

أثر القيادة التحويلية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة: دانه بندر الشمري

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٧٠

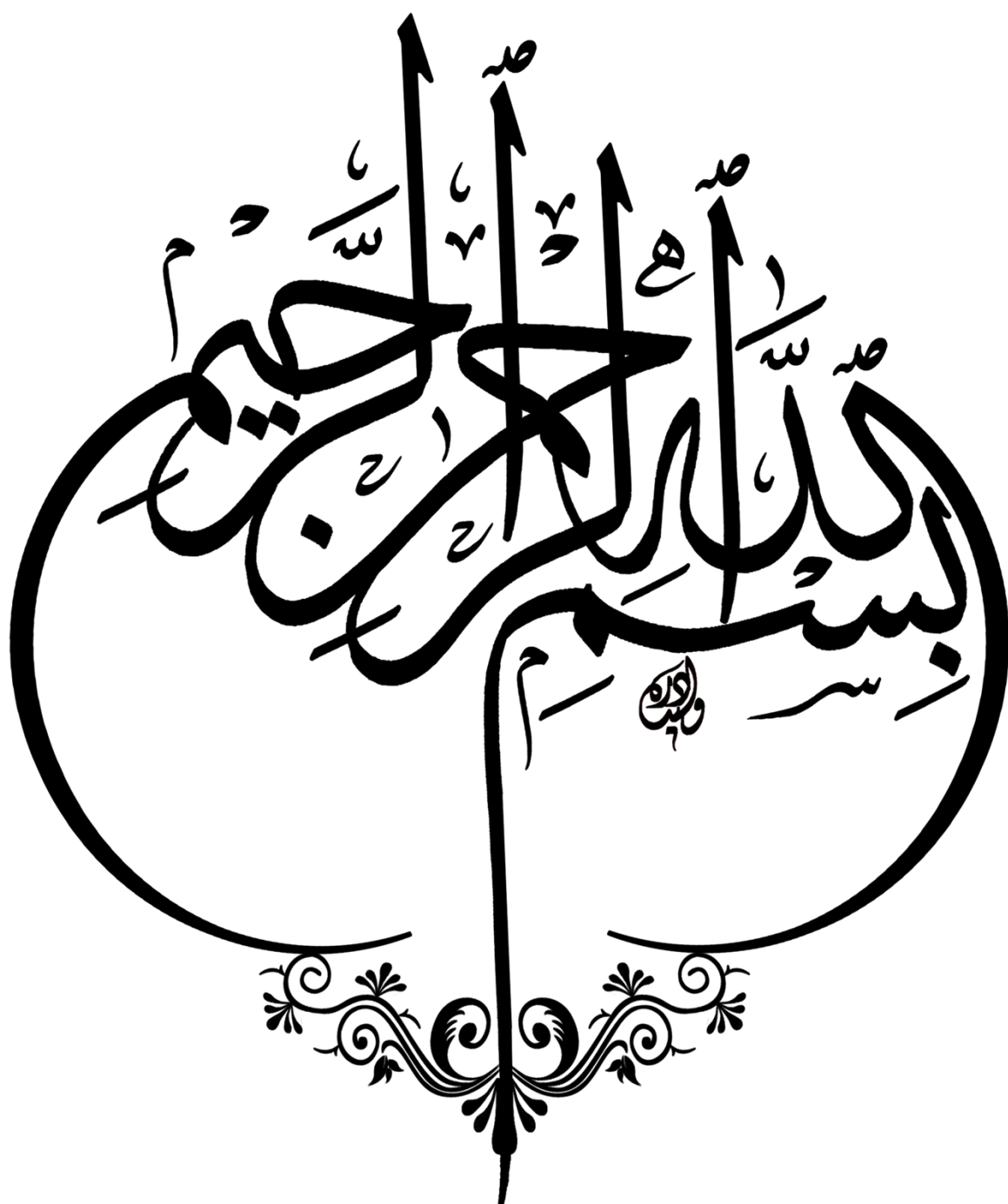
إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



الاهداء

«وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ»

ما سلكنَا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضلته فالحمد لله بكل حب أهدي هذا النجاح لكل من سعى لإتمام هذه المسيرة:

إلى من دعم مسيرتي وأضاء لي دروب العلم والعطاء واحتضن حلمي ليكون الطريق ممهّداً أمامي كلمات الشكر لا تكفي لتعبر عن امتناني ولكل تشجيع منحني القوة لأواصل أهديك أولى ثمار النجاح فأنت بعد الله صاحب الفضل الأول في وصولي لهذه المرحلة.

خالي الحبيب محمد

إلى سندي العظيم والنور الذي أضاء دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره إلى من بذل الغالي والنفيس وجهد السنين ليعلو أسمى ورفع عني المتاعب مَنْ أَعْدَقَ عَلَى بِحْنَانِهِ وَكْرَمَ عَطَائِهِ وَزَرَعَ فِي قَلْبِي الثِّقَةَ وَالْإِصْرَارَ هُوَ الْحُضْنُ الْأَمْنُ وَالْكَتِفُ الَّذِي أَتَكَيُّ عَلَيْهِ.

والدي الغالي

إلى نور عيني وبهجة حياتي الى من احتضنني قلبها قبل يديها وذللت الصعاب بدعائها ويسرت الطريق بحبها إلى من رافقتني منذ خطوتي الأولى وعلمتني الأخلاق قبل الحروف وحفزتني على طلب العلم رغم مشقته دعمتني حتى بلغت النجاح ... إلى معلمتي الأولى ورفيقتي في كل انجاز.

والدتي الغالية

إلى حبيبي وبهجة أيامي من يخفف الصعاب ويشاركني الفرح والنور الذي يملأ أيامي بالفرح والطاقة الى صانع قوتي وخيرة أيامي وصفوتها.

أخي العزيز

إلى من كانوا عوناً وسنداً في هذا الطريق خالاتي أخوات القلب ورفيقات الشدائد والأزمات من أمدوا أيديهم بوقت الضعف الجنود الخفيه الذين يذكرونني دائماً بمدى قوتي واستطاعتي يفرحهم نجاحي ويحيطونني بمشاعرهم الصادقة ونصائحهم المخلصة لكم الامتنان كله.

سناء- حنان – حنين

واخيراً فلك الحمد ربي أن بلغتني ما أتمنى وأنا بأتم نعمة وأسأل الله أن يجعل ما قدمته في ميزان حسناتي وأن تُثيب أساتذتي على كل ما بذلوه لي خلال هذه المسيرة وتجعل عطائهم في موازين حسناتهم.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميدأوشن، وكلية الإدارة، وكافة أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، لما قدموه لي من علم ودعم وتشجيع طوال فترة دراستي.

كما أخص بالشكر الجزيل المشرفين الفاضلين د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد، على ما بذلاه من جهد وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذا البحث، وما قدماه لي من نصائح قيمة كان لها الأثر الكبير في تطوير العمل.

ولا يفوتني أن أشكر جميع القائمين والعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية على تعاونهم الكريم وتجاوبهم مع الاستبيان، كما أشكر كل من شارك وأثرى هذا البحث بإجاباته الصادقة.

جزيل الشكر والعرفان لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث العلمي.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	فهرس المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	فهرس الأشكال	
ط	المستخلص	
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
٢	المقدمة:	
٤	مشكلة الدراسة:	
٥	أهمية الدراسة	
٥	أولاً: الأهمية العلمية	
٥	ثانياً: الأهمية العملية	
٦	أهداف الدراسة:	
٦	تساؤلات الدراسة:	
٧	فروض الدراسة	
٧	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
٩	أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	
١١	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
١٢	المقدمة:	
١٢	أولاً: الدراسات السابقة	
١٢	١. الدراسات العربية:	
١٨	٢. الدراسات الأجنبية:	
٢٢	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:	
٢٦	ثانياً: الإطار النظري	
٢٦	المبحث الأول: القيادة التحويلية	
٢٦	أولاً: مفهوم القيادة التحويلية	
٢٦	ثانياً: أهمية القيادة التحويلية	
٢٧	ثالثاً: نشأة وتطور القيادة التحويلية	
٢٧	رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية	
٢٩	المبحث الثاني: الابداع التنظيمي	
٢٩	أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي	
٢٩	ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي	
٢٩	ثالثاً: نشأة وتطور الإبداع التنظيمي	
٣٠	رابعاً: أبعاد الإبداع التنظيمي	

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الابداع التنظيمي	٣١
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٣
مقدمة:	٣٤
المنهجية وطرق البحث:	٣٤
منهج الدراسة:	٣٤
مصادر البيانات:	٣٥
الأساليب الإحصائية:	٣٥
نموذج الدراسة:	٣٦
أدوات الدراسة:	٣٦
مجتمع البحث:	٣٧
عينة البحث:	٣٧
حدود البحث:	٣٧
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٣٨
مقدمة:	٣٩
تحليل البيانات:	٤٠
القسم الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديمغرافية	٤٠
القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	٤٧
القسم الثالث: ثبات الاستبيان	٥٠
القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة	٥٢
القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة	٦٠
ربط النتائج بالدراسات السابقة:	٦٥
النتائج:	٧٠
التوصيات:	٧٢
الخاتمة	٧٤
قائمة المراجع	٧٥
أولاً: المراجع العربية:	٧٦
ثانياً: المراجع الأجنبية:	٧٨
الملاحق	٧٩
إستمارة الاستبيان:	٨٠
Abstract	٨٥

قائمة الجداول

جدول ١: النوع.....	٤٠
جدول ٢: العمر	٤١
جدول ٣: المؤهل العلمي.....	٤٢
جدول ٤: عدد سنوات الخبرة	٤٣
جدول ٥: المسمى الوظيفي	٤٤
جدول ٦: حجم المؤسسة.....	٤٥
جدول ٧: قطاع النشاط	٤٦
جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي.....	٤٧
جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ).....	٥٠
جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٢
جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية.....	٦٠
جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى	٦١
جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	٦٢
جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	٦٣
جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية	٦٤

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٦
شكل ٢: النوع.....	٤٠
شكل ٣: العمر.....	٤١
شكل ٤: المؤهل العلمي.....	٤٢
شكل ٥: عدد سنوات الخبرة.....	٤٣
شكل ٦ المسمى الوظيفي.....	٤٤
شكل ٧: حجم المؤسسة.....	٤٥
شكل ٨: قطاع النشاط.....	٤٦

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستويات الإبداع لدى العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمعها العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما بلغت عينة الدراسة ٣٠٠ مفردة. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة مكونة من ٣٠ عبارة موزعة على متغيري القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات، ومعاملات الارتباط، وألفا كرونباخ. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، مع تفوق بعد الدوافع الملهمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية ودعم بيئة الإبداع وتطوير مهارات القادة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية - الإبداع التنظيمي - الكاريزما - التحفيز الفكري - الدوافع الملهمة - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد إدارة الأعمال الحديثة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في عالم اليوم الذي يشهد تسارعاً متزايداً في وتيرة التغيير التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، حيث لم تعد الإدارة مقتصرة على تنظيم الموارد البشرية والمالية فحسب، بل أصبحت تشمل التفكير الاستراتيجي، إدارة الابتكار، تبني التحول الرقمي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التحديات العالمية، تهدف إدارة الأعمال الحديثة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاهتمام بعناصر مثل المسؤولية الاجتماعية، القيادة التشاركية، وإدارة المعرفة (بلحاج، ٢٠٢٤، ١٩٦)، كما تولي اهتماماً خاصاً بالعلاقات مع العملاء والموردين والشركاء لضمان استمرارية النمو في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة، ومع تطور أدوات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والعمل عن بُعد، أصبحت الإدارة الحديثة أكثر اعتماداً على التكنولوجيا في صنع القرارات، وتركز على تنمية رأس المال البشري بوصفه المحرك الرئيس للإبداع والتميز المؤسسي. (حموده، ٢٠٢١، ٣٢)

وعليه فإنه تُعد القيادة التحويلية من أبرز الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والقيادي، حيث تهدف إلى إحداث تغيير عميق وإيجابي داخل المؤسسات من خلال التأثير في سلوكيات الأفراد ودوافعهم، وتحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف مشتركة تخدم المنظمة ككل، تقوم هذه القيادة على أسس جوهرية مثل الإلهام، الرؤية المستقبلية، التمكين، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، مما يجعلها أسلوباً يتجاوز حدود الإدارة التقليدية التي تركز غالباً على الرقابة والتوجيه المباشر، ومن خلال التأثير الكاريزمي والقدرة على الإقناع (الرشيدي، ٢٠١٨، ١)، يعمل القائد التحويلي على بث الحماس بين الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير، فيشعر كل فرد بأهمية دوره في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، هذا النمط من القيادة يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس في النهاية على قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات. (سليمان، ٢٠٢١، ٨٥)

كما ويُعتبر الإبداع التنظيمي من أهم المحركات الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر، إذ يعكس قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى حلول عملية تسهم في تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات ورفع جودة العمليات، ولا يقتصر الإبداع التنظيمي على الأفكار الفردية فحسب، بل يشمل تهيئة بيئة عمل تحفز الموظفين على التفكير الحر، وتشجع على التجريب، وتقبل الفشل باعتباره خطوة نحو التعلم والتطوير،

مما يعزز من ثقافة الابتكار الجماعي داخل المؤسسة، كما يرتبط الإبداع التنظيمي بشكل وثيق بالقيادة الداعمة، واستخدام التقنيات الحديثة، وإدارة المعرفة بفاعلية، الأمر الذي يتيح للمؤسسات القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات بأساليب مبتكرة تمنحها ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المحلية والعالمية. (شريف، ٢٠١٩، ٥٢٥)

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك توافقاً واسعاً بين الباحثين حول الدور المحوري الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يذهب معظمهم إلى أن هذا النمط القيادي يوفر بيئة عمل محفزة للأفكار الجديدة ويشجع العاملين على التفكير الابتكاري بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة (Jun et al., 2023, 1145678)، وقد أكدت هذه الدراسات أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على إلهام الموظفين وتوليد الحافز الداخلي لديهم، وهو ما يسهم في زيادة انخراطهم في الأنشطة الإبداعية وتحويل أفكارهم إلى مبادرات عملية تدعم أهداف المؤسسة، كذلك، تم الاتفاق على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص بحاجة أكبر إلى تبني هذا النمط القيادي، نظراً لاعتمادها الكبير على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتعويض محدودية الموارد المالية والتقنية. (Safdar, 2021, 21)

في المقابل، أوضحت بعض الدراسات أن أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ليس دائماً مباشراً أو آلياً، بل يتأثر بعدة عوامل وسيطة مثل ثقافة المؤسسة، ونظام الحوافز، ومدى توافر البنية التحتية التقنية، فقد رأى بعض الباحثين أن وجود قيادة تحويلية وحده لا يكفي لإطلاق الطاقات الإبداعية إذا لم يكن هناك نظام تنظيمي داعم يسمح بحرية التعبير عن الأفكار وتقبل المخاطر، كما أشار آخرون إلى أن فعالية القيادة التحويلية قد تختلف باختلاف طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، حيث قد يكون تأثيرها أكثر وضوحاً في القطاعات الخدمية والإبداعية مقارنة بالقطاعات التقليدية التي تركز على الإنتاج الروتيني. (النعمي، ٢٠٢٣، ٤٠٨)

ومن جهة أخرى، برز اتجاه آخر في الدراسات يرى أن المبالغة في الاعتماد على القيادة التحويلية قد تحمل بعض التحديات، مثل إغفال الجوانب الإدارية الصارمة أو ضعف التركيز على الضوابط التشغيلية، مما قد يؤدي إلى خلل في التوازن بين الإبداع والانضباط التنظيمي، فبينما اتفق العديد من الباحثين على أهمية التحفيز والإلهام كعناصر أساسية لتعزيز الإبداع، شدد البعض على ضرورة الجمع بين القيادة التحويلية وأنماط أخرى مثل القيادة التبادلية لضمان الانسجام بين الابتكار وتحقيق الكفاءة، هذا التباين في الآراء يعكس إدراكاً متزايداً بأن القيادة التحويلية ليست وصفاً واحدة صالحة لجميع

السياقات، بل هي إطار مرن يحتاج إلى التكيف مع خصوصية المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية. (المحمادي، ٢٠٢١، ٤٤٣)

وعليه فإنه تكتسب دراسة أثر القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠، حيث تسعى هذه الرؤية إلى تنويع مصادر الدخل، ودعم قطاع ريادة الأعمال، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها رافداً أساسياً للاقتصاد الوطني، وفي هذا السياق، تمثل القيادة التحويلية مدخلاً حديثاً لإدارة هذه المؤسسات، إذ تتيح لها القدرة على إلهام الموظفين، وتحفيزهم نحو الابتكار، وتعزيز مشاركتهم الفعالة في صياغة أفكار جديدة تتناسب مع متطلبات السوق المحلي والدولي (المایل، ٢٠٢١، ٧٣)، ومن جانب آخر فإن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة يساهم في خلق بيئة عمل مرنة ومشجعة على التفكير غير التقليدي، حيث يعمل القائد التحويلي على بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية، مما يدفع الموظفين إلى تجاوز الأدوار الروتينية والانخراط في عمليات ابتكارية تُترجم إلى منتجات وخدمات منافسة، كما أن اعتماد هذا النمط القيادي يساهم في تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعرفة بكفاءة (الغالبی، ٢٠١٠، ١٥٠)، وهو ما ينسجم مع التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في جميع القطاعات. (عيسى، ٢٠٢٥، ٢٤)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي تعيق قدرتها على الاستمرار والمنافسة في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المتسارع، ومن أبرز هذه التحديات ضعف قدرتها على تبني ممارسات قيادية حديثة قادرة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، فعلى الرغم من إدراك أهمية الإبداع التنظيمي كعنصر أساسي لتحقيق التميز والاستجابة لمتطلبات السوق، إلا أن العديد من هذه المؤسسات ما زالت تعتمد على أنماط قيادية تقليدية تركز على الإدارة الروتينية أكثر من تركيزها على استثمار الطاقات البشرية في إنتاج أفكار جديدة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل هذه المؤسسات، خصوصاً في ظل توجه المملكة نحو دعم الابتكار وريادة الأعمال لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، وعليه، فإن السؤال الرئيس الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه هو:

ما أثر القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وذلك من خلال ربط هذين المفهومين في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين في فهم طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية للتوسع في هذا المجال.

تضيف بعداً جديداً للمعرفة العلمية من خلال تناول القيادة التحويلية كعامل مؤثر مباشر وغير مباشر في تعزيز القدرات الإبداعية داخل المؤسسات التي تواجه تحديات خاصة مثل محدودية الموارد والقدرة التنافسية.

تدعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تسلط الضوء على دور القيادة في التحولات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية

توفر نتائج الدراسة توصيات عملية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري فعال لزيادة الإبداع وتحقيق التميز المؤسسي.

تساعد متخذي القرار في هذه المؤسسات على تطوير بيئة عمل مشجعة على الابتكار، من خلال تطبيق مبادئ التحفيز، التمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

تمكّن الجهات الداعمة لقطاع ريادة الأعمال من الاستفادة من مخرجات الدراسة في تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى رواد الأعمال.

تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر تقديم حلول تطبيقية تعالج مشكلة ضعف الإبداع وتدعم استمراريته ونموها في سوق تنافسي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر القيادة التحويلية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر التحفيز الفكري على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- بيان أثر الكاريزما على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- بيان أثر الإعتبارات الفردية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- بيان أثر الدوافع الملهمة على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر التحفيز الفكري على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الكاريزما على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الإعتبارات الفردية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

- ما أثر الدوافع الملهمة على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للكاريزما على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإعتبارات الفردية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدوافع الملهمة على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: نظرية القيادة التحويلية لـ (Burns 1978) وتطوير (Bass 1985)

تُعد نظرية القيادة التحويلية التي طرحها James MacGregor Burns عام ١٩٧٨ وطورها لاحقاً Bernard Bass عام ١٩٨٥ الأساس الفكري لهذه الدراسة، حيث قدّم Burns مفهوم القيادة التحويلية بوصفها علاقة تفاعلية بين القائد والتابعين تقوم على رفع مستوى الدافعية والأخلاقية لدى الطرفين معاً، لاحقاً أضاف Bass أبعاداً محددة لهذه القيادة مثل التأثير المثالي (Idealized Influence)

الذي يجعل القائد قدوة يُحتذى بها، والتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) الذي يدفع الأفراد نحو رؤية مستقبلية مشتركة، والتحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) الذي يشجع التفكير الإبداعي، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الذي يهتم بحاجات الأفراد وتطوير قدراتهم، هذه الأبعاد تفسّر كيف يستطيع القائد التحويلي أن يحول بيئة العمل من روتينية جامدة إلى بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، إذ يوفر المناخ الذي يدفع الموظفين إلى المساهمة بأفكار جديدة وتطبيقها عملياً.

