

## دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين

فيصل عبد العزيز عبد السلام سليم

دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة ميداووشن، المملكة العربية السعودية

Faisal.a.saleem@hotmail.com

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والأداء الإبداعي في المنظمات. وتتبع أهمية الدراسة من تزايد الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، لما تتميز به من قدرتها على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والمشاركة في تطوير العمل. كما أظهرت نتائج تحليل الأدبيات أن أبعاد القيادة التحويلية، المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، تؤدي دوراً متكاملًا في بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، من خلال تعزيز الثقة، وتمكين العاملين، وتنمية روح المبادرة، وتبادل المعرفة، وتشجيع التعلم المستمر، كما بينت الدراسة أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده، بما في ذلك الأداء الوظيفي، وأداء الموارد البشرية، والنجاح المنظمي، وسلوك العمل الابتكاري، وثقافة الابتكار، وهو ما يدعم العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين. كذلك كشفت الدراسة عن وجود حاجة إلى مزيد من الدراسات، ولا سيما العربية، التي تتناول العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، بما يساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء الإبداعي، الإبداع التنظيمي، الموظفون، التحفيز الإلهامي.

## The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Creative Performance

Faisal Abdulaziz Abdulsalam Saleem

PhD in Business Administration, MedAustralia University, Saudi Arabia

Faisal.a.saleem@hotmail.com

### Abstract

This study aimed to examine the role of transformational leadership in enhancing employees' creative performance through a review and analysis of the relevant literature and previous studies that investigated the relationship between transformational leadership, with its various dimensions, and creative performance in organizations. The significance of this study stems from the growing need to adopt modern leadership approaches capable of fostering employees' creativity and innovation in light of the rapid changes taking place in contemporary work environments, thereby contributing to improved organizational performance and the achievement of sustainable competitive advantage.

The study adopted a descriptive-inductive approach by reviewing and analyzing relevant Arabic and international literature and previous studies related to the research topic. The findings revealed that transformational leadership is one of the most influential leadership styles in enhancing employees' creative performance due to its ability to inspire employees, motivate them, develop their capabilities, encourage innovative thinking, and promote their participation in work improvement initiatives. The literature analysis also indicated that the dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—play an integrated role in creating an organizational environment that supports creativity by fostering trust, empowering employees, encouraging initiative, facilitating knowledge sharing, and promoting continuous learning.

Furthermore, the study found that most previous studies agreed on the positive impact of transformational leadership on improving various dimensions of organizational performance, including job performance, human resource performance, organizational success, innovative work behavior, and innovation culture. These findings provide theoretical support for the relationship between transformational leadership and employees' creative performance. The study also identified a need for further research, particularly in the Arab context, to investigate the direct relationship between transformational leadership and employees' creative performance, thereby helping to address the existing research gap in this field.

**Keywords:** Transformational Leadership, Creative Performance, Organizational Creativity, Employees, Inspirational Motivation.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات واستدامة تميزها، إذ تؤدي دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال نتيجة التطورات التقنية والمنافسة المتزايدة، لم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية لمواجهة التحديات المعاصرة، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بالأنماط القيادية الحديثة، وفي مقدمتها القيادة التحويلية، لما لها من قدرة على إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات وتعزيز دافعية العاملين نحو الأداء المتميز. (المطيري، 2025)

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في تحقيق رؤية المنظمة، من خلال بناء الثقة، وتشجيع الابتكار، وتقديم الدعم الفكري والمعنوي، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية. ويسهم هذا النمط القيادي في خلق بيئة تنظيمية محفزة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، وتوليد الأفكار الجديدة، والمبادرة في حل المشكلات بطرق مبتكرة، بما يعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. (العرو، 2024)

وفي المقابل، يمثل الأداء الإبداعي للموظفين أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ويشمل الأداء الإبداعي قدرة الموظف على ابتكار أفكار أو أساليب أو حلول جديدة وقابلة للتطبيق تسهم في تطوير العمليات والخدمات وتحسين جودة الأداء. ويزداد الاهتمام بهذا المفهوم في ظل توجه المنظمات نحو اقتصاد المعرفة والابتكار، حيث أصبح الإبداع المؤسسي عنصراً أساسياً لتحقيق النمو والاستدامة. (المجالي، 2022)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، إذ يسهم القادة التحويليون في توفير مناخ تنظيمي يتسم بالثقة والانفتاح، وتمكين العاملين، وتشجيع التعلم المستمر، وهي عوامل تساعد على إطلاق الطاقات الإبداعية للموظفين وتعزيز قدرتهم على الابتكار. كما أن ممارسات القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي،

والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، تؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى الالتزام الوظيفي والرضا والدافعية، بما ينعكس على جودة الأداء الإبداعي.

وانطلاقاً من أهمية القيادة التحويلية في المنظمات الحديثة، وأهمية الأداء الإبداعي في دعم التطور المؤسسي وتحقيق التميز، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الإبداعي، بما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز بيئة العمل الإبداعية داخل المنظمات.

