

العنوان:

القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي بالقطاع الخاص

السعودي في ظل التحول الرقمي

(دراسة حالة شركة سابك السعودية)

خطة بحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمل الطالب:

بندر عبد الله الطيشي

الرقم الجامعي (243000580)

إشراف:

أ.د/ فايز جراد

أ.د/ فيصل عبد الحميد محمد

للعام الدراسي

٢٠٢٤م

◆ مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والعاقبة للمتقين وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه الى يوم الدين، وبعد:

في ظل التحديات التي تفرضها العولمة، أصبح الابتكار المؤسسي عاملاً حاسماً لبقاء المنظمات وتفوقها في السوق العالمية. تُعد القيادة التحويلية أحد المداخل الإدارية الفاعلة في تعزيز الثقافة الابتكارية، لا سيما في القطاع الخاص الذي يسعى لتحقيق التنافسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار بمؤسسات القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على شركة سابك كحالة دراسية، وذلك في سياق التفاعل مع متطلبات العولمة.

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يُحفّز الأفراد على تجاوز المصلحة الشخصية لتحقيق أهداف استراتيجية، عبر أربعة أبعاد رئيسية: التأثير الإلهامي، والدافع الفكري، والاعتبار الفردي، والرؤية الاستثنائية. ويرتبط هذا النمط بخلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع وتقبل المخاطرة المحسوبة، مما يدعم الابتكار المؤسسي.

أما الابتكار المؤسسي فيشمل تطوير منتجات أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة، مع التركيز على التكيف مع التغيرات الخارجية مثل

التطورات التكنولوجية وتقلبات السوق العالمية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل العولمة، التي تفرض على الشركات تبني معايير تنافسية عابرة للحدود.

تسعى المملكة إلى تحويل اقتصادها من الاعتماد على النفط إلى اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، عبر مبادرات رؤية ٢٠٣٠ التي تُركّز على تمكين القطاع الخاص وتعزيز الابتكار. يواجه القطاع الخاص السعودي ضغوطاً متزايدة لتبني ممارسات إدارية حديثة تواكب متطلبات العولمة، مثل سرعة التغيير التكنولوجي واشتداد المنافسة العالمية. هنا تبرز الحاجة إلى قيادات تحويلية قادرة على قيادة التحول الاستراتيجي وبناء شراكات دولية .

تُعتبر سابك (الشركة السعودية للصناعات الأساسية) نموذجاً بارزاً للابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي، حيث تحتل مركزاً متقدماً في صناعة البتروكيماويات عالمياً. تعتمد سابك على قيادة تحويلية تُجسّد رؤيتها "كيماويات مُلهمة"، والتي تدمج بين التميز التشغيلي والاستدامة والابتكار، حيث تتبنى القيادة العليا في سابك خطاباً تحفيزياً يعزز الانتماء التنظيمي، مثل تأكيد دور الشركة في تحقيق الأمن الغذائي عبر ابتكارات الأسمدة، أو دعم الاقتصاد الدائري للكربون، و تشجع سابك الموظفين على تحدي الأفكار التقليدية، عبر برامج مثل "هاكاثون الابتكار" وشراكات البحث مع جامعات عالمية كـ

MIT. وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع مبتكرة مثل المواد خفيفة الوزن لتقليل انبعاثات الكربون في صناعة السيارات. .

◆ مشكلة الدراسة:

في ظل التَّسارع الكبير الذي تُفرضه العولمة على الساحات الاقتصادية والتكنولوجية، يواجه القطاع الخاص السعودي تحديًا مُزدوجًا: من ناحية، ضرورة التكيف مع معايير المنافسة العالمية المتغيرة، ومن ناحية أخرى، تحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تحوُّل المملكة إلى اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، وعلى الرغم من الجهود الحثيثة لتعزيز الابتكار المؤسسي، لا تزال هناك فجوة بين الطموحات الاستراتيجية للشركات السعودية وقدرتها على ترجمة هذه الطموحات إلى حلول مبتكرة ومستدامة، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تُركِّز على دور القيادة التحويلية كعامل محوري في هذه المعادلة..

