وتقارير شهرية.	مرتفع	تحول المنصة إلى صندوق أفكار بلا رد
نموذج مختصر ومسارات حسب المخاطر ومساعدة في صياغة الفكرة.	متوسط	إرهاق الموظفين بطلبات ونماذج طويلة
فرز مبكر ومشاركة الجودة/الامتثال وتصنيف القيود.	مرتفع	تعارض الأفكار مع السلامة أو العقود
معايير منشورة وقرارات مفسرة ومراجعة دورية.	مرتفع	شعور بالتحيز في الاختيار والتقدير
إشراك القادة وتدريبهم وربط المؤشرات بأدائهم.	متوسط-مرتفع	مقاومة بعض القادة أو فقدان السيطرة
محفظة أولويات وتوضيح القدرة وتحديث الحالة.	متوسط	ارتفاع التوقعات مع موارد محدودة
تعليمات وتصنيف وصول وتنقيح وتوعية دورية.	مرتفع	كشف معلومات حساسة في المقترحات
توثيق ونشر وتحديد متى يلزم اعتماد مؤسسي.	متوسط	تنفيذ تحسينات محلية دون توحيد
تقدير المساهمة والتجربة المنضبطة والدروس حتى عند عدم التطبيق.	متوسط	مكافأة النتيجة وإهمال التعلم

5.8 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة كمية بعينة أوسع وبأداة مغلقة محكمة لقياس أبعاد القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي واختبار العلاقات إحصائياً.
- دراسة مقارنة بين شركات أو وحدات مختلفة في قطاع الطيران والصيانة لمعرفة أثر السياق التنظيمي والتعاقد.
- اختبار الدور الوسيط للأمان النفسي أو العدالة التنظيمية أو التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة والإبداع.
- تنفيذ دراسة طولية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الأفكار وبرنامج تطوير القيادات، وقياس أثرهما في المشاركة والأداء.
- استخدام مقابلات متعمقة ومجموعات تركيز وملاحظة اجتماعات التحسين لتعزيز فهم التباين بين المستويات القيادية.
- تحليل اقتصادي لتكلفة الأفكار ومنافعها، مع تصميم مؤشرات للقيمة غير المالية مثل التعلم والجودة وتقليل زمن الدورة.
- دراسة مفهوم الإبداع المنضبط في البيئات عالية الاعتمادية ومقارنة مسارات الأفكار منخفضة وعالية المخاطر.

5.9 الخاتمة العامة :

أكدت الدراسة أن الموظفين لا يحتاجون إلى شعار يدعوهم للإبداع بقدر حاجتهم إلى خبرة قيادية ونظامية تجعل المبادرة آمنة وذات معنى وقابلة للمتابعة. فالقائد التحفيزي يوضح الغاية، ويقدر الجهد، ويثق بالكفاءة، ويستمتع، ويقدم ردًا، لكنه يحتاج أيضًا إلى نظام يحفظ الفكرة ويصنفها ويوفر لها قرارًا وموارد.

وأظهرت الحالة المدروسة نقاط قوة مهمة في الخبرة المهنية والتعاون المحلي وبعض ممارسات القيادة المباشرة، إلى جانب فرص واضحة لتحسين الاتساق والعدالة والمتابعة والقنوات والوقت. ولا تتطلب البداية تغييرًا واسعًا؛ يمكن للمنظمة أن تبدأ بمسار بسيط وتجارب محدودة وتدريب قادة وقياس خط أساس، ثم تتعلم وتتوسع.

تتمثل الرسالة الأساسية في أن السلامة والإبداع ليسا طرفين متعارضين. فالسلامة تحتاج إلى موظف يتكلم ويلاحظ ويتعلم، والإبداع يحتاج إلى حدود وحوكمة ومساءلة. وعندما تجمع القيادة بين الأمان للكلام والصرامة في التطبيق، يمكن تحويل الخبرات اليومية إلى تحسينات مستدامة ترفع كفاءة العمل وجودته وثقة الموظفين.

المراجع العربية والأجنبية :

أولاً: المراجع العربية :

- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت أحمد. (2021). أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 259-299.
- أبو قاعد، غازي رسمي عايد، والرابعة، فاطمة علي محمد. (2022). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(2)، 103-148.
- أحمد، إيهاب محمد خيرى سيد. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 61(1)، 304-341. <https://doi.org/10.21608/jpr.2022.240763>
- الأعجم، علي صالح علي. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط. مجلة أبحاث، 9(4)، 559-610. <https://doi.org/10.52840/1965-009-004-015>
- آل شميله، تركي عزيز عبدالله. (2024). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(8)، 62-81. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L140823>
- العتيبي، راشد بن غازي الهويل. (2024). علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية موبايلي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 49-83. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.390228>
- علي شريف، حورية، وعلي شريف، يوسف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، 525-539.
- زبار، نانو. (2024). أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين: التمكين النفسي كمتغير وسيط - دراسة حالة مؤسسة Brandt بسطيف. مجلة البشائر الاقتصادية، 10(1)، 250-266.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

- Jaboob, M., Ba Awain, A. M. S., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

الملاحق : أدوات الدراسة والنماذج التطبيقية

الملحق (1): صيغة عربية للاستبانة المفتوحة

الغرض: استكشاف خبرات الموظفين وتصوراتهم حول القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي، مع الامتناع عن ذكر أي معلومات تعريفية أو فنية أو تشغيلية حساسة.

