

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات دراسة ميدانية
على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض

إعداد الطالب/

محمد عبد المنعم محمد خضر

الرقم الجامعي /

252001239

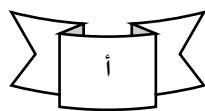
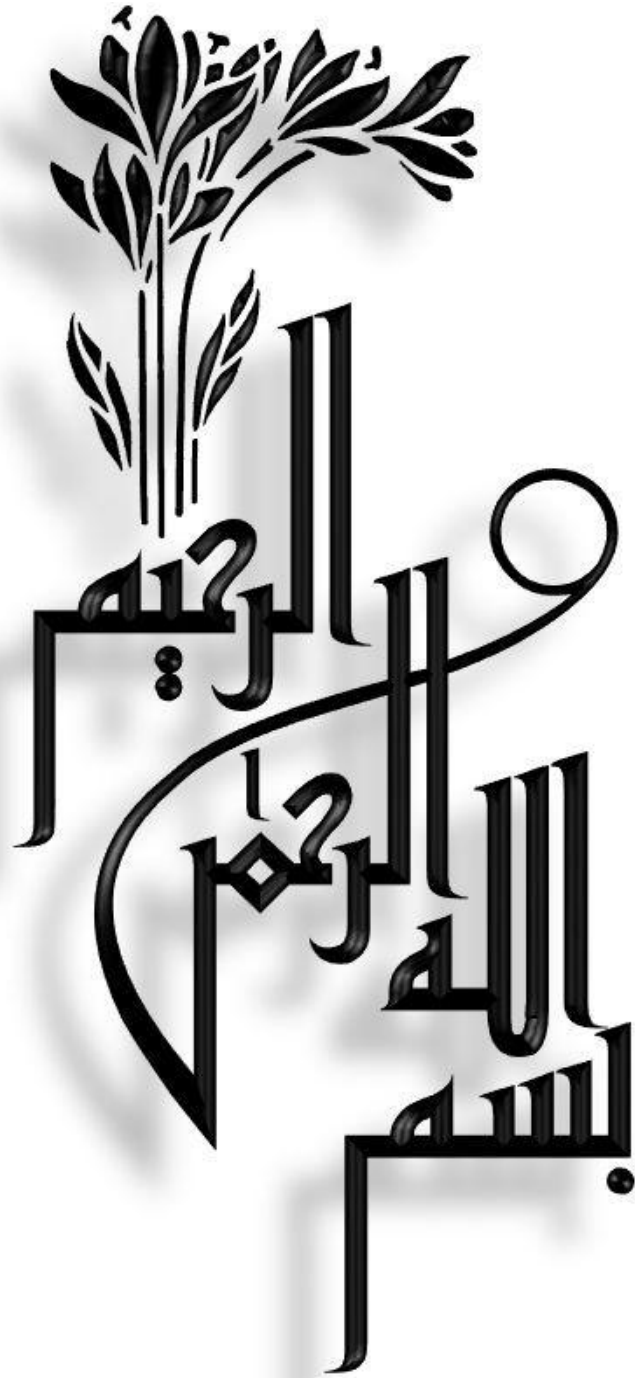
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى المعرفة التي قادت هذا الجهد خطوةً بعد خطوة،
وإلى كل تجربة علمية علّمتني أن التساؤل أساس الفهم،
وأن البحث الحقيقي لا يكتمل إلا بالتحليل والنقد والتأمل،
أهدي هذه الصفحات،
تقديرًا لقيمة العلم، وإيمانًا بدوره في خدمة الإنسان والمجتمع.

شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

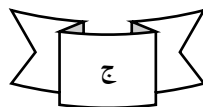
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



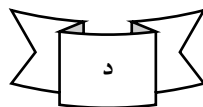
مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبِّقت على عينة ميسّرة بلغت (150) مفردة من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرياض. وتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS v26

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (3.73)، وأن مستوى الابتكار جاء مرتفعاً بمتوسط (3.58)، وأن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز الابتكار بمعامل تحديد ($R^2=0.612$) ومستوى دلالة ($p<0.001$)، وأن الاستثارة الفكرية كانت البعد الأكثر تأثيراً ($R^2=0.452$) يليها التحفيز الإلهامي ($R^2=0.370$) ثم التأثير المثالي ($R^2=0.293$) وأخيراً الاعتبار الفردي ($R^2=0.239$).

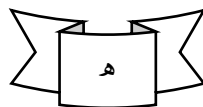
وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية لمديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على مهارات الاستثارة الفكرية، وإنشاء حاضنات ابتكار داخلية، وتعزيز برامج الإرشاد الفردي، وبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز الأبحاث.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الابتكار، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الرياض، رؤية المملكة

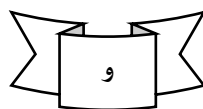


قائمة المحتويات

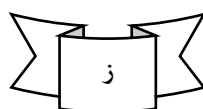
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية)
5.....	2.3.1 الأهمية العملية (التطبيقية)
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 الفرض الرئيس:
9.....	7.1 الدراسات السابقة:
9.....	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى
12.....	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الابتكار) وعلاقته بمتغيرات أخرى
16.....	8.1 الفجوة البحثية:
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
21.....	12.1 مصادر جمع البيانات
22.....	13.1 أدوات الدراسة
23.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة



23.....	15.1 حدود الدراسة.....
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
25.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية.....
25.....	1.1.2 تمهيد.....
27.....	2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية وتطوره.....
28.....	3.1.2 أهمية القيادة التحويلية وأهدافها في السياق المؤسسي.....
29.....	4.1.2 أبعاد القيادة التحويلية.....
32.....	5.1.2 مداخل نظرية مفسرة لتأثير القيادة التحويلية.....
33.....	6.1.2 استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
35.....	المبحث الثاني: الابتكار.....
35.....	1.2.2 تمهيد.....
38.....	3.2.2 أهمية الابتكار وأهدافه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
40.....	4.2.2 أبعاد الابتكار.....
42.....	5.2.2 محددات الابتكار ومداخله النظرية.....
44.....	6.2.2 العلاقة بين الابتكار والمتغيرات التنظيمية.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
45.....	1.3 تمهيد.....
45.....	2.3 منهج الدراسة.....
46.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
48.....	5.3 صدق الأداة.....
48.....	6.3 ثبات الأداة.....
49.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
50.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
52.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
52.....	1.4 تمهيد.....



2.4	تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.....	52
1.3.4	التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل).....	55
2.3.4	ترتيب أبعاد القيادة التحويلية.....	61
3.3.4	التحليل الوصفي للابتكار (المتغير التابع).....	61
4.4	اختبار فرضيات الدراسة.....	64
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	72
1.5	تمهيد.....	72
2.5	النتائج ومناقشتها.....	72
3.5	التوصيات.....	78
	Study Abstract.....	80
	المراجع.....	81
	المراجع باللغة العربية.....	81
	المراجع باللغة الإنجليزية.....	83
	الملاحق.....	85
	استمارة استبيان.....	86



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) أداة الدراسة (الاستبانة)	47
2.	جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة	48
3.	جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	49
4.	جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	50
5.	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	52
6.	جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	53
7.	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	53
8.	جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	54
9.	جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري	54
10.	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي	55
11.	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز الإلهامي	56

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستثارة الفكرية	.12
59	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبار الفردي	.13
61	جدول (14): ترتيب أبعاد القيادة التحويلية وفقًا للمتوسطات الحسابية	.14
61	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الابتكار	.15
65	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار	.16
66	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الابتكار	.17
67	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على الابتكار	.18
68	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على الابتكار	.19
69	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الابتكار	.20
70	جدول (21): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	.21

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات جذرية فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية والمنافسة الحادة بين المنظمات، مما جعل قدرة المؤسسات على التكيف والتجديد والبقاء مرهونة بمدى امتلاكها لقيادات فاعلة قادرة على توجيه الجهود وإلهام العاملين واستثمار الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أصبحت القيادة في ظل هذه التحولات أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء قدراتها التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، إذ لم يعد دور القائد مقتصرًا على الإشراف والرقابة والتوجيه، بل امتد ليشمل بناء الرؤية المشتركة وتحفيز الإبداع وقيادة التغيير وتطوير رأس المال البشري، وهو ما يُعد ضرورة حتمية لمواجهة تعقيدات البيئة المعاصرة (Monje-Amor, Vázquez, & Faíña, 2020).

وتحتل القيادة التحويلية مكانة بارزة بين الأنماط القيادية الحديثة باعتبارها أحد أكثر النماذج القيادية التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، إذ تقوم فلسفتها على قدرة القائد في التأثير في العاملين وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الذاتية والعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة العليا من خلال أربعة أبعاد سلوكية متكاملة تتمثل في التأثير المثالي الذي يجعل القائد نموذجاً يُحتذى به، والحفز الإلهامي الذي يمكنه من رسم رؤية مستقبلية ملهمة، والاستثارة الفكرية التي تشجع العاملين على التفكير النقدي وتحدي المسلمات، والاعتبار الفردي الذي يُعنى بالاحتياجات التطويرية لكل فرد على حدة. وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط القيادي يُسهم في رفع مستوى الاندماج الوظيفي وتحسين أداء العاملين من خلال آليات تحفيزية متعددة تجعلهم أكثر التزاماً وإنتاجية (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020).

وتتعاظم أهمية القيادة التحويلية في سياق المنظمات التي تسعى إلى بناء بيئة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير، حيث يؤدي القائد التحويلي دوراً محورياً في تشكيل المناخ التنظيمي وبناء الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه وتمكينهم هيكلياً ونفسياً مما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم التنظيمية الإيجابية.

فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه الأوامر وإدارة العمليات اليومية، بل يعمل على بناء رأس المال النفسي لدى العاملين من خلال تعزيز كفاءتهم الذاتية وتغذية أملهم وتفاؤلهم ومرونتهم، وهي مقومات نفسية تُعد جوهرية لتمكين الأفراد من التعامل الإيجابي مع التحديات وتبني سلوكيات عمل خلاقية ومبتكرة (Karimi et al., 2023)

ومن جهة أخرى، يُعد الابتكار أحد أبرز المتطلبات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان بقائها ونموها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة، إذ لم يعد الابتكار ترفاً أو خياراً ثانوياً بل أضى ضرورة وجودية للمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها. ويمتد مفهوم الابتكار ليشمل أبعاداً متعددة لا تقتصر على تطوير المنتجات والخدمات فحسب، بل تتسع لتشمل الابتكار في العمليات التشغيلية والابتكار في الهياكل والممارسات التنظيمية والابتكار في أساليب التسويق والوصول إلى الأسواق، وهو ما يتطلب توافر بيئة تنظيمية مواتية تدعم التجريب وتتقبل المخاطرة المحسوبة وتُثمن الأفكار الجديدة (القضاة وآخرون ، 2020)

ويكتسب الابتكار أهمية خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُشكّل العمود الفقري للاقتصادات الوطنية في معظم دول العالم، إذ تتميز هذه المؤسسات بمرونتها الهيكلية وسرعة استجابتها للتغيرات السوقية مقارنة بالمنظمات الكبيرة، إلا أنها في المقابل تعاني من محدودية الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب ابتكارية ذكية تمكّنها من تعظيم استفادتها من مواردها المتاحة. وقد أكدت الدراسات أن نجاح جهود الابتكار في هذه المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدة عوامل تنظيمية وقيادية وبيئية، من بينها طبيعة القيادة الممارسة ومدى قدرتها على خلق مناخ تنظيمي يحفز سلوكيات العمل الابتكارية لدى العاملين ويُمكنهم من توليد الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيقها (Pasha, et al, 2022).

وفي ضوء ذلك، تتجلى العلاقة العضوية بين القيادة التحويلية والابتكار، إذ يُعد القائد التحويلي المحرك الأساسي لبناء ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال سلوكياته القيادية التي تُبني الظروف النفسية والتنظيمية اللازمة لازدهار الإبداع. فعندما يمارس القائد التأثير المثالي يغرس قيم التجديد والتميز، وعندما

يمارس الحفز الإلهامي يرسم صورة مستقبلية طموحة تستنهض همم العاملين، وعندما يمارس الاستثارة الفكرية يفتح أمامهم آفاق التفكير غير التقليدي، وعندما يمارس الاعتبار الفردي يبني لديهم الأمان النفسي الذي يشجعهم على المبادرة والتجريب دون خوف من الفشل. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن هذه الأبعاد القيادية مجتمعة تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في ثقافة الابتكار داخل المنظمات، مما يُعزز الاقتناع بأن تطوير القيادات التحويلية يُمثل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسات (Al-Rasbi & Khan, 2025).

وانطلاقاً مما سبق، وإدراكاً للأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية كمحفز للابتكار، وفي ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 نحو تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها الابتكارية باعتبارها ركيزة أساسية للتنوع الاقتصادي والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر القيادة التحويلية بأبعادها على تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يُسهم في تزويد القيادات الإدارية وصانعي القرار بالمعرفة اللازمة لتبني ممارسات قيادية تحويلية تدعم جهود الابتكار وتُعزز التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات الحيوية (محمود، 2025).

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الأساسية للاقتصادات الحديثة، إذ تُشكّل النسبة الأكبر من النسيج الاقتصادي في معظم دول العالم، وتؤدي دوراً محورياً في توليد فرص العمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق التنوع الإنتاجي. وفي المملكة العربية السعودية، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يزيد عن (99%) من إجمالي المنشآت التجارية، وتسهم بنحو (28%) من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وتستوعب أكثر من (60%) من القوى العاملة في القطاع الخاص، مما يجعلها عنصراً جوهرياً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تطمح إلى رفع مساهمة هذا القطاع إلى (35%) من الناتج المحلي الإجمالي. غير أن هذه المؤسسات تواجه تحديات جوهرية تتعلق بقدرتها على الابتكار والتجديد والمنافسة في بيئة أعمال سريعة التغير ومتزايدة التعقيد، حيث تُشير التقارير الدولية إلى أن المملكة لا تزال

تسعى لتحسين ترتيبها في مؤشر الابتكار العالمي، مما يعكس وجود فجوة بين الطموحات الاستراتيجية والواقع الفعلي لممارسات الابتكار في المؤسسات.

وتُجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن القيادة تُعد المحرك الرئيسي للابتكار داخل المنظمات، إذ يتوقف نجاح جهود الابتكار إلى حد كبير على نمط القيادة السائد وقدرة القائد على تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتجديد. وتبرز القيادة التحويلية بوصفها أحد أكثر الأنماط القيادية فاعلية في هذا السياق، نظراً لقدرتها على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز التوقعات وتحدي الوضع الراهن وتبني أساليب عمل مبتكرة. إلا أن الملاحظ أن كثيراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض لا تزال تعتمد على أنماط قيادية تقليدية تركز على الإدارة اليومية والرقابة المباشرة دون إيلاء الاهتمام الكافي لبناء رؤية مشتركة أو تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين أو تشجيعهم على التفكير النقدي والابتكاري، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الابتكار والتجديد في هذه المؤسسات ويُضعف قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوعي القيادة التحويلية والابتكار على المستوى الدولي، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة السعودية تبقى محدودة ونادرة، لا سيما في مدينة الرياض التي تُعد المركز الاقتصادي الأكبر في المملكة. فمعظم الدراسات السابقة ركّزت على المنظمات الكبيرة أو القطاعات الحكومية، وأُجريت في بيئات ثقافية واقتصادية مغايرة، مما يُصعّب تعميم نتائجها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية التي تتميز بخصوصية هيكلية وثقافية وتنظيمية فريدة. كما أن الدراسات التي أُجريت في البيئة العربية والخليجية لم تتعمق بشكل كافٍ في دراسة أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة في تعزيز الابتكار بأبعاده المتعددة داخل هذا النوع من المؤسسات.

واستناداً إلى ما سبق، وفي ضوء الفجوة البحثية القائمة والحاجة الماسة إلى تقديم أدلة تجريبية حول هذه العلاقة في السياق السعودي، تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تعزيز الابتكار

بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والسعودية بإطار نظري شامل يربط بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والابتكار بأبعاده المتعددة، وهو ما يُشكّل إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة والقيادة.
- تأتي هذه الدراسة لسد فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية والسعودية تحديداً، إذ تندر الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا القطاع.
- تُقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن اختباره وتطبيقه في بيئات وقطاعات مختلفة، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء دراسات مقارنة ومكملة في سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة.
- تساهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري معمق لمفهوم القيادة التحويلية والابتكار وأبعادهما، من خلال مراجعة واستقراء الأدبيات والنظريات الإدارية الحديثة كنظرية القيادة التحويلية لباس وأفوليو ونظرية الابتكار التنظيمي.
- تُوفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن يستند إليها الباحثون في مجالات الإدارة والقيادة والابتكار لإجراء دراسات مستقبلية أكثر تعمقاً وتخصصاً.

2.3.1 الأهمية العملية (التطبيقية)

- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة من كونها تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار كركائز أساسية للتنوع الاقتصادي والتحول نحو الاقتصاد المعرفي.

- تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُساعد صانعي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فهم الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تحفيز الابتكار، مما يُمكنهم من تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية.
- تُوفر الدراسة أساساً علمياً لتصميم وبناء برامج تدريبية وتطويرية متخصصة لتأهيل القيادات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ممارسة أنماط القيادة التحويلية التي تُعزز الابتكار.
- تُساعد الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض على تحسين ميزتها التنافسية من خلال تحديد أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار، مما يُمكنها من توجيه مواردها بشكل أكثر كفاءة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.
3. قياس أثر التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.
4. قياس أثر الحفز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

5. قياس أثر الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

6. قياس أثر الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تعزيز الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؟
- ما أثر التأثير المثالي على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؟
- ما أثر الحفز الإلهامي على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؟
- ما أثر الاستثارة الفكرية على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؟
- ما أثر الاعتبار الفردي على تعزيز الابتكار بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؟

6.1 الفرض الرئيس:

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تعزيز الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تعزيز الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحفز الإلهامي على تعزيز الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على تعزيز الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على تعزيز الابتكار بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة الخصاونة (2021) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية

على العاملين في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على جودة حياة العمل في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين عن القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، بينما جاءت جودة حياة العمل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17). وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما يتضمنه من خصائص وممارسات لها تأثير في فعالية الشركة ومراعاة الجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين.

