

## عنوان البحث

دور القيادة التحويلية في تمكين وابداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية  
الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

اعداد الطالبة /

منار يحيى احمد محنشي

اشراف الأستاذ /

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي /

٢٠٢٦

## مقدمة:

تعتبر القيادة من الموضوعات التي اشغلت العالم منذ قديم الزمان وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على إستراتيجيات القيادة الكفؤ والفعالة الا ان ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر او المستقبل، وعليه فإن بيئة الاعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الاعمال الى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والابداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تواكب هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وان تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. (صبري، ٢٠١٠)، فلم تعد المنظمات بحاجة الى مديرين، بل الى قادة يعملون على اقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالاتها لأحداث التغير المناسب (مرعي، ٢٠٠٨).

وتواجه المنظمات في وقتنا الحالي تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المواطنين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات بالإضافة الى زيادة طموحات العاملين واستشرافاتهم المستقبلية لمستوى أفضل من التمكين والابداع في عملهم، وتعد هذه التحديات المتحكم الرئيس لاختبار الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات. (خليل، ٢٠١٣)

ومن الأنماط القيادية الحديثة والتي ظهرت نتيجة التقدم العلمي نمط القيادة التحويلية، الذي يتميز بقدرته العالية على مواكبة التطورات الحديثة وذلك عن طريق تشجيعهم وفتح المجال لهم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي يعملون بها (العازمي، ٢٠٠٦).

وتعتبر القيادة التحويلية محفزا للأداء العالي اذ انها لا شك ان الاهتمام بالقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين والذي يعني إعطاء العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عنصر جوهريا للمنظمات في العالم العربي، خصوصا في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة، ومن اهم متطلبات نجاح المؤسسات في العالم عامة، وفي العالم العربي خاصة، توفير بيئة تشجع، تساند التمكين والقيادة الذاتية، مما يؤدي الى مواكبة المتطلبات والتطورات المعاصرة. (العتيبي، ٢٠١٦)

## مشكلة الدراسة:

ان المنظمات تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية المدربة المؤهلة الكفو ككيان جماعي يوجه كل جهوده لتحقيق الرؤى والاهداف في عالم تحتد فيه التغيرات وترتفع فيه وتيرة المنافسة الشرسة، ولكي تحقق المنظمات أهدافها، يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري للحصول على مخرجات تلبي طموحات ورغبات المستفيدين من داخل وخارج المنظمة وتلبي تطلعاتهم، وتنال رضاهم، وللحصول على ولائهم لهذه المنظمة، وهذا الهدف لن يتحقق الا إذا أدركت المنظمة العوامل النفسية والمادية التي تؤثر في إنتاجية العنصر البشري.

لقد اثبتت الدراسات والتجارب السابقة دور الموارد البشرية في مجابهة تحديات العصر ومشكلاته التي تواجه المنظمات، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهذا الأصل حتى يظهر الابداع والابتكار، فالابتكار والابداع عنصران مهمان وركيزة من ركائز النجاح والاستمرار، ويحتاج هذا النجاح الى الابداع الإداري الذي يتغلب على الذات، بوضع رؤية واضحة للعالم واهداف يمكن قياسها وتحقيقها عبر الجماعة داخل المنظمات.

كما اكد العديد من الباحثين ان النمط القيادي في بيئة العمل يعتبر ضرورة من ضروريات العمل وبالأخص نمط القيادة التحويلية الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال من اجل الابتكار والابداع، فهي تزيد من الدافعية والانجاز، بالإضافة الى ان عوامل السلوك القيادي التحويلي المتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية)، الدافعية الالهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة. (شيخ، ٢٠٢١).