القسم (أ): السياق المهني

1. صف بصورة عامة مجال عملك ومسؤولياتك الرئيسية دون ذكر الاسم أو الرقم الوظيفي أو المسمى الدقيق أو التفاصيل الحساسة.
2. منذ متى تعمل في الشركة وفي مجال عملك الحالي، وكيف أثرت خبرتك في رؤيتك للقيادة داخل المنظمة؟
3. ما مدى تكرار تفاعلك مع المشرفين أو المديرين أو قادة الفرق، وما صور هذا التفاعل؟
4. ما جوانب عملك التي تتطلب أكثر قدر من حل المشكلات أو التحسين أو المبادرة أو الإبداع؟

القسم (ب): ممارسات القيادة التحفيزية

5. ما مدى وضوح تواصل القادة بشأن الأهداف والأولويات وأهمية عمل الموظفين لرسالة الشركة؟
6. صف موقفًا حفز فيه قائد فريقك لتحقيق هدف صعب أو إدارة فترة ضغط أو تحسين الأداء. ما السلوك الذي أحدث الفرق؟
7. كيف يقدر القادة جهود الموظفين وأفكارهم وإنجازاتهم؟ وما صور التقدير الأكثر معنى؟
8. كيف يبني القادة ثقة الموظفين ويشجعونهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم؟
9. إلى أي مدى يمنح القادة الموظفين استقلالية وصلاحيات مناسبة لاتخاذ قرارات العمل؟ وكيف يؤثر ذلك في الدافعية والمبادرة؟
10. كيف يستجيب القادة عندما يناقش الموظفون الممارسات الحالية أو يرفعون مخاوف أو يقترحون طريقة مختلفة؟
11. ما مدى فائدة وتوقيت التغذية الراجعة والتوجيه وفرص التطوير التي يقدمها القادة؟
12. ما مدى عدالة واتساق القادة في توزيع الفرص والتقدير والمعلومات والموارد والدعم؟ وكيف تؤثر العدالة في الدافعية والإبداع؟
13. ما السلوكيات القيادية التي ترفع دافعية الموظفين أكثر، وما السلوكيات التي تخفضها؟ ولماذا؟

القسم (ج): الإبداع التنظيمي والتحسين

14. كيف تصف المستوى الحالي للإبداع التنظيمي في مجال عملك؟
15. صف مثالاً حديثاً غير حساس لفكرة أو حل أو تحسين اقترحه موظف. ماذا حدث للفكرة؟
16. كيف تقدم الأفكار الجديدة وتناقش وتقيم وتعتمد وتنفذ حالياً في الشركة؟
17. ما مدى استعداد الموظفين لتجربة طرق جديدة ضمن حدود السلامة والجودة والأمن واللوائح؟
18. ما مدى فعالية مشاركة المعرفة والتعاون بين الموظفين والأقسام لحل المشكلات أو تحسين العمليات؟
19. كيف تدعم الشركة التحسين المستمر في العمليات الفنية أو التشغيلية أو الإدارية أو المساندة؟
20. ماذا يحدث عادة بعد تقديم الموظف فكرة؟ وكيف تعالج المتابعة والتغذية الراجعة والملكية ومسؤولية التنفيذ والتقدير؟

القسم (د): كيفية تأثير القيادة في الإبداع

21. بأي طرق تدعم القيادة الموظفين أو تثبطهم عن تقديم أفكار جديدة وتحسين الأساليب الحالية؟
22. صف موقفاً ساعدت فيه القيادة على تحويل فكرة موظف إلى تحسين عملي.
23. صف موقفاً تسبب فيه رد قيادي في توقف موظف أو فريق عن متابعة فكرة، دون ذكر أسماء أو تفاصيل حساسة.
24. ما العوامل القيادية الأقوى تأثيراً في الإبداع داخل الشركة، ولماذا؟

القسم (هـ): بيئة العمل والمعوقات وسياق الطيران

25. ما خصائص بيئة العمل الحالية التي تدعم المبادرة والإبداع والابتكار أكثر؟
26. ما المعوقات الرئيسة التي تحد من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة أو تحسين العمل؟
27. كيف تؤثر أعباء العمل وضغط الوقت والموظفون والأدوات والتدريب والمعلومات والموارد الأخرى في القدرة على الإبداع؟
28. كيف تستطيع الشركة تشجيع الابتكار مع المحافظة على السلامة والجودة والصلاحية والأمن والامتثال؟
29. كيف تستجيب الثقافة التنظيمية للأخطاء المعقولة أو الأفكار غير الناجحة أو الدروس المستفادة، وكيف يؤثر ذلك في المبادرة المستقبلية؟

