

أثر القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي دراسة حالة على العاملين في شركة العماري بجدة

بدر بن عبدالله بن سالم العماري

ماجستير إدارة أعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

Badr.bin.abdullah@hotmail.com

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بمحافظة جدة. كما تقدم إضافة علمية في مجال القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي من خلال ربط الأبعاد النظرية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) بالإبداع المؤسسي داخل بيئة العمل السعودية وتقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تبني نماذج قيادية ملهمة، تُعيد الحيوية إلى بيئة العمل، وتُحفز على التجديد والتميز المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات رؤية 2030. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع العاملين بالشركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الإبداع المؤسسي، حيث تبين وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع داخل المؤسسة. وقد أشار المبحوثون إلى أن مستوى دعم الإبداع المؤسسي مرتفع، مما يدل على توفر بيئة عمل مشجعة على الابتكار، تتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وتطبيقها بما يساهم في تحسين جودة العمل وتطوير الأداء المؤسسي. كما كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر نسبته (73.1%) من التغير في مستوى الإبداع المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تعكس الأثر الكبير لهذا النمط القيادي. وأكد التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير دال إحصائياً في تعزيز الإبداع المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع المؤسسي، بيئة العمل.

The Impact of Transformational Leadership on Supporting Organizational Creativity: A Case Study of Employees at Al-Ammari Company in Jeddah

Badr bin Abdullah bin Salem Al-Ammari

Master of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia
Badr.bin.abdullah@hotmail.com

Summary

This study aims to identify the impact of transformational leadership in supporting organizational creativity among employees at Al-Ammari Company in Jeddah Governorate. It also provides a scientific contribution to the field of transformational leadership and organizational creativity by linking the theoretical dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, individual consideration, and intellectual stimulation) to organizational creativity within the Saudi workplace. It also provides practical recommendations to assist management in adopting inspiring leadership models that restore vitality to the workplace and stimulate organizational renewal and excellence, in line with the aspirations of Vision 2030. The study relied on the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection, with data analyzed statistically using SPSS. The study sample was selected using a simple random sample from the company's employee community. The study results demonstrated that transformational leadership is a key factor in enhancing organizational creativity, as a strong, positive correlation was found between the dimensions of transformational leadership and the level of creativity within the organization. The researchers indicated that the level of support for institutional creativity is high, indicating the availability of a work environment that encourages innovation, allowing employees to express and implement their ideas and suggestions, contributing to improving

work quality and enhancing institutional performance. The results also revealed that transformational leadership explains 73.1% of the change in the level of institutional creativity, a high percentage that reflects the significant impact of this leadership style. Statistical analysis confirmed that all dimensions of transformational leadership have a statistically significant impact on enhancing institutional creativity.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Creativity, Work Environment.

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة

تُعد القيادة بمختلف أنماطها من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات واستمراريتها، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالقيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الفاعلة التي تُسهم في تطوير أداء الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة حيث تقوم القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين، وتبني رؤى مستقبلية واضحة، وإلهام العاملين للارتقاء بقدراتهم، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة بشكل عام، ويعزز مناخ العمل الإبداعي ويشجع الابتكار (الجبوري، 2022).

وفي السياق ذاته، يُعد الإبداع المؤسسي حجر الزاوية في التميز التنظيمي، إذ يُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، ويمنحها القدرة على إنتاج حلول غير تقليدية تدعم قدرتها التنافسية (الخطيب، 2021) وتبرز أهمية الإبداع المؤسسي بشكل خاص في بيئات العمل التي تتسم بالتغيير السريع، كبيئة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، التي تتجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال دعم الابتكار والقيادة الفعالة في مختلف القطاعات (الشمري، 2023).

وتُعد القيادة التحويلية إحدى الركائز التي يعتمد عليها تعزيز الإبداع في المؤسسات، إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومنها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية – وبين مستويات الإبداع لدى العاملين (البقي، 2021).

ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات الرائدة إلى استقطاب وتطوير القادة التحويليين القادرين على خلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع، من خلال دعم المبادرات، وتوفير الحرية في التعبير عن الأفكار، وتمكين العاملين

من التجريب والتطوير دون خوف من الفشل (الحري، 2022).

وفي ضوء ما سبق، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة، باعتبارها من الشركات النشطة في القطاع الخاص السعودي، والتي تواجه تحديات تتطلب نماذج قيادية مرنة ومبتكرة.

مشكلة الدراسة

تشهد بيئات الأعمال الحديثة تحولات متسارعة بفعل التغيرات التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، الأمر الذي جعل المؤسسات بحاجة ماسة إلى أنماط قيادية قادرة على تحفيز القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، ومن أبرز هذه الأنماط تبرز القيادة التحويلية كمدخل إداري يساهم في تعزيز بيئة عمل مرنة، داعمة للابتكار والتجديد (الدرعان، 2020).

وأن غياب ممارسات القيادة الحديثة داخل الشركة، تؤدي إلى غياب الحوافز النفسية والإدارية التي تشجع الموظف على التجديد والابتكار. ويشير العديد من الباحثين إلى أن غياب القيادة التحويلية في بيئات العمل يساهم في تقليل المبادرات الفردية والقدرة على التغيير إذ تعتمد القيادة التحويلية على الرؤية المشتركة، والتحفيز الإلهامي، والتمكين، مما يجعلها أداة فعالة لدفع المؤسسة نحو النمو المستدام (الحري، 2022)

ويُعد الإبداع المؤسسي ضرورة استراتيجية لاستدامة المنظمات في ظل بيئة تنافسية، حيث ينعكس على تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة الداخلية، وتوليد أفكار جديدة تتماشى مع متطلبات التغيير (الشامي، 2023). وتؤكد الأدبيات الإدارية أن تهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع، ترتبط بدرجة كبيرة بمستوى القيادة التحويلية داخل المنظمة (عبد الله، 2021).

وفي هذا السياق، تُولي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتمامًا كبيرًا بتطوير القيادات الإدارية وتحفيز الابتكار في بيئات العمل، انطلاقًا من قناعة راسخة بأن التنمية المستدامة لا يمكن أن تتحقق دون وجود قادة مُلهمين قادرين على توجيه فرق العمل نحو الإنجاز والإبداع. وتُشير وثائق الرؤية إلى أهمية "تعزيز ثقافة التميز في القطاعين العام والخاص، وبناء بيئة محفزة للإبداع والابتكار.

بناءً على ما سبق، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الوقوف على الدور العملي للقيادة التحويلية في تحسين الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري وذلك من خلال تحديد مدى تأثير الإبداع المؤسسي بعناصر القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإدراك وإثارة الإبداع حيث يمكن أن تساهم نتائج

هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تبني نماذج قيادية ملهمة، تُعيد الحيوية إلى بيئة العمل، وتُحفز على التجديد والتميز المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات رؤية 2030. وتتمثل المشكلة الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها في التعرف على أثر القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي دراسة حالة على العاملين في شركة العماري بجدة.

أسئلة الدراسة

تنطلق الدراسة من السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر ممارسات التأثير المثالي لدى القادة في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى موظفي شركة العماري بجدة؟
2. كيف تسهم آليات الاستثارة الفكرية التي يمارسها القادة في تنمية الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة؟
3. إلى أي مدى يُؤثر اهتمام القادة بالاحتياجات الفردية للعاملين على دعم الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة؟
4. ما مدى فاعلية التحفيز الإلهامي الذي يمارسه القادة في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى العاملين بشركة العماري بجدة.

أهداف الدراسة

التعرف على أثر القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. بيان أثر ممارسات التأثير المثالي لدى القادة في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى موظفي شركة العماري بجدة.
2. تحليل مدى إسهام آليات الاستثارة الفكرية التي يستخدمها القادة في تنمية الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة.
3. استكشاف أثر اهتمام القيادة بالاحتياجات الفردية للموظفين على دعم الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة.

4. تحديد مدى فاعلية التحفيز الإلهامي في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى العاملين بشركة العماري بجدة.

أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو التالي:

أولاً - الأهمية العلمية:

1. تقدم هذه الدراسة إضافة علمية في مجال القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي من خلال ربط الأبعاد النظرية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) بالإبداع المؤسسي داخل بيئة العمل السعودية.
2. تسعى الدراسة لسد الفجوة في الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي في قطاع الشركات الخاصة داخل المملكة، وتحديدًا في مدينة جدة.
3. توفر نتائج الدراسة قاعدة بيانات علمية يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة تستهدف موضوعات القيادة والإبداع في بيئات عمل مشابهة.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تساعد النتائج المديرين التنفيذيين والقيادات في شركة العماري على فهم كيف تؤثر أنماط القيادة التحويلية على تنمية الإبداع لدى الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي
2. توضح الدراسة كيفية تهيئة بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية من خلال أساليب القيادة التحويلية، مما يساهم في رفع القدرة التنافسية للشركة.
3. تتيح نتائج الدراسة للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة قائمة على بيانات علمية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي.

محددات الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على شركة العماري بجدة.
- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين في شركة العماري بجدة.

• **الحدود الزمنية:** المدة الزمنية المستغرقة في انجاز هذه الدراسة امتدت من الفصل الثاني من العام الدراسي 2025م.

