

القيادة التحفيزية وأثرها على تحفيز الابتكار التنظيمي

رقم الأوركيد:

الباحث: عبد الله محمد أحمد معشي

ماجستير إدارة أعمال ، كلية إدارة الأعمال، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية

242001216@st.midocean.edu.km

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى فحص تأثير القيادة التحفيزية على تنمية الابتكار المؤسسي في أماكن العمل، من خلال فحص العلاقة بين أساليب التحفيز التي يتبعها القادة و السلوك الإبداعي للموظفين، بالإضافة الى تحديد العوامل التي تزيد وتقلل من قوة هذه العلاقة، وتهدف الدراسة أيضاً الى تقديم إرشادات عملية يمكن للمديرين تطبيقها لتحفيز بيئة الابتكار داخل الشركات.

تم تنفيذ هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، معتمدة على بيانات ميدانية تم الحصول عليها من شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، وذلك نظراً لبيئتها التنظيمية المتقدمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على استبيان الكتروني لجمع البيانات، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (200) موظف، وتم الحصول على (142) إجابة صالحة للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختيار ارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة و الابتكار المؤسسي، حيث أثبت أن القيادة الملهمة تفسر حوالي (50%) من التغيير في مستوى الابتكار المؤسسي، كما أوضحت النتائج أن التحفيز المعنوي، والتواصل الجيد، توفير بيئة داعمة، كلها تساهم في زيادة السلوك الإبداعي للموظفين.

خلصت الدراسة بتقديم توصيات عملية، مثل اعتماد سياسات تنظيمية تشجع على التجربة و التعلم من الأخطاء، وتقديم برامج دعم وتدريب مستمر لتعزيز القدرات الإبداعية، وتعزيز ثقافة التعاون وتبادل الأفكار بين فرق العمل، وتخصيص وقت للموظفين للعمل و أفكارهم، والاعتراف بجهود الموظفين، ومكافأتهم بمكافآت مالية و معنوية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار التنظيمي، السلوك الابتكاري، التحفيز المعنوي، بيئة العمل، الاتصال الفعال، التمكين، التطوير المؤسسي، ثقافة الابتكار، الأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

القيادة التحفيزية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة. في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتغيرات السريعة والتنافس المتزايد، يتطلب النجاح قدرة القادة على استنهاض الطاقات الكامنة داخل فرق العمل وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مبتكرة ومتميزة. تعتبر القيادة التحفيزية أحد الأساليب التي تجمع بين التحفيز النفسي والمعنوي، إذ تهدف إلى تعزيز الإبداع وبناء بيئة عمل مشجعة على تبني الأفكار الجديدة والجرأة على التجربة.

إن العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي تتجلى في عدد من الجوانب، منها كيفية استثمار القادة لقدرات الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق رؤى وأهداف طموحة. فالقادة التحفيزيون يمتلكون القدرة على توجيه الأفراد نحو الابتكار من خلال خلق بيئة من الثقة والدعم والتقدير، مما يساهم في تعزيز مشاركة الموظفين وإسهامهم الفاعل في تطوير عمليات العمل والمنتجات والخدمات.

تعد القيادة التحفيزية عنصراً حيوياً في دفع عجلة التغيير وتبني استراتيجيات حديثة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. ويظهر تأثير هذه القيادة بوضوح في الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والإبداع والتفكير خارج الصندوق. ولهذا، فإن الدراسة الحالية تستكشف مدى تأثير القيادة التحفيزية على تحفيز الابتكار التنظيمي، مع التركيز على استراتيجيات التحفيز، وأدوات القيادة، والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الأساليب في البيئات التنظيمية المختلفة.

هذا البحث يسعى إلى تحليل الأبعاد المختلفة للقيادة التحفيزية وتأثيراتها الإيجابية على الابتكار، مستنداً إلى الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات التطبيقية، مع تقديم نماذج واستنتاجات يمكن أن تساعد المؤسسات في تبني ممارسات قيادية فعالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

مشكلة البحث:

مشكلة البحث تتمثل في الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحفيزية وقدرتها على تحفيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات. بالرغم من الاعتراف الواسع بأهمية القيادة التحفيزية في بيئات العمل الحديثة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف بشكل محدد كيف تؤثر هذه القيادة على قدرة الموظفين على الإبداع وتبني الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل فعال. الابتكار التنظيمي يعد عنصراً أساسياً لضمان بقاء المؤسسات وقدرتها على المنافسة في الأسواق الديناميكية والمتغيرة بسرعة. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في كيفية تطبيق القيادة التحفيزية بشكل يحقق أقصى فائدة من قدرات الموظفين ويعزز من مساهماتهم الإبداعية.

من هنا، تبرز مشكلة البحث في تحديد إلى أي مدى تؤثر القيادة التحفيزية على الابتكار التنظيمي، وما هي العوامل التي قد تدعم أو تعيق تحقيق هذه العلاقة. يتناول البحث أيضاً كيفية تطبيق استراتيجيات القيادة التحفيزية بشكل فعال لتحفيز الابتكار في مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، وكيفية تجاوز العقبات التي قد تحول دون تحقيق هذا الهدف.

وتمكن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيادة التحفيزية على تحفيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات، وما العوامل التي تعزز أو تعيق هذه العلاقة؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

- كيف تؤثر أساليب القيادة التحفيزية على السلوك الابتكاري للموظفين؟
- ما هي العوامل التي تعزز أو تعيق العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي في بيئات العمل المختلفة؟
- ما الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن للقادة والمديرين استخدامها لتعزيز الابتكار من خلال التحفيز الفعال؟
- ما هي أبرز التجارب الناجحة لمؤسسات تمكنت من تعزيز الابتكار عبر تطبيق القيادة التحفيزية، وما الدروس المستفادة منها؟

- كيف تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي من خلال الجمع بين النظرية والتطبيق؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التحفيزية وأثرها على الابتكار التنظيمي، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين أساليب القيادة التحفيزية ومدى تأثيرها على بيئة الإبداع داخل المؤسسات. كما تسلط الضوء على العوامل التي تعزز أو تعيق هذه العلاقة، مما يوفر أساساً علمياً للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة والقيادة التنظيمية لتطوير دراسات مستقبلية أكثر عمقاً.

الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات مباشرة وقابلة للتطبيق للمديرين وصناع القرار في المؤسسات حول كيفية تبني أساليب القيادة التحفيزية لتعزيز الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية. فمن خلال فهم الدور الحاسم للقيادة في تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي، يمكن للمؤسسات تصميم بيئات عمل داعمة للابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين استدامة الأعمال في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحفيزية في تعزيز الابتكار التنظيمي، من خلال استكشاف تأثيرها على السلوك الابتكاري للموظفين، والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة، وتقديم استراتيجيات عملية لدعم الابتكار في بيئات العمل المختلفة. وتتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية وهي:

1. تحليل كيفية تأثير أساليب القيادة التحفيزية على السلوك الابتكاري للموظفين واستكشاف الأبعاد المختلفة لهذا التأثير.
2. التعرف على العوامل التي تعزز أو تعيق العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي في بيئات العمل المختلفة.
3. اقتراح استراتيجيات وأدوات عملية للقيادة والمديرين لتعزيز الابتكار من خلال التحفيز الفعال.
4. تقديم أمثلة ونماذج من مؤسسات نجحت في تعزيز الابتكار من خلال تطبيق القيادة التحفيزية، للاستفادة من تجاربها وتقديم توصيات مبنية على أدلة واقعية.
5. الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة والإدارة من خلال دراسة تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية في الابتكار التنظيمي.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

اولاً: الاطار النظري

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي

تعتبر القيادة التحفيزية أسلوباً قيادياً يتمحور حول تعزيز الدافعية الذاتية للموظفين لتحقيق أقصى مستويات الأداء والابتكار داخل المنظمات. تُعرف القيادة التحفيزية بأنها القدرة على توجيه الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التحفيز الإيجابي ودعم المبادرات الإبداعية (عروس ودحمان، 2019). وفقاً لـ العظمة (2012)، فإن القيادة التحفيزية تعتمد على مفاهيم القيادة الروحية والإلهامية، حيث يلهم القائد موظفيه لتحقيق أهداف أعلى تتجاوز المصلحة الشخصية.

أهمية القيادة التحفيزية تلعب القيادة التحفيزية دوراً محورياً في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. يُشير عكاشة ومحمد (2020) إلى أن القيادة التحفيزية تساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي. هذا النوع من القيادة يشجع على بناء الثقة بين القادة والموظفين ويزيد من انتمائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل متكاملة تشجع على التعاون والابتكار.