أبعاد المشكلة

- البعد النظري: ندرة الأبحاث التي تربط بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي، حيث تُركِّز معظم الأدبيات على النماذج الغربية دون مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمملكة.

- البعد العملي: صعوبة قياس تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في ظل غياب مؤشرات أداء واضحة تعكس التكامل بين الاستراتيجيات القيادية والمخرجات الابتكارية، خاصة مع تعقيدات العولمة مثل سلاسل التوريد العالمية والتنافس على الجذب الاستثماري.

- البعد التنظيمي: تحديات داخلية في الشركات السعودية، مثل المركزية في اتخاذ القرار، ومقاومة التغيير، وضعف الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية الشابة، والتي تُعيق تبني النماذج التحويلية.

- البعد البيئي: ضغوط خارجية مثل التشريعات العالمية المتعلقة بالاستدامة وحماية البيئة، والتي تتطلب ابتكارات سريعة قد لا تتماشى مع البنى التقليدية للشركات المحلية..

أضافة إلى ذلك، على الرغم من وجود دراسات عربية حول القيادة التحويلية، فإنها غالبًا ما تُهمَل تفاعلها مع متغيرات العولمة وتأثيرها على الابتكار المؤسسي. كما أن معظم الأبحاث حول سابق تركّز على أدائها المالي والتقني، دون الغوص في البنى القيادية الداعمة لنجاحها. لذا، تسد هذه الدراسة فجوة معرفية عبر ربط النظرية بالتطبيق في سياق محلي وعالمي معًا.

◆ أهمية الدراسة:

تُعتبر دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي بالقطاع الخاص السعودي، في ظل تحديات العولمة، ذات أهمية بالغة على المستويين العلمي، والعملي، وذلك لارتباطها المباشر بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، والتي تُركّز على بناء اقتصاد متنوّع قائم على المعرفة والابتكار. وفيما يلي تفصيل:

الأهمية العملية:

من الناحية العلمية تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية حيث تُقدّم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة والقيادة، خاصة في السياق السعودي والعربي، حيث تُعد الدراسات التي تربط بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في ظل العولمة محدودة، وغالبًا ما تُركّز على النماذج الغربية دون مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمملكة، تطرح إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين مفاهيم القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الفكري) ومتطلبات الابتكار في بيئة الأعمال المعولمة، مما يُثري النقاش حول تفاعل العوامل المحلية والعالمية في تشكيل النجاح المؤسسي، وتُساهم في فهم كيفية تطبيق نظريات القيادة التحويلية في بيئة تُجمع بين التقاليد المؤسسية المحافظة (كالتسلسل الهرمي الصارم) وضرورات التحول السريع التي

تفرضها العولمة، مما يُسهّم في تطوير نماذج قيادية هجينة تناسب السياق السعودي، وتفحص الدراسة تأثير متغيرات العولمة (كالمنافسة الدولية، والتحالفات العابرة للحدود) على أنماط القيادة المحلية، مما يُساعد في بناء نظريات أكثر ديناميكية حول تكيّف القيادات مع التعقيدات العالمية، وتوفّر تحليلاً شاملاً لتجربة شركة سابك كـ"نموذج ناجح" للابتكار في القطاع الخاص السعودي، مما يُتيح فرصة لفهم كيفية تحويل المبادئ النظرية للقيادة التحويلية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس.