ومن منظور هذه النظرية، يفهم أثر القيادة التحويلية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من خلال دور القائد في بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيير، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادةً ما تعاني من ضعف الموارد وقلة الحوافز الرسمية مقارنة بالمؤسسات الكبرى، مما يجعلها بحاجة إلى قيادة ذات طبيعة تحفيزية أكثر، وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية في تحريك الطاقات الكامنة للموظفين وتعويض النقص في الموارد عبر الإبداع التنظيمي، إن تطبيق نظرية Bass في هذا السياق يوضح كيف يمكن للقادة السعوديين في هذه المؤسسات استثمار التأثير الكاريزمي والتحفيز الفكري لتوليد حلول مبتكرة لمشكلات معقدة، بما ينسجم مع متطلبات التنافسية العالمية وأهداف رؤية ٢٠٣٠ في دعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. (Safdar, 2021, 21)

ثانياً: نظرية الإبداع التنظيمي (Amabile 1996)

تعتبر (Teresa Amabile 1996) من أبرز الباحثين الذين تناولوا الإبداع في المؤسسات من منظور نفسي وتنظيمي، حيث طوّرت نموذجاً شاملاً يفسر العوامل التي تؤثر على الإبداع الفردي والتنظيمي، تذهب Amabile إلى أن الإبداع ليس مجرد نتاج لموهبة فردية، بل هو عملية معقدة تتأثر بثلاثة مكونات أساسية: الخبرة (Expertise) التي تمثل معارف الفرد ومهاراته، والمهارات الإبداعية (Creative Thinking Skills) التي تعكس قدرته على التفكير بطرق غير تقليدية، والدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation) التي تعد المحرك الرئيس لتوليد الأفكار الجديدة، كما أشارت Amabile إلى أن بيئة العمل التنظيمية لها دور حاسم في تنمية هذه المكونات من خلال التشجيع على الحرية الفكرية، وتوفير الموارد، ومنح الدعم القيادي المناسب. (المایل، ٢٠٢١، ٧٣)

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

المتغير الأول: القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية المتغير الرئيس الأول في الدراسة، وهي النمط القيادي الذي يركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم من خلال الرؤية المشتركة وبناء الثقة، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام والإبداع، يقوم القائد التحويلي بدور أساسي في دفع الأفراد نحو تجاوز مصالحهم الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة، وذلك عبر استخدام ممارسات مثل الكاريزما والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية، وهي ممارسات تجعل من القائد مصدر إلهام وتحفيز دائم لموظفيه. (المحمادي، ٢٠٢١، ٤٤٣)

المتغير الثاني: الإبداع التنظيمي

يُعد الإبداع التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويشير إلى قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في تطوير منتجاتها وخدماتها أو تحسين عملياتها الداخلية، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمثل الإبداع التنظيمي وسيلة أساسية للبقاء والتنافس في بيئة عمل مليئة بالتحديات، ويعتمد هذا الإبداع على مدى تحفيز الموظفين ودعم القيادة لهم، إضافة إلى المناخ التنظيمي المرن الذي يسمح بالتجريب وتقبل الأفكار الجديدة. (الغالي، ٢٠١٠، ١٥٠)

التحفيز الفكري

يقصد به قدرة القائد التحويلي على تشجيع الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية، ومواجهة المشكلات بوسائل مبتكرة، والابتعاد عن الحلول النمطية، من خلال التحفيز الفكري، يُعزز القائد قدرة الأفراد على الإبداع والتجديد، ويشجعهم على النظر للمشكلات كفرص للتعلم والنمو، مما يؤدي إلى توليد حلول مبتكرة تعزز الأداء المؤسسي. (عيسى، ٢٠٢٥، ٢٤)

الكاريزما (التأثير المثالي)

تُعد الكاريزما من أبرز سمات القيادة التحويلية، حيث يجذب الموظفون إلى القائد بفضل شخصيته المؤثرة وأخلاقياته العالية، مما يجعلهم يعتبرونه قدوة يُحتذى بها، هذا التأثير المثالي يسهم في تعزيز ثقة الموظفين بالقائد ودفعهم لتبني رؤيته ورسالته، وهو ما يخلق التزاماً جماعياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من مستوى الولاء والانتماء. (عيسى، ٢٠٢٥، ٢٤)

الاعتبارات الفردية

تعني قدرة القائد على التعامل مع الموظفين كأفراد لديهم احتياجات وطموحات مختلفة، حيث يمنح كل موظف الاهتمام المناسب ويوفر له الدعم والتوجيه اللازمين لتطوير قدراته، هذا الاهتمام الفردي يعزز شعور الموظف بقيمته داخل المؤسسة، ويزيد من دافعيته نحو الإبداع والمساهمة الفعالة في تحسين العمل.

الدوافع الملهمة (التحفيز الإلهامي)

يقصد بها قدرة القائد التحويلي على بث الحماس بين الموظفين من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة، واستخدام أسلوب تواصل محفز يشجع العاملين على تبني أهداف المؤسسة باعتبارها أهدافهم الخاصة، هذه الدوافع تسهم في خلق طاقة إيجابية لدى الموظفين، وتزيد من استعدادهم للمشاركة في العمليات الإبداعية. (عجينة، ٢٠٢١، ٢٣١)

الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في المؤسسة التي تشجع على التفكير الابتكاري وتقدر الأفكار الجديدة، وجود ثقافة داعمة للإبداع يُعد عنصراً أساسياً لتحويل القيادة التحويلية إلى نتائج ملموسة في الأداء والإبداع المؤسسي. (عجينة، ٢٠٢١، ٢٣١)

الالتزام التنظيمي

يعكس مدى ارتباط الموظفين بالمؤسسة واستعدادهم لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهدافها، يعتبر الالتزام التنظيمي وسيطاً مهماً بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث أن الموظف الملتزم يكون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في تحسين الأداء. (Nasir et al., 2022, 772104)

التحول الرقمي

في سياق المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠، يمثل التحول الرقمي مفهوماً جوهرياً يرتبط بالإبداع التنظيمي، حيث يتيح للقيادة التحويلية أدوات جديدة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من العمل بطرق مبتكرة، من خلال التقنيات الرقمية، يصبح من الممكن تسريع العمليات الإبداعية وتطبيق الأفكار بشكل أكثر كفاءة. (Teymournejad & Elghaei, 2017, 1781)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يعد هذا الفصل حجر الأساس في أي بحث علمي، إذ يهدف إلى بناء قاعدة معرفية صلبة من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وشرح المفاهيم النظرية والمداخل العلمية التي تدور حولها. في هذا الفصل، أتناول أولاً أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في مجالي القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، مع التركيز على كيفية تناولها للعلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات مختلفة، مما يثري الفهم ويوضح أوجه التشابه والاختلاف في النتائج. كما أخصص جزءاً لتحليل هذه الدراسات ونقدها، مع استخلاص أهم النقاط والتوصيات التي خرجت بها، وتحديد الفجوات التي لم تغطيها الأبحاث السابقة. بعد ذلك، أستعرض الإطار النظري الذي يتناول المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، من حيث النشأة والتطور والأهمية والأبعاد النظرية، ثم أتناول العلاقة المتبادلة بين هذين المفهومين، وأساسها العلمي. يهدف هذا الفصل إلى إرساء الأسس النظرية والمنهجية التي يقوم عليها البحث، وتوضيح الخلفية العلمية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، وبيان أهميتها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

دراسة بلحاج، إبراهيم بلقاسم (٢٠٢٤)

حملت هذه الدراسة عنوان "أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية"، وقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية الخاصة، من خلال إبراز مدى إسهام أنماط القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تبني ممارسات إبداعية تدعم جودة الخدمات الصحية المقدمة، جاءت الدراسة لتسد فجوة معرفية تتعلق بمدى قدرة المؤسسات الصحية على مواكبة التغيرات المعاصرة من خلال تبني أنماط قيادية حديثة تضمن استدامة التطوير والتنافسية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بشكل علمي، حيث عمل على تحليل سلوكيات القادة التحويليين في المؤسسات الصحية وعلاقتها بمؤشرات الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين

في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، فيما اختار الباحث عينة تمثيلية منهم لتطبيق أدوات الدراسة عليها، وهو ما منح الدراسة بعداً عملياً يعكس واقع القطاع الصحي.

استخدم الباحث أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتمت معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون بفاعلية في رفع مستويات الإبداع لدى الموظفين، سواء على مستوى الأفكار أو الممارسات العملية في بيئة العمل.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني المؤسسات الصحية الخاصة لأنماط القيادة التحويلية كخيار استراتيجي يضمن تطوير الأداء وتحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة صحية متغيرة، مع التأكيد على أهمية توفير برامج تدريبية للقادة تركز على تطوير مهارات التحفيز والإلهام، وتعزيز ثقافة الإبداع لدى الموظفين من خلال أنظمة الحوافز، وتهيئة بيئة عمل مرنة تسمح بطرح الأفكار وتجريبها دون خوف من الفشل.

دراسة الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠١٠)

حملت هذه الدراسة عنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، وهدفت إلى استكشاف دور القادة التحويليين في تحفيز العاملين بقطاع الاتصالات على التفكير الإبداعي والمبادرة بالحلول المبتكرة، وذلك في ظل طبيعة هذا القطاع الذي يتميز بسرعة التغير وشدة المنافسة، ركزت الدراسة على إبراز أهمية سلوكيات القادة التحويليين مثل التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتأثير المثالي في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والتميز، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات العاملة في هذا المجال الحيوي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح دراسة العلاقات بين المتغيرات وقياس أثر سلوكيات القيادة التحويلية على مستويات الإبداع التنظيمي، وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في إحدى شركات الاتصالات الأردنية الكبرى، بينما اختار الباحث عينة مناسبة منهم لتطبيق أدوات الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع الممارسات القيادية في هذا القطاع.

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من المحاور لقياس سلوكيات القيادة التحويلية إلى جانب مؤشرات الإبداع التنظيمي مثل توليد الأفكار، حل المشكلات بطرق مبتكرة، وتحسين جودة الخدمات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع

التنظيمي، إذ ساعدت سلوكيات القادة التحويليين على رفع مستوى الدافعية لدى العاملين وتشجيعهم على تقديم مقترحات جديدة، كما عززت روح الفريق والانتماء المؤسسي، مما انعكس على مستوى الابتكار في تقديم الخدمات.

أوصت الدراسة بضرورة تشجيع إدارات شركات الاتصالات على تبني القيادة التحويلية كأسلوب رئيسي في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تطوير برامج تدريبية للقادة تستهدف تنمية قدراتهم على الإلهام والتحفيز، وإيجاد أنظمة مكافآت تشجع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية، كما شددت على أهمية غرس ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، تقوم على تقبل المخاطرة والتجريب، بما يسهم في تعزيز موقع الشركات الأردنية في سوق الاتصالات الإقليمي والدولي.

دراسة عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد (٢٠١٩)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية"، وهدفت إلى الكشف عن الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المؤسسات الأكاديمية على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفاعلية، انطلقت الدراسة من فرضية أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من خصائص مثل التحفيز الفكري، الإلهام، والاعتبار الفردي، يمكن أن تكون أداة مهمة لمواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تعيق تنفيذ الاستراتيجيات، وقد سعت الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات العلمية من خلال الربط بين أسلوب القيادة التحويلية ونجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق خططها الاستراتيجية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُمكن من دراسة العلاقة بين المتغيرات، حيث قام بتحليل دور القيادة التحويلية في مراحل تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة داخل الأكاديمية، وشمل مجتمع الدراسة العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، بينما اختيرت عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية لتطبيق أدوات الدراسة عليها، وهو ما منحها بعداً عملياً يعكس البيئة الفعلية للمؤسسات التعليمية.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تضمنت محاور تقيس أبعاد القيادة التحويلية وأخرى تقيس نجاح تنفيذ الاستراتيجيات من حيث وضوح الأهداف، كفاءة الموارد، وفاعلية متابعة الأداء، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات، حيث تبين أن القادة التحويليين يعززون وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى العاملين،

ويزيدون من مستوى الالتزام بتنفيذها، مما يرفع من كفاءة استثمار الموارد ويساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات التعليمية لأسلوب القيادة التحويلية باعتباره أسلوباً إدارياً فعالاً في ضمان تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، مع التأكيد على أهمية الاستثمار في تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية في مجال الإلهام والتحفيز، وضرورة إشراك الموظفين في صياغة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات لتعزيز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، كما أوصت بترويض ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار باعتبارها عنصراً أساسياً لاستدامة نجاح تنفيذ الاستراتيجيات.

دراسة الشيخ، أماني عبدالعاطي عمر (٢٠٢٠)

حملت هذه الدراسة عنوان "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية"، وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية في تحفيز السلوكيات الإبداعية داخل بيئة العمل المصرفية في السودان، جاءت الدراسة في ظل التحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع المصرفي نتيجة للتغيرات الاقتصادية والسياسية، وهو ما استدعى البحث عن أساليب قيادية حديثة قادرة على تعزيز قدرات المصارف على الابتكار وتطوير خدماتها بما يتناسب مع بيئة عمل معقدة وغير مستقرة، ركزت الدراسة على أهمية التحفيز والإلهام والاعتبار الفردي كأبعاد أساسية للقيادة التحويلية في دعم المناخ الإبداعي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي بشكل كمي ودقيق، وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في عدد من المصارف السودانية الكبرى، في حين اختيرت عينة تمثيلية منهم لتطبيق أدوات الدراسة، مما أتاح فرصة لفحص الأثر الواقعي للقيادة التحويلية في مؤسسات مالية تواجه تحديات داخلية وخارجية.

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من المؤشرات التي تقيس سلوكيات القادة التحويليين ومستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، بما في ذلك القدرة على طرح أفكار جديدة وتطوير العمليات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، إذ ساعدت سلوكيات القادة التحويليين في زيادة حماس الموظفين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري، كما أسهمت في بناء بيئة عمل مرنة تسمح بتبني الأفكار الجديدة وتطبيقها.

خلصت الدراسة إلى توصيات مهمة أبرزها ضرورة أن تعتمد المصارف السودانية القيادة التحويلية كأسلوب قيادي رئيسي لتحفيز العاملين، وتبني برامج تدريبية متخصصة لتطوير قدرات القيادات في مجالات التحفيز والإلهام، بالإضافة إلى وضع سياسات تنظيمية تشجع الموظفين على الإبداع من خلال نظم مكافآت مرنة، وإيجاد بيئة عمل تتيح حرية طرح الأفكار وتجريبها دون خوف من الفشل.

دراسة عباس، شريف أحمد حسن (٢٠١٠)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية"، وهي رسالة ماجستير هدفت إلى تحليل العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين ومستويات الإبداع التنظيمي في بيئة صناعية حساسة مثل قطاع الأدوية، الذي يتطلب الابتكار المستمر لمواكبة المنافسة وتحقيق الجودة، ركزت الدراسة على اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، في تنمية قدرات العاملين على الإبداع والتطوير.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه العلاقة بشكل منظم ودقيق، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين في عدد من شركات الأدوية، وهي بيئة تتسم بالحاجة الماسة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات، اختيرت عينة مناسبة من الموظفين والمديرين لتطبيق أدوات الدراسة، بما يضمن تمثيلاً موضوعياً للقطاع المستهدف، ويعكس الممارسات القيادية والابتكارية داخله.

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث احتوت على أسئلة تقيس كل من سلوكيات القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي مثل تطوير المنتجات، تحسين العمليات، واقتراح الحلول المبتكرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، إذ تبين أن القادة الذين يمارسون سلوكيات تحفيزية ويمنحون الاعتبار الفردي للعاملين يعززون قدرتهم على التفكير الابتكاري، كما أن التحفيز الفكري ساعد الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه العمل.

أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الأدوية بتبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري لتشجيع العاملين على الابتكار المستمر، مع التركيز على التدريب والتأهيل في مجالات الإبداع، وتطوير نظم المكافآت التي تدعم الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية مرنة تستوعب التجريب والبحث والتطوير، كما أكدت على أهمية دمج مبادئ القيادة التحويلية في سياسات الموارد البشرية لتعزيز التنافسية في سوق الأدوية.

دراسة الصفار، عادل محمد عبدالعزيز (٢٠٢٤)

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية"، حيث هدفت إلى استكشاف الكيفية التي يسهم بها القادة التحويليون في تعزيز السمعة المؤسسية عبر الممارسات الإدارية والإبداعية، جاءت هذه الدراسة في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الصناعات الغذائية، ما جعل السمعة المؤسسية عاملاً استراتيجياً يحدد قدرة الشركات على الاستمرار والنمو، وقد ركزت على دور القيادة التحويلية في ترسيخ الثقة بين المستهلكين والمستثمرين، وتحفيز العاملين على الالتزام بالقيم المؤسسية بما يعزز صورة الشركة الذهنية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والسمعة المؤسسية بشكل منظم، وقد شمل مجتمع الدراسة الموظفين في شركة المراعي، وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في المملكة، بينما اختار الباحث عينة تمثيلية منهم لتطبيق أدوات الدراسة، بهدف قياس إدراك العاملين لدور القيادة التحويلية في تحسين السمعة المؤسسية.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من المحاور المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية مثل التحفيز الفكري والتأثير المثالي والإلهام، إلى جانب مؤشرات السمعة المؤسسية مثل جودة المنتجات، الالتزام بالقيم، والشفافية مع المستهلكين، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وبناء السمعة المؤسسية، إذ أظهرت أن القادة التحويليين يعززون التزام العاملين بالقيم المؤسسية، ويرسخون بيئة عمل قائمة على الإبداع والجودة، مما انعكس بشكل مباشر على صورة الشركة لدى المجتمع.

خلصت الدراسة إلى توصيات عدة، أبرزها ضرورة استمرار شركة المراعي في تبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري استراتيجي يدعم تنافسيتها، وأهمية تدريب القيادات على تنمية مهارات الإلهام والتحفيز لبناء ثقافة تنظيمية تعزز الولاء والابتكار، كما أوصت بضرورة الاستثمار في برامج المسؤولية الاجتماعية وتفعيل قنوات الاتصال مع المستهلكين لتعزيز السمعة المؤسسية بشكل مستدام، إلى جانب التركيز على تحسين جودة الخدمات والمنتجات بما يعكس القيم الجوهرية للشركة.

دراسة شريف، حورية علي (٢٠١٩)

حملت هذه الدراسة عنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ (لتصنيع الألمنيوم)"، وهدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في رفع مستويات الإبداع الإداري داخل مؤسسة صناعية تعمل في مجال تصنيع الألمنيوم، جاءت هذه الدراسة في ظل التحديات التنافسية

التي تواجه الشركات الصناعية، حيث بات الإبداع الإداري ضرورة لتحقيق الكفاءة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ركزت الدراسة على اختبار أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، والاعتبار الفردي، وربطها بمدى قدرة العاملين على تبني أساليب إدارية مبتكرة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بشكل منظم، وقد شمل مجتمع الدراسة الموظفين في شركة الألمنيوم محل البحث، حيث اختيرت عينة ممثلة من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وذلك لتقديم صورة شاملة عن طبيعة الممارسات القيادية وأثرها على بيئة الإبداع الإداري.

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي صممت لقياس المتغيرين الرئيسيين، إذ تضمنت مجموعة من المؤشرات التي تقيس سلوكيات القادة التحويليين من جهة، ومظاهر الإبداع الإداري من جهة أخرى مثل تطوير أساليب العمل، تحسين كفاءة العمليات، واقتراح حلول تنظيمية مبتكرة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، حيث تبين أن القادة التحويليين يساهمون في خلق مناخ تنظيمي يدعم الابتكار ويحفز العاملين على تبني أساليب إدارية غير تقليدية.

أوصت الدراسة بضرورة إيلاء المؤسسات الصناعية اهتماماً أكبر بالقيادة التحويلية كخيار استراتيجي لدعم الإبداع الإداري، مع التركيز على توفير برامج تدريبية للقادة لتمكينهم من ممارسة سلوكيات تحفيزية وإبداعية، كما شددت على أهمية تطوير سياسات تحفيزية تشجع العاملين على تقديم مقترحات إبداعية، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكين، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق الصناعات المعدنية.

٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Nasir, J., Mahmood, U., & Mehmood, K. (2022)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "The effects of transformational leadership, organizational innovation, and work stressors on employee creativity and performance in SMEs"، وهدفت إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بباكستان، مع اختبار دور الابتكار التنظيمي كوسيط وضغوط العمل كعامل مؤثر إضافي، ركز الباحثون على إبراز أهمية القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل

محفزة تدعم الابتكار وتزيد من فعالية الموظفين، خاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعد محركاً أساسياً للاقتصاد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية (SEM)، وهو ما أتاح فحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، شمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وتم اختيار عينة مكونة من ٤٢٤ موظفاً لتطبيق أدوات البحث عليهم، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لتشمل مقاييس خاصة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وأداء الموظفين وضغوط العمل.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على الإبداع التنظيمي، وأن هذا الأثر يمتد بدوره ليحسن أداء الموظفين بشكل عام، كما بينت النتائج أن الابتكار التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، في حين تبين أن ضغوط العمل قد تضعف هذه العلاقة في بعض الحالات لكنها لا تلغي الأثر الإيجابي الأساسي، وبهذا أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أداة مهمة لتعزيز قدرات الموظفين الإبداعية حتى في ظل بيئات العمل المليئة بالتحديات.

أوصت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان بضرورة تبني أنماط القيادة التحويلية بشكل أكبر، والتركيز على تشجيع الابتكار المؤسسي كوسيلة لتعزيز الإبداع وتحسين الأداء، كما أوصت بوضع استراتيجيات عملية لإدارة ضغوط العمل التي قد تحد من قدرات الموظفين على الإبداع، مع الاستثمار في برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات التحفيز والإلهام وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الأفكار الجديدة.

دراسة (Safdar, S. (2021

تناولت هذه الدراسة موضوع " Effect of transformational leadership on employee creativity through organizational commitment"، وهدفت إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز إبداع الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً، ركزت الدراسة على البنوك التجارية في باكستان بوصفها بيئة عمل ديناميكية تحتاج إلى الابتكار لمواجهة التحديات التنافسية، حيث سعت للكشف عن ما إذا كانت القيادة التحويلية قادرة على تحفيز الموظفين ودفعهم نحو الإبداع عبر رفع مستويات التزامهم بالمنظمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقات بين المتغيرات، حيث استند الباحث إلى إطار نظري يربط القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي ومن ثم بالإبداع، وقد شمل مجتمع الدراسة

العاملين في البنوك التجارية الباكستانية، بينما تكونت العينة من ٢٥٣ موظفاً تم اختيارهم لتطبيق أدوات البحث، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت مقاييس لقياس ممارسات القيادة التحويلية، مستوى الالتزام التنظيمي، ومؤشرات الإبداع لدى الموظفين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة تصبح أكثر وضوحاً عند إدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، فقد تبين أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري والإلهام يزيدون من شعور الموظفين بالانتماء والالتزام، وهو ما يدفعهم لتقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وبذلك فإن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر على الإبداع فقط، بل تعزز أثرها من خلال خلق التزام تنظيمي عميق.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها تشجيع المؤسسات المالية على تدريب قادتها على ممارسة أنماط القيادة التحويلية بما يعزز مستويات الالتزام لدى الموظفين، كما أوصت بضرورة غرس ثقافة تنظيمية تقوم على التحفيز والإشراك الفعال للعاملين في القرارات، وتبني برامج تطوير مهني تشجع الموظفين على ربط نجاحهم الفردي بنجاح المؤسسة ككل، وأكدت على أهمية تصميم سياسات إدارية تعزز الولاء التنظيمي وتجعله أداة لرفع مستويات الإبداع في بيئة العمل.

دراسة (2017) Teymournejad, K., & Elghaei, S.

حملت هذه الدراسة عنوان " Effect of transformational leadership on organizational creativity: An applied study at Maskan Bank"، وهدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل القطاع المصرفي الإيراني، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على بنك مسكن في طهران، انطلقت الدراسة من فرضية أن سلوكيات القادة التحويليين مثل الإلهام، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والتأثير المثالي تساهم في تطوير بيئة عمل تساعد على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في العمليات المصرفية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي بنك مسكن في طهران، حيث تم اختيار عينة مكونة من ٢١٠ موظفين يمثلون مستويات وظيفية مختلفة، تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها لقياس أبعاد القيادة التحويلية إلى جانب مؤشرات الإبداع التنظيمي مثل تطوير الخدمات المصرفية، تحسين الإجراءات الإدارية، وتبني الحلول المبتكرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية كان لها أثر إيجابي ملحوظ على مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، فقد تبين أن التحفيز الفكري ساعد العاملين على التفكير في حلول غير تقليدية للتحديات، بينما عزز التأثير المثالي والإلهام مستوى الثقة والتفاني لدى الموظفين، وأسهم الاعتبار الفردي في زيادة التفاعل الإبداعي بينهم، وأكدت النتائج أن تبني القيادة التحويلية يعد شرطاً رئيسياً لتطوير بيئة مصرفية أكثر ابتكاراً.

أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك الإيرانية، وبالأخص بنك مسكن، بتبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري أساسي يضمن تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتطوير الخدمات المالية، كما أوصت بتصميم برامج تدريبية لتأهيل القادة في مجالات التحفيز الفكري والإلهام، وإنشاء آليات تنظيمية تدعم تطبيق الأفكار المبتكرة، وتعزيز ثقافة العمل التعاوني لضمان تحويل الإبداع الفردي إلى إنجازات تنظيمية تسهم في رفع القدرة التنافسية للمصارف.

دراسة (2023) Jun, K., Lee, S., & Park, J.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "Transformational leadership, commitment to change, organizational support for creativity, and followers' innovative behavior"، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للموظفين، مع التركيز على دور الالتزام بالتغيير كمتغير وسيط، والدعم التنظيمي للإبداع كعامل معدل، انطلقت الدراسة من فرضية أن القادة التحويليين يعززون من استعداد الموظفين لتقبل التغيير وتنمية التزامهم نحوه، مما يقود إلى تعزيز السلوك الابتكاري، خاصة في المؤسسات التي توفر دعماً واضحاً لعمليات الإبداع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نماذج العلاقات الهيكلية (SEM) لفحص الروابط بين المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة مديري الفروع في مؤسسة مالية كبرى بكوريا الجنوبية، حيث تم جمع بيانات من ٥٣٥ مديراً يمثلون مستويات إدارية متعددة، اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتضمنت مقاييس دقيقة لأبعاد القيادة التحويلية، مستوى الالتزام بالتغيير، الدعم المؤسسي للإبداع، والسلوك الابتكاري للموظفين.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على التزام الموظفين بالتغيير، وهذا الالتزام بدوره يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز السلوك الابتكاري، كما بينت النتائج أن الدعم التنظيمي للإبداع يقوي من هذه العلاقة، حيث يساهم في زيادة فعالية القيادة التحويلية في دفع الموظفين نحو تبني سلوكيات

ابتكارية، وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية وحدها قد لا تكون كافية إذا لم تصاحبها بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، وأن التفاعل بين القيادة والدعم المؤسسي يشكل عاملاً حاسماً في تحقيق الابتكار.

أوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات المالية على القيادة التحويلية كأداة لإدارة التغيير وتحفيز الإبداع، مع توفير برامج تنظيمية تدعم الأفكار الجديدة وتمنح الموظفين الموارد اللازمة لتطبيقها، كما أوصت بخلق مناخ عمل قائم على الثقة والانفتاح، وتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عمليات التطوير والتغيير، وأكدت أن تعزيز السلوك الابتكاري يتطلب تكاملاً بين القيادة التحويلية وسياسات داعمة للإبداع تضمن استدامة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تتفق أغلب الدراسات العربية والأجنبية على أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالإبداع في بيئات العمل المختلفة حيث بينت نتائج بلحاج ٢٠٢٤ والغالي ٢٠١٠ وعبدالرحمن ٢٠١٩ والشيخ ٢٠٢٠ وعباس ٢٠١٠ والصفار ٢٠٢٤ وجن ولي وبارك ٢٠٢٣ وتيمورنجد والإيادي ٢٠١٧ وناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ وسيفدار ٢٠٢١ أن ممارسات مثل الرؤية الملهمة والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي تعزز توليد الأفكار الجديدة وتحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات داخل المؤسسات.

تشارك الدراسات في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي أو المقاربات الكمية القائمة على الاستبانة وتحليل العلاقات بين المتغيرات حيث وظّف الغالي ٢٠١٠ وعبدالرحمن ٢٠١٩ والشيخ ٢٠٢٠ وعباس ٢٠١٠ والصفار ٢٠٢٤ أدوات مسحية تقيس أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات الإبداع بينما استخدم ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ وجن ولي وبارك ٢٠٢٣ نماذج المعادلات الهيكلية لفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وهو ما يعزز اتساق الأدلة عبر طرق قياس متقاربة.

ت converge النتائج على أن الإبداع لا يُفَعَّل بقرار فردي معزول بل عبر مناخ تنظيمي داعم حيث شدد بلحاج ٢٠٢٤ والشيخ ٢٠٢٠ وشريف ٢٠١٩ على دور الثقافة المرنة وتشجيع المخاطرة المحسوبة وتوافر الحوافز كما أظهر جن ولي وبارك ٢٠٢٣ أن الدعم التنظيمي للإبداع يقوّي المسار السببي بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري بما ينسجم مع ما طرحه ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ حول وساطة الابتكار التنظيمي.

تتلاقى الدراسات على مركزية رأس المال البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاعات الخدمية والصناعية على حد سواء حيث أبرز ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ وسيفدار ٢٠٢١ أثر القيادة التحويلية في تنشيط إبداع موظفي المنشآت الصغيرة والمتوسطة والقطاع المصرفي بينما أظهر الغالبي ٢٠١٠ وشريف ٢٠١٩ وعباس ٢٠١٠ أن التأثير ذاته يمتد إلى الاتصالات والصناعات التحويلية والأدوية ما يعزز صلاحية النتائج عبر قطاعات متعددة.

اتفق العديد من الباحثين على الأدوار الوسيطة أو المعدلة التي تشرح آلية التأثير حيث أوضح سيفدار ٢٠٢١ أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف وأكد جن ولي وبارك ٢٠٢٣ أن الالتزام بالتغيير وسيط مهم بينما يشكل الدعم المؤسسي للإبداع عاملاً معدلاً كما أشار ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ إلى وساطة الابتكار التنظيمي بما يعكس نمطاً تفسيرياً متكرراً عبر العينات.

تتقاطع الدراسات في توصياتها العملية التي تدعو إلى تدريب القيادات على مهارات الإلهام والتحفيز وتوسيع برامج الحوافز وتفعيل قنوات المشاركة إذ أجمعت أعمال بلحاج ٢٠٢٤ والشيخ ٢٠٢٠ والصفار ٢٠٢٤ وشريف ٢٠١٩ وعبدالرحمن ٢٠١٩ وسيفدار ٢٠٢١ وتيمورنجداد وإلغايي ٢٠١٧ على ضرورة بناء ثقافة تشاركية وتمكينية وربط الحوافز بمخرجات الإبداع وتبني آليات مؤسسية لانتقاط الأفكار وتطبيقها.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسات في البيئات القطاعية والسياقات القطرية حيث ركّز بلحاج ٢٠٢٤ على المراكز الصحية الخاصة في ليبيا بينما تناول الغالبي ٢٠١٠ قطاع الاتصالات في الأردن وعبدالرحمن ٢٠١٩ مؤسسة أكاديمية عربية والشيخ ٢٠٢٠ المصارف السودانية والصفار ٢٠٢٤ شركة غذائية سعودية وشريف ٢٠١٩ صناعة الألمنيوم في بيئة مغربية تقريباً في حين عالج تيمورنجداد وإلغايي ٢٠١٧ بنكاً إيرانياً وغطّى سيفدار ٢٠٢١ بنوكاً باكستانية ودرس ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ منشآت صغيرة ومتوسطة باكستانية واشتغل جن ولي وبارك ٢٠٢٣ على مؤسسة مالية كورية ما يخلق تبايناً في الهياكل التنظيمية والتنظيمات المحلية ومستويات النضج المؤسسي.

يتباين تركيز المتغيرات التابعة عبر الدراسات حيث قيست مخرجات الإبداع التنظيمي بشكل مباشر لدى بلحاج ٢٠٢٤ والشيخ ٢٠٢٠ وتيمورنجداد وإلغايي ٢٠١٧ وشريف ٢٠١٩ بينما ركّز الصفار ٢٠٢٤ على السمعة المؤسسية بوصفها مخرجاً إستراتيجياً مرتبطاً بالإبداع وأضاف عبد الرحمن ٢٠١٩ نجاح

تنفيذ الاستراتيجية كمحصلة عليا وتأمل ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ في الأداء كنتاج للإبداع وتناول جن ولي وبارك ٢٠٢٣ السلوك الابتكاري كتصرف ملموس يتجاوز النوايا.

تختلف النماذج السببية والآليات التفسيرية حيث أبرز سيفدار ٢٠٢١ وساطة الالتزام التنظيمي وأظهر جن ولي وبارك ٢٠٢٣ وساطة الالتزام بالتغيير وتأثير الدعم المؤسسي كمعدل بينما بين ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ وساطة الابتكار التنظيمي في حين ركّز الغالبي ٢٠١٠ وعباس ٢٠١٠ وشريف ٢٠١٩ على الروابط المباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات الإبداع دون إدراج وسطاء متعددين ما يعكس درجات تعقيد منهجي متفاوتة.

يوجد تباين في عمق الأساليب الإحصائية إذ استخدم ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ وجن ولي وبارك ٢٠٢٣ نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار المسارات المعقدة وتأثيرات الوساطة والتعديل بينما اعتمد الغالبي ٢٠١٠ والشيخ ٢٠٢٠ وعباس ٢٠١٠ وشريف ٢٠١٩ والصفار ٢٠٢٤ على تحليلات ارتباط وانحدار تقليدية غالباً وهو ما قد يؤثر في قوة الاستدلال السببي ودقة تقدير العلاقات غير المباشرة. تختلف مستويات نضج البنى الداعمة للإبداع بين القطاعات حيث بدت المصارف في الشيخ ٢٠٢٠ وتيمورنجد والإغايي ٢٠١٧ أكثر حاجة لإجراءات رسمية لتيسير الابتكار مقارنة بقطاع الاتصالات في الغالبي ٢٠١٠ الذي يظهر بطبيعته معدل تغيير أعلى بينما تبرز المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ناصر ومحمود ومحمود ٢٠٢٢ قيود موارد تفرض حلولاً قيادية وثقافية منخفضة التكلفة وتكشف بيئة الشركة الغذائية في الصفار ٢٠٢٤ أهمية السمعة والتواصل الخارجي كجسر بين القيادة والإبداع.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تميز دراستي أولاً بأنها تضع أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي داخل سياق سعودي صرف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتأثرة مباشرة بأجندة رؤية ٢٠٣٠ وبرامج "منشآت" والتحول الرقمي، وهو سياق لم تغطه الدراسات العربية والأجنبية السابقة بصورة كافية أو بعمق منهجي يجمع بين خصوصية السوق السعودي وتفاوتاته القطاعية والجغرافية، كما أنني لا أكتفي باختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإبداع بل أدرج آليات تفسيرية واقعية لبيئتنا مثل السلامة النفسية في الفرق، ونضج التحول الرقمي، والدعم المؤسسي للأفكار، وأختبر أدواراً وسيطة ومعدلة بطريقة نمذجة معادلات هيكلية متعددة المستويات تقوم على أزواج قائد-مرؤوس وقياسات من مصادر متعددة للحد من تحيز المشترك المنهجي، مع تصميم عينة ممثلة لشرائح المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر الأقاليم والقطاعات الرئيسية بما يسمح بالمقارنات البيئية ورفع صلاحية التعميم.

وتضيف دراستي ثانياً قيمة تطبيقية مباشرة لصانعي السياسات وأصحاب الأعمال عبر إنتاج "حزمة تدخلات قيادية" قابلة للتنفيذ منخفضة التكلفة ومحددة زمنياً تربط بين سلوكيات القائد التحويلي ومخرجات ابتكارية قابلة للقياس مثل عدد المقترحات المجدية ومشروعات التحسين الصغير ونسب إدخال خدمات أو منتجات جديدة، كما أقدم لوحة مؤشرات عملية لقياس مناخ الإبداع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية يمكن اعتمادها من الجهات الداعمة، وأختبر أثر العوامل السياقية المحلية مثل حجم المنشأة، وهيكل الملكية العائلية، ونمط الحوكمة على قوة الأثر، وبذلك أنقل بالدليل من "ما يعمل" نظرياً إلى "كيف يعمل ولمن وتحت أي شروط" عملياً داخل السوق السعودي، وهو ما يملأ فجوة معرفية وتطبيقية معاً ويمنح القيادات خارطة طريق واضحة لتعظيم الإبداع التنظيمي بشكل مستدام.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية حداثة وتأثيراً في البيئات التنظيمية المعاصرة، إذ تركز على إحداث تغيير إيجابي شامل في سلوك الأفراد واتجاهاتهم بما ينعكس على مستوى الأداء المؤسسي، وتعتمد بشكل أساسي على قدرة القائد في التأثير العميق في مرؤوسيه من خلال الإلهام، وتحفيز الطاقات الإبداعية، وتبني رؤية مستقبلية قادرة على تحويل المنظمة نحو مستويات أعلى من التميز والابتكار. وتقوم القيادة التحويلية على أربعة مكونات رئيسية تشمل: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، بحيث تتكامل هذه الأبعاد في دفع الأفراد للالتزام بالأهداف التنظيمية وتطوير الذات، وقد أكد العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية تتجاوز الأساليب التقليدية التي تعتمد على التوجيه المباشر، نحو أسلوب يقوم على الإقناع، والتمكين، والإلهام، مما يجعلها أكثر فاعلية في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب الابتكار المستمر. وقد تناولت دراسات عربية عديدة هذا المفهوم، وأكدت دوره العميق في تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين وفي تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. (بلحاج، ٢٠٢٤، ص. ١٩٨)

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تبرز أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على إحداث نقلة نوعية داخل المؤسسات، إذ يعمل القائد التحويلي على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وتشجيعهم على تجاوز حدودهم التقليدية، وتنمية دافعيتهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المستوى الروتيني للعمل، وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة. كما تُعد القيادة التحويلية أداة فعالة لتطوير رأس المال البشري، إذ تدعم النمو المهني والشخصي للموظفين عبر توفير فرص للتعليم، والاستماع لاحتياجاتهم، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالرضا والانتماء. وتظهر أهمية هذا النمط القيادي أيضاً في تحقيق التطوير التنظيمي المستدام، إذ تعتمد المؤسسات عليه في مواجهة التحديات المتغيرة، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، ورفع كفاءة استخدام الموارد. وقد بينت دراسات عديدة داخل السياقات العربية أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بزيادة الإبداع الإداري، وتطوير السمعة المؤسسية، وتعزيز جودة الحياة الوظيفية، مما يجعلها محوراً أساسياً لأي مؤسسة تسعى للتميز. (سليمان، ٢٠٢١، ص. ٩٤)

ثالثاً: نشأة وتطور القيادة التحويلية

نشأ مفهوم القيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية الحديثة عبر أعمال الباحث "باس" و"برنز"، اللذين قدّما إطاراً نظرياً يوضح الفروق بين القيادة التقليدية القائمة على التبادلية، والقيادة التحويلية التي تركز على إحداث تغيير جذري في الأفراد والمنظمة. وقد تطور المفهوم تدريجياً ليصبح من أبرز الاتجاهات القيادية في القرن الحادي والعشرين، خصوصاً في ظل التحولات السريعة في بيئات الأعمال العالمية، وما تفرضه من ضرورة تبني قيادات قادرة على الابتكار، وإدارة التغيير، وتحقيق التميز التنظيمي. كما برزت أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، والصحية، والصناعية، والخدمية، باعتبارها مدخلاً يعزز التطوير التنظيمي، ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية. وأكدت الأدبيات العربية الحديثة أن القيادة التحويلية أصبحت خياراً استراتيجياً تسعى إليه العديد من المؤسسات، خصوصاً في القطاعين الجامعي والصناعي، لما توفره من مرونة وابتكار وتمكين للعاملين. (عبدالرحمن، ٢٠١٩، ص. ٥)

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

١- الكاريزما (التأثير المثالي)