السمات الأساسية للقيادة التحفيزية:

تتميز القيادة التحفيزية بعدة سمات أساسية، منها:

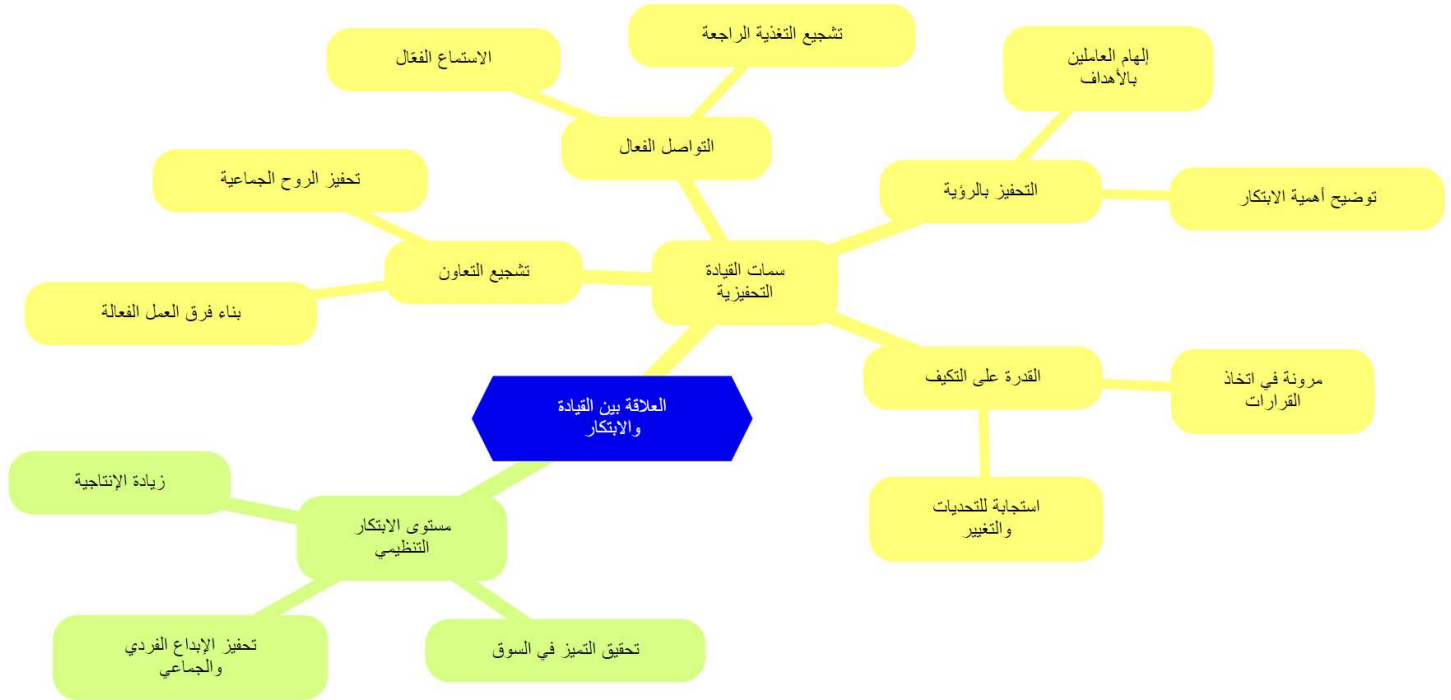
1. **التواصل الفعال**: قدرة القائد على نقل الرؤية بوضوح وإيصال الأفكار بشكل يلهم الموظفين (الحارثي، 2021).
2. **القدرة على تحفيز العاملين**: استخدام استراتيجيات تحفيزية مختلفة مثل المكافآت والاعتراف بجهود الموظفين لتحفيز الأداء (محمد، 2021).
3. **التركيز على تطوير الأفراد**: دعم النمو الشخصي والمهني للموظفين عبر توفير التدريب والتوجيه (معوض وآخرون، 2019).

أهمية القيادة التحفيزية في بيئات العمل :

يؤكد البرقاوي (2022) على أن القيادة التحفيزية تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين مما يدفعهم للمشاركة الفعالة في عمليات الابتكار. يعزز هذا التفاعل الثقة والانفتاح على الأفكار الجديدة، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة علي والعلي (2024) إلى أن تطبيق القيادة التحفيزية يمكن أن يعزز مناخ العمل النفسي التنافسي الذي يعزز الابتكار في الفرق الرياضية.

أمثلة على القيادة التحفيزية : على سبيل المثال، في دراسة تطبيقية على مؤسسة "اتصالات الجزائر" وجد عكاشة ومحمد (2020) أن استخدام استراتيجيات التحفيز الفعّال من قبل القادة أدى إلى تحسين مستوى الابتكار التنظيمي وزيادة رضا الموظفين عن عملهم.

الشكل (1) رسم بياني يوضح العلاقة بين سمات القيادة التحفيزية ومستوى الابتكار التنظيمي في المؤسسات



المطلب الثاني: مفاهيم الابتكار التنظيمي: تعريف الابتكار التنظيمي، أنواعه، وأبعاده:

تعريف الابتكار التنظيمي :

الابتكار التنظيمي هو عملية تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تسهم في تحسين المنتجات أو العمليات أو الخدمات داخل المنظمة. ويشير إلى الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير أفكار إبداعية وتحويلها إلى حلول ملموسة تسهم في تحسين الأداء والكفاءة التنافسية (معوض وآخرون، 2019).

وفقاً لدراسة عكاشة ومحمد (2020)، يُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تقديم حلول جديدة أو محسنة بشكل مستمر تتماشى مع التطورات التكنولوجية والسوقية، مما يعزز من قدرتها التنافسية والبقاء في السوق.

أنواع الابتكار التنظيمي :

الابتكار التنظيمي يشمل عدة أنواع، وهي:

1. **الابتكار المنتج**: يتمثل في تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة (الحارثي، 2021).
2. **الابتكار في العمليات**: يشمل تحسين العمليات الداخلية وتطوير أساليب جديدة لتحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية (محمد، 2021).
3. **الابتكار الإداري**: يرتبط بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو اعتماد استراتيجيات إدارية جديدة تعزز من أداء المنظمة (علي، 2024).
4. **الابتكار التسويقي**: يركز على تقديم استراتيجيات تسويق جديدة أو تحسين أساليب التواصل مع العملاء (عروس ودحمان، 2019).

أبعاد الابتكار التنظيمي :

يمكن تصنيف الابتكار التنظيمي إلى عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

1. **البعد الاستراتيجي**: يتعلق بتحديد الأهداف والرؤى الاستراتيجية للابتكار وكيفية دمجها في خطة العمل العامة للمنظمة (البرقاوي، 2022).
2. **البعد الثقافي**: يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة التي تشجع على التجربة والمخاطرة المدروسة، مما يعزز من فرص الإبداع والابتكار (شماسنة، 2022).
3. **البعد التكنولوجي**: يركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات الداخلية (معوّض وآخرون، 2019).
4. **البعد البشري**: يشير إلى دور الموارد البشرية في تعزيز الابتكار من خلال تشجيع التدريب والتطوير المستمر للعاملين (الرويشد، 2019).

أهمية الابتكار التنظيمي :

يلعب الابتكار التنظيمي دوراً حيوياً في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استدامة التميز التنافسي. توضح دراسة العظمة (2012) أن الابتكار يساهم في زيادة مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال. كما أشار عكاشة ومحمد (2020) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار تتمكن من استغلال الفرص بشكل أفضل وتجنب المخاطر المرتبطة بالجمود التشغيلي.

مثال على الابتكار التنظيمي :

في دراسة حالة على شركة اتصالات الجزائر، وجد الباحثون أن تبني استراتيجيات ابتكارية في العمليات ساهم بشكل مباشر في تحسين رضا العملاء وزيادة الإنتاجية (عكاشة ومحمد، 2020). الاستنتاجات الأولية يمكن القول بأن الابتكار التنظيمي هو عامل محوري في تعزيز أداء المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية، ويعتمد نجاحه بشكل كبير على القيادة التحفيزية والثقافة التنظيمية الداعمة له.

جدول (1) : أنواع وأبعاد الابتكار التنظيمي

النوع	الوصف	الأبعاد المرتبطة
الابتكار المنتج	تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء	البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي
الابتكار في العمليات	تحسين العمليات الداخلية لتحقيق الكفاءة والإنتاجية	البعد البشري، البعد الثقافي
الابتكار الإداري	إعادة تصميم الهياكل التنظيمية واعتماد استراتيجيات جديدة	البعد الثقافي، البعد الاستراتيجي
الابتكار التسويقي	تطوير استراتيجيات تسويق جديدة أو تحسين التواصل	البعد التكنولوجي، البعد الثقافي

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي

العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي :

تعد القيادة التحفيزية أحد المحركات الرئيسية التي تدعم الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات. فهي تساهم في خلق بيئة محفزة ومشجعة على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة. القيادة التحفيزية تتميز بالقدرة على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف أعلى من خلال تشجيع الاستقلالية، تعزيز الثقة، وتوفير الدعم اللازم للابتكار. أشارت *دراسة البرقاوي (2022)* إلى أن القادة الذين يعتمدون على التحفيز يلهمون فرق العمل ويحفزونهم لتقديم أفضل ما لديهم، مما يزيد من معدلات الابتكار داخل المؤسسة.

آليات دعم الابتكار من خلال القيادة التحفيزية

تشجيع التواصل المفتوح: تعمل القيادة التحفيزية على فتح قنوات تواصل فعالة بين القادة والموظفين، مما يعزز من تبادل الأفكار ويسهل تقديم المقترحات الجديدة (الحارثي، 2021).

توفير بيئة آمنة للتجربة: تساهم القيادة التحفيزية في خلق بيئة لا تعاقب على الفشل، بل تعتبره جزءاً من عملية التعلم، مما يشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون خوف من العواقب (عكاشة ومحمد، 2020).

الاعتراف بالجهود والتحفيز الإيجابي: استخدام المكافآت المعنوية والمادية كوسيلة لتحفيز العاملين ودفعهم نحو مزيد من الابتكار والإبداع (عروس ودحمان، 2019).