ويعتبر الابداع الإداري احد اهم العوامل التي تتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، والتي توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة اذا أصبحت حاجة الإدارات للإبداع متطلبا اجباريا اذا ما أرادت الاستمرارية والبقاء والنمو والتطوير، كون الابداع يعد احد اكثر المجالات أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمات وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة، احد العناصر الهامة في مواجهة تلك المتغيرات في البيئة التنافسية، لذلك فإن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يحمل مسؤولية تحقيق الابداع الإداري، مفجرا ينابيع الابداع الإداري في المرووسين.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

- ما هو دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الإداري لدى موظفي وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية؟

ومن خلاله تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو اثر التأثير المثالي كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الابداع الإداري في وزارة الموارد البشرية ؟
- ما هو اثر الاستشارة الفكرية كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الابداع الإداري في وزارة الموارد البشرية؟
- ما مدى ممارسات القيادة التحويلية في وزارة الموارد البشرية للقيادة التحويلية وابعادها ؟
- ما هو مستوى الاختلاف في تصور الموظفين الذين يعملون في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية لأثر القيادة التحويلية في الابداع الإدارية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (العمر – المستوى التعليمي- الجنس- مدة الخدمة- المسمى الوظيفي)؟

### أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة في المنظمات وما يمكن أن يحققه لها من تميز في بيئة تزر بالأفكار، والتنافس، والانفتاح، وثورة في المعرفة والتكنولوجيا. فالقيادة التحويلية تدفع العاملين إلى تمثيل أهداف المنظمة، وتعزز فيهم الدافعية والثقة، وتفوض لهم الصالحيات الواسعة، وتهتم بإشباع حاجاتهم وتنمية قدراتهم مما يشعرهم بالرضا، ويعمق فيهم الولاء التنظيمي، فيعزز ذلك فيهم السعي نحو الإنجاز المبدع. ورغم ذلك فإن الإدارة العربية - ومنها السعودية - لم تحظ إلا بالنذر اليسير في هذا المجال. كما تعد هذه الدراسة - في حدود اطلاع الباحثة - الأولى التي تبحث في اتجاهات العاملين في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية في إدارتها وآثارها على الإبداع الإداري لديهم، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها يؤمل أن تحقق الفائدة لوزارة الموارد البشرية وللمنظمات الأخرى، وللباحثين في هذا المجال.

### اهداف الدراسة:

- ١- تعريف مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المنظمات الإدارية .
- ٢- معرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .
- ٣- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية
- ٤- الوقوف على أثر تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الموارد البشرية.

- ٥- التعرف على مستوى الاختلاف في تصور الموظفين الذين يعملون في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر- المستوى التعليمي - الجنس -مدة الخدمة - المسمى الوظيفي)
- ٦- استخلاص التوصيات المناسبة بناء على نتائج الدراسة لزيادة الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية، وتطبيقه وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

#### فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية الاولى

HO1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية)، في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وبتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

HO1-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

HO1-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

HO1-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

HO1-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

##### الفرضية الرئيسية الثانية :

HO2-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى للبيانات الشخصية (العمر- المستوى التعليمي - الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

( .

ويُتفرع منها الفرضيات التالية :

2-1H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

2-2H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

2-3H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

2-4H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

2-5H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

#### الدراسات السابقة:

هذا الجزء يستعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، ومن الجدير بالذكر أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية حيث أن معظم الدراسات السابقة كان في إطار المنظمات الربحية في القطاع الخاص .

- دراسة ( İlsev & Gumusluoglu ٢٠٠٩ )، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (١٦٣) من موظفي ومديري البحث والتطوير لدى ٤٣ شركة تركية منها الشركات الصغيرة والشركات الصغيرة لمشاريع تطوير البرامج. وتم توزيع نوعين من الاستبانات، الأول للموظفين، وهو لقياس أثر القيادة التحويلية والدعم الداخلي على الإبداع، بينما

الأخرى للمديرين، وهي تحتوي على أسئلة عن ابتكارات المنتج في شركاتهم وعن درجة الدعم الذي يحصلون عليه من الجهات الخارجية. ونتيجة تحليل الدراسة كانت داعمة للتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة، أيضا وجدت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي تكون أقوى كلما كان الدعم الخارجي بمستويات عالية، وعلى عكس ذلك عندما ينعدم الدعم الخارجي.