يمثل بعد الكاريزما أساس القيادة التحويلية، إذ يعتمد على قدرة القائد في التأثير الانفعالي والأخلاقي في العاملين، بحيث يُنظر إليه كنموذج يُحتذى به في السلوك والقيم المهنية، ويخلق درجة عالية من الاحترام والثقة والولاء بين أعضاء الفريق. ويظهر القائد الكاريزمي نزاهة، وشفافية، وتواصلاً فعالاً، ويُجسّد مبادئ العدالة والتوازن في اتخاذ القرارات، مما يجعل العاملين مستعدين لتبني رؤيته والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات أن الكاريزما ترتبط إيجابياً برفع مستوى الإبداع التنظيمي، لأنها تزرع في الموظفين شعوراً بالأمان النفسي والرغبة في المبادرة، كما ظهر في دراسات عربية عديدة أجرت تطبيقات ميدانية في قطاعات متنوعة. (الصفار، ٢٠٢٤، ص. ٢٢١)

٢- التحفيز الفكري

يتمثل التحفيز الفكري في تشجيع القائد للعاملين على التفكير خارج الأطر التقليدية، وتحليل المشكلات بطرق مبتكرة، وطرح تساؤلات نقدية تدعم تحسين العمليات التنظيمية. ويحرص القائد التحويلي على توفير بيئة تعزز تبادل الأفكار، واحترام الآراء المختلفة، وتشجع التجريب دون خوف من الخطأ، وهو ما يساهم في بناء ثقافة إبداعية قوية. وقد أثبتت الدراسات أن التحفيز الفكري يرفع قدرة الموظفين على تطوير منتجات جديدة، وتصميم حلول مبتكرة، وهو بعد محوري في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة

والإبداع. وقد أكد باحثون عرب أن هذا البعد على وجه الخصوص يسهم بفاعلية في تحسين مستوى الأداء ورفع التنافسية المؤسسية. (حمودة، ٢٠٢١، ص. ٤١)

٣- الدوافع الملهمة (الإلهام التحفيزي)

يعد الإلهام التحفيزي من أقوى أبعاد القيادة التحويلية وأكثرها تأثيراً، حيث يعتمد القائد إلى بث الحماس داخل الفريق من خلال التعبير عن رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، وتقديم رسائل تحفيزية تشجع العاملين على تجاوز توقعاتهم، والعمل بروح إيجابية نحو تحقيق الإنجازات. ويعمل هذا البعد على خلق طاقة معنوية عالية تدفع الموظفين للسعي للتميز وتقديم أفكار جديدة. وتبرز الدراسات أن القائد الملهم يسهم في رفع الالتزام التنظيمي، وتعزيز الولاء المؤسسي، ودعم بيئة الإبداع، وقد أشارت أبحاث عربية عديدة إلى أن الإلهام التحفيزي يعتبر أقوى الأبعاد تأثيراً في تعزيز الإبداع التنظيمي. (شريف، ٢٠١٩، ص. ٥٣٠)

٤- الاعتبارات الفردية

يشير هذا البعد إلى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية، من خلال الاستماع لهم، وتقديم الدعم الشخصي، ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام، وتوفير فرص التطوير المهني بما يتناسب مع قدراتهم. ويعد هذا البعد ركيزة أساسية في تعزيز الرضا الوظيفي وتقوية الانتماء، إذ يشعر الموظفون بأن القائد يفهمهم ويقدر جهودهم، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإبداع لديهم. وتؤكد الدراسات أن الاعتبارات الفردية تساهم في تعزيز المناخ الإبداعي من خلال تقليل الضغوط النفسية، وزيادة الدافعية، ورفع مستوى المشاركة في العمليات التطويرية. (الشيخ، ٢٠٢٠، ص. ٨٤)

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع التنظيمي عملية ديناميكية تسعى من خلالها المؤسسة إلى توليد أفكار جديدة، وتطوير عمليات أكثر كفاءة، وتقديم حلول مبتكرة تسهم في رفع مستوى التنافسية والأداء. ويُعد الإبداع التنظيمي نتاجاً لمزيج من القدرات الفردية، والمهارات المعرفية، والموارد التنظيمية التي توفر بيئة داعمة لتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ. ويشمل الإبداع جميع المستويات الإدارية، بدءاً من الابتكار في الإجراءات التشغيلية، ومروراً بتحسين بيئة العمل، ووصولاً إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تحقق قيمة مضافة للمستفيدين. وقد تناولت دراسات عربية عديدة هذا المفهوم بوصفه أحد المتغيرات الأساسية في نجاح المنظمات، مؤكدة أن الإبداع لا يقتصر على جانب فكري فقط، بل ينعكس بصورة مباشرة على جودة العمل، وكفاءة الأداء، والقدرة على مواكبة التغيرات. (حمودة، ٢٠٢١، ص. ٤٤)

ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

تتبع أهمية الإبداع التنظيمي من دوره الفعّال في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المتغيرة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات التقنية والإدارية، إذ يعد الإبداع المحرك الأساسي لتحسين الخدمات وزيادة الإنتاجية، كما يمثل وسيلة مهمة لخلق ميزة تنافسية يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها بسهولة. ويسهم الإبداع التنظيمي في فتح مجالات جديدة للنمو من خلال تطوير منتجات مبتكرة، واعتماد أساليب حديثة لإدارة الموارد، وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء. كما يُعد الإبداع عاملاً رئيساً في تحقيق التميز المؤسسي، لأنه يعزز قدرة المؤسسة على التكيف، ويشجع التفكير الخلاق، ويقود إلى تحسين مستمر في جودة الأداء. وقد أكدت الدراسات العربية أن المؤسسات الإبداعية تتميز بمرونة أكبر، وقدرة أعلى على حل المشكلات، وفعالية في اتخاذ القرار، مما يجعل الإبداع عنصراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات الحديثة. (عجينة، ٢٠٢١، ص. ٢٥٠)

ثالثاً: نشأة وتطور الإبداع التنظيمي

تطور مفهوم الإبداع التنظيمي في الأدبيات الإدارية بوصفه استجابة للحاجة المتزايدة لابتكار حلول جديدة في ظل التطور التكنولوجي السريع، وقد كان ظهوره الأول مرتبطاً بدراسات علم النفس الصناعي التي ركزت على القدرات الفردية للعاملين، قبل أن يتطور تدريجياً ليتناول البيئة التنظيمية نفسها بوصفها عاملاً مؤثراً في الإبداع. ومع ازدياد التنافسية العالمية، أصبح الإبداع عنصراً ضرورياً في استراتيجيات

التطوير والتغيير، وتحول من كونه سلوكاً فردياً إلى نظام متكامل قائم على ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والتعلم والتجريب. وقد أوضحت الأدبيات العربية الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى مناخاً تنظيمياً داعماً للإبداع تحقق نتائج أعلى في مجالات التطوير والجودة، وأن الإبداع أصبح أحد أهم محركات النمو الاقتصادي والتنظيمي في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء. (عبدالصمد، ٢٠١٥، ص. ٢٠٥)

رابعاً: أبعاد الإبداع التنظيمي

تتنوع أبعاد الإبداع التنظيمي وفقاً للنماذج القياسية التي تناولته، إلا أن معظم الدراسات العربية والحديثة تجمع على أربعة أبعاد رئيسية تمثل جوهر العملية الإبداعية داخل المؤسسات. البعد الأول هو توليد الأفكار، ويشير إلى قدرة الأفراد والفرق على إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية ترتبط بحل مشكلات العمل أو تحسين العمليات أو تطوير الخدمات، ويعد هذا البعد أساس العملية الإبداعية لأنه يمثل الشرارة الأولى للتغيير. أما البعد الثاني فهو دعم الإبداع، ويعكس مدى توفر البيئة التنظيمية التي تعزز المبادرة، وتشجع التجريب، وتوفر الموارد اللازمة لتحويل الأفكار إلى واقع، ويشمل الدعم الإداري، المادي، والتقني. ويأتي بعد ذلك البعد الثالث وهو تطوير الأفكار، والذي يتمثل في تحويل الأفكار المبتكرة إلى خطط، نماذج عملية، أو بروتوكولات تشغيل واضحة، ويتطلب هذا البعد كفاءة في التحليل، والتجريب، وإدارة المخاطر. أما البعد الرابع فهو تطبيق الإبداع، ويشير إلى تنفيذ الأفكار الجديدة في صورة منتجات وخدمات، أو تحسينات تشغيلية ملموسة، ويُعد هذا البعد المؤشر الحقيقي على نجاح العملية الإبداعية لأنه يترجم الفكرة إلى أثر عملي يعود بالنفع على المؤسسة. (عبدالعزیز، ٢٠١٩، ص. ١٨)

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الابداع التنظيمي

تمثل القيادة التحويلية أحد أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في رفع مستويات الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، إذ تعمل من خلال رؤيتها الملهمة واهتمامها بتطوير الأفراد على خلق بيئة عمل مشجعة على التجديد والمبادرة. ويقوم القائد التحويلي بدور محوري في بناء ثقافة تنظيمية تدفع العاملين إلى تجاوز الأنماط التقليدية في التفكير والسعي نحو تقديم أفكار جديدة تعزز أداء المؤسسة. كما تُعد القيادة التحويلية من العوامل التي تحدث تغييراً نوعياً في السلوك الوظيفي من خلال تعزيز الثقة، والتمكين، وإشراك الموظفين في صناعة القرار، مما ينعكس إيجابياً على قدرتهم على الإبداع في أداء مهامهم اليومية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الإبداع التنظيمي يزدهر في المؤسسات التي يبنى قادتها نهجاً تحويلياً يدعم التجريب ويتسامح مع الأخطاء باعتبارها جزءاً من عملية الابتكار. (عجينة، ٢٠٢١، ص. ٢٥٠)

تُظهر الأدبيات الإدارية أن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ليست علاقة مباشرة فحسب، بل علاقة تفاعلية تتوسطها عوامل أخرى مثل الثقة التنظيمية، والدافعية الداخلية، والمناخ الإبداعي. فالقائد التحويلي لا يقتصر دوره على التحفيز المعنوي، بل يتجاوز ذلك نحو خلق بيئة نفسية آمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم دون خوف، وتشجعهم على خوض تجارب جديدة يمكن أن تُنتج تحسينات فعلية في بيئة العمل. ومن خلال أسلوب التحفيز الفكري، يعزز القائد قدرة الأفراد على التفكير النقدي وتحليل المشكلات من زوايا مبتكرة، مما يوسع نطاق الخيارات الإبداعية المتاحة أمام المؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين يكونون أكثر استعداداً لطرح الأفكار الجديدة عندما يشعرون بأن قياداتهم تؤمن بقدراتهم وتدعم مبادراتهم وتوفر لهم الموارد اللازمة لتنفيذ مشروعات تطويرية. (حمودة، ٢٠٢١، ص. ٤٨)

وتبرز أهمية الكاريزما بوصفها أحد أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث تُعد شخصية القائد ومصادقيته وقدرته على التأثير الإيجابي من أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل جهود إضافية وتقديم أفكار مبتكرة. فالقائد الذي يتمتع بكاريزما قوية يصبح نموذجاً يُحتذى به، ويستطيع من خلال سلوكه الملهم أن يرسخ ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. كما تسهم الكاريزما في تعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيعهم على خوض المخاطر المحسوبة، وهي عناصر ضرورية لإنتاج حلول جديدة في بيئة عمل تنافسية. وتؤكد الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي يُظهر

قاداتها سمات قيادية مؤثرة تكون أكثر قدرة على تطوير منتجات جديدة وتحسين عملياتها بصورة مستمرة.(الغالبى، ٢٠١٠، ص. ١٦٢)

ويمثل التحفيز الفكري أحد أهم الجسور التي تربط القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي، حيث يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية وتحدي الافتراضات الراسخة وتوليد أفكار مبتكرة قابلة للتطبيق. ومن خلال توجيه النقاشات المهنية وطرح الأسئلة التحفيزية، يُنمّي القائد قدرات العاملين على تحليل المشكلات وإنتاج حلول جديدة، مما يؤدي إلى خلق ثقافة عمل تعتمد على الابتكار بوصفه أسلوباً يومياً وليس نشاطاً مؤقتاً. ويُعد التحفيز الفكري أداة فعالة في تحويل المؤسسة من نظام روتيني تقليدي إلى منظومة تُقدّر التجديد والإبداع في جميع مستوياتها التنظيمية. وتؤكد الأبحاث أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستويات الإبداع لدى الموظفين.(عبدالصمد، ٢٠١٥، ص. ٢١٠)

كما تسهم الدوافع الملهمة التي يمارسها القائد التحويلي في زيادة استعداد العاملين للانخراط في عمليات الإبداع، إذ يعمل القائد من خلال رؤيته الواضحة ورسائله التحفيزية على بناء طاقة نفسية إيجابية تدفع الموظفين إلى تجاوز التوقعات وتحقيق نتائج غير مسبوقة. ويؤدي هذا التحفيز إلى رفع مستوى الطموح الداخلي لدى العاملين وتعزيز قناعتهم بقدرتهم على إحداث تأثير إيجابي من خلال أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على قيادة ملهمة تكون أكثر نجاحاً في تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروعات قائمة، نظراً لتوفر الدعم الإداري والالتزام التنظيمي للزمين لتبني الإبداع.(الصفار، ٢٠٢٤، ص. ٢٣٠)

أما الاعتبارات الفردية، بوصفها أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، فتلعب دوراً حاسماً في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال الاهتمام بالفروق الفردية وتقديم الدعم الشخصي للموظفين. فالقائد الذي يشعر كل موظف بقيمته داخل المؤسسة ويخصص وقتاً للاستماع لمشكلاته، قادر على بناء علاقة إيجابية تؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى المبادرة والابتكار. ويؤدي التوجيه الفردي وتخصيص المهام بحسب القدرات الشخصية إلى تمكين الموظفين من توظيف مواهبهم الفكرية والإبداعية في تطوير العمل وإنتاج أفكار جديدة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تهتم بتنمية مهارات أفرادها عبر القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الإبداع والاستدامة التنظيمية. (عيسى، ٢٠٢٥، ص. ٢٩)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يعتبر هذا الفصل من أهم الفصول البحثية، حيث يحدد الإطار المنهجي الذي اتبعته في تنفيذ الدراسة، ويشرح بالتفصيل الأساليب والإجراءات التي اعتمدت عليها لجمع البيانات وتحليلها. في هذا الجزء، أوضح المنهج العلمي المستخدم، مبرراً اختياري له بناءً على طبيعة موضوع البحث وأهدافه. كما أشرح أنواع وأساليب البحث التي تم تبنيها، ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها، سواء كانت أولية أو ثانوية. أستعرض كذلك الأدوات البحثية التي استخدمتها، مثل الاستبيان أو المقابلات أو الملاحظة، مع تحديد كيفية تصميمها وضمان صدقها وثباتها. كما أتناول في هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لتحليل البيانات، مع بيان نموذج الدراسة، وحدودها، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات اختيار العينة وحجمها. يهدف هذا الفصل إلى إظهار مدى علمية وموضوعية الإجراءات المتبعة، وإلى تعزيز مصداقية النتائج التي سيتم استعراضها لاحقاً.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أهم المناهج المستخدمة في العلوم الإنسانية والإدارية، ويقوم على وصف الظاهرة قيد الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً، ثم تحليل مكوناتها وعلاقاتها وصولاً إلى تفسير النتائج واستنتاج العلاقات بين المتغيرات، يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات كمية وكيفية حول موضوع البحث، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتحليل باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وبما أن موضوع الدراسة يتناول أثر القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع التنظيمي، فإن المنهج الوصفي التحليلي يعد الأنسب، حيث يسمح بوصف واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة، وقياس انعكاس ذلك على مستويات الإبداع التنظيمي.

وتتضمن خطوات هذا المنهج تحديد الظاهرة موضع الدراسة بدقة، ثم صياغة تساؤلات البحث وأهدافه، يلي ذلك جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية، وتحويلها إلى معلومات كمية عبر الاستبانة، أو وصفية عبر التحليل الكيفي، ثم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية بأبعادها) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وأخيراً، يتم تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، يتمثل المصدر الأول في البيانات الأولية التي سيتم جمعها بشكل مباشر من خلال استبانة علمية محكمة تُوزع على القيادات والموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم تصميم الاستبانة لتشمل محاور رئيسية تقيس أبعاد القيادة التحويلية (الكاريزما، التحفيز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) إلى جانب مؤشرات الإبداع التنظيمي، أما المصدر الثاني فيتمثل في البيانات الثانوية، والتي تُستمد من الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف دعم الإطار النظري وتفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة.

وتكمن أهمية الدمج بين البيانات الأولية والثانوية في توفير صورة متكاملة عن موضوع الدراسة؛ حيث تسمح البيانات الأولية برصد الواقع العملي من وجهة نظر المستجيبين مباشرة، بينما توفر البيانات الثانوية أرضية علمية ومقارنة أكاديمية تمكن الباحث من تفسير النتائج بشكل أدق ووضعها ضمن سياق علمي أوسع، وبذلك يضمن الباحث الحصول على نتائج أكثر مصداقية وعمقاً في تحليل أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

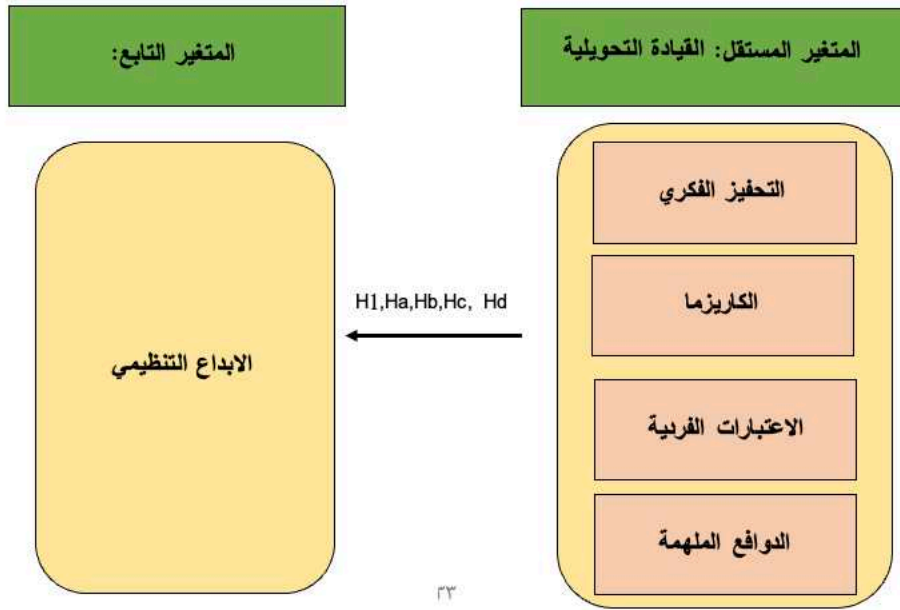
الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق أعلى درجات الدقة في التحليل الإحصائي، استعانَت الدراسة ببرنامِج SPSS بوصفه أداة أساسية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانات، وقد جرى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على وصف البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات، شملت هذه الأساليب: التكرارات والنسب المئوية لتوضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المستجيبين نحو عبارات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) ومستوى الإبداع التنظيمي (المتغير التابع)، هذا التنوع في الأساليب الإحصائية يتيح تقديم تحليل شامل يغطي الجوانب الوصفية والاستنتاجية للبيانات، بما يعزز مصداقية النتائج ويزيد من قوة استنتاجاتها.

نموذج الدراسة:

يقوم نموذج الدراسة على اختبار العلاقة بين متغيرين رئيسيين: القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل بأبعادها الأربعة (الكاريزما، التحفيز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية)، والإبداع التنظيمي بوصفه المتغير التابع، ويهدف هذا النموذج إلى التحقق من مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة باعتبارها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة لتتضمن ٣٠ سؤالاً موزعة على متغيرين رئيسيين: المتغير الأول وهو القيادة التحويلية، ويتكون من ٢٠ سؤالاً تم توزيعها على الأبعاد الفرعية الأربعة بواقع ٥ أسئلة لكل بعد (الكاريزما، التحفيز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية)، أما المتغير الثاني وهو الإبداع التنظيمي، فقد تضمن ١٠ أسئلة تقيس قدرة المؤسسات على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في تطوير العمليات والخدمات، وقد صيغت أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يتيح للمستجيبين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة، ويضمن الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وهي التي تشكل ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني وتسهم بنسب عالية في الناتج المحلي وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، حيث تتكون من عدد ١٨٠٠ منشأة موزعة على مختلف مناطق المملكة، وتشمل قطاعات حيوية مثل القطاع الصناعي، التجاري، والخدمي، ومن أبرز الأمثلة على هذه المؤسسات: شركة فوال للصناعات الغذائية، مؤسسة الطموح التجارية، شركة السيف لتقنية المعلومات، شركة روتانا للصناعات الخشبية، مؤسسة الريادة الطبية، وشركة المستقبل للتسويق الرقمي. يمثل هذا المجتمع تنوعاً واسعاً في النشاط الاقتصادي، ويعكس البيئة الحقيقية التي تُمارس فيها القيادة التحويلية ويُقاس فيها الإبداع التنظيمي.

