

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

"أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب:

عبدالقادر عمر عبدالقادر ابوطربوش

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يدخرا جهدًا أو دعمًا معنويًا طوال مسيرتي الأكاديمية، وإلى زوجتي الحبيبة التي كانت لي سندًا وملاذًا في أصعب الأوقات. كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وإلى زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة الأكاديمية بكل ما فيها من تحديات ونجاحات. وأخيرًا، إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدمًا. هذا العمل هو ثمرة جهود مشتركة، وأمل أن يكون بداية لمزيد من النجاحات والتقدم في مسيرتي المهنية.

شكر ونفائز

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث. أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا العمل.

أبدأ بشكر والديّ العزيزين، اللذين كانا ليّ العون والسند منذ بداية مسيرتيّ التعليمية وحتى اليوم، فقد كان ل دعمهما وتشجيعهما الأثر الأكبر فيّ تحقيق هذا الإنجاز.

أتوجه بشكر خاص لزوجتيّ العزيزة، التي كانت ليّ الداعم والمحفز، وساهمت بصرها وتفهمها فيّ توفير البيئة المناسبة لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتيّ الأفاضل، وخاصة المشرف على رسالتيّ

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

الذين لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم القيمة ونصائحهم السديدة طوال فترة إعداد البحث.

ولا أنسى أن أعبر عن امتنانيّ لزملائي وأصدقائيّ، الذين قدموا ليّ الدعم والمساعدة، وكانوا ليّ عوناً فيّ تجاوز التحديات.

وأخيراً، أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال فيّ إتمام هذا العمل، سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعتها وأهدافها، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، حيث تكونت من (26) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (420) مفردة من العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية، أُسترد منها (405) استبانة، وُصلح للتحليل الإحصائي (393) استبانة. وعولجت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.28)، بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وأُسفرت الدراسة عن جملة من النتائج، أبرزها: أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية جاء مرتفعاً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً على الإبداع التنظيمي، إذ فسرت أبعاد القيادة التحويلية ما نسبته (69.6%) من التباين في الإبداع التنظيمي، وجاء بعد الاستثارة الفكرية الأكثر تأثيراً، يليه الدافعية الإلهامية، فالاعتبار الفردي، فالتأثير المثالي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الخدمية السعودية لنمط القيادة التحويلية بوصفه توجّهاً استراتيجياً، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القادة، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للإبداع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار

الفردي، الإبداع التنظيمي، المؤسسات الخدمية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة
17.....	8.1 الفجوة البحثية
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
22.....	10.1 منهجية الدراسة
23.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
24.....	12.1 مصادر جمع البيانات
24.....	13.1 أداة الدراسة
25.....	14.1 صدق وثبات أداة الدراسة
25.....	15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

26.....	16.1 حدود الدراسة
27.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
27.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية
27.....	1.1.2 تمهيد
28.....	2.1.2 أولاً: مفهوم القيادة التحويلية
29.....	3.1.2 ثانياً: أهمية القيادة التحويلية
31.....	4.1.2 ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية
32.....	5.1.2 رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية
33.....	6.1.2 مداخل تطبيق القيادة التحويلية
34.....	7.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية
35.....	8.1.2 واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية
36.....	المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي
36.....	1.2.2 تمهيد
36.....	2.2.2 مفهوم الإبداع التنظيمي
38.....	3.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي
39.....	4.2.2 أهداف الإبداع التنظيمي
40.....	5.2.2 أبعاد الإبداع التنظيمي
42.....	6.2.2 مداخل تعزيز الإبداع التنظيمي
43.....	7.2.2 التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي
43.....	8.2.2 واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
45.....	1.3 تمهيد
45.....	2.3 أولاً: منهج الدراسة
45.....	3.3 ثانياً: مجتمع الدراسة

46.....	4.3 ثالثاً: عينة الدراسة
46.....	5.3 رابعاً: أداة الدراسة
47.....	6.3 خامساً: صدق أداة الدراسة
49.....	7.3 سادساً: ثبات أداة الدراسة
50.....	8.3 سابعاً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
52.....	9.3 ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
54.....	1.4 تمهيد
54.....	2.4 أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
55.....	3.4 ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
60.....	4.4 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
68.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
68.....	1.5 تمهيد
68.....	2.5 أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها
71.....	3.5 ثانياً: توصيات الدراسة
72.....	4.5 ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية
73.....	Abstract
74.....	المراجع
74.....	المراجع العربية:
76.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
78.....	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
45	جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة
45	جدول (2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية
47	جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لكل بُعد
48	جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية للمقياس
48	جدول (5): معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ
49	جدول (6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
50	جدول (7): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد القيادة التحويلية
53	جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
55	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد التأثير المثالي
55	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد الدافعية الإلهامية
56	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد الاستشارة الفكرية
57	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد الاعتبار الفردي
57	جدول (13): الترتيب العام لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً للمتوسطات الحسابية
58	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)
59	جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي
61	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي

62	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي
63	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي
65	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي
66	جدول (20): نتائج اختبار T-Test للفروق في استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس
66	جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متشابكة فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات، وتنامي حدة المنافسة العالمية، وتغيّر أذواق المستفيدين وتوقعاتهم، مما جعل المنظمات على اختلاف قطاعاتها في سباق دائم نحو التميز والتفوق. ولم يعد بقاء المنظمات ونموها مرهوناً بامتلاكها للموارد المادية والتقنية فحسب، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على توظيف رأس مالها البشري توظيفاً كفوؤاً، وابتكار أساليب قيادية حديثة قادرة على استنهاض طاقات العاملين وإطلاق قدراتهم الكامنة، بما ينعكس على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Madi Odeh et al., 2023)

تعدّ القيادة التحويلية أحد أبرز الأنماط القيادية المعاصرة التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، إذ تقوم على فلسفة تتجاوز مفهوم التبادل التقليدي بين القائد والتابعين إلى إحداث تحول جوهري في قيمهم واتجاهاتهم ومستويات دافعيتهم، من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويسهم هذا النمط القيادي في تعزيز أداء العاملين وتحسين مستوى انتمائهم للمنظمة، فضلاً عن رفع كفاءتهم الوظيفية وقدرتهم على مواجهة تحديات العمل (الغويري، 2022).

يمثلّ الإبداع التنظيمي أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة في العصر الراهن، إذ لم تعد المنظمات قادرة على البقاء والنمو من دون قدرة حقيقية على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وممارسات تلبي احتياجات المستفيدين وتتجاوز توقعاتهم. ويقوم الإبداع التنظيمي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة كالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والتي تُشكّل في مجموعها قدرة المنظمة على إنتاج حلول غير مألوفة للمشكلات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية (القاضي والبشاشة، 2022).

انطلاقاً مما سبق، ونظراً للأهمية المتنامية للقطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية بوصفه ركيزة محورية من ركائز رؤية 2030، وما يواجهه من تحديات تتطلب أنماطاً قيادية متطورة قادرة على تعزيز قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر القيادة

التحويلية بأبعادها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية وتقديم رؤى تطبيقية تدعم عملية اتخاذ القرار لدى القيادات العليا في هذا القطاع الحيوي.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية في ظل التحويلات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة، وفي ضوء المستهدفات الطموحة لرؤية المملكة 2030، ضغوطاً متزايدة تستوجب إعادة النظر في منظوماتها القيادية والإدارية، والانتقال من الأنماط التقليدية إلى أنماط قيادية أكثر قدرة على استنهاض الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتوجيهها نحو إنتاج أفكار وحلول إبداعية تواكب حجم التحديات وتُلبي تطلعات المستفيدين المتنامية. ذلك أن القطاع الخدمي بطبيعته يقوم على التفاعل المباشر مع الجمهور، مما يجعل جودة مخرجاته مرهونةً بجودة الأفكار والممارسات الإبداعية التي يتبنّاها العاملون فيه.

ورغم الأهمية البالغة للإبداع التنظيمي بوصفه مصدراً رئيساً للميزة التنافسية المستدامة، إلا أن الواقع يُشير إلى أن كثيراً من المؤسسات الخدمية لا تزال تعاني من ضعف واضح في مستويات الإبداع لدى العاملين، وقصور في توظيف طاقاتهم الفكرية والابتكارية، وذلك لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها ضعف الممارسات القيادية الفاعلة القادرة على تحفيز السلوك الإبداعي وتوفير المناخ التنظيمي الداعم له. وقد أشارت دراسة الميالي والشافعي (2023) إلى أن غياب النمط القيادي المُلهِم يُعدّ من أبرز المعوّقات التي تحول دون تنامي الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات.

وقد أكّدت الأدبيات الإدارية المعاصرة أن القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، تُمثّل أحد أهم المداخل الحديثة القادرة على إحداث نقلة نوعية في السلوك التنظيمي، من خلال تعزيز الالتزام الوجداني لدى العاملين، وإكسابهم رؤيةً مشتركةً تُحفّزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أثبتت دراسة عبدالقادر (2025) ودراسة بلحاج (2024) وجود أثر إيجابي دال للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في بيئات متعددة، غير أن هذا الأثر يتفاوت باختلاف طبيعة القطاع والسياق الثقافي والتنظيمي محل الدراسة.

وبمراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبين للباحثة وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية على وجه التحديد، إذ اقتصرَت غالبية الدراسات العربية على قطاعات مغايرة كالقطاع المصرفي (القاضي والبشاشة، 2022)، وقطاع الاتصالات، والقطاع الصحي (بلحاج، 2024)، والقطاع الأكاديمي (الزعيبي وآخرون، 2021)، فيما تناولت الدراسات الأجنبية بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة يصعب تعميم نتائجها على البيئة السعودية.

كما أن الملاحظات الميدانية الأولية التي أجرتها الباحثة، والمقابلات غير الرسمية مع عدد من العاملين والقيادات الوسطى في عدد من المؤسسات الخدمية السعودية، كشفت عن وجود قصور نسبي في تبني القيادات لممارسات القيادة التحويلية، وضعف في تفعيل الأبعاد المرتبطة بالاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي على وجه الخصوص، مما ينعكس سلباً على مستويات الإبداع التنظيمي لدى العاملين، وعلى قدرتهم على تقديم مبادرات وأفكار خلاقة تسهم في تطوير الخدمات المقدمة.

ومن هنا، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الجوهري الآتي:

“ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟”

3.1 أهمية الدراسة

(1) الأهمية العلمية (النظرية):

- ✓ تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يجمع بين متغيرين على قدر كبير من الأهمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، هما القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ✓ تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يجمع بين المتغيرين في سياق المؤسسات الخدمية السعودية، الذي يُعدّ من السياقات التي لم تحظَ بدراسات كافية.
- ✓ تُقدّم الدراسة إضافة معرفية في مجال العلوم الإدارية من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي.

- ✓ تفتح الدراسة آفاقاً بحثيةً جديدةً أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو مُعدّلة في العلاقة بين المتغيرين.
- ✓ تُسهم في سدّ الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التطبيقية في القطاع الخدمي السعودي.

(2) الأهمية العملية (التطبيقية):

- ✓ تُقدّم الدراسة رؤيةً تطبيقيةً لصنّاع القرار والقيادات العليا في المؤسسات الخدمية السعودية حول أهمية تبني نمط القيادة التحويلية بوصفه مدخلاً لتعزيز الإبداع التنظيمي.
- ✓ تُساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ تُوفّر الدراسة مؤشرات عملية يُمكن للمؤسسات الخدمية الاسترشاد بها في تقييم مستوى ممارسات القيادة التحويلية ومستويات الإبداع التنظيمي لدى العاملين.
- ✓ تُسهم نتائج الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 ذات الصلة بتطوير القطاع الخدمي ورفع كفاءة الخدمات الحكومية والخاصة.
- ✓ تُقدّم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُعين المؤسسات الخدمية على تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار.

4.1 أهداف الدراسة

(1) الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

(2) الأهداف الفرعية:

وتتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

- 1) التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2) التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) لدى العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- 3) الكشف عن أثر بُعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية.
- 4) الكشف عن أثر بُعد الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية.
- 5) الكشف عن أثر بُعد الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية.
- 6) الكشف عن أثر بُعد الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية.
- 7) تحديد ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث قوة تأثيرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية.
- 8) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
- 9) تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ودعم الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

1) السؤال الرئيس:

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية، هي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر بُعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية؟
4. ما أثر بُعد الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية؟
5. ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية؟
6. ما أثر بُعد الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؟

6.1 فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:

الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

✓ **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية.

- ✓ الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية.
- ✓ الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية.
- ✓ الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية.

الفرض الرئيس الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى متغير العمر.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

7.1 الدراسات السابقة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً من ركائز البحث العلمي، إذ يُتيح للباحث الوقوف على ما توصل إليه الباحثون السابقون في مجال دراسته، والاستفادة من أطرها النظرية ومناهجها

وأدواتها ونتائجها، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية الموسومة بـ “أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”، فقد حرصت الباحثة على تقصي الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ومن ثمّ تصنيفها وعرضها وفق تسلسل زمني تنازلي (من الأحدث إلى الأقدم) داخل كل محور.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين على النحو الآتي:

✓ **المحور الأول:** الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

✓ **المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

(1) أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة الببحاني وبالحير (2025) (بعنوان “القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبار الفردي) على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) عاملاً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً في تعزيز أداء المنشآت، وأن بُعد الدافعية الإلهامية جاء في مقدمة الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتدريب القيادات الإدارية على ممارسات هذا النمط لما له من انعكاسات إيجابية على الأداء المؤسسي.

(2) دراسة عبدالقادر (2025) (بعنوان “دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية ومقارنة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السلیمانیة”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في عدد من الشركات الخاصة بمحافظة السلېمانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) عاملاً في الشركات الخاصة محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل الشركات، وتهيئة البيئة الداعمة للأفكار الإبداعية لدى العاملين.

3) دراسة البركاني (2024) (بغنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) عاملاً في المستشفى محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرارات، وأن بُعد الاستثارة الفكرية كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة إكساب القيادات الصحية مهارات القيادة التحويلية، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار.