➤ دراسة الجرايدة والعون (2021) بعنوان: "أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي

للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الاستراتيجي بأبعاده (المحاذاة الاستراتيجية، استبصار الصناعة، الاستعداد التنظيمي) في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية، ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (170) موظفاً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الريادية بالأردن، وكانت الاستبانة الصالحة للتحليل (120) استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، وأن القيادة التحويلية تتوسط جزئياً العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وأوصت

الدراسة بمواصلة استخدام وتطوير الابتكار الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية والتحديات في الشركات الريادية.

➤ دراسة الرشيدى (2025) بعنوان: "الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على العاملين في وزارة الداخلية الكويتية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الكمي، وتكونت العينة من (180) استبانة تم جمعها من العاملين في (26) مركزاً داخل الوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي، كما تبين أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على التطوير التنظيمي، وأن مشاركة المعرفة تلعب دوراً محورياً كوسيط جزئي يعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتحسين عمليات مشاركة المعرفة في المؤسسات لتعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية، خاصة في وجود قيادة تحويلية قادرة على تحفيز الموظفين نحو الابتكار والتطوير المستمر.

➤ دراسة محمود (2025) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار المقتصد، مع دراسة الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في مستشفيات جامعة القاهرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مستشفيات جامعة القاهرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد، وأن قدرات التعلم التنظيمي تلعب دوراً وسيطاً تفسيرياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني أنماط القيادة التحويلية وتعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدعم جهود الابتكار المقتصد في المؤسسات الصحية.

➤ 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 السليمانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الإبداع التنظيمي، من خلال دراسة تحليلية ومقارنة لآراء العاملين في الشركات الخاصة في محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، وتكونت العينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة بالمحافظة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدعم الإبداع والابتكار في بيئات العمل الخاصة.

➤ دراسة Al-Rasbi & Khan (2025) بعنوان "The Role of Transformational Leadership in :

Fostering Innovation Culture within Oman's Private Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز ثقافة الابتكار داخل مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عُمان، في إطار رؤية عُمان 2040. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي المقطعي مع نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، وتكونت العينة من (231) موظفاً من ست صناعات رئيسية (اللوجستيات، تكنولوجيا المعلومات، التمويل، التصنيع، التجزئة، الرعاية الصحية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد مؤشراً قوياً لثقافة الابتكار حيث فسرت ما يقارب (62%) من التباين فيها، وكان التأثير المثالي الأقوى تأثيراً ($\beta=0.45$) وأوصت الدراسة بتصميم برامج تطوير قيادية تركز على سلوكيات القيادة التحويلية لتعزيز القدرة الابتكارية وتحقيق أهداف رؤية عُمان 2040.

➤ دراسة Karimi et al. (2023) بعنوان "The Role of Transformational Leadership in

Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees'

Psychological Capital"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل) في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكارية لدى الموظفين في القطاع العام بإيران. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتكونت العينة من (178) خبيراً زراعياً في المنظمات الحكومية الإيرانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً ومباشراً وسلوكيات العمل الابتكارية، كما أن الأمل والكفاءة الذاتية يتوسطان جزئياً هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن المنظمات تحتاج إلى إدارة كل من الموارد السياقية (القيادة التحويلية) والموارد النفسية (رأس المال النفسي) لتعزيز سلوكيات العمل الابتكارية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الابتكار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة العبيسي والشعار (2020) بعنوان: "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار: دراسة

تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الابتكار في المستشفيات الخاصة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المستشفيات المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الاستراتيجية لدى المستشفيات الخاصة لزيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

➤ دراسة السعيد (2020) بعنوان: "الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في الشركات النفطية: دراسة حالة في شركة نفط البصرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع بأبعادها (تطوير كفاءات الإبداع، تطوير العمليات والمنتجات) ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في شركة نفط البصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (113) موظفًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من العاملين في شركة نفط البصرة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي AMOS و SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع والابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء. وأوصت الدراسة بصياغة استراتيجيات لتنفيذ الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع لتعزيز الابتكار البيئي بمساعدة القيادة التحويلية الخضراء والتقنيات الحديثة.

➤ دراسة القضاة والنسور والشوابكة (2020) بعنوان: "أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (الاستدامة، التعلم مدى الحياة، التغيير التنظيمي) في تعزيز الابتكار في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) منظمة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (558) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار، حيث جاءت الاستدامة في المرتبة الأولى والتعلم مدى الحياة في المرتبة الثانية لتفسرا ما قيمته (50%) من التباين في التغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز خصائص المنظمة الذكية والاستعداد للتغيير التنظيمي كمتغير داعم في تعزيز الابتكار.

➤ دراسة الحجيلي (2024) بعنوان: "دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار في المملكة العربية السعودية: الفرص والتحديات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار بالمملكة العربية السعودية، مع تسليط الضوء على خمسة قطاعات رئيسية مستفيدة هي (التعليم، الحكومة، الصحة، الطاقة، النقل)، بالإضافة إلى قطاعات أخرى كالزراعة والخدمات المالية، في إطار رؤية السعودية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الذكاء الاصطناعي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع وجود تحديات تتطلب استثمارات في البنية التحتية وتطوير المهارات. وأوصت الدراسة بتعزيز الشراكات وتطوير البرامج التدريبية وزيادة الوعي العام بفوائد الذكاء الاصطناعي لتحقيق أهداف رؤية 2030.

➤ دراسة العباس (2024) بعنوان: "دور القيادة الإبداعية في تعزيز مهارات التمكين والابتكار وإحداث التغيير لدى المهندسين في شركة أرامكو السعودية فرع منيفة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإبداعية بأبعادها في تعزيز مهارات التمكين والابتكار وإحداث التغيير لدى المهندسين في شركة أرامكو السعودية فرع منيفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المهندسين في فرع منيفة وعددهم (220) مهندساً باستخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية عبر جوجل فورم لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز التمكين والابتكار والتغيير في سياق شركة أرامكو السعودية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الإبداعية وتنمية مهارات القيادة بين المهندسين لتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

➤ دراسة (2022) Malibari & Bajaba بعنوان "Entrepreneurial Leadership and Employees' Innovative Behavior: A Sequential Mediation Analysis of Innovation Climate and Employees' Intellectual Agility"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال التحليل الوسيط التتابعي لمناخ الابتكار والرشاقة الفكرية للموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من موظفين في مؤسسات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الريادية تؤثر بشكل معنوي على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال مناخ الابتكار والرشاقة الفكرية، حيث يُنشئ القادة الرياديون مناخاً ملائماً للابتكار لا يُمكن المرؤوسين فحسب بل يحفزهم أيضاً على تبني سلوكيات ابتكارية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مناخ الابتكار وتطوير الرشاقة الفكرية لدى الموظفين لدعم السلوك الابتكاري.

➤ دراسة (2022) Pasha et al. بعنوان "Fostering Innovative Work Behaviour in SMEs Exploring Ecopreneurship Perspective"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال البيئية (Ecopreneurship) على سلوك العمل الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، مع تحليل الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من موظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ريادة الأعمال البيئية تؤثر إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري، وأن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط هذه العلاقة، حيث إن التوجه البيئي الريادي يعزز ثقة الموظفين في قدراتهم الإبداعية مما ينعكس على سلوكياتهم الابتكارية في العمل. وأوصت الدراسة بتبني منظور ريادة الأعمال البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية لتحفيز الابتكار.

8.1 الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع عدد من هذه الدراسات في جوانب متعددة، إذ تتفق مع دراسة الخصاونة (2021) ودراسة الرشيد (2025) ودراسة Al-Rasbi & Khan (2025) ودراسة Karimi et al (2023) في تناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل رئيسي والاعتماد على أبعادها الأربعة المستمدة من نموذج باس وأفوليو (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، كما تتفق مع دراسة القضاة والنسور والشوابكة (2020) ودراسة مسلي وبونويرة (2022) ودراسة العبيسي والشعار (2020) ودراسة Pasha et al (2022) ودراسة Malibari & Bajaba (2022) في تناول الابتكار بأبعاده المختلفة كمتغير تابع والتأكيد على أهميته الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي والتنافسية. وتتفق أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في تحليلها، فضلاً عن الاتفاق في التأكيد على النظم النظرية لمفهوم القيادة التحويلية والابتكار والتأكيد على العلاقة الإيجابية بينهما.

بيد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة وتتميز عنها في عدة جوانب تُشكل في مجملها الفجوة البحثية التي تسعى لسدها، فمن حيث بيئة التطبيق تختلف عن دراسة الخصاونة (2021) ودراسة الجرايدة والعون (2021) اللتين طُبقتا في البيئة الأردنية، وعن دراسة السعيد (2020) التي طُبقت في البيئة العراقية، وعن دراسة الرشيد (2025) التي طُبقت في البيئة الكويتية، وعن دراسة عبدالقادر (2025) التي طُبقت في إقليم كردستان، وعن دراسة Al-Rasbi & Khan (2025) التي طُبقت في سلطنة عُمان، وعن دراسة Karimi et al (2023) التي طُبقت في إيران، في حين تُطبق الدراسة الحالية في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ومن حيث القطاع المستهدف، تختلف عن دراسة محمود (2025) التي ركزت على المستشفيات الجامعية وعن دراسة العباس (2024) التي استهدفت شركة أرامكو وعن دراسة الرشيد (2025) التي طُبقت في القطاع الحكومي الأمني وعن دراسة Hoai, Hung, & Nguyen (2022) التي استهدفت منظمات القطاع العام، بينما تستهدف الدراسة الحالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديداً وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة رغم

أهميته المتزايدة. ومن حيث المتغيرات، تختلف عن الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية كمتغير وسيط مثل دراسة الجرايدة والعون (2021) ودراسة السعيد (2020)، وعن الدراسات التي ربطتها بمتغيرات تابعة مغايرة كجودة حياة العمل في دراسة الخصاونة (2021) والتطوير التنظيمي في دراسة الرشيد (2025) والاندماج الوظيفي في دراسة Lai et al (2020)، حيث تجمع الدراسة الحالية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة والابتكار كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في نموذج متكامل لم تتناوله الدراسات السابقة مجتمعاً في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والسعودية تحديداً.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: القيادة التحويلية – الإطار المفاهيمي والنظري

يعود مفهوم القيادة التحويلية في جذوره الأولى إلى العالم جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns) الذي قدّمه عام 1978 في إطار دراسته للقيادة السياسية، حيث ميّز بين نمطين من القيادة: القيادة التبادلية التي تقوم على علاقات المنفعة المتبادلة بين القائد والأتباع، والقيادة التحويلية التي تتجاوز هذه العلاقة التبادلية لترتقي بدوافع الأتباع واحتياجاتهم إلى مستويات أعلى من الوعي والالتزام بالأهداف الجماعية. ثم جاء باس (Bass) عام 1985 ليُطوّر هذا المفهوم ويحوّله إلى نموذج إداري شامل قابل للقياس والتطبيق في البيئات التنظيمية المختلفة، مؤسساً بذلك ما أصبح يُعرف بنظرية القيادة التحويلية الكاملة (Full Range Leadership Theory) التي طوّرها لاحقاً بالتعاون مع أفوليو (Avolio) لتصبح من أكثر النظريات القيادية رسوخاً واستخداماً في البحث العلمي والممارسة الإدارية. (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020)

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أربعة أبعاد سلوكية مترابطة ومتكاملة تُعرف بالأبعاد الأربعة (4I's). يتمثل البعد الأول في التأثير المثالي (Idealized Influence) الذي يُشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة ونموذجاً أخلاقياً يُحتذى به من قبل مرؤوسيه، إذ يتحلّى بمستويات عالية من النزاهة والمصداقية

ويُقَدَّم مصلحة المنظمة والعاملين على مصلحته الشخصية، مما يُكسبه احترام الأتباع وثقتهم وإعجابهم ويدفعهم إلى التماهي معه والسعي لمحاكاة سلوكياته. ويتمثل البُعد الثاني في الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation) الذي يعكس قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وجذابة وإيصالها للعاملين بأسلوب تحفيزي يبعث فيهم الحماس والتفاؤل والإيمان بإمكانية تحقيق أهداف طموحة تتجاوز التوقعات المعتادة، فيخلق لديهم شعوراً بالمعنى والغاية في العمل الذي يؤدونه (الخصاونة، 2021).

أما البُعد الثالث فيتمثل في الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) التي تُعبّر عن سلوكيات القائد التي تُشجع العاملين على التفكير النقدي والإبداعي وتحدي المسلمات والافتراضات القائمة وإعادة صياغة المشكلات والبحث عن حلول مبتكرة غير تقليدية، إذ يحرص القائد على تهيئة مناخ فكري يُقدّر التنوع في الأفكار ولا يُعاقب على الأخطاء بل يعتبرها فرصاً للتعلّم والتطوير. ويتمثل البُعد الرابع في الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الذي يُجسّد دور القائد كمُوجّه ومُرشد يهتم بالاحتياجات الفريدة لكل فرد من مرؤوسيه ويعمل على تطوير قدراتهم وإمكانياتهم من خلال التفويض والتدريب والتوجيه والاستماع الفعّال، مما يُعزز لديهم الشعور بالأمان النفسي والتقدير ويُحفّزهم على تقديم أفضل ما لديهم. (Al-Rasbi & Khan, 2025).

ثانياً: الابتكار – الإطار المفاهيمي والنظري

يُمثل الابتكار أحد أكثر المفاهيم الإدارية ثراءً وتعددًا في الأبعاد والتعريفات، وقد تطور مفهومه عبر العقود من كونه مجرد اختراع أو تطوير تقني إلى مفهوم شامل يُغطي مختلف جوانب النشاط التنظيمي. ويمكن تعريف الابتكار في السياق التنظيمي بأنه عملية توليد وتبني وتطبيق أفكار أو أساليب أو منتجات أو خدمات جديدة أو محسّنة تُضيف قيمة للمنظمة وأصحاب المصلحة. وتتعدد النظريات التي تناولت الابتكار، من أبرزها نظرية الابتكار التنظيمي لشومبيتر (Schumpeter) التي اعتبرت الابتكار المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والتدمير الخلاق، ونظرية انتشار الابتكار لروجرز (Rogers) التي فسّرت كيفية انتشار الأفكار الجديدة وتبنيها داخل المنظمات والمجتمعات، فضلاً عن نظرية المنظمة المتعلمة لسينج (Senge) التي ربطت بين التعلّم التنظيمي المستمر والقدرة على الابتكار والتجديد (العمراوي، 2023).

وتتنوع أبعاد الابتكار في المؤسسات لتشمل عدة أنماط متكاملة. يُعنى الابتكار في المنتجات والخدمات بتطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات القائمة بما يلبي احتياجات العملاء المتغيرة ويُعزز الموقع التنافسي للمؤسسة. أما الابتكار في العمليات فيُركز على استحداث أو تحسين الأساليب والتقنيات والإجراءات التشغيلية بهدف رفع الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين جودة المخرجات. ويتمثل الابتكار التنظيمي في تبني هياكل تنظيمية وممارسات إدارية ونظم عمل جديدة تُعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. في حين يُعنى الابتكار التسويقي بتطوير أساليب واستراتيجيات تسويقية مبتكرة في التسعير والترويج والتوزيع والوصول إلى الأسواق المستهدفة (مسلي وبونيرة، 2022).

ثالثاً: الأساس النظري للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

تتعدد المنطلقات النظرية التي تُفسّر العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار وتُقدم إطاراً تفسيرياً لآليات هذا التأثير. تُعد نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) من أبرز هذه النظريات، إذ ترى أن العلاقة بين القائد والمرؤوس تقوم على تبادلات اجتماعية تتجاوز الإطار التعاقدى الرسمي، فعندما يُقدم القائد التحويلي الدعم والتمكين والاهتمام لمرؤوسيه يشعرون بالالتزام الأدبي بالمبادلة، وتتجلى هذه المبادلة في بذل جهود استثنائية تشمل تقديم أفكار مبتكرة والانخراط في سلوكيات إبداعية تتجاوز المتطلبات الرسمية لوظائفهم. (Doan, Nguyen, & Nguyen, 2020)

كما تُسهّم نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي (Social Cognitive Theory) لباندورا في تفسير هذه العلاقة، حيث تُشير إلى أن القائد التحويلي يؤثر في سلوكيات الأتباع الابتكارية من خلال آليتين رئيسيتين: أولاهما النمذجة السلوكية إذ يعمل القائد كنموذج يُجسد قيم الإبداع والتجديد فيتعلم الأتباع منه بالملاحظة والمحاكاة، وثانيتهما تعزيز الكفاءة الذاتية حيث يعمل القائد على بناء ثقة الأتباع بقدراتهم الإبداعية من خلال التشجيع والتفويض والدعم مما يُحفّزهم على المبادرة والابتكار. (Karimi et al., 2023)

وتُقدم نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) بُعداً تفسيرياً إضافياً، إذ تعتبر ثقافة الابتكار مورداً تنظيمياً قيماً ونادراً يصعب تقليده ويُحقق ميزة تنافسية مستدامة، ويؤدي القائد التحويلي

دور المهندس الرئيسي في بناء هذا المورد من خلال تشكيل الروتينات التنظيمية والنماذج الذهنية التي تُعزز قدرة المنظمة على الابتكار المستمر والتكيف مع المتغيرات البيئية (الجرايدة والعون، 2021).