الأهمية العملية:

من الناحية العملية، دعم صناع القرار في القطاع الخاص، حيث تُقدّم توصيات عملية للقيادات الإدارية حول كيفية توظيف القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار، مثل تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات الإلهام والتفكير النقدي، أو إنشاء حاضنات ابتكار داخلية على غرار "سابك لابز"، وتُساعد في تطوير مؤشرات أداء (KPIs) لقياس تأثير الممارسات القيادية على الإنتاجية الابتكارية، مثل عدد براءات الاختراع، أو نسبة المشاريع الرقمية الناجحة، وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد السعودي، إذ تُساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ المرتبطة بتحفيز الابتكار وتنويع الاقتصاد، عبر توفير رؤى حول كيفية تحويل الشركات المحلية إلى كيانات قادرة على المنافسة

العالمية، كما فعلت سابك في تحالفاتها مع شركات مثل "شل" و"باسف"، كما تُسلط الضوء على أهمية الاستثمار في الكفاءات الشابة وتمكينها قياديًا، تماشيًا مع توجهات الرؤية لزيادة مشاركة الشباب في سوق العمل.

- وتُقدِّم حلولًا عملية للتحديات التي تواجه الشركات السعودية في ظل العولمة، مثل كيفية إدارة الابتكار في ظل التقلبات الاقتصادية (كأزمة كورونا أو تقلبات أسعار النفط)، أو كيفية توطين التقنيات الحديثة دون فقدان الهوية المحلية.

- تُبَيِّن كيفية توظيف الشراكات الدولية (كتعاون سابك مع جامعات مثل MIT) لتعزيز نقل المعرفة وتبني أفضل الممارسات العالمية..

- تُوفِّر تجربة سابك دروسًا قابلة للتعميم على قطاعات أخرى كالطاقة، والتمويل، والسياحة، مما يُسهم في خلق تأثير مضاعف على الاقتصاد الوطني.

- تُساعد في تصميم سياسات حكومية داعمة للابتكار، مثل تشجيع الحوافز الضريبية للشركات التي تتبنى ممارسات قيادية تحويلية.

- تُقدِّم رؤى حول كيفية تجاوز العوائق التنظيمية والثقافية التي تُعيق الابتكار، مثل المركزية في اتخاذ القرار أو الخوف من المخاطرة، عبر استراتيجيات قيادية تعتمد على تمكين الفرق وإشراكها في صنع القرار.

- تُساهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المجتمع السعودي، من خلال نشر نماذج ناجحة تُظهر كيف تُحقق الشركات الوطنية التميز العالمي.
- تدعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، عبر استعراض مبادرات سابق في تطوير مواد صديقة للبيئة، مما يُعزز الوعي بأهمية الاستدامة.

◆ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية المحددة، التي تُساهم في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على شركة سابق كنموذج تطبيقي في ظل تحديات العولمة، وتتمثل أهم هذه الاهداف، في الآتي:

- أ- تحليل الأثر النظري للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي، من خلال استكشاف كيفية تفاعل مكوناتها الأساسية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري) مع عمليات توليد الأفكار الإبداعية وتنفيذها.

ب- تقييم فعالية الممارسات القيادية التحويلية في شركة سابق، ومدى

نجاحها في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مبادرات ابتكارية ملموسة

(كبراءات الاختراع، والحلول التكنولوجية، والشراكات العالمية).

ج- تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية الفريدة في البيئة السعودية،

التي تُعزز أو تُعيق تبني نماذج القيادة التحويلية، مقارنةً بالسياقات

العالمية الأخرى.

د- قياس تأثير متغيرات العولمة (كالمنافسة الدولية، والتحالفات العابرة

للحدود، والتشريعات البيئية) على قدرة القيادات التحويلية في

سابق على تحقيق الابتكار المستدام.

هـ- الكشف عن العلاقة التبادلية بين القيادة التحويلية والابتكار

المؤسسي، من خلال تحليل كيفية تفاعل الهياكل الداخلية للشركة

(كأنظمة الحوافز، وثقافة المخاطرة) مع الممارسات القيادية لخلق

بيئة داعمة للإبداع.

و- تطوير إطار مفاهيمي متكامل، يربط بين نظريات القيادة التحويلية

ومتطلبات الابتكار في القطاع الخاص السعودي، مع مراعاة

تحديات العولمة وأهداف رؤية ٢٠٣٠.