- دراسة (Noruzy, al et, 2013) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (١٠٦) من الشركات الصناعية الإيرانية التي تحتوي على (٥٠) موظفا كمتوسط عدد الموظفين، وتمت الدراسة على كبار المديرين والمديرين التنفيذيين ومديري المستويات الأخرى. ووجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إدارة المعرفة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي وأداء المنظمة في الشركات الصناعية، والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة يؤثران بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي، والتعليم التنظيمي والإبداع التنظيمي يؤثران بشكل مباشر على أداء المنظمة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر وإيجابي على الإبداع التنظيمي من خلال التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي يؤثران بشكل غير مباشر على أداء المنظمة من خلال الإبداع التنظيمي .

- دراسة (الغامدي، علي بن مرزوق، ٢٠٢١)، بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. استهدفت الدراسة معرفة تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، وتم استخدام المنهج التجريبي، وقام الباحث بتصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، ومقياس للإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٢١) قائدا للمدارس الثانوية، مقسمين على مجموعتين (٣٠) للمجموعة التجريبية، (٣١) للمجموعة الضابطة، وكانت النتائج كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية وبين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية، لصالح الأكبر عمرا وللمؤهل العلمي الأعلى، وللاكثر في عدد في سنوات الخبرة
- وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية، والأهلية بمنطقة الرياض.

- دراسة (سالم ، ٢٠٢١) ، بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار والإبداع في الإدارة لتحسين الأداء الأكاديمي للموظفين في جامعة صحار

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات وأعراف القيادة التحويلية وأداء الموظفين في جامعة صحار في سلطنة عمان. يستند هذا البحث إلى حقيقة أن الأساليب التقليدية للقيادة تعيق تطوير ممارسات القيادة الحديثة في جامعة صحار بشكل خاص وفي عمان بشكل عام. قد تساهم هذه الدراسة في بعض الحلول المهمة للأدبيات الموجودة خاصة في أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة إذا كانت مدعومة بتقنيات حديثة ومهارات تدريب عالية للموظفين. اعتمد البحث أسلوب البحث النوعي. تم استخدام الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات. تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من ٥ نقاط لمساعدة الباحثين على تحليل البيانات.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، تعتبر مهارات القيادة التحويلية ضرورية للغاية لاكتساب القادة رفيعي المستوى في جامعة صحار في سلطنة عمان، تم العثور على القادة التحويليين ذوي المهارات القيادية المتميزة بشكل مذهل في إدارة وقيادة أولئك الذين يعملون في ظلهم، وجد أن الموظفين يتأثرون بشكل كبير بفادتهم فيما يتعلق بالأنشطة الأكاديمية والإدارية، وأخيرا وجدت الدراسة أن الجامعات في سلطنة عمان ال تولي اهتماما خاصا لمهارات القيادة التحويلية، مما يؤثر سلبيًا على

جودة ومصادقية التعليم. اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، استخدام القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بالطبع، هذا تعقيب مقترح على الدراسات السابقة يتناسب مع عنوان دراستك:

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع القيادة التحويلية حظي باهتمام بحثي ملحوظ، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على أثرها في الابتكار التنظيمي، والإبداع الإداري، والأداء التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة في بيئات مختلفة، خصوصاً في القطاع الخاص وبعض المؤسسات التعليمية. كما تبين أن نتائج الدراسات جاءت في مجملها مؤكدة لأهمية القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي وتحسين الأداء، حيث أظهرت أغلبها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومظاهر الإبداع أو الابتكار لدى العاملين.

وفي ضوء ذلك، يمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة أسهمت في توضيح الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية، إلا أنها لم تتناول بصورة كافية موضوع تمكين الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي، وبشكل خاص داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. كما أن عدداً من الدراسات السابقة انصب على منظمات تعليمية أو صناعية أو شركات خاصة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في سياق إداري حكومي يختلف في طبيعته التنظيمية وأهدافه وإجراءاته.