وأخيراً، تُقدم نظرية التمكين الهيكلي والنفسي إطاراً تكاملياً لفهم هذه العلاقة، حيث يعمل القائد التحويلي على تمكين العاملين هيكلياً من خلال توفير الموارد والمعلومات وفرص التطوير وصلاحيات اتخاذ القرار، وتمكينهم نفسياً من خلال تعزيز شعورهم بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير، وهو ما يُرى الأرضية الخصبة لازدهار الابتكار بمختلف أبعاده داخل المؤسسة (Monje-Amor, Vázquez, & Faíña, 2020). وتتكامل هذه المنطلقات النظرية فيما بينها لتُقدم إطاراً نظرياً شاملاً يُؤسس لفهم معمق لأثر القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما ستسعى هذه الدراسة إلى اختباره تجريبياً في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، إذ يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسات التي تسعى إلى وصف الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليلها كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، مع تجاوز مرحلة الوصف إلى التحليل والتفسير والربط بين المتغيرات واستخلاص الاستنتاجات منها. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على المسح المكتبي والاستقراء المعمق للأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والابتكار)، وذلك لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة. أما الشق الميداني فسيعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج وتفسيرها.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتشير بيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) إلى أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في مدينة الرياض يتجاوز (184,000) مؤسسة، وتُشكل ما نسبته نحو (33%) من إجمالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة. ويعمل فيها ما يزيد عن (1.2) مليون موظف، وتتنوع على قطاعات اقتصادية متعددة تشمل التجارة والخدمات والتقنية والصناعة وغيرها. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتشعبه الجغرافي والقطاعي، فإنه سيتم التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات ذات الصلة المباشرة بالابتكار مثل قطاع التقنية والاتصالات والخدمات المهنية والصناعات التحويلية.

وسوف يتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل مختلف القطاعات وأحجام المؤسسات والمستويات الإدارية تمثيلاً متوازناً. واستناداً إلى جداول تحديد حجم العينة المعتمدة في البحوث الاجتماعية والإدارية، ومع الأخذ بعين الاعتبار مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%)، فإن الحد الأدنى المطلوب

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات الصلة كالهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) والهيئة العامة للإحصاء، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة مثل (Scopus, Web of Science, Google Scholar) دار المنظومة، المنهل)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة (Questionnaire) المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

13.1 أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1) موافق بشدة إلى (5) غير موافق بشدة، وستكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين)
- القسم الثاني: محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل): ويتضمن عبارات تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.
- القسم الثالث: محور الابتكار (المتغير التابع): ويتضمن عبارات تقيس أبعاد الابتكار.

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (Face Validity) بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وصدق البناء (Construct Validity) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

(V.26)، وسيتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب العبارات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- اختبارات الصدق والثبات: وتشمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- تحليل الانحدار: وسيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على الابتكار وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد.

15.1 حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تعزيز الابتكار كمتغير تابع
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الجانب الميداني للدراسة وتوزيع الاستبانات وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2027م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية فرضتها موجات العولمة والتسارع التكنولوجي واشتداد المنافسة، وهي تحولات أعادت تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية ووضعت القيادة في صدارة العوامل الحاكمة لنجاح المنظمات واستمرارها. لم يعد دور القائد مقتصرًا على التخطيط والتنظيم والرقابة وفق الأطر الكلاسيكية، بل صار يتطلب قدرة على استشراف المستقبل وإلهام الأفراد وبناء ثقافة تنظيمية تحتضن التغيير وتشجع المبادرة. وقد انعكس هذا التطور على الأدبيات الإدارية التي شهدت منذ ثمانينيات القرن العشرين تحولًا واضحًا نحو النماذج القيادية التحويلية بوصفها أكثر ملاءمة لمواجهة التعقيد البيئي المتزايد. وتنبع أهمية دراسة القيادة التحويلية من كونها لا تكتفي بتحقيق أهداف الأداء الراهنة بل تسعى إلى الارتقاء بمستويات الطموح لدى العاملين وتحويل اهتماماتهم من المصلحة الذاتية الضيقة إلى الالتزام برسالة المنظمة ورؤيتها الكلية، وهو ما يُعد شرطًا مسبقًا لأي جهد ابتكاري حقيقي.

تبرز أهمية القيادة التحويلية من ثلاث زوايا متكاملة. أولاً، على الصعيد الفردي، يُسهم القائد التحويلي في تنمية الموارد النفسية للعاملين من كفاءة ذاتية وأمل ومرونة وتفاؤل، مما يرفع مستوى دافعيتهم الداخلية ويُمكّنهم من تقديم سلوكيات عمل ابتكارية تتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي (Karimi, Ahmad, Malek, Yaghoubi Farani & Liobikienė, 2023). ثانياً، على الصعيد الجماعي، تُوجد القيادة التحويلية مناخًا من الثقة المتبادلة والتمكين الهيكلي الذي يُيسّر تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي بين فرق العمل، فتتحول المنظمة إلى كيان جماعي قادر على التعلم المستمر والتكيف السريع (Monje-Amor, Vázquez & Faíña, 2020). ثالثاً، على الصعيد الاستراتيجي، تُعد القيادة التحويلية أداة فاعلة لتحقيق التوافق بين الرؤية طويلة المدى للمنظمة ومتطلبات الأداء اليومي، إذ ينجح القائد التحويلي في ترجمة

التوجهات الاستراتيجية إلى سلوكيات تشغيلية ملموسة تتبناها مختلف المستويات الإدارية (الجرايدة والعون، 2021)

، تناولت دراسة الخصاونة (2021) تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل لدى العاملين في قطاع الاتصالات الأردني، مُقدّمةً إطارًا يربط بين أبعاد القيادة التحويلية والجوانب الاجتماعية والإنسانية لبيئة العمل. وعلى صعيد التطوير التنظيمي، بحث الرشيدى (2025) في الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في سياق مؤسسي حكومي كويتي، كاشفًا عن أن مشاركة المعرفة تمثل آلية تفسيرية جوهرية في نقل أثر القيادة إلى مخرجات التطوير. أما على صعيد الابتكار المقتصد في القطاع الصحي، فقد سعت دراسة محمود (2025) إلى استكشاف كيف تُعزز القيادة التحويلية قدرات التعلم التنظيمي التي تتوسط علاقتها بالابتكار في مستشفيات جامعة القاهرة. كما فحصت عبدالقادر (2025) هذا المفهوم في بيئة تنافسية مختلفة من خلال تحليل مقارن لأراء العاملين في شركات خاصة بمحافظه السليمانية حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي.

ومن الأدبيات الأجنبية، ركزت دراسة Lai, Tang, Lu, Lee and Lin (2020) على الآلية الوسيطة للاندماج الوظيفي بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مقدمةً تحليلًا دقيقًا لكيفية تحويل الممارسات القيادية إلى طاقة نفسية تدفع العاملين نحو أداء متميز. وفي سياق المشاريع، تناولت Doan, Nguyen and Nguyen (2020) التفاعل بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي كمحددات لنجاح المشاريع، مبرزةً أن القيادة التحويلية تمثل حلقة وصل بين القدرات العاطفية للقائد والنتائج المؤسسية الكلية. وقد اتجه Yamin (2020) إلى فحص دور القيادة التحويلية والتوجه الريادي في الاحتفاظ بالعاملين في ظل الميزة التنافسية كمتغير معدل، وهو ما يكشف عن بعد استراتيجي آخر للقيادة التحويلية يتصل بإدارة رأس المال البشري. إن هذا التنوع في الزوايا البحثية يؤكد أن القيادة التحويلية مفهوم متعدد المخرجات يتجاوز حدود الأداء المباشر ليشمل الابتكار والتعلم والتمكين والاحتفاظ بالكفاءات.

2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية وتطوره

يُنسب التأسيس المفاهيمي للقيادة التحويلية إلى العالم السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز الذي ميّز عام 1978 بين نمطين من القيادة: القيادة التبادلية القائمة على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، والقيادة التحويلية التي يسعى فيها القائد إلى الارتقاء بدوافع المرؤوسين واحتياجاتهم نحو مستويات أعلى من القيم والأهداف المشتركة. وقد نقل بيرنارد باس هذا المفهوم من الحقل السياسي إلى الإدارة التنظيمية عام 1985 حين صاغ نموذجاً المعروف بـ "القيادة كاملة النطاق" الذي يضع القيادة التحويلية في أعلى سلم الفاعلية القيادية، ويصفها بأنها العملية التي يسعى القائد من خلالها إلى إحداث تغيير جوهري في قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتخطى حدود العلاقة التعاقدية التقليدية. ثم طُوّر باس بالتعاون مع أفوليو مقياس القيادة متعدد العوامل الذي صار الأداة الأكثر استخداماً في قياس هذا النمط القيادي عالمياً.

وتتسم القيادة التحويلية وفق هذا التراث النظري بعدة خصائص جوهرية: فالقائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة ومُلهمّة يستطيع نقلها إلى العاملين بأسلوب يُثير حماسهم ويدفعهم إلى تبنيها بوصفها رؤيتهم الذاتية، كما يُعامل كل فرد بوصفه كياناً فريداً يحتاج إلى توجيه ودعم مخصصين، فضلاً عن تشجيعه للتساؤل النقدي والتفكير الإبداعي الذي يتحدى الافتراضات السائدة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات العربية؛ فقد عالجت دراسة الخصاونة (2021) من منظور أثره في البعد الإنساني والاجتماعي لبيئة العمل في قطاع الاتصالات الأردني، بينما تناولته عبد القادر (2025) من منظور قدرته على تعزيز الإبداع في بيئة الأعمال الخاصة بإقليم كردستان العراق، وكلاهما اعتمد على أبعاد باس وأفوليو الأربعة إطاراً مرجعياً. ومن الأدبيات الأجنبية، قدّم Al-Rasbi and Khan (2025) تعريفاً إجرائياً للقيادة التحويلية بوصفها نمط القيادة الذي يُوظف التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي لخلق ثقافة ابتكارية داخل المنظمة، وقد طبّق هذا التعريف على القطاع الخاص العماني باستخدام مقياس MLQ المعدّل ضمن نمذجة المعادلات البنائية.

إن تعدد التعريفات يعكس اتساع المفهوم أكثر مما يعكس غموضه؛ فجميع التعريفات تتفق على جوهر واحد وهو أن القائد التحويلي يُحدث تغييراً نوعياً في مستوى وعي المرؤوسين ودافعيتهم وطموحهم، لكنها تختلف في التركيز على المخرج المستهدف: فبعضها يركز على الأداء الوظيفي كما عند (Lai et al. 2020)، وبعضها على نجاح المشاريع كما عند (Doan et al. 2020)، وبعضها على الاندماج الوظيفي كما عند (Monje-Amor et al. 2020)، وبعضها على الابتكار كما عند (Al-Rasbi and Khan 2025). وتتبنى الدراسة الحالية المنظور الذي يربط القيادة التحويلية بالابتكار بوصفه المخرج الأكثر أهمية استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تنافسية متسارعة.

3.1.2 أهمية القيادة التحويلية وأهدافها في السياق المؤسسي

تكتسب القيادة التحويلية أهميتها من قدرتها على تحقيق ثلاثة أهداف متكاملة تمس جوهر الأداء المؤسسي. الهدف الأول هو بناء رأس مال نفسي قوي لدى العاملين؛ فالقائد التحويلي عبر سلوكياته الملهممة ورعايته الفردية يُسهم في تنمية شعور العاملين بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة النفسية، وهذه الموارد النفسية تُشكّل القاعدة التي ينطلق منها السلوك الابتكاري والأداء المتميز. وقد استكشفت Karimi et al. (2023) هذه العلاقة في سياق الخبراء الزراعيين الإيرانيين، حيث اعتمدت نمذجة المربعات الصغرى الجزئية لفحص الدور الوسيط لكل مكون من مكونات رأس المال النفسي بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مُقدّمةً تفكيكاً تحليلياً دقيقاً لمسارات التأثير بدلاً من الاكتفاء بقياس العلاقة الكلية المباشرة. وتُفيد هذه الزاوية البحث الحالي في فهم الآليات النفسية الفردية التي تنقل أثر القيادة إلى سلوك الابتكار.

الهدف الثاني هو خلق بنية تنظيمية تمكينية تُيسّر تدفق المعلومات وتبادل المعرفة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بالتأثير المباشر في الأفراد بل يسعى إلى تصميم بيئة عمل تمنح العاملين الصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة للمبادرة والابتكار. وقد عالجت (Monje-Amor et al. 2020) هذا البعد من خلال فحص الدور الوسيط للتمكين الهيكلي بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي في سياق أوروبي، مُبرزةً أن التمكين الهيكلي ليس مجرد نتيجة للقيادة بل آلية تنظيمية تُضاعف أثرها. كما تناول الرشدي

(2025) آلية تنظيمية مكملة وهي مشاركة المعرفة بوصفها وسيطاً بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في بيئة حكومية كويتية، وهو ما يُبرز أن أثر القيادة التحويلية يتضاعف حين تتوافر قنوات فاعلة لنشر المعرفة وتدويرها بين الوحدات التنظيمية. وفي السياق ذاته، اعتمد محمود (2025) على قدرات التعلم التنظيمي كوسيط تفسيري بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد في المستشفيات الجامعية المصرية، مؤكداً أن المنظمة التي تمتلك قدرات تعلم راسخة تكون أقدر على تحويل الممارسات القيادية التحويلية إلى ابتكارات فعلية.

أما الهدف الثالث فهو تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عبر الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتوجيه طاقاتها نحو الريادة والابتكار. ففي بيئة تتسم بحرب المواهب، يصبح القائد التحويلي عامل جذب واستبقاء للعاملين المتميزين الذين يشعرون بأنهم ينتمون إلى مشروع أكبر من مجرد وظيفة. وقد فحص Yamin (2020) هذا البعد من خلال تحليل دور القيادة التحويلية والتوجه الريادي في الاحتفاظ بالموظفين مع اختبار الأثر المعدل للميزة التنافسية، مُقدِّماً رؤية مركبة تجمع بين القيادة وريادة الأعمال والمنافسة في نموذج واحد. وتتقاطع هذه الزاوية مع ما أشار إليه الجرايدة والعون (2021) من أن القيادة التحويلية تُمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الريادية الأردنية، بما يعني أن فاعلية الابتكار ذاته تتوقف جزئياً على وجود قيادة تحويلية تُوجِّهه وتدعمه. إن هذه الأهداف الثلاثة مجتمعة تجعل من القيادة التحويلية ضرورة استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للتنافس والنمو في اقتصاد المعرفة.

4.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد نموذج باس وأفوليو الأربعة بوصفها الأكثر رسوخاً واتساقاً في الأدبيات الإدارية، وهي الأبعاد ذاتها التي تبنتها معظم الدراسات المرجعية في هذا البحث سواء العربية منها أو الأجنبية (الخصاونة، 2021؛ Al-Rasbi & Khan, 2025؛ Lai et al., 2020). وفيما يأتي عرض تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد.

البعد الأول: التأثير المثالي. يُشير هذا البعد إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى من خلال سلوكه الأخلاقي واتساق أقواله مع أفعاله، مما يُؤكّد لدى المرؤوسين شعورًا عميقًا بالاحترام والثقة والإعجاب يدفعهم إلى التماهي معه وتبني قيمه. إن القائد الذي يتمتع بتأثير مثالي مرتفع يضع مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية ويُظهر التزامًا ثابتًا بالمبادئ حتى في ظروف الضغط وعدم اليقين، وهو ما يُنشئ قاعدة نفسية آمنة تُشجّع العاملين على المخاطرة المحسوبة وتجريب الأفكار الجديدة دون خوف من العقاب. وقد أبرزت دراسة (Al-Rasbi and Khan (2025) أن التأثير المثالي كان البعد الأكثر تفسيرًا لتباين ثقافة الابتكار في القطاع الخاص العماني مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى، كما تفاوت أثره بين القطاعات الصناعية وغير الصناعية عبر تحليل المجموعات المتعددة، مما يشير إلى أن أهمية القدوة القيادية تتباين وفقًا لطبيعة الصناعة ومستوى المخاطر المرتبطة بها. وفي السياق العربي، أكدت عبد القادر (2025) على أن التأثير المثالي يُمثّل الحجر الأساس الذي تنبني عليه بقية أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث لا يمكن للقائد أن يُلهم أو يُحفّز أو يراعي الفروق الفردية ما لم يكن أولًا موضع ثقة واحترام.