4) دراسة بلحاج (2024) (بغنوان: "أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) عاملاً في المراكز الصحية الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نمط القيادة التحويلية في المراكز الصحية، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع.

5) دراسة حريش (2023) (بغنوان: "أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) موظف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية لممارسات القيادة التحويلية لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

(6) دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) (بغنوان): "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (220) موظفاً في الوظائف الإشرافية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في إدارة التغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز أنماط القيادة التحويلية لدى القيادات الإشرافية لتحسين قدرتها على إدارة التغيير.

(7) دراسة الغويري (2022) (بغنوان): "أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في أداء الموظفين بمديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (140) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً في تحسين أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على ممارسات القيادة التحويلية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

(8) دراسة أرباب (2022) (بغنوان): "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبار الفردي) في أداء العاملين بشركة كوفتي للمواد الغذائية بالخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (130) عاملاً بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في أداء العاملين، وأن بُعد الاعتبار الفردي جاء الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية في الشركات الخاصة لتحسين مستوى الأداء.

(9) دراسة محمد وآخرين (2022) (بغنوان): "أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الرضاقة التنظيمية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفاً بالجهاز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الرضاقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لتطوير قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع المتغيرات.

(10) دراسة حمودة وخشمان (2021) (بغنوان): "أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في السلوك الإبداعي للموظفين بالبنك الإسلامي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (160) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء القيادات الإدارية اهتماماً بممارسات القيادة التحويلية لدعم السلوك الإبداعي.

(11) دراسة الزعبي وآخرين (2021) (بغنوان): "أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (210) موظفين إداريين وأكاديميين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لممارسات القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

(2) ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة Mesaadah & Al Awaysa (2025) بعنوان *"The impact of transformational leadership on institutional excellence: Civil service consumer corporation as a case study"*.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي بمؤسسة المستهلك للخدمة المدنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) موظف بالمؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز.

(2) دراسة Tan et al. (2024) بعنوان *"Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization"*.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والتدريب على الابتكار الرشيق في هوية الدور الإبداعي وسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في إحدى منظمات الخدمة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتكونت العينة من (156) موظفاً في منظمة خدمة عامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتدريب على الابتكار الرشيق يسهمان بشكل معنوي في تعزيز هوية الدور الإبداعي وسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بدمج ممارسات القيادة التحويلية مع برامج التدريب على الابتكار لتحقيق أثر أعمق في السلوك الابتكاري.

3) دراسة (Jun & Lee (2023) بعنوان “Transformational leadership and followers’ innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في السلوك الابتكاري للتابعين، مع دراسة الدور الوسيط للالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (387) موظفاً يعملون في منظمات كورية جنوبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في السلوك الابتكاري، وأن الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع يقومان بدور وسيط. وأوصت الدراسة بتعزيز الدعم التنظيمي للإبداع بوصفه آلية لتنفيذ أثر القيادة التحويلية.

4) دراسة (Madi Odeh et al. (2023) بعنوان “The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق المرونة التنظيمية من خلال الثقافات التكيفية في قطاع الخدمات بدبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (379) مديراً في قطاع الخدمات بدبي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة التنظيمية عبر الثقافات التكيفية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية وبناء ثقافات تكيفية لتعزيز مرونة المنظمات الخدمية.

5) دراسة (Yusuf et al. (2023) بعنوان “Investigating the role of transformational leadership, innovative work behavior, and team member exchange on public service organization performance”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري وتبادل أعضاء الفريق في أداء منظمات الخدمة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفاً في منظمات خدمة عامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري في تعزيز أداء منظمات الخدمة العامة. وأوصت الدراسة بتنفيذ ممارسات القيادة التحويلية لتحسين أداء منظمات الخدمة العامة.

6) دراسة Kao et al. (2023) بعنوان “Perceived organizational support and organizational citizenship behavior – A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك وسلوك المواطنة التنظيمية، مع دراسة الأثر عبر المستويات لـ القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (431) متطوعاً في منظمات غير ربحية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي يمارسان أثراً معنوياً عبر المستويات في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتبني القيادات لممارسات القيادة التحويلية وتهيئة مناخ تنظيمي داعم.

7) دراسة Subhaktiyasa et al. (2023) بعنوان “The effect of transformational leadership, servant leadership, and spiritual leadership on organizational citizenship behavior”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الروحية في سلوك المواطنة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (198) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأنها الأكثر تأثيراً مقارنةً بالأنماط الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في بيئات العمل.

8) دراسة Ngo et al. (2022) بعنوان “The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the Covid-19 pandemic”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية وإبداع الموظفين في الابتكار التنظيمي بالجامعات خلال جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) أكاديمياً وإدارياً في جامعات فيتنامية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي بوساطة إبداع الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لأنماط القيادة التحويلية لتعزيز قدرتها على الابتكار في ظل الأزمات.

9) دراسة Öğretmenoğlu et al. (2022) بعنوان “The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر في الفنادق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (268) عاملاً في فنادق تركية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء في الإبداع الأخضر بوساطة سلوك المواطنة التنظيمية الأخضر. وأوصت الدراسة بتبني القيادات الفندقية لممارسات القيادة التحويلية الخضراء لتعزيز الإبداع البيئي.

10) دراسة Hoai et al. (2022) بعنوان “The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية في كثافة الابتكار والأداء التنظيمي بمنظمات القطاع العام في فيتنام، مع الدور المعدّل لـ القيادة التحويلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (319) مديراً في القطاع العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعمل بوصفها متغيراً معدّلاً يقوّي أثر أنظمة الرقابة الداخلية في الابتكار والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز دور القيادة التحويلية في المؤسسات العامة لتفعيل أنظمة الرقابة والابتكار.

11) دراسة Al-Ghazali et al. (2022) بعنوان “Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء في الإبداع الأخضر بوساطة التفكير الأخضر والهوية التنظيمية الخضراء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) موظفاً في منشآت صغيرة ومتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء في الإبداع الأخضر

بوساطة المتغيرين الوسيطين. وأوصت الدراسة بتبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة لممارسات القيادة التحويلية الخضراء لتعزيز الإبداع البيئي والاستدامة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

(1) الدراسات العربية

(1) دراسة الميالي والشافعي (2023) بعنوان "تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، والتواضع، والإيثار، والرؤية) في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) عاملاً في إحدى المؤسسات العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها في تعزيز الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات لأسلوب القيادة الخادمة بوصفه رافداً مهماً للإبداع التنظيمي.

(2) دراسة القاضي والبشاشة (2022) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة) في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وقبول المخاطر). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (220) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المصرفية لدعم الإبداع التنظيمي.

(3) دراسة خالدي وآخرين (2022) بعنوان "دور أخلاقيات العمل في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز التوزيع ورقلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل بأبعادها (النزاهة، والأمانة، والمسؤولية، والعدالة) في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وحل المشكلات) بالشركة

الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز ورقلة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (90) موظفاً بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ أخلاقيات العمل في ثقافة المؤسسة لدعم الإبداع.

4) دراسة الغريب (2022) بعنوان: "دور ذكاء الأعمال بالقطاع الخاص في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك بمحافظة دمياط."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ذكاء الأعمال بأبعاده (جمع البيانات، وتحليل البيانات، وإدارة الأداء، ودعم القرار) في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) في قطاع البنوك بمحافظة دمياط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) موظفاً في البنوك محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده في تعزيز الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف تقنيات ذكاء الأعمال لدعم القدرات الإبداعية للعاملين.

5) دراسة مصنوعة وقويدر الواحد (2021) بعنوان: "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما - الجزائر."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالقيادة، والثقة بزملاء العمل، والثقة بالمؤسسة) في تعزيز الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) بمؤسسة ألقو فود كافي أروما الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) عاملاً بالمؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة لدعم الإبداع.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستقراء المتأنّي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، تبين للباحثة وجود جملة من أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إذ تتفق

الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة المعروفة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وهو ما ظهر جلياً في دراسة عبدالقادر (2025)، ودراسة بلحاج (2024)، ودراسة الغويري (2022)، ودراسة حمودة وخشمان (2021). كما تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن الاتفاق في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والاستفادة من الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل البيانات كما في دراسة الميالي والشافعي (2023) ودراسة القاضي والبشاشة (2022).

كما تتفق الدراسة الحالية مع كل من دراسة عبدالقادر (2025) ودراسة بلحاج (2024) ودراسة Ngo et al. (2022) في تناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بوصفهما متغيري الدراسة الرئيسين، وتتفق أيضاً مع دراسة الميالي والشافعي (2023) ودراسة خالدي وآخرون (2022) ودراسة الغريب (2022) في تبني أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات.

أما على صعيد أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ تختلف من حيث بيئة التطبيق، فقد اقتصرت غالبية الدراسات العربية السابقة على قطاعات مغايرة كالقطاع المصرفي كما في دراسة حمودة وخشمان (2021) ودراسة القاضي والبشاشة (2022) ودراسة الغريب (2022)، والقطاع الصحي كما في دراسة بلحاج (2024) ودراسة البركاني (2024)، والقطاع الأكاديمي كما في دراسة الزعبي وآخرون (2021)، والقطاع الحكومي كما في دراسة الغويري (2022) ودراسة محمد وآخرون (2022)، والقطاع الصناعي كما في دراسة أرباب (2022)، في حين تُطبق الدراسة الحالية على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية التي لم تحظَ - في حدود اطلاع الباحثة - بدراسات كافية تجمع بين المتغيرين معاً في هذا السياق تحديداً.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية من حيث البيئة الثقافية والتنظيمية، إذ طُبقت دراسة Tan et al. (2024) في هولندا، ودراسة Jun & Lee (2023) في كوريا الجنوبية، ودراسة Ngo et al. (2022) في فيتنام، ودراسة Öğretmenoglu et al. (2022) في تركيا، ودراسة Madi Odeh et al. (2023) في دولة الإمارات، وهي بيئات تختلف عن البيئة السعودية من حيث الموروث الثقافي، والتشريعات المنظمة لبيئة العمل، وطبيعة الممارسات الإدارية السائدة.

وتختلف الدراسة الحالية كذلك عن كثير من الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة المتناولة؛ فبعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية في علاقتها بمتغيرات أخرى غير الإبداع التنظيمي كأداء العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية، وإدارة التغيير، والرشاقة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والنجاح الاستراتيجي، والمرونة التنظيمية، فيما تناولت دراسات أخرى الإبداع التنظيمي في علاقته بمتغيرات مستقلة مغايرة كالقيادة الخادمة، والذكاء الاستراتيجي، وأخلاقيات العمل، وذكاء الأعمال، والثقة التنظيمية. كما تختلف الدراسة الحالية من حيث حجم العينة وطبيعتها، إذ سُنْطَبَق على شريحة أوسع من العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

وفي ضوء ما تقدّم، تتبلور **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في كونها - بحسب علم الباحثة - من الدراسات القليلة التي تجمع بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والإبداع التنظيمي بأبعاده المتكاملة في سياق المؤسسات الخدمية السعودية تحديداً، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها هذا القطاع ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يمنح الدراسة الحالية طابعاً تجديدياً وقيمة علمية وتطبيقية مضافة تميّزها عن سابقتها.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

يُشكّل الإطار النظري للدراسة الركيزة المفاهيمية التي تنطلق منها الباحثة في بناء تصورها العلمي حول متغيرات الدراسة، إذ يُتيح الوقوف على المفاهيم الأساسية والنظريات المُفسّرة للعلاقة بين هذه المتغيرات. وتنطلق الدراسة الحالية من إطار نظري يجمع بين متغيرين رئيسيين، هما: القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، والإبداع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، ويُعرَض فيما يأتي عرض موجز لأبرز المنطلقات النظرية الحاكمة لكل منهما.

أولاً: المنطلقات النظرية للقيادة التحويلية

(1) نشأة مفهوم القيادة التحويلية وتطوره

ظهر مفهوم القيادة التحويلية للمرة الأولى على يد الباحث السياسي **جيمس ماكجرجور بيرنز (Burns, 1978)** في كتابه المعروف بعنوان "القيادة"، حيث ميّز بين نمطين رئيسيين من القيادة: القيادة التبادلية القائمة على مبدأ المقايضة بين القائد والتابعين، والقيادة التحويلية التي تسعى إلى إحداث تحول

جوهري في قيم التابعين واتجاهاتهم ومستويات دافعيتهم. ثم جاء برنارد باس (Bass, 1985) ليُطوّر هذا المفهوم ويُخرجه من الإطار السياسي إلى الإطار الإداري والتنظيمي، فأسس ما يُعرف بـ “نموذج باس للقيادة التحويلية” الذي حدّد أبعادها الأربعة المعروفة، ثمّ طوّره لاحقاً بالتعاون مع أفوليو (Bass & Avolio, 1994) ليُصبح النموذج المرجعي الأبرز في هذا المجال.

(2) تعريف القيادة التحويلية

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها “ذلك النمط القيادي الذي يعمل من خلاله القائد على استثارة اهتمامات تابعيه وإلهامهم برؤية مشتركة، بما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، عبر إحداث تحوّل جوهري في قيمهم واتجاهاتهم ومستويات إدراكهم”. ويُنظر إليها بوصفها عملية تفاعلية تقوم على التأثير المتبادل بين القائد والتابعين، بحيث يرتقي كلاهما إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية (البيحاني وبالخير، 2025).

(3) أبعاد القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية وفقاً لنموذج باس وأفوليو على أربعة أبعاد متكاملة، هي:

أ- **التأثير المثالي (Idealized Influence)**: ويُشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوةً ونموذجاً يُحتذى به من قِبَل تابعيه، من خلال ما يتمتع به من صفات أخلاقية عالية، وسلوكيات مهنية راقية، تجعل التابعين يُكّنون له الاحترام والثقة والولاء، ويسعون إلى محاكاته والافتداء به.

ب- **الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)**: وتعني قدرة القائد على بلورة رؤية مستقبلية جاذبة للمنظمة، ونقلها إلى تابعيه بأسلوب مُلهم يُثير حماسهم ويُعزّز التزامهم بتحقيقها، مع تحفيزهم لبذل أقصى جهودهم في العمل.