عينة البحث:

أما العينة فقد تم اختيارها باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن لقطاعات مختلفة (الصناعة - التجارة - الخدمات) وكذلك مراعاة التوزيع الجغرافي (المنطقة الوسطى، الشرقية، الغربية، الشمالية، والجنوبية). وبلغ حجم العينة ٣٠٠ موظف وقائد من العاملين في هذه المؤسسات، وذلك بما يتناسب مع حجم المجتمع وإمكانية الوصول الواقعي. وتم توزيع الاستبانات على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي للعام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

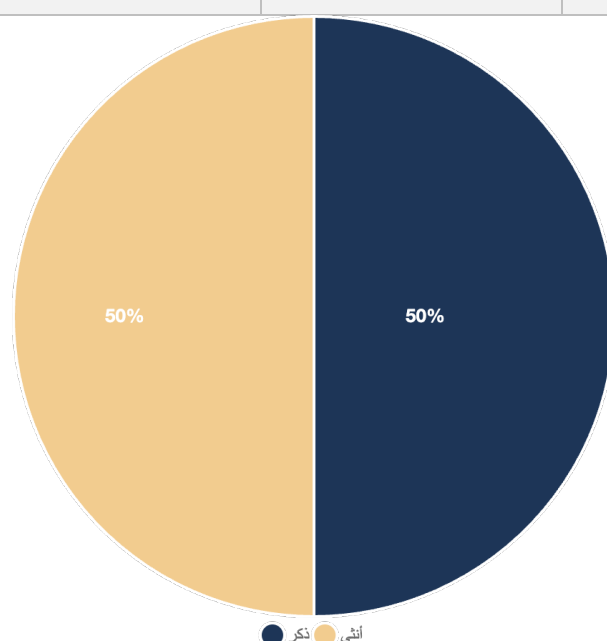
يأتي هذا الفصل ليعرض نتائج الدراسة وتحليلها بشكل مفصل، مستنداً إلى البيانات التي تم جمعها من عينة البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. في هذا الجزء، أبدأ بعرض وتحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين، ثم أنتقل إلى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وذلك للتأكد من موثوقية النتائج. بعد ذلك، أستعرض نتائج الاستبيان وتحليلها إحصائياً، وأختبر فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، مع التركيز على العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما أنني أقوم بربط النتائج التي توصلت إليها مع ما ورد في الدراسات السابقة، بهدف تعزيز مصداقية الدراسة وتوسيع دائرة الفهم. في نهاية الفصل، أقدم ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات العملية والنظرية المنبثقة عنها، مع اقتراح بعض التوجهات للبحوث المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: النوع

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
50%	150	ذكر
50%	150	أنثى
100%	300	الإجمالي

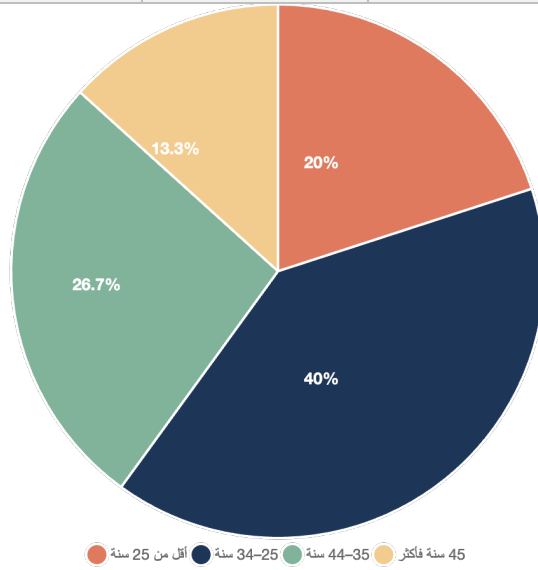


شكل ٢: النوع

يُظهر التوزيع التكراري للجنس أن العينة توزعت بالتساوي بين الذكور والإناث بنسبة ٥٠٪ لكل منهما، وهذا التوازن يعكس حيادية العينة ويمكن الدراسة من الحصول على بيانات متنوعة وغير متحيزة نحو فئة معينة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، كما يمنح تمثيلاً واقعياً للبنية البشرية داخل هذه المؤسسات التي غالباً ما تضم كادراً مختلطاً من الجنسين، ويساعد هذا التوازن في تحليل أثر القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي دون تأثير تحيزات ديموغرافية قد تضعف نتائج الدراسة أو تقلل من عموميتها، مما يعزز مصداقية البيانات ويقوي صلاحية الاستنتاجات اللاحقة الخاصة بمتغيرات الدراسة.

جدول ٢: العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
20%	60	أقل من ٢٥ سنة
40%	120	25-34 سنة
26.7%	80	35-44 سنة
13.3%	40	45 سنة فأكثر
100%	300	الإجمالي

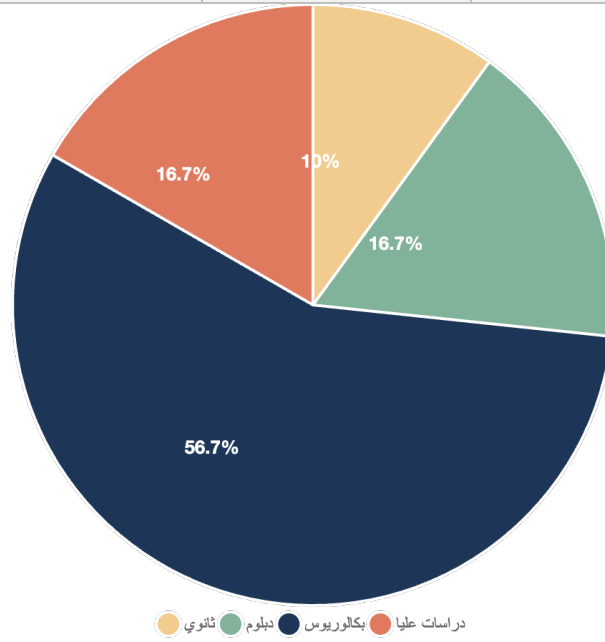


شكل ٣: العمر

يكشف التحليل أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة ٢٥-٣٤ سنة بنسبة ٤٠٪، تليها فئة ٣٥-٤٤ سنة بنسبة ٢٦.٧٪، ثم الفئة الأصغر من ٢٥ سنة بنسبة ٢٠٪، بينما كانت أقل الفئات هي من ٤٥ سنة فأكثر بنسبة ١٣.٣٪، ويعكس هذا التوزيع الطبيعية السكانية لقوى العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد عادة على الفئات الشابة والمتوسطة العمر نظراً لارتفاع إنتاجيتها وقدرتها على تبني أساليب قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية، كما يشير هذا التركيز على الفئات الشابة إلى استعداد بيئات العمل لتبني الإبداع التنظيمي، لأن هذه الفئات غالباً أكثر تقبلاً للتغيير وأكثر مرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة، مما ينعكس إيجابياً على تفسير العلاقة بين القيادة والإبداع في هذه المؤسسات.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10%	30	ثانوي
16.7%	50	دبلوم
56.7%	170	بكالوريوس
16.7%	50	دراسات عليا
100%	300	الإجمالي

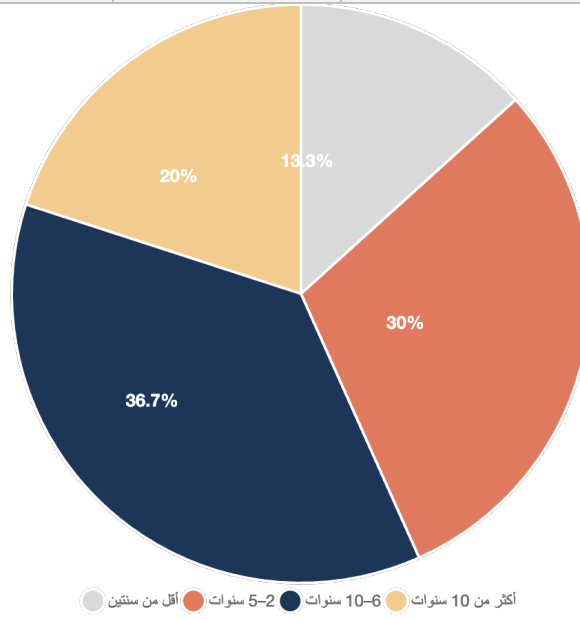


شكل ٤ : المؤهل العلمي

أظهر توزيع المؤهلات العلمية سيطرة واضحة لفئة حملة البكالوريوس بنسبة ٥٦.٧٪، تليها فئة الدبلوم والدراسات العليا بنسبة متساوية بلغت ١٦.٧٪، في حين شكّلت فئة الثانوي ١٠٪ فقط، وهذا يعكس أن معظم العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض يمتلكون مؤهلات جامعية تتيح لهم فهماً أكبر للممارسات الإدارية الحديثة، كما يساعد هذا المستوى العلمي في رفع جودة البيانات المستخلصة من الاستبيان لأن المستجيبين قادرون على تقييم ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي بدقة أعلى، كما يشير إلى أن المؤسسات المعنية تعتمد في توظيفها على كوار ذات كفاءة تعليمية، الأمر الذي يعزز قدرتها على تبني أنماط قيادية حديثة وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع في العمليات والخدمات.

جدول ٤: عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	40	13.3%
2-5 سنوات	90	30%
6-10 سنوات	110	36.7%
أكثر من ١٠ سنوات	60	20%
الإجمالي	300	100%



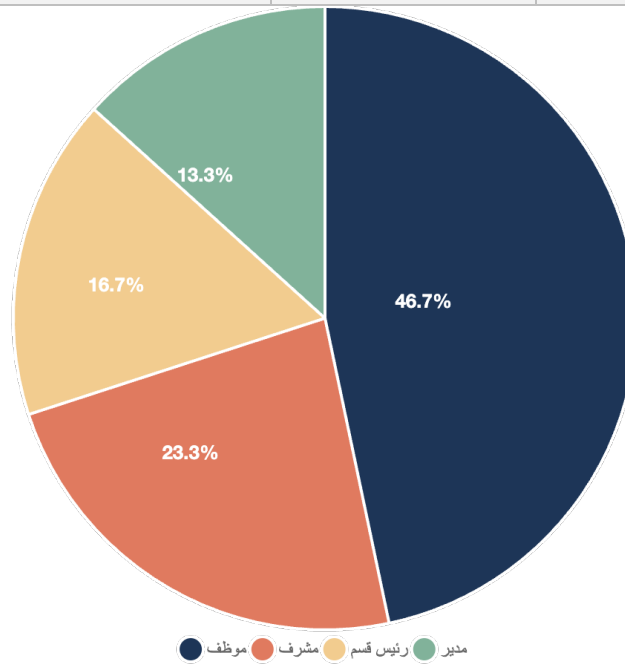
أكثر من 10 سنوات. 6-10 سنوات. 2-5 سنوات. أقل من سنتين

شكل ٥: عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين ٦-١٠ سنوات بنسبة ٣٦.٧٪، تليها فئة ٢-٥ سنوات بنسبة ٣٠٪، ثم فئة الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٢٠٪، وأخيراً الفئة الأقل خبرة أقل من سنتين بنسبة ١٣.٣٪، ويشير هذا إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة مهنية كافية تؤهلهم للحكم على أنماط القيادة المتبعة في مؤسساتهم وعلى مستوى الإبداع التنظيمي فيها، كما يعكس وجود نسبة معتبرة من أصحاب الخبرة العالية (٢٠٪) عمق الرؤى التي يمكن أن تقدمها الدراسة، بينما تمثل الفئات الأقل خبرة منظوراً حديثاً قد يُظهر مدى تقبل الموظفين الجدد للأساليب القيادية المحفزة للإبداع، ما يحقق تنوعاً مهماً يثري نتائج الدراسة.

جدول ٥: المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	140	46.7%
مشرف	70	23.3%
رئيس قسم	50	16.7%
مدير	40	13.3%
الإجمالي	300	100%

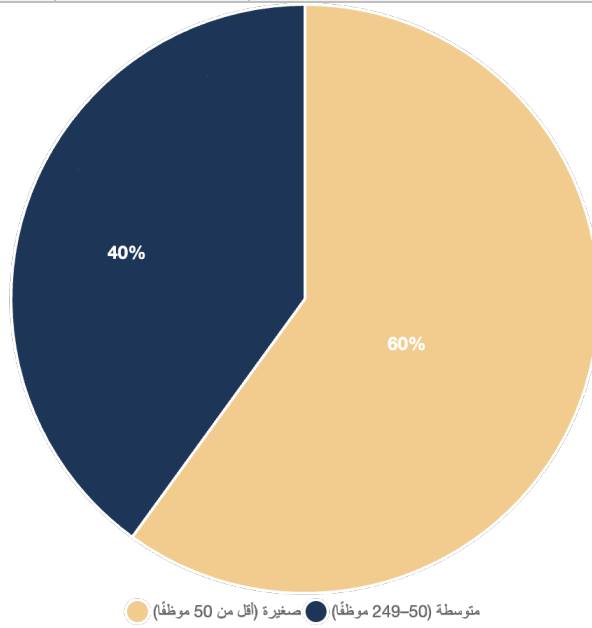


شكل ٦ المسمى الوظيفي

أظهر توزيع المسميات الوظيفية أن نسبة الموظفين بلغت ٤٦.٧٪ وهي النسبة الأكبر، تليها فئة المشرفين بنسبة ٢٣.٣٪، ثم رؤساء الأقسام بنسبة ١٦.٧٪، وأخيراً المديرين بنسبة ١٣.٣٪، ويكشف هذا التوزيع أن غالبية العينة تنتمي إلى المستويات التشغيلية والإشرافية، وهي الفئات الأكثر اتصالاً بقياداتها المباشرة وأكثر قدرة على تقييم مدى ممارسة القيادة التحويلية داخل بيئات العمل، كما أن تمثيل الفئات الإدارية العليا بنسبة جيدة (٣٠٪) بين رؤساء الأقسام والمديرين يوفر نظرة شمولية تساعد الدراسة على فحص الإبداع التنظيمي من منظور صانعي القرار ومنفذي العمليات على حد سواء، وهو ما يمنح نتائج الدراسة عمقاً وتنوعاً في الفهم والتحليل.

جدول ٦: حجم المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
60%	180	صغيرة (أقل من ٥٠ موظفًا)
40%	120	متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظفًا)
100%	300	الإجمالي

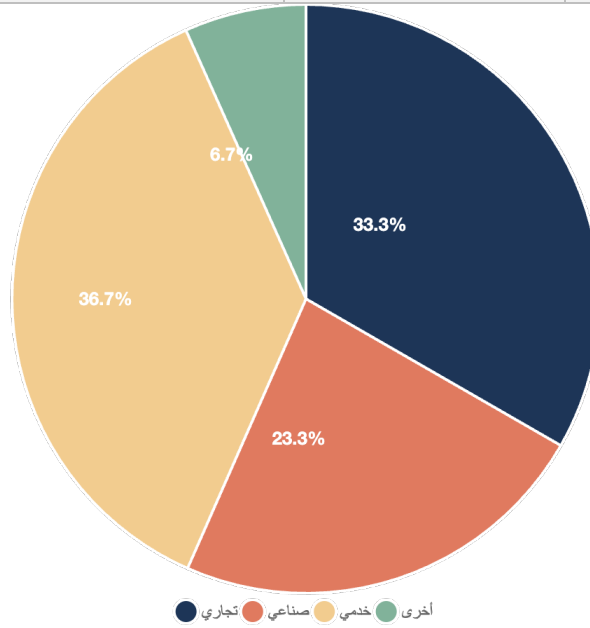


شكل ٧: حجم المؤسسة

يبين الجدول أن غالبية المستجيبين يعملون في مؤسسات صغيرة بنسبة ٦٠٪ مقارنة بـ ٤٠٪ في المؤسسات المتوسطة، وهذا يتوافق مع طبيعة سوق العمل السعودي حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من القطاع الخاص، كما أن التركيز الأكبر للعينة على المؤسسات الصغيرة يوفر رؤية مهمة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في بيئات تكون الموارد فيها محدودة غالباً، مما يبرز مدى تأثير الأنماط القيادية التحويلية في تعزيز الإبداع رغم التحديات، كما يساعد التوزيع المتوازن نسبياً في تحليل الفروق المحتملة بين المؤسستين واختبار مدى اختلاف الإبداع التنظيمي في ضوء حجم المؤسسة ومواردها الإدارية والبشرية.

جدول ٧: قطاع النشاط

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
تجاري	100	33.3%
صناعي	70	23.3%
خدمي	110	36.7%
أخرى	20	6.7%
الإجمالي	300	100%



شكل ٨: قطاع النشاط

يُظهر توزيع قطاع النشاط أن الفئة الأكبر كانت القطاع الخدمي بنسبة ٣٦.٧٪، تليها الفئة التجارية بنسبة ٣٣.٣٪، ثم القطاع الصناعي بنسبة ٢٣.٣٪، وأخيراً قطاع "أخرى" بنسبة ٦.٧٪، ويعكس هذا التوزيع طبيعة الاقتصاد المحلي في مدينة الرياض الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الأنشطة الخدمية والتجارية، كما يعزز هذا التنوع القطاعي قدرة الدراسة على تحليل الأثر الحقيقي للقيادة التحويلية في بيئات عمل مختلفة من حيث طبيعة العمليات ودرجة اعتمادها على الإبداع، إذ عادة ما تُظهر القطاعات الخدمية مستويات أعلى من الاحتياج للتجديد والتطوير المستمر مقارنة بالقطاع الصناعي، مما يمنح الدراسة نطاقاً تحليلياً أوسع وأكثر دقة في تفسير النتائج العامة.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي

الدالة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم العبارة
**	0.71	يمتلك القائد حضوراً قوياً ينعكس إيجاباً على بيئة العمل
**	0.68	يتصرف القائد بطريقة تلهم الموظفين وتزيد ثقتهم به
**	0.75	يُعد القائد نموذجاً يُحتذى به داخل المؤسسة
**	0.70	يظهر القائد نزاهة واحترافية تعزز احترام الموظفين له
**	0.66	يؤثر القائد إيجابياً في الآخرين من خلال شخصيته القيادية
**	0.72	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية
**	0.69	يدعم القائد طرح الأسئلة وفتح النقاش حول طرق العمل
**	0.74	يتقبل القائد وجهات النظر المختلفة من الموظفين
**	0.77	يحفز القائد الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات
**	0.73	يشجع القائد المبادرات التي تعتمد على الإبداع والتجديد
**	0.81	يوضح القائد رؤية واضحة تخلق الحماس لدى الموظفين
**	0.78	يستخدم القائد طرقاً محفزة تشجع الموظفين على الإنجاز
**	0.76	يربط القائد أهداف المؤسسة بقيم إيجابية تعزز الانتماء
**	0.69	يشجع القائد على العمل بروح الفريق الواحد
**	0.71	يحفز القائد الموظفين على تجاوز التوقعات في الأداء
**	0.67	يهتم القائد باحتياجات الموظفين الفردية
**	0.74	يقدم القائد الدعم الشخصي للموظفين عند الحاجة
**	0.70	يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين
**	0.73	يوجه القائد الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الفردية
**	0.72	يشجع القائد تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين
**	0.79	تشجع المؤسسة طرح أفكار جديدة من الموظفين
**	0.81	تطبق المؤسسة أفكاراً مبتكرة لتحسين خدماتها

**	0.77	توجد آليات واضحة لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع
**	0.73	تدعم المؤسسة التجريب والابتكار في العمل اليومي
**	0.75	تعمل المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر
**	0.69	يشجع بيئة العمل التعاون في إنتاج الأفكار الجديدة
**	0.72	توفر المؤسسة موارد تساعد على تنفيذ الأفكار المبتكرة
**	0.78	يتم تبادل المعرفة والخبرات لتحسين الإبداع
**	0.76	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لتحسين عملياتها الإدارية
**	0.74	تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ ($p < 0.05$).

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ($p < 0.01$).