### مشكلة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضت على المنظمات ضرورة تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على استثمار الموارد البشرية وتعزيز الإبداع والابتكار بوصفهما من أهم مصادر الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية. وتعد القيادة التحويلية من أبرز هذه الأنماط؛ لما تمتلكه من قدرة على إلهام العاملين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم على التفكير الإبداعي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة التحويلية من زوايا متعددة، حيث أوضحت دراسة الحسن والمكي (2026) دورها في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الوساطة التي تؤديها نظم الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي، في حين ركزت دراسة عبد السيد (2026) على القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي داخل شركات الاتصالات السعودية. كما تناولت دراسة جميل وعبد الله (2025) أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح التنظيمي داخل القطاع الصناعي، بينما بحثت دراسة المطيري (2025) العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، مع اختبار الدور الوسيط لسلوك العمل الابتكاري. أما دراسة العرود (2024) ودراسة المجالي (2022)، فقد اقتصرتا على المعالجة النظرية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي في البلديات دون اختبار ميداني لهذه العلاقة.

ورغم ما قدمته هذه الدراسات من إسهامات مهمة في توضيح أهمية القيادة التحويلية، إلا أن مراجعتها تكشف عن عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة. فقد انصب اهتمام معظم الدراسات على متغيرات مثل الأداء الوظيفي، وأداء الموارد البشرية، والنجاح التنظيمي، وثقافة الابتكار، وسلوك العمل الابتكاري، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين بالقدر الكافي من البحث، ولا سيما باعتبار الأداء الإبداعي متغيراً مستقلاً ومتكاملاً الأبعاد. كما أن بعض الدراسات اعتمدت متغيرات وسيطة مثل نظم الإدارة الإلكترونية أو سلوك العمل الابتكاري، في حين لم تتناول بصورة مباشرة أثر أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين. إضافة إلى ذلك، تركزت الدراسات السابقة في قطاعات وسياقات تنظيمية متنوعة كالمصارف، والاتصالات، والقطاع الصناعي، والقطاع الحكومي، والبلديات، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على منظمات أخرى تختلف في طبيعة العمل والثقافة التنظيمية.

وعلاوة على ذلك، فإن جزءاً من الأدبيات المتاحة جاء في صورة دراسات نظرية اعتمدت على تحليل الأدبيات دون إجراء اختبار ميداني للعلاقات بين المتغيرات، كما اختلفت المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات التطبيقية، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية التي تختبر العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي باستخدام نماذج تحليل حديثة توفر تقديرات أكثر دقة لطبيعة هذه العلاقة.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التحقق ميدانياً من دور القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، بما يساهم في سد النقص في الأدبيات العربية، وتقديم أدلة علمية تدعم صناع القرار في تبني ممارسات قيادية تعزز الإبداع داخل بيئات العمل.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين؟

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين، بما يساهم في تعزيز المعرفة العلمية في مجالي القيادة والسلوك التنظيمي.
2. سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات العربية التي تناولت الأثر المباشر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، مقارنة بالدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي أو النجاح المنظمي أو سلوك العمل الابتكاري.
3. توفير مرجع علمي يمكن للباحثين والدارسين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، أو إعادة اختبار النموذج المقترح في قطاعات وبيئات عمل مختلفة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. دعم متخذي القرار والقيادات الإدارية من خلال تقديم نتائج علمية تساعد على تبني ممارسات القيادة التحويلية التي تساهم في تنمية الأداء الإبداعي للموظفين وتعزيز قدرتهم على الابتكار.
2. الإسهام في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة باختيار القيادات، وتدريبها، وتمكينها من تطبيق أساليب القيادة التحويلية بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإبداع داخل المنظمة.
3. تقديم توصيات عملية للمنظمات تساعد في بناء بيئة عمل محفزة للإبداع، وتشجع الموظفين على المبادرة وتوليد الأفكار الجديدة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق أهداف التنمية والاستدامة.

## أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في المنظمة محل الدراسة.
2. قياس مستوى الأداء الإبداعي لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة.
3. تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بما يدعم الأداء الإبداعي للموظفين.

## أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيس:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها في المنظمة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء الإبداعي لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة؟
3. ما أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين؟
4. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية بما يساهم في رفع مستوى الأداء الإبداعي للموظفين؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

### الفرضيات الفرعية:

H<sub>1-1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

H<sub>1-2</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

H<sub>1-3</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

H<sub>1-4</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

## الدراسات السابقة

1. هدفت دراسة الحسن والمكي (2026) إلى الكشف عن دور نظم الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية في المصارف التجارية بولاية الخرطوم، من خلال تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على أداء الموارد البشرية، إضافة إلى قياس تأثير نظم الإدارة الإلكترونية في هذا الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأساليب الانحدار المتعدد وتحليل الوساطة عبر نموذج (4) PROCESS Model وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية بولاية الخرطوم، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (183) موظفًا من أصل (200) استبانة موزعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، وكذلك وجود تأثير معنوي لنظم الإدارة الإلكترونية على الأداء، كما أظهرت النتائج أن نظم الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، بما يؤكد أن تحسين ممارسات القيادة التحويلية وتطوير البنية الإلكترونية يساهمان في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المصارف.