• **الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات تناولت متغير القيادة التحويلية، منها: دراسة الجهني (2024) ودراسة المحيلان (2025) ودراسة نصر والسفياني (2024) ودراسة بن ظفرة (2023) وأما متغير الإبداع المؤسسي فقد اعتمدت الدراسة على دراسة كل من: الصادق (2024) النويصر (2022) ودراسة نجم (2022).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى الوقوف على المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة: القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي، كما يتناول الفصل عرضًا منهجيًا للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبيًا، التي تطورت منذ السبعينات الميلادية، وارتبطت ظهورها بتغيرات جوهرية في بيئات الأعمال، ما جعلها تحظى باهتمام الباحثين الذين سعوا لفهم أثرها في تحفيز الإبداع، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي وتستند هذه القيادة إلى مجموعة من الأبعاد التي تمكن القائد من تعزيز الالتزام والإبداع في بيئة العمل، أبرزها: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية، وهي أبعاد أثبتت فعاليتها في بيئات متعددة، من بينها المؤسسات الصناعية والتعليمية والخدمية. (الخليفي، 2023).

مفهوم القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية أهمية في الوقت الراهن، خاصة في المنظمات التي تعمل ضمن بيئات تتسم بالديناميكية والتغير السريع. ويعزى ذلك إلى قدرتها على إحداث تحولات جوهرية في سلوكيات وتوجهات الأفراد، من خلال تحفيزهم لتجاوز اهتماماتهم الشخصية والعمل من أجل تحقيق

أهداف المنظمة وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه الموظفين، بل تسعى إلى إلهامهم، وتعميق التزامهم، وتعزيز تفاعلهم مع الرسالة المؤسسية، عبر مجموعة من الأبعاد، مثل: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية. وقد تعددت التعريفات المتعلقة بهذا النمط من القيادة وفقاً لاختلاف المنظورات النظرية للباحثين والكتاب في هذا المجال. ومنها:

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في سلوكيات واتجاهات الأفراد من خلال تعزيز الالتزام الجماعي بقيم المنظمة وأهدافها، وتوسيع اهتمامات الأفراد لتتجاوز مصالحهم الشخصية نحو تحقيق الصالح العام (بقادر، علالي، 2020).

أما الطعان والزبيدي (2021)، فقد عرّفوا القيادة التحويلية بأنها عملية ابتكار رؤية مستقبلية مرغوبة للمنظمة، والعمل على نقل هذه الرؤية إلى جميع العاملين، وإقناعهم بضرورة تحويلها إلى واقع ملموس والمحافظة عليها على المدى الطويل.

ويقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة: درجة توافر السلوكيات القيادية التحويلية كما يدركها العاملون في المنظمة، والمتمثلة في أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية، وذلك كما تقيسها استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

أهمية القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من أنماط القيادة الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية ومؤثرة داخل المنظمات، حيث يسعى القادة التحويلين إلى تحديد رؤية واضحة للمستقبل وتطوير الأنظمة بما يتواءم مع متطلبات المرحلة القادمة. فهم لا يقتصرون على إدارة الوضع القائم، بل يعملون على تعريف المرؤوسين بالمشكلات والتحديات، وتحفيزهم على تجاوزها وخلق فرص النجاح. (المري، 2023).

كما تركز القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة، من خلال تعديل الأنظمة وتطويرها، وتفويض السلطات، وتمكين العاملين، وتعزيز الثقة بالنفس والثقة بالقيادة. ويتميز القائد التحويلي بقدرته على نقل المؤسسة من الوضع التقليدي إلى آفاق أرحب من الإبداع والابتكار والاستمرارية في التطور. (قائد، 2022).

ومن أبرز سمات هذا النوع من القيادة أنه يغير اهتمامات الأفراد من مجرد التركيز على الحوافز مقابل الأداء، إلى تطويرهم فكريًا وإبداعيًا. كما تسعى القيادة التحويلية إلى ترسيخ معايير تنظيمية ضمن نسق مؤسسي

متكامل، بهدف تحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، بما يعزز الهوية المؤسسية، ويمنح المنظمة قيمة مضافة ضمن ثقافتها التنظيمية.

وكما تتجلى أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على إحداث تغيير فعال على مستوى الأفراد والمؤسسات، حيث تُعد أداة رئيسة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحفيز ثقافة التغيير، وإعادة ترتيب الأولويات، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتقدم. (الغامدي، 2021).

أبعاد القيادة التحويلية:

تتألف القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية، هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وتسهم هذه الأبعاد مجتمعة في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وتُعزز من قدرة الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التحديات المهنية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على تحسين الأداء المؤسسي وتطويره. ويمكن عرضها على النحو التالي:

1. **التأثير المثالي:** يُعد التأثير المثالي أحد الأبعاد الجوهرية في القيادة التحويلية، حيث يركّز على شخصية القائد بوصفه قدوة يُحتذى بها من قبل أفراد المنظمة. يتمثل هذا التأثير في القيم والمبادئ التي يُجسدها القائد، مما يُكسبه احترام وثقة مرؤوسيه، ويدفعهم إلى الالتزام برؤيته التنظيمية والقائد يمثل القدوة الحسنة لما يحمل من معاني الايثار التعاوني والتسامح وحب الآخرين فيقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الشخصية، ويحلل بتصرفات ذات طابع أخلاقي مما يدفع المرؤوسين إلى النظر إليه بحب واحترام، ويكون محل إعجاب وتقدير (جرجري وعبيدي، 2020)

2. **الدافع الإلهامي:** يحدث الدافع الإلهامي عندما يسلك القائد التحويلي طرق التحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، ويذكي فيهم الحماس حيث يعمل على مشاركة المرؤوسين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة واطهار قيم الحماس والتفاؤل والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة كما يعمل على تشجيع التابعين على التعلم من تجارب السابقين واستثمارها ويعبر عن الأهداف المهمة بأسلوب سلس وطرق بسيطة (أبو غيث، 2022)

3. **الاستثارة الفكرية:** يعمل القائد على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف. كما يسهم القائد التحويلي في تشجيع التغيير الإبداعي،

وتحفيز العاملين على مواجهة المشكلات التنظيمية سواء كانت تقنية أو إنسانية بطرق مبتكرة. ووفقًا لما أشار إليه المداح وخضر (2021)، فإن هذا النوع من القادة يُشجع الموظفين على التفكير بطرق جديدة تجاه المشكلات القديمة، ويتيح لهم مناقشته دون خوف من الانتقاد، مما يُعزز بيئة من الثقة والانفتاح. وفي السياق ذاته، أوضح العزايزة (2020) أن القيادة التحويلية تُحفّز العاملين على ممارسة التفكير الناقد وتجاوز أنماط التفكير التقليدية، بما يساهم في تطوير قدراتهم الإبداعية وتحسين جودة القرارات داخل المنظمة.

4. **الاهتمامات الفردية:** تُعد الاهتمامات الفردية من السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، إذ تتجلى في مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد من أجل منح كل مرؤوس اهتمامًا شخصيًا، من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة ومراعاتها (واري، 2023) ويُؤمن القائد التحويلي بقيمة كل فرد، ويُولي اهتمامًا بالفروق الفردية بين العاملين، فيرصد احتياجاتهم المهنية والشخصية ويسعى إلى تلبيتها، ويُظهر الاحترام والتقدير لهم، ويستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم. كما يعمل على مساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، ويشجعهم على تبادل وجهات النظر، ويُعزز لديهم مفهوم التطوير الذاتي والمهني بشكل مستمر (المهلاوي، 2020).

ومما سبق يتضح أن تكامل هذه الأبعاد لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، بل يساهم أيضًا في تعزيز الولاء المؤسسي، وتحقيق أهداف المنظمة بطرق أكثر استدامة.

المبحث الثاني: الإبداع المؤسسي

يُعد الإبداع المؤسسي من المفاهيم المحورية في بيئة الأعمال المعاصرة، لما له من دور حاسم في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات المعقدة في ظل بيئة تنافسية متزايدة. فالإبداع لا يُعد ترفًا تنظيميًا، بل هو ضرورة استراتيجية تُمكن المؤسسات من تطوير منتجاتها، وتحسين عملياتها، وابتكار حلول جديدة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تعريف الإبداع المؤسسي:

يُعد الإبداع المؤسسي أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز والتفوق في بيئات العمل المعاصرة، ويُعرف بأنه القدرة التنظيمية على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو حلول تُضيف قيمة للمنظمة وتُساهم في بقائها وتفوقها في بيئة تتسم بالتغيير السريع والتنافس الحاد. ويشمل الإبداع المؤسسي

جميع مستويات المنظمة، من القيادة العليا إلى الموظفين في المستويات التنفيذية، بحيث يتم تمكينهم من التفكير الإبداعي، واقتراح الحلول المبتكرة، والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر (الهاشمي، 2022).

ويُعد الإبداع المؤسسي من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة الحديثة، ويعكس قدرة المؤسسة على التجديد والتحسين المستمر من خلال تبني أفكار وممارسات غير تقليدية. وقد أشار القحطاني (2021) إلى أن الإبداع المؤسسي يُمثل أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتطوير العمليات الداخلية.

ويدعمه العنزي (2020) في وصفه للإبداع على أنه سلوك تنظيمي يهدف لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. كما يؤكد الشناق (2022) أن الإبداع لا يقتصر على المنتجات والخدمات، بل يشمل أساليب الإدارة وطرق العمل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة.

ويقصد بالإبداع المؤسسي إجرائياً: مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها العاملون في المؤسسة لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتطبيقها على مستوى العمليات أو الخدمات أو طرق العمل بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية العمل في بيئة تنافسية.

متطلبات الإبداع المؤسسي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتبناها الإدارة المبدعة وتُعد محفزة لظهور الإبداع المؤسسي داخل بيئة العمل، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- **التحدي:** يتمثل التحدي في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتناسب مع مهاراته وخبراته وقدراته على التفكير الإبداعي. ويجب على المدير أن يمتلك معرفة شاملة بمعلومات الأفراد العاملين معه، مما يساعد على تحفيز الدوافع الجوهرية الكامنة لديهم، وبالتالي تعزيز قدرتهم على الإبداع.
- **الحرية:** تُعد الحرية من أهم العوامل الداخلية التي تتيح للموظفين الشعور بالتملك والانتماء نحو العمل، خاصةً عندما يُمنحون الفرصة لإنجاز المهام بالطريقة التي يفضلونها. ومع ذلك، قد يُساء استخدام هذه الحرية من قبل بعض المديرين الذين يغيرون الأهداف باستمرار دون توجيه أو ضبط، مما قد يضعف الروح الإبداعية (العجمي، 2017).

- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** يهمل بعض المديرين أهمية تقديم الدعم والتقدير للأفكار الإبداعية، حتى تلك التي لا تُكَلَّل بالنجاح، مما يؤدي إلى خنق الإبداع. في المقابل، يحتاج الأفراد إلى الشعور بأهمية ما يقدمونه، والاعتراف بجهودهم، مع التسامح تجاه الأخطاء، وهو ما يُسهم في خلق بيئة خصبة للإبداع.
- **الذكاء:** على الرغم من أن كل مبدع يُفترض أن يكون ذكيًا، فإن الذكاء وحده لا يكفي للإبداع. ويُعد الذكاء شرطًا ضروريًا ولكنه غير كافٍ، ما يعني أن الفرد المبدع يجب أن يمتلك مستوىً مقبولاً من الذكاء بالإضافة إلى السمات الأخرى المرافقة للإبداع (بشير، 2020)
- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** يُعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد المحركات الرئيسة للإبداع، حيث تسعى المؤسسات الناجحة إلى تعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين، واحترام مشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على سلوكهم الإبداعي.
- **توقع الإبداع:** من بين أهم الوسائل التي تُحفِّز الإبداع أن يشعر الموظفون بأن المدير يتوقع منهم أن يكونوا مبدعين، وأنه يقدر مساهماتهم وأفكارهم، وهو ما يعزز فيهم الثقة والرغبة في الابتكار والمبادرة. (حمودة، 2022)

مما سبق يتضح أن الإبداع المؤسسي يتطلب مناخًا تنظيميًا داعمًا، يوفر مساحة من الحرية والتشجيع والتقدير للأفكار الجديدة، إلى جانب الاستعداد لتحمل المخاطر والتعلم من الفشل. كما يرتبط الإبداع بمدى توافر الحوافز، وتمكين العاملين، ودور القيادة في إتاحة فرص التفكير الجماعي والفردية، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى التغيير والمبادرة.

معوقات دعم الإبداع المؤسسي:

- يرى مسعوني (2018) أن آراء الباحثين قد تعددت حول معوقات الإبداع والعوامل التي تحول دون تطويره وجني الفوائد المرجوة منه، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:
- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة، نتيجة تعوّد الأفراد على نمط معين من العمل ورفض التغيير (مقاومة التغيير).
- الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة، وهو ما يُعرف بـ "خوف التفكير".
- محدودية خبرة وثقافة القيادة الإدارية، وعدم تطبيق الديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين.

- ضعف الحوافز المقدمة للمبدعين، سواء كانت مادية أو معنوية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي، الذي لا يدعم الإبداع أو يتقبل الأفكار الجديدة.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي، حيث يُطبق هيكل لا يسمح بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف.
- ضعف الثقة بالنفس، وهو من المعوقات المرتبطة بذات الفرد
- الميل إلى المجارة والامتثال للمعايير السائدة، مما يعيق استخدام الخيال والتفكير الابتكاري.
- الحماس المفرط واستعجال النتائج، وهو ما يؤدي إلى التفكير النمطي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن معوقات الإبداع المؤسسي ليست محصورة في عامل واحد، بل هي نتاج تفاعل بين عوامل تنظيمية وشخصية واجتماعية تؤثر سلباً في قدرة الأفراد والمؤسسات على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى معالجة هذه التحديات من خلال بناء بيئة داعمة للإبداع، وتعزيز الثقة بالنفس، وتمكين العاملين، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، إضافة إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية السائدة، بما يساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور أبرز الأدبيات التي تناولت القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي، بهدف الوقوف على ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد الفجوات البحثية التي تساهم هذه الدراسة في معالجتها، إلى جانب دعم الإطار النظري وتأسيس المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث وهي على النحو التالي:

- **سعت دراسة الشرفات (2025)** الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاهتمامات الفردية) في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف الاستبانة، واستخدام عدد من الاساليب الاحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومُعامل الانحدار المتعدد، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، استخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية وتكونت من جميع العاملين في فروع البنك الأهلي الأردني وبلغت (199) موظفاً وتم استرداد (187) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب المديرين في البنك من خلال عقد دورات تعنى بتدريب القادة ليكونوا

أكثر فعالية في تحقيق أهداف البنك وأكثر قدرة على التأثير على الموظفين، والمساهمة في زيادة معدلات مشاركة الموظفين في عملهم.

- **هدفت دراسة عبدالعزیز والقحطاني (2025)** إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وقد اتبع الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة في مجتمع الدراسة والذي بلغ (197) مفردة من العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.01، وقد بينت الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01، وتبين أن جميع أبعاد محور القيادة التحويلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى يليه بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية ثم بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد الحافز الإلهامي في المرتبة الرابعة، كما بينت النتائج ارتفاع مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.98. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها العمل على زيادة وعي إدارة الشركة بضرورة أن يتمتع المدير بالمعرفة التي تترك أثراً إيجابياً لدى الأفراد العاملين في الشركة وقيام الإدارة بالعمل على تحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم واهتمام المدير بالعمل على تقويم التزام رؤوسيه برسالة الشركة بشكل دوري وقيام المدير بالعمل على إشراك العاملين في الشركة في وضع الخطط التطويرية.

- **بينت دراسة المحيلان (2025)** أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية، التمكين) على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية / إقليم الشمال. وكذلك يوجد أثر لبعده التأثير المثالي، وبعده الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام القائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من موظفي التسويق في البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال وتوصلت الدراسة إلى أن

البنوك المبحوثة تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية، التمكين)، واتفقت إجابات المبحوثين، على درجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، بحيث يوجد أثر للمتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية، التمكين) على المتغير التابع (الإبداع التسويقي).

- **هدفت دراسة نصر، السفياي (2024)** إلى معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز وتحديد مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين فيها. كما هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) مجتمعة ومنفردة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (708) موظفاً وموظفة من إداريين وأطباء وفنيين ممن يعملون في هذه المستشفيات، والذين يتوزعون في (13) مستشفى بمحافظة تعز، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من (249) استبانة، واعتمد منها (228) استبانة في التحليل الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وعدد من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات المركب CR، ومتوسطات التباين المستخلص AVE، ونمذجة المعادلة البنائية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات محل الدراسة مرتفع، ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين أيضاً مرتفع. كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي، وكان أثر بعد الاستشارة الفكرية في الارتباط الوظيفي إيجابياً. في حين بقيت الأبعاد المتمثلة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية ليس لها تأثير.

- **جاءت دراسة بن ظفرة (2023)** للتعرف على مساهمة الإجراءات والأنشطة التي تنفذها القيادة التحويلية في إمارة منطقة عسير لمكافحة أزمة جائحة كورونا في الجانب الصحي والتعرف على مدى استجابة المجتمع في تطبيق الإجراءات التي اتخذتها الإمارة مع التعرف على المعوقات التي واجهت الإمارة عند تطبيق تلك الإجراءات. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، وبلغ مجتمع الدراسة بجميع موظفي إمارة منطقة عسير (600) موظفاً وموظفة وتمثل عدد أفراد العينة (200) موظفاً. وأظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية في إدارة الأزمة وتطبيق الإجراءات الصحية التي تتخذها الإمارة للحد من أزمة جائحة كورونا. أوصى الباحثان بالعمل على سرعة تنفيذ الإجراءات من الجهات الحكومية في إمارة منطقة

عسير لمواجهة أزمة جائحة كورونا، والاهتمام بتحسين مستوى وعي أفراد المجتمع بتنفيذ الإجراءات الاحترازية.

- **سعت دراسة بن سعيد (2024)** إلى معرفة واقع الإبداع المؤسسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المنهجية: ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطبيق استبانة مكونة من محورين: الإبداع المؤسسي والسلوك التنظيمي، على عينة مكونة من 383 معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة والبريمي بسلطنة عمان. النتائج: توصلت النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة إلى أن مستوى الإبداع المؤسسي والسلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، من وجهة نظر المعلمين، مرتفع جداً بشكل عام. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع المؤسسي وأبعاد السلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. وتراوحت قوة الارتباط بين الضعيف والمتوسط، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس زاد السلوك التنظيمي وتوصي الدراسة الوزارة والمديريات بتطبيق أفكار المبدعين على أرض الواقع.

- **هدفت دراسة الصادق (2024)** إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي من خلال تعزيز المزايا التنافسية في بعض منظمات الأعمال المصرية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة المدرجة بالبورصة المصرية والبالغ عددها حوالي (219) شركة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة المسح كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (150) فرداً يمثلون (50) شركة من مجتمع الدراسة، والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية لتمثيل معظم قطاعات البورصة المصرية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على المزايا التنافسية، كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الإبداع المؤسسي، وأخيراً يوجد دور وسيط للمزايا التنافسية في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي في منظمات الأعمال المصرية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تكشف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي أو بمتغيرات تنظيمية أخرى عن قدر كبير من التقاطع والاتساق فيما بينها من جهة، والتباين في بعض الجوانب المنهجية

والميدانية من جهة أخرى. وفيما يلي عرض لأبرز أوجه الاتفاق والاختلاف وأوجه الاستفادة:

أ. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مثل دراسات الشرفات (2025)، عبدالعزيز والقحطاني (2025)، المحيلان (2025)، ونصر والسفياني (2024) على أن القيادة التحويلية تُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية، مع إضافة بعض الدراسات بعد التمكين بوصفه بعدًا إضافيًا كما في دراسة المحيلان. كما اتفقت هذه الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى اعتمادها على أساليب إحصائية متعددة لاختبار الفرضيات، بما يعزز من المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية وعلى صعيد النتائج، كشفت معظم الدراسات عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية ومخرجات تنظيمية مرغوبة مثل الاندماج الوظيفي (الشرفات، نصر والسفياني)، الرشاقة التنظيمية (عبد العزيز والقحطاني)، الإبداع التسويقي (المحيلان)، والإبداع المؤسسي (النويصر، الصادق، بن سعيد). كما أظهرت أن مستويات ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة في مختلف البيئات التطبيقية، سواء في المؤسسات المالية أو التعليمية أو الصحية أو الحكومية.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

رغم هذا التوافق، إلا أن الدراسات السابقة تباينت في عدة جوانب. فقد اختلفت في المتغيرات التابعة التي تناولتها؛ فبينما ركزت بعض الدراسات على الإبداع المؤسسي بشكل مباشر (بن سعيد، الصادق، النويصر)، اختارت دراسات أخرى التركيز على متغيرات وسيطة أو مرتبطة مثل الارتباط الوظيفي (نصر والسفياني)، أو الرشاقة التنظيمية (عبد العزيز والقحطاني)، أو الإبداع التسويقي (المحيلان)، أو حتى إدارة الأزمات كما في دراسة بن ظفرة (2023). كما تنوعت السياقات التطبيقية ما بين بنوك، شركات سيارات، مؤسسات تعليمية، وهيئات حكومية، ما يعكس ثراءً وتنوعًا في مجال تطبيق القيادة التحويلية. وأما الدراسة الحالية فتركز على بيئة المملكة العربية السعودية في شركة خاصة، وبالتالي تختلف التحديات التنظيمية والثقافية في تفسير نتائج القيادة التحويلية بشكل يتناسب مع البيئة المحلية في السعودية.

ج. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

توفر الدراسات السابقة إطارًا نظريًا غنيًا يمكن الاستفادة منه لبناء الأسس المعرفية التي تدعم الدراسة

الحالية. فكانت اغلب الدراسات السابقة التي تم طرحها لها فائدة في تعلم كيفية إعداد الأداة والوصول إلى بناء الاستبانة بشكل صحيح، هذا بالإضافة إلى التطرق إلى مجموعة الفصول الخاصة بالدراسات الحديثة وكيفية إعدادها، هذا بالإضافة إلى اقتباس بعض من المفاهيم النظرية التي ارتبطت بمتغيرات الدراسة المستقلة: القيادة التحويلية، والمتغير التابع: الإبداع المؤسسي.

د. الفجوة البحثية:

معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع المؤسسي تم إجراؤها في بيئات عمل تختلف من حيث الثقافة التنظيمية والاقتصادية عن البيئة المحلية في المملكة العربية السعودية. على الرغم من وجود دراسات تناول هذا الموضوع في الشركات الغربية أو الشرق الأوسط بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الشركات السعودية، خصوصًا شركة العماري في جدة. وبالتالي، فإن الفجوة تكمن في محدودية الدراسات التي تركز على دور القيادة التحويلية في دعم الإبداع المؤسسي، خاصة في سياق الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، نادرة. لذلك، تعتبر هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على أثر تطبيق القيادة التحويلية في شركة العماري والتي قد تؤثر على الإبداع المؤسسي بشكل مختلف عن البيئات التقليدية هذه العلاقة بشكل أكثر تفصيلًا في بيئة العمل السعودية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا معنويًا ودال إحصائيًا في دعم الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة. ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

- الفرضية الأولى: تُسهم ممارسات القائد القائم على التأثير المثالي في دعم الإبداع المؤسسي لدى موظفي شركة العماري بجدة، بشكل يُظهر دلالة إحصائية واضحة.
- الفرضية الثانية: تؤثر آليات الاستثارة الفكرية التي يعتمدها القادة في تنمية الإبداع المؤسسي بين العاملين في شركة العماري بجدة بصورة ذات دلالة إحصائية.
- الفرضية الثالثة: ينعكس اهتمام القيادة بالاحتياجات الفردية للموظفين على تنمية الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة، وذلك وفق أثر ذي دلالة إحصائية.
- الفرضية الرابعة: يلعب التحفيز الإلهامي دورًا محوريًا في دعم الإبداع المؤسسي بشركة العماري بجدة، مما يؤدي إلى أثر إحصائي ملموس.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

يُعد هذا الفصل محورًا أساسيًا في البحث العلمي، حيث يُوضّح المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة، ويُحدد الأدوات والإجراءات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للقارئ أن يتعرف على المسار المنهجي الذي سار عليه الباحث، بدءًا من تحديد المنهج العلمي المناسب، واختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان اتساق الدراسة ومنحها مصداقية علمية، وتسهم في تعزيز الموضوعية في النتائج والاستنتاجات.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُعنى بوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كما هي في الواقع، بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات وفهم طبيعة التأثير المتبادل بينها. وقد تم استخدام هذا المنهج لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يسهم في وصف أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي كما يدركها العاملون في شركة العماري بجدة، ومن ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين.

ويرتكز اختيار المنهج الوصفي التحليلي على قدرته في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية المعقدة، بما في ذلك السلوك القيادي وتأثيره على مناخ العمل ومستوى الإبداع داخل المؤسسة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على نطاق الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة العماري بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (159) ويشمل مجتمع الدراسة فئات متعددة من الموظفين ممن تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة اللازمة للإجابة على أداة الدراسة بموضوعية ودقة. وتعد شركة العمّاري كيان تجاري سعودي متنوع، تأسست في مدينة جدة عام 1972، وتوسعت تدريجيًا حتى أصبحت واحدة من أبرز المؤسسات التجارية في المملكة العربية السعودية. يقع المقر الرئيسي للشركة في جدة، كما تمتلك حضورًا فاعلاً في مدينة الرياض. وتعمل الشركة في ثلاث قطاعات رئيسية تشمل: تجارة الأقمشة، والذهب والمجوهرات، والتطوير العقاري. وقد أسهم تنوع أنشطتها

في ترسيخ مكانتها في السوق المحلي وتعزيز قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق. وتنتشر فروع الشركة في عدة مواقع حيوية داخل مدينة جدة، تشمل: فرع البلد (مركز الكورنيش التجاري)، وفرع التحلية، وفرع الأندلس مول، وفرع السلام مول، وفرع حي الأمير فواز. وتضم الشركة هيكلًا وظيفيًا متنوعًا يشمل مناصب قيادية عليا مدير عام ومدير تنفيذي، ومديري القطاعات كالأقمشة والذهب والمجوهرات وتشمل الشركة عدد من الموظفين مدير الفروع، مشرف المعرض، البائعين، منسقي الطلبات، محاسبين، مسؤولي خدمة العملاء، ومشرفي المستودعات. هذا التنوع في المسميات يعكس التنظيم الدقيق داخل الشركة، ويعزز من كفاءة الأداء والتكامل بين قطاعاتها المختلفة.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لعدة اعتبارات، أبرزها:

- تمثيله الواقعي لبيئة عمل نشطة تعتمد على التفاعل القيادي اليومي.
 - وجود هيكل تنظيمي واضح يعزز من إمكانية رصد الأدوار القيادية.
 - تنوع الخبرات والمستويات الإدارية داخل الشركة، مما يثري عملية جمع البيانات والتحليل.
- وقد رُوعي في تحديد المجتمع أن يكون مناسبًا لطبيعة الدراسة التي تعتمد على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي، بما يعكس واقع الممارسات الإدارية في السياق الفعلي للشركة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع العاملين في شركة العماري بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (159) موظفًا. ونظرًا لأن حجم المجتمع يمكن حصره بدقة، فقد استخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، لضمان تمثيل موضوعي لكافة فئات الموظفين داخل الشركة ولتحديد حجم العينة المناسب، تم احتساب حجم العينة باستخدام المعادلة الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة للمجموعات الصغيرة، وهي المعادلة التالية:

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)) + (E^2 \cdot (N - 1))} = n$$

حيث:

- n حجم العينة المطلوبة
- N حجم المجتمع الأصلي = 159
- Z القيمة المعيارية المرتبطة بمستوى الثقة (90%) = 1.645
- p نسبة التكرار المقدرة (نسبة الاستجابة المتوقعة، وتستخدم 0.5 لزيادة الدقة)
- E هامش الخطأ المسموح به = 0.05

بذلك يكون حجم العينة المناسب هو تقريباً (100) مفردة، وهو الحجم الذي تم اعتماده في هذه الدراسة عند مستوى ثقة 90%، وبهامش خطأ $\pm 5\%$ وقد حرص الباحث على التأكد من تمثيل العينة لجميع الفئات الإدارية والفنية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة مع التأكيد على سرية الإجابات واستخدامها لأغراض علمية فقط وقام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً وبلغ عدد الإجابات المستوفاة (100) مفردة وهو كاف لإجراء التحليل الإحصائي.

أدوات الدراسة

- خطوات بناء الاستبانة:

1. تحديد محاور الاستبانة والأبعاد الرئيسية لها.
2. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء الاستبانة. حيث تم بناء هذا المحور الأول من خلال استناد إلى دراسة سابقة وهي: دراسة الجهني (2024) دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتيسير التغيير التنظيمي من جهة نظر الموظفين (دراسة تطبيقية بجامعة طيبة في المدينة المنورة). وتم بناء المحور الثاني على دراسة نجم (2022) دور التحول الرقمي في دعم الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركات صناعة الدواء في مصر.
3. صياغة عبارات كل محور وكل بعد.
4. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على المشرف والسادة المحكمين والاتفاق على التعديلات، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية (الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: ويشمل محاور الاستبانة، والذي يحتوي على محورين كالتالي:
 - أ- المحور الأول: القيادة التحويلية ويشتمل على (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية، التحفيز الإلهامي).
 - ب- المحور الثاني: الإبداع المؤسسي ويشتمل على (10) عبارة.
- خيارات الاستجابة: تشتمل الاستبانة على خمس خيارات للاستجابة (غير موافق بشدة، موافق بشدة محايد، موافق، موافق بشدة) وتخضع خيارات الاستجابة على عبارات محوري الاستبانة لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		أكبر من	إلى
1.	موافق بشدة (بدرجة كبيرة جدًا)	4.20	5.00
2.	موافق (بدرجة كبيرة جدًا)	3.40	4.20
3.	محايد (بدرجة متوسطة)	2.60	3.40
4.	غير موافق (بدرجة قليلة)	1.80	2.60
5.	غير موافق بشدة (بدرجة قليلة جدًا)	1.00	1.80

حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق والذي يقع بداخله المتوسط ويعطى المستوى الذي يقابله.

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق: تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمحور، للتأكد من صدق الاستبانة على النحو التالي:

جدول (3) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	الأبعاد	المحور
**0,875	3	**0,834	1	التأثير المثالي	(القيادة التحويلية)
**0,898	4	**0,757	2		
ارتباطه بالدرجة الكلية = **0,914				الاستثارة الفكرية	
**0,908	7	**0,887	5		
**0,911	8	**0,915	6	الاهتمامات الفردية	
ارتباطه بالدرجة الكلية = **0,939					
**0,875	11	**0,887	9	التحفيز الإلهامي	
**0,849	12	**0,850	10		
ارتباطه بالدرجة الكلية = **0,940				-	
**0,933	15	**0,907	13		
**0,948	16	**0,904	14	(الإبداع المؤسسي)	
ارتباطه بالدرجة الكلية = **0,954					
**0,833	6	**0,708	1		
**0,842	7	**0,700	2		
**0,702	8	**0,719	3		
**0,840	9	**0,718	4		
**0,824	10	**0,731	5		

يتضح من جدول (3) ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول: تراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور ما بين (0,757: 0,954) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) مما يدل إلى الاتساق الداخلي للاستبانة، وبالتالي يشير إلى صدقها.
- بالنسبة للمحور الثاني: تراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور ما بين (0,702: 0,842) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) مما يدل إلى الاتساق الداخلي للاستبانة، وبالتالي يشير إلى صدقها.

ثانياً: الثبات:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (4) معاملات ثبات ألفا للاستبانة

معامل الثبات	الأبعاد	المحاور
0,860	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0,927	الاستثارة الفكرية	
0,888	الاهتمامات الفردية	
0,918	التحفيز الإلهامي	
0,965	المحور الأول ككل	
0,900	المحور الثاني ككل	الإبداع المؤسسي

يتضح من جدول (4) ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول: أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول تراوحت بين (0,860 - 0,918) وقد بلغت للمحور الأول (0,965) وهي قيم ثبات مرتفعة إحصائياً.
- بالنسبة للمحور الثاني: أن معامل الثبات للمحور الثاني بلغ (0,900) وهي قيمة ثبات مرتفعة إحصائياً.
- وتدل قيم الثبات السابقة إلى ثبات الاستبانة مما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها من تطبيقها.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات وفق الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة.
2. ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف محاور الاستبانة.
5. تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، حيث يتم وصف العينة، وتحليل محاور أداة الاستبانة، وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

خصائص عينة الدراسة

استخدم الباحث الجدول التكرارية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	المتغير
100	80%	80	ذكور	الجنس
	20%	20	إناث	
100	32%	32	ثانوية	المستوى التعليمي
	13%	13	دبلوم	
	49%	49	بكالوريوس	
	5%	5	ماجستير	
	1%	1	دكتوراه	
100	21%	21	1: > 5 سنوات	سنوات الخبرة
	40%	40	5: > 10 سنوات	
	39%	39	10 سنوات فأكثر	

يتضح من جدول (5) ما يلي:

- بالنسبة للجنس: أن نسبة (80%) من أفراد العينة من الذكور، و(20%) من الإناث ويشير هذا التوزيع إلى هيمنة الذكور على بيئة العمل في الشركة محل الدراسة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة المهام أو الثقافة التنظيمية السائدة.
- بالنسبة للمستوى التعليمي: أن نسبة (32%) من أفراد العينة مستواهم العلمي (ثانوية) و(13%) دبلوم و(49%) بكالوريوس و(5%) ماجستير، و(1%) دكتوراه يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات التعليمية، مع تركيز ملحوظ على فئة الحاصلين على البكالوريوس

- بالنسبة لسنوات الخبرة: أن نسبة (21%) من أفراد العينة سنوات خبراتهم (1 من إلى أقل من 5 سنوات) و(40%) سنوات خبراتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنة)، و(39%) سنوات خبراتهم (10 سنة فأكثر). ويدل هذا التوزيع على وجود خبرات تراكمية جيدة داخل الشركة، مما قد يعزز من فعالية تطبيق القيادة التحويلية ويزيد من فرص دعم الإبداع المؤسسي.

تحليل بيانات الدراسة

أ- درجة تطبيق القيادة التحويلية:

للتعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة؛ قام الباحث بتحليل عبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابة على عبارات المحور الأول، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات (القيادة التحويلية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	المستوى	الترتيب
1	يتمتع القادة في المؤسسة بكاريزما قوية وقدرة فاعلة على بناء علاقات إيجابية تعزز من تفاعل الفريق وثقته.	4,320	0,851	86,4	مرتفع جدا	1
2	تعتمد القيادة على منظومة من المبادئ الأخلاقية التي تضبط ممارساتها المهنية وتوجه قراراتها نحو السلوك القويم.	4,250	0,770	85	مرتفع جدا	2
3	تُظهر القيادة قدرة عالية على إدارة المواقف الطارئة من خلال استجابات مرنة وخطط عملية، إلى جانب جاهزيتها لتحمل تبعات القرارات.	4,000	1,054	80	مرتفع	3
4	تُولي القيادة اهتمامًا كبيرًا لرفاه الموظفين واحتياجاتهم المهنية والإنسانية، وتضع ذلك في عنايتها التنظيمية.	3,930	1,130	87,6	مرتفع	4
-	الدرجة الكلية لبعد التأثير المثالي	4,125	0,807	82,5	مرتفع جدا	-
5	تُبدي القيادة اهتمامًا باستجلاء المبادرات الخلاقية وتطبيقها في التصدي للتحديات داخل الشركة	4,250	0,903	85	مرتفع جدا	1
6	تشجع القيادة الموظفين على المشاركة بأفكارهم في تطوير حلول عملية للمخاطر القائمة.	4,080	0,950	81,6	مرتفع	3
7	تعتبر القيادة الابتكار الفكري وتوليد التصورات الجديدة ركيزة أساسية في معالجة القضايا التنظيمية	4,180	0,983	83,6	مرتفع	2
8	تسعى القيادة إلى تنمية إدراك الموظفين لطبيعة المخاطر، وتزويدهم بوسائل مدروسة تمكنهم من تقديم حلول فعالة.	4,040	0,983	80,8	مرتفع	4
-	الدرجة الكلية لبعد الاستثارة الفكرية	4,137	0,864	82,74	مرتفع جدا	-

2	مرتفع جدا	84	1,063	4,200	تحرص القيادة على إبداء التعاطف مع الموظفين من خلال تقديم الإرشاد والدعم النفسي في المواقف المختلفة.	9
4	مرتفع	82	1,049	4,100	يُظهر القادة اهتمامًا حقيقيًا بأراء العاملين، ويأخذون احتياجاتهم بعين الاعتبار، مع حرصهم على الإشادة بإنجازاتهم.	10
1	مرتفع جدا	84,2	0,987	4,210	تُشجّع الإدارة الموظفين على التعبير عن تطلعاتهم واحتياجاتهم المهنية، وتُظهر تقديرًا علنيًا لجهودهم المبذولة.	11
3	مرتفع	83,6	0,998	4,180	تعتمد القيادة مبدأ تكافؤ الفرص في إسناد المهام، بحيث تُمنح المسؤوليات الكبرى للأفراد الذين يمتلكون الكفاءة والخبرة المناسبة.	12
	مرتفع	83,44	0,887	4,172	الدرجة الكلية لبعدها الاهتمامات الفردية	-
3	مرتفع	82,4	1,017	4,120	تُبدي القيادة حرصًا دائمًا على دعم الحالة النفسية للعاملين عبر إشراكهم بالتوجيه الإيجابي والتحفيز المستمر.	13
4	مرتفع	80,6	1,114	4,030	تُظهر الإدارة اهتمامًا ملحوظًا بصوت الموظف، وتسعى إلى تلبية احتياجاته والاعتراف بما يحققه من نتائج مثمرة.	14
2	مرتفع	83,4	0,974	4,170	تقوم القيادة بإسناد المهام التي تتطلب مستويات عالية من الجهد والمسؤولية للعاملين الذين يمتلكون المهارات اللازمة.	15
1	مرتفع جدا	85,4	0,951	4,270	تُوزع المسؤوليات المتقدمة بناءً على تميز الأداء وكفاءة الموظف، دون تحيز أو مجاملة.	16
	مرتفع	82,94	0,919	4,147	الدرجة الكلية لبعدها التحفيز الإلهامي	-
	مرتفع	82,9	0,803	4,145	الدرجة الكلية للمحور الأول ككل	-

يتضح من جدول (6) ما يلي:

- بالنسبة للبعد الأول:

أن المتوسط الحسابي لعبارة البعد الأول من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (3,930 : 4,320)، وتقع اثنان منها في المستوى (مرتفع جدًا)، و(اثنان في المستوى (مرتفع)، وقد حصلت العبارة (1): "يتمتع القادة في المؤسسة بكاريزما قوية وقدرة فاعلة على بناء علاقات إيجابية تعزز من تفاعل الفريق وثقته. مما يدل على أعلى متوسط (4.320)، مما يدل على وجود قادة يتمتعون بالكاريزما والقدرة على الإقناع والتأثير الفعال. في المقابل، جاءت العبارة (4): "تولي القيادة اهتمامًا كبيرًا لرفاه الموظفين واحتياجاتهم المهنية والإنسانية، وتضع ذلك في عنايتها التنظيمية." في الترتيب الأخير ضمن هذا البعد رغم النسبة المرتفعة (87.6%)، ما قد يُشير إلى تباين في إدراك العاملين لأولوية احتياجاتهم مقارنة بالجوانب الشخصية لدى القادة. وبلغ المتوسط الكلي للبعد (4.125)، والانحراف المعياري (0.807)، مما يشير إلى توافر "مرتفع جدًا" للتأثير المثالي لدى القيادة.

- بالنسبة للبعد الثاني:

أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (4,040: 4,250)، وتقع واحدة في المستوى (مرتفع جدًا)، وثلاثة في المستوى (مرتفع)، تصدّرت العبارة (5) المرتبة الأولى بمتوسط (4.250)، وتدور حول حرص القيادة على استكشاف الحلول المبتكرة، مما يعكس بيئة عمل تشجّع التفكير خارج الصندوق. وفي حين جاءت العبارة (8)، والمتعلقة بسهولة إدراك المشكلات والحلول، في المرتبة الأخيرة (4.040)، ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في عملية تيسير الحلول أو في إشراك الموظفين فيها. وسجل هذا البعد متوسطًا كليًا قدره (4.137) بانحراف معياري (0.864)، مما يعكس مستوى "مرتفع جدًا" من الاستثارة الفكرية.

- بالنسبة للبعد الثالث:

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (4,100: 4,210)، وتقع اثنان منها في المستوى (مرتفع جدًا)، واثنان في المستوى (مرتفع)، نالت العبارة (11): "تشجّع الإدارة الموظفين على التعبير عن تطلعاتهم واحتياجاتهم المهنية، وتُظهر تقديرًا علنيًا لجهودهم المبذولة" أعلى تقييم (4.210)، مما يشير إلى إدراك قوي لاحترام القيادة لإنجازات واحتياجات الأفراد. أما العبارة (10) فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.100)، وبلغ المتوسط الكلي للبعد (4.172) بانحراف معياري (0.887)، ما يعكس درجة توافر "مرتفعة" للاهتمام الفردي، مع ميل إيجابي قوي نحو التفرد في المعاملة.

- بالنسبة للبعد الرابع:

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (4,030: 4,270)، وتقع واحدة منها في المستوى (مرتفع جدًا)، وثلاثة في المستوى (مرتفع)، وجاءت العبارة (16) في المقدمة (4.270)، وتشير إلى عدالة القادة في إسناد المهام المعقدة بناءً على الكفاءة، وهو مؤشر على تحفيز معنوي ومهني قوي وفي المقابل، حصلت العبارة (14) على أقل متوسط (4.030)، والتي تُعنى بتقدير الآراء والإنجازات، مما قد يشير إلى فجوة بسيطة في هذا الجانب يجب الالتفات لها. وسجل البعد متوسطًا كليًا قدره (4.147) بانحراف معياري (0.919)، ويدل على مستوى "مرتفع" من التحفيز الإلهامي.

- بالنسبة للمحور الأول ككل:

أن المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل بلغ (4,145) بانحراف معياري (0,803)، ويقع في المستوى (مرتفع)، كما بلغت النسبة المئوية له (82,9%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (82,9%) مما يعكس إدراكًا إيجابيًا كبيرًا لدى العاملين في شركة العماري بجدة تجاه ممارسات القيادة التحويلية. وأن

هناك مستوى مرتفع جدًا من القيادة التحويلية لدى العاملين في شركة العماري بجدة. تشير النتائج إلى أن شركة العماري بجدة تمارس القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، مع وجود بروز واضح في أبعاد التأثير المثالي والاستثارة الفكرية. أما بعدا الاهتمامات الفردية والتحفيز الإلهامي، فقد أظهرت أيضًا مستويات مرتفعة لكن أقل نسبيًا، مما يُعد مؤشرًا لتحسين السياسات المتعلقة بمراعاة الفروق الفردية وتعزيز التقدير الشخصي.

ب- ممارسة الإبداع المؤسسي:

للتعرف على درجة تطبيق الإبداع المؤسسي لدى عينة الدراسة؛ قام الباحث بتحليل عبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابة على عبارات المحور الثاني، والجدول التالي وضح ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات (الإبداع المؤسسي)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	المستوى	الترتيب
1	يُظهر موظفو الشركة قدرة واضحة على توليد أفكار جديدة تُسهم في تحسين الخدمات والمنتجات.	4,300	0,834	86	مرتفع جدا	4
2	تلتزم الإدارة بتقديم مخرجات عالية المستوى تلي توقعات العملاء وتعكس حرصها على الجودة.	4,380	0,801	87,6	مرتفع جدا	2
3	تعتمد الشركة على آراء وملاحظات العملاء في تطوير المنتجات الجديدة بما يواكب متطلباتهم.	4,410	0,779	88,2	مرتفع جدا	1
4	تُعطي الإدارة أهمية كبيرة لملاحظات العملاء، وتوظفها في رفع كفاءة الخدمات المقدمة لهم.	4,270	0,951	85,4	مرتفع جدا	5
5	تركز القيادة العليا على تقوية حضور الشركة في السوق وتعزيز تنافسيتها على المدى الطويل.	4,230	1,061	84,6	مرتفع	6
6	تشجع الإدارة الموظفين على التفكير الابتكاري واعتماد الأفكار الخلاقة التي تضيف قيمة للمنظمة.	4,060		81,2	مرتفع	9
7	تؤمن الإدارة المقترحات الإبداعية المقدمة من الموظفين، وتسعى إلى تطبيقها في عمليات التطوير المستمر.	4,070	1,112	81,4	مرتفع	8
8	يتحلى موظفو الشركة بروح المثابرة والحرص على إنجاز الأعمال بجودة وفاعلية عالية.	4,320	0,776	86,4	مرتفع جدا	3
9	تتبنى الشركة برامج تطوير مهني مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين معرفيًا ومهاريًا.	4,010	0,999	80,2	مرتفع	10
10	توفر الإدارة بيئة عمل متقدمة تقنيًا تدعم الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة وسرعة.	4,140	0,887	82,8	مرتفع	7
-	الدرجة الكلية للمحور الثاني ككل	4,219	0,660	84,38	مرتفع جدا	

يتضح من جدول (7) أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني تراوحت ما بين (4,010:4,410)، وتقع خمسة في المستوى (مرتفع جدًا)، وخمسة في المستوى (مرتفع) وأعلى العبارات تقييماً كانت العبارة (3): "تعتمد الشركة على آراء وملاحظات العملاء في تطوير المنتجات الجديدة بما يواكب متطلباتهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.410)، بنسبة مئوية (88.2%)، مما يدل على وجود اهتمام فعلي من إدارة الشركة بالتفاعل مع العملاء وتوظيف التغذية الراجعة في تطوير المنتجات. وتلتها العبارة (2): "تلتزم الإدارة بتقديم مخرجات عالية المستوى تلبى توقعات العملاء وتعكس حرصها على الجودة."، بمتوسط (4.380)، بنسبة (87.6%)، مما يعكس ثقافة مؤسسية تهدف إلى ترسيخ الجودة كمدخل أساسي للإبداع.

كما جاءت العبارة (8): "يتحلى موظفو الشركة بروح المثابرة والحرص على إنجاز الأعمال بجودة وفاعلية عالية" في المرتبة الثالثة (4.320)، ما يشير إلى وجود دافع داخلي مرتفع لدى العاملين، يدعم الأداء الإبداعي والانخراط المهني. أدنى العبارات تقييماً كانت العبارة (9): "تتبنى الشركة برامج تطوير مهني مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين معرفياً ومهارياً" بمتوسط (4.010)، ونسبة (80.2%)، ما قد يشير إلى أن برامج تطوير الموظفين لا تزال بحاجة إلى تفعيل أكبر أو تعاني من ضعف في التعميم والشمولية.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل بلغ (4,219) بانحراف معياري (0,660)، ويقع في المستوى (مرتفع جداً)، كما بلغت النسبة المئوية له (84,38%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (84,38%) أن هناك مستوى مرتفع جداً من الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة.

وأن الإبداع المؤسسي في شركة العماري يُعد مرتفعاً جداً من وجهة نظر العاملين، إلا أن التقدم الحقيقي نحو التميز المؤسسي يتطلب استدامة هذا التوجه وتعزيزه من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار الداخلي. ويوصى بتطوير استراتيجيات واضحة لتفعيل الأفكار الإبداعية ودمجها ضمن ثقافة العمل المؤسسي.

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع المؤسسي، من خلال قدرتها على تحفيز العاملين، وتوجيههم نحو التفكير الابتكاري، وتمكينهم من طرح الأفكار الخلاقة وتطبيقها. ومن وجهة نظري، فإن هذه العلاقة تتطلب من المؤسسات أن تتبنى بشكل أكثر منهجية استراتيجية واضحة لتفعيل هذا الدور القيادي، وذلك عبر تطوير برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات التحويلية للقيادات، وتشجيع ثقافة الابتكار على كافة المستويات التنظيمية، وتوفير بيئة عمل مرنة وآمنة تشجع على التجريب وتقبل المخاطرة المحسوبة. كما ينبغي وضع أنظمة تقييم ومكافآت ترتبط بشكل مباشر بمبادرات الإبداع والابتكار،

حتى يشعر الموظفون بأن جهودهم المعرفية والتطويرية تلقى التقدير الفعلي. وعليه، فإن بناء علاقة متينة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي لا يقتصر على السياسات النظرية، بل يتطلب تحولاً عملياً في أساليب القيادة وثقافة المؤسسة نحو دعم الإبداع كأولوية استراتيجية مستدامة.

التحليل الإحصائي لفروض الدراسة

للتحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمناسبة لفرضيات الدراسة وذلك لاختبار أثر تطبيق القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الإبداع المؤسسي:

نتائج الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة التحويلية في الإبداع المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"t" ودلالاتها
القيادة التحويلية	الإبداع المؤسسي	0,855	0,731	**266,032	1,306	0,703	0,855	**16,310

يتضح من جدول (7) وجود أثر دال احصائي وموجب للقيادة التحويلية في الإبداع المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,855) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,731) أي أن القيادة التحويلية تؤثر في الإبداع المؤسسي بنسبة (73,1%) كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج تأثير القيادة التحويلية في الإبداع المؤسسي (266,032) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" (16,310) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01).

تشير النتائج بوضوح إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر، قوي، ودال إحصائياً عند مستوى (0.01). وتدل قيمة معامل التحديد المرتفعة (0.731) على أن نموذج الدراسة يفسر نسبة كبيرة من التباين في الإبداع

المؤسسي. وفي ضوء ذلك نقبل الفرضية الرئيسية أي: يوجد تأثير دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى " تسهم ممارسات القائد القائم على التأثير المثالي في دعم الإبداع المؤسسي لدى موظفي شركة العماري بجدة، بشكل يُظهر دلالة إحصائية واضحة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر بعد التأثير المثالي في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعء التأثير المثالي في الإبداع المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "ف" ودلالتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"ت" ودلالتها
التأثير المثالي	الإبداع المؤسسي	0,823	0,678	**205,907	1,444	0,673	0,823	**14,349

يتضح من جدول (9) أن ممارسات القائد القائم على التأثير المثالي تؤثر بشكل موجب ودال إحصائي في دعم الإبداع المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,823) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,678) أي أن بعد التأثير المثالي تؤثر في الإبداع المؤسسي بنسبة (67,8%) كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج تأثير بعد التأثير المثالي في الإبداع المؤسسي (205,907) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" (14,349) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01).

وتشير هذه النتائج إلى أن القادة الذين يتمتعون بالكاريزما وقوة التأثير الإيجابي يشكّلون ركيزة أساسية في دفع الموظفين نحو تبني السلوك الإبداعي والمبادرة في تطوير العمل، حيث يعمل هذا البعد من القيادة التحويلية على بناء الثقة وتعزيز القدوة التنظيمية، مما ينعكس مباشرة على تحفيز العاملين للتفكير بطرق غير تقليدية والسعي نحو التجديد والابتكار في بيئة العمل. وفي ضوء ذلك نقبل الفرضية الرئيسية أي: يوجد تأثير دال إحصائيًا لبعء التأثير المثالي في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة.

2. تنص الفرضية الفرعية الثانية على " تؤثر آليات الاستثارة الفكرية التي يعتمدها القادة في تنمية الإبداع المؤسسي بين العاملين في شركة العماري بجدة بصورة ذات دلالة إحصائية.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر بعد الاستثارة الفكرية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعث الاستثارة الفكرية في الإبداع المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "ف" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"t" ودلالاتها
الاستثارة الفكرية	الإبداع المؤسسي	0,776	0,603	**148,685	1,765	0,593	0,776	**12,194

يتضح من جدول (10) تؤثر آليات الاستثارة الفكرية التي يعتمدها القادة بشكل موجبة ودالة إحصائية في تنمية الإبداع المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,776) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,603) أي أن بعد الاستثارة الفكرية تؤثر في الإبداع المؤسسي بنسبة (60,3%) كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج تأثير بعد الاستثارة الفكرية في الإبداع المؤسسي (148,685) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" (12,194) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01).

وتُبرز هذه النتائج الدور الحيوي الذي تلعبه الاستثارة الفكرية في تنشيط القدرات الابتكارية لدى العاملين، حيث يسهم القادة الذين يشجعون التفكير النقدي، ويحثون الموظفين على استكشاف البدائل، والتشكيك في الفرضيات السائدة، في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع. فالقائد الذي يمارس هذا البعد التحويلي يُمكن موظفيه من التفكير خارج النمط التقليدي، ويساعدهم على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات، ما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإبداع المؤسسي. وفي ضوء ذلك نقبل الفرضية الرئيسية أي: يوجد تأثير دال إحصائي لبعث الاستثارة الفكرية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة " ينعكس اهتمام القيادة بالاحتياجات الفردية للموظفين على تنمية الإبداع المؤسسي في شركة العماري بجدة، وذلك وفق أثر ذي دلالة إحصائية.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis

للتعرف على أثر بعد الاهتمامات الفردية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعده الاهتمامات الفردية في الإبداع المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"t" ودلالاتها
الاهتمامات الفردية	الإبداع المؤسسي	0,753	0,567	**128,211	1,881	0,560	0,753	**11,323

يتضح من جدول (11) انعكس اهتمام القيادة بالاحتياجات الفردية للموظفين على تنمية الإبداع المؤسسي بشكل إيجابي ودال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,753) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,567) أي أن بعد الاهتمامات الفردية تؤثر في الإبداع المؤسسي بنسبة (56,7%) كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج تأثير بعد الاهتمامات الفردية في الإبداع المؤسسي (128,211) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" (11,323) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01).

وتعكس هذه النتائج الدور الإنساني العميق للقيادة التحويلية عندما تركز على الاهتمامات الفردية، حيث يؤدي الاهتمام بالاحتياجات الشخصية، وتقديم الدعم والتقدير للجهود الفردية، وتوزيع المهام بناءً على الكفاءة والاستحقاق، إلى تحفيز العاملين على الإبداع والمشاركة بفعالية في تطوير العمل. إن هذا النوع من الاهتمام الشخصي يساهم في رفع الروح المعنوية ويعزز الانتماء التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجابًا على ممارسات الإبداع المؤسسي. وفي ضوء ذلك نقبل الفرضية الرئيسية أي: يوجد تأثير دال إحصائيًا لبعده الاهتمامات الفردية في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة " يلعب التحفيز الإلهامي دورًا محوريًا في دعم الإبداع المؤسسي بشركة العماري بجدة، مما يؤدي إلى أثر إحصائي ملموس.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر بعد التحفيز الإلهامي في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعث التحفيز الإلهامي في الإبداع المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"t" ودلالاتها
التحفيز الإلهامي	الإبداع المؤسسي	0,816	0,665	**194,679	1,768	0,591	0,816	**13,953

يتضح من جدول (12) يلعب التحفيز الإلهامي دورًا محوريًا في دعم الإبداع المؤسسي بشكل موجب ودال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,816) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,665) أي أن بعد التحفيز الإلهامي تؤثر في الإبداع المؤسسي بنسبة (66,5%) بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج تأثير بعد التحفيز الإلهامي في الإبداع المؤسسي (194,679) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" (13,953) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01).

وتؤكد هذه النتائج أن القادة الذين يتبنون أسلوب التحفيز الإلهامي من خلال بث الحماسة، وتوضيح الرؤية المشتركة، وتحفيز العاملين على تحقيق أهداف عالية المعنى والقيمة، يساهمون بشكل مباشر في تعزيز بيئة محفزة على الإبداع. فالإلهام القيادي لا يُشعل فقط الحماس الذاتي لدى الموظفين، بل يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومبادرات إبداعية تتجاوز الحدود التقليدية. وفي ضوء ذلك نقبل الفرضية الرئيسية أي: يوجد تأثير دال إحصائيًا لبعث التحفيز الإلهامي في الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة. وكما يتضح من نتائج الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية، التحفيز الإلهامي) يتبين أن جميعها تُحدث تأثيرًا معنويًا قويًا ومباشرًا على الإبداع المؤسسي، وإن تفاوتت نسب التأثير. ويُعزى ذلك إلى تكامل هذه الأبعاد في تشكيل بيئة عمل قائمة على الثقة، والتحفيز، والابتكار، والاهتمام بالعنصر البشري.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاهتمامات الفردية) وبين الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة، وهو ما يتسق مع غالبية الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات في بيئات مختلفة.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الشرفات (2025)، والتي كشفت عن أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البنك الأهلي الأردني، وهو ما يعزز دور القيادة التحويلية في رفع مستوى تفاعل الموظفين، ويمهد بدوره لتفعيل قدراتهم الإبداعية داخل المؤسسات.

كما دعمت نتائج دراسة عبدالعزیز والقحطاني (2025) الاتجاه نفسه، حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات، لا سيما في بعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، وهما ذات البعدين اللذين أظهرت الدراسة الحالية تأثيرًا قويًا لهما في تعزيز الإبداع المؤسسي. ومن جهة أخرى، تؤكد دراسة المحيلان (2025) وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية بجميع أبعادها، بما فيها التمكين، على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية. وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى أن المحيلان أدرج بعد التمكين كأحد الأبعاد، مما قد يشير إلى أهمية التوسع مستقبلاً في نطاق الأبعاد التحويلية المتضمنة.

واتفقت أيضًا دراسة نصر والسفياني (2024) مع النتائج، إذ أظهرت أن الاستثارة الفكرية كان لها تأثير معنوي على الارتباط الوظيفي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، وهو ما يدعم نتيجة الدراسة الحالية في أن هذا البعد يسهم في تحفيز الإبداع من خلال تشجيع التفكير غير التقليدي والاقتراحات التطويرية.

أما دراسة بن سعيد (2024)، فقد توصلت إلى وجود ارتباط بين الإبداع المؤسسي والسلوك التنظيمي، مؤكدة أن الإبداع في بيئة العمل يسهم في تعزيز التفاعل والسلوك الإيجابي لدى الموظفين، وهي نتيجة تتكامل مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية حول دور القيادة التحويلية في تعزيز مناخ مؤسسي محفز للإبداع.

وبالانتقال إلى دراسة الصادق (2024)، فقد أثبتت وجود علاقة بين رأس المال الفكري والمزايا التنافسية والإبداع المؤسسي، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تهيئ بيئة عمل تُمكن من تحقيق الإبداع وبالتالي ميزة تنافسية. كما دعمت دراسة النويصر (2022) الاتجاه نفسه، حيث بينت العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، مؤكدة ضرورة تأهيل القيادات وتبني برامج داعمة للإبداع، وهو ما يتوافق مع توصيات الدراسة الحالية الداعية إلى تمكين القيادة التحويلية وتوسيع أثرها.

الفصل الخامس الخاتمة، التوصيات، المقترحات، مقيدات البحث

مقدمة

يُعد هذا الفصل خاتمة للدراسة، ويهدف إلى استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى تلك النتائج، وطرح مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق الفهم لموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي.

ملخص نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى العاملين في شركة العماري بجدة. فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية، التحفيز الإلهامي) وبين مستوى الإبداع المؤسسي، كما كانت هذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعكس أهمية الدور القيادي في تنمية البيئة الإبداعية داخل المؤسسة.
2. وأوضحت النتائج أن المتوسط العام لمستوى القيادة التحويلية كما يدركه العاملون في الشركة كان مرتفعًا، حيث حقق المحور الأول متوسطًا حسابيًا بلغ (4.145) بنسبة مئوية (82.9%)، مما يشير إلى إدراك إيجابي من الموظفين تجاه نمط القيادة الممارس. كما أظهرت نتائج التحليل أن أعلى الأبعاد تقييمًا كان بُعد "الاهتمامات الفردية" يليه "التحفيز الإلهامي"، مما يدل على أن القادة في الشركة يولون أهمية واضحة للعاملين من حيث دعمهم وتحفيزهم وتقدير مجهوداتهم.
3. أما فيما يخص الإبداع المؤسسي، فقد كشفت النتائج أن مستواه كان مرتفعًا أيضًا من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغ متوسطه العام (4.219) بنسبة مئوية (84.38%)، وهو ما يدل على وجود بيئة عمل تشجع على الابتكار، وتتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وتطبيقها بما يخدم جودة العمل وتطوير الأداء المؤسسي.
4. وفيما يتعلق بتحليل الانحدار البسيط، بينت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر في الإبداع المؤسسي بنسبة (73.1%)، وهي نسبة مرتفعة تُظهر الأثر الكبير لهذا النمط القيادي في تفسير التغير في مستوى الإبداع. كما اتضح من التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في الإبداع المؤسسي.

بشكل دال، حيث جاء التأثير الأقوى لبعده التأثير المثالي (67.8%) يليه التحفيز الإلهامي (66.5%)، ثم الاستثارة الفكرية (60.3%)، وأخيرًا الاهتمامات الفردية (57.7%)

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أظهرت وجود تأثير قوي ودال إحصائيًا بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي، توصي الدراسة بعدد من الإجراءات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تعزيز بيئة العمل الإبداعية داخل الشركة، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية من خلال التركيز على تطوير أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاهتمامات الفردية) لدى القيادات الإدارية في الشركة
2. تنمية القدرات القيادية لدى المديرين عبر تنظيم برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية، وتبني أساليب قيادية تدعم التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
3. تحفيز الموظفين على الابتكار من خلال إنشاء نظام رسمي لتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية ومكافأتها، بهدف تعزيز مشاركتهم الفعالة في تحسين العمليات والخدمات.
4. توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع من خلال تمكين الموظفين، وتقدير جهودهم، وتوفير أدوات وتقنيات حديثة تدعم تنفيذ الأفكار والمبادرات التطويرية.
5. اعتماد أساليب إدارة مرنة تركز على توزيع المهام والمسؤوليات وفقًا للكفاءة والاستحقاق، بما يعزز من الثقة والانتماء ويزيد من فرص التميز والإبداع في الأداء.
6. تعزيز التواصل الداخلي الفعال بين القادة والموظفين، مع الاهتمام بالتغذية الراجعة والتقدير المعنوي، باعتبارها ممارسات تزيد من الدافعية وتغذي بيئة الإبداع.

مقترحات الدراسة

- بناءً على النتائج الحالية وحدود الدراسة، تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية:
1. دراسة مقارنة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية) وأثرها في الإبداع المؤسسي في القطاعين العام والخاص.
 2. بحث أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي أو الأداء المؤسسي في بيئات متعددة (الصحة، التعليم،

التقنية).

3. دراسة تطبيقية لأثر التحفيز الداخلي والخارجي على تنمية الإبداع لدى العاملين في الشركات الناشئة.
4. بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار المؤسسي، وتحديد دور القيادة في تهيئة ثقافة محفزة على الإبداع.
5. دراسة تأثير التحول الرقمي على تمكين الإبداع في بيئة العمل، في ضوء ممارسات القيادة التحويلية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. نصر، عبد الملك خالد & السفياي، عبد الرحمن محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (1) 535-573.
2. محيلان، محمد حيدر صادق. (2024). أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية-إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، 44(5) 97-118.
3. عبد العزيز، أحمد، القحطاني، عبدالله. (2025). أثر القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(13) ، 2043-2072.
4. الشرفات، صلاح صوان. (2025). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: في البنك الأهلي الأردني. الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 11(1).
5. بن ظفره، فايز. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(2) ، 267-299.
6. بن سعيد، عبدالله (2024). الإبداع المؤسسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
7. الطاهر الصادق، الطاهر (2024). العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي من خلال تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(1) 283-301.

8. النويصر، مشعل موسى. (2022). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي جامعة الملك سعود. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية الثقافية، 2 (3) 1-25.
9. الخوري، إيلي (2024). دور القيادة التحويلية كعامل محفز على الأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة والتنمية، 15(2)، 45-62.
10. عايض، عبد اللطيف مصبح محمد، والقحفة، عبد الكريم صالح حسين. (2020). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1، 1-30.
11. عبد المطلب، محمد (2020) أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14)، 125-139.
12. المشيطي، إبراهيم عقلا (2024). الإبداع المؤسسي وآثاره على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة التنظيمية، 8(2)، 22-38.
13. الخليفي، نورة بنت صالح. (2023). أثر القيادة التحويلية على تنمية رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(1)، 144-162.
14. الدرعان، خالد بن ناصر. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي للمعلمين في مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 32(1)، 65.
15. الشامي، دعاء يوسف. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري والإبداع في بيئة العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 45(4).
16. عبد الله، رشا محمد. (2021). دور القائد التحويلي في تعزيز الثقافة الابتكارية داخل المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الخليج للبحوث التربوية، 41(2)، 301-320.
17. الجبوري، رائد عدنان (2022). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 24(1)، 33-52.
18. الخطيب، سمر محمد (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الصحي. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 5(2)، 145-166.

19. الشمري، فهد صالح (2023). أثر القيادة التحويلية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك سعود، 35(2)، 88-106.
20. البقمي، سعد بن عبد العزيز (2021). العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع البتروكيماويات. مجلة الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، 35(1)، 113.
21. الطعان، حاتم والزبيدي (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة الضريبية، بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلة 13، ع.2.
22. بقادر، فتحية، علالي، زينب (2020) أثر مقومات القيادة التحويلية على نجاح المساعد للمنظمة. رسالة الماجستير ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار، جامعة أحمد دراية الجزائر.
23. أبو غيث، آية رائد. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. الأردن.
24. العازيزة، شهد خالد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. غزة، فلسطين.
25. الجرجري، أحمد، & العبيدي، نور. (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(عدد خاص)، 520-538.
26. الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي (ط1). مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام، السعودية.
27. المداح، سمر، & كامل، خضر. (2021). القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية (ط1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية. برلين، ألمانيا.
28. المري، معجبة عبد الله. (2023). أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر [رسالة ماجستير، جامعة قطر]. كلية الإدارة والاقتصاد، قطر.
29. المهلاوي، سعد عثمان. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 94.

30. قائد، عبد الحكيم صالح. (2022). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي من خلال التعليم المنظمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا]. اليمن.
31. واري، حسين. (2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد البشير الإبراهيمي]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
32. العجمي، نوف عبد العال (2017) الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ارتباطية المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار الأردن، مج 5.
33. بشير، إيناس عبدالله. (2020). الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية في الفترة من 2017 إلى 2019م (جامعة إفريقيا العالمية).
34. حمودة، عابدين صالح (2022). دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م-2021م). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3 (6) ، 168.
35. القحطاني، محمد. (2021). الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المنظمات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 88-106.
36. العنزي، خالد. (2020). سلوكيات الإبداع التنظيمي ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 37(1)، 44-62.
37. الشناق، ياسر. (2022). الإبداع المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(3)، 122-140.
38. القحطاني، محمد. (2021). الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المنظمات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 88-106.
39. العنزي، خالد. (2020). سلوكيات الإبداع التنظيمي ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 37(1)، 44-62.
40. الشناق، ياسر. (2022). الإبداع المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(3)، 122-140.

41. مسعوني، نجوى (2018) دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه خضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسليية، قسم علوم التسيير.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, (2022). Transformational leadership and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1).
2. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2020). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461.
3. Kılıç, M., & Uysal, G. (2021). The effect of transformational leadership on organizational innovation: A case study from Turkey. *Innovation and Management Review*, 18(3), 285–298.