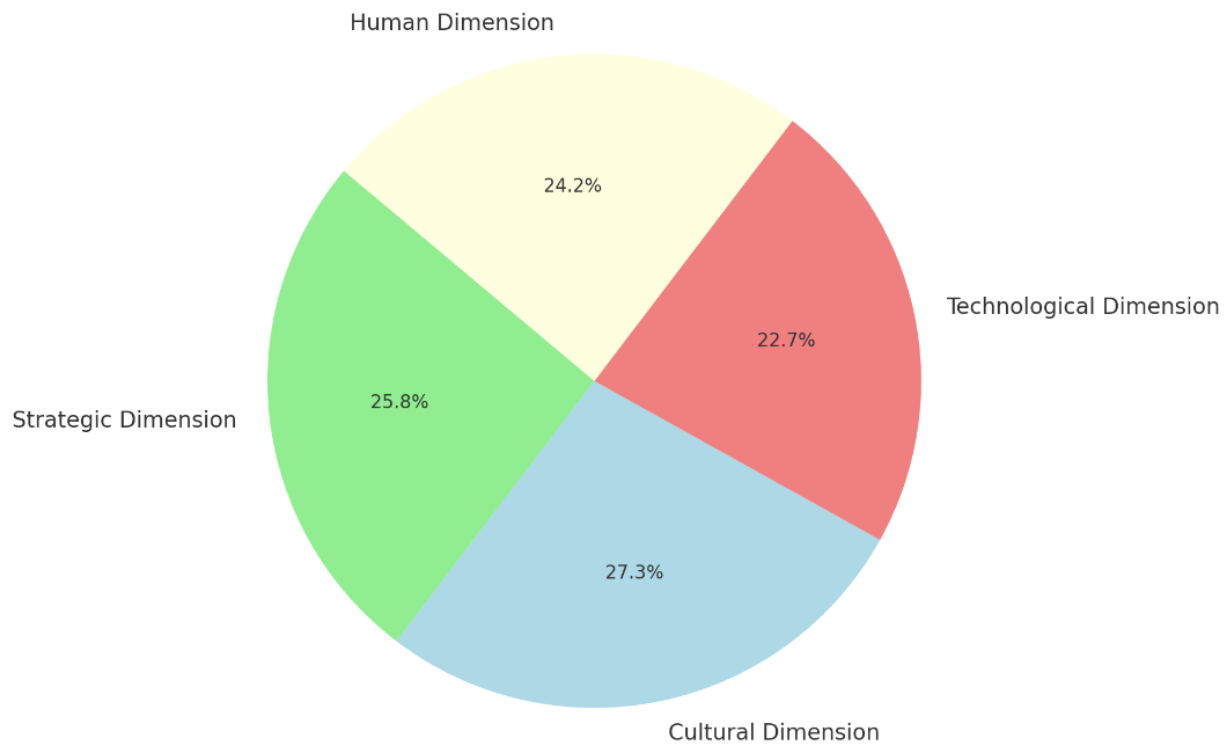
أمثلة توضيحية :

في دراسة حالة على شركة اتصالات الجزائر، وُجد أن اعتماد القيادة التحفيزية ساهم بشكل مباشر في زيادة معدلات الابتكار من خلال تحسين روح الفريق وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة. تمثلت هذه التحفيزات في إقامة ورش عمل وتوفير برامج تدريبية مخصصة لتطوير مهارات التفكير الإبداعي (عكاشة ومحمد، 2020).

جدول (2): أثر القيادة التحفيزية على أبعاد الابتكار التنظيمي

البعد	دور القيادة التحفيزية	أمثلة تطبيقية
البعد الاستراتيجي	توجيه رؤية واضحة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي	تحديد أهداف ابتكارية واستراتيجية للفرق
البعد الثقافي	تعزيز ثقافة التعاون والابتكار	إقامة جلسات عصف ذهني دورية
البعد التكنولوجي	دعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في الابتكار	تقديم تدريبات على التقنيات الجديدة
البعد البشري	تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على النمو الشخصي	برامج التحفيز الفردي والتدريب التخصصي

شكل (2) رسم بياني يوضح تأثير القيادة التحفيزية على أبعاد الابتكار التنظيمي



المبحث الثاني: نماذج القيادة التحفيزية وأثرها على الابتكار

المطلب الأول: نماذج وأساليب القيادة التحفيزية

تعتبر القيادة التحفيزية من الأساليب التي تجمع بين الجوانب النفسية والاجتماعية لتحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. تتنوع النماذج النظرية للقيادة التحفيزية، وتتمثل أبرز هذه النماذج في القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية.

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة. يُعرف القادة التحويليون بقدرتهم على تحفيز الموظفين من خلال الرؤية الاستراتيجية والاهتمام الفردي والإلهام الفكري.

• السمات الرئيسية للقيادة التحويلية:

- الرؤية والإلهام: القائد يقدم رؤية واضحة للمستقبل ويشجع الموظفين على المشاركة في تحقيقها (العظمة، 2012).
- التفاعل الشخصي: الاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين وتقديم الدعم الشخصي لهم (عروس وديمان، 2019).
- التحفيز الفكري: تشجيع الموظفين على التفكير النقدي وطرح الأفكار المبتكرة وتحدي الوضع القائم (الحارثي، 2021).

• أمثلة على القيادة التحويلية:

- في دراسة الرويشد (2019) على المدارس في منطقة الجوف، وجد أن القيادة التحويلية أدت إلى زيادة مستوى المشاركة والإبداع بين المعلمين والمعلمات.

2. القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership) :

تعتبر القيادة المعاملاتية نموذجاً يعتمد على تبادل المكافآت بين القائد والموظفين مقابل الأداء والإنجاز. يركز هذا النموذج على العلاقات الرسمية والالتزام بالمهام المحددة مقابل تحفيز مادي أو معنوي.

• السمات الرئيسية للقيادة المعاملاتية:

- المكافأة المشروطة: تقديم المكافآت بناءً على تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً.
- الرقابة والإشراف: متابعة أداء الموظفين والتدخل عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف (عكاشة ومحمد، 2020).
- إدارة استباقية للأداء: اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان سير العمل وفقاً للخطة الموضوعة.

• أمثلة على القيادة المعاملاتية:

- أظهرت دراسة علي والعلي (2024) في الأندية الرياضية العراقية أن استخدام القيادة المعاملاتية كان له تأثير على رفع مستوى الالتزام وتحقيق النتائج المتوقعة.

جدول (3) مقارنة بين القيادة التحويلية والمعاملاتية

الخاصية	القيادة التحويلية	القيادة المعاملاتية
التركيز	الإلهام والرؤية، التحفيز الفكري	المكافآت المشروطة، الرقابة
التحفيز	يعتمد على الإلهام والاعتراف الشخصي	يعتمد على المكافآت المادية والتحفيز المؤقت
التأثير على الابتكار	يعزز الابتكار ويشجع على التفكير الإبداعي	يضمن الأداء المستقر لكنه قد يقلل من التشجيع على الابتكار

المطلب الثاني: أثر القيادة التحفيزية على تحفيز الإبداع الفردي والجماعي:

القيادة التحفيزية لها دور حيوي في تعزيز الإبداع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل المنظمات. يتجلى هذا التأثير في كيفية تشجيع القادة للأفراد والفرق على تبني أساليب تفكير جديدة وتنفيذ أفكار إبداعية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

أثر القيادة التحفيزية على الإبداع الفردي :

1. **تشجيع الاستقلالية والإبداع الشخصي:** يعتمد القادة التحفيزيون على تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وتقديرهم لإمكاناتهم، مما يزيد من رغبتهم في التجربة وتقديم أفكار جديدة. أظهرت دراسة الحارثي (2021) أن القادة الذين يعترفون بجهود الأفراد ويمنحونهم الفرص لتنفيذ أفكارهم يساعدون في تعزيز الإبداع الفردي.
2. **توفير بيئة آمنة للتجربة:** القادة التحفيزيون يخلقون بيئة عمل تعزز التجربة وتقلل من الخوف من الفشل، مما يشجع الأفراد على طرح الأفكار دون تردد (عكاشة ومحمد، 2020).
3. **التقدير والتحفيز المعنوي:** التحفيز المعنوي من خلال الاعتراف بجهود الأفراد والاحتفاء بالنجاحات يساهم في تعزيز الدافعية الذاتية (عروس ودحمان، 2019).

أثر القيادة التحفيزية على الإبداع الجماعي :

1. **تشجيع التعاون بين الفرق:** تعمل القيادة التحفيزية على تعزيز روح الفريق وتشجيع الأفراد على العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة، مما يساهم في توليد الأفكار المبتكرة من خلال التفاعل والتبادل الفكري (البرقاوي، 2022).
2. **تنمية مهارات التفكير الجماعي:** القادة التحفيزيون يحفزون الفرق على تبني أساليب التفكير الجماعي مثل العصف الذهني وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يزيد من كفاءة العمليات الإبداعية ويعزز من فرص الوصول إلى حلول جديدة (معوذ وآخرون، 2019).
3. **بناء ثقافة تنظيمية محفزة:** يعزز القادة التحفيزيون ثقافة التنظيم التي تشجع على التجربة والانفتاح على الأفكار الجديدة، مما يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع الجماعي.

أمثلة على التأثيرات العملية :

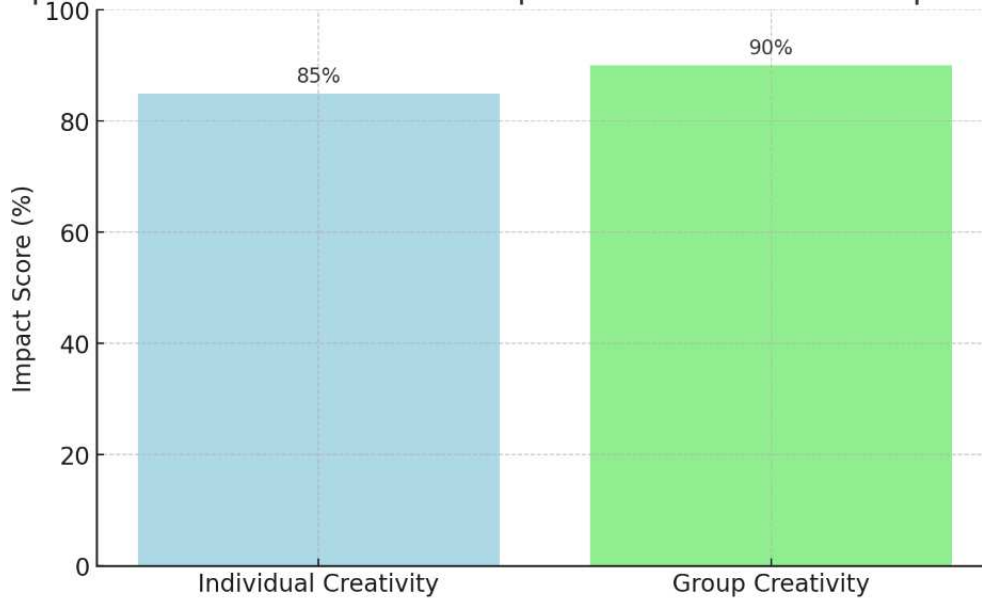
في دراسة تطبيقية على مؤسسات تعليمية في عمان، وجدت أبو سنيّة (2020) أن القيادة التحفيزية ساعدت في تحسين مستوى الإبداع بين المعلمين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة. كما أظهرت دراسة شماسنة (2022) أن القادة الذين يشجعون التعاون والعمل الجماعي يعززون من قدرة الفرق على تقديم حلول مبتكرة وتحقيق نتائج إيجابية.