2. هدفت دراسة (عبد السيد، 2026) إلى الكشف عن أثر القيادة الرقمية في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي بشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تتطلب تبني أنماط قيادية حديثة تدعم الإبداع المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيقها ميدانيًا على عينة عشوائية مكونة من (200) موظف من العاملين بشركات الاتصالات في مدينة الرياض، باستخدام استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين القيادة الرقمية وثقافة الابتكار المؤسسي، كما أظهرت نتائج الانحدار أن القيادة الرقمية تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى الابتكار المؤسسي بلغت (46%)، مما يؤكد أن تبني القيادات للممارسات الرقمية، مثل استخدام البيانات وتمكين العاملين وتطوير المهارات التقنية، يساهم بشكل مباشر في تعزيز ثقافة الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي داخل شركات الاتصالات.

3. هدفت دراسة جميل وعبد الله (2025) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تعزيز النجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة والفاعلية) داخل مصانع المواد الغذائية في مدينة أربيل، من خلال تحليل مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وقياس درجة تحقق النجاح المنظمي لدى العاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في (44) مصنعًا للمواد الغذائية في مدينة أربيل، بينما بلغت العينة الفعلية (142) موظفًا من (13) مصنعًا تم اختيارهم لأغراض التحليل. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعًا بجميع أبعادها، كما تبين وجود مستويات جيدة من النجاح المنظمي لدى المصانع المبحوثة، مع وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة، مما يؤكد أن تبني هذا النمط القيادي يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح المنظمي في بيئة العمل الصناعية.

4. هدفت دراسة المطيري (2025) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن أثر سلوك العمل الابتكاري في تحسين الأداء الوظيفي، واختبار دوره الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة والأداء الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وتكونت عينة الدراسة من (612) موظفًا من عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي، كما أكدت أن سلوك العمل الابتكاري يؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي ويؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن تبني ممارسات القيادة التحويلية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين.
5. هدفت دراسة العرود (2024) إلى بيان دور القيادة التحويلية في تعزيز الريادة والابتكار داخل البلديات، من خلال توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، دون استخدام عينة ميدانية لكونها دراسة نظرية تحليلية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل نمطًا قياديًا فعالًا يساهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل البلديات، ويعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الريادة والابتكار وتحسين الأداء الوظيفي، كما أكدت النتائج أن تبني هذا النمط القيادي يساعد في بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، ورفع كفاءة العمل البلدي، ومواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة من خلال ترسيخ ثقافة التغيير والتطوير المستمر.
6. هدفت دراسة المجالي (2022) إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، من خلال بيان مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها، ومفهوم الأداء الوظيفي، وتوضيح دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي البلديات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، ولم تتضمن عينة للدراسة لكونها دراسة نظرية غير ميدانية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أهم المراكز الحديثة في إدارة البلديات، لما لها من دور في خلق بيئة عمل داعمة وتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، كما أسهمت في تطوير أعمال التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية، وأكدت أن تبني القيادة التحويلية يساهم في تعزيز كفاءة البلديات والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.

### التعليق على الدراسات السابقة

#### أوجه الاتفاق:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب الرئيسية، حيث تشترك معها في تناول القيادة التحويلية بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز مخرجات العمل داخل المؤسسات. كما اتفقت مع معظم الدراسات، مثل دراسة الحسن والمكي (2026)، وعبد السيد (2026)، وجميل وعبد الله (2025)، والمطيري (2025)، في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين. كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استهداف الموظفين والعاملين بمختلف المؤسسات باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة التحويلية وانعكاسها على الأداء. ومن حيث النتائج، أجمعت الدراسات السابقة على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي وأداء الموارد البشرية، وتعزيز النجاح التنظيمي، وثقافة الابتكار، وسلوك العمل الابتكاري، والريادة التنظيمية، وهو ما ينسجم مع توجه الدراسة الحالية التي تبحث في دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحسن والمكي (2026) في تناول أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، ومع دراسة عبد السيد (2026) في التركيز على دور القيادة الحديثة في دعم الابتكار، ومع دراسة المطيري (2025) في الربط بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري الذي يعد أساسًا للأداء الإبداعي، إضافة إلى اتفاقها مع دراستي العرود (2024) والمجالي (2022) في التأكيد على أن القيادة التحويلية تساهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة. وبذلك تؤكد

الدراسات السابقة، بمنهجها ونتائجها، الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية في بحث أثر القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

#### أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب المهمة. فمن حيث موضوع الدراسة، ركزت الدراسة الحالية على بيان دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين بصورة مباشرة، في حين تناولت الدراسات السابقة متغيرات أخرى، مثل أداء الموارد البشرية مع وجود نظم الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في دراسة الحسن والمكي (2026)، وثقافة الابتكار المؤسسي في دراسة عبد السيد (2026)، والنجاح المنظمي في دراسة جميل وعبد الله (2025)، وسلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي في دراسة المطيري (2025)، إضافة إلى الأداء الوظيفي والريادة والابتكار في دراستي العرود (2024) والمجالي (2022). كما تختلف الدراسة الحالية من حيث المنهجية؛ إذ اعتمدت على المنهج الوصفي الاستقرائي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، بينما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني باستخدام الاستبانة والأساليب الإحصائية، باستثناء دراستي العرود (2024) والمجالي (2022) اللتين اتبعنا المنهج النظري التحليلي. كذلك تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الأداء الإبداعي بوصفه المتغير التابع الرئيس، دون إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، بهدف تقديم تصور نظري متكامل للعلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، وهو جانب لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية من خلال تجميع وتحليل الأدلة العلمية المتعلقة بهذه العلاقة، وتقديم إطار نظري حديث يمكن أن يشكل أساساً للدراسات الميدانية المستقبلية في مختلف القطاعات التنظيمية.