ز- تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق، للشركات السعودية،

تستند إلى نجاحات وتحديات تجربة سابق، لتعزيز قدراتها

الابتكارية عبر تبني نماذج قيادية مرنة.

◆ تساؤلات الدراسة:

تنبثق أسئلة الدراسة من الإشكالية البحثية وأهدافها، وتهدف إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على شركة سابك في سياق العولمة. وتتضمن الأسئلة الرئيسية والفرعية ما يلي:

- كيف تُساهم القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة سابك السعودية في ظل ضغوط العولمة؟

- ما هي الممارسات القيادية التحويلية التي تبنتها سابك لتحفيز الابتكار؟

- كيف تفاعلت القيادة التحويلية مع التحديات الناجمة عن العولمة (مثل المنافسة الدولية، والتحول التكنولوجي)؟

- ما مدى تأثير عناصر القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الفكري) على ثقافة الابتكار داخل الشركة؟

- ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية التي تُعزز أو تُعيق تبني القيادة التحويلية في البيئة السعودية مقارنة بالسياقات العالمية؟

- هل تختلف فعالية القيادة التحويلية في سابك عن نظيراتها العالمية بسبب الخصوصية الثقافية للمملكة؟

- كيف تُؤثر البنى الهيكلية التقليدية (كالمحورية في اتخاذ القرار) على قدرة القيادات التحويلية على تعزيز الابتكار؟
- ما هو تأثير العولمة على تفعيل دور القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار المؤسسي؟
- كيف ساهمت الشراكات الدولية لسابك (مثل تعاونها مع شركة "باسف" الألمانية) في نقل ممارسات قيادية تحويلية؟
- كيف تُوازن القيادة التحويلية بين متطلبات العولمة والحفاظ على الهوية المحلية للشركة؟

◆ فروض الدراسة:

- بناءً على الإطار النظري وأسئلة البحث، تُصاغ الفروض التالية لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتتمثل فروض الدراسة في الآتي :
- ١- الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات القيادة التحويلية (كالتحفيز الفكري، والرؤية الملهمّة) وزيادة معدلات الابتكار المؤسسي في شركة سابك.
 - ٢- الفرضية الثانية: تُعتبر الخصوصية الثقافية السعودية (كالتسلسل الهرمي، وقوة الروابط الاجتماعية) عاملاً وسيطاً يُعَدِّل من فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار.

٣- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في ان الضغوط العولمة

(كالتنافسية العالمية، والالتزام بالمعايير البيئية) تُشكل محفزاً رئيسياً

لتبني القيادة التحويلية في سابك.

٤- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أمكانية تعميم

نموذج القيادة التحويلية لسابك على القطاع الخاص السعودي،

بشرط مراعاة التكيف مع الخصائص التنظيمية لكل قطاع، وبين نجاح

سابك في الابتكار المرتبط بدرجة كبيرة بتبنيها لسياسات لا مركزية، وهو

ما قد لا ينطبق على جميع القطاعات.

◆ الدراسات السابقة:

نظرا لأن هذه الدراسة جديدة لم يعثر الباحث على الكثير من

الدراسات السابقة، حيث تتميز هذه الدراسة، بأنها من الدراسات الاولى

التي تطرقت الى هذا الجانب، لكن سنحاول ايراد بعض الدراسات

السابقة المشابهة لموضوع البحث التي أستطاع الباحث الحصول عليها

وهي كالاتي:

١- دراسة(الشمري، ٢٠٢٤م) بعنوان : الأمن السيبراني وتحديات

الجوسسة والاختراقات الإلكترونية للدول عبر الفضاء السيبراني "

هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في بيئات

العمل ، وتحليل تأثير القيادة التحويلية على مستويات الابتكار في

المؤسسات، واستكشاف الخصائص التي تسهم في تحقيق الأداء العالي من خلال القيادة التحويلية، تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الابتكار والتطوير في المؤسسات. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئات العمل الديناميكية، يبقى السؤال حول كيفية تحقيق الأداء العالي من خلال أساليب القيادة المختلفة. يستهدف البحث فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وما هي العوامل التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة، استخدم الباحث منهج البحث الوصفي الاستقرائي والاستنباطي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة، القادة التحويليون يتمتعون بقدرة فريدة على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة، مما يسهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات، أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يميلون إلى تعزيز التعاون بين الفرق، مما يسهل تبادل الأفكار والخبرات. هذه الثقافة التعاونية تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ولديهم القدرة على التأثير. كما أكدت النتائج على أهمية الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية، مثل الرؤية الواضحة والقدرة على تحفيز

الأفراد. عندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير من قبل قادتهم، يزداد انتمائهم وولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. هذا الشعور بالتقدير يعزز من التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المالية وزيادة القدرة التنافسية، علاوة على ذلك، تلعب القيادة التحويلية دوراً حيوياً في إدارة التغيير.

وأوصت الدراسة على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

٢- دراسة السيادية (٢٠١٣ م) بعنوان: " القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة ميدانية بين المستشفيات الأردنية العامة " هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة التحويلية في فعالية سلوك العاملين من خلال دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٨٣) مستشفى عاماً وخصوصاً، بواقع (٣) استبانات لكل مستشفى، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في فعالية سلوك العاملين، وأن بعد الاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة في تبني

نمط القيادة التحويلية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة تعزى الى العامل الديمغرافي (الخبرة) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة تعزى الى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الإداري، المؤهل العلمي).

٣- دراسة (العواودة، ٢٠١٧م) بعنوان: " القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها على المدراء في العاملين في مديريات التربية والتعليم حسب التنظيم الهيكلي للمديرية وعليه فقد تم تحديد أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) مديراً في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد، وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (1010 a) للقيادة التحويلية والمتمثلة بالتأثير، المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية،

الإعتبار الفردي في الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط ، تبين عدم وجود فروق في آراء في المدرء في حول القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

٤- وأوصت الدراسة بتوجيه سلوك القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير على سلوك المدرء في ويكون ذلك من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة خصائصها ومهاراتها.

٥- دراسة(لطيف و بدوي، ٢٠١٨م) بعنوان: " دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها، وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين)، ومتغير الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته وهي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات) في جامعتي تكريت وكركوك، وذلك بعد القائد التحويلي العنصر الأكثر تأثيرا واسهامها ليس فقط في بناء الأداء المتميز والوصول إليه بل في تعزيز هذا الأداء والمحافظة عليه، وقد

هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة وهل هناك اختلاف واضح بينهما، وجرى اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك، إذ بلغ عددهم (٦٠) من جامعة تكريت و (٣٤) من جامعة كركوك. واعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز، وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات او لمقترحات والتي نأمل أن يتم الاستفادة منها في منظمتنا التعليمية، وتحديدًا لتلك التي تود أن ترتقي في فضاء العلم والمعرفة، وتسعى إلى الرصانة العلمية والفكرية.

٦- دراسة (Gao & Bai, 2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على

الإلتزام التنظيمي للعاملين في منظمات الأعمال العائلية الصينية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمالكي الشركات العائلية في الصين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يجمع بين نهج الكمية والنوعية وذلك من خلال استبيان خاص بالدراسة قاما بتصميمه وتم توزيعه على عينة عدد أفرادها (١٨٦) من العاملين والمالكين في الشركات العائلية الصينية

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن لسلوكيات القيادة التحويلية أثراً إيجابياً على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات وعلى إلتزامهم بالبقاء في العمل فيها، وأن مالكي هذه المنظمات يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك المبحوثين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري العمر والمركز الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الإجتماعي.