جدول (4) جدول توضيحي لتأثير القيادة التحفيزية

مستوى الإبداع	القيادة التحفيزية	الأمثلة
الإبداع الفردي	تعزيز الثقة والاعتراف بجهود الأفراد	استخدام المكافآت المعنوية والتقدير الشخصي
الإبداع الجماعي	تشجيع التعاون والعمل المشترك	إقامة جلسات العصف الذهني ودعم النقاشات الجماعية

شكل (3) رسم بياني يوضح تأثير القيادة التحفيزية على الإبداع الفردي والجماعي

Impact of Motivational Leadership on Individual and Group Creativity



المطلب الثالث: دور القيادة التحفيزية في دعم بيئة عمل مبتكرة:

تعد القيادة التحفيزية عاملاً أساسياً في دعم بيئة عمل مبتكرة تسهم في تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين وتمكينهم من تقديم أفكار جديدة وتحسين الأداء العام للمؤسسة. يعتمد القادة التحفيزيون على مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تساهم في بناء بيئة عمل محفزة تتسم بالثقة، الدعم، والانفتاح على الأفكار المبتكرة.

1. تعزيز ثقافة الثقة والانفتاح :

القادة التحفيزيون يعملون على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. هذه الثقة تمكن الأفراد من طرح أفكارهم دون خوف من النقد أو الفشل، مما يشجعهم على المخاطرة المدروسة والمشاركة الفاعلة في عملية الابتكار (عروس وبحمان، 2019). عندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم تُقدَّر، يزيد ذلك من دافعيتهم للإبداع والمساهمة بفعالية في تطوير المؤسسة.

2. توفير الدعم والتوجيه :

من خلال توفير الدعم والتوجيه المستمرين، يستطيع القادة التحفيزيون مساعدة الموظفين على التغلب على التحديات وتطوير مهاراتهم. أشار الحارثي (2021) إلى أن القادة الذين يدعمون موظفيهم ويوفرون لهم الموارد اللازمة والتوجيهات المناسبة يساهمون في خلق بيئة تحفز الابتكار والتجديد المستمر. هذا الدعم قد يشمل التدريب المستمر، الإرشاد، وتوفير الوقت والمساحة اللازمة للتجربة.

3. تشجيع التعاون والعمل الجماعي :

القيادة التحفيزية تعزز العمل الجماعي من خلال تشجيع التعاون بين أفراد الفريق وتحفيزهم على المشاركة في مشاريع مشتركة. تتيج تبادل الأفكار والمفاهيم شماسنة (2022) وجدت أن فرق العمل التي يقودها قادة تحفيزيون تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار بسبب التفاعل والتعاون المستمر بين الأعضاء. هذا التفاعل يولد أفكاراً جديدة ويساعد على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

4. التحفيز المعنوي والمادي :

التحفيز لا يقتصر فقط على المكافآت المادية، بل يشمل أيضاً التحفيز المعنوي مثل الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم. عكاشة ومحمد (2020) وضحا أن القيادة التحفيزية التي تعتمد على التحفيز المعنوي تعزز من شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم بالإبداع وتقديم أفضل ما لديهم.

5. توفير بيئة آمنة للتجربة والفشل :

خلق بيئة عمل تسمح بالتجربة وتقبل الفشل هو جزء أساسي من استراتيجية القيادة التحفيزية. يشجع القادة التحفيزيون الموظفين على المحاولة والتعلم من الأخطاء بدلاً من تجنبها، مما يؤدي إلى تعزيز روح الابتكار. هذه البيئة تساعد في بناء مرونة تنظيمية وتمكن الموظفين من التعلم المستمر وتطوير أفكار جديدة.

أمثلة عملية

في دراسة على شركة زين للاتصالات الكويتية، وجد المؤمن (2018) أن القيادة التي تركز على التحفيز المعنوي والمادي تمكنت من تعزيز بيئة عمل مبتكرة أدت إلى تطوير منتجات جديدة وزيادة رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة عكاشة ومحمد (2020) إلى أن توفير الدعم والتوجيه المستمرين ساهم بشكل ملحوظ في زيادة معدلات الابتكار داخل المؤسسة.

جدول (5) يوضح دور استراتيجية القيادة في دعم الابتكار

الاستراتيجية	دورها في دعم الابتكار	أمثلة تطبيقية
تعزيز الثقة والانفتاح	تشجيع الموظفين على طرح الأفكار دون خوف	إنشاء منصات داخلية للنقاش المفتوح
توفير الدعم والتوجيه	تطوير المهارات ومساعدة الموظفين على التغلب على التحديات	برامج التدريب والإرشاد المستمر
تشجيع التعاون	تعزيز العمل الجماعي وتبادل الأفكار	مشاريع العصف الذهني وجلسات الابتكار التعاونية
التحفيز المعنوي والمادي	زيادة الولاء والانتماء وتعزيز الدافعية	الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديم المكافآت
توفير بيئة آمنة للتجربة	دعم التجارب وتشجيع التعلم من الأخطاء	سياسة عدم معاقبة الفشل والتعلم منه

المبحث الثالث: التحديات والمعوقات في تطبيق القيادة التحفيزية لتحفيز الابتكار

المطلب الأول: تحديات تطبيق القيادة التحفيزية في المؤسسات

تواجه القيادة التحفيزية عدداً من التحديات والمعوقات التي قد تعيق قدرتها على تحفيز الابتكار ودعم بيئة العمل المبتكرة. تعتمد فعالية القيادة التحفيزية على مدى قدرة القادة على التغلب على هذه التحديات وتطبيق الأساليب الملائمة لتحفيز الموظفين بشكل مستدام. فيما يلي أبرز التحديات التي تواجه القادة في تطبيق القيادة التحفيزية:

1. مقاومة التغيير من قبل الموظفين :

تعتبر مقاومة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه القادة التحفيزيين عند محاولة إدخال أساليب جديدة للتحفيز وتشجيع الابتكار. يميل بعض الموظفين إلى التمسك بالطرق التقليدية بسبب الخوف من المجهول أو عدم الثقة في القيادة (عكاشة ومحمد، 2020). تتطلب مواجهة هذا التحدي من القادة تطوير استراتيجيات فعالة لبناء الثقة وتوضيح فوائد التحفيز والابتكار.

2. نقص الموارد والدعم :

قد يواجه القادة صعوبة في تطبيق القيادة التحفيزية بسبب نقص الموارد المالية أو المادية اللازمة لتقديم البرامج التحفيزية /الحارثي (2021) أشار إلى أن غياب الدعم من الإدارة العليا قد يكون عائقاً كبيراً أمام تنفيذ خطط التحفيز التي تتطلب ميزانيات أو استثمارات إضافية في التدريب والمكافآت.

3. التحديات الثقافية والتنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحديد مدى تقبل الموظفين للممارسات التحفيزية. قد تجد بعض المؤسسات صعوبة في تغيير ثقافتها الداخلية لتصبح أكثر دعماً للابتكار، خاصة إذا كانت بيئة العمل تتسم بالبيروقراطية أو تسلسل هرمي صارم (عروس ودحمان، 2019). القادة يحتاجون إلى جهود كبيرة لتغيير هذه الثقافة وترسيخ مبادئ التحفيز والتعاون.

4. نقص المهارات القيادية :

يحتاج القادة التحفيزيون إلى مهارات خاصة مثل القدرة على التواصل الفعال والذكاء العاطفي وإدارة الفرق بطرق مبتكرة. إذا لم يكن لدى القادة هذه المهارات، فإنهم سيجدون صعوبة في تحفيز الموظفين بشكل فعال ودعم الابتكار (علي والعلي، 2024). لهذا، يصبح التدريب المستمر للقادة أمراً ضرورياً لتعزيز مهاراتهم القيادية.

5. ضغط العمل والأهداف القصيرة المدى :

التركيز على الأهداف القصيرة المدى والضغط لتحقيق نتائج فورية قد يعوق تطبيق أساليب القيادة التحفيزية. كثيراً ما يجد القادة أنفسهم مضطرين للتركيز على زيادة الإنتاجية اليومية بدلاً من الاستثمار في تطوير ثقافة تحفز الابتكار على المدى الطويل (البرقاوي، 2022).

6. التفاوت في توقعات الموظفين :

يعتبر اختلاف توقعات الموظفين أحد التحديات الرئيسية التي تواجه القادة. قد يجد القادة صعوبة في تحديد احتياجات وتوقعات كل فرد وتقديم الحوافز المناسبة لهم بشكل شخصي، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات التحفيز والاستجابة (شماسنة، 2022).

استراتيجيات للتغلب على التحديات:

- يمكن أن تتبنى المؤسسات عدداً من الاستراتيجيات لمواجهة هذه التحديات، مثل:
- تعزيز التواصل الداخلي: توضيح الأهداف والفوائد المرتبطة بالتحفيز والابتكار لتقليل مقاومة التغيير.
- توفير التدريب والتطوير: تأهيل القادة بمهارات جديدة في مجال التحفيز وإدارة الابتكار.