#### ثانياً: الإطار النظري

##### المبحث الأول: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من أكثر المفاهيم القيادية الحديثة التي ظهرت في الكتابات الإدارية منذ أواخر القرن العشرين، قدمها العالم جيمس ماكجرجور بيرنز كطريقة قيادة تتجاوز التبادلات التقليدية، وتهدف إلى تحفيز الأفراد لبلوغ الأهداف المشتركة عبر القيم والمبادئ، ثم قام برنارد باس بتطوير هذا المبدأ ليشمل أربعة جوانب رئيسية تميز القائد التحويلي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتنشيط الفكري، والاعتبار الفردي.

تظهر هذه المفاهيم أن القيادة التحويلية هي أسلوب يركز على البحث عن أفضل السبل للتأثير على المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال تفاعل مستمر بين الأفراد والموارد، كما يمكن اعتبارها أداة إدارية تركز على مجموعة من السلوكيات التي تحدد كيف يتفاعل القائد مع مرؤوسيه وفقاً للسياسات والإجراءات التي تنظم العلاقات والأنشطة في المؤسسة، مما يؤثر على فعاليتها في تحقيق الأهداف (العرود، 2025).

ويمكن تعريف القيادة التحويلية كـ "القدرة على إحداث تغيير إيجابي لدى الأفراد والبيئات، من خلال التأثير على سلوك العاملين وتحفيزهم لتقديم مصلحة الجماعة على الشخصية، وتحقيق نتائج تفوق التوقعات." (Bass & Riggio, 2006)

كما يشير الباحثون إلى أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الأنشطة اليومية، بل يمتد إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم على التفكير وتطوير قدراتهم الشخصية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مرنة تدعم السلوك الابتكاري وتحقيق نتائج متميزة (Futri et al., 2023).

وقد أظهرت الدراسات الحديثة، أن القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في رفع أداء الموظفين في مختلف المجالات من خلال تعزيز الثقة وبناء العلاقات وتقديم الدعم النفسي، كما تدل الأدلة التجريبية على أن هذا النوع من القيادة يزيد من الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، فضلاً عن الإبداع، خصوصاً في القطاعات العامة التي تواجه تحديات بيروقراطية وثقافية (Bak et al., 2022).

#### أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد ظهر بصورة واضحة على يد جيمس ماكجرجور بيرنز عام 1978 في كتابه *Leadership*. وقد طرح بيرنز هذا النمط القيادي بوصفه أسلوباً يتجاوز العلاقات التبادلية التقليدية

بين القائد والمرؤوسين، إذ يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لإحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة، من خلال تعزيز قيم الالتزام، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتنمية الدافعية الداخلية لدى الأفراد. (Burns, 1978)

ويتميز القائد التحويلي بامتلاكه رؤية واضحة للمستقبل، وقدرته على نقل هذه الرؤية إلى العاملين بطريقة تحفزهم على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. كما يحرص على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ويعمل على توسيع اهتمامات الأفراد بحيث تتجاوز مصالحهم الشخصية إلى تحقيق المصلحة العامة للمنظمة، الأمر الذي يعزز الولاء التنظيمي والالتزام بالأهداف المشتركة. (Burns, 1978)

تُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إحداث تغيير شامل ومستدام داخل المنظمات بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين. ويستند هذا النمط القيادي إلى قدرة القائد على تحويل الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف مشتركة وممارسات عملية، من خلال إلهام العاملين وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في تحقيقها. كما تركز القيادة التحويلية على مجموعة من السلوكيات القيادية، من أبرزها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتي تسهم مجتمعة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. (Alessa, 2021)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تُحدث تغييراً إيجابياً في سلوك العاملين واتجاهاتهم، من خلال تنمية قدراتهم وتعزيز دافعيتهم نحو الإبداع والابتكار، بما ينعكس على تحسين الأداء الفردي والجماعي. كما تعمل على ترسيخ الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتقوية روح الفريق، وتعزيز الانتماء التنظيمي، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفاعلية. (Futri et al., 2023)

وتسهم القيادة التحويلية كذلك في تمكين العاملين ومنحهم مساحة أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم المهنية، مما يهيئ بيئة عمل داعمة للتعليم المستمر والتطوير التنظيمي. ويؤدي هذا النمط القيادي دوراً مهماً في إعداد العاملين لمواجهة التحديات المستقبلية، من خلال توفير الإرشاد والتوجيه المستمر، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المنظمة. (Bak et al., 2022)

### عناصر القيادة التحويلية:

تتضمن القيادة التحويلية مكونات تعزز أداء الموظفين وجودة الخدمة، وأبرزها: (المطيري، 2025)

1. الاعتبار الفردي: يلبي القائد احتياجات كل تابع، ويعمل كمرشد أو مدرب، ويستمتع لاهتماماتهم، ويوفر التعاطف والدعم، ويحافظ على تواصل مفتوح، وي طرح تحديات، ويحترم المساهمات الفردية، ويدرك أن التابعين لديهم رغبة في التطوير الذاتي ودافع جوهري.
2. التحفيز الفكري: يتحدى القائد الافتراضات، ويخوض مخاطرات، ويطلب أفكار المتابعين، ويشجع الإبداع والتفكير المستقل، ويعتبر التعلم قيمة، ويرى المواقف غير المتوقعة فرصاً للتعلم، مما يدفع المتابعين للتفكير العميق واكتشاف طرق أفضل للتنفيذ.