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي. يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية جذابة وتوصيلها للعاملين بأسلوب يُثير حماسهم ويمنح عملهم اليومي معنى أعمق. فالقائد المُلهم لا يكتفي بتحديد الأهداف بل يربطها بقيم أسمى ويرسم صورة حيّة للمستقبل المنشود، مما يخلق طاقة جماعية تدفع الفريق نحو تحقيق إنجازات تفوق التوقعات. ويُعدّ التحفيز الإلهامي عنصرًا حاسمًا في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر غالبًا إلى الموارد المادية الكافية لتحفيز العاملين ماديًا، فيصبح الإلهام القيادي بديلًا فعالًا يُعوّض شح الموارد بوفرة الحافز المعنوي. وقد عالجت الخصاونة (2021) هذا البعد ضمن إطار جودة حياة العمل في شركات الاتصالات الأردنية، حيث ربط بين قدرة القائد على بث الحماس والإلهام وبين شعور العاملين بجودة حياتهم المهنية. كما أن (Lai et al. (2020) أوضحوا أن التحفيز الإلهامي يُسهم في رفع مستوى الاندماج الوظيفي الذي يُعدّ شرطًا ضروريًا لتحويل الطاقة النفسية إلى أداء فعلي متميز.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية. يدل هذا البعد على ممارسة القائد لتحدي الافتراضات السائدة وتشجيع المرؤوسين على التفكير النقدي وإعادة صياغة المشكلات من زوايا جديدة وطرح حلول مبتكرة دون

التقيد بالأساليب التقليدية. إن القائد الذي يمارس الاستثارة الفكرية لا يُعاقب على الخطأ بل يتعامل معه بوصفه فرصة للتعليم، ولا يفرض رأيه بل يطرح أسئلة تُحفّز التفكير العميق، وهو بذلك يُنشئ بيئة نفسية آمنة تُمثّل الحاضنة الطبيعية للابتكار. وتبرز أهمية هذا البعد بشكل خاص في دراسة (Karimi et al. (2023 التي أظهرت أن الاستثارة الفكرية ترتبط بتنمية الكفاءة الذاتية لدى العاملين الزراعيين الإيرانيين، فحين يُشجّع الفرد على التفكير المستقل يزداد إيمانه بقدرته على تقديم أفكار ذات قيمة. وفي السياق المؤسسي الفيتنامي، أشارت (Hoai, Hung and Nguyen (2022 إلى أن الاستثارة الفكرية تُعدّل العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية وكثافة الابتكار في منظمات القطاع العام، بما يعني أن أنظمة الرقابة التي قد تُقيد الابتكار في ظل قيادة تقليدية يمكن أن تتحول إلى محفّز له حين يُمارس القائد الاستثارة الفكرية ويُعيد تأطير الرقابة بوصفها أداة تعلم وتحسين لا أداة عقاب ومحاسبة.

البعد الرابع: الاعتبار الفردي. يعكس هذا البعد اهتمام القائد بكل فرد من أفراد فريقه بوصفه شخصية متفردة لها احتياجات تنموية ودوافع وطموحات مختلفة عن غيرها. يتجلى ذلك في التوجيه والإرشاد الشخصي وتفويض المهام وفقاً لقدرات كل فرد وتوفير فرص التدريب والتطوير المناسبة. ويتجاوز الاعتبار الفردي مجرد الاهتمام العاطفي إلى بناء علاقة تطويرية تُسهم في تنمية إمكانات العامل وإعداده لتحمل مسؤوليات أكبر. وقد أسهمت (Monje-Amor et al. (2020 في تعميق فهم هذا البعد حين أوضحتا أن الاعتبار الفردي يُسهم في تشكيل التمكين الهيكلي الذي يمنح العاملين إحساساً بالاستقلالية والأهمية والمشاركة في صنع القرار. كما أن (Doan et al. (2020 ربطتا بين الاعتبار الفردي والذكاء العاطفي للقائد، مشيرتين إلى أن القائد الذي يمتلك حساسية عاطفية عالية يستطيع فهم الاحتياجات غير المعلنة لمؤسسيه وتقديم الدعم المناسب في الوقت المناسب. وتتقاطع هذه الفكرة مع ما أشار إليه (Yamin (2020 من أن الاعتبار الفردي يُعزز شعور العاملين بالانتماء ويُقلل من نوايا تركهم للعمل، وهو بعد بالغ الأهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على عدد محدود من الكفاءات الأساسية.

5.1.2 مداخل نظرية مفسرة لتأثير القيادة التحويلية

يمكن فهم آليات تأثير القيادة التحويلية في ضوء عدة مداخل نظرية متكاملة. المدخل الأول هو نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن العلاقة بين القائد والمرؤوس تتخطى حدود التبادل المادي لتشمل تبادلات اجتماعية ونفسية؛ فحين يُقدّم القائد التحويلي الدعم والتمكين والاحترام، يردّ المرؤوس بسلوكيات تطوعية تتجاوز الدور الرسمي كالابتكار والمبادرة. وقد استندت (Doan et al. (2020 ضمناً إلى هذا المدخل حين ربطتا بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع، إذ يُعدّ الالتزام أحد أبرز مخرجات التبادل الاجتماعي الإيجابي.

المدخل الثاني هو نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي لباندورا التي تُفسّر كيف يتعلم الأفراد من خلال ملاحظة سلوك القائد ونمذجته. فالقائد التحويلي الذي يُظهر سلوكاً ابتكارياً ويتحمل المخاطر ويُكافئ التجريب يُرسل رسائل ضمنية قوية إلى العاملين بأن الابتكار سلوك مرغوب ومُثاب. وقد استثمرت Karimi et al. (2023) هذا المدخل في تفسير كيف تُنمّي القيادة التحويلية الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل لدى العاملين، فهذه الموارد النفسية تتشكل جزئياً من خلال المشاهدة والتقليد والتعزيز الاجتماعي الذي يُقدّمه القائد.

المدخل الثالث هو مدخل القدرات الديناميكية الذي يرى المنظمة بوصفها كياناً يتعلم ويتكيف باستمرار مع بيئته. وتُعدّ القيادة التحويلية في هذا الإطار قدرة ديناميكية بحد ذاتها لأنها تُمكن المنظمة من استشعار التغيرات البيئية واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها. وقد تبني الجرايدة والعون (2021) هذا المنظور حين عالجا القيادة التحويلية بوصفها متغيراً وسيطاً بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الريادية، مشيرين إلى أن القدرة على الابتكار استراتيجياً لا تتحول إلى أداء فعلي إلا بوجود قيادة تحويلية تُترجمها إلى ممارسات يومية. كما أن محمود (2025) استندت إلى قدرات التعلم التنظيمي كألية وسيطة تعكس البعد الديناميكي للمنظمة في تحويل المدخلات القيادية إلى مخرجات ابتكارية.

المدخل الرابع هو مدخل التمكين بشقيه الهيكلي والنفسى. فالتمكين الهيكلي يتمثل في إتاحة الموارد والمعلومات والصلاحيات، بينما التمكين النفسى يتصل بالشعور بالمعنى والكفاءة والاستقلالية

والتأثير. وقد فصلت Monje-Amor et al. (2020) في دور التمكين الهيكلي كوسيط بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، مؤكدين أن القائد التحويلي لا يكتفي بالتأثير النفسي بل يعمل على تعديل البنية التنظيمية لجعلها أكثر مرونة ودعمًا للمبادرة. وتتقاطع هذه الرؤية مع ما أشار إليه الرشيد (2025) من أن مشاركة المعرفة تُمثل شكلاً من أشكال التمكين المعرفي الذي يُضاعف أثر القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص هيكلية وثقافية تجعلها بيئة خصبة لتطبيق القيادة التحويلية ولكن بشروط محددة. فالهيكل التنظيمي المسطح وقنوات الاتصال القصيرة تُيسّر التفاعل المباشر بين القائد والعاملين وتُسرع نقل الرؤية والقيم، لكن محدودية الموارد المالية والبشرية تفرض على القائد أن يكون أكثر إبداعاً في أساليب التحفيز والتمكين. وفي هذا السياق، يمكن اقتراح عدة استراتيجيات مستمدة من الأدبيات المرجعية للبحث.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في بناء رؤية مشتركة تُترجم إلى أهداف قابلة للقياس على مستوى كل فرد وكل فريق، بحيث يشعر العاملون بأنهم شركاء في صنع المستقبل لا مجرد منفذين للتعليمات. وقد أكد الجرايدة والعون (2021) على أن التوافق الاستراتيجي بين الرؤية القيادية وأهداف العاملين يُمثل شرطاً أساسياً لتحويل الابتكار الاستراتيجي إلى أداء فعلي. الاستراتيجية الثانية هي تصميم بيئة تعلم مستمرة تُشجّع التجريب وتتقبل الفشل بوصفه مصدراً للتعلم؛ وقد أشار محمود (2025) إلى أن قدرات التعلم التنظيمي تُعدّ الآلية التي تنقل أثر القيادة التحويلية إلى الابتكار، مما يعني أن القائد يجب أن يستثمر في بناء هذه القدرات من خلال أنظمة التدريب وتبادل الممارسات المثلى ومراجعة التجارب. الاستراتيجية الثالثة هي تفعيل قنوات مشاركة المعرفة بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة، وهو ما أكد عليه الرشيد (2025) في إطار العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي. أما الاستراتيجية الرابعة فهي تطوير ممارسات التوجيه والإرشاد الفردي التي تُراعي الفروق بين العاملين في القدرات والطموحات، وهو جوهر

بعد الاعتبار الفردي الذي شدد عليه Yamin (2020) بوصفه عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدل دوران العمل.

وفي ضوء ما تقدم، يتبين أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط قيادي محدد بل منظومة متكاملة من السلوكيات والقيم والممارسات التي تُعيد تشكيل العلاقة بين القائد والعاملين والمنظمة ككل. وتتبنى الدراسة الحالية هذا المفهوم بأبعاده الأربعة متغيراً مستقلاً لفحص أثره في الابتكار بأبعاده المتعددة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، انطلاقاً من قناعة نظرية مؤداها أن القيادة التحويلية تُمثل الرافعة الأساسية التي تُمكن هذه المؤسسات من تحويل محدودية مواردها إلى ميزة تنافسية قائمة على المرونة والإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: الابتكار

1.2.2 تمهيد

يحتل الابتكار مكانة مركزية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر بوصفه المحرك الأساسي للنمو والتنافسية والاستدامة، وقد تعاظمت هذه المكانة في العقود الأخيرة مع تسارع التحولات التكنولوجية وتقلص دورات حياة المنتجات واشتداد المنافسة العالمية التي لم تعد تميز بين منظمة كبيرة وأخرى صغيرة. لم يعد الابتكار ترفاً تتبناه المنظمات الرائدة فحسب بل صار شرطاً للبقاء والاستمرار في بيئة تتغير بوتيرة متسارعة لا تمنح المنظمات الجامدة فرصة للتكيف. وتنبع أهمية دراسة الابتكار في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كونه يُمثل السلاح الاستراتيجي الذي يُعوض هذه المؤسسات عن افتقارها لوفورات الحجم والموارد المالية الضخمة التي تتمتع بها المنظمات الكبرى، فالابتكار يُمكنها من التميز والنمو وخلق قيمة مضافة لا يمكن تقليدها بسهولة.

تبرز أهمية الابتكار من ثلاثة أبعاد متكاملة. أولاً، على الصعيد الاقتصادي الكلي، يُعدّ الابتكار محركاً أساسياً للتنوع الاقتصادي والتنمية المستدامة، وهو ما تؤكده رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تضع الابتكار في صلب استراتيجيتها لبناء اقتصاد معرفي يتخطى الاعتماد على النفط. وقد تناول الحجيلي (2024) دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار ضمن قطاعات حيوية سعودية متعددة، مُبرزاً أن الابتكار التكنولوجي أصبح ركيزة لتحقيق الأهداف الوطنية للتنمية والتحديث. كما عالج العمرابي (2023) دور الابتكار في تعزيز الشمول المالي الرقمي من خلال مقارنة مقارنة بين تجارب دولية عربية مختلفة، كاشفاً عن أن الابتكار في الخدمات المالية الرقمية يُسهم في توسيع قاعدة المستفيدين من النظام المالي الرسمي وتقليص الفجوة الرقمية. ثانياً، على الصعيد القطاعي، يُمكن الابتكار المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تستجيب لاحتياجات العملاء المتطورة. وقد فحصت القضاة والنسور والشوابكة (2020) أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني، مُظهرين أن قدرة المنظمة على الابتكار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبنيها لخصائص الذكاء التنظيمي والاستدامة والتعلم المستمر. ثالثاً، على الصعيد المؤسسي، يُعدّ الابتكار مصدراً

جوهرًا للميزة التنافسية المستدامة التي تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها وبناء موقع سوقي راسخ يصعب اختراقه. وقد تناول العبيسي والشعار (2020) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المستشفيات الخاصة الأردنية، مُبرزين أن الابتكار في القطاع الصحي يستلزم مرونة تنظيمية واستراتيجية تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتطورات الطبية والتقنية.

وقد تناول باحثون من حقول معرفية متنوعة مفهوم الابتكار من زوايا مختلفة أثرت الأدبيات وأضافت إليها. فعلى صعيد الابتكار البيئي، فحص السعيد (2020) كيف تُسهم الممارسات الإبداعية الموجهة نحو الاستدامة في تعزيز الابتكار البيئي في الشركات النفطية العراقية، مُقدّمًا إطارًا يدمج بين الاستدامة والإبداع والابتكار في قطاع تقليدي يسعى للتحويل نحو ممارسات أكثر مسؤولية بيئيًا. وعلى صعيد الابتكار التسويقي، عالج مسلي وبونويرة (2022) دور اليقظة التسويقية في تعزيز الابتكار التسويقي في مؤسسة صناعية جزائرية، كاشفين عن أن رصد البيئة التسويقية بشكل منهجي يُمثّل مدخلًا حاسمًا لتطوير ممارسات تسويقية مبتكرة. ومن الأدبيات الأجنبية، تناول Pasha, Kamran, Chishti and Ali (2022) الابتكار من منظور ريادة الأعمال البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، مُستكشفين كيف يُسهم التوجه البيئي الريادي في تشكيل سلوك العمل الابتكاري عبر الكفاءة الذاتية الإبداعية. كما فحص Malibari and Bajaba (2022) دور القيادة الريادية في تحفيز سلوك الابتكار لدى العاملين من خلال مناخ الابتكار والرشاقة الفكرية كمتغيرات وسيطة متسلسلة. وقدّم Kopytko, Lutay (2023) Chornenka, Markiv, Grybyk and Dzyubina نموذجًا للنظام الاجتماعي الاقتصادي المستدام القائم على تقنيات الإدارة الرشيقة لتعزيز الابتكارات، مُبرزين أن الابتكار لا ينحصر في مخرجات المنظمة بل يمتد إلى أساليب إدارتها وحوكمتها. إن هذا التنوع في الزوايا البحثية يكشف عن تعدد أوجه الابتكار وتشعب مساراته، ويُؤسس لفهم شامل ومتعدد الأبعاد يتبناه البحث الحالي.

2.2.2 مفهوم الابتكار وتطوره

شهد مفهوم الابتكار تطوراً طويلاً في الأدبيات الاقتصادية والإدارية منذ أن وضع جوزيف شومبيتر أسسه في مطلع القرن العشرين حين عرّف الابتكار بأنه إدخال توليفات جديدة من عوامل الإنتاج تؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية غير مسبقة، سواء من خلال منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد أو سوق جديد أو مصدر جديد للمواد الخام أو تنظيم صناعي جديد. ثم تطور المفهوم عبر إسهامات بيتر دراكر الذي ربط الابتكار بالريادة والفرصة، وإيفرت روجرز الذي ركّز على آليات انتشار الابتكار وتبنيه، وبيتر سينج الذي أسّس لمفهوم المنظمة المتعلمة بوصفها البيئة الأكثر خصوبة للابتكار المستمر. وقد انتقل المفهوم تدريجياً من التركيز على الابتكار التكنولوجي والمنتج إلى مفهوم أوسع يشمل الابتكار في العمليات والتنظيم والتسويق ونماذج الأعمال، وهو التوسع الذي عكسه دليل أوسلو الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الذي يُصنّف الابتكار في أربعة أنواع رئيسة.

ومن الضروري التمييز بين الابتكار والإبداع، إذ يُستخدمان أحياناً بشكل متبادل في الأدبيات رغم اختلافهما المفاهيمي. فالإبداع يُشير إلى توليد أفكار جديدة وأصيلة ومفيدة، بينما الابتكار يتضمن تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية ذات قيمة مضافة للمنظمة وعملائها. أي أن الإبداع يمثل المرحلة الأولى في سلسلة الابتكار لكنه لا يكفي وحده ما لم يُترجم إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو ممارسات تنظيمية جديدة تُطبّق فعلياً وتُحدث أثراً ملموساً. وقد عالجت عبد القادر (2025) الإبداع التنظيمي بوصفه القدرة على توليد الأفكار وتبنيها مؤسسياً في سياق الشركات الخاصة بمحافظة السليمانية، بينما تناول العباس (2024) العلاقة بين القيادة الإبداعية ومهارات التمكين والابتكار لدى المهندسين في شركة أرامكو السعودية، مُفرّقاً بين الإبداع القيادي كمدخل والابتكار كمرجع تنظيمي. وتتبنى الدراسة الحالية مفهوم الابتكار بمعناه التطبيقي الشامل الذي يتخطى مرحلة توليد الأفكار إلى تنفيذها وقياس أثرها.

وقد تعددت تعريفات الابتكار في الأدبيات تبعاً للسياق والمنظور النظري. فمن المنظور الاقتصادي، يُعدّ الابتكار مصدراً للتدمير الخلاق الذي يُعيد تشكيل الأسواق والصناعات كما رأى شومبيتر. ومن المنظور التنظيمي، يُعرّف بأنه عملية متعددة المراحل تبدأ بإدراك الحاجة أو الفرصة وتمر بتوليد

الأفكار وتقييمها وتنتهي بتطبيقها ونشرها. ومن المنظور السلوكي، يُنظر إليه بوصفه سلوك عمل ابتكاري يمارسه الأفراد حين يولدون أفكارًا جديدة ويسعون لإقناع الآخرين بها ويعملون على تطبيقها. وقد اعتمد Karimi et al. (2023) على المنظور السلوكي في قياس سلوك العمل الابتكاري لدى الخبراء الزراعيين الإيرانيين، بينما تبني الجرايدة والعون (2021) منظورًا استراتيجيًا أوسع يتعامل مع الابتكار بوصفه قدرة تنظيمية شاملة تتضمن التوافق الاستراتيجي والاستبصار الصناعي والجاهزية التنظيمية. وتجمع الدراسة الحالية بين هذين المنظورين من خلال قياس الابتكار على المستوى المؤسسي بأبعاده الأربعة مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الابتكار المؤسسي هو محصلة لسلوكيات ابتكارية فردية وجماعية تُشكّلها القيادة التحويلية.