- الاستثمار في الثقافة التنظيمية: العمل على تغيير الثقافة الداخلية لتصبح أكثر دعماً للتحفيز والإبداع.

جدول (6): التحديات الرئيسية في تطبيق القيادة التحفيزية واستراتيجيات التغلب عليها

التحدي	الوصف	استراتيجية التغلب
مقاومة التغيير	رفض الموظفين للأساليب الجديدة	بناء الثقة وتعزيز التواصل
نقص الموارد	عدم توفر الدعم المالي والمادي	الحصول على دعم الإدارة العليا وتخطيط الموارد
التحديات الثقافية	ثقافة تنظيمية تقليدية وغير مرنة	تعزيز ثقافة التعاون والإبداع
نقص المهارات القيادية	عدم امتلاك القادة المهارات اللازمة	التدريب المستمر للقادة
ضغط العمل والأهداف القصيرة	التركيز على الأهداف الفورية بدلاً من الابتكار	تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى
تفاوت توقعات الموظفين	اختلاف توقعات واحتياجات الموظفين	تقديم الحوافز الشخصية والتقييم المستمر

يمكن القول إن تطبيق القيادة التحفيزية بشكل فعال يتطلب من القادة التعامل مع هذه التحديات بمرونة وابتكار.

المطلب الثاني: المعوقات المؤسسية والثقافية لتحفيز الابتكار:

تحقيق الابتكار داخل المؤسسات ليس مهمة سهلة، إذ تواجهها العديد من المعوقات الثقافية والإدارية التي قد تعيق تقدمها في هذا المجال. تتضمن هذه المعوقات عناصر تتعلق بالبيئة التنظيمية والثقافة السائدة في المؤسسة. فيما يلي توضيح لأبرز هذه العوائق:

1. الثقافة التنظيمية التقليدية :

الثقافة التنظيمية التي تفضل الاستقرار وترفض التغيير تشكل عائقاً كبيراً أمام تحقيق الابتكار. المؤسسات التي تعتمد على أساليب عمل تقليدية وتميل إلى الروتين الثابت تجد صعوبة في قبول الأفكار الجديدة وتطبيقها. هذه الثقافة قد تكون مرتبطة بالخوف من المخاطرة أو الفشل، مما يقلل من دافعية الموظفين لتقديم مقترحات إبداعية (عروس وديحمان، 2019).

2. البيروقراطية والهيكل التنظيمي الصارم :

الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على تسلسل هرمي صارم وعمليات إدارية طويلة يمكن أن يعوق الابتكار. حيث إن الإجراءات البيروقراطية تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة. عكاشة ومحمد (2020) أشارا إلى أن البيروقراطية الزائدة قد تحد من تفاعل الموظفين الإبداعي وتقلل من فرص التطوير.

3. نقص المرونة في العمل :

عدم وجود مرونة في بيئة العمل يجعل من الصعب على الموظفين تطبيق أفكار جديدة أو تحسين العمليات الحالية. المؤسسات التي تقتصر على القدرة على التكيف السريع مع التغيرات تواجه تحديات كبيرة في تحقيق الابتكار. البرقاوي (2022) أوضح أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار.

4. ضعف دعم الإدارة العليا :

غياب الدعم من القيادة العليا يمثل عقبة أساسية أمام تحفيز الابتكار. الإدارة التي لا تدعم جهود الابتكار أو لا توليها أهمية كافية تضعف من دافعية الموظفين وتحد من محاولاتهم لتقديم حلول جديدة. الحارثي (2021) أكد على أهمية دور القادة في تهيئة بيئة مواتية للابتكار من خلال تشجيع المبادرات وتقديم الموارد اللازمة.

5. نقص الموارد والتدريب :

الابتكار يحتاج إلى موارد مادية وبشرية وتدريب مستمر. المؤسسات التي لا توفر هذه الموارد تواجه صعوبة في تنفيذ أفكار مبتكرة. محمد (2021) أشار إلى أن توفير التدريب على المهارات الإبداعية واستخدام التكنولوجيا يعزز من قدرة الموظفين على تقديم حلول جديدة.

6. ثقافة الخوف من الفشل:

تعتبر ثقافة الخوف من الفشل من أهم العوائق الثقافية التي تعيق الابتكار. الموظفون الذين يخشون العقاب عند الفشل يمتنعون عن تجربة أفكار جديدة، مما يحد من قدرتهم على الابتكار. شماسنة (2022) بينت أن البيئة التي تقبل الفشل وتعتبره جزءاً من عملية التعلم تساهم في تعزيز الابتكار.

جدول (7): المعوقات المؤسسية والثقافية وأثرها على تحفيز الابتكار

المعوق	الوصف	الأثر على الابتكار
الثقافة التنظيمية التقليدية	تفضيل الاستقرار ورفض التغيير	تقليل دافعية الموظفين للإبداع
البيروقراطية	هيكل تنظيمي صارم وإجراءات معقدة	بطء اتخاذ القرارات وتقييد تنفيذ الأفكار الجديدة
نقص المرونة	غياب القدرة على التكيف مع التغيرات	الحد من تطبيق الأفكار الإبداعية
ضعف دعم الإدارة العليا	غياب التشجيع من القادة	تراجع الدافعية وعدم توفر الموارد
نقص الموارد والتدريب	عدم توفير التدريب والموارد الكافية	تقليل القدرة على تنفيذ الابتكارات
ثقافة الخوف من الفشل	خوف الموظفين من العواقب عند الفشل	الحد من التجربة وتقديم الأفكار الجديدة

يمكن القول إن المؤسسات تحتاج إلى التغلب على هذه العوائق الثقافية والإدارية من خلال تطوير ثقافة داعمة للابتكار وتعزيز المرونة في بيئة العمل، إضافة إلى تقديم الدعم المستمر من القيادة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في مجالات الابتكار.

المطلب الثالث: كيفية تجاوز المعوقات وتعزيز دور القيادة التحفيزية

لتعزيز دور القيادة التحفيزية وتجاوز المعوقات التي تواجهها في تحفيز الابتكار، تحتاج المؤسسات إلى تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين بيئة العمل ودعم القيادة التحفيزية. فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي تساعد في التغلب على التحديات وتحسين تطبيق القيادة التحفيزية:

1. تعزيز ثقافة التغيير والانفتاح :

تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الانفتاح على التغيير وتقبل الأفكار الجديدة يعد خطوة أساسية في دعم الابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج توعية وتدريب تهدف إلى تشجيع الموظفين على تبني التغيير والمشاركة الفعالة في تطوير الأفكار. عروس ودحمان (2019) أكدوا أن القادة الذين يعملون على تغيير ثقافة المؤسسة يساهمون في زيادة تقبل الموظفين للابتكار وتطبيقه.

2. تقليل البيروقراطية وتحسين الهيكل التنظيمي :

من المهم تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية لتمكين القادة التحفيزيين من تنفيذ الأفكار بسرعة وفعالية. يمكن للمؤسسات اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة، مثل الهياكل الأفقية أو الفرق متعددة التخصصات، لتسهيل التواصل واتخاذ القرارات. عكاشة ومحمد (2020) أشاروا إلى أن المنظمات التي تعتمد على هياكل مرنة قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الابتكار.

3. توفير الموارد والتدريب المستمر :

الاستثمار في الموارد وتقديم التدريب المستمر للموظفين يعزز من قدراتهم على الابتكار. يجب أن توفر المؤسسات بيئة غنية بالأدوات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد الموظفين في تطبيق أفكارهم. محمد (2021) أوضح أن توفير التدريب على مهارات التفكير الإبداعي واستخدام التكنولوجيا الحديثة يرفع من مستوى الابتكار لدى الأفراد والفرق.

4. دعم الإدارة العليا وتشجيع القيادة التحفيزية :

تحتاج القيادة التحفيزية إلى دعم مستمر من الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق استراتيجياتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركة الإدارة في برامج التحفيز وتقديم الدعم المالي والمعنوي اللازمين. الحارثي (2021) شدد على أهمية دور القادة في تقديم مثال يحتذى به للموظفين لتعزيز ثقافة الابتكار.

5. تشجيع بيئة عمل آمنة ومشجعة للتجربة :

إنشاء بيئة عمل لا تعاقب الفشل بل تعتبره جزءاً من عملية التعلم يساهم في تحفيز الموظفين على تجربة أفكار جديدة. يمكن للقادة التحفيزيين تشجيع روح المغامرة والإبداع من خلال تقديم الدعم اللازم والاعتراف بالجهود حتى في حالة الفشل شماسنة (2022) وجدت أن المؤسسات التي تشجع على التجربة والتعلم من الأخطاء تحقق معدلات أعلى من الابتكار.

6. تخصيص حوافز تشجيعية :

تقديم حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع إنجازات الموظفين يمكن أن يعزز من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة والمشاركة في الابتكار. يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، ترقية، أو حتى التقدير العام والاحتفاء بالإنجازات. علي والعلي (2024) بينوا أن الحوافز الشخصية تعزز من مستوى الرضا الوظيفي وتحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.

جدول (8): استراتيجيات التغلب على معوقات تطبيق القيادة التحفيزية وأثرها المتوقع

الاستراتيجية	الوصف	الأثر المتوقع
تعزيز ثقافة التغيير والانفتاح	برامج تدريبية لزيادة تقبل الأفكار الجديدة	تحسين تقبل الموظفين وتبني الابتكار
تقليل البيروقراطية	تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل الإجراءات	تسريع اتخاذ القرارات وتطبيق الأفكار الجديدة
توفير الموارد والتدريب	توفير الأدوات والتكنولوجيا والتدريب المستمر	رفع مستوى الإبداع وتعزيز قدرات الموظفين
دعم الإدارة العليا	تقديم الدعم المالي والمعنوي من قبل الإدارة	تعزيز ثقة الموظفين وزيادة دافعيتهم
تشجيع بيئة عمل آمنة	عدم معاقبة الفشل واعتباره جزءاً من التعلم	زيادة استعداد الموظفين للتجربة وتقديم الأفكار
تخصيص حوافز تشجيعية	مكافآت مادية ومعنوية تتناسب مع إنجازات الموظفين	زيادة التزام الموظفين ورفع مستويات الابتكار

يمكن للمؤسسات تحسين تطبيق القيادة التحفيزية من خلال تبني استراتيجيات تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتوفير الموارد اللازمة، فضلاً عن تقديم الدعم المستمر من الإدارة وتشجيع بيئة عمل آمنة تتيح للموظفين تجربة الأفكار دون خوف من الفشل.