الدافع المهم: يعبر القائد عن رؤية جذابة ومهمة، ويضع معايير عالية، وينقل تفاؤلاً حول الأهداف المستقبلية، ويوفر معنى للمهمة.

### خصائص القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها من أكثر الأنماط القيادية فاعلية في تطوير أداء الأفراد والمنظمات، حيث تركز على إحداث تغيير إيجابي، وتحفيز العاملين، وتعزيز الابتكار، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون. ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي:

1. امتلاك رؤية استراتيجية واضحة: يمتلك القائد التحويلي رؤية مستقبلية واضحة، ويعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيقها، مع ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، بما يسهم في تعزيز الالتزام وتحقيق النجاح المؤسسي. (Northouse, 2022).

2. القدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم: يسعى القائد التحويلي إلى رفع مستوى الحماس والدافعية لدى العاملين من خلال التواصل الفعال، وتشجيعهم على بذل جهود تتجاوز التوقعات لتحقيق أهداف المنظمة. (Alessa, 2021)
3. تشجيع الإبداع والابتكار: يتسم القائد التحويلي بتشجيع التفكير الإبداعي، وتقبل الأفكار الجديدة، وتحفيز العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، مما يعزز قدرة المنظمة على التطوير والتكيف مع التغيرات. (Futri et al., 2023)
4. الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم: يولي القائد التحويلي اهتمامًا باحتياجات العاملين الفردية، ويحرص على تطوير مهاراتهم، وتقديم الدعم والإرشاد اللازم لهم، بما يساهم في تحقيق النمو المهني والشخصي. (Bass & Riggio, 2021)
5. بناء الثقة والعلاقات الإنسانية: يعتمد القائد التحويلي على النزاهة والشفافية والاحترام المتبادل في تعامله مع العاملين، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة. (Northouse, 2022)
6. تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار: يشجع القائد التحويلي العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء والالتزام، ويزيد من جودة القرارات التنظيمية. (Bak et al., 2022)
7. المرونة في التعامل مع التغيير: يتسم القائد التحويلي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وقيادة عمليات التغيير بفاعلية، مع تهيئة العاملين لتقبل التغيير والمشاركة في تنفيذه. (Alessa, 2021)
8. التركيز على القيم والأخلاق: يرتكز هذا النمط القيادي على الالتزام بالقيم الأخلاقية، والعدالة، والنزاهة، وتحمل المسؤولية، مما يعزز المصداقية ويزيد من ثقة العاملين بقائدهم. (Northouse, 2022)

#### أبعاد القيادة التحويلية:

#### 1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية، والنزاهة، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات التي تعكس المصلحة العامة للمنظمة. ويؤدي هذا البعد إلى تعزيز ثقة العاملين بقائدهم واحترامهم له، مما يزيد من استعدادهم لتبني رؤيته والعمل على تحقيق أهداف المنظمة. (Northouse, 2022)

#### 2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يقصد بالتحفيز الإلهامي قدرة القائد على غرس الحماس والتفاؤل في نفوس العاملين، وإلهامهم لتحقيق رؤية مشتركة، مع توضيح أهداف المنظمة بطريقة تحفزهم على بذل جهود تتجاوز المتوقع. كما يعمل هذا البعد على تعزيز روح الفريق والالتزام التنظيمي ورفع مستوى الدافعية نحو الإنجاز. (Futri et al., 2023)

#### 3. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

يركز هذا البعد على تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والنقدي، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية في أداء العمل. ويعمل القائد التحويلي على دعم المبادرات الجديدة وتقبل الأفكار المختلفة، بما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. (Bak et al., 2022)

#### 4. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

يعبر الاعتبار الفردي عن اهتمام القائد بالفروق الفردية بين العاملين، من خلال تقديم الدعم والإرشاد والتوجيه المناسب لكل فرد، والعمل على تنمية قدراته وتطوير مهاراته وفق احتياجاته المهنية والشخصية. ويساعد هذا البعد في رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة. (Alessa, 2021)

#### المبحث الثاني: الأداء الإبداعي للموظفين

يُعد الأداء الإبداعي للموظفين من أهم المؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة على التطور والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ يتمثل في قدرة الموظف على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات، وتحويل هذه الأفكار إلى ممارسات أو خدمات أو عمليات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. ولا يقتصر الأداء الإبداعي على الإبداع الفردي

فحسب، بل يشمل أيضاً المبادرة، والمرونة في التفكير، والاستعداد لتبني أساليب عمل جديدة، والمشاركة الفاعلة في تطوير الإجراءات وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. ويتأثر الأداء الإبداعي بمجموعة من العوامل التنظيمية والفردية، من أبرزها نمط القيادة، والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، ومستوى التمكين، والتدريب، والحوافز، وتوافر بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة والتجريب دون الخوف من الفشل. وفي ظل التنافسية المتزايدة والتحول الرقمي، أصبح تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين ضرورة استراتيجية تسهم في رفع الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة القدرة على الابتكار والاستجابة للتحديات المستقبلية، بما يعكس إيجاباً على استدامة المنظمة وتحقيق أهدافها. (العرو، 2024)