يُظهر جدول صدق الاتساق الداخلي أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية جاءت مرتفعة نسبياً وتتراوح بين ٠.٦٦ و ٠.٨١، وهي قيم تشير إلى وجود علاقة قوية بين محتوى العبارة والمفهوم العام الذي تقيسه الأداة. ويُعد هذا النمط من الارتباط دليلاً على أن العبارات صيغت بشكل دقيق ومتكامل يسمح لها بقياس الأبعاد النظرية للقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي دون تشويش أو تداخل، مما يرفع من جودة الأداة ويعزز قدرتها على جمع بيانات صادقة تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج معتبرة وواقعية. كما أن هذا الارتباط المرتفع يبين أن الاستبيان يتمتع بتماسك داخلي قوي، بحيث تساهم كل عبارة في تفسير الظاهرة المدروسة ولا تعمل بمعزل عن باقي العبارات، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً في أدوات القياس الجيدة في الدراسات الإدارية والنفسية التربوية.

من خلال استعراض معاملات الارتباط، يتضح أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)** وهذا يعكس دقة التصميم النظري للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الكاريزما، التحفيز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) وكذلك لمكونات الإبداع التنظيمي، إذ تُظهر القيم المرتفعة أن المستجيبين تعاملوا مع العبارات بوصفها مترابطة وتعكس نفس البناء المفاهيمي الذي تُشير إليه. وبذلك يمكن القول إن الأداة تمتلك صدقاً بنائياً Construct Validity قوياً، لأنها تقيس فعلياً ما صُممت لقياسه، وهو واحد من أهم الشروط الأساسية لقبول أدوات القياس في الدراسات العليا. وما يميز هذه

النتائج أنها جاءت متجانسة ومتقاربة، مما يدل على اتساق رؤية المستجيبين وعدم وجود عبارات شاذة أو ضعيفة الارتباط، الأمر الذي يعزز من جودة التحليل الإحصائي اللاحق لاعتماد هذه البيانات.

وتشير قوة معاملات الارتباط إلى أن المشاركين أدركوا مضمون العبارات بوضوح، وتعاملوا معها بطريقة تكشف مدى تمثيلها الحقيقي لممارسات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. فالقيم التي تتجاوز ٠.٧٠ تعد مؤشراً قوياً على أن العبارات ذات صلة مباشرة بالمتغيرات، وأنها خالية من الغموض أو التداخل المفاهيمي الذي قد يؤدي إلى ضعف الاستجابة أو تشتت الإجابات. كما يدل ذلك على أن الاستبيان مصاغ بلغة واضحة ومناسبة للعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، مما يسهم في ضمان الحصول على بيانات عالية الجودة، ويجعل نتائج الدراسة قابلة للتعميم بدرجة كبيرة على المجتمع الأصلي.

وتكشف النتائج كذلك عن توازن جيد بين عبارات الاستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية وعبارات الإبداع التنظيمي، حيث جاءت معاملات الارتباط في كلا المتغيرين ضمن مستوى مرتفع ومتجانس، وهذا أمر مهم للغاية، لأنه يشير إلى أن المتغيرين مترابطان نظرياً وسلوكياً في بيئة العمل، وأن الاستبانة استطاعت قياسهما بنفس الدرجة من الدقة والكفاءة. كما يشكل هذا التوازن نقطة إيجابية مهمة في الدراسات التطبيقية التي تبحث في العلاقة بين متغيرات إدارية، لأن ضعف صدق الاتساق في أحد المحاور قد يؤدي إلى نتائج مضللة أو غير دقيقة وغير قابلة للتفسير. ومع وجود هذه الدرجة من الاتساق الداخلي، يصبح من الممكن الاعتماد على الاستبيان كأداة قادرة على عكس الواقع الفعلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في ما يتعلق بتأثير القيادة على الإبداع.

وبشكل عام تؤكد معامل الارتباط المرتفعة والدلالة الإحصائية العالية عند مستوى (٠.٠١)** أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يجعلها أداة مناسبة تماماً لجمع بيانات موثوقة تُستخدم في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. ومن الناحية التطبيقية، فإن هذه النتائج تمنح الباحث ثقة في أن القياسات التي سيتم الحصول عليها من التحليل الإحصائي لاحقاً ستكون مبنية على أساس قوي، وأن العلاقات أو الفروق التي ستظهر قابلة للتفسير لأن أداة القياس نفسها تعكس اتساقاً ومصادقية عاليين. وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان قد استوفى أهم شروط الجودة العلمية، مما يعزز من قوة الدراسة ويدعم صلاحيتها للاستنتاج والتعميم في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

البعد / المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الكاريزما	5	0.87
التحفيز الفكري	5	0.89
الدوافع الملهمة	5	0.91
الاعتبارات الفردية	5	0.88
محور القيادة التحويلية ككل	20	0.92
محور الإبداع التنظيمي	10	0.90
الاستبيان كاملاً	30	0.94

تشير قيم معامل ألفا كرونباخ الواردة في جدول ثبات الاستبيان إلى أن الأداة المستخدمة في الدراسة تمتلك مستوى عالياً من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيم الثبات لأبعاد القيادة التحويلية بين (٠.٨٧ - ٠.٩١)، وهي قيم تفوق الحدّ المقبول علمياً وهو ٠.٧٠، ما يدل على أن العبارات المدرجة ضمن كل بعد مترابطة بشكل جيد وتقيس جانباً واحداً من جوانب القيادة التحويلية بدقة كبيرة. إن هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان قائم على صياغات لغوية واضحة ومفهوم نظرية متماسك يتيح للمستجيبين الإجابة بطريقة متجانسة، وهو ما يعزز من جودة البيانات التي تم جمعها لاستخدامها لاحقاً في التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

ويتضح من الجدول أن أعلى قيم الثبات سُجلت في بُعد الدوافع الملهمة بقيمة بلغت ٠.٩١، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن الموظفين كانوا قادرين على فهم عبارات هذا البعد واستيعاب سلوكيات القيادة التي ترتبط بالتحفيز والرؤية المستقبلية بشكل واضح، مما أدى إلى إجابات متسقة ومتقاربة. ويعكس ذلك قدرة هذا البعد على تمثيل الممارسات الملهمة التي تنقلها القيادة التحويلية، خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى أساليب قيادية تعزز الثقة وتزيد من التزام العاملين، وهو ما يمنح هذا البعد وزناً كبيراً في تفسير العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي.

كما أن ثبات محور القيادة التحويلية ككل بلغ ٠.٩٢، وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الأبعاد الأربعة تعمل بشكل مترابط ومتسق في قياس المتغير الرئيسي. وتعني هذه القيمة أن الاستبانة استطاعت

تمثيل البناء النظري للقيادة التحويلية بصورة متكاملة دون وجود أي بعد ضعيف أو عبارات شاذة قد تُضعف التحليل الكلي. ويُعد هذا النوع من الانسجام بين الأبعاد مؤشراً على صحة تصميم المحاور وتوازن عدد العبارات، إضافة إلى أن هذه النتيجة تمنح الباحث ثقة في استخدام المتوسطات والارتباطات والانحدار الإحصائي لاحقاً دون القلق من تشتت الاستجابات أو ضعف الموثوقية.

أما فيما يتعلق بثبات الإبداع التنظيمي، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ ٠.٩٠، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد أن العبارات العشر التي تقيس الإبداع التنظيمي مترابطة وتعمل كوحدة واحدة لقياس قدرة المؤسسات على إنتاج أفكار جديدة وتطبيقها. يشير هذا الثبات المرتفع إلى أن المستجيبين كانوا قادرين على الإدراك المشترك لمفهوم الإبداع التنظيمي، ما يعني أن بيئة العمل لديهم تُظهر مستويات متقاربة من الابتكار تحكمها عوامل تنظيمية مشتركة. ويمكن هذا الثبات المرتفع الباحث من الاعتماد على نتائج محور الإبداع التنظيمي في دراسة العلاقة التجريبية بينه وبين القيادة التحويلية دون خوف من وجود تشويش أو ضعف اتساق.

وبشكل عام، فإن قيمة ثبات الاستبيان كاملاً والتي بلغت ٠.٩٤ تُعد من أعلى القيم المقبولة في البحث العلمي، وتشير إلى أن الأداة بجميع محاورها تمتلك درجة ممتازة من الاتساق الداخلي تجعلها مناسبة تماماً للاستخدام في الدراسات الميدانية واسعة النطاق. وتعني هذه القيمة أن جميع عبارات الاستبيان، سواء المتعلقة بالقيادة التحويلية أو بالإبداع التنظيمي، تعمل معاً بشكل منسجم لقياس الظاهرة محل الدراسة، دون وجود أي عبارات ضعيفة أو غير مناسبة. ويسمح هذا الثبات المرتفع للباحث بتفسير النتائج بثقة عالية، كما يعزز من صلاحية الدراسة وإمكانية تعميمها على مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، مما يجعل الأداة في حد ذاتها عنصراً يدعم قوة منهجية الدراسة وموثوقية نتائجها.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.68	4.21	يمتلك القائد حضوراً قوياً ينعكس إيجاباً على بيئة العمل
0.71	4.18	يتصرف القائد بطريقة تلهم الموظفين وتزيد ثقتهم به
0.66	4.25	يُعد القائد نموذجاً يُحتذى به داخل المؤسسة
0.64	4.30	يظهر القائد نزاهة واحترافية تعزز احترام الموظفين له
0.73	4.17	يؤثر القائد إيجابياً في الآخرين من خلال شخصيته القيادية
0.75	4.10	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية
0.77	4.05	يدعم القائد طرح الأسئلة وفتح النقاش حول طرق العمل
0.70	4.12	يتقبل القائد وجهات النظر المختلفة من الموظفين
0.73	4.08	يحفز القائد الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات
0.69	4.14	يشجع القائد المبادرات التي تعتمد على الإبداع والتجديد
0.67	4.22	يوضح القائد رؤية واضحة تخلق الحماس لدى الموظفين
0.71	4.19	يستخدم القائد طرقاً محفزة تشجع الموظفين على الإنجاز
0.72	4.16	يربط القائد أهداف المؤسسة بقيم إيجابية تعزز الانتماء
0.65	4.24	يشجع القائد على العمل بروح الفريق الواحد
0.74	4.11	يحفز القائد الموظفين على تجاوز التوقعات في الأداء
0.76	4.09	يهتم القائد باحتياجات الموظفين الفردية
0.70	4.13	يقدم القائد الدعم الشخصي للموظفين عند الحاجة
0.78	4.06	يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين
0.69	4.15	يوجه القائد الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الفردية
0.71	4.18	يشجع القائد تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين
0.68	4.20	تشجع المؤسسة طرح أفكار جديدة من الموظفين

0.73	4.12	تطبق المؤسسة أفكاراً مبتكرة لتحسين خدماتها
0.75	4.07	توجد آليات واضحة لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع
0.72	4.11	تدعم المؤسسة التجريب والابتكار في العمل اليومي
0.70	4.14	تعمل المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر
0.69	4.17	يشجع بيئة العمل التعاون في إنتاج الأفكار الجديدة
0.76	4.06	توفر المؤسسة موارد تساعد على تنفيذ الأفكار المبتكرة
0.74	4.10	يتم تبادل المعرفة والخبرات لتحسين الإبداع
0.69	4.13	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لتحسين عملياتها الإدارية
0.71	4.19	تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات

عند تحليل العبارة التي تنص على أن القائد يمتلك حضوراً قوياً ينعكس إيجاباً على بيئة العمل نجد أن المتوسط الحسابي لها بلغ ٤.٢١ والانحراف المعياري ٠.٦٨ مما يدل على ارتفاع درجة موافقة أفراد العينة واتجاه آرائهم نحو الاتفاق القوي مع مضمون العبارة مع وجود تشتت منخفض نسبياً حول المتوسط وهو ما يعكس إدراكاً مشتركاً بين العاملين بأن حضور القائد وشخصيته القيادية يمثلان عنصراً حاسماً في تحسين مناخ العمل وتعزيز الشعور بالثقة والاستقرار داخل المؤسسة.

يشير المتوسط الحسابي لعبارة يتصرف القائد بطريقة تلهم الموظفين وتزيد ثقتهم به إلى قيمة بلغت ٤.١٨ مع انحراف معياري قدره ٠.٧١ وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الموافقة على أن سلوك القائد يتسم بالإلهام والتحفيز وأنه يمثل مصدراً لرفع الثقة لدى المرؤوسين بينما يشير مقدار الانحراف المعياري إلى وجود درجة تباين بسيطة في آراء أفراد العينة لكنها لا تلغي الاتجاه العام نحو تأكيد الأثر الإيجابي لأسلوب القائد في بناء الثقة وتعزيز الدافعية في بيئة العمل.

أما العبارة التي تنص على أن القائد يعد نموذجاً يحتذى به داخل المؤسسة فقد حققت متوسطاً حسابياً قدره ٤.٢٥ وانحرافاً معيارياً ٠.٦٦ وهي من القيم المرتفعة التي تدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن القائد يمثل قدوة سلوكية ومهنية للموظفين ومع انخفاض الانحراف المعياري يتضح وجود تجانس ملحوظ في إدراك المشاركين لهذه الحقيقة مما يؤكد أن نمذجة القائد للسلوك الإيجابي تعد محورياً رئيسياً في ترسيخ ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبالنسبة لعبارة يظهر القائد نزاهة واحترافية تعزز احترام الموظفين له فقد بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٠ والانحراف المعياري ٠.٦٤ وهي من أعلى القيم في الاستبيان مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يميلون بقوة إلى الموافقة على تمتع القائد بدرجة عالية من النزاهة والمهنية ومع انخفاض قيمة الانحراف يتأكد أن هذا الانطباع يكاد يكون مشتركاً بين معظم العاملين وهو ما يجعل من البعد الأخلاقي والمهني للقائد أساساً مهماً في بناء الاحترام المتبادل وتعزيز الثقة التنظيمية.

وفيما يتعلق بعبارة يؤثر القائد إيجابياً في الآخرين من خلال شخصيته القيادية فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره ٤.١٧ وانحرافاً معيارياً بلغ ٠.٧٣ ما يدل على أن أغلب المستجيبين يتفوقون على وجود تأثير إيجابي واضح لشخصية القائد في توجيه سلوك العاملين وأن هذا التأثير يعد جزءاً جوهرياً من ممارسة القيادة التحويلية بينما يشير الانحراف المعياري المتوسط إلى تفاوت بسيط في درجة الإحساس بهذا التأثير بين موظف وآخر تبعاً لخبراتهم المباشرة مع القيادات في مؤسساتهم.

أظهرت نتائج عبارة يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية متوسطاً حسابياً بلغ ٤.١٠ وانحرافاً معيارياً ٠.٧٥ وهي قيمة تعكس مستوى موافقة مرتفعاً على أن القائد يدعم التفكير الإبداعي والخروج عن الأنماط الروتينية في أداء العمل ومع ذلك فإن قيمة الانحراف المعياري تشير إلى وجود قدر من التباين في مدى شعور العاملين بهذا التشجيع وربما يعزى ذلك إلى اختلاف الأقسام أو طبيعة المهام إلا أن الاتجاه العام يظل مؤيداً لوجود مناخ يساعد على التفكير الابتكاري.

أما العبارة التي تنص على أن القائد يدعم طرح الأسئلة وفتح النقاش حول طرق العمل فقد حققت متوسطاً حسابياً قدره ٤.٠٥ وانحرافاً معيارياً ٠.٧٧ مما يشير إلى موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على أن القائد يتبنى أسلوباً حوارياً يتيح مساحة للنقاش والمساءلة البناءة بينما تعكس قيمة الانحراف المعياري أن هناك تبايناً نسبياً في ممارسة هذا الأسلوب بين المؤسسات أو بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة مما يعني أن ثقافة الحوار قد تكون قوية في بعض السياقات وأقل وضوحاً في سياقات أخرى.

وبالنسبة لعبارة يتقبل القائد وجهات النظر المختلفة من الموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٢ والانحراف المعياري ٠.٧٠ وهذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بأن القيادة في مؤسساتهم منفتحة على الآراء المتنوعة ولا تفرض وجهة نظر واحدة فقط كما أن الانحراف المعياري المتوسط يعكس وجود درجة معقولة من التجانس في هذا الإدراك ما يدعم فكرة أن تقبل الاختلاف يمثل أحد الملامح المهمة في ممارسة القيادة التحويلية التي تشجع على التنوع الفكري داخل فرق العمل.

وفي عبارة يحفز القائد الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات وصل المتوسط الحسابي إلى ٤.٠٨ مع انحراف معياري قدره ٠.٧٣ وهو ما يعكس ميلاً عاماً نحو الموافقة على الدور التحفيزي للقائد في تشجيع التفكير في حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات التنظيمية وفي الوقت نفسه يشير الانحراف المعياري إلى أن هذا التحفيز قد لا يمارس بنفس الدرجة في جميع الوحدات أو على جميع الموظفين وهو ما يفتح المجال أمام تطوير سياسات أكثر شمولاً لدعم الإبداع في حل المشكلات.

أما العبارة التي تقول يشجع القائد المبادرات التي تعتمد على الإبداع والتجديد فقد حققت متوسطاً حسابياً بلغ ٤.١٤ وانحرافاً معيارياً ٠.٦٩ مما يدل على أن العاملين يرون في قائدهم شخصية داعمة للمبادرات الإبداعية والسعي نحو التجديد في أساليب العمل كما أن انخفاض الانحراف المعياري نسبياً يشير إلى أن هذا الانطباع يكاد يكون مشتركاً بين أغلب المستجيبين الأمر الذي يؤكد أن ثقافة المبادرة والابتكار تحظى برعاية واضحة من القيادة في تلك المؤسسات.

وتشير نتائج عبارة يوضح القائد رؤية واضحة تخلق الحماس لدى الموظفين إلى متوسط حسابي قدره ٤.٢٢ وانحراف معياري ٠.٦٧ حيث تعكس هذه القيم مستوى مرتفعاً من الاتفاق على أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية واضحة ويجيد توصيلها للعاملين بما يثير فيهم الحماس والدافعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبياً أن أغلب المشاركين يتشاركون هذا الانطباع مما يعزز أهمية وضوح الرؤية في نجاح القيادة التحويلية.

أما عبارة يستخدم القائد طرقاً محفزة تشجع الموظفين على الإنجاز فقد بلغت في المتوسط الحسابي ٤.١٩ مع انحراف معياري قدره ٠.٧١ ما يدل على أن العاملين يشعرون بأن القيادة لا تكتفي بإصدار التعليمات بل توظف وسائل وأساليب تحفيزية متنوعة تشجعهم على بذل مزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الأداء وتعكس قيمة الانحراف المعياري وجود درجة متوسطة من التباين في مدى فاعلية هذه الأساليب عبر المؤسسات المختلفة لكنها تظل ضمن نطاق مقبول يدل على اتفاق عام حول أثرها الإيجابي.

وفيما يتعلق بعبارة يربط القائد أهداف المؤسسة بقيم إيجابية تعزز الانتماء فقد سجلت متوسطاً حسابياً ٤.١٦ وانحرافاً معيارياً ٠.٧٢ ما يشير إلى إدراك واضح لدى أفراد العينة بأن القائد يربط بين العمل اليومي وبين منظومة قيمية تعزز الانتماء والالتزام بالمؤسسة وهو ما يسهم في تحويل الأهداف التنظيمية إلى معانٍ ذات بعد إنساني وأخلاقي يشعر معها الموظف بأن جهده مرتبط برسالة أوسع بينما يشير الانحراف المعياري إلى تباين بسيط في درجة شعور الموظفين بهذا الربط تبعاً لاختلاف خبراتهم المباشرة.

وتبين نتائج عبارة يشجع القائد على العمل بروح الفريق الواحد أن المتوسط الحسابي بلغ ٤.٢٤ والانحراف المعياري ٠.٦٥ وهو من أعلى المتوسطات في الاستبيان مما يدل على أن ثقافة العمل الجماعي مدعومة بقوة من قبل القيادة وأن معظم العاملين يشعرون بأن القائد يركز على تعزيز التعاون والتكامل بين الأفراد ويؤكد انخفاض الانحراف المعياري أن هذا الإدراك يكاد يكون عاماً بين أفراد العينة مما يعكس قوة هذا البعد في بيئة العمل المدروسة.

أما العبارة يحفز القائد الموظفين على تجاوز التوقعات في الأداء فقد بلغ متوسطها الحسابي ٤.١١ وانحرافها المعياري ٠.٧٤ وهو ما يشير إلى موافقة جيدة من قبل الموظفين على أن القائد يشجعهم على تحقيق أداء يفوق الحد الأدنى المطلوب وأنه يرفع سقف التوقعات بطريقة تحفيزية لا قسرية بينما يعكس الانحراف المعياري وجود فروق طفيفة بين العاملين في مدى شعورهم بهذا النوع من التحفيز ربما تبعاً لطبيعة أدوارهم أو قربهم من دوائر صنع القرار.