3.2.2 أهمية الابتكار وأهدافه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتجلى أهمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة. البعد الأول هو التنافسية؛ ففي ظل عوالة الأسواق وانفتاحها لم تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتنافس مع نظيراتها المحلية فحسب بل مع منظمات عالمية تمتلك موارد ضخمة، مما يجعل الابتكار السبيل الوحيد لتحقيق تمايز لا يمكن تقليده بسهولة. وقد أكد القضاة والنسور والشوابكة (2020) على أن خصائص المنظمة الذكية كالتعلم المستمر والاستدامة تُمثل عوامل حاسمة في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهو قطاع شديد التنافسية يتطلب ابتكارًا مستمرًا للبقاء. كما أشار Bellis, Cunial and Trabucchi (2024) إلى أن القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية أصبحتا شرطين أساسيين لتعزيز الابتكار في العوالم الهجينة التي تمزج بين الفضاءين المادي والرقمي، وهو واقع تعيشه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية التي تتسارع عمليات تحولها الرقمي.

البعد الثاني هو الاستدامة؛ فالابتكار لا يقتصر على تحقيق ميزة تنافسية آنية بل يُسهم في بناء قدرات تنظيمية مستدامة تُمكن المؤسسة من التكيف المستمر مع بيئتها المتغيرة. وقد عالّج السعيد (2020) هذا البعد من خلال فحص العلاقة بين الممارسات الإبداعية الموجهة نحو الاستدامة والابتكار البيئي في القطاع النفطي العراقي، كاشفًا عن أن تبني رؤية استدامة يُحفّز المنظمة على تطوير ابتكارات

بيئية تُراعي المسؤولية الاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية. وتتقاطع هذه الفكرة مع ما قدّمه Kopytko et al. (2023) من نموذج للنظام الاجتماعي الاقتصادي المستدام القائم على الإدارة الرشيدة، حيث أكدوا أن الابتكار المستدام يتطلب تكاملاً بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار إداري مرن وقادر على التكيف.

البعد الثالث هو التنمية الوطنية؛ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة لا تُفيد ذاتها فحسب بل تُسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية من خلال خلق فرص العمل وتنويع القاعدة الإنتاجية وتطوير الصناعات المحلية. وقد أبرز الحجيلي (2024) هذا البعد حين تناول دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار ضمن خمسة قطاعات سعودية حيوية هي التعليم والحكومة والصحة والطاقة والنقل، مؤكداً أن الابتكار التكنولوجي يُمثّل أداة فاعلة لتحقيق أهداف رؤية 2030. كما عالج العمراوي (2023) دور الابتكار في الخدمات المالية الرقمية وأثره في تعزيز الشمول المالي، مُبرزاً أن الابتكار في هذا القطاع يُسهم في تمكين شرائح واسعة من المجتمع من الوصول إلى الخدمات المالية وتحقيق العدالة الاقتصادية.

أما أهداف الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتتمحور حول عدة محاور. الهدف الأول هو تطوير منتجات وخدمات جديدة أو محسّنة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتفتح أسواقاً جديدة. الهدف الثاني هو تحسين العمليات الداخلية لرفع الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتسريع دورات الإنتاج والتسليم. الهدف الثالث هو إعادة هيكلة التنظيم الداخلي لجعله أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. الهدف الرابع هو تطوير أساليب تسويقية مبتكرة تُعزز الوصول إلى العملاء وتُحسّن تجربتهم. وقد أبرز مسلي وبونيرة (2022) هذا البعد الأخير من خلال فحص دور اليقظة التسويقية في تعزيز الابتكار التسويقي عبر أبعاده المختلفة من ابتكار في المنتج والسعر والتوزيع والترويج. كما أن الجرايدة والعون (2021) عالجاً أهداف الابتكار من منظور استراتيجي أوسع يتضمن التوافق الاستراتيجي والاستبصار الصناعي والجاهزية التنظيمية، مؤكداً أن الابتكار يجب أن يكون موجّهاً استراتيجياً ومتسقاً مع الرؤية الكلية للمنظمة لا عشوائياً أو ارتجالياً.

4.2.2 أبعاد الابتكار

اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الابتكار على تصنيف دليل أوسلو الرباعي المدعوم بالأدبيات البحثية التي تناولت الابتكار من زوايا متعددة، ولا سيما دراسات القضاة والنسور والشوابكة (2020) ومسلتي وبونويرة (2022) والجرايدة والعون (2021) و Pasha et al. (2022) التي عالجت أنماطًا مختلفة من الابتكار وقدمت مؤشرات قياسية يمكن البناء عليها. وفيما يأتي تفصيل لكل بعد من الأبعاد الأربعة المعتمدة.

■ **البعد الأول:** ابتكار المنتجات والخدمات. يُشير هذا البعد إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة كليًا أو محسّنة جوهريًا من حيث خصائصها التقنية أو وظائفها أو استخداماتها المقصودة. ولا يقتصر ابتكار المنتجات على الابتكار الجذري الذي يُنشئ فئة جديدة تمامًا في السوق، بل يشمل أيضًا الابتكار التدريجي الذي يُحسّن المنتجات القائمة بإضافة ميزات جديدة أو رفع مستوى جودتها أو تخفيض تكلفتها. وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكتسب ابتكار المنتجات أهمية خاصة لأنه يُمكنها من اختراق أسواق محددة بعروض قيمة فريدة يصعب على المنافسين الكبار تقليدها بسرعة نظرًا لجمودهم البيروقراطي. وقد تناول Pasha et al. (2022) هذا البعد في إطار ريادة الأعمال البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، حيث فحصا كيف يُسهم التوجه البيئي الريادي في تحفيز العاملين على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تُراعي البعد البيئي. كما أشار الحجيلي (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي يفتح آفاقًا واسعة لابتكار منتجات وخدمات جديدة في قطاعات متعددة كالصحة والتعليم والطاقة، مما يُتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى هذه التقنيات فرصًا تنافسية غير مسبوقة.

■ **البعد الثاني:** ابتكار العمليات. يتعلق هذا البعد بتطبيق أساليب إنتاج أو توصيل جديدة أو محسّنة جوهريًا، بما في ذلك التغييرات في التقنيات والمعدات والبرمجيات وإجراءات العمل. ويهدف ابتكار العمليات إلى رفع الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع الاستجابة لمتطلبات السوق. وتبرز أهمية هذا البعد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بموارد محدودة وتحتاج إلى تعظيم الإنتاجية من كل وحدة مورد متاحة. وقد عالج Kopytko et al. (2023) هذا البعد ضمن

نموذجهم للنظام الاجتماعي الاقتصادي المستدام القائم على الإدارة الرشيدة، حيث أكدوا أن تبني تقنيات الإدارة الرشيدة يُمثل شكلاً من أشكال ابتكار العمليات الذي يُعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة. كما أن Bellis et al. (2024) أشاروا إلى أن القيادة الرقمية تُسهم في تطوير عمليات مبتكرة تدمج بين الفضاءين المادي والرقمي في بيئات العمل الهجينة، وهو ما يُمثل تحدياً وفرصة في آن واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي السياق العربي، تناول العبيسي والشعار (2020) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المستشفيات الخاصة الأردنية، وهو سياق يتطلب ابتكاراً مستمراً في العمليات الطبية والإدارية لمواكبة التطورات العلمية والتنظيمية المتسارعة في القطاع الصحي.

■ **البعد الثالث: الابتكار التنظيمي.** يُشير هذا البعد إلى تطبيق أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية للمنظمة. ويشمل ذلك إعادة هيكلة الأقسام وتطوير أنظمة إدارة المعرفة وتبني أساليب جديدة لتقييم الأداء وتصميم فرق العمل وبناء شراكات استراتيجية مبتكرة. ويُعدّ الابتكار التنظيمي الأساس الذي تقوم عليه أنواع الابتكار الأخرى، فالمنظمة التي تمتلك هياكل وأنظمة مرنة ومبتكرة تكون أقدر على إنتاج منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة. وقد عالج الرشيد (2025) بعداً مهماً من الابتكار التنظيمي وهو مشاركة المعرفة بوصفها آلية تنظيمية تُيسّر التطوير المؤسسي في سياق حكومي كويتي. كما أن محمود (2025) تناولت قدرات التعلم التنظيمي كمكوّن أساسي من مكونات الابتكار التنظيمي الذي يُمكنّ المستشفيات الجامعية من تحويل المعرفة الطبية والإدارية إلى ابتكارات فعلية. وقد أكد القضاة والنسور والشوابكة (2020) على أن خصائص المنظمة الذكية ولا سيما التعلم مدى الحياة والاستعداد للتغيير التنظيمي تُمثل ركائز الابتكار التنظيمي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني. ومن الأدبيات الأجنبية، أشارت (2022) Hoai et al. إلى أن أنظمة الرقابة الداخلية حين تُصمّم بشكل مبتكر تُسهم في تعزيز كثافة الابتكار التنظيمي في منظمات القطاع العام، خاصة حين تُعدّل بأثر القيادة التحويلية التي تُعيد تأطير الرقابة من أداة تقييدية إلى أداة تمكينية.

■ **البعد الرابع: الابتكار التسويقي.** يتضمن هذا البعد تطبيق أساليب تسويقية جديدة تتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج أو تغليفه أو تسعيره أو توزيعه أو ترويجه. ويهدف الابتكار التسويقي

إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وفتح أسواق جديدة وإعادة تموضع المنتج في السوق بطريقة تُعزز حصة المنظمة وإيراداتها. ويكتسب هذا البعد أهمية متزايدة في ظل التحول الرقمي الذي أتاح قنوات تسويقية جديدة كلياً وأعاد تشكيل سلوك المستهلك وتوقعاته. وقد قدّم مسلي وبونويرة (2022) إطاراً تحليلياً شاملاً للابتكار التسويقي من خلال فحص دور اليقظة التسويقية في تعزيز أربعة أبعاد للابتكار التسويقي هي ابتكار المنتج وابتكار السعر وابتكار التوزيع وابتكار الترويج في مؤسسة صناعية جزائرية، مُبرزين أن الرصد المنهجي للبيئة التسويقية يُمثل مدخلاً ضرورياً لأي جهد ابتكاري تسويقي. كما أشار (Malibari and Bajaba (2022 إلى أن مناخ الابتكار التنظيمي الذي تخلقه القيادة الريادية يُساهم في تحفيز سلوكيات ابتكارية تشمل البعد التسويقي إلى جانب الأبعاد الأخرى، وهو ما يؤكد أن الابتكار التسويقي لا ينفصل عن السياق التنظيمي والقيادي الأوسع.

5.2.2 محددات الابتكار ومداخله النظرية

يمكن فهم محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مداخل نظرية متكاملة تُفسّر العوامل التي تُيسّر الابتكار أو تُعيقه. المدخل الأول هو مدخل الموارد والقدرات الذي يرى أن الابتكار يتوقف على مدى امتلاك المنظمة لموارد مادية وبشرية ومعرفية نادرة وقيمة يصعب تقليدها أو استبدالها. وفي هذا الإطار، تُعدّ المعرفة التنظيمية والكفاءات البشرية والثقافة الابتكارية موارد جوهرية تُحدد قدرة المنظمة على الابتكار. وقد اعتمد الجرايدة والعون (2021) ضمناً على هذا المدخل حين عالجا الجاهزية التنظيمية كبعد من أبعاد الابتكار الاستراتيجي يعكس مدى استعداد المنظمة من حيث الموارد والقدرات لتبني الابتكار وتنفيذه. كما أن العبيسي والشعار (2020) تناولوا المرونة الاستراتيجية بوصفها قدرة تنظيمية تُمكن المستشفيات من إعادة تخصيص مواردها بسرعة استجابةً لفرص الابتكار المتاحة.

المدخل الثاني هو مدخل التعلم التنظيمي الذي يربط بين قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وبيئتها وبين قدرتها على الابتكار. فالمنظمة المتعلمة هي التي تمتلك آليات منهجية لاكتساب المعرفة ومعالجتها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، مما يُنشئ حلقة تعلم مستمرة تُغذي عملية الابتكار. وقد استندت محمود (2025) إلى هذا المدخل في فحص الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي بين القيادة التحويلية والابتكار

المقتصد في المستشفيات الجامعية. كما أن القضاة والنسور والشوابكة (2020) أكدوا على أن التعلم مدى الحياة يُمثّل أحد أبرز خصائص المنظمة الذكية التي تُعزز قدرتها على الابتكار والتغيير التنظيمي.

المدخل الثالث هو المدخل السلوكي الذي يُركّز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تُشكّل سلوك الابتكار لدى الأفراد والفرق. ويشمل ذلك الدافعية الداخلية والكفاءة الذاتية الإبداعية والرشاقة الفكرية ومناخ الابتكار التنظيمي. وقد اعتمد Pasha et al. (2022) على الكفاءة الذاتية الإبداعية كوسيط بين ريادة الأعمال البيئية وسلوك العمل الابتكاري، مُبرزين أن إيمان الفرد بقدرته على الإبداع يُمثّل شرطاً ضرورياً لترجمة التوجهات الريادية إلى سلوكيات ابتكارية فعلية. كما أن Malibari and Bajaba (2022) فحصا مناخ الابتكار والرشاقة الفكرية كوسيطين متسلسلين بين القيادة الريادية وسلوك الابتكار، مؤكدين أن السلوك الابتكاري لا ينشأ من فراغ بل يتطلب مناخاً تنظيمياً داعماً وقدرات معرفية مرنة لدى الأفراد. وفي السياق ذاته، أشارت Karimi et al. (2023) إلى أن رأس المال النفسي بمكوناته الأربعة يُمثّل مورداً نفسياً أساسياً يُحفّز سلوك العمل الابتكاري حين يُنمّيه القائد التحويلي.

المدخل الرابع هو مدخل النظم الابتكارية الذي ينظر إلى الابتكار بوصفه نتاج تفاعل معقد بين عوامل داخلية وخارجية تشمل السياسات الحكومية والبنية التحتية التكنولوجية والشراكات المؤسسية والثقافة المجتمعية. وقد عالج الحجيلي (2024) هذا المدخل حين تناول دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار عبر قطاعات متعددة في إطار رؤية 2030، مُبرّزاً أهمية السياسات الحكومية والبنية التحتية الرقمية والشراكات بين القطاعين العام والخاص في خلق نظام ابتكاري وطني متكامل. كما أن العمراوي (2023) أشار إلى أهمية البيئة التنظيمية والتشريعية في تمكين الابتكار في الخدمات المالية الرقمية، مُقترحاً إنشاء حاضنات تكنولوجيا مالية ومشاريع ابتكارية تُسهم في بناء منظومة ابتكارية وطنية.

6.2.2 العلاقة بين الابتكار والمتغيرات التنظيمية

لا يحدث الابتكار في فراغ تنظيمي بل يتأثر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تُشكّل البيئة التي ينمو فيها أو يُعيقها. وتبرز القيادة بوصفها أهم هذه المتغيرات لأنها تُحدد الرؤية والقيم والمناخ التنظيمي الذي يُيسّر الابتكار أو يكبحه. وقد فحص العباس (2024) دور القيادة الإبداعية في تعزيز مهارات التمكين والابتكار وإحداث التغيير لدى مهندسي شركة أرامكو السعودية، مُقدّمًا إطارًا يربط بين النمط القيادي وبين مخرجات الابتكار في سياق صناعي تقني متقدم. كما أن (Al-Rasbi and Khan (2025 قدّموا دليلًا على أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تُفسّر نسبة كبيرة من تباين ثقافة الابتكار في القطاع الخاص العماني، مما يُعزز القناعة النظرية بأن القيادة تُمثّل المحرك الأساسي للابتكار المؤسسي.

وإلى جانب القيادة، تُساهم عوامل تنظيمية أخرى في تشكيل البيئة الابتكارية. فالهيكل التنظيمي المرن الذي يُيسّر الاتصال الأفقي وتدفق المعلومات يُعدّ أكثر ملاءمة للابتكار من الهياكل الهرمية الجامدة. وقد أشار القضاة والنسور والشوابكة (2020) إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي يُمثّل أحد أبعاد التغيير التنظيمي التي تتأثر بخصائص المنظمة الذكية وتُساهم بدورها في تعزيز الابتكار. كما أن ثقافة المنظمة التي تُشجّع التجريب وتتقبل الفشل وتُكافئ المبادرة تُمثّل حاضنة طبيعية للابتكار. وفي هذا السياق، أكد Lai et al. (2020) أن الاندماج الوظيفي الذي تُعززه القيادة التحويلية يُشكّل حالة نفسية إيجابية تدفع العاملين نحو بذل جهد تطوعي يتجاوز المتطلبات الرسمية، وهو الجهد الذي يُمثّل المادة الخام للابتكار في المستوى الفردي.