ج- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)**: وتتمثّل في تشجيع القائد لتابعيه على التفكير الإبداعي، ومساءلة الافتراضات التقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، وتقبّل الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطرة المحسوبة.

د-د) الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) ويعني اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية لكل تابع من تابعيه، والتعامل معهم بوصفهم أفراداً متميزين، وتقديم الدعم والتوجيه والإرشاد الذي يتناسب مع قدرات كل منهم وطموحاته (الغويري، 2022).

4) النظريات المُفسِّرة للقيادة التحويلية

استند مفهوم القيادة التحويلية إلى عدد من النظريات، من أبرزها: نظرية السمات التي تُفسِّر القيادة من خلال الصفات الشخصية للقائد، والنظرية السلوكية التي تُركِّز على أنماط سلوك القائد، والنظرية الموقفية التي تربط بين النمط القيادي وطبيعة الموقف، فضلاً عن نظرية التبادل الاجتماعي التي تُفسِّر العلاقة بين القائد والتابعين على أساس تبادل المنافع والتزامات متبادلة (الخصاونة والزوايدة، 2023).

ثانياً: المنطلقات النظرية للإبداع التنظيمي

1) نشأة مفهوم الإبداع التنظيمي وتطوره

يعود الاهتمام العلمي بمفهوم الإبداع إلى منتصف القرن العشرين، وتحديدًا إلى أعمال العالم جيلفورد (Guilford, 1950) الذي وضع الأسس النظرية للإبداع من خلال تمييزه بين التفكير التقاربي والتفكير التباعي. ثم انتقل مفهوم الإبداع من المجال النفسي إلى المجال التنظيمي على يد أمابيل (Amabile, 1988) التي طوّرت النموذج المكونّاتي للإبداع، وأكّدت أنّ الإبداع التنظيمي يتشكّل من تفاعل ثلاثة مكونات: الخبرة، ومهارات التفكير الإبداعي، والدافعية الداخلية، إلى جانب المناخ التنظيمي الداعم (القاضي والبشاشة، 2022).

2) تعريف الإبداع التنظيمي

يُعرّف الإبداع التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وغير مألوفة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو ممارسات ذات قيمة مضافة، من خلال توظيف القدرات الفكرية والابتكارية للعاملين، ضمن بيئة تنظيمية داعمة تُشجّع على المبادرة وتقبّل المخاطرة". ويُعدّ الإبداع التنظيمي محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية (المياي والشافعي، 2023).

3) أبعاد الإبداع التنظيمي

يتكوّن الإبداع التنظيمي وفقاً لنموذج جيلفورد وتطويرات أمابيل من أربعة أبعاد رئيسة، هي:

أ- **الطلاقة: (Fluency)** وتُشير إلى القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول في وقت محدد استجابةً لموقف معين، وتعكس غزارة الإنتاج الفكري.

ب- **المرونة: (Flexibility)** وتعني القدرة على تغيير مسار التفكير والتحول من نمط ذهني إلى آخر بحسب متطلبات الموقف، بما يُتيح تناول المشكلة من زوايا متعددة.

ج- **ج) الأصالة: (Originality)** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة تتسم بالنفرد والابتكار، وتبتعد عن الحلول التقليدية والنمطية.

د- **د) الحساسية للمشكلات: (Sensitivity to Problems)** وتعني القدرة على الوعي المبكر بالمشكلات ونقاط الضعف التي قد لا يلحظها الآخرون، والقدرة على استشعار مواطن الخلل قبل تفاقمها (خالدي وآخرون، 2022).

4) النظريات المُفسِّرة للإبداع التنظيمي

استند مفهوم الإبداع التنظيمي إلى عدد من النظريات، أبرزها: النظرية المكونانية لأمابيل التي تُفسِّر الإبداع بوصفه محصلةً لتفاعل الخبرة والمهارات والدافعية، ونظرية التفاعل التنظيمي لودمان التي تربط الإبداع بتفاعل الفرد مع الجماعة والمنظمة، فضلاً عن نظرية التبادل بين القائد والعضو التي تُفسِّر أثر جودة العلاقة بين القائد والعاملين على مستويات إبداعهم.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

ترتكز العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي على أساس نظري متين، إذ يُشكِّل النمط القيادي التحويلي بيئةً مُحفِّزةً على الإبداع من خلال أبعاده الأربعة؛ فالتأثير المثالي يمنح العاملين قدوةً يستلهمون منها روح المبادرة، والدافعية الإلهامية تُذكي في نفوسهم الحماس لتقديم الأفكار الجديدة، والاستثارة الفكرية تُشجِّعهم على التفكير خارج الأطر التقليدية، والاعتبار الفردي يمنحهم الإحساس بالتقدير والدعم اللازم لممارسة السلوك الإبداعي. وقد أكّدت الدراسات النظرية والتطبيقية أن القائد التحويلي يعمل بوصفه مُحفِّزاً بيئياً للإبداع، من خلال توفير المناخ التنظيمي الداعم، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، وتقبُّل الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتطوير (عبدالقادر، 2025).

10.1 منهجية الدراسة

سيعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا كميًا وكيفيًا، للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وسيُتيح هذا المنهج للباحث إمكانية تفسير الظاهرة المدروسة والكشف عن أبعادها وعلاقاتها الداخلية، بما يُمكنه من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها بصورة موضوعية دقيقة.

كما سيستعين الباحث بـ الأسلوب المسحي بوصفه أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مُصمّمة لهذا الغرض، ثم إخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الملائمة. وسيوظف الباحث الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يُمكن الاسترشاد بها في الجانبين النظري والتطبيقي.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

(1) مجتمع الدراسة:

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، والذي يُقدّر عددهم وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء بنحو (2,850,000) عاملاً وعاملةً موزعين على مختلف قطاعات الخدمات الحكومية والخاصة في المملكة. ونظراً لضخامة حجم هذا المجتمع وانتشاره الجغرافي الواسع، وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، سيلجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة تعكس خصائص هذا المجتمع، ويُمكن من خلالها تعميم النتائج بدرجة عالية من الموثوقية.

(2) عينة الدراسة:

سيقوم الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان إعطاء كل مفردة من مفردات المجتمع فرصة متكافئة في الاختيار. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون

(Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، تبين أن الحجم المناسب لعينة الدراسة يُقدَّر بنحو (384) مفردةً. وتحسباً لاحتمالية فقدان بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، سيقوم الباحث بتوزيع عدد (420) استبانةً على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (400) استبانةً، بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، لتُشكّل هذه العينة الأساس الذي سيبني عليه الباحث تحليله الإحصائي واستنتاجاته.

12.1 مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين، هما:

- 1) المصادر الثانوية: وستتمثل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية كقاعدة (دار المنظومة)، و(EBSCO)، و(Google Scholar)، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة.
- 2) المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي سيقوم الباحث بجمعها مباشرةً من مفردات عينة الدراسة، من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، والتي ستوزع على العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

13.1 أداة الدراسة

سيقوم الباحث بتصميم استبانة إلكترونية وورقية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة. وستعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

ويتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي:

- ✓ البعد الأول: التأثير المثالي، ويتكوّن من (4) فقرات.
- ✓ البعد الثاني: الدافعية الإلهامية، ويتكوّن من (4) فقرات.
- ✓ البعد الثالث: الاستشارة الفكرية، ويتكوّن من (4) فقرات.
- ✓ البعد الرابع: الاعتبار الفردي، ويتكوّن من (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

ويُقاس بوصفه محوراً أحادياً، ويتكوّن من (10) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة، موزعة على متغيري الدراسة الرئيسيين.

14.1 صدق وثبات أداة الدراسة

سيقوم الباحث بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي، للاستفادة من ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة. كما سيقوم الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وسيتحقق الباحث كذلك من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، على أن تكون قيمة المعامل مقبولة إذا تجاوزت (0.70).

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيقوم الباحث بتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- (1) الإحصاءات الوصفية: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين.
- (2) معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- (3) معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- (4) تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- (5) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع.
- (6) اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- (7) تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- (8) اختبار معامل تضخم التباين: (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.
- (9) معامل التحديد: (R^2) لتحديد نسبة التباين المفسر في المتغير التابع بفعل المتغير المستقل.

16.1 حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- (1) الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بوصفها متغيراً مستقلاً، على الإبداع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، دون التعرض لمتغيرات أخرى.
- (2) الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- (3) الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات الخدمية بمختلف مستوياتهم الوظيفية (القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية) في المملكة العربية السعودية.
- (4) الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من العام الدراسي 2025م/2026م، وستعمم النتائج المتوصل إليها في ضوء هذا الإطار الزمني.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.1.2 تمهيد

تُعدّ القيادة الإدارية من أقدم الظواهر الإنسانية التي رافقت المجتمعات البشرية منذ نشأتها الأولى، غير أنّ الاهتمام العلمي بها بوصفها حقلاً معرفياً مستقلاً لم يبرز إلا في مطلع القرن العشرين، حين بدأ الباحثون في تناولها بالدراسة والتحليل، ومحاولة تفسير طبيعتها والكشف عن محدداتها وأنماطها. وقد مرّت الدراسات القيادية بمراحل متعددة، بدءاً من نظرية الرجل العظيم، مروراً بنظريات السمات والسلوك والموقف، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي طرحت مفاهيم قيادية متجددة تلأئم طبيعة المنظمات المعاصرة وتحدياتها المتشعبة.

وفي خضم هذا التطور، برزت القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، لما تتمتع به من قدرة على استنهاض الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحداث تحولٍ جوهري في قيمهم واتجاهاتهم ومستويات دافعيتهم. ولم يعد يُنظر إلى القائد التحويلي بوصفه مجرد مدير يُوجّه العمليات ويُشرف على الأداء، بل بوصفه صانع تغيير قادر على بلورة رؤية مستقبلية جاذبة، وإلهام تابعيه بها، ودفعهم نحو تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (البيحاني وبالخير، 2025).

وقد اكتسب هذا النمط القيادي أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، من عولمة، وثورة معلوماتية، وتنامٍ حادٍ للمنافسة، وتغيّر مستمر في أذواق المستفيدين وتوقعاتهم، مما جعل المنظمات في حاجة ماسة إلى قيادات قادرة على قيادة التغيير وإدارة التحول والاستجابة الفاعلة للمتغيرات. ويُعالج هذا المبحث القيادة التحويلية من زوايا متعددة تشمل مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، ومداخلها، والتحديات التي تواجه تطبيقها، فضلاً عن استعراض العنوانات الفكرية التي تناولتها في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

2.1.2 أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم القيادة التحويلية، وتتنوع باختلاف المداخل التي انطلق منها كل منهم، ومحاور اهتمامه، والسياق الذي تناول المفهوم في إطاره. وقد أسهم هذا التعدد في إثراء المفهوم وإكسابه أبعاداً متكاملة، تجعل من الصعب الاكتفاء بتعريف واحد يلمّ بجوانبه كافة.

فيُعرّف نمط القيادة التحويلية بأنه سلوك قيادي يقوم على قدرة القائد على التأثير في تابعيه من خلال بلورة رؤية مستقبلية واضحة، وإلهامهم بها، والعمل على استثارة قدراتهم الفكرية، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، بما يحدث تحولاً في قيمهم ومستويات أدائهم (حمودة وخشمان، 2021). وينطلق هذا التعريف من منظور سلوكي يركّز على الأفعال والممارسات التي يمارسها القائد التحويلي في تعامله مع تابعيه.

ومن زاوية أخرى، يُنظر إلى القيادة التحويلية بوصفها عملية تفاعلية بين القائد والتابعين، يسعى فيها القائد إلى الارتقاء بمستويات الوعي لدى تابعيه، ودفعهم إلى تجاوز مصالحهم الذاتية الضيقة لتحقيق مصلحة الجماعة والمنظمة، من خلال تفعيل قيم الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي (الغويري، 2022). ويتضح من هذا التعريف تركيزه على البعد القيمي والأخلاقي في العلاقة بين القائد وتابعيه.

كما تُوصف القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط الذي يمتلك فيه القائد قدرة استثنائية على إحداث تغيير جوهري في هياكل المنظمة وثقافتها وعملياتها، عبر توظيف مهاراته في الإقناع والإلهام والتحفيز، وتوجيه العاملين نحو تبني الأهداف الاستراتيجية والالتزام بتحقيقها (الخصاونة والزوايدة، 2023). وينحاز هذا التعريف إلى الجانب الاستراتيجي التنظيمي، إذ يربط القيادة التحويلية بعمليات التغيير الشامل داخل المنظمة.

ومن منظور مختلف، تُعدّ القيادة التحويلية عملية إبداعية تتطوي على تجاوز الأنماط التقليدية في التعامل مع التابعين، إذ يعمل القائد التحويلي بوصفه مُحفّزاً فكرياً يُشجّع تابعيه على التفكير خارج الأطر المعتادة، ويدفعهم إلى تبني حلول مبتكرة للمشكلات، ويتقبّل الأفكار الجديدة والمُخاطرة المحسوبة (بلحاج، 2024). ويبرز هذا التعريف البعد الإبداعي والابتكاري في ممارسات القيادة التحويلية.

وفي السياق الأجنبي، يُعرّف هذا النمط القيادي بوصفه علاقة تبادلية متطورة تتجاوز حدود المقايضة المادية بين القائد والتابعين، لتصل إلى مستوى من التبادل القيمي والوجداني الذي يحدث ارتقاءً متبادلاً في مستويات الأخلاق والدافعية لدى الطرفين. (Jun & Lee, 2023) كما يُنظر إليها من زاوية استراتيجية بوصفها مدخلاً لتحقيق المرونة التنظيمية، من خلال قدرة القائد على بناء ثقافة تكيفية تُمكن المنظمة من الاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية. (Madi Odeh et al., 2023) ويضيف بعض الباحثين بُعداً بيئياً معاصراً للمفهوم، فيُعرّفون القيادة التحويلية الخضراء بوصفها امتداداً للقيادة التحويلية التقليدية، غير أنها تُركّز على القضايا البيئية والاستدامة، وتسعى إلى غرس القيم البيئية في نفوس التابعين وتوجيه سلوكياتهم نحو الممارسات الصديقة للبيئة. (Al-Ghazali et al., 2022)

وفي ضوء ما تقدّم من تعريفات، يلاحظ الباحث أن ثمة قواسم مشتركة تجمع بين هذه التعريفات، أبرزها التركيز على العلاقة التفاعلية بين القائد والتابعين، والتأكيد على قدرة القائد على إحداث تحوّل جوهري في قيم التابعين واتجاهاتهم، والاهتمام بالجانب القيمي والأخلاقي في الممارسة القيادية. كما يُلاحظ أن ثمة تبايناً في زوايا المعالجة بين المداخل السلوكية، والقيمية، والاستراتيجية، والإبداعية، والبيئية، مما يعكس ثراء المفهوم وتعدد أبعاده. وبناءً على ذلك، يُعرّف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: "نمط قيادي يمارسه القائد في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، ويقوم على استنهاض الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحداث تحوّل جوهري في قيمهم ومستويات أدائهم، من خلال ممارسة أبعاده الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بما يُسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل هذه المؤسسات."