المبحث الرابع: دراسة حالة وتحليل أمثلة تطبيقية

المطلب الأول: أمثلة من مؤسسات ناجحة

تعتبر دراسة المؤسسات الناجحة في تطبيق القيادة التحفيزية من أهم الخطوات لفهم كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على دعم الابتكار. فيما يلي أمثلة من مؤسسات تمكنت من تطبيق القيادة التحفيزية بشكل فعال:

1. شركة جوجل (Google) :

تعد شركة جوجل مثالاً بارزاً على تطبيق القيادة التحفيزية لدعم الابتكار. تعتمد الشركة على سياسة "20% Time"، التي تسمح للموظفين بتخصيص 20% من وقتهم للعمل على مشاريع جانبية تهمهم. هذه الاستراتيجية تعزز من روح المبادرة والإبداع وتساعد الموظفين على تطوير أفكار جديدة. وكننتيجة لذلك، خرجت بعض الأفكار المبتكرة مثل Gmail و Google News من هذه السياسة.

2. شركة M3 :

شركة M3 تعتبر نموذجاً آخر للابتكار المدعوم بالقيادة التحفيزية. تشجع الشركة موظفيها على الابتكار من خلال برنامج "15% Culture"، حيث يتم تحفيز الموظفين للعمل على مشاريع إبداعية خاصة بهم خلال ساعات العمل. هذا النوع من التحفيز أسهم في اختراع العديد من المنتجات، مثل Post-it Notes، مما عزز مكانة الشركة في السوق.

3. شركة بيكسار (Pixar) :

تعتمد بيكسار على ثقافة تنظيمية تحفيزية تعتمد على الانفتاح والشفافية بين الإدارة والموظفين. توفر بيئة العمل في بيكسار منصات للتعاون وعصف الأفكار، حيث يستطيع الموظفون مناقشة الأفكار بحرية وتقديم مقترحات لتحسين العمليات أو إنتاج أفلام جديدة. هذه القيادة التحفيزية ساعدت الشركة على إنتاج أفلام ناجحة وتحقيق تقدم في صناعة الرسوم المتحركة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج والدروس المستفادة

توضح الأمثلة السابقة أن القيادة التحفيزية تعزز بيئة عمل إبداعية تدعم تطوير الأفكار الجديدة وتحقيق الابتكار. تُظهر الأدبيات أن الاستراتيجيات التحفيزية، مثل منح الوقت للموظفين لتطوير أفكارهم الخاصة، يمكن أن تؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة (عكاشة ومحمد، 2020). إضافة إلى ذلك، يعزز التشجيع على التعاون وتوفير بيئة عمل آمنة من قدرة الموظفين على طرح أفكار جديدة وتجربتها دون خوف من الفشل (شماسنة، 2022).

الدروس المستفادة:

- الثقافة التنظيمية: تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة يشجع على الابتكار.
- التحفيز الشخصي: تخصيص الوقت والدعم المادي والمعنوي يساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
- التعاون والانفتاح: تشجيع بيئة تتيح التعاون المفتوح يعزز من الإبداع الجماعي.

المطلب الثالث: التوصيات بناءً على دراسات الحالة:

1. تخصيص وقت للابتكار: تبني سياسات مشابهة لسياسة "20% Time" في جوجل و"15% Culture" في M3 لتعزيز المبادرات الفردية.
2. تشجيع بيئة العمل التعاونية: إنشاء منصات للنقاش المفتوح وعصف الأفكار لتحفيز الإبداع الجماعي.
3. توفير الدعم المادي والمعنوي: تقديم موارد كافية للموظفين وتوفير التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم.

4. تقدير الجهود والإبداع: الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال المكافآت أو التقدير العام.
5. خلق ثقافة تقبل الفشل: تعليم الموظفين أن الفشل جزء من عملية التعلم، مما يشجعهم على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف. تساهم هذه التوصيات في تطبيق القيادة التحفيزية بشكل فعال لدعم الابتكار داخل المؤسسات.

ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت دراسته تاية (2017) الى اختيار أثر القيادة التحويلية على الابداع الاداري في كلية الإدارة وأقتصادياً جامعة القادسية وقد أختبرت عينة قوامها (21) تدريسي من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والأقتصاد جامعة القادسية وقد استخدمت وسائل أحصائية متنوعة في اختيار الفرضيات مثل الوسط الحسابي) ، الانحراف المعياري وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أحدها ان ممارسة القيادات في كلية الإدارة والأقتصاد والتي تمثلت بالأشارة الفكرية والتأثير المثالي يمكن إن يشجع العاملين في الكلية على القيام بالتنظيم بشكل أبداعى ويعزز الأداء التعليمي لديهم.

كما هدفت دراسته أبو سينية (2020) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما أداة القيادة بالتحفيز، وأداة الروح المعنوية، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي: لواء قصبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة خلال الفصل الدراسي الثاني 2019/2020 وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.67). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لكل من متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة المستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من (5) سنوات. وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات أبرزها ضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف التحفيز في نمط إدارتهم للمدرسة، ووضع آليات وطرق جديدة ومستحدثة تعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، بالشكل الذي يحسن أداءهم وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية.

وهدفت دراسة الاكلمي (2021) إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة، الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (52) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، سعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية، زيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الافراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة و العاملين داخل وخارج العمل.

كما هدفت دراسة حسين (2024) للاستفادة من المفاهيم الأساسية للقيادة والتحفيز والنظريات وانماط القيادة وتطبيقها من ناحية العملية. ناقشنا نظريات القيادة الحديثة، بما في ذلك القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية، وفهمنا تأثيرها على التابعين. قمنا أيضاً باستكشاف أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة الاستبدادية والديمقراطية والتشاركية، وفحصنا تأثيرها على أداء الفريق. علاوة على ذلك، سلطنا الضوء على أهمية تحفيز الموظفين وإدارة أدائهم بشكل فعال ناقشنا استراتيجيات مثل تحديد الأهداف الواضحة، وتقديم التعليقات

المنتظمة، وتوفير المكافآت، وتوفير فرص التنمية والتطوير. وقدما دليلاً مبسطاً من ست خطوات لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، بما في ذلك تحديد القيم الأساسية، وتعيين الموظفين المناسبين، وتشجيع التواصل المفتوح، والاحتفال بالإنجازات، وتشجيع المبادرة، والابتكار عن طريق فهم وتطبيق هذه المفاهيم تحقق التعزيز الايجابي في بيئة العمل، وخلق ثقافة تنظيمية مزدهرة، مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل للعمل. وتناولت دراسة بن مسعود وابو عنزة (2024) دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسلطت الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحفيز الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي. حيث يواجه قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة تتعلق بالموارد المحدودة والقدرة التنافسية في الأسواق المتغيرة بسرعة من خلال هذه الدراسة، تم تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة مثل القيادة التحولية، والقيادة التحفيزية على تطوير الابتكار في هذه المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة ملهمة ويشجعون التفكير الإبداعي وقد تم تحليل هذه النتائج وتم بيان أنها تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار بنسبة 48%، وظهر متغير الابتكار واضحاً حيث كان 44.9% من المشاركين في الاستبيان أفادوا أن الابتكار جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسات، كما أشار بعض المشاركين على أن المؤسسات تقدم دعم كبير لتنفيذ الابتكار حيث بلغت نسبتهم 34.7%، فهم يساهمون بشكل مباشر في تحسين مستوى الابتكار وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة قدمت الدراسة توصيات لتمكين القادة من تعزيز بيئة الابتكار من خلال تشجيع التواصل المفتوح، دعم التجارب الجديدة، والاستثمار في تنمية المهارات. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الاكسيل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار، وأن القيادة تلعب دوراً هاماً في دعم الموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة، وأن القيادة الفعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الابتكار، واختتمت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: تعزيز بيئة العمل الإبداعية لتشجيع التواصل الفعال، تشجيع التعاون بين الفرق المختلفة.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهمية القيادة في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات، سواء في المجال الأكاديمي أو الإنتاجي. جميع الدراسات تناولت القيادة كعامل أساسي في تعزيز الإبداع، التحفيز، وزيادة الكفاءة، مما يدل على دور القادة في تحقيق الأهداف المؤسسية ودفع الأفراد نحو تحقيق نتائج إيجابية.

من حيث المنهجية، اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين القيادة ومجالات مثل الإبداع الإداري، الروح المعنوية، الإنتاجية، والابتكار. كما استخدمت جميعها أدوات بحثية إحصائية مثل الاستبانات وتحليل البيانات الإحصائية لاختبار الفرضيات المطروحة.

كذلك هناك تشابه في نتائج الدراسات التي أكدت أن القيادة الناجحة تساهم في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم، سواء كان ذلك من خلال القيادة التحولية التي تشجع الإبداع، أو القيادة التحفيزية التي ترفع الروح المعنوية، أو القيادة الفعالة التي تحسن الإنتاجية. كما أكدت جميع الدراسات على ضرورة توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير، وأوصت بضرورة تأهيل القادة وتدريبهم على أساليب تحفيز الأفراد وتعزيز ثقافة الابتكار.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

رغم التشابه العام بين الدراسات، إلا أن هناك اختلافات واضحة بينها من حيث موضوع البحث، العينة المستهدفة، نوع القيادة المدروسة، والأدوات البحثية المستخدمة.