وفي ضوء ما تقدم من عرض مفصّل لمفهوم الابتكار وأبعاده ومحدداته ومداخله النظرية وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية، يتبيّن أن الابتكار ظاهرة متعددة الأبعاد والمستويات تتطلب فهمًا شموليًا يتجاوز النظرة الأحادية التي تختزله في بعد واحد أو مستوى واحد. وتتبنى الدراسة الحالية هذا الفهم الشامل من خلال قياس الابتكار بأبعاده الأربعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وربطه بالقيادة التحويلية بوصفها المحرك القيادي الأكثر فاعلية في تعزيز الابتكار بحسب ما أثبتته الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المستعرضة في هذا الإطار. وتتوقع الدراسة أن تُساهم نتائجها في تقديم إطار عملي يُمكن قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية من توظيف ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار بأبعاده المختلفة، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي تنافسي ومستدام

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

بعد أن تناول الفصلان السابقان الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري القيادة التحويلية والابتكار، يأتي هذا الفصل ليعرض المنهجية العلمية التي ستُتبَّع في الجانب الميداني من البحث. ويُعدّ هذا الفصل حلقة الوصل بين البناء النظري الذي أُسس في الفصول السابقة وبين الاختبار التجريبي للفرضيات، إذ يتضمن تحديد المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أداة جمع البيانات وأبعادها، والتحقق من صدقها وثباتها، وعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن بيان الأساليب الإحصائية التي ستُوظَّف في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد رُوِيَ في تصميم هذه المنهجية أن تكون متسقة مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها وفرضياتها، وأن تستند إلى أسس علمية راسخة تكفل الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثم تحليلها كمياً لاستخلاص العلاقات والأثر بين المتغيرات. وينقسم هذا المنهج في الدراسة الحالية إلى شقين متكاملين: شق نظري يقوم على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة التحويلية والابتكار بهدف بناء الإطار المفاهيمي والنظري للبحث وتطوير فرضياته، وشق ميداني يقوم على جمع البيانات الأولية من مفردات العينة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد تم اختيار هذا المنهج بناءً على عدة اعتبارات منهجية. فمن جهة، تسعى الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وهو ما يتطلب وصفاً كمياً دقيقاً للواقع الراهن. ومن جهة أخرى، تهدف إلى اختبار أثر القيادة التحويلية

بأبعادها الأربعة في الابتكار، وهو ما يستلزم تحليلًا إحصائيًا استدلاليًا يتجاوز مجرد الوصف إلى الكشف عن العلاقات السببية.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتُعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقًا لتصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بأنها المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين ستة ومائتين وتسعة وأربعين موظفًا ولا تتجاوز إيراداتها السنوية مائتي مليون ريال سعودي. وتضم مدينة الرياض بوصفها العاصمة الإدارية والاقتصادية النصيب الأكبر من هذه المنشآت، موزعة على قطاعات متعددة تشمل التقنية والاتصالات والخدمات المهنية والصناعات التحويلية والتجارة.

عينة الدراسة

ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة الملائمة في اختيار مفردات العينة، وذلك نظرًا لصعوبة الحصول على إطار شامل ودقيق لجميع العاملين في هذا القطاع الواسع. وقد تم تحديد حجم العينة بمائة وخمسين (150) مفردة. وسيتم توزيع مائة وثمانين (180) استبانة إلكترونيًا عبر نماذج Google Forms وعبر التواصل المباشر مع إدارات المؤسسات المستهدفة، بهامش زيادة قدره عشرين بالمائة لتغطية الفاقد المتوقع. وسيُشترط في المستجيب أن يكون من العاملين الحاليين في إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض وأن تكون خبرته لا تقل عن سنة واحدة.

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة جمع البيانات الأولية الرئيسة. وقد صُممت بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات وبالاستناد إلى مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) ودليل أوصلو، مع تكييف الفقرات لتناسب مع البيئة السعودية. وتُقاس جميع الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

⇐ القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية – يتضمن خمسة متغيرات هي: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

⇐ القسم الثاني: القيادة التحويلية (المتغير المستقل) – ست عشرة (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع أربع فقرات لكل بعد: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

⇐ القسم الثالث: الابتكار (المتغير التابع) – اثنتا عشرة (12) فقرة تقيس الابتكار كمحور واحد تُغطي جوانب ابتكار المنتجات والخدمات وابتكار العمليات والابتكار التنظيمي والابتكار التسويقي.

الجدول (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

المتغير	البعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	1–4
القيادة التحويلية	التحفيز الإلهامي	4	5–8
القيادة التحويلية	الاستثارة الفكرية	4	9–12
القيادة التحويلية	الاعتبار الفردي	4	13–16
الابتكار	محور واحد	12	17–28
الإجمالي		28	

5.3 صدق الأداة

← الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء بعدد خمسة محكمين، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم التي اتفق عليها ثمانون بالمائة منهم على الأقل من حيث وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية وملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

البعد / المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.85	0.000**
التحفيز الإلهامي	0.88	0.000**
الاستثارة الفكرية	0.87	0.000**
الاعتبار الفردي	0.83	0.000**
الابتكار	0.91	0.000**

جاءت جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت بين 0.83 و0.91، مما يُشير إلى أن جميع الأبعاد والمحاور تُسهم بشكل جوهري في قياس المفهوم الكلي للاستبانة وتتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي.

6.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على العينة الاستطلاعية المكونة من ثلاثين مفردة، ويوضح الجدول الآتي النتائج:

جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

المتغير / البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	4	0.82
التحفيز الإلهامي	4	0.84
الاستثارة الفكرية	4	0.81
الاعتبار الفردي	4	0.79
القيادة التحويلية (الكلي)	16	0.93
الابتكار	12	0.89
الاستبانة ككل	28	0.94

تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية بين 0.79 و 0.84 وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.60) وتُصنَّف ضمن فئة الثبات الجيد إلى الممتاز. أما القيمة الكلية للقيادة التحويلية فبلغت 0.93 ولمحور الابتكار 0.89 وللإستبانة ككل 0.94، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى اتساق داخلي ممتاز يُعزز الثقة في موثوقية الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج مستقرة ومتسقة عند تكرار تطبيقها على عينات مشابهة.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية الثنائية واتجاهها وقوتها، وللتحقق من عدم وجود تعدد خطي مفرض بين المتغيرات المستقلة.

جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الابتكار
التأثير المثالي	1.00				
التحفيز الإلهامي	0.63**	1.00			
الاستثارة الفكرية	0.58**	0.65**	1.00		
الاعتبار الفردي	0.52**	0.57**	0.61**	1.00	
الابتكار	0.54**	0.61**	0.67**	0.49**	1.00

(**) دالة عند مستوى 0.01

تكشف المصفوفة عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين جميع متغيرات الدراسة. وفيما يخص العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار، جاء بعد الاستثارة الفكرية الأكثر ارتباطاً بالابتكار بمعامل ارتباط بلغ 0.67، يليه التحفيز الإلهامي بمعامل 0.61، ثم التأثير المثالي بمعامل 0.54، وأخيراً الاعتبار الفردي بمعامل 0.49. وتُشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالابتكار بدرجات متفاوتة تتراوح بين المتوسطة والقوية. أما فيما يخص العلاقات البينية بين أبعاد القيادة التحويلية ذاتها فقد تراوحت بين 0.52 و0.65، وهي قيم تدل على ارتباط معتدل إلى قوي بين الأبعاد لكنها لا تصل إلى الحد الذي يُشير إلى تعدد خطي مفرط (أي لا تتجاوز 0.80)، مما يُتيح إدراج الأبعاد الأربعة معاً في نموذج الانحدار المتعدد دون قلق من تضخم أخطاء التقدير.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

(V.26)، وسيتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب العبارات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- اختبارات الصدق والثبات: وتشمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- تحليل الانحدار: وسيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على الابتكار وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من مائة وخمسين (150) مفردة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وقد تم توزيع مائة وثمانين (180) استبانة إلكترونيًا، استُرد منها مائة واثنان وستون (162) استبانة، واستُبعدت اثنتا عشرة (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو عدم استيفاء شروط المستجيب، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل مائة وخمسين (150) استبانة بنسبة استرداد صالحة بلغت 83.3% وهي نسبة مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي. ويتضمن هذا الفصل وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بأبعادها وفقراتها، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	98	65.3%
أنثى	52	34.7%
الإجمالي	150	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 65.3% مقابل 34.7% من الإناث، وهو توزيع يعكس الواقع الفعلي لبيئة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض التي لا يزال تمثيل الذكور فيها أعلى نسبيًا رغم التزايد المستمر في مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي.

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	41	27.3%
من 30 إلى أقل من 40	58	38.7%
من 40 إلى أقل من 50	35	23.3%
من 50 سنة فأكثر	16	10.7%
الإجمالي	150	100%

يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 38.7%، تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 27.3%، مما يُشير إلى أن غالبية العاملين ينتمون إلى شريحة الشباب ومتوسطي العمر بنسبة تراكمية تبلغ 66%.

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	11	7.3%
دبلوم	27	18.0%
بكالوريوس	82	54.7%
دراسات عليا	30	20.0%
الإجمالي	150	100%

يتبين أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 54.7%، وأن نسبة الحاصلين على البكالوريوس فأعلى تبلغ 74.7%، مما يُعزز من قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	44	29.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	51	34.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	34	22.7%
من 15 سنة فأكثر	21	14.0%
الإجمالي	150	100%

الفئة الأكثر تمثيلاً هي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 34.0%، مع تركّز النسبة الأكبر في

فئتي الخبرة المتوسطة بنسبة تراكمية 56.7%.

جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	22	14.7%
إدارة وسطى	53	35.3%
مستوى تنفيذي	75	50.0%
الإجمالي	150	100%

نصف أفراد العينة ينتمون إلى المستوى التنفيذي بنسبة 50.0%، وهو توزيع منطقي يتسق مع

الهرم التنظيمي الطبيعي، كما أن تمثيل جميع المستويات يُثري التحليل.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1.3.4 التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

⦿ البعد الأول: التأثير المثالي

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يُظهر المدير التزامًا عاليًا بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع تصرفاته	3.87	0.91	2	مرتفع
2	يضع المدير مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية مما يُعزز ثقتي به	3.74	0.96	3	مرتفع
3	يتصرف المدير بطريقة تجعله قدوة يُحتذى بها في بيئة العمل	3.92	0.88	1	مرتفع
4	أشعر بالفخر والانتماء حين أعمل تحت قيادة مديري بسبب سلوكه المثالي	3.68	1.02	4	مرتفع
	البعد ككل	3.80	0.82		مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التأثير المثالي 3.80 بانحراف معياري 0.82 وهو مستوى مرتفع،

مما يُشير إلى أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض يُدركون أن مديريهم يتمتعون بدرجة

مرتفعة من السلوك القيادي المثالي الذي يُلهم الاحترام والثقة. وقد حلت الفقرة الثالثة المتعلقة بتصرف

المدير كقدوة يُحتذى بها في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.92، وهو ما يعكس أن النمذجة السلوكية تُمثل الجانب الأبرز من التأثير المثالي في بيئة هذه المؤسسات، حيث يتلمس العاملون سلوك مديريهم اليومي بشكل مباشر نظراً لقرب المسافة التنظيمية في الهياكل المسطحة. وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بالتزام المدير بالقيم الأخلاقية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.87، مما يؤكد أن البعد الأخلاقي يُشكل ركيزة أساسية في تقييم العاملين لسلوك قياداتهم. أما الفقرة الثانية المتعلقة بتقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.74، وهو مستوى مرتفع يدل على إدراك العاملين لتضحيات مديريهم لكنه أقل نسبياً مما قد يُعزى إلى صعوبة الحكم على النوايا الداخلية للمدير. وجاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بالشعور بالفخر والانتماء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.68، ورغم أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (1.02) يُشير إلى تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين حول هذا الجانب العاطفي.

➤ البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز الإلهامي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يتحدث المدير بحماس وتفاؤل عن مستقبل المؤسسة والأهداف المنشودة	3.81	0.93	2	مرتفع
6	يُقدّم المدير رؤية واضحة ومُلهمّة تُحفّزني على بذل المزيد من الجهد	3.76	0.97	3	مرتفع
7	يُعبّر المدير عن ثقته العالية بقدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف الصعبة	3.89	0.86	1	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	يربط المدير المهام اليومية بالأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة مما يمنح عملي معنى أعمق	3.62	1.05	4	مرتفع
	البعد ككل	3.77	0.84		مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التحفيز الإلهامي 3.77 بانحراف معياري 0.84 وهو مستوى مرتفع يدل على أن المديرين يمارسون بدرجة مرتفعة سلوكيات التحفيز الإلهامي. وقد جاءت الفقرة السابعة المتعلقة بتعبير المدير عن ثقته بقدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف الصعبة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.89 وانحراف معياري 0.86 وهو الأقل تشتتاً بين فقرات هذا البعد، مما يُشير إلى اتفاق واسع بين المبحوثين على أن مديرهم يُظهرون ثقة بقدرة فريقهم وهو ما يبعث روح التفاؤل والإيجابية. وحلت الفقرة الخامسة المتعلقة بحديث المدير بحماس وتفاؤل عن مستقبل المؤسسة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.81، وهو ما يعكس حرص المديرين على رسم صورة إيجابية للمستقبل حتى في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما الفقرة السادسة المتعلقة بتقديم رؤية واضحة ومُلهمة فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.76، وقد يعكس ذلك أن بعض المديرين يمتلكون القدرة على التحفيز العام لكنهم يواجهون صعوبة في بلورة رؤية مؤسسية محددة وواضحة المعالم. وجاءت الفقرة الثامنة المتعلقة بربط المهام اليومية بالأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.62 وانحراف معياري 1.05 وهو الأعلى تشتتاً، مما قد يُعزى إلى أن كثيراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل بأسلوب تشغيلي يومي دون خطط استراتيجية مكتوبة ومُعلنة يسهل ربط المهام بها.

● البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستثارة الفكرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يُشجّعني المدير على التفكير في المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة	3.71	0.94	2	مرتفع
10	يطرح المدير أسئلة تُحفّز التفكير النقدي وتتحدى الافتراضات القائمة	3.58	1.01	4	مرتفع
11	يتقبّل المدير الأفكار الجديدة حتى لو كانت مختلفة عن الطريقة المعتادة في العمل	3.83	0.89	1	مرتفع
12	يتعامل المدير مع الأخطاء بوصفها فرصةً للتعلم والتحسين لا أسباباً للعقاب	3.65	1.06	3	مرتفع
	البعد ككل	3.69	0.86		مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستثارة الفكرية 3.69 بانحراف معياري 0.86 وهو مستوى مرتفع وإن كان الأدنى نسبياً بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة. وقد حلّت الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بتقبّل المدير للأفكار الجديدة والمختلفة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.83، وهو ما يكشف عن انفتاح نسبي لدى المديرين على المقترحات الجديدة وعدم تمسكهم الجامد بالأساليب التقليدية، وتُعدّ هذه النتيجة إيجابية بالنسبة لبيئة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وجاءت الفقرة التاسعة المتعلقة بتشجيع التفكير في المشكلات من زوايا جديدة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.71، مما يُشير إلى أن المديرين يُحفّزون موظفيهم على تجاوز النظرة الأحادية للمشكلات وإن لم تكن هذه الممارسة شائعة بالقدر نفسه الذي

يتقبلون فيه الأفكار المطروحة. وحلّت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة بالتعامل مع الأخطاء كفرص للتعليم في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.65 وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.06)، وهو ما يعكس تبايناً واضحاً في ثقافة التعامل مع الأخطاء بين المؤسسات المبحوثة، حيث لا تزال بعض المؤسسات تتعامل مع الخطأ بمنطق العقاب بدلاً من التعلم. أما الفقرة العاشرة المتعلقة بطرح أسئلة تُحفّز التفكير النقدي وتتحدى الافتراضات القائمة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.58، وهي الأدنى بين جميع فقرات القيادة التحويلية، مما يُشير إلى أن ممارسة تحدي الافتراضات السائدة بشكل منهجي من خلال طرح الأسئلة النقدية تبقى من أقل الممارسات القيادية التحويلية شيوعاً وقد تحتاج إلى تعزيز من خلال برامج تطوير قيادي متخصصة.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبار الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يهتم المدير بمعرفة احتياجات الشخصية والمهنية ويسعى لتلبيتها	3.64	1.03	3	مرتفع
14	يُخصّص المدير وقتاً للتوجيه والإرشاد الفردي لمساعدتي على تطوير مهاراتي	3.56	1.08	4	مرتفع
15	يُراعي المدير الفروق الفردية بين الموظفين ويُوَزّع المهام بناءً على قدرات كل فرد	3.78	0.92	1	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يدعم المدير حصولي على فرص التدريب والتطوير التي تتناسب مع طموحاتي المهنية	3.69	0.99	2	مرتفع
	البعد ككل	3.67	0.88		مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعـد الاعتبار الفردي 3.67 بانحراف معياري 0.88 وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بمراعاة الفروق الفردية بين الموظفين وتوزيع المهام بناءً على قدرات كل فرد في المرتبة الأولى بمتوسط 3.78، وهو ما يدل على أن المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمتلكون معرفة جيدة بقدرات موظفيهم نظرًا لصغر حجم الفرق وقرب التفاعل اليومي، مما يُسهّل عليهم توزيع المهام بشكل يتناسب مع نقاط القوة الفردية. وحلّت الفقرة السادسة عشرة المتعلقة بدعم فرص التدريب والتطوير في المرتبة الثانية بمتوسط 3.69، مما يُشير إلى اهتمام نسبي من المديرين بالتنمية المهنية لموظفيهم وإن كان هذا الدعم قد يكون محدودًا بالميزانيات المتاحة في المؤسسات الصغيرة. وجاءت الفقرة الثالثة عشرة المتعلقة باهتمام المدير بمعرفة الاحتياجات الشخصية والمهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 1.03، وهو ما قد يعكس أن بعض المديرين يُركّزون على متطلبات العمل أكثر من الجوانب الشخصية للموظفين. أما الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتخصيص وقت للتوجيه والإرشاد الفردي فقد حلّت في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ 3.56 وأعلى انحراف معياري بلغ 1.08، ويمكن تفسير ذلك بأن ضغوط العمل التشغيلية وتعدد المهام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدّ من قدرة المديرين على تخصيص وقت كافٍ لكل موظف على حدة للتوجيه والإرشاد الشخصي، رغم إدراكهم لأهمية هذه الممارسة.

2.3.4 ترتيب أبعاد القيادة التحويلية

جدول (14): ترتيب أبعاد القيادة التحويلية وفقاً للمتوسطات الحسابية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	0.82	3.80	التأثير المثالي
مرتفع	2	0.84	3.77	التحفيز الإلهامي
مرتفع	3	0.86	3.69	الاستثارة الفكرية
مرتفع	4	0.88	3.67	الاعتبار الفردي
مرتفع		0.79	3.73	القيادة التحويلية ككل

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة التحويلية 3.73 بانحراف معياري 0.79 وهو مستوى مرتفع. وقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.80 يليه التحفيز الإلهامي بمتوسط 3.77 ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط 3.69 وأخيراً الاعتبار الفردي بمتوسط 3.67. ويلاحظ أن الأبعاد المتعلقة بالتأثير العام والإلهام الجماعي حصلت على متوسطات أعلى من الأبعاد المتعلقة بالتفاعل الفردي المباشر، وهو ما قد يعكس أن الممارسات القيادية الموجهة للمجموعة ككل أسهل تطبيقاً من تلك التي تتطلب تخصيص وقت وجهد لكل فرد على حدة في بيئة عمل تتسم بمحدودية الموارد البشرية.

3.3.4 التحليل الوصفي للابتكار (المتغير التابع)

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الابتكار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل دوري تلبي احتياجات العملاء المتغيرة	3.61	0.98	5	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
18	تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات أو الخدمات الحالية وإضافة تحسينات جوهرية عليها	3.72	0.93	2	مرتفع
19	تسعى المؤسسة إلى تبني تقنيات وأساليب إنتاج جديدة لرفع كفاءة العمليات التشغيلية	3.58	1.01	7	مرتفع
20	تُطوّر المؤسسة إجراءات عمل مبتكرة تُسهّم في تقليل التكاليف وتسريع الإنجاز	3.49	1.04	9	مرتفع
21	تستثمر المؤسسة في الحلول الرقمية والتكنولوجية لتحسين عملياتها الداخلية	3.76	0.90	1	مرتفع
22	تتبني المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة تُيسّر التواصل وتبادل الأفكار بين الأقسام المختلفة	3.54	1.02	8	مرتفع
23	تُطبّق المؤسسة أساليب إدارية حديثة في تنظيم العمل وتقييم الأداء	3.47	1.06	10	مرتفع
24	تُشجّع المؤسسة بناء شراكات خارجية مبتكرة تدعم تطوير أعمالها وتوسعها	3.38	1.09	12	متوسط
25	تعتمد المؤسسة على أساليب تسويقية مبتكرة للوصول إلى شرائح جديدة من العملاء	3.65	0.96	4	مرتفع
26	تُطوّر المؤسسة استراتيجيات تسعير مرنة ومبتكرة تتناسب مع تغيرات السوق	3.42	1.07	11	مرتفع
27	تستخدم المؤسسة قنوات توزيع وتسويق رقمية حديثة تُعزز تجربة العميل	3.69	0.94	3	مرتفع
28	تحرص المؤسسة على الاستماع لآراء العملاء وتوظيفها في تطوير عروضها ومنتجاتها	3.59	0.99	6	مرتفع
	المحور ككل	3.58	0.83		مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الابتكار 3.58 بانحراف معياري 0.83 وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض تتمتع بمستوى مرتفع من الابتكار من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد حلت الفقرة الحادية والعشرون المتعلقة باستثمار المؤسسة في الحلول الرقمية والتكنولوجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري 0.90، وهو ما يعكس التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات السعودية في إطار رؤية 2030 ويؤكد أن الاستثمار في التكنولوجيا أصبح أولوية واضحة حتى لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وجاءت الفقرة الثامنة عشرة المتعلقة بتطوير المنتجات والخدمات الحالية وإضافة تحسينات جوهرية عليها في المرتبة الثانية بمتوسط 3.72، مما يشير إلى ميل هذه المؤسسات نحو الابتكار التدريجي والتحسيني أكثر من الابتكار الجذري، وهو نمط شائع في المؤسسات محدودة الموارد التي تُفضّل تطوير ما لديها على المغامرة بمنتجات جديدة كلياً. وحلت الفقرة السابعة والعشرون المتعلقة باستخدام قنوات التسويق الرقمي الحديثة في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.69، وهو ما يعكس الوعي المتزايد بأهمية التواجد الرقمي والتسويق الإلكتروني في الوصول إلى العملاء.

أما الفقرة الخامسة والعشرون المتعلقة بالأساليب التسويقية المبتكرة فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.65، تلتها الفقرة السابعة عشرة المتعلقة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل دوري بمتوسط 3.61 في المرتبة الخامسة، ثم الفقرة الثامنة والعشرون المتعلقة بالاستماع لآراء العملاء وتوظيفها بمتوسط 3.59 في المرتبة السادسة. وقد حصلت الفقرة التاسعة عشرة المتعلقة بتبني تقنيات وأساليب إنتاج جديدة على متوسط 3.58 في المرتبة السابعة، فيما جاءت الفقرة الثانية والعشرون المتعلقة بالهياكل التنظيمية المرنة بمتوسط 3.54 في المرتبة الثامنة.

وفي الجانب الأدنى من الترتيب، حصلت الفقرة العشرون المتعلقة بتطوير إجراءات عمل مبتكرة لتقليل التكاليف على متوسط 3.49 في المرتبة التاسعة، وجاءت الفقرة الثالثة والعشرون المتعلقة بتطبيق أساليب إدارية حديثة في تنظيم العمل وتقييم الأداء بمتوسط 3.47 في المرتبة العاشرة، مما يشير إلى أن الابتكار في المنظومة الإدارية والهيكلية لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وحلت الفقرة السادسة

والعشرون المتعلقة بتطوير استراتيجيات تسعير مبتكرة بمتوسط 3.42 في المرتبة الحادية عشرة، وقد يُفسّر ذلك بأن التسعير في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لضغوط المنافسة السعرية أكثر من كونه مجالاً للابتكار. أما الفقرة الرابعة والعشرون المتعلقة ببناء شراكات خارجية مبتكرة فقد حلت في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ 3.38 وهو المستوى الوحيد الذي صُنّف متوسطاً وبأعلى انحراف معياري بلغ 1.09، مما يكشف عن وجود تحديات حقيقية تواجه هذه المؤسسات في بناء شراكات استراتيجية خارجية قد تعود إلى محدودية شبكة العلاقات المؤسسية وضعف القدرة التفاوضية مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

ويُلاحظ بشكل عام أن الفقرات المتعلقة بالابتكار الرقمي والتكنولوجي وتطوير المنتجات الحالية والتسويق الإلكتروني حصلت على المتوسطات الأعلى، بينما حصلت الفقرات المتعلقة بالابتكار التنظيمي والهيكل وبناء الشراكات والتسعير على المتوسطات الأدنى، وهو ما يرسم صورة واضحة لتوجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض نحو الابتكار التدريجي والرقمي بدرجة أكبر من الابتكار الجذري والهيكل.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

❶ الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض".

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

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.486	2.874	0.005**
التأثير المثالي	0.196	2.712	0.008**
التحفيز الإلهامي	0.237	3.348	0.001**
الاستثارة الفكرية	0.341	4.629	0.000**
الاعتبار الفردي	0.148	2.186	0.030*
معامل الارتباط $R = 0.782$	معامل التحديد $R^2 = 0.612$		
قيمة الاختبار $F = 57.164$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (16) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة، والابتكار كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.612، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 61.2% من التباين في مستوى الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.782$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار F المحسوبة 57.164 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01 مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاستثارة الفكرية" هو الأكثر تأثيرًا على الابتكار، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.341$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه تشجيع التفكير النقدي والإبداعي وتحدي الافتراضات السائدة في تحفيز الابتكار. كما أظهرت النتائج أن "التحفيز الإلهامي" يحتل المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = 0.237$) وقيمة T بدلالة ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يعكس أهمية صياغة الرؤية المهمة في توجيه طاقات العاملين نحو الابتكار. وجاء "التأثير المثالي" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.196$) وقيمة T

(2.712) بدلالة (Sig. = 0.008) ، بينما أظهر "الاعتبار الفردي" أثراً أقل نسبياً (B = 0.148) لكنه لا يزال ذا

دلالة إحصائية. (Sig. = 0.030) وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

❶ الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الابتكار في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الابتكار

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الابتكار	0.541	0.293	1	61.284	0.000	التأثير المثالي	0.463	0.059	7.828	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التأثير

المثالي" باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية على "الابتكار". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح

في الجدول (22)، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.541$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة

متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.293$ ، مما يشير إلى أن 29.3% من

التباين في مستوى الابتكار يُمكن تفسيره من خلال متغير التأثير المثالي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد

الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 61.284 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 $B = 0.463$ ، بقيمة $T = 7.828$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التأثير المثالي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.463 في مستوى الابتكار، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض".

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على الابتكار

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الابتكار	0.608	0.370	1	86.857	0.000	التحفيز الإلهامي	0.521	0.056	9.320	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التحفيز الإلهامي" على "الابتكار". وقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.608$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.370$ ، مما يشير إلى أن 37.0% من التباين في مستوى الابتكار يُمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز الإلهامي وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 86.857 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01). أما معامل التأثير فقد بلغ $B = 0.521$ بقيمة $T = 9.320$ ودلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز الإلهامي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.521 في مستوى الابتكار. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض".

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على الابتكار

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الابتكار	0.672	0.452	1	121.934	0.000	الاستثارة الفكرية	0.587	0.053	11.042	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاستثارة الفكرية" على "الابتكار". وقد بلغ معامل الارتباط $(r) = 0.672$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين وهي الأقوى بين جميع أبعاد القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.452$ ، مما يشير إلى أن 45.2% من التباين في مستوى الابتكار يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستثارة الفكرية وحده، وهي النسبة التفسيرية الأعلى بين الأبعاد الأربعة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 121.934 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01). أما معامل التأثير فقد بلغ $B = 0.587$ بقيمة $T = 11.042$ ودلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل

على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستثارة الفكرية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.587 في مستوى الابتكار. وتؤكد هذه النتيجة الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات تشجيع التفكير النقدي والإبداعي في تحفيز الابتكار. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

❶ الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض".

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الابتكار

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الابتكار	0.489	0.239	1	46.459	0.000	الاعتبار الفردي	0.418	0.061	6.816	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاعتبار الفردي" على "الابتكار". وقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.489$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.239$ ، مما يشير إلى أن 23.9% من التباين في مستوى الابتكار يُمكن تفسيره من خلال متغير الاعتبار الفردي وحده، وهي النسبة التفسيرية الأدنى بين الأبعاد الأربعة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة 46.459 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما معامل التأثير فقد بلغ $B = 0.418$ بقيمة $T = 6.816$ ودلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاعتبار الفردي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.418 في مستوى الابتكار. ورغم

أن هذا البعد جاء الأقل تأثيراً إلا أن أثره لا يزال دالاً إحصائياً. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (21): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المتغير المستقل	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	قيمة B	قيمة T / F	Sig.	النتيجة
الرئيسية	القيادة التحويلية (مجتمعة)	0.782	0.612	-	F=57.164	0.000	قبول
الفرعية الأولى	التأثير المثالي	0.541	0.293	0.463	7.828	0.000	قبول
الفرعية الثانية	التحفيز الإلهامي	0.608	0.370	0.521	9.320	0.000	قبول
الفرعية الثالثة	الاستثارة الفكرية	0.672	0.452	0.587	11.042	0.000	قبول
الفرعية الرابعة	الاعتبار الفردي	0.489	0.239	0.418	6.816	0.000	قبول

يتضح من الجدول أن جميع فرضيات الدراسة قد تم قبولها، حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على الابتكار. وقد جاء ترتيب الأبعاد من حيث قوة التأثير كالتالي: الاستثارة الفكرية في المرتبة الأولى بمعامل تحديد 0.452، يليها التحفيز الإلهامي

بمعامل تحديد 0.370، ثم التأثير المثالي بمعامل تحديد 0.293، وأخيرًا الاعتبار الفردي بمعامل تحديد 0.239. وعند إدخال الأبعاد الأربعة مجتمعة في نموذج الانحدار المتعدد ارتفعت القدرة التفسيرية إلى 61.2%، مما يؤكد أن الأبعاد تعمل بشكل تكاملي ويُعزز كل منها أثر الآخر في تحفيز الابتكار.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

بعد أن عرض الفصل الرابع التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، يأتي هذا الفصل ليقدّم قراءة تحليلية معمّقة لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، مع تفسير أسبابها وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، ثم يُختتم بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

2.5 النتائج ومناقشتها

✍ النتائج المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.79). وقد تصدر بُعد التأثير المثالي الترتيب بمتوسط (3.80)، يليه التحفيز الإلهامي (3.77)، ثم الاستثارة الفكرية (3.69)، وأخيراً الاعتبار الفردي (3.67).

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتميز بالقرب التنظيمي بين القائد والعاملين، مما يُسهّل على القادة ممارسة سلوكيات القدوة والإلهام بشكل مباشر ويومي، وهو ما يُفسّر تصدر التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. كما أن التوجه الوطني نحو تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضمن رؤية المملكة 2030 أسهم في رفع وعي القادة بأهمية تبني أساليب قيادية حديثة تتجاوز النمط التقليدي. أما حصول الاعتبار الفردي على أدنى متوسط رغم بقاءه في المستوى المرتفع فيعود إلى محدودية الموارد البشرية والمالية في هذه المنشآت، مما يُصعّب تخصيص برامج تطوير وتوجيه فردي لكل موظف.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الخصاونة (2021) التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات الأردني، كما تتسق مع نتائج دراسة الرشيد (2025) التي وجدت مستوى مرتفعاً للقيادة التحويلية في القطاع الحكومي الكويتي. كذلك تدعمها نتائج دراسة Karimi et al. (2023) التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أكثر الأنماط القيادية شيوعاً وفاعلية في المنظمات الحديثة. ودولياً، تتماشى هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة Lai et al. (2020) من أن القيادة التحويلية تحظى بمستويات ممارسة مرتفعة في بيئات العمل التي تتسم بالديناميكية والمرونة التنظيمية.

📌 النتائج المتعلقة بمستوى الابتكار

أوضحت النتائج أن مستوى الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (3.58) وانحراف معياري (0.83). وكان أعلى مجال هو الاستثمار في الحلول الرقمية والتقنية بمتوسط (3.76)، بينما جاء بناء الشراكات الخارجية لدعم الابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.38) أي بمستوى متوسط.

يُفسّر ارتفاع مستوى الابتكار بتأثير البيئة التنافسية الشديدة التي تعمل فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إذ يُصبح الابتكار ضرورة للبقاء وليس مجرد خيار استراتيجي. كما أن الدعم الحكومي المتنامي عبر هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" وبرامج التحول الرقمي ضمن رؤية 2030 أسهم في توفير بنية تحتية تقنية تُسهّل تبني الابتكار الرقمي، وهو ما يُفسّر تصدّر هذا المجال. أما تراجع بُعد الشراكات الخارجية فيعود إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تفتقر إلى الشبكات المؤسسية الواسعة والموارد الكافية لبناء تحالفات استراتيجية مع مراكز بحثية أو شركات كبرى، فضلاً عن ثقافة تنظيمية تميل إلى الاعتماد الذاتي.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة والعون (2021) التي أثبتت وجود مستوى مرتفع من الابتكار الاستراتيجي في الشركات الأردنية الناشئة، كما تتسق مع نتائج العبيسي والشعار (2020) اللذين أكدا أن المرونة الاستراتيجية تُعزز قدرة المنشآت على تبني الابتكار. وعلى الصعيد الدولي، تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Pasha et al. (2022) من أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمتلك قدرة كامنة على

الابتكار إذا توافرت البيئة القيادية والتنظيمية الملائمة، ودراسة Kopytko et al. (2023) التي ربطت بين الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز الابتكار في المنشآت.

نتيجة الفرضية الرئيسة: تأثير القيادة التحويلية مجتمعةً في الابتكار

أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً في تعزيز الابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.782$) ومعامل التحديد ($R^2=0.612$)، وقيمة F المحسوبة (57.164) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة تُفسّر مجتمعةً ما نسبته 61.2% من التباين في مستوى الابتكار.

يُفسّر هذا التأثير القوي بأن القيادة التحويلية تعمل كمنظومة متكاملة تُهيئ بيئة تنظيمية خصبة للابتكار من خلال مسارات متعددة ومتكاملة: فالقائد الذي يجمع بين القدوة الأخلاقية والرؤية المهمة والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي يُوجد مناخاً يشعر فيه العاملون بالأمان النفسي للتجريب، والتحفيز الذاتي للإبداع، والدعم المؤسسي للمخاطرة المحسوبة. كما أن الطبيعة التكاملية لهذه الأبعاد تعني أن تأثيرها المشترك يتجاوز مجموع تأثيراتها المنفردة، وهو ما يتضح في ارتفاع قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار المتعدد مقارنة بالنماذج البسيطة لكل بُعد على حدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود (2025) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تؤثر في الابتكار المقتصد من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ودراسة عبدالقادر (2025) التي أكدت دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الشركات العراقية. كما تتوافق مع نتائج Al-Rasbi and Khan (2025) التي أثبتت دور القيادة التحويلية في بناء ثقافة الابتكار في القطاع الخاص العماني، ودراسة Malibari and Bajaba (2022) التي وجدت تأثيراً إيجابياً للقيادة الريادية في السلوك الابتكاري للموظفين، ودراسة Yamin (2020) التي أكدت دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء والاحتفاظ بالكفاءات.