٧- دراسة (Jaskyte 2004) بعنوان: اختبار العلاقة بين القيادة التحكيمية، كالثقافة التنظيمية كالإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادات التحويلية، والثقافة الإبداعية، والتنظيمية، في المنظمات غير الربحية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) شخصاً يعملون في (٩٠) منظمة للخدمات البشرية، في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- وجود ارتباطات بين القيادة التحويلية' والثقافة الإبداعية، والتنظيمية.

- وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية، والقيم المنظمة، والثقافات التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية:
من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة ذات العلاقة
بموضوع الدراسة، أو المتصلة به من جوانبه المختلفة ومتغيراته، نورد
الآتي:

أن الدراسات السابقة تناولت القيادة التحويلية من جوانب أخرى
، ولم تتطرق الى جانب دور القيادة التحويلية في الابتكار المؤسسي،
وكذلك التحول الرقمي ، كما أنه لا يوجد من الدراسات من تطرق الى
ربط القيادة التحويلية بالابتكار المؤسسي، ، و تعتبر هذه الدراسة قد
ركزت على موضوع له أهمية كبيرة في الاجانب الاداري.

والعلاقة التي تربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، أنها
تتفق معها في البحث في موضوع القيادة التحويلية التي تعتبر القاسم
المشترك بينهما.

استخدمت الدراسة الحالية المنهج البحثي الوصفي التحليلي،
وبهذا يتفق البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها لهذا
المنهج باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، وتختلف بعضها في
أستخدامها مناهج أخرى مثل المنهج الاستقرائي والمنهج الوثائقي،
والمنهج الوصفي البحث .

تكون المجتمع البحث من العاملين في شركة سابك وأستخدم
الاسلوب العشوائي في اختيار العينة، وبهذا اختلف البحث عن
الدراسات السابقة في استهدافه لعينة بحث مختلفة.

◆ المنطلقات النظرية للدراسة:

أهم المنطلقات النظرية لهذه الدراسة، تتمثل في المحاور التالية::

١ - القيادة التحويلية:

يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تنقل المنظمة
الى موقع يتميز بالنشاط والتطور مع ترسيخ المفاهيم الإيجابية نحو
العمل والعاملين وبين الرئيس والمرؤوسين"(الصريرة
ولهبوب، ٢٠١١ م).

٢ - الابتكار المؤسسي :

يعرف بأنه: هو عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى إعادة تصميم
البنى التنظيمية، والآليات التشغيلية، والثقافة المؤسسية، وأنظمة
الحوكمة، لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات
الداخلية والخارجية، وتحقيق تحول استراتيجي ذي قيمة مضافة.
يعتمد هذا النوع من الابتكار على إدخال مفاهيم أو ممارسات أو
تقنيات غير مألوفة ضمن الإطار المؤسسي القائم، مع مراعاة

التفاعل بين العوامل الهيكلية (مثل السياسات والهياكل التنظيمية) والعوامل الإنسانية (مثل السلوكيات والقيم) (الصرن، ٢٠٠١م).

٣- التحول الرقمي :

يعرف بأنه: هو عملية استراتيجية شاملة تعتمد على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب المؤسسة أو المجتمع، لإعادة تشكيل العمليات التشغيلية، ونماذج الأعمال، والتفاعلات مع العملاء، وقيمتها المقدمة، مع التركيز على خلق تغيير جذري في الثقافة التنظيمية والبنية التحتية. يهدف إلى تعزيز الكفاءة، والابتكار، والقدرة التنافسية، والاستجابة السريعة للمتغيرات التكنولوجية والسوقية، عبر توظيف أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT)، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية (صلاح الدين، ٢٠٢٤م).

◆ المنهجية وطرق البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يعمل على وصف جوانب الظاهرة عبر تكوين الهيكل النظري ، ثم تحليل البيانات التي يتم التوصل اليها.