وتوضح نتائج عبارة يهتم القائد باحتياجات الموظفين الفردية أن المتوسط الحسابي بلغ ٤.٠٩ والانحراف المعياري ٠.٧٦ ما يدل على وجود توجه عام لدى القيادة للاعتراف بالفروق الفردية بين الموظفين والسعي لمراعاتها في التعامل اليومي في حين يشير الانحراف المعياري النسبي إلى أن البعض قد لا يشعر بنفس الدرجة من الاهتمام الشخصي مما يطرح أهمية تعميم هذه الممارسات على مستوى أوسع داخل المؤسسة.

أما عبارة يقدم القائد الدعم الشخصي للموظفين عند الحاجة فقد حققت متوسطاً حسابياً ٤.١٣ بانحراف معياري ٠.٧٠ وهو ما يعكس مستوى جيداً من الموافقة على أن القائد يتدخل لتقديم الدعم والمساندة عند مواجهة الموظفين لصعوبات مهنية أو شخصية تؤثر في العمل كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود قدر مقبول من التجانس في هذا الإدراك بما يدعم فكرة أن الدعم الفردي يعد سمة حاضرة في سلوك القيادة.

وتشير العبارة يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين إلى متوسط حسابي قدره ٤.٠٦ وانحراف معياري بلغ ٠.٧٨ حيث تدل هذه القيمة على أن غالبية المستجيبين يشعرون بأن القائد يخصص من وقته للاستماع إلى ما يواجهه الموظفون من تحديات في العمل إلا أن الانحراف المعياري الأعلى نسبياً يكشف عن تفاوت في هذا الشعور قد يرتبط بضيق وقت بعض القادة أو اختلاف أساليبهم في التواصل المباشر مع المرؤوسين.

وفي عبارة يوجه القائد الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الفردية بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٥ والانحراف المعياري ٠.٦٩ وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة بأن القائد يحرص على توزيع المهام والمسؤوليات وفقاً لقدرات وخبرات كل موظف بما يضمن استثمار الطاقات المتاحة بأفضل صورة ويشير الانحراف المعياري المتواضع إلى وجود درجة من الاتفاق حول عدالة وملاءمة هذا التوجيه.

أما العبارة يشجع القائد تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين فقد حققت متوسطاً حسابياً قدره ٤.١٨ وانحرافاً معيارياً ٠.٧١ مما يدل على أن القيادة في المؤسسات المدروسة تعطي اهتماماً واضحاً لبرامج التدريب والتطوير وتشجع الموظفين على صقل مهاراتهم باستمرار الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة والإبداع في العمل بينما يعكس الانحراف المعياري درجة مقبولة من التباين في مدى استفادة الأفراد من فرص التطوير المتاحة.

وتشير نتائج عبارة تشجع المؤسسة طرح أفكار جديدة من الموظفين إلى متوسط حسابي ٤.٢٠ وانحراف معياري ٠.٦٨ ما يدل على أن بيئة العمل تتسم بدرجة عالية من الانفتاح على الأفكار الجديدة وأن الموظفين يشعرون بأن اقتراحاتهم مرحب بها ومسموعة ويؤكد الانحراف المعياري المنخفض نسبياً تجانس هذا الشعور بين أغلب أفراد العينة بما يعزز مناخ الإبداع التنظيمي.

أما عبارة تطبق المؤسسة أفكاراً مبتكرة لتحسين خدماتها فقد بلغ متوسطها الحسابي ٤.١٢ وانحرافها المعياري ٠.٧٣ وهو ما يشير إلى أن المؤسسة لا تكتفي بتلقي الأفكار بل تمضي في تطبيق جزء معتبر منها لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات إلا أن الانحراف المعياري يكشف عن تفاوت بسيط في مدى تفعيل هذه الأفكار عبر الإدارات المختلفة مما يعني أن مستوى التطبيق قد يكون أعلى في بعض الأقسام مقارنة بغيرها.

وتبين عبارة توجد آليات واضحة لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع أن المتوسط الحسابي وصل إلى ٤.٠٧ والانحراف المعياري إلى ٠.٧٥ ما يعكس وجود موافقة جيدة على توافر إجراءات أو نظم داخل المؤسسة تهدف إلى احتضان الأفكار الجديدة وتطويرها إلى مبادرات أو مشاريع عملية بينما يشير الانحراف المعياري إلى تباين نسبي في وضوح هذه الآليات لدى جميع العاملين مما يستدعي مزيداً من التوعية والتواصل بشأنها.

وتشير عبارة تدعم المؤسسة التجريب والابتكار في العمل اليومي إلى متوسط حسابي قدره ٤.١١ وانحراف معياري ٠.٧٢ حيث تدل هذه القيم على أن غالبية أفراد العينة يشعرون بأن المؤسسة تتقبل التجريب وتتيح هامشاً للمحاولة والخطأ في سبيل تطوير أساليب العمل مما يشكل بيئة مناسبة لنمو الإبداع في الممارسات اليومية مع وجود تباين محدود في درجة الإحساس بهذا الدعم بين الموظفين.

أما العبارة تعمل المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر فقد حققت متوسطاً حسابياً ٤.١٤ وانحرافاً معيارياً ٠.٧٠ ما يشير إلى إدراك العاملين لجهود المؤسسة في الابتكار على مستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها للسوق ويعكس ذلك توجهاً استراتيجياً نحو التجديد المستمر من أجل المحافظة على القدرة التنافسية مع بقاء درجة التباين في الآراء ضمن حدود مقبولة.

وتوضح عبارة يشجع بيئة العمل التعاون في إنتاج الأفكار الجديدة أن المتوسط الحسابي بلغ ٤.١٧ والانحراف المعياري ٠.٦٩ مما يدل على أن العاملين يرون بيئة عملهم بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي في توليد الأفكار الإبداعية وأن روح الفريق تلعب دوراً واضحاً في عمليات التفكير والتخطيط المشترك الأمر الذي يسهم في تحسين نوعية الحلول المطروحة للمشكلات التنظيمية.

وفي عبارة توفر المؤسسة موارد تساعد على تنفيذ الأفكار المبتكرة بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٦ والانحراف المعياري ٠.٧٦ ما يدل على وجود موافقة جيدة على أن المؤسسة توفر بدرجة مقبولة الموارد المالية أو التقنية أو الزمنية الضرورية لتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية إلا أن الانحراف المعياري يشير إلى أن مستوى توافر هذه الموارد قد يختلف من قسم لآخر أو من مشروع لآخر بما يستدعي تعزيز عدالة توزيع الموارد الداعمة للإبداع.

وتشير عبارة يتم تبادل المعرفة والخبرات لتحسين الإبداع إلى متوسط حسابي قدره ٤.١٠ وانحراف معياري ٠.٧٤ حيث تعكس هذه النتائج أن العاملين يشعرون بوجود قنوات لتبادل الخبرات ونقل المعرفة بين الأفراد والفرق بما يسهم في تحسين جودة الأفكار الإبداعية وتطويرها في حين يكشف الانحراف المعياري عن تفاوت محدود في درجة تفعيل هذه القنوات بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

وأخيراً توضح عبارة تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لتحسين عملياتها الإدارية والتي بلغ متوسطها الحسابي ٤.١٣ وانحرافها المعياري ٠.٦٩ أن هناك توجهاً عاماً نحو تحديث الإجراءات والأساليب الإدارية بما يواكب التطورات التقنية والإدارية الحديثة ويرفع من كفاءة الأداء اليومي ويشير الانحراف المعياري المتواضع إلى تجانس نسبي في إدراك العاملين لهذا التحديث بما يعزز صورة المؤسسة كبيئة تسعى إلى التطوير المستمر في إدارة عملياتها.

وتبين عبارة تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات أن المتوسط الحسابي بلغ ٤.١٩ والانحراف المعياري ٠.٧١ مما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة على أن المؤسسة تمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في معالجة المشكلات التنظيمية من خلال طرح حلول مبتكرة وأن هذا التشجيع يسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين وفي الوقت نفسه فإن الانحراف المعياري يعكس درجة مقبولة من التباين في مدى تفعيل هذا التشجيع عبر الإدارات المختلفة ولكنه لا يغير من الاتجاه العام الذي يؤكد وجود مناخ داعم للإبداع.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	0.592	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توضح قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٥٩٢) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يرتبط بتحسين مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تظهر الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠**) أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يعني أن هذه النتيجة ليست وليدة الصدفة بل تعكس نمطاً سلوكياً ثابتاً داخل بيئات العمل، وهو ما يؤكد تأثير القيادة التحويلية في تشكيل بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار.

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز مناخ الإبداع من خلال قدرتها على الإلهام، والتحفيز، ودعم التفكير غير التقليدي، وتقدير الجهود الفردية. وبذلك فإن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية يؤكد أن المؤسسات التي تتبنى هذا النموذج القيادي تكون أكثر قدرة على توليد الأفكار الجديدة، وتطوير المنتجات والخدمات، وخلق بيئة عمل مرنة تشجع التجديد المستمر. وتتسجم هذه النتيجة مع الدراسات الحديثة التي أكدت دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع داخل المؤسسات الديناميكية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	0.719	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط (٠.٧١٩) إلى وجود علاقة قوية بين التحفيز الفكري والإبداع التنظيمي، حيث يعكس هذا الارتباط أن القائد الذي يشجع موظفيه على التفكير النقدي، والمبادرة، وطرح الأسئلة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإبداع داخل المؤسسة. ويظهر مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٠** أن هذه العلاقة حقيقية وذات تفسير علمي قوي، مما يدل على أن التحفيز الفكري يعد أحد أهم مكونات القيادة التحويلية التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.

وتؤكد هذه النتيجة أن القادة الذين يسمحون بتعدد الآراء ويشجعون النقاشات المهنية ويحفزون إيجاد حلول جديدة يساهمون في خلق بيئة عمل مبدعة. كما أن هذه العلاقة القوية تدل على أن الموظفين يشعرون بأن القيادة تمنحهم مساحة للتجريب والخروج عن المألوف، وهو ما يرفع مستوى توليد الأفكار وتطبيقها. وهذا يتماشى مع الأبحاث العالمية التي تبرز أثر التحفيز الفكري في تعزيز التفكير الإبداعي، وتحويل الثقافة التنظيمية نحو التميز والتجديد.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للكاريزما على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	0.803	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تعد قيمة معامل الارتباط (٠.٨٠٣) من أعلى القيم في الفرضيات، إذ تشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين الكاريزما (الحضور القيادي) والإبداع التنظيمي. ويعني ذلك أن القائد ذو الشخصية المؤثرة، والقيم الواضحة، والقدرة على الإلهام والتواصل الفعال يترك أثراً كبيراً في تشجيع الموظفين على الابتكار وتطوير أفكار جديدة. كما أن مستوى الدلالة ٠.٠٠٠** يؤكد أن العلاقة معنوية بدرجة عالية، وهو ما يثبت دور الكاريزما القيادية في تشكيل بيئة عمل محفزة على الإبداع.

وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد الكاريزمي يستطيع خلق درجة عالية من الثقة والالتزام والانتماء بين العاملين، مما يجعلهم أكثر استعداداً للمشاركة في الأنشطة الإبداعية وتحمل المخاطر المحسوبة. كما يسهم هذا النوع من القيادة في رفع روح المبادرة والتفاني لدى الموظفين، وهو ما يعزز تطوير المنتجات والخدمات. وتبين هذه العلاقة أن الأبعاد العاطفية والشخصية للقائد تلعب دوراً مهماً في تحريك الطاقة الإبداعية داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية تنمية المهارات الشخصية للقادة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	0.668	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تعكس قيمة معامل الارتباط (٠.٦٦٨) وجود علاقة قوية بين الاعتبارات الفردية والإبداع التنظيمي، مما يدل على أن القائد الذي يهتم باحتياجات موظفيه، ويوفر لهم الدعم الفردي، ويراعي الفروق بينهم يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدراتهم الإبداعية. ويشير مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٠** إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن الاهتمام الفردي يعد عنصراً مهماً في خلق بيئة عمل آمنة نفسياً ومساندة للإبداع.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في أن الموظفين الذين يشعرون بتقدير قيمتهم واحترام خصوصيتهم يكونون أكثر استعداداً للمساهمة بأفكار جديدة والعمل بروح المبادرة. كما يخلق هذا النوع من القيادة علاقة إنسانية إيجابية بين القائد وفريقه، مما يعزز الثقة والدافعية الداخلية، وبالتالي يرتفع مستوى الإبداع التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة أن الاعتبارات الفردية ليست فقط جانباً إنسانياً، بل هي محرك أساسي للإبداع في بيئات العمل الحديثة.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

جدول ١٥ : نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدوافع الملهمة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	0.843	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٣) إلى أقوى علاقة بين جميع الفرضيات، ما يدل على أن الدوافع الملهمة تشكل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعني ذلك أن القائد الذي يبث الحماس، وينقل رؤية مستقبلية واضحة، ويحفز الموظفين لتحقيق أداء يفوق التوقعات يستطيع دفع المؤسسة نحو مستويات عالية من الابتكار. كما يوضح مستوى الدلالة ٠.٠٠٠** أن هذه العلاقة ذات دلالة قوية جداً.

وتفسر هذه النتيجة بأن الإلهام القيادي يعد القوة المحركة الأساسية وراء مبادرات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يعمل القائد الملهم على خلق طاقة إيجابية تدفع الموظفين للتجديد المستمر، وتجاوز حدود الأداء التقليدي، وتقديم أفكار وحلول جديدة. ويسهم هذا الأسلوب القيادي في بناء ثقافة مؤسسية عالية الدافعية وقدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. وتبرز النتيجة أهمية البعد الملهم كعامل ريادي في قيادة التغيير والإبداع داخل المؤسسات السعودية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

تشير نتيجة الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين القيادة التحويلية وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٩٢) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠*)، وهو ما يعني أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يرتبط بزيادة ملموسة في مستوى الإبداع التنظيمي داخل هذه المؤسسات، وهذه النتيجة تتسق بوضوح مع ما توصلت إليه دراسة بلحاج (٢٠٢٤) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، والتي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين أنماط القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين، كما تتفق مع دراسة الغالبي (٢٠١٠) في قطاع الاتصالات الأردنية التي أكدت أن سلوكيات القادة التحويليين تسهم في خلق بيئة عمل داعمة للابتكار وتحسين مستوى الخدمات.

وتتسجم هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت إليه دراسة الشيخ (٢٠٢٠) على المصارف السودانية، إذ بينت أن تطبيق القيادة التحويلية يسهم في زيادة حماس الموظفين وتشجيعهم على تبني سلوكيات إبداعية في تطوير العمليات والخدمات المصرفية، كما دعمت دراسة عباس (٢٠١٠) في شركات تصنيع الأدوية هذه العلاقة من خلال تأكيد أثر القيادة التحويلية في رفع قدرة العاملين على تقديم حلول مبتكرة وتطوير المنتجات وتحسين العمليات، وهو ما يوضح أن النمط القيادي التحويلي يمثل متغيراً حاسماً في تنشيط القدرات الإبداعية في قطاعات خدمية وصناعية ومالية متنوعة، وهو ما يعكسه أيضاً نتائج هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

وتتوافق النتيجة الحالية مع ما أظهرته الدراسات الأجنبية، حيث أثبتت دراسة Nasir وآخرون (٢٠٢٢) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بباكستان وجود أثر إيجابي قوي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وأداء الموظفين، كما أكدت دراسة Teymournejad و Elghaei (2017) على بنك مسكن في إيران أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في مستوى الإبداع التنظيمي، وهو ما يدعم ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري نظري، بل هي مدخل عملي فعال لرفع مستويات الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئات عربية وآسيوية متقاربة من حيث التحديات وسرعة التغير.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

تكشف نتيجة الفرضية الفرعية الأولى عن وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد التحفيز الفكري وتعزيز الإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠*)، وهو ما يعني أن القائد الذي يشجع العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية، وطرح الأسئلة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات يسهم بصورة جوهرية في رفع مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه النتيجة تتوافق مع ما أكدته دراسة عباس (٢٠١٠) في شركات تصنيع الأدوية، حيث أشارت بوضوح إلى أن التحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان له دور محوري في تمكين العاملين من تقديم حلول مبتكرة لمختلف التحديات الفنية والتنظيمية.

كما تدعم دراسة شريف (٢٠١٩) هذه النتيجة في سياق شركة تصنيع الألمنيوم، إذ أظهرت أن التحفيز الفكري أحد أهم الأبعاد القيادية التي تساعد على تطوير أساليب العمل ورفع مستوى الإبداع الإداري، من خلال تشجيع العاملين على التفكير النقدي وتطوير حلول تنظيمية جديدة، ويتقاطع ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Safdar 2021) في البنوك التجارية الباكستانية، حيث أوضحت أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري يعززون من التزام الموظفين التنظيمي، وهو ما ينعكس بدوره في شكل ارتفاع في مستوى الإبداع الوظيفي، مما يؤكد أن التحفيز الفكري يمثل حلقة وصل أساسية بين القيادة التحويلية وسلوكيات الإبداع لدى العاملين.

وتتسق هذه النتائج أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة Nasir وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة Teymournejad و Elghaei (2017) من أن التحفيز الفكري يعد من أقوى الأبعاد المؤثرة في الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع المصرفي، حيث بينت هذه الدراسات أن تشجيع التفكير غير النمطي وتبني مقاربات جديدة في حل المشكلات يرفع من مستوى الابتكار على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل، وهو ما تعكسه نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن التحفيز الفكري في مؤسسات الرياض الصغيرة والمتوسطة يرتبط بقوة بقدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين عملياتها.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توضح نتيجة الفرضية الفرعية الثانية أن بعد الكاريزما يتمتع بأقوى العلاقات تقريباً مع الإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٠٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠٠*)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الحضور القيادي والتأثير المثالي الذي يمارسه القائد وبين مستويات الإبداع التنظيمي، وهذه النتيجة تتوافق مع ما أبرزته دراسة الغالبي (٢٠١٠) في قطاع الاتصالات الأردنية، حيث أكدت أن أبعاد القيادة التحويلية المرتبطة بالتأثير المثالي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الدافعية والانتماء لدى العاملين، مما يدفعهم نحو تقديم أفكار جديدة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتتسجم هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت إليه دراسة عباس (٢٠١٠) في شركات الأدوية، والتي بينت أن التأثير المثالي والقدوة القيادية من أهم السلوكيات التي تعزز ثقة العاملين بقادتهم، وتدفعهم إلى تبني أساليب عمل مبتكرة، كما أظهرت دراسة الصفار (٢٠٢٤) على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من تأثير مثالي وحضور قيادي تسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية قائمة على الإبداع والجودة، وهو ما يشير إلى أن الكاريزما القيادية لا ترفع فقط من الروح المعنوية، بل ترتبط أيضاً بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة عبر دعم السلوكيات الإبداعية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أظهرته الدراسات الأجنبية مثل دراسة Jun وآخرون (٢٠٢٣) التي أوضحت أن التأثير القيادي الملهم يمثل شرطاً أساسياً لتعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، حيث بينت أن القادة الذين يملكون حضوراً قوياً ورؤية واضحة ينجحون في رفع التزام الموظفين بالتغيير وتشجيعهم على تبني سلوكيات ابتكارية، وهو ما يتسق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن الكاريزما في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تمثل قوة دافعة نحو الإبداع التنظيمي من خلال تعزيز الثقة والولاء والرغبة في تحقيق التميز.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن الاعتبارات الفردية ترتبط بشكل قوي بالإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠*)، وهو ما يشير إلى أن اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية، وتقديم الدعم الشخصي لهم، ومراعاة فروقهم الفردية يسهم بصورة واضحة في تعزيز مستويات الإبداع داخل المؤسسات، وهذه النتيجة تتوافق بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة بلحاج (٢٠٢٤) في المراكز الصحية الخاصة، حيث أكدت أن الاعتبار الفردي أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية في تحفيز العاملين على المشاركة بأفكار جديدة وتبني ممارسات إبداعية ترفع جودة الخدمات.

كما تدعم دراسة الشيخ (٢٠٢٠) هذه النتيجة في سياق المصارف السودانية، حيث أظهرت أن الاهتمام الفردي بالعاملين يخلق بيئة نفسية إيجابية تقلل من ضغوط العمل وتعزز شعور الموظف بالتقدير والاحترام، وهو ما يرفع من استعداده للمخاطرة الإبداعية وتقديم مقترحات تطويرية، ويتقاطع ذلك مع ما أبرزته دراسة عباس (٢٠١٠) في شركات الأدوية من أن الاعتبارات الفردية والتعامل الإنساني الداعم من جانب القائد يزيدان من قدرة العاملين على التفكير الابتكاري والتفاعل الإيجابي مع التغيير.

وتجد هذه النتيجة سنداً إضافياً في دراسة (Safdar 2021) التي بينت أن القيادة التحويلية، عبر الاعتبار الفردي والاهتمام بظروف الموظفين واحتياجاتهم، تعزز الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يرفع من مستوى الإبداع الوظيفي، إذ إن الموظف الذي يشعر بأن القائد يهتم به على المستوى الشخصي يكون أكثر استعداداً للاستثمار في عمله وتقديم أفكار جديدة، وهذا يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن بعد الاعتبارات الفردية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض يرتبط بقوة بقدرة هذه المؤسسات على تحفيز الإبداع لدى الموظفين وتطوير بيئة عمل مرنة وداعمة.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

تؤكد نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أن الدوافع الملهمة تمثل أقوى أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بالإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠*)، وهي أعلى قيمة بين الفرضيات الفرعية، ما يشير إلى أن قدرة القائد على إلهام الموظفين، وتوضيح رؤية مستقبلية جذابة، وبث الحماس في نفوسهم تعد العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه النتيجة تتسق مع ما توصل إليه عبدالرحمن (٢٠١٩) في دراسته على الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، حيث بين أن القيادة التحويلية، من خلال الإلهام والتحفيز، تعزز وضوح الرؤية الاستراتيجية وتزيد من التزام العاملين بتنفيذها، الأمر الذي ينعكس في شكل ممارسات إبداعية تسهم في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات.

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة شريف (٢٠١٩) على شركة تصنيع الألمنيوم، حيث أظهرت أن الأبعاد المرتبطة بالإلهام والتحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية تسهم بشكل أساسي في رفع مستويات الإبداع الإداري وتبني أساليب عمل غير تقليدية، وتدعمها أيضاً نتائج دراسة الصفار (٢٠٢٤) على شركة المراعي، والتي أثبتت أن القيادة الملهمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز السمعة المؤسسية من خلال خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والابتكار، مما يعني أن الدوافع الملهمة لا تعزز الإبداع الداخلي فقط بل تدعم كذلك الصورة الذهنية الخارجية للمؤسسة.

وتتعاكس أهمية هذا البعد أيضاً في الدراسات الأجنبية، حيث أظهرت دراسة Nasir وآخرون (٢٠٢٢) أن القيادة التحويلية، عبر ما تمارسه من إلهام وتحفيز، ترفع من مستوى الإبداع والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما بينت دراسة Jun وآخرين (٢٠٢٣) أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز التزام الموظفين بالتغيير وتوجيههم نحو سلوكيات ابتكارية، خاصة عندما تقترن برسائل ملهمة ورؤية واضحة للمستقبل، وهو ما يتسق تماماً مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن القائد الملهم في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض يمثل المحرك الأقوى لنشر ثقافة الإبداع وتحويلها إلى سلوك عملي يومي داخل المنظمة.

النتائج:

أظهرت نتائج البيانات الديموغرافية أن حجم عينة الدراسة بلغ ٣٠٠ مفردة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وهو حجم كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص استنتاجات ذات دلالة إحصائية قوية.

بيّنت النتائج أن توزيع العينة حسب الجنس جاء متوازناً؛ حيث بلغ تمثيل الذكور ٥٠٪ والإناث ٥٠٪، مما يعزز حياد النتائج ويحد من تحيزها نحو فئة معينة من العاملين.

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة ٢٥-٣٤ سنة بنسبة ٤٠٪، تليها فئة ٣٥-٤٤ سنة بنسبة ٢٦.٧٪، وهو ما يعكس أن غالبية العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الفئات الشابة والمتوسطة العمر ذات القابلية العالية للتغيير والإبداع.

أوضحت نتائج المؤهل العلمي أن نسبة ٥٦.٧٪ من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم أو دراسات عليا ٣٣.٤٪ (١٦.٧٪ لكل منهما)، مما يشير إلى أن أكثر من ثلثي العينة من ذوي التأهيل العلمي المتوسط والمرتفع، وهو ما يدعم قابلية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

أظهرت نتائج سنوات الخبرة أن ٣٦.٧٪ من المشاركين لديهم خبرة بين ٦-١٠ سنوات، و ٣٠٪ لديهم خبرة بين ٢-٥ سنوات، أي أن ما يزيد عن ٦٦٪ من العينة يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة تمكنهم من تقييم نمط القيادة ومستوى الإبداع داخل مؤسساتهم بشكل واقعي.

بيّنت النتائج أن المؤسسات الصغيرة (أقل من ٥٠ موظفاً) شكلت ٦٠٪ من بيانات عمل العينة، مقابل ٤٠٪ للمؤسسات المتوسطة (٥٠-٢٤٩ موظفاً)، وهو ما يتوافق مع طبيعة هيكل الاقتصاد السعودي المعتمد بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أظهرت نتائج صدق الاتساق الداخلي أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية تراوحت بين ٠.٦٦ و ٠.٨١ لجميع العبارات الثلاثين، وجميعها دالة عند مستوى ٠.٠٠١، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والاتساق الداخلي.

كشفت نتائج الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة حققت قيم ثبات تراوحت بين ٠.٨٧ و ٠.٩١، حيث بلغ ثبات الكاريزما ٠.٨٧، والتحفيز الفكري ٠.٨٩، والدوافع الملهمة ٠.٩١، والاعتبارات الفردية ٠.٨٨، بينما بلغ ثبات محور القيادة التحويلية ككل ٠.٩٢.

أوضحت النتائج أن محور الإبداع التنظيمي (١٠ عبارات) حقق معامل ثبات مرتفع بلغ ٠.٩٠، في حين بلغ معامل ثبات الاستبيان ككل (٣٠ عبارة) ٠.٩٤، وهي قيم تعكس موثوقية عالية للأداة وإمكانية الاعتماد عليها في القياس العلمي.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لعبارات القيادة التحويلية أن جميع المتوسطات تراوحت تقريباً بين ٤.٠٥ و ٤.٣٠ من أصل ٥، حيث حققت عبارة "يظهر القائد نزاهة واحترافية تعزز احترام الموظفين له" أعلى متوسط بقيمة ٤.٣٠ وانحراف معياري ٠.٦٤، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على تمتع القادة بدرجة عالية من النزاهة والاحترافية.

بيّنت النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات الإبداع التنظيمي تراوحت بين ٤.٠٦ و ٤.٢٠، حيث سجلت عبارة "تشجع المؤسسة طرح أفكار جديدة من الموظفين" متوسطاً قدره ٤.٢٠ بانحراف معياري ٠.٦٨، مما يعكس وجود مناخ تنظيمي داعم نسبياً لطرح الأفكار الجديدة.

أثبتت نتيجة الفرضية الرئيسية H1 وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٥٩٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠، وهو ما يعني أن تحسن مستوى القيادة التحويلية يرتبط بزيادة معنوية في مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

أوضحت نتائج الفرضيات الفرعية أن جميع أبعاد القيادة التحويلية ترتبط بشكل دال إحصائياً بالإبداع التنظيمي؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الفكري والإبداع التنظيمي ٠.٧١٩، وبين الكاريزما والإبداع التنظيمي ٠.٨٠٣، وبين الاعتبارات الفردية والإبداع التنظيمي ٠.٦٦٨، وبين الدوافع الملهمة والإبداع التنظيمي ٠.٨٤٣، وكلها عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠.

أظهرت المقارنة بين الأبعاد أن بعد "الدوافع الملهمة" جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط بالإبداع التنظيمي بقيمة ٠.٨٤٣، يليه بعد "الكاريزما" بقيمة ٠.٨٠٣، ثم "التحفيز الفكري" بقيمة ٠.٧١٩، وأخيراً "الاعتبارات الفردية" بقيمة ٠.٦٦٨، مما يشير إلى أن الإلهام القيادي والحضور الكاريزمي للقائد يمثلان أقوى المحركات المباشرة للإبداع في هذه المؤسسات.

أظهرت النتائج العامة أن مستوى القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض يقعان في مستوى مرتفع؛ حيث تدور متوسطات معظم العبارات حول قيمة ٤ فأعلى من أصل ٥، مع ثبات عالٍ وارتباطات قوية بين الأبعاد، مما يعكس بيئة تنظيمية مهيأة نسبياً

لتطبيق القيادة التحويلية وتفعيل الإبداع التنظيمي، مع وجود مساحة لتحسين بعض الجوانب التنظيمية والإجرائية.

التوصيات:

توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض لأسلوب القيادة التحويلية كخيار استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، في ضوء العلاقة ذات الدلالة الإحصائية التي أظهرتها النتائج بين هذا الأسلوب القيادي وبين تعزيز الإبداع التنظيمي.

توصي الدراسة بتصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة الحاليين والمحتملين تركز على تنمية مهارات الإلهام والدوافع الملهمة، باعتبارها البعد الأكثر ارتباطاً بالإبداع التنظيمي ($r = 0.843$)، مع تضمين مكونات عملية للتدريب على صياغة الرؤية وتحفيز العاملين.

تشجع الدراسة إدارات الموارد البشرية على تعزيز البعد الكاريزمي لدى القادة من خلال تنمية مهارات التواصل، والإقناع، وبناء الثقة، في ظل ما أظهرته النتائج من ارتباط قوي بين الكاريزما والإبداع التنظيمي ($r = 0.803$)، بما يعزز ثقة العاملين ويدفعهم للمبادرة والابتكار.

توصي الدراسة بترسيخ ممارسات التحفيز الفكري في بيئة العمل عبر تشجيع طرح الأسئلة، وإتاحة مساحة للنقاش المهني، وتبني سياسات رسمية لدعم الأفكار الجديدة، في ضوء العلاقة القوية بين هذا البعد والإبداع ($r = 0.719$)، مما يضمن استمرار تدفق الأفكار التطويرية والابتكارية.

تدعو الدراسة إدارات المؤسسات إلى تعزيز الاعتبارات الفردية عبر الاهتمام باحتياجات الموظفين، وتقديم الدعم الشخصي، ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام، نظراً لما أثبتته هذا البعد من أثر معنوي في دعم الإبداع التنظيمي ($r = 0.668$)، بما يساهم في رفع الرضا الوظيفي والإحساس بالتقدير.

توصي الدراسة بإنشاء أنظمة وحوافز مادية ومعنوية مرتبطة صراحةً بمستوى الإبداع التنظيمي، مثل مكافآت للأفكار المطبقة، وشهادات تقدير للمبادرات الإبداعية، وربط بعض مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) بمستوى الابتكار في الأقسام والوحدات المختلفة.

تشجع الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير آليات مؤسسية واضحة لاستقبال الأفكار الجديدة وتقييمها وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق (مثل لجان أو منصات إلكترونية للأفكار)، بما يضمن عدم ضياع المقترحات الإبداعية وتحويلها إلى قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة.

توصي الدراسة بضرورة دمج مفهوم القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تُترجم هذه المفاهيم إلى أهداف استراتيجية ومبادرات وبرامج عملية، بدل أن تبقى مجرد شعارات أو ممارسات فردية مرتبطة ببعض القادة فقط.

تدعو الدراسة الجهات المعنية بريادة الأعمال ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة (مثل الجهات الحكومية والصناديق الداعمة) إلى تضمين برامجها التدريبية والاستشارية محاور خاصة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، لما أثبتته النتائج من أثر مباشر لهذا النمط القيادي في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

توصي الدراسة بإجراء مزيد من البحوث المستقبلية التي تتناول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في مدن وقطاعات سعودية أخرى، مع استخدام عينات أكبر أو تصميمات طولية (طولية زمنية)، بما يسهم في تعميم النتائج، ومقارنة مستويات القيادة والإبداع بين القطاعات المختلفة، واستكشاف متغيرات وسيطة أو معدلة جديدة مثل ثقافة المنظمة أو إدارة المعرفة أو التحول الرقمي.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، حيث أثبتت البيانات أن الأبعاد القيادية المتمثلة في الكاريزما، والتحفيز الفكري، والدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية تساهم بدرجات متفاوتة في رفع مستوى الإبداع بين العاملين، مع تفوق واضح لبعد الدوافع الملهمة الذي حقق أعلى ارتباط بالإبداع التنظيمي. كما بينت نتائج الصدق والثبات قوة الأداة البحثية وموثوقيتها، بينما أوضحت المتوسطات الحسابية أن مستوى القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسات المدروسة يقع في مستوى مرتفع، مما يشير إلى وجود بيئة داعمة للتطوير والتحسين. وتبرز أهمية هذه النتائج في قدرتها على توجيه القيادات الإدارية نحو تبني ممارسات قيادية تحفيزية، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على احتضان الأفكار الجديدة وتطوير الخدمات والعمليات بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في سوق عمل سريع التغير والتطور.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٧(١)، ١٩٦-٢٢٧.
- حموده، اسمهان حمد عطية. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الرشيدى، على بن ضبيان بن شلال. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية في مدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣(٧١)، ٣٩-١.
- سليمان، أنس وليد. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٣(٢٠)، ٨٥-١٢٣.
- شريف، حورية علي. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ (لتصنيع الألمونيوم). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٢(١)، ٥٣٩-٥٢٥.
- الشيخ، أماني عبدالعاطي عمر. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية. أماراباك، ١١(٣٩)، ٧٧-٩٢.
- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٩٣، ٢١٤-٢٥٠.
- عباس، شريف أحمد حسن. (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.
- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٧(١)، ٣٨-١.

- عبدالصمد، خديجة يحيى. (٢٠١٥). أثر نمطى القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي بالتطبيق على شركات الأدوية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٥(١)، ١٩٧-٢٣٩.
- عبدالعزیز، رانيا مرسى أبو العباس. (٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط. مجلة علوم الرياضة، ٣٢(١)، ١-٣٤.
- عجينة، فكرية عبدالفتاح إسماعيل. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٩(٩)، ٢٣١-٢٧٦.
- عيسى، رقية عبدالله حسن. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، ٣(١)، ٢٤-٣٣.
- الغالبی، طاهر محسن منصور. (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، ٣(٦)، ١٥٠-١٨٣.
- الفايز، محمد خلف. (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
- كریمة، نیرمین أحمد كمال حسين. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في تطوير الإبداع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بوسط الدلتا. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، ١٠، ٣٠٨-٣٣٨.
- المایل، عبدالسلام محمد. (٢٠٢١). مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب. مجلة آفاق اقتصادية، ١٤، ٧٣-٩٨.
- المحمادي، خالد بن غازي مسفر. (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية. مجلة الجامعة العراقية، ٥١(٣)، ٤٤٣-٤٥٩.
- محمد، مثالية محمد عمر. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة شركة سودايل للاتصالات المحدودة (رسالة ماجستير). جامعة إفريقيا العالمية.
- النعمي، دينا محمد عبدالعال. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات والأداء الإبداعي في قطاع الخدمات الصحية في ظل القيادة التحويلية: دراسة نظرية. مجلة دراسات إدارية، ١٨(٣٨)، ٤٠٨-٤٤٨.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Jun, K., Lee, S., & Park, J. (2023). Transformational leadership, commitment to change, organizational support for creativity, and followers' innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1145678. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1145678>
- Nasir, J., Mahmood, U., & Mehmood, K. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, and work stressors on employee creativity and performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Safdar, S. (2021). Effect of transformational leadership on employee creativity through organizational commitment. *International Journal of Business and Management Future*, 5(1), 21–30. <https://www.researchgate.net/publication/352837533>
- Teymournejad, K., & Elghaei, S. (2017). Effect of transformational leadership on organizational creativity: An applied study at Maskan Bank. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(4), 1781–1785. <https://etasr.com/index.php/ETASR/article/view/765>

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان، والذي يأتي ضمن متطلبات استكمال دراسة الماجستير بكلية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، بجامعة ميدأوشن، وذلك في إطار بحثي بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء آرائكم وتجاربكم حول ممارسات القيادة التحويلية في مؤسساتكم، ومدى تأثيرها على تعزيز الإبداع التنظيمي. مشاركتكم القيمة ستسهم بشكل كبير في إنجاح هذا البحث العلمي، علماً بأن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية وشفافية، لما في ذلك من خدمة للبحث العلمي وتطوير بيئة العمل في المملكة.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

إعداد الطالبة: دانه بندر الشمري

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البند	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45 سنة ☐ سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من سنتين 2-5 ☐ سنوات 6-10 ☐ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
المسمى الوظيفي	☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير
حجم المؤسسة	☐ صغيرة (أقل من ٥٠ موظفاً) ☐ (متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظفاً)
قطاع النشاط	☐ تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ آخري

ثانياً: أسئلة الاستبانة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة التحويلية						
أ- الكاريزما						
1	يمتلك القائد حضوراً قوياً ينعكس إيجاباً على بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتصرف القائد بطريقة تلهم الموظفين وتزيد ثقتهم به	☐	☐	☐	☐	☐
3	يُعد القائد نموذجاً يُحتذى به داخل المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يظهر القائد نزاهة واحترافية تعزز احترام الموظفين له	☐	☐	☐	☐	☐
5	يؤثر القائد إيجابياً في الآخرين من خلال شخصيته القيادية	☐	☐	☐	☐	☐
ب- التحفيز الفكري						
6	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية	☐	☐	☐	☐	☐
7	يدعم القائد طرح الأسئلة وفتح النقاش حول طرق العمل	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتقبل القائد وجهات النظر المختلفة من الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
9	يحفز القائد الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات	☐	☐	☐	☐	☐
10	يشجع القائد المبادرات التي تعتمد على الإبداع والتجديد	☐	☐	☐	☐	☐
ج- الدوافع الملهمة						
11	يوضح القائد رؤية واضحة تخلق الحماس لدى الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐

12	يستخدم القائد طرقاً محفزة تشجع الموظفين على الإنجاز	☐	☐	☐	☐	☐
13	يربط القائد أهداف المؤسسة بقيم إيجابية تعزز الانتماء	☐	☐	☐	☐	☐
14	يشجع القائد على العمل بروح الفريق الواحد	☐	☐	☐	☐	☐
15	يحفز القائد الموظفين على تجاوز التوقعات في الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
د- الاعتبارات الفردية						
16	يهتم القائد باحتياجات الموظفين الفردية	☐	☐	☐	☐	☐
17	يقدم القائد الدعم الشخصي للموظفين عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
18	يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
19	يوجه القائد الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الفردية	☐	☐	☐	☐	☐
20	يشجع القائد تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: الإبداع التنظيمي						
21	تشجع المؤسسة طرح أفكار جديدة من الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
22	تطبق المؤسسة أفكاراً مبتكرة لتحسين خدماتها	☐	☐	☐	☐	☐
23	توجد آليات واضحة لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
24	تدعم المؤسسة التجريب والابتكار في العمل اليومي	☐	☐	☐	☐	☐
25	تعمل المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	يشجع بيئة العمل التعاون في إنتاج الأفكار الجديدة	26
○	○	○	○	○	توفر المؤسسة موارد تساعد على تنفيذ الأفكار المبتكرة	27
○	○	○	○	○	يتم تبادل المعرفة والخبرات لتحسين الإبداع	28
○	○	○	○	○	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لتحسين عملياتها الإدارية	29
○	○	○	○	○	تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات	30

Abstract

This study aimed to examine the impact of transformational leadership on organizational creativity in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Riyadh by analyzing the relationship between leadership dimensions and employees' creativity levels. The descriptive analytical method was employed, and the study population consisted of employees working in SMEs, with a sample of 300 participants. A structured questionnaire of 30 items measuring transformational leadership and organizational creativity was used, and data were analyzed through means, standard deviations, correlation coefficients, and Cronbach's alpha. The results indicated a strong and statistically significant relationship between transformational leadership and organizational creativity, with inspirational motivation being the most influential dimension. The study recommended adopting transformational leadership practices and promoting an innovation-supportive environment.

Keywords:

Transformational leadership – Organizational creativity – Charisma – Intellectual stimulation – Inspirational motivation – SMEs.

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration



The Impact of Transformational Leadership on Enhancing Organizational Creativity in SMEs in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Dana Bandar Al-Shammari

University ID: 2021204670

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025