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: تأثير التأثير المثالي في الابتكار

أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي في تعزيز الابتكار، بمعامل ارتباط $(r=0.541)$ ومعامل تحديد $(R^2=0.293)$ ، وقيمة T (7.828) ومعامل B (0.463) بمستوى دلالة (0.000). أي أن التأثير المثالي يُفسّر ما نسبته 29.3% من التباين في الابتكار.

يعود هذا التأثير إلى أن القائد الذي يمثل قدوة أخلاقية ومهنية لموظفيه يبني جسور الثقة التنظيمية التي تُعد شرطاً أساسياً للابتكار. فعندما يثق الموظفون بنزاهة قائدهم والتزامه بالقيم المعلنة يشعرون بالأمان النفسي الكافي لاقتراح أفكار جديدة ومغايرة دون خوف من العقاب أو التهميش. كما أن القائد المثالي يُرسي معايير أداء عالية يتطلع إليها العاملون ويسعون لتجاوزها، مما يخلق ديناميكية تنافسية إيجابية تدفع نحو الابتكار. وفي بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديداً يكون أثر القدوة أكثر وضوحاً نظراً لقرب القائد من جميع المستويات التنظيمية.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة الخصاونة (2021) التي أكدت أن التأثير المثالي يُسهم في تحسين جودة حياة العمل مما ينعكس إيجاباً على الابتكار، وتتوافق مع نتائج Monje-Amor et al. (2020) التي أثبتت أن القدوة القيادية تُعزز الاندماج الوظيفي الذي يُعد أرضية خصبة للسلوك الابتكاري، ودراسة Doan et al. (2020) التي ربطت بين القيادة القائمة على النموذج الأخلاقي ونجاح المشاريع الابتكارية.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: تأثير التحفيز الإلهامي في الابتكار

أثبت تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي في تعزيز الابتكار، بمعامل ارتباط $(r=0.608)$ ومعامل تحديد $(R^2=0.370)$ ، وقيمة T (9.320) ومعامل B (0.521) بمستوى دلالة (0.000). ويُفسّر هذا البُعد ما نسبته 37.0% من التباين في الابتكار، وهو ثاني أقوى الأبعاد تأثيراً.

يُفسّر هذا التأثير بأن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة ومستقبلية ويُجيد التعبير عنها بأسلوب مُلهم يُحوّل الابتكار من مجرد مطلب إداري إلى قناعة ذاتية لدى العاملين. فالرؤية المشتركة تمنح العاملين

إحساساً بالغاية والمعنى، وتربط جهودهم اليومية بأهداف أكبر، مما يُحفّزهم على تجاوز الحدود المألوفة والبحث عن حلول مبتكرة. كما أن التفاؤل الذي يبثّه القائد الإلهامي يُقلل من حدة الخوف من الفشل الذي يُعد أحد أبرز معوقات الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة العباس (2024) التي أكدت أن القيادة الإبداعية القائمة على الإلهام تُعزز مهارات التمكين والابتكار لدى العاملين، ودراسة Karimi et al. (2023) التي وجدت أن التحفيز الإلهامي يُعد من أقوى محركات سلوك العمل الابتكاري. كذلك تدعمها نتائج Bellis et al. (2024) التي أوضحت أن القيادة الرقمية المهمة تُسهم في تمكين الفرق من التعامل مع التحولات التقنية بابتكار ومرونة.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: تأثير الاستثارة الفكرية في الابتكار

كشف تحليل الانحدار البسيط عن وجود أقوى تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار مقارنةً بالأبعاد الأخرى، بمعامل ارتباط ($r=0.672$) ومعامل تحديد ($R^2=0.452$)، وقيمة T (11.042) ومعامل B (0.587) بمستوى دلالة (0.000). ويُفسّر هذا البُعد وحده ما نسبته 45.2% من التباين في الابتكار.

يُعد هذا البُعد الأكثر تأثيراً لأنه يرتبط ارتباطاً مباشراً وعضوياً بجوهر عملية الابتكار ذاتها. فالقائد الذي يُشجع العاملين على التفكير النقدي وإعادة صياغة المشكلات والتشكيك في الافتراضات السائدة وتجريب مقاربات جديدة يضع أيديهم على الأداة الأساسية للابتكار وهي العقل المتحرر من قيود الأنماط التقليدية. وفي بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري أكثر من رأس المال المادي يُصبح تحفيز التفكير الإبداعي الأداة الأقل تكلفة والأعلى عائداً لتوليد الابتكار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرشيدى (2025) من أن الاستثارة الفكرية تُعزز مشاركة المعرفة التي تُغذي بدورها الابتكار، ودراسة السعيدى (2020) التي ربطت بين ممارسات التفكير الإبداعي واستدامة الابتكار. كما تتسق مع نتائج Pasha et al. (2022) التي أكدت أن الحفز الفكري يُعد

المحرك الأقوى للسلوك الابتكاري في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Hoai et al. (2022) التي وجدت أن أنظمة الرقابة الداخلية المبنية على التفكير النقدي تُعزز الابتكار في الأداء المؤسسي.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: تأثير الاعتبار الفردي في الابتكار

أثبت تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار الفردي في تعزيز الابتكار، وإن كان الأقل بين الأبعاد الأربعة، بمعامل ارتباط ($r=0.489$) ومعامل تحديد ($R^2=0.239$)، وقيمة $T(6.816)$ ومعامل $B(0.418)$ بمستوى دلالة (0.000). ويُفسّر هذا البُعد ما نسبته 23.9% من التباين في الابتكار.

يُفسّر كون هذا البُعد الأضعف نسبياً بأن الاعتبار الفردي يتطلب استثماراً مكثفاً في الوقت والموارد لتقديم التوجيه والإرشاد الشخصي لكل موظف وفقاً لاحتياجاته وقدراته الفريدة، وهو ما تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة صعوبة في توفيره نظراً لمحدودية طواقمها الإدارية وتعدد مهام القائد الواحد. ومع ذلك فإن بقاء تأثيره دالاً إحصائياً يؤكد أن حتى أبسط أشكال الاهتمام الفردي كالاعتراف بإنجازات الموظف أو الاستماع لمقترحاته تُسهم في تعزيز شعوره بالتقدير والانتماء، مما يُحفّزه على تقديم أفكار مبتكرة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبدالقادر (2025) التي أشارت إلى أن الاعتبار الفردي يُعزز الإبداع التنظيمي من خلال تلبية الحاجات النفسية للعاملين، ودراسة محمود (2025) التي وجدت أن الاهتمام الفردي يُعزز الابتكار من خلال بناء منظمة متعلمة. كما تتسق مع نتائج Lai et al. (2020) التي أكدت أن الاعتبار الفردي يُحسّن الأداء الوظيفي من خلال الاندماج والرضا، ودراسة Monje-Amor et al. (2020) التي ربطت بين الدعم الفردي من القائد والاندماج الوظيفي المُعزز للابتكار.

📌 النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية

لم تُظهر نتائج اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية والابتكار تُعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري. ويُفسَّر ذلك بأن القيادة التحويلية بوصفها ظاهرة تنظيمية شاملة يتشارك في إدراكها جميع العاملين بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، وأن بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الهيكل التنظيمي المسطح تُقلل من الفوارق في الإدراك بين المستويات المختلفة. كما أن تجانس مستوى التعليم في العينة حيث بلغت نسبة حملة البكالوريوس فأعلى 74.7% يُقلل من تباين الاستجابات المرتبط بالمؤهل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القضاة والنسور والشوابكة (2020) التي لم تجد فروقاً ديموغرافية دالة في إدراك خصائص المنظمة الذكية.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُوصي الباحث بما يلي:

1. تصميم برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية موجّهة لمديري وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الرياض، تركّز على تطوير مهارات الاستثارة الفكرية بوصفها البُعد الأكثر تأثيراً في الابتكار، وتشمل تقنيات التفكير التصميمي وحل المشكلات الإبداعي وتشجيع التشكيك البناء في الافتراضات السائدة.
2. إنشاء حاضنات ابتكار داخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتيح للعاملين تخصيص جزء من وقت عملهم لتطوير أفكار ومشاريع ابتكارية، مع توفير الدعم اللوجستي والتقني اللازم، بما يُترجم الاستثارة الفكرية من سلوك قيادي إلى آلية تنظيمية مؤسسية.
3. بناء رؤية مشتركة واضحة وملهمة لكل منشأة تربط بين أهدافها الاستراتيجية وبين مساهمة كل موظف في تحقيق الابتكار، وتوصيلها بأساليب تواصل فعّالة ومنتظمة تُعزز التحفيز الإلهامي وتُحوّل الابتكار إلى قيمة ثقافية مشتركة.

4. تطوير نظام حوافز ومكافآت مرتبط بالابتكار يتضمن مكافآت مادية ومعنوية للأفكار المبتكرة المطبقة، وتخصيص جوائز دورية لأفضل المبادرات الابتكارية على مستوى المنشأة، مما يُعزز الأثر التحفيزي للقيادة التحويلية.
5. تبني برامج إرشاد وتوجيه فردي منظّمة تتناسب مع إمكانيات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مثل نظام الزميل المرشد أو جلسات التوجيه الشهرية القصيرة، لتعزيز بُعد الاعتبار الفردي الذي جاء الأقل ممارسةً، مع التركيز على اكتشاف المواهب الفردية ورعايتها.
6. بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى لتعويض محدودية الموارد الداخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز بُعد الابتكار المفتوح، من خلال مشاريع بحثية مشتركة ومنصات تبادل معرفي وبرامج نقل تقنية.
7. تعزيز البنية التحتية الرقمية والتقنية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال الاستفادة من برامج الدعم الحكومية وتبني أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، بما يوفر منصة تقنية تُمكن العاملين من تحويل أفكارهم الابتكارية إلى حلول قابلة للتطبيق.
8. إنشاء قنوات تواصل تنظيمية مفتوحة وشفافة تُشجع تدفق الأفكار من القاعدة إلى القمة، مثل صناديق الاقتراحات الرقمية والاجتماعات الدورية المفتوحة وورش العصف الذهني، مما يُعزز الثقة التنظيمية المرتبطة بالتأثير المثالي ويُهيئ مناخاً آمناً للتجريب والابتكار.
9. دعوة هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" إلى تضمين معايير القيادة التحويلية والابتكار في برامج تأهيل ودعم رواد الأعمال، وإطلاق مبادرات وطنية تربط بين جودة القيادة ومستوى الابتكار كمؤشرات لتقييم أداء المنشآت واستحقاقها للدعم.
10. إجراء دراسات مستقبلية مكّلة تناول متغيرات وسيطة ومعدّلة مثل مشاركة المعرفة والثقافة التنظيمية والتمكين النفسي وأثرها في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل مناطق سعودية أخرى وقطاعات متنوعة، مع استخدام منهجيات مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتعميق الفهم

Study Abstract

This study aimed to examine the impact of transformational leadership across its four dimensions (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration) on fostering innovation in small and medium enterprises (SMEs) in Riyadh, Saudi Arabia. A descriptive-analytical approach was adopted. The questionnaire was administered to a convenience sample of 150 employees working in Riyadh-based SMEs. Data were analyzed using SPSS v26, .

Key findings revealed that the overall level of transformational leadership was high ($M=3.73$), innovation was also high ($M=3.58$), and the four leadership dimensions collectively had a statistically significant impact on innovation ($R^2=0.612$, $p<0.001$). Intellectual Stimulation emerged as the strongest predictor ($R^2=0.452$), followed by Inspirational Motivation ($R^2=0.370$), Idealized Influence ($R^2=0.293$), and Individualized Consideration ($R^2=0.239$). The study recommended designing specialized transformational leadership training programs for SME managers with emphasis on intellectual stimulation skills, establishing internal innovation incubators, strengthening individual mentoring programs, and building strategic partnerships with universities and research centers.

Keywords: Transformational Leadership, Innovation, Small and Medium Enterprises (SMEs),

Riyadh, Saudi Vision 2030.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الجرايدة، إسلام حسن سالم، و العون، سالم سفاح حنيان. (2021). أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167213>
- الحجيلي، أسامة بن عيد بن سفر. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار في المملكة العربية السعودية: الفرص والتحديات. مجلة الجامعة العراقية، ع68، ج2، 296 - 306. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502009>
- الخصاونة، معن يوسف. (2021). تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع4، 180 - 200. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151201>
- الرشيدى، عبدالعزيز غانم مشلح. (2025). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع14، 37 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1609803>
- السعيدى، كرار فاضل خلف. (2020). الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في الشركات النفطية: دراسة حالة في شركة نفط البصرة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج2، ع1، 50 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1040016>

- العباس، مصطفى جعفر عبدالله. (2024). دور القيادة الإبداعية في تعزيز مهارات التمكين والابتكار وإحداث التغيير لدى المهندسين في شركة أرامكو السعودية فرع منيفة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع113 ، 30 - 75. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533420>
- عبدالقادر، إكرام فريح. (2025). دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية ومقارنة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السلیمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع4 ، 151 - 158. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1642857>
- العبيسي، رامي سهيل راتب، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2020). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1310936>
- العمرابي، سليم. (2023). دور الابتكار في تعزيز الشمول المالي الرقمي: الدروس المستفادة للجزائر من خلال قراءة لتجارب دولية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج8، ع1 ، 357 - 371. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408383>
- القضاة، فادي حامد محمد، النصور، بلال هاشم، و الشوابكة، زياد علي عيد. (2020). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج6، ع1 ، 183 - 218. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094597>
- محمود، حسام أحمد حنفي. (2025). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع2 ، 359 - 418. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616579>
- مسلتي، سفيان، و بونويرة، موسى. (2022). اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي: دراسة حالة مؤسسة ORSIM. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج6، ع2 ، 302 - 318. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338090>

- Al-Rasbi, A., & Khan, I. (2025). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN FOSTERING INNOVATION CULTURE WITHIN OMAN'S PRIVATE SECTOR. *Lex Localis: Journal of Local Self-Government*, 23.
- Bellis, P., Cunial, M., & Trabucchi, D. (2024). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. *Business Horizons*, 67(4), 369-380.
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233.
- 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).
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267.
- Kopytko, M., Lutay, L., Chornenka, O., Markiv, M., Grybyk, I., & Dzyubina, A. (2023). A sustainable socio-economic system model leveraging agile management technologies for fostering innovations. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(6), 1951-1956
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.

- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255.
- Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Pasha, A. T., Kamran, M., Chishti, S. Z., & Ali, M. H. (2022). Fostering innovative work behaviour in SMEs exploring ecopreneurship perspective. *iRASD Journal of Management*, 4(2), 423-433
- Yamin, M. (2020). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*, 10(2), 313-326.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الابتكار التكنولوجي على نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية

على إدارة المرافق الذكية

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.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 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- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ مستوى تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

🕒 المحور الأول: القيادة التحويلية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التأثير المثالي					
					يُظهر المدير التزامًا عاليًا بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع تصرفاته
					يضع المدير مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية مما يُعزز ثقتي به
					يتصرف المدير بطريقة تجعله قدوة يُحتذى بها في بيئة العمل
					أشعر بالفخر والانتماء حين أعمل تحت قيادة مديري بسبب سلوكه المثالي
التحفيز الإلهامي					
					يتحدث المدير بحماس وتفاؤل عن مستقبل المؤسسة والأهداف المنشودة
					يُقدّم المدير رؤية واضحة ومُلهمّة تُحفّزني على بذل المزيد من الجهد
					يُعبّر المدير عن ثقته العالية بقدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف الصعبة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يربط المدير المهام اليومية بالأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة مما يمنح عملي معنى أعمق
الاستثارة الفكرية					
					يُشجّعني المدير على التفكير في المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة
					يطرح المدير أسئلة تُحفّز التفكير النقدي وتتحدى الافتراضات القائمة
					يتقبّل المدير الأفكار الجديدة حتى لو كانت مختلفة عن الطريقة المعتادة في العمل
					يتعامل المدير مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين لا أسباباً للعقاب
الاعتبار الفردي					
					يهتم المدير بمعرفة احتياجاتي الشخصية والمهنية ويسعى لتلبيتها
					يُخصّص المدير وقتاً للتوجيه والإرشاد الفردي لمساعدتي على تطوير مهاراتي
					يُراعي المدير الفروق الفردية بين الموظفين ويوزّع المهام بناءً على قدرات كل فرد
					يدعم المدير حصولي على فرص التدريب والتطوير التي تتناسب مع طموحاتي المهنية

© المحور الثاني: الابتكار، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تحرص المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل دوري تلبي احتياجات العملاء المتغيرة
					تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات أو الخدمات الحالية وإضافة تحسينات جوهرية عليها
					تسعى المؤسسة إلى تبني تقنيات وأساليب إنتاج جديدة لرفع كفاءة العمليات التشغيلية
					تُطوّر المؤسسة إجراءات عمل مبتكرة تُسهم في تقليل التكاليف وتسريع الإنجاز
					تستثمر المؤسسة في الحلول الرقمية والتكنولوجية لتحسين عملياتها الداخلية
					تتبنى المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة تُيسّر التواصل وتبادل الأفكار بين الأقسام المختلفة
					تُطبّق المؤسسة أساليب إدارية حديثة في تنظيم العمل وتقييم الأداء

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُشجّع المؤسسة بناء شراكات خارجية مبتكرة تدعم تطوير أعمالها وتوسعها
					تعتمد المؤسسة على أساليب تسويقية مبتكرة للوصول إلى شرائح جديدة من العملاء
					تُطوّر المؤسسة استراتيجيات تسعير مرنة ومبتكرة تتناسب مع تغيرات السوق

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Innovation
within Organizations :A Field Study on Small and Medium-Sized
Enterprises in Riyadh**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026