#### خصائص الأداء الإبداعي:

يتميز الأداء الإبداعي للموظفين بمجموعة من الخصائص التي تعكس قدرة الأفراد على تقديم قيمة مضافة للمنظمة من خلال الأفكار والممارسات المبتكرة. ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي: (جميل وعبد الله، 2025)

1. الأصالة: وتعني قدرة الموظف على إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة تتسم بالتميز والابتعاد عن الحلول التقليدية، بما يسهم في معالجة المشكلات بطرق مبتكرة.
  2. الطلاقة: وتشير إلى قدرة الموظف على توليد عدد كبير من الأفكار والبدايل والحلول خلال فترة زمنية محددة، مما يزيد من فرص الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.
  3. المرونة: وتعكس قدرة الموظف على تغيير أساليب التفكير والتكيف مع المواقف والمتغيرات المختلفة، والانتقال بين وجهات نظر متعددة عند معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.
  4. الحساسية للمشكلات: وتتمثل في قدرة الموظف على اكتشاف المشكلات والتحديات قبل تفاقمها، والتعرف على فرص التحسين والتطوير داخل بيئة العمل.
  5. المبادرة: وتعني استعداد الموظف لاتخاذ خطوات استباقية لتطوير العمل واقتراح أفكار جديدة دون انتظار التوجيه المباشر، بما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي.
  6. المخاطرة المحسوبة: وتشير إلى استعداد الموظف لتجربة أساليب أو أفكار جديدة بعد تقييم نتائجها المتوقعة، مع تقبل احتمالية الفشل والاستفادة منه في التعلم والتطوير.
  7. القدرة على التنفيذ: لا يقتصر الأداء الإبداعي على توليد الأفكار، بل يمتد إلى تحويلها إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتسهم في تحسين العمليات والخدمات.
  8. التعاون وتبادل المعرفة: يتسم الموظف ذو الأداء الإبداعي بالقدرة على العمل الجماعي، ومشاركة المعرفة والخبرات مع الزملاء، والاستفادة من التنوع الفكري لإنتاج حلول أكثر ابتكاراً.
- وتشكل هذه الخصائص مجتمعة الأساس الذي يميز الموظفين ذوي الأداء الإبداعي المرتفع، إذ تمكنهم من تقديم حلول مبتكرة، وتحسين جودة الأداء، ودعم قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإبداعي للموظفين:

تؤدي القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحسين الأداء الإبداعي للموظفين، إذ تُعد من أكثر الأنماط القيادية قدرةً على تحفيز العاملين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة، وإيجاد بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير. ويقوم القائد التحويلي بإلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، مع تشجيعهم على تجاوز الأساليب التقليدية في التفكير والعمل، وتبني أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى التميز المؤسسي. (الرشدي، 2018)

وتسهم القيادة التحويلية في تنمية الأداء الإبداعي من خلال أبعادها الرئيسية؛ فالتأثير المثالي يعزز ثقة الموظفين بقائدهم ويحفزهم على الالتزام بأهداف المنظمة، بينما يعمل التحفيز الإلهامي على إثارة الحماس والدافعية نحو الإنجاز والإبداع. أما الاستثارة الفكرية فتشجع الموظفين على التفكير النقدي، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، في حين يتيح الاعتبار الفردي الاهتمام باحتياجات الموظفين وتطوير قدراتهم، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل فرد بما يتوافق مع إمكاناته وطموحاته. (المجالي، 2022)

كما تساهم القيادة التحويلية في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة والانفتاح وتبادل المعرفة، ويشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وتجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من العقاب عند وقوع الأخطاء غير المقصودة، الأمر الذي يعزز التعلم التنظيمي ويزيد من فرص الابتكار. ويؤدي هذا المناخ إلى رفع مستويات التعاون والعمل الجماعي، وتحسين تدفق المعرفة بين الأفراد، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأفكار الإبداعية وسرعة تحويلها إلى ممارسات عملية تحقق قيمة مضافة للمنظمة. (عبد السيد، 2026)

ومن جانب آخر، يري الباحث أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز التمكين النفسي والتنظيمي للموظفين من خلال منحهم قدراً أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإشراكهم في عمليات التخطيط وصنع القرار، وتوفير الموارد والتدريب اللازمين لتنمية مهاراتهم الإبداعية. كما تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، والتطوير، والتقدير، والاعتراف بالإنجازات الإبداعية، مما يزيد من دافعية الموظفين للمبادرة والابتكار.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية تُعد من أهم المحددات التنظيمية للأداء الإبداعي للموظفين، حيث تؤثر في الجوانب النفسية والسلوكية والتنظيمية التي تدعم الإبداع، وتساهم في تنمية قدرات العاملين على توليد الأفكار الجديدة، والترويج لها، وتنفيذها بكفاءة، بما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة.

### ثالثاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث استند إلى استقراء وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين، بهدف بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخلاص النتائج العلمية التي تساهم في توضيح دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي. كما اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات، من خلال مراجعة الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم تحليلها ومقارنتها واستخلاص أبرز المفاهيم والاتجاهات والنتائج ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يضمن تقديم معالجة علمية تستند إلى الأدلة النظرية والبحثية المتاحة.