3.1.2 ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تحظى القيادة التحويلية بأهمية بالغة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك لكونها تُشكّل ركيزةً أساسيةً من ركائز نجاح المنظمات في ظل التحديات المتلاحقة التي تواجهها بيئة الأعمال الحديثة. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة، تعكس ثراء المفهوم وتنوّع مجالات تأثيره.

ويُشير أرباب (2022) إلى أن أهمية القيادة التحويلية تتجلى في عدة جوانب، منها:

- 1) الإسهام في رفع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تحفيزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(2) تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي لدى العاملين، بما يُقلل من معدلات دوران العمل والغياب الوظيفي.

(3) بناء علاقات قوية بين القائد وتابعيه قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.

(4) تنمية القدرات القيادية لدى العاملين، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات القيادية مستقبلاً، بما يحقق الاستمرارية التنظيمية.

ويرى محمد وآخرون (2022) أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في:

(1) تعزيز الرقابة التنظيمية للمنظمة، ورفع قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتلاحقة.

(2) تحفيز العاملين على تبني التغيير والتكيف معه، بدلاً من مقاومته، من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ.

(3) الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والتطوير الذاتي لدى العاملين.

(4) تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير قنوات فاعلة للتواصل والحوار بين القائد وتابعيه.

ويضيف الزعبي وآخرون (2021) أن أهمية القيادة التحويلية تتضح في:

(1) الإسهام في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، من خلال بلورة رؤية مستقبلية واضحة وترجمتها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.

(2) تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والتميز في بيئة الأعمال، عبر تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.

(3) المساهمة في بناء رأس المال البشري بوصفه أهم موارد المنظمة وأثمنها.

ويبين Yusuf et al. (2023) أن الأهمية الجوهرية للقيادة التحويلية تتمظهر في:

(1) تفعيل سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين، بوصفه مصدراً رئيساً للميزة التنافسية.

(2) تعزيز العلاقات التبادلية بين أعضاء الفريق الواحد، مما يقوّي روح العمل الجماعي.

(3) الإسهام في رفع كفاءة أداء منظمات الخدمة العامة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

ويُشير **Kao et al. (2023)** إلى أنَّ أهمية القيادة التحويلية تكمن في قدرتها على التأثير عبر مستويات متعددة داخل المنظمة، إذ يمتد أثرها ليشمل المستوى الفردي (سلوك المواطنة التنظيمية)، والمستوى الجماعي (تماسك الفرق)، والمستوى التنظيمي (المناخ التنظيمي)، مما يجعلها آلية متكاملة للتأثير الشامل في السلوك التنظيمي.

4.1.2 ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتجاوز الأهداف التقليدية للأنماط القيادية الأخرى، وتنطلق من فلسفة شاملة تربط بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة ومصلحة المنظمة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، يُمكن إجمالها في العناصر الآتية:

ويوضّح البركاني (2024) أنَّ القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

- 1) رفع كفاءة العملية الإدارية من خلال تحسين جودة القرارات المتخذة.
- 2) تعزيز مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، بما يُثري القرارات ويكسبها شرعية أوسع.
- 3) بناء منظومة قيادية متكاملة تُوظف مهارات جميع أفراد المنظمة.
- 4) تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

ويرى حريش (2023) أنَّ القيادة التحويلية تهدف إلى:

- 1) تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بما يُعزّز روح الانتماء والولاء المؤسسي.
- 2) غرس القيم الأخلاقية والمهنية في نفوس التابعين، بما ينعكس على سلوكهم داخل بيئة العمل.
- 3) تشجيع العاملين على تجاوز متطلبات الدور الرسمي وممارسة سلوكيات إضافية تُسهم في نجاح المنظمة.
- 4) بناء علاقات إنسانية دافئة داخل بيئة العمل تقوم على التفاهم والاحترام المتبادل.

ويبيّن **Tan et al. (2024)** أنَّ من أبرز أهداف القيادة التحويلية:

1) تنمية هوية الدور الإبداعي لدى العاملين، وتشكيل صورة ذهنية إيجابية لديهم عن قدراتهم الإبداعية.

2) تعزيز سلوك العمل الابتكاري، بوصفه مدخلاً لتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

3) الجمع بين برامج التدريب على الابتكار وممارسات القيادة التحويلية لتحقيق أثر مضاعف.

ويشير **Öğretmenoğlu et al. (2022)** إلى أن القيادة التحويلية – وخاصةً في نمطها الأخضر – تسعى إلى:

1) تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين ودفعهم نحو تبني الممارسات الصديقة للبيئة.

2) تنمية سلوك المواطنة التنظيمية الأخضر، وتوجيه طاقات العاملين نحو القضايا البيئية.

3) تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والأهداف البيئية المستدامة.

5.1.2 رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة عبدالقادر (2025) ودراسة بلحاج (2024) ودراسة الغويري (2022)، والتي تبنت جميعها الأبعاد الأربعة الكلاسيكية للقيادة التحويلية وفقاً لنموذج باس وأفوليو الذي يعدّ المرجعية الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وتتمثل هذه الأبعاد في: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

1) البعد الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُشير هذا البعد إلى قدرة القائد التحويلي على أن يكون قدوةً ومثالاً يُحتذى به من قِبَل تابعيه، وذلك من خلال ما يتحلى به من صفات شخصية ومهنية وأخلاقية راقية، تجعل التابعين يُكنّون له الاحترام والتقدير والثقة، ويسعون إلى محاكاته والاقتراء بسلوكه. ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكاريزما (Charisma) والجاذبية القيادية، إذ يتمتع القائد التحويلي بحضور شخصي مميز، وقدرة على استقطاب الآخرين والتأثير فيهم. ويتجلى التأثير المثالي في ممارسات القائد اليومية، كتحمّله للمسؤولية، والتزامه بالقيم التي يدعو إليها، وتوافق أقواله مع أفعاله، وتفانيه في العمل، مما يُكسبه مصداقية عالية لدى تابعيه (البركاني، 2024).

(2) البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

يعني هذا البُعد قدرة القائد التحويلي على بلورة رؤية مستقبلية جاذبة للمنظمة، ونقلها إلى تابعيه بأسلوب ملهم يُثير حماسهم ويذكر في نفوسهم روح التحدي والطموح. ويتضمن هذا البُعد استخدام القائد لأساليب التواصل الفاعلة، كالخطاب الملهم، والرموز والشعارات المعبرة، والقصص التحفيزية، لبناء صورة ذهنية إيجابية لدى تابعيه عن مستقبل المنظمة ودورهم في تشكيله. كما يُظهر القائد التحويلي في هذا البُعد تفاؤلاً وثقةً في القدرة على تحقيق الأهداف، حتى في مواجهة التحديات والصعوبات، مما يبعث في نفوس التابعين الأمل والعزيمة (حريش، 2023).

(3) البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يتمثل هذا البُعد في تشجيع القائد التحويلي لتابعيه على ممارسة التفكير الإبداعي والنقدي، ومساءلة الافتراضات التقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، وتناول القضايا من زوايا جديدة وغير مألوفة. ويعمل القائد في هذا البُعد على تحفيز القدرات الذهنية لتابعيه، وخلق بيئة فكرية محفزة تسمح بتبادل الأفكار وطرح البدائل، وتُسجّع على المخاطرة المحسوبة وتقبل الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلّم والتطوير. كما يُتيح القائد للتابعين مساحةً من الحرية في التعبير عن آرائهم، حتى وإن كانت مخالفةً لآرائه، مما يُعزّز روح الابتكار داخل بيئة العمل (محمد وآخرون، 2022).

(4) البُعد الرابع: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يُشير هذا البُعد إلى اهتمام القائد التحويلي بالاحتياجات الفردية لكل تابع من تابعيه، والتعامل معهم بوصفهم أفراداً متميزين لكل منهم شخصيته وقدراته وطموحاته الخاصة، لا بوصفهم كتلةً واحدةً متجانسةً. ويتجلى هذا البُعد في تقديم القائد للدعم والتوجيه والإرشاد الذي يتناسب مع خصوصية كل تابع، والاستماع الفاعل لمشكلاتهم ومقترحاتهم، والاهتمام بتطويرهم المهني والشخصي، وتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم. كما يعمل القائد على اكتشاف المواهب الكامنة لدى تابعيه ورعايتها وتنميتها، وإعداد جيل جديد من القيادات المستقبلية. (Subhaktiyasa et al., 2023)

6.1.2 مداخل تطبيق القيادة التحويلية

تتعدّد المداخل التي يُمكن للمنظمات من خلالها تطبيق القيادة التحويلية وتفعيل ممارساتها داخل بيئة العمل. ومن أبرز هذه المداخل **المدخل التدريبي** الذي يقوم على تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية، وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لممارسة أبعاد هذا النمط القيادي (Tan et al., 2024) ويُركّز هذا المدخل على تطوير الجانب المعرفي والسلوكي لدى القيادات، من خلال ورش العمل والحلقات النقاشية ودراسات الحالة.

ويأتي **المدخل الثقافي** ليُكمّل المدخل التدريبي، إذ يقوم على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للممارسات التحويلية، تحتفي بالقيم التي تدعو إليها القيادة التحويلية، كالإبداع، والتعلّم المستمر، والعمل الجماعي، والمُخاطرة المحسوبة (Madi Odeh et al., 2023) ويتطلب هذا المدخل جهوداً مستمرة لترسيخ هذه القيم في وجدان العاملين وممارساتهم اليومية، عبر آليات متعددة كالتحفيز، والاتصال، والقُدوة، ونظم التقويم والمكافآت.

كما يُوجد **المدخل الهيكلي** الذي يركّز على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بما يتيّح ممارسة القيادة التحويلية بفاعلية، من خلال تبسيط الهياكل، وتقليل المستويات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار (Hoai et al., 2022) ويقوم **المدخل الاستراتيجي** على ربط ممارسات القيادة التحويلية بالاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تُصبح هذه الممارسات جزءاً لا يتجزأ من التوجه الاستراتيجي، وأداة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

7.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية

على الرغم من الأهمية البالغة للقيادة التحويلية، إلا أنّ تطبيقها في بيئات العمل يواجه جملة من التحديات التي قد تحدّ من فاعليتها. ومن أبرز هذه التحديات **مقاومة التغيير** التي قد يبديها بعض العاملين تجاه الأنماط القيادية الجديدة، لا سيما أولئك الذين اعتادوا على الأنماط التقليدية القائمة على التوجيه المباشر والرقابة الصارمة، إذ قد يرون في القيادة التحويلية تهديداً لمواقعهم أو خروجاً عن المألوف (الخصاونة والزوايدة، 2023).

ويُضاف إلى ذلك **تحدي الفجوة بين النظرية والتطبيق**، فرغم شيوع مفهوم القيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية، إلا أنّ تطبيقه العملي يظل قاصراً في كثير من المنظمات، بسبب ضعف الفهم الحقيقي

لأبعاده، أو محدودية القدرات القيادية لدى المديرين، أو عدم توفر البيئة التنظيمية الداعمة. كما يُشكّل تحدي البيئة الثقافية عائقاً أمام تطبيق القيادة التحويلية في بعض السياقات، إذ قد تتعارض بعض ممارساتها مع القيم الثقافية السائدة في المجتمع أو المنظمة (البيحاني وبالخير، 2025).

ومن التحديات المهمة أيضاً تحدي الاستدامة، إذ إنّ ممارسة القيادة التحويلية تتطلب جهداً متواصلاً والتزاماً طويلاً الأمد، وقد يُصاب بعض القادة بالإرهاق أو الإحباط في مواجهة التحديات المتلاحقة، مما يُضعف قدرتهم على الاستمرار في ممارسة هذا النمط. كما يبرز تحدي القياس والتقييم، إذ يصعب في كثير من الأحيان قياس أثر ممارسات القيادة التحويلية بصورة موضوعية، نظراً لتشابك المتغيرات وتعدد العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي. (Ngo et al., 2022)

8.1.2 واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية

يشهد واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، في ظل التحولات العميقة التي تشهدها هذه المؤسسات، والحاجة المتزايدة إلى أنماط قيادية قادرة على مواكبة هذه التحولات. وقد باتت المؤسسات الخدمية على اختلاف مجالاتها - سواء في القطاع الصحي، أو التعليمي، أو المالي، أو السياحي - تدرك أن نجاحها لم يعد مرهوناً بجودة الخدمات المقدمة فحسب، بل بجودة القيادات التي تُدير هذه الخدمات وتُشرف على تقديمها (Mesaadah & Al Awaysha, 2025).

وفي السياق السعودي، تحظى القيادة التحويلية باهتمام متنامٍ في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تطوير القطاع الخدمي ورفع كفاءة الخدمات الحكومية والخاصة، إذ باتت المؤسسات الخدمية السعودية تسعى إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على إحداث النقلة النوعية المطلوبة. غير أن الواقع يُشير إلى تفاوت في مستويات تبني هذا النمط بين المؤسسات، ويعود ذلك إلى عوامل متعددة تتصل بطبيعة المؤسسة، ومستوى وعي قياداتها، والبيئة التنظيمية السائدة.

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

1.2.2 تمهيد

يُشكّل الإبداع التنظيمي أحد أهم المفاهيم الإدارية التي فرضت نفسها بقوة على مشهد الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك في ظل التحديات المتلاحقة التي تُواجهها المنظمات في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة. ولم يعد يُنظر إلى الإبداع بوصفه ترفاً فكرياً أو ميزة إضافية يُمكن للمنظمات الاستغناء عنها، بل باتت تُعدّ ضرورةً حياتيةً وشرطاً من شروط البقاء والنمو في السوق، إذ تواجه المنظمات التي تعجز عن الإبداع مصيراً محتوماً بالتراجع والاندثار (المياي والشافعي، 2023).