القسم (و): التوصيات

30. ما الذي ينبغي أن يبدأ القادة في فعله، وأن يتوقفوا عنه، وأن يستمروا فيه لتعزيز الدافعية والإبداع؟
31. ما الأنظمة أو البرامج أو القنوات الرسمية التي تجعل تقديم الأفكار وتجربتها وتقييمها وتنفيذها أسهل؟
32. ما التدريب أو التطوير القيادي الأكثر قيمة للمشرفين والمديرين في الشركة؟
33. ما الإجراءات المحددة التي ينبغي للشركة اتخاذها خلال الاثني عشر شهرًا القادمة لبناء بيئة أكثر تحفيزًا وابتكارًا؟
34. هل توجد تجربة أو ملاحظة أو توصية أخرى ينبغي للإدارة أو الباحث معرفتها حول القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي؟

الملحق (2): بيان المشاركة والموافقة الطوعية

تهدف هذه الدراسة إلى فهم خبرات الموظفين بشأن القيادة التحفيزية والإبداع التنظيمي وتقديم توصيات تطويرية. المشاركة طوعية، ويستطيع المشاركون ترك أي سؤال أو التوقف في أي وقت دون حاجة إلى تبرير.

يُطلب من المشاركون عدم كتابة اسمه أو رقمه الوظيفي أو أي تفاصيل تحدده أو تحدد شخصًا آخر، وعدم ذكر معلومات مصنفة أو سرية أو مملوكة أو مرتبطة بعمل أو أمن أو تفاصيل فنية وتشغيلية. عند تقديم مثال، يصف المشاركون السلوك القيادي والموقف العام فقط.

تحلل الإجابات في صورة موضوعات كلية، وتستخدم رموز بدل الأسماء، ولا تناسب الاستجابات الفردية إلى موظف محدد. ويعد إكمال الاستبانة وتسليمها إقرارًا بأن المشاركون قرأوا المعلومات ووافقوا طوعًا على المشاركة.

الملحق (3): بطاقة ترميز مختصرة

الوصف	الحقل
م-1م-11	رمز المشاركون
رقم السؤال ونص مختصر آمن.	السؤال/المقطع
وصف قريب من لغة المشاركون.	الرمز الأولي

الوصف	الحقل
اتصال/عدالة/تمكين/تطوير/أمان نفسي/مسار فكرة/تعاون/موارد.	الموضوع الرئيس
داعم/مختلط/مثبط.	اتجاه الدليل
توليد/تطوير/تجريب/تطبيق/توقف.	صلة الإبداع
هل يحتاج النص إلى تعميم أو حذف تفصيل حساس؟	ملاحظة أخلاقية

الملحق (4): نموذج مقترح لتقديم فكرة تحسين

البيان	الحقل
.....	عنوان مختصر للفكرة
ما الوضع الحالي؟ وما أثره؟	المشكلة أو الفرصة
ما التغيير المقترح بصورة عامة؟	الفكرة المقترحة
وقت/جودة/تعلم/تكلفة/تنسيق/تجربة موظف.	الفائدة المتوقعة
وحدة/فريق/عملية غير حساسة.	النطاق
ما المخاطر الأولية؟ وكيف يمكن التحكم فيها؟	المخاطر والضوابط
وقت/أشخاص/أداة/معلومة/ميزانية تقريبية.	الموارد المطلوبة
سريع منخفض المخاطر / تجربة منضبطة / مراجعة فنية أو خارجية.	نوع المسار
كيف سنعرف أن الفكرة حققت أثراً؟	مؤشر النجاح
رموز أو أسماء داخل النظام المصحح فقط.	المساهمون
اعتماد / تجربة / تعديل / إغلاق مسبب.	قرار التقييم
السبب والخطوة التالية والمدة والمالك.	التغذية الراجعة

الملحق (5): قائمة تحقق أخلاقية للباحث

- هل حُذفت الأسماء والأرقام الوظيفية والمسميات الدقيقة؟
- هل استبعدت التفاصيل الفنية والتشغيلية والأمنية والمملوكة؟
- هل عرضت الآراء الإيجابية والناقدة دون انتقاء متحيز؟
- هل ميزت بين ما تقوله البيانات وما يستنتجه الباحث؟
- هل ذكر حجم العينة وحدود التعميم؟
- هل تجنببت اختلاق إجابة مفقودة أو نسبة لم تُحسب؟
- هل الاقتباسات قصيرة وأمنة ومترجمة بما يحافظ على المعنى؟
- هل المراجع موثقة في المتن وفي القائمة النهائية؟
- هل التوصيات مرتبطة بالنتائج وقابلة للتنفيذ؟
- هل حفظت الملفات في بيئة وصول مناسبة؟