كما أن الدراسة الحالية تتميز بأنها تربط بين القيادة التحويلية وتمكين الإبداع الوظيفي، وهو ارتباط مهم؛ لأن تمكين الإبداع الوظيفي لا يقتصر على وجود أفكار جديدة فقط، بل يتطلب بيئة قيادية داعمة، وتقوياً، وتحفيزاً، ومناخاً تنظيمياً يشجع المبادرة والتجديد. ومن هنا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما يمنحها أهمية علمية وتطبيقية في الوقت نفسه.

#### المنطلقات النظرية للدراسة :

بالتأكيد، وبناءً على عنوان دراستك " دور القيادة التحويلية في تمكين الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية"، فإن المنطلقات النظرية المناسبة تدور أساساً حول نظرية القيادة التحويلية ونظرية التمكين النفسي، ويمكن الاستفادة أيضاً من مدخل الإثراء الوظيفي/صياغة العمل لربط القيادة بالإبداع الوظيفي+books.google.٢

### المنطلقات النظرية

#### أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تُعد نظرية القيادة التحويلية المنطلق الرئيس في هذه الدراسة، إذ تقوم على أن القائد يحقق التأثير في الأفراد من خلال الرؤية الملهمة، والتحفيز، والتشجيع على التفكير الابتكاري، والاهتمام بالفروق الفردية. ويُعد Bass و Avolio من أبرز من طوّر هذا الاتجاه، وارتبطت النظرية بأربع أبعاد رئيسة هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. Bass, B. M., & (Avolio, B. J., 1994)

#### ثانياً: نظرية التمكين النفسي

تُستخدم هذه النظرية لتفسير كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تنمية الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، لأنها تفترض أن التمكين يتحقق عندما يشعر الفرد بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في العمل. وقد طوّر Spreitzer هذا المفهوم اعتماداً على أعمال Thomas و Velthouse، وبيّن أن التمكين النفسي يعزز المبادرة والمرونة والسلوك الإبداعي داخل المنظمة. (Thomas, 1990)

#### • ثالثاً: مدخل الإثراء الوظيفي/صياغة العمل

يمكن الاستفادة من هذا المدخل بوصفه إطاراً مساعداً؛ لأنه يفسر كيف يعيد الموظفون تشكيل مهامهم وعلاقاتهم وحدود أعمالهم بطريقة تعزز المعنى والدافعية والإبداع. وقد عرّف Wrzesniewski و Dutton صياغة العمل بأنها التغييرات الجسدية والمعرفية والعلاقية التي يجريها الأفراد على حدود وظائفهم، وهو ما ينسجم مع مفهوم الإبداع الوظيفي الذي تسعى الدراسة إلى تمكينه. (Wrzesniewski, 2001)

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية القيادة التحويلية بوصفها الإطار النظري الرئيس، حيث تفسر هذه النظرية قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم واستثارة تفكيرهم الإبداعي من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. كما تستند الدراسة إلى نظرية التمكين النفسي التي تفسر كيف يؤدي شعور الموظف

بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير إلى تنمية الإبداع الوظيفي. ويمكن كذلك الاستفادة من مدخل صياغة العمل لتفسير الدور الذي قد تؤديه القيادة التحويلية في تشجيع الموظفين على إعادة تشكيل أعمالهم بما يعزز الابتكار والإبداع

### المنهجية وطرق البحث:

تركز هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لموظفي وزارة الموارد البشرية ،ولتحقيق هذه الدراسة تم تبني منهجية علمية تعتمد على أساليب البحث الكمي والنوعي، وذلك بهدف تحليل البيانات وفهم تأثير القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي .

أولا : منهج البحث:

المنهج الوصفي : لوصف مفهوم القيادة التحويلية ، التمكين والابداع الوظيفي

المنهج التحليلي : لتحليل دور القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

كم تم الاستعانة بالمنهج الاستكشافي من خلال مراجعة الادبيات والدراسات السابقة لفهم الاتجاهات العالمية والمحلية في استخدام القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين.

ثانيا : مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية تضم الموظفين الإداريين بهدف جمع بيانات حول دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي الوزارة .

حجم العينة : سيتم تحديد حجم العينة بناء على حسابات إحصائية باستخدام برنامج SPSS لضمان تمثيل عادل لمجتمع الدراسة.

ثالثا : أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أكثر من أداة لجمع البيانات لضمان موثوقية النتائج ،وهي:

الاستبيان (Questionnaire) :

يتكون من أسئلة مغلقة ومفتوحة لتقييم مدى تطبيق القيادة التحويلية وتمكينها على ابداع الموظفين.

سيتم توزيعه الكترونيا على العينة المستهدفة

يتضمن محاور مثل :

دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

المقابلات (Interviews) :

سيتم اجراء مقابلات شبه منظمة مع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لفهم التحديات والفرص المرتبطة بالقيادة التحويلية

تحليل البيانات الفعلية (Case Study Analysis)

سيتم تحليل بيانات من وزارة الموارد البشرية و التنمية الاجتماعية لدراسة مدى تأثير القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين

سيتم استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لدراسة الأنماط والاتجاهات .

رابعاً : أساليب تحليل البيانات

التحليل الاحصائي الكمي:

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيانات، بما في ذلك:

التحليل الوصفي

اختبارات الارتباط والانحدار

تحليل التباين (ANOVA) لدراسة العلاقة بين التوأمة الرقمية وكفاءة التدقيق الداخلي

تحليل المحتوى النوعي:

سيتم تحليل بيانات المقابلات والدراسات الحالة باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط المتكررة في الآراء والتجارب العملية.

خامساً: اعتبارات الصدق والثبات

الصدق (Validity):

سيتم اختبار الاستبيان والمقابلات من قبل موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتأكد من مدى ملاءمتها لموضوع البحث.

الثبات (Reliability):

سيتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات ودقة أدوات جمع البيانات.

سادساً: القيود والصعوبات البحثية

واجه البحث بعض التحديات، مثل:

نقص البيانات المنشورة حول تطبيق التوأمة الرقمية في التدقيق الداخلي في السعودية.

صعوبة الحصول على بيانات سرية من الوزارة مما يستدعي استخدام بيانات غير مباشرة أو نماذج محاكاة.

التكلفة العالية لتنفيذ دراسات تطبيقية شاملة، مما قد يؤدي إلى تقليل حجم العينة المستخدمة.

تعتمد هذه الدراسة على التحليل الكمي والنوعي لفهم تأثير التوأمة الرقمية على كفاءة التدقيق الداخلي للمخزون. باستخدام منهجية متكاملة تشمل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل البيانات الفعلية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول دور القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في تمكين الابداع الوظيفي.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة، تم استخدام عدة أدوات بحثية لضمان جمع بيانات موثوقة وشاملة حول دور التوأمة الرقمية (Digital Twins) في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي للمخزون، مع التطبيق على نظام أوراكل في الشركات السعودية. وتنوعت الأدوات بين الأساليب الكمية والنوعية لضمان تحليل متكامل للمشكلة البحثية.

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان من الأدوات الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتيح جمع بيانات كمية من عينة واسعة موظفي وزارة الموارد البشرية وقد تم تصميم الاستبيان ليتضمن محاور رئيسية تتعلق بالقيادة التحويلية وتمكين ابداع الموظفين

### تصميم الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام رئيسية:

المعلومات الديموغرافية: تشمل العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. استخدام القيادة التحويلية: أسئلة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية .

القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين: تقييم أثر القيادة التحويلية على ابداع الموظفين . التحديات والفرص: تحديد العقبات التي تواجه دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي.