-

- المنهج المسحي: الذي يستخدم إجراء المسح الميداني لعينة من موظفي القابلات الادارية في شركة سابك السعودية، وجمع البيانات

والمعلومات من خلال استبيانات وملاحظات ومقابلات، تحليل البيانات الكمية والنوعية والخروج بالنتائج والتوصيات والمقترحات.

◆ أدوات الدراسة:

• الإستبيان:

- إستخدم الباحث أداة الإستبانة في الدراسة لجمع البيانات كونها من أفضل الأدوات مناسبة لهذا النوع من الدراسات الميدانية، وسيتم من خلالها:
- تصميم إستبيان شامل لجمع البيانات من خلال الفئة المستهدفة.
- تغطية المحاور الرئيسية لمبحث.
- تحليل النتائج الكمية والنوعية للإستبيان بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

◆ حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية:

- التركيز على شركة سابك والالتزام بالحدود الجغرافية لدولة المملكة العربية السعودية حرسها الله .

الحدود الموضوعية:

- تتكون الحدود الموضوعية للبحث بالاتي:(القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار المؤسسي في القطاع الخاص السعودي في ظل التحول الرقمي) .

الحدود الزمنية:

- تتمثل الحدود الزمنية بالمدة الزمنية المتمثلة بالعام الميلادي ٢٠٢٥ م.

♦ مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية.

- ١- البواب، وسام (٢٠١٤م) أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة غزة ، فلسطين.
- ٢- الحسني ، سوسن (٢٠١٦م) القيادة التحويلة والابتكار مقارنة بين التعليم العالي الحكومي والخاص ، مركز البيان.
- ٣- درويش، ماهر صبري (٢٠٠٩م) القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء في عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٧، العراق.
- ٤- الرفاعي، فهد (٢٠٢٠) القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠(١)، ١٠٠-١٢٠.
- ٥- الزبيدي، بلال كامل عودة(٢٠١٠م) تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- ٦- الزهراني، عبدالله عطية (٢٠١٦م) القيادة التحويلية واثرها في الداء التكيفي للعاملين :دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي ،المجلة العربية للعلوم الادارية، ٣٣، السعودية.
- ٧- السيايدة، نوال حسين جميل (٢٠١٣م) القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- ٨- الشمري، مروان احمد كاظم (٢٠٢٤م) دور القيادة التحويلية في التطوير والابتكار المؤسسي، بحث مقدم الى الاتحاد الدولي للدفاع عن حقوق الانسان العربي وحقوق الطفل ومن الجامعة الدولية للعلوم وتطویر البحث العلمي.
- ٩- الصرايرة، ماجدة؛ ولهوب، ناريمان(٢٠١١م) مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- ١٠- الصرن ، رعد حسن(٢٠٠١م) إدارة الإبداع والإبتكار كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.
- ١١- صلاح الدين، ثامري (٢٠٢٤م) أثر التحول ارقمي على مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة المسيلة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، الجزائر.

- ١٢- العازمي، محمد بزيغ (٢٠٠٦م) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، الرياض.
- ١٣- العبادي، خالد جويعد ارتيمة (٢٠١٣م) القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى. أطروحة دكتوراه مير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- ١٤- عبيد، عمر ابراهيم (د-ت) التحول الرقمي، الجامعة العراقية، كلية التربية، العراق.
- ١٥- العواودة، ساميه عبدالله (٢٠١٧م) القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الاردن.
- ١٦- لطيف، خلف ناصر؛ و بدوي، نسرین عبد الله (٢٠١٨م) دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨) العدد (٢)، العراق.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 17- Allen, Jim. M. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117- 130.
- 18- Gaw, F. Bai, S. (2011). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business. International Conference on Economics Trade and Development, 7, 43-48.
- 19- Roberts, Deborah. L., Roger A. Palmer and Mathew Hughes (2021) "Innovating the product innovation process to enable co-creation." R&D Management .
- 20- Zehra, A. (2013). Investigation of the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation International Journal of Business and Social Research, 3(٤), ١٥٣- 166 .