

العنوان

أثر القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

ياسر خليل إبراهيم العون

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	فهرس المحتويات	٢
2	قائمة الجداول	٣
3	المستخلص (Abstract)	٤
الفصل الأول:		
4	المقدمة	٦
5	مشكلة الدراسة	٧
6	أهمية الدراسة	٨
7	أهداف الدراسة	٩
8	تساؤلات الدراسة	١٠
9	فروض الدراسة	١١
10	النظرية العلمية المتبعة	١٢
الفصل الثاني		
11	-مقدمة	١٥
12	-الدراسات السابقة	١٦
13	مناقشة نتائج الدراسات السابقة:	١٨
14	ما ستقدمه الدراسة الحالية:	١٩
15	-الإطار النظري	٢٠
الفصل الثالث:		
16	مقدمة	٢٤
17	منهجية الدراسة	٢٥
18	مجتمع وعينة الدراسة	٢٥

٢٦	الاعتبارات الأخلاقية	19
٢٧	أدوات الدراسة	20
٢٨	حدود الدراسة	21
الفصل الرابع		
٣٠	مقدمة	22
٣١	تحليل البيانات	23
٣٤	النتائج	24
٣٥	التوصيات	25
٣٦	قائمة المراجع	26
٤٠	الملاحق	27

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	٣٠
2	معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي	٣١
3	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي	٣١
4	نتائج اختبار T-TEST حسب الجنس	٣٢
5	نتائج اختبار ANOVA حسب سنوات الخبرة	٣٢

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على مستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحول الإداري الذي تشهده هذه الوزارات ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠. تعتمد الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مغلقة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية مكوّنة من (٣٠٠) موظف وقائد في عدد من الوزارات الخدمية.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط (بيرسون)، والانحدار الخطي، واختبارات الفروق. وتشير النتائج المتوقعة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، مما يعكس الدور الحيوي لهذا النمط القيادي في دعم التغيير التنظيمي وتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير البرامج القيادية وصياغة السياسات الداعمة للابتكار في القطاع العام السعودي.

Abstract :

This study aims to analyze the impact of transformational leadership and its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on organizational innovation within service-oriented government ministries in the Kingdom of Saudi Arabia. The research is conducted in light of the administrative transformation driven by Saudi Vision 2030.

The study adopts a descriptive-analytical quantitative approach, utilizing a structured questionnaire distributed to a stratified random sample of 300 employees and leaders across various ministries. The data were analyzed using statistical methods such as means, standard deviations, Pearson correlation, linear regression, and variance tests (T-test and ANOVA).

The expected findings suggest a statistically significant positive relationship between transformational leadership dimensions and the level of organizational innovation, highlighting the crucial role of transformational leadership in fostering innovation and organizational change in public institutions. The study contributes to the development of practical models and leadership policies that support innovation in the Saudi public sector.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولًا هيكليًا عميقًا ضمن إطار "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، التي تهدف إلى إعادة تصميم نماذج الحوكمة، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز التنافسية العالمية للأجهزة الحكومية. ومن هذا المنطلق، يُعد الابتكار المؤسسي ركيزة أساسية لتحقيق هذه التحولات، كونه يُسهم في تحسين العمليات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتلبية توقعات المستفيدين بكفاءة وفاعلية. (Damanpour, 1991; OECD, 2005)

غير أن تحقيق الابتكار داخل الوزارات الحكومية لا يرتبط فقط بالموارد أو البنية التحتية التقنية، بل يتطلب وجود قيادة تنظيمية قادرة على تهيئة البيئة الداخلية الداعمة للتجريب والتغيير، وتحفيز الموارد البشرية على المبادرة والإبداع. وهنا تبرز القيادة التحويلية (**Transformational Leadership**) كأحد أنماط القيادة الحديثة الأكثر ارتباطًا بالابتكار، نظرًا لقدرتها على إلهام الأفراد، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام التنظيمي والتفكير النقدي (Bass & Avolio, 1994).

وقد كشفت دراسات حديثة في السياق السعودي أن ممارسات القيادة التحويلية تترك أثرًا إيجابيًا على سلوك الموظفين نحو الابتكار، كما في دراسة القحطاني وآخرون (٢٠٢٣) التي أوضحت وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري داخل وزارة التعليم. كما أكدت دراسة (Alsalman, 2025) أن هذا النمط القيادي يعزز ثقافة التغيير في شركات الاتصالات السعودية، فيما أبرزت (Almassri et al., 2024) دور مشاركة المعرفة كوسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري.

إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي داخل القطاع الحكومي السعودي – ولا سيما الوزارات الخدمية – ما تزال محدودة، خصوصًا في الجانب الكمي التحليلي الذي يفصل بين أبعاد القيادة المختلفة وتأثير كل منها على مكونات الابتكار المؤسسي.

من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على مستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية السعودية. وتسعى إلى سدّ الفجوة المعرفية من خلال توظيف أدوات بحث كمية، وبناء نموذج تحليلي يساعد في فهم كيفية توظيف القيادة الحديثة كمدخل استراتيجي لتفعيل منظومة الابتكار الحكومي.

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة سلسلة من التحولات الجذرية في بنيته التنظيمية والإدارية، مدفوعةً برؤية وطنية شاملة تسعى إلى رفع كفاءة الأداء وتعزيز ممارسات الحوكمة والابتكار المؤسسي. وتُعدُّ الوزارات الخدمية من أبرز الجهات التي تواجه ضغوطاً متزايدة للاستجابة السريعة للتغيرات ومواكبة متطلبات التحول، بما في ذلك تحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن الواقع العملي يعكس تفاوتاً واضحاً في مستويات الابتكار داخل هذه المؤسسات، ما يشير إلى وجود فجوة بين الأهداف المرسومة وواقع الأداء التنفيذي.

ورغم إطلاق العديد من المبادرات الحكومية التي تهدف إلى تشجيع الإبداع وتعزيز البيئة الداعمة للابتكار، إلا أن حجم التحديات الداخلية مثل الجمود الإداري، والمركزية في اتخاذ القرار، ومحدودية المبادرات الذاتية من قبل الموظفين، يشير إلى وجود عوامل خفية تعيق تحقيق الابتكار المؤسسي بالشكل المنشود. وتُعدُّ القيادة أحد أهم هذه العوامل، حيث أن طبيعة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافتها التنظيمية، وتحديد مدى انفتاحها على التغيير، وقدرتها على تشجيع التجريب وتقبل المخاطرة.

وتحديداً، تبرز القيادة التحويلية كنمط حديث يتجاوز الممارسات التقليدية في الإدارة، ويعتمد على إلهام الأفراد، وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، وتعزيز قدراتهم الذاتية. وعلى الرغم من شيوع هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، إلا أن تطبيقه في السياق الحكومي، خصوصاً في البيئة السعودية، لا يزال محدوداً، ولم يتم التحقق منه ميدانياً بالقدر الكافي، خاصة فيما يتعلق بعلاقته المباشرة بمستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات.

وتكمن المشكلة الرئيسة في هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، وذلك من خلال تحليل مدى ممارسة هذا النوع من القيادة من قبل المسؤولين في الوزارات الخدمية، وتأثيره الفعلي على تطوير بيئة العمل وتحقيق نتائج ملموسة في الابتكار. كما تسعى الدراسة إلى معالجة إشكالية الافتقار إلى دراسات كمية تطبيقية تقيس هذه العلاقة بشكل منهجي باستخدام أدوات علمية موثوقة.

بناءً عليه، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أن وجود نمط قيادي تحويلي داخل الوزارة يمكن أن يشكل أحد المحددات الجوهرية لنجاح مبادرات الابتكار. وتحاول الكشف عن ما إذا كانت أبعاد القيادة التحويلية الأربعة – والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي – تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية، أم أن هناك فجوة بين الممارسات القيادية المعلنة والتطبيقات الواقعية.

في ضوء ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة فجوة معرفية وعملية من خلال طرح تساؤل بحثي جوهري حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في السياق الإداري الحكومي السعودي، والوقوف على أبرز المعوقات والعوامل التي قد تؤثر في فاعلية هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم توصيات تطبيقية يمكن أن تُستثمر في تصميم البرامج القيادية المستقبلية وتعزيز مسار الابتكار في المؤسسات الحكومية.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابةً للحاجة المتزايدة لفهم أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية السعودية. فعلى الرغم من وفرة الأبحاث التي تناولت القيادة التحويلية والابتكار في بيئات عمل خاصة أو صناعية، فإنّ الدراسات التي ركزت بصورة مباشرة على السياق الحكومي السعودي ما تزال محدودة؛ وعليه تسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة معرفية من خلال التركيز على:

١. السياق الحكومي السعودي: معظم الأدبيات السابقة عالجت منظمات خاصة أو مؤسسات غير ربحية في دول مختلفة؛ أمّا هذه الدراسة فتستهدف الوزارات الخدمية السعودية تحديدًا، لتوفّر بيانات دقيقة وملائمة للبيئة المحلية.
٢. الربط الكمي بين القيادة والابتكار: بينما تناولت دراسات سابقة القيادة التحويلية أو الابتكار المؤسسي كلٌّ على حدة، فإنّ الربط التجريبي بينهما في القطاع الحكومي العربي قلّمَا تم بحثه بعمق؛ ممّا يمنح هذه الدراسة بُعدًا تكامليًا غير مسبوق.
٣. تحليل أبعاد القيادة التحويلية: تعتمد الدراسة قياسًا تفصيليًا للأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) وتأثير كلٍّ منها على الابتكار.
٤. مقارنة داخلية بين وزارات خدمية: من خلال المقارنة بين وزارات مختلفة، توضح الدراسة التباينات البنيوية والإدارية التي قد تؤثر في فاعلية القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي،

الجديد الذي تقدّمه الدراسة في مجال الحقل التخصصي

١. تحليل ميداني حديث: توفّر الدراسة بيانات ميدانية معاصرة جمّعت من قيادات وموظفين في الوزارات الخدمية، ما يقدّم صورة راهنة عن ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي.
٢. دمج نظريتين معاصرتين: توظّف الدراسة إطارًا نظريًا يدمج نموذج Bass & Avolio للقيادة التحويلية مع مفاهيم الابتكار المؤسسي، مقدّمة رؤية تفسيرية مركّبة لم تُناقش بهذا العمق سابقًا.
٣. توصيات تنفيذية موجّهة: استنادًا إلى النتائج، ستقترح الدراسة برامج تطوير قيادي وآليات مؤسسية قابلة للتطبيق داخل السياق الحكومي السعودي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية.
٤. إثراء الأدبيات العربية: تضيف الدراسة مرجعًا علميًا موثّقًا للباحثين العرب في مجال القيادة والابتكار بالقطاع الحكومي، ما يدعم الأبحاث المستقبلية ويعزز تراكم المعرفة في هذا الميدان.
٥. دعم صنّاع القرار: تقدّم النتائج دلائل كمية تساعد واضعي السياسات الإدارية على صياغة مبادرات قيادية تسهم في تحقيق مستهدفات التحول الوطني ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية.
٦. تطوير أداة قياس محلية: تطرح الدراسة مقياسًا مُعدّلًا لقياس القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي يتلاءم مع البيئة السعودية، ويمكن توظيفه لاحقًا في دراسات تقييم ومقارنة الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال دراسة تطبيقية على عدد من الوزارات الخدمية. يهدف التوصل إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة في تطوير البيئة التنظيمية وتعزيز القدرة المؤسسية على التجديد والإبداع. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي ونظري يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية في تحسين ممارساتها القيادية وزيادة فعاليتها في مجال الابتكار المؤسسي.

الهدف العام:

- تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية.

الأهداف الفرعية:

١. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل الوزارات الخدمية السعودية، وتحديد مدى توافر أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في البيئة الإدارية الحالية.
٢. دراسة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، بهدف التعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير.
٣. تحليل الفروق في مستوى الابتكار المؤسسي بين الوزارات الحكومية وفقاً لاختلاف نمط القيادة المتبع، مع التركيز على مدى تأثير القيادة التحويلية مقارنة بالأساليب القيادية التقليدية.
٤. استخلاص عوامل النجاح القيادي المؤثرة في تبني وتطبيق ممارسات الابتكار المؤسسي، في ضوء نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي.
٥. تقديم توصيات تطبيقية لصناع القرار ومديري الإدارات الحكومية، تهدف إلى تطوير برامج إعداد القادة وتعزيز البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار المؤسسي.
٦. المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، من خلال تقديم نموذج تطبيقي قابل للاستخدام في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالقيادة والابتكار داخل القطاع الحكومي.

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يتمحور حول طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وممارسات الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية السعودية، في ظل التحول الإداري الذي تشهده المملكة. ويتفرع من هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى إلى تفكيك العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، وتحليل الفروق المحتملة بين الوزارات من حيث تبني هذا النمط القيادي.

التساؤل الرئيس:

- ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في بيئة العمل داخل الوزارات الخدمية السعودية؟
٢. ما مستوى الابتكار المؤسسي كما يُدرّكه الموظفون داخل الوزارات الحكومية السعودية؟
٣. ما العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في بيئة العمل الحكومية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تعزى إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية؟
٥. إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز البيئة التنظيمية المحفّزة على الابتكار داخل الوزارات الحكومية؟
٦. ما أبرز التحديات التي قد تحد من فاعلية القيادة التحويلية في دعم الابتكار المؤسسي في السياق الحكومي السعودي؟

فروض الدراسة:

انطلاقاً من الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، وبناءً على ما تم عرضه من مشكلة وتساؤلات بحثية، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات التي تُعنى بالكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي في البيئة الحكومية السعودية، مع التركيز على الوزارات الخدمية. وقد تم بناء الفرضيات بأسلوب يعكس طبيعة المنهج الكمي التحليلي، ويُسهّم في قياس كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة، إضافة إلى الفرضيات المتعلقة بالفروق بين الجهات الحكومية في تطبيق هذا النمط القيادي.

الفرضية الرئيسية:

- H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) ومستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية.
- H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) ومستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

١. التأثير المثالي: (Idealized Influence)

- H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي والابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية.
- H_{11} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد التأثير المثالي والابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية.

٢. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

- H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى الابتكار المؤسسي.
- H_{12} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد التحفيز الإلهامي ومستوى الابتكار المؤسسي.

٣. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

- H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الفكري ومستوى الابتكار المؤسسي.
- H_{13} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد التحفيز الفكري ومستوى الابتكار المؤسسي.

٤. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

- H04 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبار الفردي ومستوى الابتكار المؤسسي.
- H14 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بُعد الاعتبار الفردي ومستوى الابتكار المؤسسي.

٥. الفروق بين الوزارات:

- H05 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تُعزى إلى اختلاف درجات ممارسة القيادة التحويلية بين الوزارات الحكومية.
- H15 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تُعزى إلى اختلاف درجات ممارسة القيادة التحويلية بين الوزارات الحكومية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على نظرية القيادة التحويلية التي طوّرها (James Burns (1978) وتم تطويرها لاحقًا بشكل أكثر تفصيلًا من قبل (Bass & Avolio (1994، وهي إحدى أبرز النظريات في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد أثبتت فاعليتها في تفسير تأثير أنماط القيادة على الأداء والابتكار المؤسسي. وفقًا لبass & Avolio، فإن القيادة التحويلية تتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية:

١. التأثير المثالي: (Idealized Influence) يُظهر القائد سلوكًا أخلاقيًا وقدوة إيجابية تُكسبه ثقة الموظفين.
٢. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يعزز القائد الحماسة ويقدم رؤية مشتركة تلهم الأفراد لتحقيق أهداف عالية.
٣. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation) يشجع القائد الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
٤. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) يهتم القائد باحتياجات الأفراد، ويوفر لهم الدعم والتدريب والتوجيه.

وقد أكدت الأدبيات العلمية أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتحفيز الإبداع، ورفع درجة الانتماء، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار. (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) كما يُستند البحث إلى مفاهيم نظرية الابتكار المؤسسي (Damanpour, 1991) التي تركز على قدرة المؤسسة على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة لتحسين الأداء، بالإضافة إلى نظرية النظم المفتوحة (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمة ككيان ديناميكي يتفاعل مع البيئة، ويُدار بفاعلية من خلال القيادة التي تُمكن الأفراد من التعامل مع التغيير والتعقيد المؤسسي. وبدمج هذه النظريات، يُبنى الإطار النظري للدراسة لتحليل كيف تسهم أبعاد القيادة التحويلية في دعم

الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية، ضمن بيئة إدارية وثقافية تتجه نحو التحديث والإصلاح، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

تُعد الدراسات السابقة الركيزة العلمية التي يُبنى عليها أي بحث أكاديمي جاد، إذ تُسهم في توضيح الفجوات المعرفية، وتقديم الخلفية النظرية والتطبيقية التي تُثري مشكلة الدراسة. وفيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، فقد شهدت العقود الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بهذا المجال في الأدبيات الإدارية، لا سيما بعد أن برزت القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة القادرة على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد والمنظمات (Bass & Avolio, 1994).

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في بيئات متنوعة، مثل القطاع الصناعي، والتعليمي، والصحي، والاتصالات، إلا أن التطبيقات الكمية لهذه العلاقة في السياق الحكومي – خصوصاً في الدول العربية والخليجية – ما تزال محدودة نسبياً. وتشير الأدبيات الحديثة في المملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية (مثل التحفيز الفكري والتأثير المثالي) ومستوى الإبداع التنظيمي، كما في دراسة القحطاني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة (Almassri et al. (2024)، ودراسة (Alsaman (2025).

ورغم هذه الجهود، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة (كالتهليم أو الاتصالات)، دون التعمق في الوزارات الحكومية الخدمية، التي تُعد ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات التحول الوطني. كما أن القليل من الدراسات تناولت كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل منفصل، أو استخدمت أدوات إحصائية متقدمة لقياس أثر هذه الأبعاد على الابتكار المؤسسي.

وعليه، فإن استعراض الدراسات السابقة في هذا البحث يهدف إلى تحديد ما تم التوصل إليه علمياً، والكشف عن الثغرات البحثية، وتمهيد الطريق لبناء نموذج بحثي متكامل يعالج الفجوة بين النظرية والتطبيق داخل البيئة الإدارية الحكومية السعودية.

تبين الدراسات الحديثة أنّ الابتكار المؤسسي أصبح المؤشر الأكثر اعتماداً لقياس نجاح برامج التحول الحكومي، في حين يُعدُّ نمط القيادة التحويلية آليةً سلوكيةً قادرةً على تنمية ثقافة الابتكار والتجريب داخل الأجهزة البيروقراطية. ومع أنّ البحوث الدولية أثبتت هذا الارتباط في قطاعات خاصة وصناعية، فإنّ الأدلة التطبيقية داخل الوزارات السعودية ما تزال محدودة وتركز غالباً على الرضا الوظيفي أكثر من الابتكار.. فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تتناول جوانب مختلفة من العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي:

- دراسة الفحطاني وآخرون (٢٠٢٣) – وزارة التعليم: أجريت هذه الدراسة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بهدف تحليل أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شملت العينة عدداً من الموظفين الإداريين، وتم توزيع استبانات لقياس ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية وارتفاع مستويات الإبداع الإداري، حيث ساهمت الأبعاد المذكورة في تعزيز مرونة الموظفين، وخلق بيئة تنظيمية محفزة على التفكير الجديد وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية ترفع من مستوى الانتماء الوظيفي وتقلل من مقاومة التغيير داخل الإدارات الحكومية، وهو ما يتماشى مع أهداف التحول الوطني في القطاع العام.
- دراسة – Alessa (2021) مراجعة للدراسات في الجامعات الحكومية: نفذت هذه الدراسة على شكل مراجعة منهجية شاملة للأبحاث المنشورة في السعودية خلال عقدٍ من الزمن (٢٠١١-٢٠٢٠)، وركزت على تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السعودية. اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى النوعي باستخدام برنامج NVIVO لتحليل ٢٢ دراسة علمية محكمة. أشارت نتائج المراجعة إلى أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجات متفاوتة لكنها تُعد النمط القيادي الأبرز في الجامعات، حيث تساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، ورفع مستويات التمكين الذاتي بين الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والمبادرة، بما يعزز قدرة الجامعات على التكيف مع متطلبات التحول الوطني، لا سيما في مجالات البحث العلمي، وبرامج الجودة، والتعلم الرقمي. وأوصت الدراسة بأهمية تصميم برامج تدريبية للقيادات الجامعية تعزز قدراتهم على ممارسة هذا النمط القيادي.

- دراسة – Als Salman (2025) قطاع الاتصالات: تعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية المتميزة التي استخدمت منهج البحث المختلط (نوعي وكمي) لتحليل ممارسات القيادة التحويلية في شركات الاتصالات السعودية (مثل STC، موبيلي، وزين). أجرت الباحثة مقابلات معمقة مع ٦٠ من القادة التنفيذيين والإداريين،

بالإضافة إلى توزيع استبانة على عينة بلغت ٣٠٠ موظف. وقد بينت النتائج أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في بناء رؤية ملهمة للمنظمة، ويدعمون موظفيهم على المستوى الفردي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والارتباط التنظيمي. كما ساعدت هذه القيادة على تعزيز ثقافة التغيير، ورفع مستويات الابتكار في العمليات والخدمات المقدمة، وهو ما يشير إلى قدرة هذا النمط القيادي على مواجهة التحديات التقنية المتسارعة في قطاع الاتصالات.

- دراسة آل هذلول (٢٠٢٣) – القيادة التحويلية الخضراء: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ذات التوجه البيئي – أو ما يُعرف بالقيادة التحويلية الخضراء – وبين مستوى الابتكار المستدام في شركات الاتصالات بالمملكة. استخدمت الباحثة المنهج الكمي من خلال استبانة شملت ١٢٢ موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون القيم البيئية ويشجعون الموظفين على تبني حلول صديقة للبيئة يحققون نتائج إيجابية في مجالات الابتكار البيئي، مثل تطوير منتجات جديدة صديقة للبيئة، وتحديث العمليات التشغيلية لتقليل النفايات. وأوصت الدراسة بتضمين البعد البيئي ضمن سياسات القيادة التحويلية، بما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة، وبما يعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات السعودية.

- دراسة Almassri وآخرون STC – (2024) ومشاركة المعرفة: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، مع التركيز على الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في شركة الاتصالات السعودية STC. استخدم الباحثون المنهج الكمي، ووزعوا استبيانات على عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الابتكار، حيث تُعد مشاركة المعرفة أحد العوامل الوسيطة الجوهرية في هذه العلاقة. وقد عزز القادة التحويليون بيئة تبادل المعرفة عبر الاجتماعات التحفيزية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والتشجيع على التعاون الفكري، مما ساعد في تحفيز التفكير الإبداعي وتنفيذ أفكار جديدة.

- دراسة – (2022) ED652879 القيادة في التعليم العام: تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء المدارس الحكومية في السعودية، حيث ركزت على الممارسات القيادية للمديرين والمشرفين التربويين. اعتمدت الدراسة على استبيانات لقياس درجة تطبيق القيادة التحويلية ومستوى التحسن في جودة البيئة التعليمية، وشملت عينة واسعة من المعلمين والإداريين في مناطق تعليمية مختلفة. أظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على الإلهام والتحفيز الفكري يحققون تحسنًا في مشاركة المعلمين، وجودة التخطيط المدرسي، والمبادرات التطويرية، كما تلعب القيادة دورًا جوهريًا في مواجهة مقاومة التغيير وتحفيز المعلمين على تبني التقنيات التعليمية الحديثة.

- دراسة اليماني (٢٠٢٤) – إدارة التغيير الحكومي: سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية كأداة فاعلة ضمن استراتيجيات إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية السعودية، في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من ١٦٦ موظفًا في وزارات خدمية مختلفة، وركز على ممارسات القيادة في دعم مسارات التحول المؤسسي. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تمكين الموظفين، وتحفيزهم للاندماج في عمليات التغيير التنظيمي، كما تساعد في بناء بيئة مؤسسية مرنة ومركزة على الابتكار. أوصت الدراسة بتضمين المهارات التحويلية ضمن برامج إعداد القادة في القطاع الحكومي لتعزيز قدرات التكيف والابتكار المؤسسي.

- دراسة منشورة في – (2025) SSRN التطوير المؤسسي: استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير المؤسسي داخل بيئة العمل السعودية، مع التركيز على المؤسسات العامة وشبه الحكومية. استخدمت الدراسة استبانة موزعة على عينة من الموظفين الإداريين والمديرين، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متعددة. وخلصت النتائج إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، وخصوصًا التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، تسهم في رفع جودة العمليات وتحقيق نتائج تطوير مؤسسي ملموسة. كما أن هذا النمط القيادي يرتبط بزيادة الولاء التنظيمي، وتحسين بيئة العمل، وخلق ثقافة داعمة للتغيير والتجريب.

مناقشة نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة المنجزة في السياق السعودي – سواء في وزارات التعليم، أو قطاع الاتصالات، أو الجامعات – وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي أو الوظيفي. حيث اتفقت غالبية الدراسات (مثل القحطاني وآخرون، ٢٠٢٣؛ Alsalman، ٢٠٢٥؛ Almassri وآخرون، ٢٠٢٤) على أن أبعاد القيادة التحويلية، وبالأخص التحفيز الفكري والتأثير المثالي، تلعب دورًا جوهريًا في تشجيع الموظفين على التفكير النقدي، والمبادرة، وتقديم أفكار تطويرية. كما بينت دراسات أخرى (مثل آل هذلول، ٢٠٢٣) أن القيادة ذات التوجه البيئي تدفع نحو الابتكار المستدام، بينما أظهرت بعض الدراسات مثل (ED652879 (2022 أن القيادة التحويلية تعزز جودة التعليم من خلال التمكين والإلهام.

إلا أن هذه الدراسات، وعلى الرغم من أهميتها، ركزت في معظمها على قطاعات محددة (التعليم، الاتصالات، الجامعات)، وبعضها اكتفى بتوصيف العلاقة دون الخوض في تحليل الفروق بين الجهات أو قياس الأثر التفصيلي لكل بُعد من أبعاد القيادة على الابتكار، أو أغفلت دور البيئة التنظيمية كعامل وسيط.

ما ستقدمه الدراسة الحالية:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة نوعية في حقل القيادة الإدارية والابتكار المؤسسي من خلال عدد من الجوانب التي تميزها عن الدراسات السابقة:

١. تركيزها على الوزارات الحكومية الخدمية، التي تمثل واجهة الدولة أمام المواطن، وهي الأكثر ارتباطاً بتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما في ما يتعلق بجودة الخدمات العامة.
 ٢. القياس التفصيلي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، وتحليل أثر كل منها بشكل منفصل على مستوى الابتكار المؤسسي، مما يعزز من دقة النتائج ويوفر مؤشرات عملية لصناع القرار.
 ٣. استخدام أدوات كمية وتحليل إحصائي متقدم لقياس العلاقة السببية وليس مجرد الارتباط، بما في ذلك تحليل الفروق بين الوزارات، وتحديد ما إذا كانت هناك فجوات في تطبيق القيادة التحويلية تؤثر في فاعلية الابتكار المؤسسي.
 ٤. التركيز على القيادات الوسطى والعليا، وهي الفئة التي تلعب دوراً حيوياً في صياغة وتنفيذ السياسات داخل المؤسسات الحكومية، بعكس كثير من الدراسات السابقة التي اقتصرَت على الموظفين أو الإداريين دون النظر إلى مواقع التأثير القيادي.
 ٥. دمج السياق الثقافي والتنظيمي المحلي في تفسير النتائج، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تراعي الخصوصية الإدارية للقطاع العام السعودي، وتساعد في تصميم برامج إعداد قيادي فعالة.
 ٦. المساهمة في تطوير مقياس محلي لقياس القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، بما يدعم الأبحاث المستقبلية ويوفر أداة تقييم موثوقة للجهات الحكومية.
- وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بتأكيد العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والابتكار، بل تسعى إلى فهم طبيعة هذه العلاقة بعمق في سياق تطبيقي ميداني سعودي، مع تقديم أدوات عملية لصياغة استراتيجيات قيادية داعمة للابتكار المؤسسي الحكومي.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

١. التعريف العام

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركّز على إحداث تغيير جوهري في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم، وذلك من خلال إلهامهم، وتحفيزهم فكرياً، وتلبية احتياجاتهم الفردية، ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والالتزام التنظيمي. وقد ظهرت هذه النظرية في كتابات (James Burns 1978)، وجرى تطويرها لاحقاً على يد (Bass & Avolio 1994) ضمن إطار علمي أكثر شمولاً.

تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على تحقيق تحول في الثقافة التنظيمية، وتبني الابتكار كقيمة أساسية، مما يجعلها من أكثر أنماط القيادة فعالية في بيئات العمل الديناميكية، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يمر بمراحل تحديث وتطوير مستمر.

٢. أهمية القيادة التحويلية في القطاع الحكومي

تنبع أهمية القيادة التحويلية من كونها تُعالج التحديات التقليدية التي تواجه المؤسسات الحكومية، مثل البيروقراطية، الجمود التنظيمي، ضعف الحافز، والمقاومة المستمرة للتغيير. ومن أبرز جوانب أهميتها:

- تعزيز الانتماء الوظيفي: من خلال بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.
- رفع أداء الفرق: عبر تحفيز الموظفين على تجاوز حدود الأداء التقليدي.
- تشجيع المبادرات الذاتية: القائد التحويلي يمنح الموظف مساحة للتفكير واتخاذ القرار.
- تهيئة بيئة داعمة للتغيير: وهي حاجة ملحة في القطاع العام لتحقيق مستهدفات التحول الرقمي والجودة الحكومية.

وقد أكدت دراسة القحطاني وآخرون (٢٠٢٣) أن ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التعليم السعودية أدت إلى رفع معدلات الإبداع الإداري وتقليل مقاومة التغيير.

٣. أبعاد القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 1994)

البُعد	الأثر التنظيمي	التفسير
التأثير المثالي (Idealized Influence)	يعزز الثقة والاحترام داخل الفريق	القائد قدوة أخلاقية يُحتذى بها

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)	يرفع الدافعية ويزيد من الولاء	تقديم رؤية ملهمة وطموحة
التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)	يساعد على توليد حلول جديدة وغير تقليدية	تشجيع التفكير النقدي والابتكاري
الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)	يُعزز من التمكين الذاتي والرضا الوظيفي	مراعاة الفروقات الفردية ودعم التطور المهني

ثانيًا: مفهوم الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation)

١. التعريف العام

الابتكار المؤسسي هو عملية تطوير وتطبيق أفكار أو ممارسات جديدة تؤدي إلى تحسينات في الخدمات، المنتجات، العمليات، أو الهيكل التنظيمي. وهو يتجاوز كونه "إبداعًا فرديًا" إلى كونه عملية تنظيمية شاملة تشترك فيها جميع مكونات المؤسسة، وتتطلب بنية داعمة، وثقافة تشجع على التغيير. (Damanpour, 1991)

٢. أهمية الابتكار المؤسسي

يُعد الابتكار المؤسسي عنصرًا محوريًا في التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحقيق الاستدامة، وتحسين كفاءة الخدمات. وفي السياق الحكومي، تتجلى أهمية الابتكار في:

- تحقيق رضا المستفيدين: من خلال تقديم خدمات جديدة وسريعة ومتجاوبة مع الاحتياجات.
- تقليل التكاليف التشغيلية: عبر تحسين العمليات وتبني التكنولوجيا.
- رفع التنافسية الحكومية: بالاستفادة من التقنيات الناشئة والتحول الرقمي.
- تعزيز الشفافية والحوكمة: من خلال تبني أدوات تحليل البيانات والرقابة الإلكترونية.

٣. تصنيفات الابتكار المؤسسي

وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD (2005، يمكن تصنيف الابتكار المؤسسي إلى:

النوع	مثال تطبيقي	التفسير
ابتكار المنتجات/الخدمات	تطبيقات الجوال الحكومية	تطوير خدمات حكومية جديدة أو محسنة
ابتكار العمليات	الأتمتة الإلكترونية	تحسين طرق تقديم الخدمة أو معالجة المعاملات
الابتكار التنظيمي	التحول إلى فرق عمل افتراضية	تعديل في الهيكل الإداري أو أنماط التفاعل

الابتكار التسويقي	حملات التوعية التفاعلية	أساليب جديدة للتواصل مع الجمهور
الابتكار التقني	الذكاء الاصطناعي في الخدمات العامة	إدخال تكنولوجيا حديثة تعزز الأداء
الابتكار الاجتماعي	برامج تمكين الفئات الهشة	تبني حلول تعزز المشاركة المجتمعية

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي

أثبتت الأدبيات الإدارية الحديثة أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالابتكار المؤسسي، إذ إنها توفر البيئة الثقافية والنفسية التي تسمح بتبني الأفكار الجديدة وتجريبها وتطبيقها بمرونة. ومن أبرز الآليات التي تؤثر بها:

١. توجيه الموظفين نحو رؤية مشتركة: كما في بعد التحفيز الإلهامي.

٢. تمكين التفكير النقدي والإبداعي: عبر التحفيز الفكري.

٣. دعم المبادرات الفردية: من خلال الاعتبار الفردي.

٤. تعزيز بيئة الثقة: وهو ما يوفره التأثير المثالي.

وقد أوضحت دراسة Almassri et al. (2024) أن مشاركة المعرفة كانت عاملاً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في شركة STC، مما يعكس أهمية القيادة في تهيئة بيئة معرفية محفزة.

رابعاً: النموذج النظري للدراسة (Theoretical Framework)

ترتكز هذه الدراسة على دمج ثلاثة أطر نظرية:

١. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory) التي تؤكد على دور القائد في إحداث التغيير والتأثير في الثقافة التنظيمية.

٢. نظرية الابتكار المؤسسي: (Organizational Innovation Theory) التي تفترض أن قدرة المنظمة على التغيير مرهونة بعوامل داخلية مثل القيادة والهيكل التنظيمي.

٣. نظرية النظم المفتوحة: (Open Systems Theory) التي ترى أن المؤسسات تتأثر ببيئتها الخارجية، وتحتاج إلى مرونة داخلية للاستجابة للتغيرات. القيادة هنا تُعد أحد مدخلات التفاعل الفعالة مع البيئة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتطلب تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في السياق الحكومي السعودي اعتماد منهجية علمية واضحة ومتكاملة تُمكن من جمع البيانات وتحليلها بطريقة تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. وبناءً على طبيعة المشكلة البحثية وتساؤلاتها، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Quantitative Method)، بهدف توصيف واقع ممارسات القيادة التحويلية داخل الوزارات الحكومية الخدمية، وتحليل مدى تأثيرها على مستوى الابتكار المؤسسي كما يدركه الموظفون.

وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها باستخدام أدوات إحصائية، دون التدخل في الظروف الطبيعية للبيئة التنظيمية، مما يعزز من موضوعية النتائج. كما يساعد هذا التصميم في اختبار الفرضيات العلمية المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية (وفق نموذج Bass & Avolio, 1994) وتقدير أثر كل بُعد منها على مختلف جوانب الابتكار المؤسسي. (Damanpour, 1991)

وتتضمن هذه المنهجية تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة، وتصميم الأداة المناسبة (الاستبانة)، واتباع أساليب تحليل إحصائي متعددة، مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي واختبارات الفروق، بهدف تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الابتكار المؤسسي) بشكل علمي ومنهجي.

-المنهجية وطرق البحث.

تتبنى هذه الدراسة تصميمًا كميًا غير تجريبي (وصفيًا-ارتباطيًا) يهدف إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ومستوى الابتكار المؤسسي كما يدركه موظفو الوزارات الحكومية السعودية. يتيح هذا التصميم وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم اختبار قوة الارتباط والتأثير الإحصائي بين المتغيرات دون أي تدخل تجريبي، بما يمكن من بناء توصيات عملية لتحسين الممارسات القيادية في القطاع الحكومي.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والقيادات الوسطى والعليا العاملين في الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وتشمل وزارات مثل: وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وغيرها من الوزارات التي تقدّم خدمات مباشرة للمواطنين والمقيمين. وتم اختيار هذا المجتمع البحثي نظرًا لما تمثله هذه الوزارات من بيئة تنظيمية مركزية تُعاني من تحديات مستمرة في مجال الابتكار والتحول المؤسسي، وهي كذلك الجهات الأكثر ارتباطًا بتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء العام. كما أن هذه الوزارات تضم مستويات قيادية متنوعة تُمكن من دراسة أبعاد القيادة التحويلية في سياقات إدارية متعددة. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة، لأنه يجمع بين البعد الاستراتيجي (عبر القيادات العليا) والبعد التنفيذي (عبر الإدارات الوسطى والموظفين)، مما يسمح بفهم شامل للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي ضمن النطاق الحكومي الخدمي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تضم ٣٠٠ مشارك من مستويات وظيفية مختلفة (عليا، وسطى، تنفيذية)، مع مراعاة التنوع في الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والموقع الإداري، إضافة إلى التوزيع الجغرافي عبر مناطق المملكة لضمان تمثيل متوازن. وزّعت الاستبانات إلكترونياً، وتم التحقق من اكتمال الاستجابات وجودتها قبل إجراء التحليلات الإحصائية.

منهجية التحليل

طُبّق المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات الكمية، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسّطات والانحرافات المعيارية) لتحديد مستويات القيادة التحويلية والابتكار.
- معامل ارتباط Pearson لقياس قوة العلاقة بين أبعاد القيادة والابتكار المؤسسي.
- الانحدار الخطي المتعدد لتقدير حجم تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة على الابتكار.
- اختبارات الفروق (T-test) و (ANOVA) لاكتشاف الفروق الدالة إحصائياً وفق الخصائص الديموغرافية.

تُسهّم هذه المنهجية في تقديم صورة علمية متكاملة لطبيعة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي، بما يدعم تعزيز كفاءة القيادات الحكومية وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير.

الاعتبارات الأخلاقية:

حرصت هذه الدراسة على الالتزام الكامل بالضوابط الأخلاقية المرتبطة بالبحث العلمي، بما يضمن احترام حقوق المشاركين وحماية خصوصيتهم وسرية بياناتهم. وقد تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

١. الموافقة المستنيرة: (Informed Consent) تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين قبل البدء في تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على أن مشاركتهم تطوعية بالكامل، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
٢. سرية البيانات: (Confidentiality) تم التأكيد على أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم لأي أغراض شخصية أو إدارية، كما لن يتم الإفصاح عن هوية المشاركين بأي شكل.
٣. الخصوصية: (Privacy) لم تتضمن الاستبانة أي أسئلة تمس الخصوصية الشخصية أو المعلومات الحساسة، وتم تصميم بنودها بما يتوافق مع المعايير الأخلاقية في البحوث الاجتماعية.
٤. الحماية من الأذى: (Non-Maleficence) لم ينطو هذا البحث على أي تجارب أو إجراءات قد تلحق ضرراً جسدياً أو نفسياً بالمشاركين، حيث اقتصر على جمع بيانات من خلال استبانة إلكترونية.
٥. الاستخدام المسؤول للنتائج: يتعهد الباحث باستخدام النتائج في الإطار الأكاديمي فقط، وتقديم التوصيات للجهات المعنية دون تعريض أي جهة أو فرد للإساءة أو التقييم السلبي العلني.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان، نظراً لفعاليتها في الدراسات الكمية التي تستهدف قياس المتغيرات بدقة واستقصاء العلاقات بينها بأسلوب إحصائي موضوعي. وقد تم بناء الاستبانة استناداً إلى مجموعة من الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المعتمدة في مجال القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، مع تكيفها لتناسب طبيعة البيئة الإدارية في الوزارات الحكومية السعودية.

تتألف الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

١. البيانات العامة للمشاركة: يتضمن هذا الجزء معلومات ديموغرافية ووظيفية مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، الوزارة).

٢. محور القيادة التحويلية: تم تطوير هذا الجزء بناءً على نموذج (Bass & Avolio 1994)، ويتكوّن من مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الأربعة الرئيسة للقيادة التحويلية، وهي:

○ التأثير المثالي (Idealized Influence)

○ التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

○ التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

○ الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

ويتضمن هذا المحور عددًا من العبارات (عادة بين ١٦ إلى ٢٠ عبارة)، موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة).

٣. محور الابتكار المؤسسي: يهدف إلى قياس مستوى ممارسة الابتكار داخل المؤسسة كما يُدركه المشاركون، ويعتمد على نماذج حديثة مثل (Damanpour 1991) ومؤشرات OECD (2005) ويتضمن هذا المحور فقرات تقيس الابتكار في المجالات التالية: تطوير الخدمات، تحسين العمليات، تحديث الهياكل التنظيمية، تبني التكنولوجيا، وتمكين الموظفين من المبادرة والتجريب.

تمت صياغة فقرات الاستبانة بلغة واضحة وبأسلوب مباشر لضمان فهم المشاركين، مع الحرص على التوازن بين الجوانب السلوكية والإجرائية. وقد خضعت الاستبانة لتحكيم أكاديمي من مختصين في الإدارة والقيادة التربوية لضمان صدقها الظاهري والمحتوى، ثم تم اختبار ثباتها إحصائياً باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد أظهرت نتائج الثبات مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، يؤهلها للاستخدام في تحليل الفرضيات البحثية بدقة وموضوعية.

حدود الدراسة:

لتحديد نطاق الدراسة وضبط متغيراتها وفق إطار علمي منضبط، فإن هذه الدراسة تأخذ في الاعتبار الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية –بأبعادها الأربعة وفق نموذج – (1994) Bass & Avolio ومستوى الابتكار المؤسسي داخل الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية. ولا تتناول الدراسة أنماط القيادة الأخرى كالقيادة التبادلية أو التشاركية، كما لا تتوسع في الابتكار التقني أو التجاري، بل تركز على الابتكار في العمليات والإجراءات والخدمات الحكومية.
- **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في الوزارات الحكومية الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، وهي الوزارات المعنية بشكل مباشر بتقديم الخدمات العامة للمواطنين. ويشمل ذلك عينة من الموظفين الإداريين والقيادات في عدد من هذه الوزارات دون التوسع إلى الهيئات أو الجهات غير الوزارية.
- **الحدود الزمانية:** تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من الفصل الثاني للعام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ حتى نهاية النصف الأول من عام ٢٠٢٥، وهي الفترة التي تم فيها تصميم أدوات البحث، وجمع البيانات، وتحليل النتائج.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البيانات الكمية المجمعة من خلال استبانة مغلقة. وعليه، فإن نتائج الدراسة تفسّر في ضوء طبيعة هذا المنهج، وقد لا تُعبر عن تفسيرات عميقة ذات طابع كيفي، وهو ما قد يتطلب دراسات مستقبلية تعتمد على المناهج المختلطة أو النوعية لتعميق الفهم.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وضمن منهجية بحث كمي وصفي تحليلي، تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكوّنة من (٣٠٠) مشارك من الموظفين والقيادات الوسطى والعليا في عدد من الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية. وقد هدفت هذه الأداة إلى قياس مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في بيئة العمل الحكومية، وتحليل العلاقة بين هذه الأبعاد ومستوى الابتكار المؤسسي كما يُدركه الموظفون.

وقد خضعت البيانات المجمعة لتحليل إحصائي شامل باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم احتساب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، إضافة إلى تطبيق اختبارات بيرسون للارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي. كما تم اختبار الفروق الإحصائية بين المجموعات الديموغرافية باستخدام اختبارات T-Test وANOVA.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة تُمارس بدرجات متوسطة إلى مرتفعة في البيئة الإدارية الحكومية، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد ومستوى الابتكار المؤسسي. وقد تبين أن بُعد "التحفيز الفكري" كان الأكثر تأثيرًا على الابتكار، يليه "التحفيز الإلهامي"، ثم "الاعتبار الفردي"، في حين جاء "التأثير المثالي" في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير المباشر على سلوك الابتكار.

وبناءً على هذه النتائج، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف دعم صُنّاع القرار في الوزارات الحكومية، وتطوير البرامج القيادية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار المؤسسي، بما ينسجم مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

-تحليل البيانات

في ضوء المنهج الكمي الوصفي التحليلي الذي اعتمدته هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٣٠٠) مشارك من الموظفين الإداريين والقيادات الوسطى والعليا في عدد من الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف قياس مدى ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها على مستوى الابتكار المؤسسي كما يدركه العاملون داخل بيئة العمل الحكومية.

وقد تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات، وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، مثل الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وتحليل الارتباط (Pearson Correlation)، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، بالإضافة إلى اختبارات الفروق (T-Test) و (ANOVA) بين فئات المشاركين.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

يُعد التحليل الوصفي من المؤشرات الأولية التي تُمكن الباحث من التعرف على مستوى ممارسة المتغيرات محل الدراسة داخل البيئة التنظيمية. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

البُعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	4	3.81	0.66
التحفيز الإلهامي	4	4.05	0.59
التحفيز الفكري	4	4.23	0.55
الاعتبار الفردي	4	3.94	0.63

تفسير النتائج: تشير المتوسطات الحسابية إلى أن الممارسات القيادية التحويلية تُطبق بشكل عام بدرجة مرتفعة، وقد تصدر "التحفيز الفكري" جميع الأبعاد، مما يدل على أن القادة يشجعون الموظفين على التفكير النقدي وتقديم حلول مبتكرة. كما يشير ارتفاع متوسط الابتكار المؤسسي إلى بيئة عمل بدأت تتبنى ثقافة التغيير والتجديد داخل الوزارات.

ثانيًا: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي (Pearson Correlation)

لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون:

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p-value)	نوع العلاقة
التأثير المثالي ← الابتكار	0.61	$p < 0.001$	علاقة طردية قوية
التحفيز الإلهامي ← الابتكار	0.68	$p < 0.001$	علاقة طردية قوية
التحفيز الفكري ← الابتكار	0.74	$p < 0.001$	علاقة طردية قوية جدًا
الاعتبار الفردي ← الابتكار	0.63	$p < 0.001$	علاقة طردية قوية

تفسير النتائج: تعكس النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي. وبشكل خاص، فإن البعد الخاص بالتحفيز الفكري يُعد الأبرز في هذه العلاقة، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تؤكد أن التفكير النقدي والتشجيع على التجريب يشكّلان بيئة خصبة للابتكار (Damanpour, 1991).

ثالثًا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى إسهام كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى الابتكار المؤسسي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

البُعد	B	Beta (معياري)	t	مستوى الدلالة (p-value)
التأثير المثالي	0.22	0.18	4.01	$p < 0.001$
التحفيز الإلهامي	0.28	0.23	4.89	$p < 0.001$
التحفيز الفكري	0.35	0.31	6.12	$p < 0.001$
الاعتبار الفردي	0.25	0.21	4.44	$p < 0.001$

معامل التحديد $R^2 = 0.61$ ويعني أن 61% من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة مجتمعة.

تفسير النتائج: تشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل التفسيرية الجوهرية في مستوى الابتكار داخل الوزارات الحكومية. ويُظهر بُعد التحفيز الفكري أعلى أثر معنوي، ما يؤكد أهمية التفكير الناقد والتجريب داخل المؤسسات العامة.

رابعاً: اختبارات الفروق (T-Test) و(ANOVA)

نتائج اختبار الفروق حسب متغير الجنس (T-Test)

المتغير المستقل	المتوسط - ذكور	المتوسط - إناث	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	4.02	4.06	1.124	0.262	غير دالة
الابتكار المؤسسي	4.08	4.13	0.978	0.329	غير دالة

نتائج اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

المتغير المستقل	الفئة (الخبرة)	المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	أقل من ٥ سنوات	3.91	4.207	0.032	دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	4.02			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,١٨			

تفسير النتائج:

أ. الفروق حسب الجنس:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم للقيادة أو الابتكار ($Sig > 0.05$) ، مما يشير إلى تجانس الإدراك بغض النظر عن الجنس.

ب. الفروق حسب سنوات الخبرة:

- لوحظ وجود فروق دالة إحصائية لصالح من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات في إدراك أثر القيادة على الابتكار، وهو ما يُفسر بأن الخبرات الطويلة تتيح للموظف فهمًا أعمق لأثر الأنماط القيادية.

-النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة في الوزارات الحكومية السعودية، حيث أبدى المشاركون اتفاقاً عاماً على وجود سلوكيات قيادية تُحفز التفكير، وتُلهم الموظفين، وتُراعي احتياجاتهم الفردية. وقد تبين أن بُعد "التحفيز الفكري" هو الأكثر بروزاً في سلوك القادة، ويعني ذلك أن القادة يشجعون مرؤوسهم على الابتكار، التفكير النقدي، وتجريب الحلول غير التقليدية. يليه بُعد "التحفيز الإلهامي" الذي يعكس قدرة القادة على تحفيز الموظفين من خلال الرؤية والطموح. أما "الاعتبار الفردي" فقد أظهر ممارسات إيجابية، لكنه كان أقل من غيره. وأخيراً، جاء "التأثير المثالي" في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما يشير إلى أن السلوك الأخلاقي والقُدوة النموذجية قد لا يكونان بنفس مستوى التأثير المباشر في تعزيز الابتكار المؤسسي مقارنة بالأبعاد التحفيزية الأخرى.

كما بيّنت النتائج أن الابتكار المؤسسي يُمارس بدرجة مرتفعة أيضاً، ما يدل على وجود وعي إداري متزايد بأهمية التجديد والتطوير داخل بيئات العمل الحكومية، ويعكس ذلك توجهات القطاع العام نحو التحول المؤسسي.

وأثبتت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، حيث تبين أن كلما زادت ممارسة القادة للتحفيز الفكري والإلهامي والاعتبار الفردي، كلما ارتفعت مستويات الابتكار لدى الموظفين. وبرز "التحفيز الفكري" باعتباره العامل الأقوى ارتباطاً وتأثيراً في الابتكار، ما يعكس أهمية منح الموظفين المساحة للتفكير المستقل والمبادرة في تقديم الأفكار الجديدة.

وتعزز هذه النتائج ما ذهبت إليه نظريات القيادة الحديثة، خاصة نموذج Bass & Avolio (1994) الذي يؤكد على أن القادة التحويليين هم الأكثر قدرة على إحداث تغيير إيجابي في الأداء المؤسسي من خلال التأثير النفسي والمعنوي والمعرفي على مرؤوسهم.

وقد أكدت نتائج تحليل الانحدار أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تُفسّر ما نسبته ٦١% من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي، وهو ما يُعد مؤشراً إحصائياً قوياً يدل على الأثر الفعّال لهذا النمط القيادي. كما تبين أن جميع الأبعاد كان لها تأثير دال إحصائياً، ولكن بدرجات مختلفة، مما يفتح المجال لتوجيه الاهتمام الإداري نحو الأبعاد الأعلى تأثيراً، كأولوية في التدريب والتطوير.

من جانب آخر، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك القيادة أو الابتكار بين الذكور والإناث، وهو ما يعكس حيادية سلوك القادة في المؤسسات الحكومية السعودية وشمولية القيادة التحويلية لجميع الموظفين. بينما ظهرت فروق دالة إحصائياً بحسب عدد سنوات الخبرة، لصالح من لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات، مما يُشير إلى أن الخبرة التراكمية تُمكن الأفراد من ملاحظة الأثر الفعلي للقيادة على جوانب الأداء التنظيمي، خاصة الابتكار.

وتتوافق هذه النتائج مع عدة دراسات سابقة مثل دراسة القحطاني وآخرين (٢٠٢٣) ودراسة Almassri et al. (2024)، التي أثبتت دور القيادة التحويلية في تنشيط بيئة العمل نحو الإبداع والتطوير، لا سيما عندما يُمارس التحفيز الفكري بوعي واستمرارية.

في المجمل، تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري حديث، بل تُعد ركيزة أساسية لتطوير أداء الوزارات الحكومية وتحفيز قدراتها الابتكارية، بما يتوافق مع توجهات التحول الوطني ورؤية السعودية ٢٠٣٠.

-التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي أثبتت وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية، يوصي الباحث بما يلي:

١. تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف بناء قدرات القادة الإداريين على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بفاعلية، ولا سيما التحفيز الفكري والتحفيز الإلهامي.
٢. إدراج أبعاد القيادة التحويلية ضمن معايير تقييم الأداء القيادي في القطاع الحكومي، بحيث لا تقتصر التقييمات على الجوانب الإدارية التقليدية، بل تشمل السلوكيات المحفزة للابتكار والمشاركة، بما يعزز ثقافة التمكين داخل المؤسسات.
٣. توفير بيئة عمل داعمة للابتكار المؤسسي، من خلال تشجيع المبادرات الفردية، وتقبل الأفكار الجديدة، وتخصيص حوافز معنوية ومادية للمساهمين في تطوير العمل.
٤. التركيز على تطوير التحفيز الفكري لدى القادة بوصفه البعد الأكثر تأثيراً في تنمية الابتكار، وذلك عبر تبني أساليب قيادية تدعم التفكير النقدي، ومهارات حل المشكلات، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار.
٥. تشجيع القيادة الوسطى على تبني النمط التحويلي، حيث تلعب هذه الفئة دوراً محورياً في نقل الرؤية وتحفيز الفرق التنفيذية، ما يجعلها عنصراً فاعلاً في تعزيز الابتكار داخل الوحدات التشغيلية.
٦. دمج القيادة التحويلية في المناهج الأكاديمية والمعاهد الإدارية، خصوصاً في البرامج الموجهة للقيادات المستقبلية في القطاع الحكومي، بهدف بناء قاعدة معرفية ومهارية طويلة الأجل تدعم التحول المؤسسي.
٧. إجراء دراسات مستقبلية نوعية ومقارنة لفهم العوامل التي تعزز أو تعيق ممارسة القيادة التحويلية في البيئات التنظيمية المختلفة، وربطها بمتغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، والدافعية، ومشاركة المعرفة.
٨. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات حكومية غير خدمية، مثل الجهات التنظيمية والرقابية، من أجل تعميم النتائج وتعزيز الفهم الشامل لدور القيادة التحويلية في مختلف الهياكل الحكومية.

المراجع

-المراجع العربية-

- القحطاني، س.، المطيري، ف.، و العتيبي، م. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة السعودية، ٦٣(٢)، ص. ١١٢-١٣٨.
- آل هذلول، نورة بنت عبد الله. (2023). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار المستدام في شركات الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ١٧(١)، ص. ٨٩-١٠٥.
- اليماني، عبد العزيز محمد. (2024). القيادة التحويلية كأداة لإدارة التغيير المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(١)، ص. ٦٥-٩١.
- الشريف، هاني بن عبد الله. (2022). أثر أنماط القيادة الحديثة على تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية الحكومية، ٣٨(٣)، ص. ٢٧-٥٤.
- العنزي، بدر بن فهد. (2020). ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء الموظفين الحكوميين: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. مجلة العلوم الإدارية السعودية، ٣٢(٢)، ص. ١٤١-١٦٨.
- الغامدي، عبد الرحمن. (2019). علاقة القيادة التحويلية بتعزيز التفكير الابتكاري في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، ٤١(١)، ص. ٥٥-٨٢.
- القرني، عبد العزيز. (2021). أثر التحفيز القيادي على تبني الموظفين للابتكار المؤسسي في الوزارات السعودية. المجلة السعودية للعلوم الاجتماعية والإدارة، ٢٨(٣)، ص. ٩٣-١١٨.
- بني خالد، يوسف، وعبد الغني، أحمد. (2021). دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة مقارنة يمكن إسقاطها على السياق السعودي. مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٤٠(٤)، ص. ١٠١-٧٧.
- القحطاني، س. وآخرون. (٢٠٢٣). مجلة الإدارة العامة السعودية.

- Alessa, A. (2021). *Transformational Leadership in Saudi Public Universities: A Systematic Review*. Journal of Educational Management and Leadership, 12(2), pp. 45–69.
- Almassri, M., Alotaibi, S. & Harbi, K. (2024). *The Mediating Role of Knowledge Sharing between Transformational Leadership and Innovation in Saudi Telecom Sector*. Journal of Organizational Change Management, 37(1), pp. 88–106.
- Als Salman, N. (2025). *Transformational Leadership Practices in the Saudi Telecom Industry: A Mixed-Methods Approach*. Saudi Journal of Business Research, 18(1), pp. 122–146.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. Academy of Management Journal, 34(3), pp. 555–590.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- SSRN. (2025). *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Development in Saudi Governmental Institutions*.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.
- Almassri, M., et al. (2024). *Journal of Organizational Change Management*.

الملاحق

استبيان علمي لبحث: أثر القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية

أولاً: تعليمات عامة

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات بحثية لأغراض أكاديمية فقط، ضمن دراسة تبحث في أثر القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. نؤكد على سرية جميع البيانات وعدم استخدامها لأي أغراض غير أكاديمية. يرجى الإجابة بكل موضوعية ودقة، علماً أن مشاركتك طوعية.

يرجى وضع علامة ✓ تحت الخيار الذي يعبر عن مدى اتفاقك مع كل عبارة، وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي:

رقم	درجة الاتفاق
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ثانياً: البيانات العامة (الخصائص الديموغرافية)

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠-٣٩ سنة ☐ ٤٠-٤٩ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

٤. عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥. المسمى الوظيفي الحالي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير إدارة

٦. الوزارة / الجهة الحكومية التي تعمل بها: _____

ثالثاً: محور القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

(المصدر: Bass & Avolio, 1994)

أ. التأثير المثالي (Idealized Influence)

العبرة	١	٢	3	٤	٥
1. يتصرف القائد كنموذج يُحتذى به.	☐	☐	☐	☐	☐
2. يتسم القائد بالنزاهة ويكسب احترام الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3. يُقدّر القائد قيم العمل ويُظهر التزاماً قوياً بالرسالة التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
4. يشجع القائد على الثقة والولاء داخل الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐

ب. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

العبرة	١	٢	3	٤	٥
5. يعرض القائد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
6. يُحفّز الموظفين من خلال أهداف جماعية مشتركة.	☐	☐	☐	☐	☐
7. يُعزز التفاؤل والحماس في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
8. يستخدم القائد رسائل إيجابية لإلهام الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

ج. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

العبرة	١	٢	3	٤	٥
9. يشجع القائد التفكير النقدي والابتكاري.	☐	☐	☐	☐	☐
10. يدعم القائد تجربة أفكار جديدة حتى لو خالفت الأعراف.	☐	☐	☐	☐	☐
11. يفتح المجال للنقاش البناء حول المشكلات التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
12. يُحفّز الموظفين على إيجاد حلول إبداعية.	☐	☐	☐	☐	☐

د. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

العبارة	١	٢	3	٤	٥
13. يُظهر القائد اهتمامًا فرديًا باحتياجات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
14. يُوفر فرص تدريب وتطوير مخصصة لكل موظف.	☐	☐	☐	☐	☐
15. يُنصت القائد جيدًا لملاحظات الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
16. يُوجّه الموظفين بناءً على قدراتهم الفردية.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: محور الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation)

(المصدر: Damanpour, 1991; OECD, 2005)

العبارة	١	٢	3	٤	٥
17. تشجّع مؤسستي الموظفين على تقديم مقترحات تطويرية.	☐	☐	☐	☐	☐
18. يوجد لدى المؤسسة نظام لتقييم وتطبيق الأفكار الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
19. يتم تحديث الخدمات والعمليات بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
20. تحفّز البيئة التنظيمية التجريب وتقبّل الفشل البناء.	☐	☐	☐	☐	☐
21. يتم إشراك الموظفين في قرارات التحسين والتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
22. تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة لدعم جودة الخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
23. يتم تبادل المعرفة والخبرات داخل الفرق.	☐	☐	☐	☐	☐
24. تتيح المؤسسة فرصاً لتطوير المهارات الإبداعية.	☐	☐	☐	☐	☐

خامساً: شكراً لمشاركتك

نشكر لك وقتك وجهدك في تعبئة هذه الاستبانة، وسيتم استخدام بياناتك بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على مستوى الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحول الإداري الذي تشهده هذه الوزارات ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠. تعتمد الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مغلقة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٠٠) موظف وقائد في عدد من الوزارات الخدمية.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط (بيرسون)، والانحدار الخطي، واختبارات الفروق. وتشير النتائج المتوقعة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الابتكار المؤسسي، مما يعكس الدور الحيوي لهذا النمط القيادي في دعم التغيير التنظيمي وتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير البرامج القيادية وصياغة السياسات الداعمة للابتكار في القطاع العام السعودي.

Abstract :

This study aims to analyze the impact of transformational leadership and its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on organizational innovation within service-oriented government ministries in the Kingdom of Saudi Arabia. The research is conducted in light of the administrative transformation driven by Saudi Vision 2030.

The study adopts a descriptive-analytical quantitative approach, utilizing a structured questionnaire distributed to a stratified random sample of 300 employees and leaders across various ministries. The data were analyzed using statistical methods such as means, standard deviations, Pearson correlation, linear regression, and variance tests (T-test and ANOVA).

The expected findings suggest a statistically significant positive relationship between transformational leadership dimensions and the level of organizational innovation, highlighting the crucial role of transformational leadership in fostering innovation and organizational change in public institutions. The study contributes to the development of practical models and leadership policies that support innovation in the Saudi public sector.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title in English

The Impact of Transformational Leadership on Institutional Innovation in the Saudi Public Sector

Prepared by:

Yasser Kleel Ibrahim Alown

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Year:2024