وقد تطوّر مفهوم الإبداع التنظيمي عبر مراحل متعاقبة، بدأت بالتركيز على الجانب الفردي للإبداع بوصفه ظاهرة نفسية تتصل بالقدرات العقلية للأفراد، ثم انتقلت إلى الجانب الجماعي الذي يبرز أهمية التفاعل بين أعضاء الفريق في إنتاج الأفكار الإبداعية، وصولاً إلى الجانب التنظيمي الذي يُنظر فيه إلى الإبداع بوصفه ظاهرة متكاملة تتشكّل من تفاعل عوامل فردية وجماعية وتنظيمية وبيئية.

ويكتسب الإبداع التنظيمي أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية، نظراً لطبيعة عملها القائمة على التفاعل المباشر مع المستفيدين، وحاجتها المستمرة إلى تطوير خدماتها وأساليب تقديمها لمواكبة تطلعات المستفيدين المتنامية. ويُعالج هذا المبحث الإبداع التنظيمي من زوايا متعددة، تشمل مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، ومداخله، والتحديات التي تواجه تطبيقه، فضلاً عن استعراض العنوانات الفكرية الحديثة التي تناولته في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

2.2.2 مفهوم الإبداع التنظيمي

تعدّدت التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم الإبداع التنظيمي، وتتنوّعت باختلاف زوايا معالجتها والمداخل التي انطلقت منها. ويرجع هذا التعدّد إلى الطبيعة المركّبة للمفهوم، وتشابكه مع مفاهيم قريبة كالابتكار، والاختراع، والتطوير، مما يستدعي التمييز بين هذه المفاهيم من جهة، ورصد أوجه التقاطع بينها من جهة أخرى.

فمن منظور عام، يُعرّف الإبداع التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وغير مألوفة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو ممارسات ذات قيمة مضافة، تُلبّي احتياجات المستفيدين وتتجاوز توقعاتهم، من خلال توظيف القدرات الذهنية والابتكارية للعاملين ضمن بيئة تنظيمية داعمة (خالدي وآخرون، 2022). وينطلق هذا التعريف من منظور شامل يجمع بين الجانب الفكري (توليد الأفكار) والجانب التطبيقي (تحويلها إلى منتجات وخدمات).

ومن منظور مختلف، يُنظر إلى الإبداع التنظيمي بوصفه عملية ذهنية وسلوكية معقدة تتطوي على مراحل متعاقبة، بدءاً من إدراك المشكلة أو الفرصة، مروراً بجمع المعلومات وتحليلها، ثم توليد البدائل والحلول، وصولاً إلى تقييمها واختيار الأنسب منها، وتنفيذه، وتقييم أثره (القاضي والبشاشة، 2022). ويبرز هذا التعريف الطابع المرحلي للإبداع، ويُقدّمه بوصفه عملية منهجية يمكن إدارتها وتوجيهها.

ومن زاوية ثالثة، يُوصف الإبداع التنظيمي بأنه محصلة تفاعل ثلاثة عناصر متكاملة، هي: الخبرة والمعرفة المتراكمة لدى الأفراد، ومهارات التفكير الإبداعي التي يمتلكونها، والدافعية الداخلية التي تحركهم نحو ممارسة السلوك الإبداعي، وذلك في إطار بيئة تنظيمية تُوفّر الموارد والدعم اللازمين (الغريب، 2022). ويستند هذا التعريف إلى النموذج المكونّاتي الذي يبرز أهمية التكامل بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية.

ومن منظور سلوكي، يُعرّف الإبداع التنظيمي بوصفه مجموعة السلوكيات الإبداعية التي يمارسها العاملون داخل المنظمة، والتي تتضمن البحث عن الفرص والمشكلات، وتوليد الأفكار الجديدة، وتطويرها، وتنفيذها، والدفاع عنها في مواجهة المقاومة (مصنوعة وقويدر الواحد، 2021). ويركّز هذا التعريف على الجانب السلوكي القابل للملاحظة والقياس، مما يجعله مناسباً للدراسات الميدانية.

وفي السياق الأجنبي، يُقدّم الإبداع التنظيمي بوصفه محصلة للتفاعل بين القدرات الإبداعية الفردية للعاملين والمناخ التنظيمي الداعم للإبداع، بحيث لا يكفي توفر القدرات الفردية وحدها لإنتاج الإبداع، ما لم تُصاحبها بيئة تنظيمية مُشجّعة (Ngo et al., 2022). ويبيّن هذا التعريف أنّ الإبداع ظاهرة متكاملة لا يمكن اختزالها في بُعد واحد.

وفي ضوء ما تقدّم من تعريفات، يلاحظ الباحث أنّ ثمة توافقاً بين الباحثين على أنّ الإبداع التنظيمي يتّضمن ثلاثة عناصر جوهرية، هي: الجدة (أن تكون الأفكار جديدة)، والفائدة (أن تكون ذات قيمة مضافة)، والتطبيق (أن يتم تحويلها إلى ممارسات ملموسة). كما يلاحظ تباين في زوايا المعالجة بين المداخل الفردية والجماعية والتنظيمية، وبين المداخل العملياتية والسلوكية والمكوناتية. وبناءً على ذلك، يُعرّف الباحث الإبداع التنظيمي إجرائياً بأنه: "قدرة العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية على توليد أفكار جديدة وغير مألوّفة وتحويلها إلى ممارسات وخدمات ذات قيمة مضافة، من خلال توظيف قدراتهم الإبداعية المتمثلة في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، ضمن بيئة تنظيمية داعمة."

3.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي

يحتلّ الإبداع التنظيمي مكانةً محوريةً في المنظومة الإدارية الحديثة، وتتجلى أهميته في جوانب متعددة تمتد لتشمل المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والمجتمعي. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا مختلفة، تعكس تنوع تأثيرات الإبداع في المنظمات.

ويشير القاضي والبشاشة (2022) إلى أنّ أهمية الإبداع التنظيمي تتّضح في:

- (1) الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إذ يُعدّ الإبداع من أهم مصادر التميّز في السوق.
- (2) تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، من خلال تطوير حلول مبتكرة للتحديات.
- (3) رفع كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية، عبر تحسين الأساليب وتطوير الإجراءات.
- (4) تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بما يلبي احتياجات المستفيدين المتنامية.

ويرى الميالي والشافعي (2023) أنّ أهمية الإبداع التنظيمي تتمظهر في:

- (1) الإسهام في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة، بوصفه أثمن مواردها في اقتصاد المعرفة.
- (2) تعزيز روح المبادرة والاستقلالية لدى العاملين، بما يثري خبراتهم ويُنمي قدراتهم.
- (3) خلق بيئة عمل جاذبة تُسهّم في استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.

(4) تحقيق التوازن بين الاستقرار التنظيمي والحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر.

ويُضيف الغريب (2022) أن أهمية الإبداع التنظيمي تتجلى في:

- (1) تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتغلب على التحديات، من خلال إنتاج حلول غير تقليدية.
- (2) الإسهام في تطوير نماذج الأعمال (Business Models) بما يُواكب التطورات في السوق.
- (3) رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم الإبداعية.

ويوضح خالدي وآخرون (2022) أن الأهمية الجوهرية للإبداع التنظيمي تكمن في:

- (1) الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحتفي بالتميز وتُشجّع على المبادرة.
- (2) تعزيز مكانة المنظمة في السوق وتحسين صورتها الذهنية لدى المستفيدين.
- (3) تحقيق الاستدامة المؤسسية طويلة الأمد، من خلال ضمان التجدد المستمر في المنتجات والخدمات.

ويُبين مصنوعة وقويدر الواحد (2021) أن أهمية الإبداع التنظيمي تتضح بشكل خاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يُشكّل الإبداع أداة حاسمة للتغلب على قصور الموارد المادية، ومنافسة المؤسسات الكبرى، وحجز موقع متميز في السوق. ويُضاف إلى ذلك دوره في بناء علاقات قوية مع الشركاء والمستفيدين.

4.2.2 أهداف الإبداع التنظيمي

تسعى المنظمات من خلال تبنيها للإبداع التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومةً متناسقةً تخدم رؤية المنظمة ورسالتها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة:

ويُبين الميالي والشافعي (2023) أن أبرز أهداف الإبداع التنظيمي:

- (1) تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين.

(2) تحسين العمليات الداخلية للمنظمة ورفع كفاءتها.

(3) تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات.

(4) بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الإبداعي والمبادرة.

ويرى القاضي والبشاشة (2022) أن الإبداع التنظيمي يهدف إلى:

(1) تحقيق التميز في الأداء المؤسسي عبر جميع الوظائف الإدارية.

(2) تعزيز مكانة المنظمة في السوق وتوسيع حصتها السوقية.

(3) بناء قدرات تنظيمية متجددة تمكن المنظمة من الاستدامة والنمو.

(4) تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الفكرية والمهنية.

ويضيف (2022) Ögretmenoğlu et al. أن الإبداع التنظيمي - وخاصةً في نمطه

الأخضر - يسعى إلى:

(1) تطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية التي تواجه المنظمة.

(2) تصميم منتجات وخدمات صديقة للبيئة تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.

(3) الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية).

5.2.2 أبعاد الإبداع التنظيمي

تم تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي في الدراسة الحالية بناءً على دراسة القاضي والبشاشة (2022) ودراسة خالدي وآخرون (2022) ودراسة الغريب (2022)، والتي تبنت جميعها الأبعاد الأربعة الكلاسيكية للإبداع وفقاً لنموذج جيلفورد الذي طوّره أمابيل لاحقاً، ويُعدّ من النماذج الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وتتمثل هذه الأبعاد في: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

(1) البعد الأول: الطلاقة (Fluency)

تُشير الطلاقة إلى القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول والاستجابات في وحدة زمنية محددة استجابةً لموقف أو مشكلة معينة، وتعكس غزارة الإنتاج الفكري وسرعة تدفق الأفكار في

الذهن. ويتفرّع هذا البُعد إلى أنواع فرعية، منها: الطلاقة اللفظية التي تعني القدرة على استخدام الكلمات بيسر وسهولة، والطلاقة الفكرية التي تعني القدرة على توليد الأفكار حول موضوع معين، والطلاقة التعبيرية التي تعني القدرة على صياغة الأفكار في تعبيرات متنوعة. ويُشكّل هذا البُعد الأساس الكمي للإبداع، إذ يُتيح توفير قاعدة واسعة من البدائل التي يُمكن الاختيار من بينها. ويلاحظ أنّ الطلاقة وحدها لا تكفي لإنتاج الإبداع، بل ينبغي أن تقترن بجودة الأفكار المنتجة (خالدي وآخرون، 2022).

(2) البُعد الثاني: المرونة (Flexibility)

تعني المرونة القدرة على تغيير مسار التفكير والتحوّل من نمط ذهني إلى آخر بحسب متطلبات الموقف، بما يُتيح تناول المشكلة أو القضية من زوايا متعددة، والتخلّي عن الأنماط الجامدة والقوالب الفكرية المسبقة. ويتضمن هذا البُعد نوعين رئيسيين، هما: المرونة التلقائية التي تعني القدرة على إنتاج أفكار متنوعة دون تخطيط مسبق، والمرونة التكيفية التي تعني القدرة على تغيير التفكير استجابةً للتغيرات في متطلبات الموقف. وتُعَدّ المرونة الوجه الكيفي للإبداع، إذ تُركّز على تنوّع الأفكار لا على كمّها، وتعكس قدرة الفرد على التحرّر من الجمود الذهني، وتقبّل التعدّد والاختلاف في الرؤى والحلول. ويسهم هذا البُعد في تعزيز قدرة العاملين على التعامل مع المواقف المعقّدة والغامضة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل (الغريب، 2022).

(3) البُعد الثالث: الأصالة (Originality)

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير مألوّفة تتسم بالتفرد والابتكار، وتبتعد عن الحلول التقليدية والنمطية الشائعة، وتعكس عمق التفكير وأصالته. وتقاس الأصالة بمدى ندرة الأفكار المنتجة وتميّزها عن الأفكار الشائعة لدى الآخرين، إذ كلما كانت الفكرة أقل شيوعاً وأكثر تفرداً، دلّت على مستوى أعلى من الأصالة. ويُعَدّ هذا البُعد الجوهر الحقيقي للإبداع، فمن دونه تفقد الطلاقة والمرونة قيمتهما الحقيقية، إذ لا يكفي إنتاج عدد كبير من الأفكار المتنوعة إذا كانت مألوّفة ومتاحة للجميع. وترتبط الأصالة ارتباطاً وثيقاً بقدرة الفرد على التحرّر من قيود المألوف، والانطلاق نحو آفاق فكرية جديدة، ورؤية الأمور من زوايا لم يسبق أن رآها الآخرون (القاضي والبشاشة، 2022).

(4) البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems)

تعني الحساسية للمشكلات القدرة على الوعي المبكر بالمشكلات ونقاط الضعف والفرص المتاحة التي قد لا يلحظها الآخرون، والقدرة على استشعار مواطن الخلل والقصور قبل تفاقمها، وإدراك التناقضات والفجوات في الأنظمة والعمليات القائمة. ويرتكز هذا البعد على مستوى عالٍ من الملاحظة الدقيقة والتفكير التحليلي، إذ يتطلب من الفرد أن يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من رؤية ما لا يراه الآخرون. وتعد الحساسية للمشكلات نقطة الانطلاق الأولى للعملية الإبداعية، فبدون إدراك المشكلة لا يمكن السعي إلى حلها. ويرتبط هذا البعد بمفهوم التفكير الاستباقي الذي يمكن المنظمة من التنبؤ بالتحديات قبل حدوثها، والاستعداد لها، بما يقلل من مخاطرها ويعظم الفرص المتاحة. (Ngo et al., 2022)

6.2.2 مداخل تعزيز الإبداع التنظيمي

تتعدد المداخل التي يمكن للمنظمات من خلالها تعزيز الإبداع التنظيمي وتنمية قدرات العاملين الإبداعية. ومن أبرز هذه المداخل **المدخل القيادي** الذي يبرز دور القيادة في تهيئة البيئة الداعمة للإبداع، من خلال تبني الأنماط القيادية الملهمة كالقيادة التحويلية والقيادة الخادمة، وممارسة السلوكيات القيادية التي تشجع على التفكير الإبداعي (المالي والشافعي، 2023). ويقوم هذا المدخل على فرضية جوهرية مفادها أن القيادة تشكل العامل الأهم في تحديد مستويات الإبداع داخل المنظمة.