فقد ركزت دراسة تاية (2017) على القيادة التحولية وتأثيرها على الإبداع الإداري داخل الجامعات، بينما تناولت دراسة أبو سينية (2020) القيادة بالتحفيز وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية. أما دراسة الأكلبي (2021) فقد ركزت على دور القيادة الفعالة في تحسين الإنتاجية داخل جامعة المستقبل، في حين تناولت دراسة حسين (2024) تحليلًا نظريًا لمختلف نظريات القيادة وتأثيرها على

الأداء المؤسسي. من ناحية أخرى، ركزت دراسة بن مسعود وأبو عنزة (2024) على دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو محور مختلف عن بقية الدراسات.

كما اختلفت العينة المستهدفة في كل دراسة، حيث تضمنت بعض الدراسات أعضاء هيئة التدريس (تاية، 2017؛ الأكلبي، 2021)، بينما ركزت دراسات أخرى على المعلمين في المدارس الثانوية أبو سنيّة (2020) في حين اعتمدت دراسة بن مسعود وأبو عنزة (2024) على رواد الأعمال وقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما من ناحية الأدوات البحثية، فقد استخدمت بعض الدراسات مثل دراسة أبو سنيّة (2020) التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط، في حين استخدمت دراسة بن مسعود وأبو عنزة (2024) برنامج Excel لتحليل البيانات، بينما ركزت دراسة حسين (2024) على تحليل نظري دون استخدام أدوات إحصائية مباشرة.

ما يميز الدراسات السابقة عن دراسة الباحث

- تناولت الدراسات السابقة أشكالاً متعددة من القيادة مثل القيادة التحويلية، القيادة الفعالة، القيادة الخادمة وغيرها، بينما ركزت دراسة الباحث بشكل حصري على القيادة التحفيزية.
- العديد من الدراسات تناولت موضوع الإبداع أو الإنتاجية، لكن دراسة الباحث ركزت بشكل خاص على الابتكار التنظيمي، أي إيجاد حلول جديدة ومستدامة ضمن البيئة التنظيمية نفسها.
- بينما اقتصرَت الدراسات السابقة على بيئات مثل الجامعات أو المدارس الثانوية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تميزت دراسة الباحث في أنها ركزت على تنمية الابتكار التنظيمي في بيئات متنوعة.
- ركزت بعض الدراسات السابقة على التحليل النظري للقيادة وأنماطها، بينما تميز دراسة الباحث بتطبيق نظريات القيادة التحفيزية في سياقات عملية تهدف إلى فهم تأثيرها بشكل ملموس على الابتكار التنظيمي.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية (تحليل نتائج الاستبانة الإلكترونية)

سيتم في هذا المبحث- بمشيئة الله - استعراض إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدت على استبانة إلكترونية تم إعدادها لقياس أثر القيادة التحفيزية على تحفيز الابتكار التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض. كما سيتم عرض وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم مناقشة النتائج وربطها بأسئلة البحث وأهدافه والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأداتها

1. المنشأة محل الدراسة : تم اختيار شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض؛ نظراً لما تتمتع به من مكانة رائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، إضافةً إلى البيئة التنظيمية المتطورة التي تمتلكها، والتي تساعد في دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي.
2. عينة الدراسة :

- تم توزيع استبانة إلكترونية على عينة عشوائية من موظفي الشركة في مختلف الإدارات والأقسام.
- بلغ عدد الموظفين الذين تم استهدافهم (200) موظف وموظفة.
- استجاب فعلياً للاستبانة (150) فرداً، وبعد مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتملة منها، كانت الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (142) استجابة، أي ما نسبته (71%) من إجمالي العينة المستهدفة.

3. أداة الدراسة :

- تم تصميم استبانة إلكترونية مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية:
- 1. البيانات الديموغرافية) : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الإدارة/القسم.
- 2. محاور القيادة التحفيزية : تضمنت (8) عبارات، تقيس مدى ممارسة القيادة لأساليب التحفيز المعنوي والمادي، والتواصل الفعال، والدعم المستمر للموظفين.
- 3. محاور الابتكار التنظيمي : تضمنت (8) عبارات، تقيس مدى توفر بيئة تشجع الإبداع، والعمل الجماعي، وتبني الأفكار الجديدة، ودرجة المشاركة في عمليات تحسين المنتجات أو الخدمات.
- استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت خماسي = (1 أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).
- تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والقيادة. كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بلغ (0.89) لمحور القيادة التحفيزية، و(0.92) لمحور الابتكار التنظيمي، وهي قيم تشير إلى مستوى ثبات عالٍ.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- برنامج SPSS تم استخدامه لتحليل البيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابة أفراد العينة.
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس مدى تأثير القيادة التحفيزية في الابتكار التنظيمي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

1. البيانات الديموغرافية :

- الجنس : (58%) من الذكور، و(42%) من الإناث.

- **العمر:** 40% ما بين (30-39) سنة، و35% ما بين (20-29) سنة، و25% فوق 40 سنة.
- **المؤهل العلمي:** 50% بكالوريوس، 30% دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)، 20% دبلوم أو أقل.
- **سنوات الخبرة:** 45% لديهم خبرة من (5-10) سنوات، و30% أقل من 5 سنوات، و25% أكثر من 10 سنوات.
- **الإدارة/القسم:** توزعت الاستجابات على مختلف الإدارات، أبرزها إدارة الموارد البشرية (25%)، إدارة تقنية المعلومات (30%)، إدارة التسويق (20%)، إدارات أخرى (25%).

2. نتائج محور القيادة التحفيزية :

تم قياس القيادة التحفيزية من خلال (8) عبارات، وفيما يلي عرض لأهم النتائج (باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري):

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحفيزية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.91	3.72	1 . يوفر القائد بالمنشأة تحفيزاً مادياً يتناسب مع حجم الإنجازات.
0.85	4.15	2 . يحرص القائد على تشجيع الموظفين عند تحقيق أهدافهم الوظيفية.
0.88	3.90	3 . يمارس القائد سياسة الباب المفتوح للتواصل بكل شفافية.
0.83	4.08	4 . يهتم القائد بتقديم ملاحظات بناءة ودعم مستمر .
0.80	4.20	5 . يشجع القائد على تبادل الأفكار والخبرات بين أفراد الفريق.
0.94	3.65	6 . يقدم القائد فرصاً للتدريب والتطوير المهني.
0.79	4.02	7 . يتعامل القائد بشكل عادل ويحترم احتياجات الموظفين.
0.82	4.10	8 . يعترف القائد بالجهود الإبداعية ويتبنى الأفكار الجديدة.

- **المتوسط العام لمحوار القيادة التحفيزية = (3.98) بانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة القائد لأساليب التحفيز في هذه الشركة يأتي بمستوى مرتفع إجمالاً.**

3. نتائج محور الابتكار التنظيمي :

تضمن هذا المحور (8) عبارات، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.78	4.05	1 . يوجد مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة.
0.92	3.68	2 . يتم تنفيذ أفكار الموظفين الإبداعية عند إثبات جدواها.
0.81	4.12	3 . تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي في المشاريع التطويرية.
1.00	3.55	4 . تُتاح الفرصة للموظفين لتجربة الحلول والأفكار حتى لو شابها بعض الفشل.
0.89	3.70	5 . يتوفر دعم مادي ولوجستي لتنفيذ المقترحات الجديدة.
0.87	3.85	6 . يوجد اهتمام من قبل الإدارة باستشراف احتياجات السوق والابتكار فيها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.75	4.15	7 . تُقام ورش عمل وجلسات عصف ذهني دورية لتطوير المنتجات والخدمات.
0.80	4.00	8 . يشعر الموظفون بالرضا عند المشاركة في الأنشطة الابتكارية.

- المتوسط العام لمحور الابتكار التنظيمي = (3.89) بانحراف معياري (0.85)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الابتكار في بيئة العمل، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب كتشجيع الموظفين أكثر على تجربة الأفكار وتقبل الفشل (العبارة 4 على وجه الخصوص).

المطلب الثالث:

تفسير النتائج ومناقشتها وربطها بأسئلة البحث وأهدافه والدراسات السابقة

1. العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي :
 - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيري القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي، فكانت النتيجة ($r = 0.71$) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.
 - يشير هذا الارتباط الإيجابي إلى أن ارتفاع مستوى القيادة التحفيزية يرتبط بزيادة مستوى الابتكار التنظيمي في الشركة.
2. تحليل الانحدار البسيط :
 - تم إجراء تحليل انحدار بسيط لتحديد مدى قدرة القيادة التحفيزية على التنبؤ بالابتكار التنظيمي. جاءت النتائج على النحو التالي :
 - معامل الانحدار. ($\beta = 0.65$ ($p < 0.01$)).
 - القيمة التفسيرية للنموذج. ($R^2 = 0.50$).
 - هذه القيم تعني أن القيادة التحفيزية تسهم بما نسبته (50%) في تفسير التغير الحاصل في مستوى الابتكار التنظيمي، وهو مؤشر مهم على دور القيادة في تعزيز الإبداع.
3. مناقشة النتائج وربطها بأسئلة البحث وأهدافه :
 - الإجابة على السؤال الرئيس: ما مدى تأثير القيادة التحفيزية على تحفيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات، وما العوامل التي تعزز أو تعيق هذه العلاقة؟
 - تُشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة التحفيزية على الابتكار التنظيمي، حيث تسهم القيادة المحفزة بشكل كبير في تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتبنيها. هذا يتوافق مع ما خلصت إليه دراسات سابقة مثل دراسة عكاشة ومحمد (2020) التي أكدت دور التحفيز في دعم الابتكار.

○ الإجابة على الأسئلة الفرعية :

1. كيف تؤثر أساليب القيادة التحفيزية على السلوك الابتكاري للموظفين؟ أوضحت نتائج تحليل الاستبانة أن القائد الذي يمارس التحفيز المعنوي والمادي ويمنح الاهتمام للأفراد يرفع من مستوى السلوك الابتكاري للموظفين.
2. ما هي العوامل التي تعزز أو تعيق العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي في بيئات العمل المختلفة؟ ظهر أن الثقافة المؤسسية الداعمة والتواصل الفعّال من أبرز العوامل المعززة، بينما ضعف قبول الفشل أو مقاومة التغيير من أبرز المعوقات.

3. ما الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن للقادة والمديرين استخدامها لتعزيز الابتكار من خلال التحفيز الفعال؟ أبرزت النتائج الحاجة إلى تبني سياسات مثل منح وقت خاص للأفكار الجديدة، تقديم مكافآت تشجيعية، والتدريب المستمر.
4. ما هي أبرز التجارب الناجحة لمؤسسات تمكنت من تعزيز الابتكار عبر تطبيق القيادة التحفيزية، وما الدروس المستفادة منها؟ تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما استعرضناه في المبحث السابق حول تجارب شركات مثل جوجل و 3M وبيكسار.
5. كيف تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي من خلال الجمع بين النظرية والتطبيق؟ أثبتت الدراسة الميدانية أن النتائج العملية في البيئة السعودية تتماشى مع الأطر النظرية في أدبيات القيادة التحفيزية، وبذلك تقدم دليلاً تطبيقياً في سياق محلي.
4. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة :

- تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بن مسعود وأبو عنزة (2024) في أن القيادة التي تتبنى أساليب تحفيزية ترفع من قدرة المؤسسة على تشجيع الإبداع.
- تتسق النتائج أيضاً مع دراسة أبو سنينة (2020) التي وجدت أن هناك علاقة بين القيادة التحفيزية وارتفاع الروح المعنوية، الذي يُعد أحد أهم عوامل الابتكار.
- يُلاحظ كذلك أن النتائج الحالية أكدت دور توفير الموارد والدعم والتدريب المستمر في تعزيز الابتكار، وهو ما يتفق مع دراسة الاكليبي (2021) ودراسة حسين (2024) حول أهمية التحفيز وتمكين العاملين في زيادة الإنتاجية والإبداع.

المطلب الرابع: التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج

1. تعزيز ثقافة التعلم وتقبل الفشل : ينبغي على إدارة شركة الاتصالات السعودية (STC) نشر ثقافة تتيح للموظفين حرية التجربة والابتكار دون خوف من الفشل، من خلال تبني سياسات تكافئ الإبداع وتشجع على المخاطرة المحسوبة.
2. توسيع برامج الدعم والتدريب : رفع موازنات التدريب وتطوير المهارات، خاصة في مجالات توليد الأفكار والتفكير الإبداعي، للمساهمة في تمكين الموظفين من الأدوات اللازمة للابتكار.
3. استثمار القيادة العليا في التحفيز : تكثيف جهود القيادة العليا في دعم برامج التحفيز من خلال مكافآت مالية ومعنوية أكثر تنوعاً، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات التي تخص تطوير المشاريع والخدمات.
4. تحسين التواصل الداخلي : تبني آليات تواصل أكثر فاعلية مثل منصات إلكترونية تفاعلية، وجلسات عصف ذهني منتظمة، لضمان تدفق الأفكار والخبرات بين كافة أقسام الشركة.
5. التركيز على فرق العمل المتعددة التخصصات : تشكيل فرق عمل متنوعة التخصصات والخبرات؛ لتوحيد الجهود المختلفة في مشروع واحد، مما يعزز الابتكار ويُخرج حلولاً أكثر تكاملاً.
6. تبني سياسات تحفيز مشابهة لتجارب عالمية : الاستفادة من ممارسات شركات رائدة مثل جوجل و 3M عبر تخصيص نسب معينة من وقت العمل للأفكار الجديدة والبحث والتطوير (R&D).

الخاتمة :

خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحفيزية تعد ركناً جوهرياً في دفع الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، حيث أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية بشركة الاتصالات السعودية (STC) وجود علاقة طردية قوية بين مستوى القيادة التحفيزية ومستوى

الابتكار التنظيمي. ويظهر ذلك أن تبني سياسات التحفيز المادي والمعنوي، والتواصل الفعال، وتوفير بيئة تسمح بتقبل الأخطاء والتعلم منها، كلها عوامل تزيد من رغبة الموظفين في الإبداع وتتعاكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

وقد تبين أن مستوى التطبيق الفعلي للقيادة التحفيزية في الشركة مرتفع إلى حدٍ جيد، إلا أن هناك جوانب ما زالت تحتاج إلى مزيد من التطوير، خصوصاً في منح الموظفين حرية أكبر لتجربة أفكارهم الإبداعية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحفيزية تُسهم بحوالي 50% من التغير في مستوى الابتكار التنظيمي، مما يوضح الدور المحوري الذي يقوم به القائد في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة.

إن هذه الدراسة تثري المعرفة النظرية والتطبيقية بشأن القيادة التحفيزية في البيئة السعودية، وترتبط بنتائج مماثلة في بيئات عالمية، مع التأكيد على أهمية تبني إدارة عليا واعية، وثقافة مؤسسية مرنة وداعمة، وتدريب مستمر للموظفين والقادة على حدٍ سواء. كما تقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات الأخرى في المملكة وخارجها على تعزيز إمكاناتها الابتكارية عبر تبني أساليب القيادة التحفيزية بشكل أكثر عمقاً وفاعلية.

كما تؤكد هذه الدراسة الميدانية أن تعزيز القيادة التحفيزية واعتماد سياسات إدارية محفزة للإبداع يعدان من أهم المفاتيح التي تمكن المؤسسات السعودية من مواكبة التطورات السريعة في سوق العمل، وتحقيق الميزة التنافسية عبر الابتكار والتنمية المستدامة.

أبرز النتائج :

1. وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين القيادة التحفيزية والابتكار التنظيمي. ($r = 0.71, p < 0.01$)
2. أوضح تحليل الانحدار البسيط أن القيادة التحفيزية تفسّر نحو 50% من التغيرات في مستوى الابتكار التنظيمي.
3. يتمتع القائد في (STC) بمستوى تحفيزي مرتفع (متوسط 3.98)، مع مساحة ممكنة للتحسين في منح الموظفين حرية تجربة الأفكار وتقبل الفشل.
4. تعدّ العوامل الثقافية والتنظيمية (مثل التواصل الفعال، والدعم الإداري، وتخصيص الموارد) مهمة في تمكين القيادة التحفيزية وتعزيز الابتكار.

التوصيات :

1. اعتماد سياسات تتيح للموظفين قضاء جزء من وقت العمل على تطوير الأفكار الجديدة خارج إطار مهامهم الرسمية.
2. ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة في مهارات التحفيز والابتكار للقادة بمختلف المستويات الإدارية.
3. تحويل برامج التحفيز من مبادرات فردية أو موسمية إلى استراتيجيات مؤسسية دائمة، ترتبط بمؤشرات واضحة لقياس النجاح.
4. زيادة الاستثمارات في البحث والتطوير (R&D) وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للارتقاء بحجم الابتكار داخل المؤسسة.
5. تبني آليات مرنة وفورية في مكافأة الأفكار والجهود المتميزة لتشجيع المنافسة الإيجابية بين الموظفين ودفعهم لتقديم الأفضل.

المراجع:

- أبو سنينة، ر. أ. م. خ. (2020). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).
- الاكلي، ع. م. ب. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، (35) (2). جامعة المستقبل بالقصيم.
- البرقاوي، سلام إسماعيل. (2022). مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن .
<https://search.mandumah.com/Record/1363664>
- بن مسعود، أ. ع.، وأبو عزه، أ. (2024). دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على معدلات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(10).
- تايه، ر. ح. (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- الحارثي، ف. ع. (2021). القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للثقة الذاتية والاجتماعية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 62، 1-120923832
<https://search.mandumah.com/Record/120923832>
- حسين، ع. ع. (2024). القيادة والتحفيز: دليل عملي لتعزيز أداء الموظفين. جامعة بغداد.
- شماسنة، جهان محمد شوقي. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(10)، 1-20 .
<https://search.mandumah.com/Record/1265519>
- عروس، محمد لمين؛ دحمان، نوال (2019). نحو قيادة تحفيزية في المنظمات. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، ع4، 199-1178603215
<https://search.mandumah.com/Record/1178603215>
- العظمة، علاء الدين (2012). نظريات القيادة النظرية الروحية الإلهامية التحفيزية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع 4، 23-49314924
<https://search.mandumah.com/Record/49314924>
- عكاشة، العرابي؛ محمد، أحمد بلبشير. (2020). دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، مج6، ع2، 814-828 .
<https://search.mandumah.com/Record/1099485>
- علي، مجيد حميد فهد؛ العلي، مجيد حميد عزيز. (2024). المسارات التحفيزية لدى أعضاء الهيئات الإدارية وعلاقتها بالمناخ النفسي التنافسي في أندية الكرة الطائرة للمنطقة الشمالية للدوري العراقي. مجلة علوم التربية الرياضية، 17(1)، 823-845 .
<https://doi.org/10.33984/0904-017-001-040>
- محمد، لنا نايف أحمد. (2021). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحفيزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن .
<https://search.mandumah.com/Record/1300892>
- معوض، ميريتم جمال كميل؛ العدوي، نجوى يحيى؛ عبود، دينا جمال الدين. (2019). تعزيز قيمة المشاركة في الابتكار كمحدد لرضا العملاء في الهوية المؤسسية. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع4، 249-259 .
<https://search.mandumah.com/Record/1022303>

- المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي : دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة، العدد 200، 113-899432138. <https://search.mandumah.com/Record/899432138>.