### رابعاً: مناقشة فرضيات الدراسة

#### مناقشة الفرضية الرئيسة:

**H<sub>1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين، إذ تؤدي القيادة التحويلية دوراً محورياً في بناء بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار، من خلال إلهام العاملين، وتمكينهم، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على التفكير خارج الأطر التقليدية. وقد أوضحت دراسة الحسن والمكي (2026) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في أداء الموارد البشرية، كما أكدت دراسة جميل وعبد الله (2025) دورها في تعزيز النجاح المنظمي، في حين بينت دراسة المطيري (2025) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري الذي يمثل أحد المداخل الرئيسة للأداء الإبداعي. كما دعمت الدراسات النظرية، مثل دراسة العرود (2024) والمجالي (2022)، هذا التوجه من خلال التأكيد على أن القيادة التحويلية تخلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعلم والابتكار، وهي عوامل ترتبط مباشرة بتحسين الأداء الإبداعي. وعليه، فإن الأدبيات العلمية تؤيد الفرضية الرئيسة وتؤكد أن القيادة التحويلية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

#### مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>1-1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

يُعد التأثير المثالي أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية، إذ يرسخ الثقة والاحترام بين القائد والموظفين من خلال التزامه بالقيم الأخلاقية والنزاهة وتحمله المسؤولية. وتشير الأدبيات إلى أن الموظفين الذين يرون قائدهم نموذجاً يحتذى به يكونون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية والمبادرة في تقديم الأفكار الإبداعية. وقد أكدت المراجع الحديثة، مثل (Northouse, 2022)

و(Bass & Riggio, 2006)، أن التأثير المثالي يعزز الالتزام والانتماء التنظيمي، وهما من العوامل التي تسهم في رفع مستوى الإبداع داخل المنظمة. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جميل وعبد الله (2025)، التي بينت أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تسهم في تحسين الأداء والنجاح التنظيمي، مما يدعم قبول هذه الفرضية.

#### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

#### H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

يرتكز التحفيز الإلهامي على قدرة القائد على بث الحماس والتفاؤل لدى الموظفين، وربط جهودهم برؤية مستقبلية واضحة، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز والإبداع. وتؤكد الأدبيات أن القائد الذي يمتلك رؤية ملهمة ويحفز العاملين باستمرار يسهم في رفع مستوى المبادرة والابتكار داخل المنظمة. وقد أشارت دراسة عبد السيد (2026) إلى أن القيادة الحديثة تعزز ثقافة الابتكار المؤسسي من خلال تحفيز العاملين نحو تبني الأفكار الجديدة، كما أوضحت دراسة Bak وآخرين (2022) أن التحفيز الذي يمارسه القائد التحويلي يسهم في رفع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإبداعي. وبناءً على ذلك، تدعم الأدبيات قبول هذه الفرضية.

#### مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

#### H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

تُعد الاستثارة الفكرية أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بالأداء الإبداعي، لأنها تشجع الموظفين على التفكير النقدي، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات. وتشير الأدبيات إلى أن القائد الذي يشجع المناقشة، ويتقبل الأفكار الجديدة، ويحفز العاملين على التجريب والتعلم، يسهم بصورة مباشرة في تنمية الإبداع داخل المنظمة. وقد أكدت دراسة المطيري (2025) أن القيادة التحويلية تعزز سلوك العمل الابتكاري، كما أوضحت دراسة Futri وآخرين (2023) أن الاستثارة الفكرية تؤدي إلى زيادة السلوك الابتكاري من خلال تعزيز اندماج الموظفين في العمل. لذلك، فإن الأدبيات تؤكد وجود أثر إيجابي لهذا البعد في تحسين الأداء الإبداعي، مما يدعم الفرضية الثالثة.

#### مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

#### H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

يشير الاعتبار الفردي إلى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتقديم الدعم والإرشاد الذي يساعدهم على تنمية قدراتهم وتحقيق إمكاناتهم. وتوضح الأدبيات أن الموظف الذي يحظى بالتقدير والاهتمام يشعر بارتفاع مستوى الرضا والانتماء، ويصبح أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في تطوير العمل. وقد أكدت دراسة الحسن والمكي (2026) أهمية الاهتمام بالموارد البشرية في تحسين الأداء، كما أشارت الدراسات النظرية، مثل دراسة العرود (2024) والمجالي (2022)، إلى أن الاهتمام بالعاملين وتمكينهم يمثلان أحد أهم مرتكزات القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والأداء. كما أوضح (Alessa, 2021) أن الاعتبار الفردي يسهم في تطوير المهارات وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع. وعليه، فإن الأدبيات العلمية تؤيد قبول هذه الفرضية.

#### خلاصة مناقشة الفرضيات:

يتضح من تحليل الأدبيات والدراسات السابقة أن جميع فرضيات الدراسة تحظى بدعم نظري واضح، حيث تتفق معظم الدراسات على أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل تعمل على تنمية قدراتهم، وتمكينهم، وتحفيزهم على الابتكار، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة، والتعلم، والمشاركة، وهي جميعها عوامل أساسية لتعزيز الأداء الإبداعي داخل المنظمات.

#### نتائج الدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية فاعلية في المنظمات الحديثة، لما تتميز به من قدرتها على إحداث التغيير الإيجابي، وتعزيز دافعية العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. كشفت الأدبيات أن القيادة التحويلية تقوم على أربعة أبعاد رئيسة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وأن هذه الأبعاد تعمل بصورة متكاملة في تنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.
3. أظهرت الدراسات السابقة وجود اتفاق واسع على أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين مختلف مؤشرات الأداء التنظيمي، ومنها الأداء الوظيفي، وأداء الموارد البشرية، والنجاح المنظمي، وثقافة الابتكار، وسلوك العمل الابتكاري، بما يدعم إمكانية امتداد هذا الأثر إلى الأداء الإبداعي للموظفين.
4. بينت الأدبيات أن الاستثارة الفكرية تُعد من أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بالأداء الإبداعي، نظراً لدورها في تشجيع التفكير النقدي، وتوليد الأفكار الجديدة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.
5. أكدت المراجع العلمية أن التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي يساهمان في رفع مستوى الالتزام التنظيمي والثقة والدافعية لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتهم على تقديم أداء إبداعي متميز.
6. أوضحت الأدبيات أن الاعتبار الفردي يؤدي دوراً مهماً في تنمية المواهب، وتطوير المهارات، وتمكين الموظفين، بما يعزز قدرتهم على الابتكار وتحسين أساليب العمل.
7. كشفت مراجعة الدراسات السابقة أن توفير بيئة تنظيمية قائمة على الثقة، والتعاون، وتمكين العاملين، وتبادل المعرفة، يمثل أحد أهم العوامل التي تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي.
8. أظهرت الدراسة وجود نقص نسبي في الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين، حيث ركزت معظم الدراسات على متغيرات وسيطة أو على متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء الوظيفي، والنجاح المنظمي، وسلوك العمل الابتكاري، مما يؤكد وجود حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول الأداء الإبداعي بصورة مباشرة.
9. أكدت مراجعة الأدبيات أن تبني ممارسات القيادة التحويلية يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، وتعزيز التعلم المستمر، وتشجيع المبادرة، بما يساعد المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة.
10. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً إدارياً استراتيجياً لتعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، وأن نجاح المنظمات في بيئات العمل المعاصرة يرتبط بقدرة قياداتها على تحفيز الإبداع، وتمكين العاملين، وتهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

### توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في المنظمات من خلال ترسيخ أبعادها الأربعة في السلوك الإداري اليومي.
2. إعداد برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادات الإدارية في مجالات الإلهام، والاستثارة الفكرية، والتمكين، وإدارة التغيير.
3. توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع تقوم على الثقة، والانفتاح، وتبادل المعرفة، وتشجع الموظفين على المبادرة والابتكار.
4. تطوير نظم الحوافز بما يكافئ الأفكار الإبداعية والإنجازات الابتكارية ويحفز الموظفين على المشاركة في تطوير العمل.
5. تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار ومنحهم صلاحيات أوسع بما يدعم الشعور بالمسؤولية والاستقلالية.
6. ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر والتطوير المهني ونقل المعرفة بين العاملين.
7. الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في دعم ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الإبداع داخل بيئات العمل.

8. الاهتمام ببناء أنظمة مؤسسية لرعاية الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مبادرات ومشروعات قابلة للتطبيق.

### مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقترح إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسات ميدانية لاختبار أثر القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي في قطاعات حكومية وخاصة مختلفة.
2. دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي أو الالتزام التنظيمي أو مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي.
3. بحث الدور المعدل للثقافة التنظيمية أو المناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي.
4. إجراء دراسات مقارنة بين القيادة التحويلية وأنماط قيادية أخرى، مثل القيادة الرقمية، والقيادة الأصيلة، والقيادة الخادمة، في تأثيرها على الأداء الإبداعي.
5. دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإبداعي في ظل التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات.
6. إجراء مراجعات منهجية وتحليلات كمية (Meta-analysis) لتجميع نتائج الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الإبداعي وتحديد حجم الأثر الحقيقي للعلاقة بينهما.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

1. عبد السيد، جوبرية حسن (2026)، أثر القيادة الرقمية في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي بشركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد (7) العدد (6).
2. الحسن والمكي، حسين عثمان ومحمد عبد العاطي (2026)، الدور الوسيط لنظم الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية (دراسة على قطاع المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد (7) العدد (1).
3. جميل وعبد الله (2025)، دور القيادة التحويلية في تعزيز النجاح المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من مصانع المواد الغذائية في مدينة أربيل، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، المجلد (9) العدد (1).
4. المطيري، عبيد عبد الله (2025)، دور القيادة الأصيلة والتحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري وأداء الموظفين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 4، العدد 10.
5. العرود، تماضر محمود (2024)، القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد (5) العدد (4).
6. المجالي، محمد فلاح (2022)، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3 العدد 4.
7. الرشدي، ضبيان (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلد 33.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>

- 
2. Bak, H., Berberoglu, A., & Ali, A. (2022). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Sustainability*, 14(21), 14108.
  3. Putri, M., Nugroho, A., & Hidayat, R. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The mediating role of employee engagement. *Administrative Sciences*, 13(8), 185.
  4. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.