ويأتي **المدخل الثقافي** ليبرز أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، تحتفي بالأفكار الجديدة وتكافئ المبادرات وتتقبل الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم. ويتطلب هذا المدخل جهوداً منظمة لترسيخ قيم الإبداع والابتكار في وجدان العاملين، عبر آليات متعددة كالاتصال، والتحفيز، والقُدوة، والاحتفاء بالنجاحات (خالدي وآخرون، 2022).

كما يوجد **المدخل التقني** الذي يُوظف التقنيات الحديثة كذكاء الأعمال ونظم دعم القرار وأنظمة إدارة المعرفة لتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتوليد الأفكار (الغريب، 2022). ويقوم **المدخل الاستراتيجي** الذي يعتمد على توظيف الذكاء الاستراتيجي واستشراف المستقبل في بناء قدرات إبداعية طويلة الأمد، من خلال التخطيط الاستراتيجي للإبداع وربطه بالتوجه العام للمنظمة (القاضي والبشاشة، 2022).

ومن المداخل الحديثة أيضاً **المدخل السلوكي** الذي يركز على أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز الإبداع، إذ يوفر المناخ الأخلاقي البيئة الآمنة التي يستطيع فيها العاملون التعبير عن أفكارهم دون خوف،

والمُخاطرة المحسوبة دون تردد. كما يبرز مدخل الثقة التنظيمية بوصفه من أهم المداخل المعاصرة، إذ تُشكّل الثقة – بين القائد والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والمنظمة – الأساس الذي يقوم عليه السلوك الإبداعي (مصنوعة وقويدر الواحد، 2021).

7.2.2 التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي

على الرغم من الأهمية البالغة للإبداع التنظيمي، إلا أنّ تعزيزه في المنظمات يُواجه جملةً من التحديات التي قد تحدّ من فاعليته. ومن أبرز هذه التحديات تحدي الجمود التنظيمي الذي تُعاني منه كثير من المنظمات، لا سيما تلك ذات الهياكل البيروقراطية الجامدة، والإجراءات المعقدة، والثقافة التي تُقاوم التغيير وتتشبّث بالمألوف. (Öğretmenoglu et al., 2022)

ويُضاف إلى ذلك تحدي ضعف المناخ الداعم للإبداع، إذ لا يكفي وجود عاملين مبدعين إذا لم تُوفّر لهم المنظمة بيئةً محفّزةً على الإبداع، من خلال منظومة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية، وقنوات الاتصال المفتوحة، وأنظمة تقييم عادلة تُقدّر الجهود الإبداعية. ويُشكّل تحدي مقاومة التغيير عائقاً رئيساً أمام تطبيق الأفكار الإبداعية، إذ قد يُقاوم بعض العاملين الأفكار الجديدة، سواء بدافع الخوف من المجهول، أو الخشية من فقدان مواقعهم، أو التشبّث بالوضع الراهن (Al-Ghazali et al., 2022).

ومن التحديات المهمة أيضاً تحدي محدودية الموارد، إذ يتطلب الإبداع استثمارات مالية وبشرية وزمنية قد لا تتوفر لدى جميع المنظمات، لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها. كما يبرز تحدي القياس والتقييم، إذ يصعب في كثير من الأحيان قياس مستويات الإبداع وتقييم أثرها بصورة موضوعية، نظراً لطبيعة الإبداع غير الملموسة وتشابك عوامله. ويُضاف إلى ذلك تحدي الفجوة بين توليد الأفكار وتطبيقها، فكثيراً ما تولّد أفكار إبداعية في المنظمات، غير أنها تتوقف عند حدود التصور دون أن تجد طريقها إلى التنفيذ الفعلي، بسبب ضعف آليات المتابعة أو نقص الدعم القيادي (عبدالقادر، 2025).

8.2.2 واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية

يشهد الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية تحولات جوهرية في العصر الراهن، في ظل التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، وتغيّر توقعات المستفيدين، وتساعد المنافسة

بين مقدمي الخدمات. وقد باتت المؤسسات الخدمية تُدرك أنّ تميّزها في السوق مرهون بقدرتها على تقديم خدمات مبتكرة، وتطوير أساليب فريدة في تقديم هذه الخدمات، وابتكار حلول للتحديات التي تواجه المستفيدين (بلحاج، 2024).

وفي السياق السعودي، يُولى الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية اهتماماً متزايداً في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تطوير القطاع الخدمي والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. وقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات والبرامج الرامية إلى تعزيز ثقافة الإبداع في المؤسسات الحكومية والخاصة، غير أنّ الواقع يُشير إلى تفاوت في مستويات تبني الممارسات الإبداعية بين المؤسسات، ويعود ذلك إلى عوامل متعددة تتصل بالثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى وعي القيادات، والبيئة الداعمة للإبداع.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الجانب المنهجي والإجرائي للدراسة، إذ يتناول عرضاً تفصيلياً للإجراءات التي اتّبعها الباحث في تنفيذ دراسته الميدانية، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المتّبع، ومروراً بتوصيف مجتمع الدراسة واختيار عينتها بأسلوب علمي منضبط، ثم الانتقال إلى بناء أداة الدراسة وضبطها من خلال التحقق من صدقها وثباتها بالأساليب الإحصائية الملائمة، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث في تحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها. ويُسكّل هذا الفصل الحلقة الرابطة بين الإطار النظري للدراسة والجانب التطبيقي منها، بحيث يُتيح للباحث الانتقال من التنظير إلى التطبيق بمنهجية علمية دقيقة تضمن موضوعية النتائج ومصداقيتها.

2.3 أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لكونه يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسير الظواهر تفسيراً موضوعياً يقوم على الأدلة الكمية.

وقد اعتمد الباحث على **الأسلوب المسحي** بوصفه أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مُصمّمة لهذا الغرض، ثم إخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الملائمة، بما يُتيح اختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها بصورة دقيقة وموضوعية.

3.3 ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، والذي يُقدّر عدده وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء بنحو **(2,850,000)** عاملاً وعاملة، موزعين على مختلف قطاعات الخدمات الحكومية والخاصة. ونظراً

لضخامة هذا المجتمع وانتشاره الجغرافي الواسع، وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة تعكس خصائص هذا المجتمع تعكيساً دقيقاً.

4.3 ثالثاً: عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان إعطاء كل مفردة من مفردات المجتمع فرصة متكافئة في الاختيار. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، تبين أن الحجم المناسب لعينة الدراسة يبلغ (384) مفردة. وتحسباً لاحتمالية فقدان بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، قام الباحث بتوزيع (420) استبانة على مفردات عينة الدراسة.

5.3 رابعاً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها. وقد قام الباحث ببنائها بالاستناد إلى الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين على النحو الآتي:

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد الباحث على المعيار الآتي (طول الفئة = $5/4 = 0.80$):

جدول (2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض

متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00

مكونات الاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، هي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، ويُقاس بوصفه محوراً أحادياً، ويتكون من (10) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة.

6.3 خامساً: صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على نوعين من الصدق، هما:

1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي، بلغ عددهم (10) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها ومناسبتها للأبعاد التي تنتمي إليها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة، ليعتمد أي فقرة نالت نسبة اتفاق (80%) فأكثر.

(2) صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردةً من خارج العينة الأصلية، ثم حسب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لكل بُعد

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.769**	0.000
	4	0.803**	0.000
الدافعية الإلهامية	5	0.756**	0.000
	6	0.821**	0.000
	7	0.798**	0.000
	8	0.784**	0.000
الاستشارة الفكرية	9	0.812**	0.000
	10	0.775**	0.000
	11	0.798**	0.000
	12	0.836**	0.000
الاعتبار الفردي	13	0.789**	0.000
	14	0.807**	0.000
	15	0.763**	0.000
	16	0.825**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.768**	0.000

0.000	0.812**	2
0.000	0.795**	3
0.000	0.826**	4
0.000	0.781**	5
0.000	0.803**	6
0.000	0.774**	7
0.000	0.819**	8
0.000	0.792**	9
0.000	0.807**	10

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أنَّ جميع معاملات الارتباط جاءت دالةً إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.756) و(0.836)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن فقراتها تقيس ما وضعت لقياسه بدرجة موثوقة.

7.3 سادساً: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لكونه من أكثر المعاملات شيوعاً في قياس ثبات أدوات البحث العلمي.

جدول (5): معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	4	0.847
الدافعية الإلهامية	4	0.862
الاستشارة الفكرية	4	0.879
الاعتبار الفردي	4	0.853
القيادة التحويلية (ككل)	16	0.921
الإبداع التنظيمي	10	0.908
الاستبانة ككل	26	0.936

يتضح من الجدول السابق أنَّ معاملات ثبات أداة الدراسة جاءت مرتفعة جداً، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية بين (0.847) و(0.879)، فيما بلغ معامل الثبات للقيادة التحويلية ككل (0.921)، وللإبداع التنظيمي (0.908)، وللاستبانة ككل (0.936)، وجميعها قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يُشير إلى تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحيته للتطبيق الميداني.

8.3 سابعاً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

المتغيرات	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية (ككل)	الإبداع التنظيمي
التأثير المثالي	1					
الدافعية الإلهامية	0.612**	1				
الاستثارة الفكرية	0.587**	0.643**	1			
الاعتبار الفردي	0.598**	0.621**	0.657**	1		
القيادة التحويلية (ككل)	0.823**	0.847**	0.856**	0.839**	1	

1	0.792**	0.695**	0.748**	0.712**	0.671**	الإبداع التنظيمي
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------------------

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط السابقة ما يأتي:

- 1) أولاً، وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.671) و(0.748)، وهي قيم تُصنّف ضمن الارتباط القوي.
- 2) ثانياً، جاء بُعد الاستثارة الفكرية الأعلى ارتباطاً بالإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.748)، يليه بُعد الدافعية الإلهامية بمعامل ارتباط (0.712)، ثم بُعد الاعتبار الفردي بمعامل ارتباط (0.695)، وأخيراً بُعد التأثير المثالي بمعامل ارتباط (0.671).
- 3) ثالثاً، بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ككل والإبداع التنظيمي (0.792)، وهو ارتباط قوي جداً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.
- 4) رابعاً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية بعضها ببعض بين (0.587) و(0.657)، وهي قيم تعكس ارتباطات معتدلة إلى قوية، دون أن تصل إلى مستوى الارتباط الذاتي المتعدد (Multicollinearity) الذي قد يؤثر على نتائج تحليل الانحدار، وقد تم التحقق من ذلك لاحقاً باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF).

جدول (7): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد القيادة التحويلية

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التأثير المثالي	0.542	1.845
الدافعية الإلهامية	0.487	2.053
الاستثارة الفكرية	0.463	2.160
الاعتبار الفردي	0.501	1.996

يتضح من الجدول السابق أنَّ جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) جاءت أقل من (5) ، وأنَّ قيم التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.10) ، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وصلاحيّة استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

9.3 ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، على النحو الآتي:

- (1) الإحصاءات الوصفية: كالتكرارات، والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة، وتحديد مستويات ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الإبداع التنظيمي.
- (3) معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- (4) معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.
- (6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً على الإبداع التنظيمي.
- (7) اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح: (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- (8) معامل التحديد: (R^2) لتحديد نسبة التباين المفسر في المتغير التابع بفعل المتغيرات المستقلة.
- (9) اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الثنائية (كالجنس).

10) تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

11) اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في حال وجودها بين الفئات.

12) اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها للاختبارات المعلمية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة البالغ عددها (393) مفردةً من العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسة، هي: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول أبعاد متغيري الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

قام الباحث بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك للتعرف على طبيعة العينة وخصائصها، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	248	63.10%
	أنثى	145	36.90%
العمر	أقل من 30 سنة	87	22.14%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	164	41.73%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	102	25.95%
	50 سنة فأكثر	40	10.18%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	34	8.65%
	دبلوم	61	15.52%
	بكالوريوس	231	58.78%
	دراسات عليا	67	17.05%

24.43%	96	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35.11%	138	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
23.41%	92	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.05%	67	15 سنة فأكثر	
10.69%	42	قيادة عليا	المستوى الوظيفي
32.57%	128	قيادة وسطى	
56.74%	223	مستوى تنفيذي	
100%	393		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن الذكور يُشكّلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (63.10%)، وهو ما يعكس طبيعة القوى العاملة في المؤسسات الخدمية السعودية. كما يتّضح أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (41.73%)، مما يعكس أن الغالبية العظمى من العاملين في هذه المؤسسات هم من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، القادرة على العطاء والإبداع.

وفيما يخص المؤهل العلمي، يتضح أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثّلون النسبة الأكبر بنسبة (58.78%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو ما يُعزّز موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة. كما جاءت فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة في المرتبة الأولى بنسبة (35.11%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات مهنية معتبرة تؤهّلهم للحكم على متغيرات الدراسة. وأخيراً، جاء المستوى التنفيذي في المرتبة الأولى من حيث التمثيل بنسبة (56.74%)، وهو ما يعكس تنوّع المستويات الوظيفية في العينة.

3.4 ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

1) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

البعد الأول: التأثير المثالي

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد التأثير المثالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتحلّى القائد في المؤسسة بسلوكيات أخلاقية راقية تجعله قدوة يُحتذى بها	4.12	0.687	2	مرتفع
2	يحظى القائد في المؤسسة باحترام العاملين وثقتهم	4.21	0.652	1	مرتفع جداً
3	يُظهر القائد التزاماً واضحاً بالقيم التي يدعو العاملين إلى تبنيها	3.98	0.712	4	مرتفع
4	يتّسم القائد بالمصداقية في التعامل مع العاملين	4.05	0.694	3	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد التأثير المثالي	4.09	0.598		مرتفع

يتّضح من الجدول أنّ المتوسط العام لبُعد التأثير المثالي بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.598)، وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على ممارسة القادة في المؤسسات الخدمية السعودية لهذا البُعد.

البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد الدافعية الإلهامية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
5	يمتلك القائد رؤيةً مستقبليةً واضحةً ينقلها إلى العاملين	4.15	0.673	2	مرتفع

مرتفع	3	0.701	4.08	يُوظَّف القائد أساليب تواصل مُلهمة لتحفيز العاملين	6
مرتفع	1	0.664	4.19	يُبثُّ القائد روح التفاؤل في نفوس العاملين تجاه المستقبل	7
مرتفع	4	0.725	3.96	يُشجّع القائد العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة	8
مرتفع		0.612	4.10	المتوسط العام لُبُعد الدافعية الإلهامية	

يتضح من الجدول أنّ المتوسط العام لُبُعد الدافعية الإلهامية بلغ **(4.10)** بانحراف معياري **(0.612)**، بمستوى موافقة مرتفع.

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد الاستثارة الفكرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
9	يُشجّع القائد العاملين على التفكير الإبداعي في حل المشكلات	3.87	0.756	4	مرتفع
10	يتقبَّل القائد الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة من العاملين	4.02	0.712	2	مرتفع
11	يُتيح القائد للعاملين مساحةً من الحرية في التعبير عن آرائهم	3.94	0.738	3	مرتفع
12	يُشجّع القائد العاملين على تحمّل المخاطرة المحسوبة	4.06	0.697	1	مرتفع
	المتوسط العام لُبُعد الاستثارة الفكرية	3.97	0.634		مرتفع

يتضح من الجدول أنّ المتوسط العام لبُعد الاستثارة الفكرية بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.634)، بمستوى موافقة مرتفع.

البُعد الرابع: الاعتبار الفردي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بُعد الاعتبار الفردي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
13	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل عامل من العاملين	3.92	0.746	3	مرتفع
14	يُقدّم القائد التوجيه والإرشاد للعاملين وفقاً لقدراتهم	4.04	0.708	1	مرتفع
15	يهتم القائد بالتطوير المهني والشخصي للعاملين	3.85	0.762	4	مرتفع
16	يُفوض القائد الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين	3.98	0.721	2	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد الاعتبار الفردي	3.95	0.625		مرتفع

يتضح من الجدول أنّ المتوسط العام لبُعد الاعتبار الفردي بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.625)، بمستوى موافقة مرتفع.

الترتيب العام لأبعاد القيادة التحويلية

جدول (13): الترتيب العام لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً للمتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	الدافعية الإلهامية	4.10	0.612	مرتفع
2	التأثير المثالي	4.09	0.598	مرتفع

3	الاستشارة الفكرية	3.97	0.634	مرتفع
4	الاعتبار الفردي	3.95	0.625	مرتفع
	القيادة التحويلية ككل	4.03	0.573	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للقيادة التحويلية ككل بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.573)، بمستوى موافقة مرتفع، مما يشير إلى أن العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية يدركون ممارسة قياداتهم لأبعاد القيادة التحويلية بمستوى مرتفع.

(2) التحليل الوصفي للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	أمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في وقت محدد	3.94	0.712	5	مرتفع
2	أستطيع تقديم حلول متعددة للمشكلة الواحدة	4.02	0.686	3	مرتفع
3	أمتلك القدرة على التحول من نمط تفكير إلى آخر بحسب متطلبات الموقف	3.87	0.741	8	مرتفع
4	أستطيع تناول المشكلات من زوايا متعددة وغير مألوفة	3.91	0.728	6	مرتفع
5	أقدم أفكاراً جديدة تختلف عن الأفكار السائدة في بيئة العمل	3.85	0.754	9	مرتفع
6	أمتلك القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالتفرد والابتكار	3.79	0.769	10	مرتفع

7	أستطيع اكتشاف المشكلات في العمل قبل تفاقمها	4.08	0.673	1	مرتفع
8	أمتلك القدرة على استشعار مواطن الخلل في الإجراءات والأنظمة	4.05	0.691	2	مرتفع
9	أستطيع تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات تطبيقية	3.89	0.732	7	مرتفع
10	أشارك زملائي في تطوير أفكار إبداعية تخدم أهداف المؤسسة	3.96	0.708	4	مرتفع
	المتوسط العام للإبداع التنظيمي	3.94	0.581		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للإبداع التنظيمي بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.581)، بمستوى موافقة مرتفع، مما يشير إلى أن العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية يمتلكون مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة.

4.4 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية (كعوامل مستقلة) على الإبداع التنظيمي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.286	0.001 **

0.000 **	3.542	0.184	التأثير المثالي
0.000 **	4.918	0.267	الدافعية الإلهامية
0.000 **	6.475	0.342	الاستثارة الفكرية
0.000 **	3.867	0.198	الاعتبار الفردي
		معامل التحديد = 0.696	معامل الارتباط = 0.834
		القيمة الاحتمالية = 0.000	قيمة الاختبار $F = 222.174$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (17) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.696)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (69.6%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة التحويلية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (30.4%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.834$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار $F = 222.174$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعكس دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاستثارة الفكرية" هو الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.342$)، وبلغت قيمة ($T = 6.475$) بدلالة معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه هذا البعد في تحفيز التفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على تبني أفكار مبتكرة وحلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

كما جاء بُعد "الدافعية الإلهامية" في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.267$) وقيمة ($T = 4.918$) بدلالة معنوية (Sig. = 0.000)، مما يعكس أهمية الرؤية المستقبلية الملهمة التي يبثها القائد في نفوس العاملين في دفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من قدرات إبداعية. ثم جاء بُعد "الاعتبار الفردي" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة ($T = 3.867$) بدلالة معنوية (Sig. = 0.000)، مما يعكس أثر الاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين في تعزيز قدراتهم الإبداعية.

وأخيراً، جاء بُعد “التأثير المثالي” بمعامل انحدار ($B = 0.184$) وقيمة ($T (3.542)$) بدلالة معنوية ($Sig. = 0.000$)، مما يشير إلى أن القدوة القيادية تُشكّل عاملاً مؤثراً في تعزيز الإبداع التنظيمي، وإن جاء تأثيره أقلّ نسبياً مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient						
الإبداع التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التأثير المثالي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.671	0.450	1	319.847	0.000		0.652	0.036	17.884	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “التأثير المثالي” باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية على “الإبداع التنظيمي”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (18)، إذ بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.450$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.450$ ، مما يشير إلى أن (45.0%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير التأثير المثالي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (319.847) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.652$ ، بقيمة $T = 17.884$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التأثير المثالي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.652) في مستوى الإبداع التنظيمي، ضمن شروط النموذج. وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA										المتغير
المعاملات				المتغير						التابع
Coefficient				المستقل						
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الدافعية الإلهامية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	الإبداع التنظيمي
0.000	20.054	0.034	0.676		0.000	402.163	1	0.507	0.712	

يتضح من الجدول (19) أن معامل الارتباط $R^2 = 0.712$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الدافعية الإلهامية والإبداع التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.507$ ، مما يشير إلى أن (50.7%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير الدافعية الإلهامية.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (402.163) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما بلغ معامل التأثير $B = 0.676$ بقيمة $T = 20.054$ بدلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في الدافعية الإلهامية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.676) في مستوى الإبداع التنظيمي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA										المتغير التابع
المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل						
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الاستثارة الفكرية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	الإبداع للتنظيمي
0.000	22.313	0.031	0.685		0.000	497.826	1	0.560	0.748	

يتضح من الجدول (20) أن معامل الارتباط $R^2 = 0.748$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.560$ ، مما يشير إلى أن (56.0%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير الاستشارة الفكرية، وهي أعلى نسبة تفسير بين أبعاد القيادة التحويلية.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (497.826) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما بلغ معامل التأثير $B = 0.685$ بقيمة $T = 22.313$ بدلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة

في الاستثارة الفكرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.685) في مستوى الإبداع التنظيمي، وهو ما يبرز الدور المحوري لهذا البعد بوصفه المحفز الأول للسلوك الإبداعي لدى العاملين. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA										المتغير التابع
المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل						
الإبداع تنظيمي	الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاعتبار الفردى	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.695	0.483	1	365.284	0.000		0.646	0.034	19.111	0.000

يتضح من الجدول (21) أن معامل الارتباط $R^2 = 0.695$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.483$ ، مما يشير إلى أن (48.3%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير الاعتبار الفردي.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (365.284) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما بلغ معامل التأثير $B = 0.646$ بقيمة $T = 19.111$ بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في الاعتبار الفردي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.646) في مستوى الإبداع التنظيمي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).”

1) الفروق وفقاً لمتغير الجنس (اختبار T-Test)

جدول (20): نتائج اختبار T-Test للفروق في استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	ذكر	248	4.05	0.564	1.126	0.261
	أنثى	145	3.98	0.587		
الإبداع التنظيمي	ذكر	248	3.96	0.573	1.284	0.200
	أنثى	145	3.89	0.594		

يتضح من الجدول (22) أن قيم مستوى الدلالة (Sig.) للمتغيرين جاءت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى متغير الجنس.

2) الفروق وفقاً لباقي المتغيرات الديموغرافية (اختبار One-Way ANOVA)

جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
العمر	القيادة التحويلية	1.847	0.138	لا توجد فروق
	الإبداع التنظيمي	2.156	0.093	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	القيادة التحويلية	3.284	0.021 *	توجد فروق
	الإبداع التنظيمي	4.176	0.006 **	توجد فروق
سنوات الخبرة	القيادة التحويلية	4.523	0.004 **	توجد فروق

توجد فروق	0.001 **	5.267	الإبداع التنظيمي	
توجد فروق	0.001 **	6.874	القيادة التحويلية	المستوى الوظيفي
توجد فروق	0.000 **	7.943	الإبداع التنظيمي	

يتضح من الجدول (23) الآتي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى متغير العمر.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وذلك لصالح الفئات الأعلى مؤهلاً وخبرةً ومستوىً وظيفياً، وفقاً لنتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية جزئياً، إذ ثبت وجود فروق في بعض المتغيرات دون البعض الآخر.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء ما أسفر عنه التحليل الإحصائي في الفصل السابق، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها وربطها بأسبابها المنطقية، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بغية الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف معها. ثم ينتقل الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، مع تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية تكمل ما بدأته الدراسة الحالية.

2.5 أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.03) بانحراف معياري (0.573)، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام المتنامي الذي توليه المؤسسات الخدمية السعودية بتطوير قياداتها في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، والاستثمار في برامج التدريب القيادي التي تستهدف تنمية مهارات القادة في مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن التوجه الاستراتيجي نحو تبني الأنماط القيادية الحديثة القادرة على مواكبة التحولات المتلاحقة. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة البيحاني وبالخير (2025) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنشآت السعودية، ودراسة عبدالقادر (2025) التي بينت أن القيادات في القطاع الخاص باتت أكثر تبنياً لممارسات القيادة التحويلية، كما تتسق مع دراسة Mesaadah & Al Awaysha (2025) التي أوضحت أن المؤسسات الخدمية في المنطقة العربية تشهد تحولاً ملحوظاً في أنماطها القيادية.

وتبين كذلك أن بُعد الدافعية الإلهامية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (4.10)، يليه بُعد التأثير المثالي بمتوسط (4.09)، ثم بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.97)، وأخيراً بُعد الاعتبار الفردي بمتوسط (3.95). ويفسر الباحث تصدر الدافعية الإلهامية بأن القادة في المؤسسات الخدمية السعودية باتوا أكثر وعياً بأهمية بلورة رؤية مستقبلية جاذبة ونقلها إلى العاملين، لا سيما في ظل الخطط الاستراتيجية الوطنية التي تفرض على القادة توظيف أساليب التواصل الملهم لحشد الطاقات نحو تحقيق الأهداف الطموحة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الغويري (2022) التي أبرزت أهمية

الدافعية الإلهامية في السياق العربي، ودراسة حمودة وخشمان (2021) التي أشارت إلى تنامي دور هذا البُعد في المنظمات الحديثة. في المقابل، جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى انشغال القيادات في المؤسسات الخدمية بالمهام الاستراتيجية والتشغيلية على حساب الاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين، وهو ما تُشير إليه دراسة أرباب (2022) التي بينت أن بُعد الاعتبار الفردي كثيراً ما يعاني من قصور نسبي في التطبيق العملي.

كما بينت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.94)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن العاملين في هذه المؤسسات يمتلكون قدرات إبداعية معتبرة تدعمها البيئة التنظيمية التي باتت أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة، فضلاً عن ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة الذي أسهم في تنمية قدراتهم الفكرية والابتكارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بلحاج (2024) التي أشارت إلى ارتفاع مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية، ودراسة الميالي والشافعي (2023) التي أبرزت التنامي المستمر في القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات المعاصرة. كما تتسجم مع دراسة Öğretmenoglu et al. (2022) التي بينت أن العاملين في القطاعات الخدمية يُظهرون مستويات مرتفعة من السلوك الإبداعي حين تُتاح لهم البيئة الداعمة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً على الإبداع التنظيمي، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.696$)، مما يُشير إلى أن (69.6%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية. ويُفسّر الباحث ذلك بأن القيادة التحويلية تُوفّر البيئة الفكرية والنفسية والسلوكية اللازمة لازدهار الإبداع لدى العاملين، من خلال منحهم القوة الملهمة والرؤية الواضحة والحرية الفكرية والدعم الفردي، مما يُطلق طاقاتهم الإبداعية ويوجّهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة عبدالقادر (2025) التي أبرزت الدور الجوهري للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي، ودراسة بلحاج (2024) التي بينت قوة العلاقة بين المتغيرين في القطاع الصحي، ودراسة حمودة وخشمان (2021) التي أوضحت أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي في القطاع المصرفي. كما تتسق مع دراسة Jun & Lee (2023) التي أبرزت أثر القيادة التحويلية في السلوك الابتكاري، ودراسة Ngo et al. (2022) التي بينت أثرها في الابتكار التنظيمي في القطاع الأكاديمي، ودراسة Al-Ghazali et al. (2022) التي أوضحت أثر القيادة التحويلية الخضراء في الإبداع الأخضر.

وتبيّن كذلك أن بُعد الاستثارة الفكرية كان الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي بمعامل انحدار ($B = 0.342$)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن هذا البُعد يلامس الجوهر الحقيقي للإبداع، إذ يقوم على تشجيع التفكير الإبداعي ومساءلة المؤلف والبحث عن حلول غير تقليدية، وهي جميعاً ممارسات تُشكّل البنية

التحتية النفسية والفكرية للسلوك الإبداعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Tan et al. (2024) التي أبرزت الدور المحوري للاستثارة الفكرية في تنمية هوية الدور الإبداعي، ودراسة محمد وآخرون (2022) التي بينت أهمية هذا البعد في تعزيز الرشاقة التنظيمية. ثم جاء بُعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = 0.267$) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الرؤية الملهمة تُشكّل وقوداً معنوياً يدفع العاملين نحو تجاوز حدود إمكانياتهم المعتادة، وهو ما ينسجم مع دراسة Madi Odeh et al. (2023) التي أوضحت أثر الرؤية الملهمة في المرونة التنظيمية.

كما جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.198$) ، ويُفسّر الباحث ذلك بأن اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للعاملين يمنحهم شعوراً بالتقدير والأمان النفسي، مما يشجّعهم على المبادرة وتقديم أفكارهم دون خوف من الفشل أو التقييم السلبي، وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Kao et al. (2023) التي أبرزت أثر الدعم الفردي في السلوك الإيجابي. وأخيراً، جاء بُعد التأثير المثالي بمعامل انحدار ($B = 0.184$) ، ويعزو الباحث انخفاض تأثيره النسبي مقارنةً بالأبعاد الأخرى إلى أن التأثير المثالي يعمل بصورة غير مباشرة على السلوك الإبداعي، من خلال بناء الثقة بالقائد أولاً، ثم انتقال هذه الثقة إلى الرغبة في محاكاة سلوكه، وهو ما يستغرق وقتاً أطول ليترجم إلى سلوك إبداعي فعلي، وهو ما أشارت إليه دراسة الخصاونة والزوايدة (2023) التي بينت أن التأثير المثالي يعمل بوصفه عاملاً مهيئاً للسلوك الإيجابي أكثر منه محفزاً مباشراً له.

وفيما يخص الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري الجنس والعمر، ويُفسّر الباحث ذلك بأن الإدراكات المتعلقة بالممارسات القيادية والقدرات الإبداعية تتشكّل بصورة متجانسة بين الجنسين والفئات العمرية المختلفة في ظل البيئة التنظيمية الواحدة، وهو ما ينسجم مع دراسة البركاني (2024) التي لم تجد فروقاً جوهرية وفقاً لهذين المتغيرين. في المقابل، ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، لصالح الفئات الأعلى في كل منها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ارتفاع المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي يمنح الأفراد قدرة أكبر على إدراك الممارسات القيادية وتقييمها، فضلاً عن امتلاكهم قدرات إبداعية أنضج بحكم التراكم المعرفي والخبراتي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حريش (2023) ودراسة الزعبي وآخرون (2021) التي بينت أثر المتغيرات المعرفية والخبراتية في تشكيل إدراكات العاملين حول متغيرات السلوك التنظيمي.

3.5 ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ودعم الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، وهي على النحو الآتي:

- (1) تبني القيادات العليا في المؤسسات الخدمية السعودية لنمط القيادة التحويلية بوصفه توجّهاً استراتيجياً مؤسسياً، من خلال إدماجه في السياسات والاستراتيجيات والممارسات اليومية.
- (2) تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في مختلف المستويات الإدارية، مع التركيز بشكل خاص على تنمية مهارات الاستثارة الفكرية بوصفها الأكثر تأثيراً في الإبداع التنظيمي.
- (3) إيلاء اهتمام أكبر ببعد الاعتبار الفردي الذي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، من خلال تخصيص القادة لوقت كافٍ للتواصل الشخصي مع العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وطموحاتهم الفردية.
- (4) تعزيز ممارسات الاستثارة الفكرية داخل بيئة العمل، من خلال إتاحة مساحات آمنة للعاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، وتقبّل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة، وتشجيع التفكير النقدي.
- (5) بناء منظومة حوافز مادية ومعنوية متكاملة تُكافئ الأفكار الإبداعية والمبادرات الابتكارية، وتُشجّع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات إبداعية.
- (6) تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للإبداع، من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة الحرية للعاملين في اختيار أساليب أدائهم لمهامهم.
- (7) إنشاء وحدات متخصصة للإبداع والابتكار داخل المؤسسات الخدمية، تتولى استقبال الأفكار الإبداعية من العاملين ودراستها وتطويرها ومتابعة تطبيقها.
- (8) تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة داخل المؤسسات الخدمية، وتقبّل الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم، وعدم معاقبة العاملين على الإخفاقات الناتجة عن محاولاتهم الإبداعية الجادة.
- (9) توظيف التقنيات الحديثة لدعم الإبداع التنظيمي، من خلال إنشاء منصات إلكترونية لتلقي الأفكار الإبداعية من العاملين، وتوفير قواعد بيانات معرفية تُثري تفكيرهم.
- (10) إجراء تقييمات دورية لمستوى ممارسات القيادة التحويلية ومستويات الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، للوقوف على مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف ومعالجتها.

- (11) تعزيز التواصل بين القيادات العليا والعاملين في المستويات التنفيذية، من خلال قنوات اتصال متعددة تُتيح تدفق الأفكار في الاتجاهين، وتُقلل من الفجوة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- (12) إشراك العاملين في عمليات صنع القرار المتعلقة بأعمالهم، بما يُعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويُحفّزهم على تقديم أفكار إبداعية تخدم أهدافها.
- (13) تبني معايير موضوعية لاختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الخدمية، تضع في اعتبارها امتلاك المرشحين لمهارات القيادة التحويلية ومقوماتها.
- (14) تعزيز الشراكة بين المؤسسات الخدمية السعودية والجهات الأكاديمية والبحثية، للاستفادة من الخبرات العلمية في تطوير الممارسات القيادية والإبداعية.
- (15) توظيف نتائج الدراسة الحالية بوصفها مدخلاً لتصميم برامج تطويرية شاملة تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي السعودي، بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.5 ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- (1) إجراء دراسة مماثلة تتناول أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في قطاعات أخرى بالمملكة العربية السعودية، كالقطاع الصناعي، أو القطاع التعليمي، أو القطاع الصحي، لإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات.
- (2) إجراء دراسة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بإدخال متغيرات وسيطة، كالثقة التنظيمية، أو التمكين الإداري، أو رأس المال النفسي.
- (3) إجراء دراسة تتناول أثر أنماط قيادية أخرى (كالقيادة الخادمة، والقيادة الأصيلية، والقيادة الرشيقية) على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية.
- (4) إجراء دراسة تتناول أثر المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرات مُعدّلة في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- (5) إجراء دراسة نوعية تعتمد على المقابلات المعمّقة مع القيادات العليا في المؤسسات الخدمية السعودية، للتعرف على تصوراتهم حول ممارسات القيادة التحويلية والتحديات التي تواجه تطبيقها.
- (6) إجراء دراسة تتناول أثر القيادة التحويلية الخضراء على الإبداع الأخضر في المؤسسات الخدمية السعودية، بما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة البيئية.

Abstract

The current study aimed to identify the impact of transformational leadership with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on enhancing organizational creativity in service institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate methodology for its nature and objectives. A questionnaire was used as the main tool for collecting field data, consisting of (26) items distributed across the study's variables. The questionnaire was distributed to a simple random sample of (420) employees working in Saudi service institutions, of which (405) questionnaires were retrieved, and (393) were valid for statistical analysis. Data were processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.28), employing several statistical methods, most notably: means, standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression analysis, T-Test, and One-Way ANOVA.

The study yielded several findings, most notably: that the level of transformational leadership practice with its dimensions and the level of organizational creativity among employees in Saudi service institutions were high; and that there was a statistically significant impact of transformational leadership dimensions collectively on organizational creativity, as the dimensions of transformational leadership explained (69.6%) of the variance in organizational creativity. Intellectual stimulation ranked as the most influential dimension, followed by inspirational motivation, individualized consideration, and idealized influence. The study recommended that Saudi service institutions adopt transformational leadership as a strategic orientation, design specialized training programs to develop transformational leadership skills among leaders, and foster an organizational climate that supports creativity.

Keywords: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Organizational Creativity, Service Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية:

- (1) أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم. المجلة العربية للنشر العلمي، ع45، 105 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436618>
- (2) البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- (3) بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 196 - 227. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465633>
- (4) البيحاني، نعيم بن علي، و بالخير، بسام بن أحمد. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع3، 253 - 269. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624035>
- (5) حريش، درويش محمد جبريل. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطن التنظيمية. التواصل، ع48، 3 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408287>
- (6) حموده، اسمهان حمد عطية، و خشان، أيسر محمد علي. (2021). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217001>
- (7) خالدي، فوزية، عزاوي، أسماء، و حجاج، عبدالرؤوف. (2022). دور أخلاقيات العمل في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز امتياز التوزيع ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1634099>

- (8) الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6 ، 73 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445872>
- (9) الزعبي، خالد يوسف محمد، الشرايري، معتصم عبدالله، و الخصاونة، معن يوسف. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع21 ، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237433>
- (10) عبدالقادر، إكرام فريخ. (2025). دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية ومقارنة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع4 ، 151 - 158. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1642857>
- (11) الغريب، أيمن فاروق أنور. (2022). دور نكاء الأعمال بالقطاع الخاص في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2 ، 421 - 457. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1294741>
- (12) الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73 ، 339 - 362. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329465>
- (13) القاضي، حسام صايل، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج37، ع5 ، 188 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342959>
- (14) محمد، حنان رمضان علي، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنليات إبراهيم محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي

للتنظيم والإدارة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 139 - 165. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372948>

(15) مصنوعة، أحمد، و قويدر الولحد، عبدالله. (2021). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع

التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما -

الجزائر. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج17، ع25، 449 - 462. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1234614>

(16) الميالي، حاكم أحسوني مكروود، و الشافعي، نسوم رزاق كاظم. (2023). تأثير القيادة الخادمة

في تعزيز الإبداع التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع4، 429 -

466. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469457>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Al-Ghazali, B. M., Gelaidan, H. M., Shah, S. H. A., & Amjad, R. (2022). Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 977998.
- 2) Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2).
- 3) Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320
- 4) Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130.
- 5) Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468
- 6) Mesaadah, M. A. M., & Al Awaysa, M. A. H. A. (2025). The impact of transformational leadership on institutional excellence: Civil

- service consumer corporation as a case study. In *From machine learning to artificial intelligence: The modern machine intelligence approach for financial and economic inclusion* (pp. 1559-1578). Cham: Springer Nature Switzerland
- 7)** Ngo, X. T., Le, H. A., & Doan, T. K. (2022). The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the Covid-19 pandemic. *Humanities and social sciences letters*, 10(1), 36-53
 - 8)** Öğretmenoğlu, M., Akova, O., & Göktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 734-751
 - 9)** Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Lede, Y. U. (2023). The effect of transformational leadership, servant leadership, and spiritual leadership on organizational citizenship behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224-238.
 - 10)** Tan, A. B., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2024). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(8), 1-31.
 - 11)** Yusuf, M., Bernardianto, R. B., Satia, M. R., Nurhasanah, N., Irwani, I., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2023). Investigating the role transformational leadership, innovative work behavior, and team member exchange on public service organization performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(6)

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات
الخدمية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم
على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع
البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،
وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐
☐ من 40 لأقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐
☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوي الوظيفي ☐ قيادة عليا ☐ قيادة وسطي ☐
☐ مستوى تنفيذي

✳️ المحور الأول: القيادة التحويلية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق محايد معارض	معارض بشدة
التأثير المثالي			
1	يتحلى القائد في المؤسسة بسلوكيات أخلاقية راقية تجعله قدوة يُحتذى بها		
2	يحظى القائد في المؤسسة باحترام العاملين وثقتهم		
3	يُظهر القائد التزاماً واضحاً بالقيم التي يدعو العاملين إلى تبنيها		
4	يتسم القائد بالمصداقية في التعامل مع العاملين		
الدافعية الإلهامية			
1	يمتلك القائد رؤيةً مستقبليةً واضحةً ينقلها إلى العاملين		
2	يوظف القائد أساليب تواصل مُلهمة لتحفيز العاملين		
3	يبث القائد روح التفاؤل في نفوس العاملين تجاه المستقبل		
4	يُشجّع القائد العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة		
الاستثارة الفكرية			
1	يُشجّع القائد العاملين على التفكير الإبداعي في حل المشكلات		
2	يتقبل القائد الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة من العاملين		

				يُتيح القائد للعاملين مساحةً من الحرية في التعبير عن آرائهم	3
				يُشجّع القائد العاملين على تحمّل المخاطرة المحسوبة	4
الاعتبار الفردي					
				يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل عامل من العاملين	1
				يُقَدِّم القائد التوجيه والإرشاد للعاملين وفقاً لقدراتهم	2
				يهتم القائد بالتطوير المهني والشخصي للعاملين	3
				يُفَوِّض القائد الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين	4

✿ المحور الثاني: الإبداع التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في وقت محدد				
2	أستطيع تقديم حلول متعددة للمشكلة الواحدة				
3	أمتلك القدرة على التحول من نمط تفكير إلى آخر بحسب متطلبات الموقف				
4	أستطيع تناول المشكلات من زوايا متعددة وغير مألوفة				
5	أقدم أفكاراً جديدة تختلف عن الأفكار السائدة في بيئة العمل				
6	أمتلك القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالتفرد والابتكار				
7	أستطيع اكتشاف المشكلات في العمل قبل تفاقمها				
8	أمتلك القدرة على استشعار مواطن الخلل في الإجراءات والأنظمة				
9	أستطيع تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات تطبيقية				
10	أشارك زملائي في تطوير أفكار إبداعية تخدم أهداف المؤسسة				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



The Impact of Transformational Leadership on Enhancing Organizational Creativity in Service Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia"

Prepared by:

Abdulqader Omar Abdulqader Abu Tarboush

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448