### طريقة توزيع الاستبيان

سيتم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية . سيتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لاستخراج الإحصاءات الوصفية والاستدلالية. مثال على سؤال استبياني مغلق:

♦ ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تمكين ابداع الموظفين؟

بدرجة كبيرة جداً

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة قليلة

لا يؤثر

مثال على سؤال مفتوح:

♦ ما هي أبرز التحديات التي تواجه الوزارة عند تطبيق القيادة التحويلية ؟

### ثانياً: المقابلات الشخصية (Interviews)

تم اعتماد المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) كأداة لجمع بيانات نوعية معمقة حول دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي

### عينة المقابلات

## أهداف المقابلات

فهم التحديات الفعلية التي تواجه الشركات في تطبيق القيادة التحويلية.

تحليل تأثير القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي.

استخلاص أفضل الممارسات والتوصيات حول تمكين القيادة التحويلية.

أمثلة على أسئلة المقابلات:

كيف تساهم القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي ؟

ما أبرز الصعوبات التي تمت مواجهتها عند تطبيق القيادة التحويلية ؟

كيف يمكن تعزيز فعالية القيادة التحويلية ؟

تحليل بيانات المقابلات

سيتم استخدام تحليل المحتوى (Content Analysis) لاستخلاص الموضوعات المتكررة والتوجهات الرئيسية من إجابات المشاركين.

ثالثاً: تحليل البيانات الفعلية (Case Study Analysis)

سيتم دراسة بيانات من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

## أدوات التحليل

استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لفحص الأنماط والتوجهات.

إجراء مقارنات زمنية بين بيانات ابداع الموظفين قبل وبعد تطبيق القيادة التحويلية.

رابعاً: مراجعة الدراسات السابقة (Literature Review)

تم الاعتماد على تحليل الدراسات السابقة لتحديد:

اتجاهات البحث العالمي حول القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي

أفضل الممارسات والتحديات في استخدام القيادة التحويلية .

Tخامساً: الصدق والثبات في أدوات البحث

الصدق (Validity): تم مراجعة أدوات البحث من قبل خبراء أكاديميين للتأكد من توافقها مع أهداف الدراسة.

الثبات (Reliability):

تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

تم إجراء مقابلات تجريبية للتحقق من وضوح الأسئلة وفاعلية التحليل.

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة متكاملة من الأدوات البحثية، بما في ذلك الاستبيانات، المقابلات، تحليل البيانات الفعلية، ومراجعة الدراسات السابقة، وذلك بهدف تقديم صورة دقيقة حول دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي .

#### حدود الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان "دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية"، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تساهم في توجيه البحث وتحديد نطاقه لضمان تحقيق أهدافه بشكل دقيق. تشمل هذه الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية، والمنهجية، بالإضافة إلى بعض التحديات البحثية.

#### أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

يركز البحث على دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية ، ولا يتناول جوانب أخرى مثل الإدارة المالية أو إدارة سلسلة التوريد إلا بقدر ارتباطها بموضوع البحث. يستكشف البحث دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية ، وهي:

تحسين الابداع الوظيفي.

تحسين أداء الموظفين.

تحليل التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية .

#### ثانياً: الحدود المكانية (Spatial Scope)

يركز البحث وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

#### ثالثاً: الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تركز الدراسة دور القيادة التحويلية في تمكين الابداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية ، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٦ .

#### رابعاً: الحدود المنهجية (Methodological Scope)

المنهج البحثي المستخدم: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل البيانات الميدانية والاعتماد على مراجعة الأدبيات السابقة.

المراجع :

العربية :

- خليل، نزار.(٢٠١٣). تمكين العاملين و أثر ه في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم
- العنبي، سعد. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفس ي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، ٣٦(١) الصفحات ٢٣٨-٢١٣
- شيخ، سالمة، الصوفي. (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ٤، الطبعة ١.

الإنجليزية :

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work.*
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of*
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational*