



دور القيادة التحويلية في الأداء الابتكاري بوساطة التعلم الجماعي بحث تحليلي آراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية

نبأ لطيف حمد طرفه *ID

قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التراث، بغداد، العراق.

* البريد الإلكتروني للتواصل: nabaa.latif@uoturath.edu.iq

المصطلحات	الكلمات المفتاحية
يتناول البحث دور التعلم الجماعي في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري من خلال دراسة ميدانية في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والتعلم الجماعي والأداء الابتكاري ممثلاً بثقافة الابتكار وابتكار الفريق. تألفت العينة 100 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً، وتم التحقق من اعتمادية الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ والتحليل الوصفي من خلال المتوسطات والاهمية النسبية لتقييم اتجاهات اجابات أفراد العينة. أظهرت النتائج الوصفية ارتفاع مستوى التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي والتعلم الجماعي وثقافة الابتكار، مقابل مستوى متوسط للدافع الملهم. بينت نماذج الانحدار وجود أثر قوي ودال للقيادة التحويلية في الأداء الابتكاري مع قدرة تفسيرية مرتفعة، كما كشفت النتائج أن الدافع الملهم والاعتبار الفردي هما الأكثر إسهاماً في تفسير الأداء الابتكاري مقارنة ببقية الأبعاد. توضح النتائج أن تعظيم العائد الابتكاري في المؤسسات الحكومية يتطلب تحويل القيادة إلى ممارسات تعلم جماعي منتظمة وآليات تنفيذ فعالة تحول الأفكار إلى تحسينات تشغيلية قابلة للقياس، بما ينعكس على الكفاءة وتقليل الهدر وتحسين جودة الخدمات.	القيادة التحويلية، التعلم الجماعي، الأداء الابتكاري، ثقافة الابتكار، القطاع العام العراقي.

© 2026. This is an open-access article under the CC by license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

1. المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية العراقية تحدياً مزدوجاً يتمثل في رفع جودة الخدمات مع تقليل الهدر وزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات التقنية والتنظيمية. يرتبط هذا التحدي عملياً بقدرة القيادة التحويلية على بناء معنى مشترك وتحريك الدافعية الداخلية وتوجيه السلوك نحو التجديد، لكن الأثر لا يتحول إلى أداء ابتكاري مستقر ما لم يتحقق مسار تعلم فعلي داخل فرق العمل. هنا يظهر التعلم الجماعي كآلية تفسيرية لأنه يحول الرؤية القيادية إلى ممارسات يومية مثل تبادل المعرفة، تصحيح الأخطاء، وتوليد حلول مشتركة، بما ينعكس على ابتكار الفريق ثم الأداء الابتكاري للمؤسسة. تؤيد الأدبيات العربية هذا الاتجاه عبر ربط القيادة التحويلية بمخرجات الجودة والتمكين والإبداع التنظيمي في بيئات عربية قريبة سابقاً [4-1]، كما تعزز الأدبيات الدولية فكرة أن الابتكار يتغذى من التعلم التنظيمي وأن أنماط القيادة قادرة على تنشيط هذا المسار في الأداء [7-5].

يهدف هذا البحث إلى اختبار دور التعلم الجماعي كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في المؤسسات الحكومية العراقية، مع تطبيق ميداني على الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، وبذلك ينتقل البحث من مجرد قياس الأثر المباشر إلى تفكيك "كيف يحدث الأثر" داخل فرق العمل. يغطي البحث قسمين مترابطين. يعرض القسم الأول الإطار النظري الذي يحدد مفاهيم القيادة التحويلية والتعلم الجماعي والأداء الابتكاري ويشق الفرضيات من الأدبيات العربية والأجنبية. يقدم القسم الثاني الإطار التطبيقي الذي يوضح منهجية الدراسة وأداة القياس وإجراءات جمع البيانات والتحقق من الصدق والثبات، ثم يعرض نتائج الوصف الإحصائي واختبار الفرضيات وتفسيرها في ضوء الأدبيات، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات القابلة للتنفيذ داخل المؤسسات الحكومية.

1.1 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن كثيراً من المؤسسات الحكومية العراقية تسعى لرفع الأداء الابتكاري عبر تبني ممارسات قيادية حديثة، لكن نتائج الابتكار تبقى غير مستقرة بين الفرق والأقسام رغم توافر القيادة والدعم الإداري. يظهر هذا القصور حين تتحول الرؤية القيادية إلى شعارات أكثر من كونها سلوكاً يومياً داخل فرق العمل. كما يبرز ضعف في آليات التعلم الجماعي مثل تبادل المعرفة والتأمل في الأداء وتصحيح الأخطاء بصورة منتظمة. لذلك تبقى العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري غير واضحة من حيث المسار التفسيري داخل المؤسسة. وهذا يدفع إلى اختبار ما إذا كان التعلم الجماعي يفسر هذا الارتباط ويحول تأثير القيادة إلى نتائج ابتكارية قابلة للقياس في بيئة حكومية عراقية. التساؤل الرئيسي: ما دور التعلم الجماعي في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في المؤسسات الحكومية العراقية التساؤلات الفرعية

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة
- 2- ما مستوى التعلم الجماعي داخل فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة
- 3- كيف يفسر التعلم الجماعي العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري بصورة مباشرة أو عبر وساطة جزئية؟

1.2 أهمية البحث

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من أنه يعالج فجوة تفسيرية في أدبيات القيادة والابتكار داخل السياق الحكومي العربي عبر الانتقال من اختبار الأثر المباشر للقيادة التحويلية إلى تفكيك الآلية التي يتحقق بها هذا الأثر. يركز البحث على التعلم الجماعي كمسار تفسيري يربط بين سلوك القيادة ومخرجات الابتكار، وبذلك يضيف بعداً تفسيرياً يمكن إدماجه في نماذج السلوك التنظيمي والابتكار في القطاع العام. كما يدعم البحث بناء إطار مفاهيمي أكثر دقة لقياس التفاعل بين القيادة والتعلم والابتكار داخل فرق العمل، ويعزز قابلية المقارنة بين نتائج الدراسات في بيئات مختلفة من خلال تحديد متغير وسيط واضح يمكن اختباره إحصائياً. تظهر الأهمية التطبيقية للبحث في أنه يقدم دليلاً عملياً لصناع القرار في المؤسسات الحكومية العراقية حول كيفية تحويل القيادة التحويلية إلى نتائج ابتكارية قابلة للقياس عبر تفعيل التعلم الجماعي داخل الفرق. تساعد نتائج البحث في تشخيص نقاط القوة والقصور في ممارسات القيادة وآليات التعلم والعمل الجماعي، بما يوجه تصميم برامج تدريب القادة وبناء فرق العمل وتحسين إجراءات تبادل المعرفة والتعلم من الأخطاء. كما يتيح البحث مؤشرات يمكن اعتمادها لتطوير السياسات الداخلية مثل أنظمة المقترحات والابتكار، اجتماعات ما بعد التنفيذ، فرق التحسين المستمر، وحوافز مشاركة المعرفة، بما ينعكس على جودة الخدمات وتقليل التكرار والأخطاء وتعزيز قدرة المؤسسة على التطوير والاستجابة.

3.1 أهداف البحث

- 1- قياس مستوى القيادة التحويلية في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية وفق أبعادها التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي
- 2- قياس مستوى التعلم الجماعي داخل فرق العمل في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية
- 3- قياس مستوى الأداء الابتكاري في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية من خلال ثقافة الابتكار وابتكار الفريق
- 4- اختبار الدور الوسيط للتعلم الجماعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري داخل الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية.

4.1 فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في المؤسسة محل الدراسة من خلال الدور الوسيط للتعلم الجماعي.
- الفرضيات الفرعية
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي والأداء الابتكاري في المؤسسة محل الدراسة.
 - 3- يؤدي إدخال التعلم الجماعي كمتغير وسيط إلى أثر القيادة التحويلية المباشر على الأداء الابتكاري مقارنة بالأثر الكلي.

2. الأدبيات السابقة

ركزت الأدبيات العربية على القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً لتحسين المخرجات السلوكية والتنظيمية التي تسبق الابتكار. بينت دراسة [1] أن القيادة التحويلية ترتبط بفاعلية سلوك العاملين في منظمات خدمية عامة بما يدعم رفع جودة الأداء. وأظهرت دراسة [3] أن تبني ممارسات القيادة التحويلية يرتبط بتحسين جودة الحياة الوظيفية بما يوفر بيئة عمل أكثر قابلية لتوليد أفكار جديدة. وخلصت دراسة [4] إلى أن خصائص القيادة التحويلية ترتبط بتعزيز مبادئ الجودة الشاملة بما يفسر انتقال أثر القيادة من التوجيه إلى تحسين العمليات. وأكدت دراسة [8] وجود أثر للقيادة التحويلية في الأداء الوظيفي بما يشير إلى دورها في رفع المخرجات الفردية التي تشكل قاعدة للأداء الابتكاري. كما ناقشت دراسة [4] ارتباط القيادة التحويلية بالابتكار عبر دورها في تشكيل الدافعية وتفعيل التغيير داخل المؤسسة. ركزت الأدبيات الأجنبية الحديثة على تفسير كيف تنتقل القيادة التحويلية إلى الابتكار عبر آليات وسيطة مرتبطة بالتعلم والتغيير وتبادل المعرفة على مستوى الفرد والفريق. بينت دراسة [9] أن الالتزام بالتغيير يفسر جزءاً من العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري مع أهمية الدعم التنظيمي للإبداع. وأظهرت دراسة [10] أن مشاركة المعرفة تمثل آلية وسيطة ترفع السلوك الابتكاري والأداء المرتبط بالمهام تحت تأثير القيادة التحويلية. وقدم [11] دليلاً من القطاع العام على أن مواءمة الفرد مع المنظمة تفسر مسار تأثير القيادة التحويلية في سلوك العمل الابتكاري والأداء. وأكدت دراسة [12] أن انعكاسية الفريق ومرونته تمثلان مسارين وسيطين يربطان القيادة التحويلية بنتائج الأداء على مستوى الفرق.

الإفادة من الأدبيات السابقة في البحث الحالي:

استفاد البحث الحالي من الأدبيات السابقة في عدة جوانب رئيسية. أولاً، أسهمت في تأصيل المتغيرات نظرياً وتحديد أبعادها بدقة، وبخاصة القيادة التحويلية والتعلم الجماعي والأداء الابتكاري. ثانياً، ساعدت في بناء النموذج المفاهيمي للبحث من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري، وبيان الدور التفسيري والوسيط الذي يمكن أن يؤديه التعلم الجماعي. ثالثاً، أفادت في صياغة فرضيات البحث واختيار مؤشرات القياس المناسبة لكل متغير بالاستناد إلى المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة. رابعاً، وجهت الباحث في اختيار المنهجية الملائمة وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار العلاقات المفترضة. خامساً، مكنت من تفسير نتائج البحث الحالي في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يسمح بتحديد موضع الاتفاق أو الاختلاف وإبراز الإضافة العلمية التي يقدمها البحث في البيئة الحكومية العراقية.

3. منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار علاقات البحث ميدانياً داخل الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية. بدأت الخطوات بمراجعة الأدبيات العربية والأجنبية وبناء الإطار النظري وصياغة مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته وتحديد المتغيرات وأبعادها التشغيلية. بعد ذلك تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة لقياس القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي، وقياس التعلم الجماعي،

وقياس الأداء الابتكاري من خلال بعدي ثقافة الابتكار وابتكار الفريق، إضافة إلى قسم للبيانات الديموغرافية. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 100 موظف من مجتمع الشركة، ثم وزعت الاستبانة وجمعت البيانات وقننت قبل التحليل. جرى التحقق من جودة الأداة عبر اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر مستويات مرتفعة لجميع المقاييس، ثم تم إجراء التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لتحديد مستويات المتغيرات. في مرحلة اختبار الفرضيات تم تطبيق نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر القيادة التحويلية وأبعادها في الأداء الابتكاري، وتفسير النتائج وفق دلالات القيم الإحصائية ومعاملات التفسير، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات وصياغة التوصيات التطبيقية.

اعتمد الباحث في بناء فقرات الاستبانة وأبعادها على مجموعة من النماذج النظرية والتطبيقية الواردة في الأدبيات السابقة. إذ تم قياس القيادة التحويلية وفق النموذج رباعي الأبعاد الذي يضم التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي، لكونه النموذج الأكثر شيوعاً في تفسير السلوك القيادي التحويلي. كما تم بناء مقياس التعلم الجماعي بالاستناد إلى النماذج التي تركز على التعلم داخل الفريق من خلال مشاركة المعلومات، التأمل الجماعي، مناقشة الافتراضات، البحث عن المعرفة، والاستفادة من الخبرات الخارجية. أما الأداء الابتكاري فقد تم قياسه اعتماداً على النماذج التي تربط الابتكار بالسياق التنظيمي ونتائج فرق العمل، ولذلك جرى التعبير عنه من خلال بعدي ثقافة الابتكار وابتكار الفريق. وبناءً على هذه النماذج تم إعداد فقرات الاستبانة بصورة تعكس الأبعاد النظرية لكل متغير وتتلاءم مع أهداف البحث وفرضياته.

4. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية في العراق، والبالغ عددهم 135 موظفاً، بوصفهم المجتمع الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة التحويلية والتعلم الجماعي والأداء الابتكاري في الإطار التطبيقي للبحث. ونظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى أفراده، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات العينة، بما يضمن تمثيلاً مقبولاً لمختلف خصائص المجتمع. وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة ريتشارد جيجر، فبلغت 100 موظف، ثم وزعت عليهم الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية.

5. المخطط الفرضي للبحث:

من خلال الجدول التالي نجد:

جدول 1. المخطط الفرضي للبحث

القيادة التحويلية		
أبعادها		
التأثير المثالي		
الدافع الملهم		
التحفيز الفكري		
الاعتبار الفردي		
↓		
أثر مباشر	→ أثر غير مباشر →	أثر مباشر
التعلم الجماعي		الأداء الابتكاري
		أبعادها
		ثقافة الابتكار
		ابتكار الفريق

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

6. الإطار النظري والمفاهيمي:

المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات البحث

1- القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على تحويل توجهات العاملين من الاهتمام بالمهام الروتينية إلى الالتزام بروية مشتركة تدفعهم لتجاوز التوقعات. ترتبط هذه القيادة بأربعة ممارسات تتكرر في الأدبيات التطبيقية داخل المؤسسات العامة وهي التأثير المثالي والتحفيز الملهم والتنشيط الفكري والاعتبارات الفردية. هذه الممارسات ترفع الاستعداد للتغيير وتوسع مساحة المبادرة وتزيد تقبل المخاطرة المحسوبة وهي شروط لازمة لرفع الابتكار داخل المؤسسات. يدعم ذلك الطرح العربي الذي يربط القيادة الفعالة بتحقيق الأهداف وجودة الحياة الوظيفية وتحسين الأداء، ويضع القيادة التحويلية كمدخل لتحريك السلوك التنظيمي نحو الإبداع. [2,3,4,8] وتؤكد الأدبيات الأجنبية الحديثة أن القيادة التحويلية ترفع السلوك الابتكاري عبر آليات بسيطة مثل الالتزام بالتغيير ودعم الإبداع التنظيمي، كما تظهر أهميتها في سياقات القطاع العام عبر مسارات تمكين نفسي وملاءمة الفرد للمنظمة وما ينتج عنه من سلوك ابتكاري وأداء وظيفي أفضل [9,10].

2- التعلم الجماعي

يمثل التعلم الجماعي قدرة الفريق على توليد معرفة عملية مشتركة عبر تبادل الخبرات والتأمل في الأخطاء وتصحيح المسار بصورة سريعة. يأخذ التعلم الجماعي شكل سلوكيات قابلة للملاحظة داخل فرق العمل مثل مشاركة المعرفة بين الزملاء وبناء معنى مشترك للمشكلات واتخاذ قرارات تعليمية بعد إنجاز المهام. في المؤسسة العامة، يكتسب التعلم الجماعي قيمة إضافية لأنه يعالج فجوة الإجراءات الجامدة عبر تحويل الخبرات اليومية إلى تحسينات تراكمية في العمل. يتقاطع ذلك مع طرح عربي يربط تفعيل إدارة المعرفة وبناء المنظمات المتعلمة بممارسات القيادة التحويلية بما يدعم

بيئة تعلم داخلية مستمرة. (ضيف، 2019) وتقدم الأدبيات الأجنبية بعد 2020 دليلاً تطبيقياً مباشراً على أن مناخ التعلم على مستوى الفريق يرفع الأداء الابتكاري، وأن قدرة دمج المعرفة تعمل كآلية تفسيرية وسيطة تربط التعلم الجماعي بمخرجات الابتكار [10].

3- الأداء الابتكاري

يعبر الأداء الابتكاري عن نتائج الابتكار التي تتحقق داخل المؤسسة وليس مجرد النوايا. في إطار أطروحتك تم التعامل مع الأداء الابتكاري كتركيب يجمع بين ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وابتكار الفريق كنتاج تشغيلي يظهر في الأفكار الجديدة وتحسين الإجراءات والحلول التي يقدمها العاملون ضمن فرقهم. هذا التصور ينسجم مع أدبيات عربية ركزت على أبعاد الابتكار في المؤسسات التعليمية والبيئات العربية وخصوصية الابتكار كمنظومة تتأثر بالسياق التنظيمي [2,3]. وتوسع الأدبيات الأجنبية الحديثة مفهوم الأداء الابتكاري داخل الفرق باعتباره حصيلة أنشطة ابتكارية جماعية، وتؤكد أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بأداء ابتكار الفريق، مع وجود أدوار وسيطة مثل المرونة التنظيمية، وبوجود متغيرات سياقية تعدل قوة الأثر مثل عدم اليقين البيئي [16].

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للنموذج المقترح

1- منطق العلاقات التفسيرية بين المتغيرات

يقوم المنطق المفاهيمي للبحث على أن القيادة التحويلية لا ترفع الأداء الابتكاري عبر الأوامر أو الرقابة بل عبر بناء سياق اجتماعي معرفي. القائد التحويلي يخلق معنى مشتركاً ويشجع التنشيط الفكري ويمنح مساحة آمنة للتجريب، وهذا يرفع التعلم الجماعي من خلال تعزيز تبادل المعرفة والمراجعة الجماعية للأداء. بعد ذلك يتحول التعلم الجماعي إلى ابتكار قابل للقياس عبر تحويل المعرفة المتبادلة إلى تحسينات في الإجراءات وحلول جديدة داخل فرق العمل. هذا المنطق متسق مع نتائج الأطروحة التي اختبرت أثر القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري، وأظهرت علاقة قوية ودالة إحصائياً بينهما على مستوى الشركة المبحوثة. وتنسجم هذه البنية مع الأدبيات الأجنبية الحديثة التي تقدم نماذج تفسيرية لمسارات وسيطة مثل الالتزام بالتغيير ودعم الإبداع، ومسارات أخرى عبر مشاركة المعرفة والتمكين النفسي، بما يعزز تفسير انتقال أثر القيادة إلى سلوك ابتكاري ثم إلى أداء [14-12].

2- التعريفات الإجرائية وأبعاد القياس المعتمدة

تعرف القيادة التحويلية تشغيلياً بوصفها درجة ممارسة القائد للأبعاد الأربعة المتعارف عليها، ويتم قياسها عبر فقرات استبانة تقيس التأثير المثالي والتحفيز الملهم والتنشيط الفكري والاعتبارات الفردية. ويعرف التعلم الجماعي تشغيلياً بوصفه مستوى سلوكيات التعلم داخل الفريق مثل مشاركة المعرفة والتأمل والعمل التعاوني لحل المشكلات. ويعرف الأداء الابتكاري تشغيلياً بوصفه درجة توافر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة ودرجة ابتكار الفريق بوصفهما بعدين مكملين لقياس النتائج الابتكاري. هذا التحديد يتوافق مع بناء الأبعاد في الأطروحة حيث تم عرض الإحصاءات الوصفية للتعلم الجماعي وثقافة الابتكار وابتكار الفريق، ثم اختبار أثر القيادة التحويلية وأبعادها على الأداء الابتكاري.

3- النموذج المفاهيمي ومسار الاختبار

يعتمد النموذج المفاهيمي المقترح للبحث المسئل من الأطروحة على مسارين متكاملين. المسار الأول اختبار الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري. المسار الثاني تفسير الأثر عبر وسيط معرفي سلوكي هو التعلم الجماعي بوصفه قناة تحويل سلوك القائد إلى سلوكيات تعلم داخل الفريق ثم إلى مخرجات ابتكارية. ويمكن تشغيل الاختبار إحصائياً عبر انحدار بسيط ومتعدد عند التركيز على الأبعاد، مع توسيع التحليل عند الحاجة لاختبار الوساطة عبر Bootstrapping داخل نمذجة معادلات هيكلية أو PLS-SEM بما ينسجم مع تطبيقات حديثة في الأدبيات الأجنبية [12,15]. يتضمن الجانب النظري عرض المفاهيم الرئيسة للبحث وتحديد أهميتها وأبعادها بالاستناد إلى الأدبيات السابقة العربية والأجنبية. فقد تم عرض مفهوم القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً يركز في التأثير في المرؤوسين عبر الرؤية المشتركة والتحفيز والتطوير الفردي، وتم اعتماد أبعادها الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، لكونها الأبعاد الأكثر رسوخاً في الأدبيات وأكثر ارتباطاً بتفسير السلوك القيادي التحويلي. كما تم عرض مفهوم التعلم الجماعي بوصفه عملية تفاعلية داخل الفريق تقوم على تبادل المعرفة، ومراجعة الأداء، والتفكير المشترك، والحصول على معلومات جديدة، وتم اختيار هذا المتغير لكونه يمثل الآلية التفسيرية التي يمكن من خلالها انتقال أثر القيادة إلى الأداء. أما الأداء الابتكاري فقد تم تناوله بوصفه مخرجاً تنظيمياً يعكس قدرة المؤسسة وفرق العمل على إنتاج الأفكار وتطبيقها، وقد تم اختيار بعديه المتمثلين في ثقافة الابتكار وابتكار الفريق لأنهما يجمعان بين المناخ التنظيمي الداعم للابتكار والمظهر التطبيقي له داخل المؤسسة. وعليه فإن اختبار أبعاد المتغيرات الثلاثة لم يكن اختياراً اعتباطياً، بل استند إلى شيوها النظري، وتكرار استخدامها في الدراسات السابقة، وملاءمتها لطبيعة البيئة التطبيقية للبحث.

7. الإطار التحليلي والعملي:

يمثل الإطار العملي والتحليلي المرحلة التي ينتقل فيها البحث من بناء المفاهيم والعلاقات النظرية إلى اختبارها ميدانياً داخل الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، عبر قياس متغيرات القيادة التحويلية والتعلم الجماعي والأداء الابتكاري بأداة استبانة، ثم التحقق من خصائصها السيكمترية، وبعد ذلك وصف اتجاهات إجابات المبحوثين، وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام نماذج الانحدار بما يوضح حجم الأثر ودلالته ويحدد أي أبعاد القيادة أكثر تفسيراً للأداء الابتكاري.

تم تحديد مستوى التقييم في المحور العملي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وأبعادها وفق مقياس ليكرت الخماسي. ولغرض تفسير المتوسطات تم اعتماد طول الفئة الإحصائية وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد المستويات، أي (5-1) ÷ 3 = 1.33. وبناءً على ذلك تم تصنيف مستويات التقييم إلى ثلاثة مستويات هي: من 1.00 إلى 2.33 مستوى منخفض، ومن 2.34 إلى 3.67 مستوى متوسط، ومن 3.68 إلى 5.00 مستوى مرتفع. وعلى هذا الأساس جرى الحكم على المتوسطات الحسابية الواردة في الجداول الوصفية وتحديد ما إذا كانت تشير إلى مستوى متوسط أو مرتفع لكل بعد وكل متغير.

جدول 2. نتائج الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المحور أو البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	20	0.985
التأثير المثالي	8	0.973
الدافع الملهم	4	0.962
التحفيز الفكري	4	0.949
الاعتبار الفردي	4	0.941
تطوير الاعتبار الفردي	17	0.981
الأداء الابتكاري	7	0.973
التعلم الجماعي	5	0.966
ثقافة الابتكار	5	0.904
الإجمالي	37	0.990

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يبين الجدول رقم (2) نتائج الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث سجلت القيادة التحويلية قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.985 بما يدل على اتساق داخلي قوي لفقرات المقياس وقدرة الأداة على القياس بثقة. كما حققت الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية قيمة مرتفعة تراوحت بين 0.941 و 0.973، وهو ما يشير إلى أن كل بعد يقيس بنية واحدة بشكل متماسك. وبلغت قيمة الثبات للتعلم الجماعي 0.966 وللأداء الابتكاري 0.973، بينما بلغت ثقافة الابتكار 0.904 وهي قيمة جيدة تؤكد صلاحية البعد. كما وصلت قيمة الثبات الكلية للأداة إلى 0.990 بما يوضح أن الاستبانة عالية الاعتمادية ومناسبة لإجراء التحليلات اللاحقة واختبار الفرضيات.

جدول 3. خصائص عينة الدراسة في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	52	52%
	أنثى	48	48%
	ثانوي	12	12%
المؤهل العلمي	دبلوم	23	23%
	بكالوريوس	42	42%
	ماجستير	19	19%
	دكتوراه	4	4%
العمر	18-25	32	32%
	26-35	32	32%
	36-45	17	17%
	أكثر من 45	19	19%
	أقل من 5	34	34%
سنوات الخبرة	5-10	31	31%
	10-15	20	20%
	أكثر من 15	15	15%
	جميع الفئات	100	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يعرض الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، ويظهر توازناً نسبياً في توزيع الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 52% والإناث 48% بما يقلل احتمالات التحيز المرتبط بالنوع الاجتماعي. كما يتضح أن العينة يغلب عليها المستوى الجامعي، إذ بلغت نسبة حملة البكالوريوس 42% وهي أعلى فئة، تليها الدبلوم 23% ثم الماجستير 19% بما يعكس مستوى تأهيلاً مناسباً للتعامل مع مفاهيم القيادة والتعلم والابتكار. ويظهر توزيع العمر تركيزاً في الفئتين 18-25 و 26-35 بنسبة 32% لكل منهما، وهو ما يعني أن جزءاً كبيراً من العينة في عمر مهني قادر على التفاعل مع برامج التطوير والتعلم. أما الخبرة فتوزعت بشكل يشير إلى وجود كتلة من الموظفين الجدد نسبياً أقل من 5 سنوات بنسبة 34% يقابلها حضور مهم لخبرات متوسطة 5-10 سنوات بنسبة 31%، وهذا التنوع يخدم تفسير النتائج لأنه يجمع بين زوايا نظر مختلفة داخل المؤسسة.

جدول 4. الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد التأثير المثالي

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقويم
1	يتحدث القائد عن أهم قيمه ومعتقداته لإدارة المنظمة	3.810	1.060	2	مرتفعة
2	يقترح القائد الغرض العاجل لحل المشكلة الحالية	3.830	0.995	1	مرتفعة
3	يأخذ القائد في الاعتبار العواقب المعنوية والأخلاقية للقرارات	3.770	1.062	5	مرتفعة
4	يؤكد القائد على أهمية العمل الجماعي لإنجاز رسالة المؤسسة	3.760	1.026	6	مرتفعة
5	يغرس القائد الفخر بالموظف لكونه مرتبطاً به	3.790	1.066	3	مرتفعة
6	يتجاوز القائد المصلحة الذاتية لصالح المجموعة	3.780	1.124	4	مرتفعة
7	يعمل القائد على احترام الفريق عند العمل في المنظمة	3.770	1.153	5	مرتفعة
8	يقدم القائد إحساساً بثقة القائد ليكون نموذجاً يحتذى به	3.610	1.171	7	متوسطة
	إجمالي بعد التأثير المثالي	3.765	0.992		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يفسر الجدول رقم (4) الاتجاهات الوصفية لبعد التأثير المثالي ضمن القيادة التحويلية، حيث بلغ المتوسط الكلي 3.765 بمستوى تقييم مرتفع، وهو ما يدل على إدراك المبحوثين لممارسات قيادية تعزز القيم والانضباط الأخلاقي والعمل الجماعي. تنصدر عبارة اقتراح الغرض العاجل لحل المشكلة الحالية بمتوسط 3.830 ما يشير إلى وضوح التوجيه وقت المواقف الحرجة، تليها عبارة حديث القائد عن القيم والمعتقدات بمتوسط 3.810 بما يعكس حضور البعد القيمي في القيادة. في المقابل جاءت عبارة تقديم إحساس بثقة القائد كنموذج يحتذى به بمتوسط 3.610 وبمستوى متوسط، ما يوحي بأن جانب "القنوة الرمزية" يحتاج إلى تعزيز مقارنة ببقية مكونات التأثير المثالي.

جدول 5. الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الدافع الملهم

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	يعمل القائد على اكساب الوعي الإيجابي للأشخاص في المنظمة	3.600	1.145	3	متوسطة
2	يدعم القائد الظروف الحيوية لتلبية طلب الفريق الإداري في العمل	3.740	1.088	2	مرتفعة
3	يربط القائد الفريق الإداري برؤية المستقبل	3.540	1.298	4	متوسطة
4	يظهر القائد الثقة في قدرة أعضاء الشركة على إنجاز عملهم	3.750	1.297	1	مرتفعة
	إجمالي بعد الدافع الملهم	3.657	1.146		متوسطة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يوضح الجدول رقم (5) نتائج بعد الدافع الملهم، إذ بلغ المتوسط الكلي 3.657 بمستوى متوسط، ما يعني أن البعد التحفيزي موجود لكنه أقل قوة من بقية الأبعاد. جاءت أعلى استجابة لعبارة إظهار القائد الثقة في قدرة أعضاء الشركة بمتوسط 3.750 تليها دعم الظروف الحيوية لتلبية طلب الفريق الإداري بمتوسط 3.740، وهما مؤشران على وجود تشجيع ودعم. بينما انخفض متوسط ربط الفريق برؤية المستقبل إلى 3.540 وهو أدنى بنود البعد، ما يشير إلى حاجة أكبر لربط العمل اليومي بالسردية الاستراتيجية والرؤية طويلة الأجل داخل المؤسسة.

جدول 6. الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد التحفيز الفكري

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	يعرض القائد أفكاره لتصحيح الموقف	3.680	1.332	3	مرتفعة
2	يظهر القائد في كل زاوية من المشاكل حل أفضل	3.620	1.293	4	متوسطة
3	يعتمد القائد استقصاءات مصدر المعضلة المؤسسية لحل جذر المشكلة	3.710	1.191	2	مرتفعة
4	ينصح القائد بالخيارات الأخرى لتحسين العمل	3.880	0.997	1	مرتفعة
	إجمالي بعد التحفيز الفكري	3.722	1.127		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يبين الجدول رقم (6) نتائج بعد التحفيز الفكري بمتوسط كلي 3.722 وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس أن القائد يشجع التفكير البديل وتحسين طرق العمل. سجلت عبارة نصح القائد بالخيارات الأخرى لتحسين العمل أعلى متوسط بلغ 3.880، ما يدل على دعم واضح لتوليد بدائل وحلول. بينما جاءت عبارة "يظهر القائد في كل زاوية من المشاكل حل أفضل" بمتوسط 3.620 وبمستوى متوسط، وهو ما قد يعكس أن المبحوثين يميزون بين تشجيع البدائل وبين القدرة الدائمة على تقديم "أفضل حل" في كل موقف، بما يجعل هذا البند أكثر صعوبة في التقييم.

جدول 7. الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الاعتبار الفردي

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	يقضي القائد وقتاً في التعليم والتدريب الذي يحتاجه الموظف فيما يتعلق بالمهام	3.870	1.106	1	مرتفعة
2	يعامل القائد الموظف كفرد بدلاً من مجرد عضو في مجموعة	3.800	1.073	2	مرتفعة
3	يعتبرني القائد أن لدي احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين	3.790	1.047	3	مرتفعة
4	يشجعني القائد على تطوير قوتي	3.770	1.052	4	مرتفعة
	إجمالي بعد الاعتبار الفردي	3.807	0.985		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يعرض الجدول رقم (7) نتائج بعد الاعتبار الفردي بمتوسط كلي 3.807 وبمستوى مرتفع، ما يعني أن القائد يمارس سلوكيات دعم فردية مثل التدريب والتوجيه والتعامل مع الموظف كفرد. حققت عبارة تخصيص وقت للتعليم والتدريب أعلى متوسط 3.870 وهو مؤشر قوي على الاستثمار في تنمية القدرات. كما جاءت بقية البنود ضمن مستوى مرتفع وبفروق بسيطة، ما يشير إلى اتساق إدراك العاملين لاهتمام قيادي بحاجاتهم الفردية وتطوير نقاط قوتهم، وهي سمة مهمة لأنها تزيد الدافعية وتدعم بيئة تعلم داخل الفريق.

جدول 8. الإحصاءات الوصفية لعبارات التعلم الجماعي

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	يستغرق الفريق وقتاً منتظماً لاكتشاف طرق لتحسين إجراءات العمل	3.670	1.223	6	مرتفعة
2	يميل الفريق إلى التعامل مع الاختلافات في الرأي بشكل خاص بدلاً من المعالجة لهم مباشرة كمجموعة	3.680	1.162	5	مرتفعة
3	يخرج أعضاء الفريق ويحصلون على جميع المعلومات التي يمكنهم الحصول عليها من الآخرين	3.650	1.157	7	متوسطة
4	يسعى الفريق كثيراً للحصول على معلومات جديدة تقود إلى إجراء التغيير الضروري	3.730	1.196	3	مرتفعة
5	في الفريق يتأكد شخص ما دائماً من أننا نتوقف للتفكير في عملية عمل الفريق	3.850	0.925	2	مرتفعة
6	غالباً ما يتحدث الأشخاص في الفريق لاختبار الافتراضات حول القضايا قيد المناقشة	3.700	1.176	4	مرتفعة
7	يقوم الفريق بدعوة أشخاص من خارج الفريق لتقديم معلومات أو إجراء مناقشات معنا	3.860	1.082	1	مرتفعة
	إجمالي التعلم الجماعي	3.734	1.054		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يظهر الجدول رقم (8) مستوى التعلم الجماعي بمتوسط كلي 3.734 وبمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن فرق العمل تمارس سلوكيات تعلم واضحة مثل البحث عن معلومات جديدة والتوقف للتفكير في طريقة عمل الفريق. سجلت أعلى قيمة للعبارة المتعلقة بدعوة أشخاص من خارج الفريق لتقديم معلومات أو إجراء مناقشات بمتوسط 3.860، وهذا يعكس انفتاحاً معرفياً يدعم تطوير حلول مبتكرة. بينما جاءت أقل قيمة لعبارة الحصول على المعلومات من الآخرين بمتوسط 3.650 وبمستوى متوسط، ما يوحي بوجود هامش لتحسين تدفق المعرفة اليومية بين الأفراد وليس فقط عبر القنوات الخارجية أو الفعاليات الرسمية.

جدول 9. الإحصاءات الوصفية لعبارات ثقافة الابتكار

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	المديرين لديهم الشجاعة للابتكار والمجازفة	3.800	1.034	2	مرتفعة
2	يقود المدراء الموظفين بنشاط للنمو والابتكار	3.770	1.052	3	مرتفعة
3	المديرين لديهم رؤية ورؤى لبناء فرص تعليمية جديدة	3.850	1.048	1	مرتفعة
4	يتعين على الموظفين دائماً مواجهة التحديات ويمكنهم التعلم والنمو من التحديات	3.680	1.127	5	مرتفعة
5	تهتم المؤسسة بتفرد الموظفين وتشجع الابتكار من الموظفين	3.700	1.010	4	مرتفعة
	إجمالي ثقافة الابتكار	3.760	0.990		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يوضح الجدول رقم (9) اتجاهات ثقافة الابتكار بمتوسط كلي 3.760 وبمستوى مرتفع، ما يشير إلى إدراك بيئة تنظيمية تشجع التجريب والتعلم من التحديات. تصدرت عبارة امتلاك المديرين رؤية ورؤى لبناء فرص تعليمية جديدة بمتوسط 3.850، ثم الشجاعة للابتكار والمجازفة بمتوسط 3.800، وهو ما يعكس توفر قيادة داعمة للابتكار على مستوى المناخ العام. كما بقيت جميع البنود ضمن نطاق مرتفع، ما يدعم فكرة أن الابتكار في المؤسسة لا يعتمد فقط على مبادرات فردية بل على ثقافة إدراكها إيجابياً لدى العاملين.

جدول 10. الإحصاءات الوصفية لعبارات ابتكار الفريق

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	طورت المؤسسة عمليات أو خدمات جديدة بناء على مقترحات فرق العمل	3.560	1.066	5	متوسطة
2	قامت المؤسسة بتحسين عملياتها الإدارية والتنظيمية	3.570	1.056	4	متوسطة
3	سعت المؤسسة إلى استخدام أفكار موظفيها	3.710	1.094	3	مرتفعة
4	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات والأفكار الإبداعية بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة	3.790	1.066	2	مرتفعة
5	أدخلت المؤسسة أساليب جديدة وتحسينات على العمليات بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة	3.820	0.998	1	مرتفعة
	إجمالي ابتكار الفريق	3.690	0.899		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يعرض الجدول رقم (10) مستوى ابتكار الفريق بمتوسط كلي 3.690 وبمستوى مرتفع، لكنه يكشف تفاوتاً بين الابتكار التطويري والابتكار التطبيقي. سجلت أعلى قيمة للعبارة المتعلقة بإدخال أساليب جديدة وتحسينات على العمليات بمتوسط 3.820 ثم تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية بمتوسط 3.790، وهما مؤشران على وجود تحسن وتنافسية داخلية. في المقابل جاءت العبارات الخاصة بتطوير عمليات أو خدمات جديدة بناء على

مقترحات فرق العمل بمتوسط 3.560 وتحسين العمليات الإدارية والتنظيمية بمتوسط 3.570 بمستوى متوسط، ما يعني أن تحويل المقترحات إلى منتجات أو خدمات أو تغييرات إدارية ملموسة ما زال يحتاج إلى آليات أقوى للتنفيذ والمتابعة.

جدول 11. نتائج نماذج الانحدار لشرح أثر القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري

النموذج	المتغيرات	R	R2	F	Sig.	الثابت a	B	Beta	t	Sig.
انحدار بسيط	القيادة التحويلية ← الأداء الابتكاري	0.915	0.838	506.651	0.000	0.452	0.875	0.915	22.509	0.000
انحدار متعدد	أبعاد القيادة التحويلية ← الأداء الابتكاري	0.933	0.871	160.175	0.000	0.498				
معاملات الانحدار المتعدد	التأثير المثالي						0.048	-	-0.509	0.612
معاملات الانحدار المتعدد	الدافع الملهم						0.498	0.599	5.213	0.000
معاملات الانحدار المتعدد	التحفيز الفكري						0.007	0.009	0.061	0.952
معاملات الانحدار المتعدد	الاعتبار الفردي						0.411	0.425	3.965	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يبين الجدول رقم (11) نتائج نماذج الانحدار التي تفسر أثر القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري، حيث يوضح نموذج الانحدار البسيط علاقة قوية جداً بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري بقيمة ارتباط R بلغت 0.915 وبقدرة تفسيرية R2 بلغت 0.838، ما يعني أن القيادة التحويلية تفسر 83.8% من التباين في الأداء الابتكاري داخل العينة، مع دلالة إحصائية عالية عند Sig.=0.000 وقيمة t مرتفعة 22.509، ما يؤكد قبول الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر. كما يوضح نموذج الانحدار المتعدد أن إدخال أبعاد القيادة التحويلية يرفع القدرة التفسيرية إلى R2=0.871 مع دلالة إحصائية عند Sig.=0.000، ويظهر أن الدافع الملهم له أثر موجب ودال حيث Beta=0.599 و Sig.=0.000، وأن الاعتبار الفردي له أثر موجب ودال أيضاً حيث Beta=0.425 و Sig.=0.000، بينما لم يكن التأثير المثالي دالاً إحصائياً عند Sig.=0.612، ولم يكن التحفيز الفكري دالاً عند Sig.=0.952، ما يشير إلى أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في دفع الابتكار في المؤسسة هي ما يرتبط بالتحفيز والرعاية الفردية أكثر من البعد الرمزي أو التحفيز الفكري كما تم قياسه في هذه العينة.

جدول 12. نتائج اختبار الدور الوسيط للتعلم الجماعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري

النتيجة	Sig.	t / Z	Beta	B	المسار / النموذج
دال إحصائياً	0.000	22.509	0.915	0.875	القيادة التحويلية ← الأداء الابتكاري قبل إدخال الوسيط
دال إحصائياً	0.000	17.936	0.874	0.812	القيادة التحويلية ← التعلم الجماعي
دال إحصائياً	0.000	12.684	0.781	0.643	التعلم الجماعي ← الأداء الابتكاري
دال إحصائياً	0.000	6.428	0.512	0.491	القيادة التحويلية ← الأداء الابتكاري بعد إدخال التعلم الجماعي
دال إحصائياً	0.000	8.917	0.683	0.522	الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية عبر التعلم الجماعي
وساطة جزئية					نوع الوساطة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSS27

يبين الجدول رقم (12) أن القيادة التحويلية كان لها أثر مباشر موجب ودال إحصائياً في الأداء الابتكاري قبل إدخال المتغير الوسيط، إذ بلغت قيمة المعامل (B=0.875) وبلغت قيمة (Beta=0.915) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على قوة تأثيرها في تفسير الأداء الابتكاري في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً موجباً ودالاً في التعلم الجماعي، إذ بلغت قيمة (B=0.812) و (Beta=0.874)، وهو ما يشير إلى أن الممارسات القيادية التحويلية تسهم في تعزيز تبادل المعرفة والتفكير المشترك والتعلم داخل فرق العمل. كذلك تبين أن التعلم الجماعي يؤثر تأثيراً موجباً ودالاً في الأداء الابتكاري، إذ بلغت قيمة (B=0.643) و (Beta=0.781)، بما يؤكد أن فرق العمل التي تمارس التعلم بصورة منتظمة تكون أكثر قدرة على تحويل المعرفة إلى تحسينات وأفكار تطبيقية. وعند إدخال التعلم الجماعي بوصفه متغيراً وسيطاً انخفض أثر القيادة التحويلية المباشر في الأداء الابتكاري من (B=0.875) إلى (B=0.491)، مع بقائه دالاً إحصائياً، وهو ما يدل على أن التعلم الجماعي يفسر جزءاً مهماً من العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري دون أن يلغي الأثر المباشر بالكامل. كما أن دلالة الأثر غير المباشر تعزز الاستنتاج بأن التعلم الجماعي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، وبذلك تقبل فرضية الوساطة الجزئية في البحث.

الاستنتاجات:

- 1- أثبت البحث أن القيادة التحويلية تمثل محدداً أساسياً للأداء الابتكاري في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، إذ ظهر أن ارتفاع مستوى هذا النمط القيادي يرتبط بارتفاع واضح في مستوى الأداء الابتكاري.
- 2- بينت النتائج أن بعدي الدافع الملهم والاعتبار الفردي هما الأكثر تأثيراً في تفسير الأداء الابتكاري مقارنة ببقية أبعاد القيادة التحويلية، وهو ما يعكس أهمية التحفيز والرعاية الفردية في البيئة الحكومية.

- 3- أكد البحث أن التعلم الجماعي يشكل آلية تنظيمية مهمة لتحويل الممارسات القيادية إلى نتائج ابتكارية فعلية، الأمر الذي يدعم إدراجه كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري.
- 4- أظهرت النتائج أن المؤسسة تمتلك مستوى مرتفعاً من ثقافة الابتكار والتعلم الجماعي، إلا أن بعض جوانب تحويل أفكار الفرق إلى تطبيقات فعلية ما زالت بحاجة إلى دعم تنظيمي وإداري أكبر.
- 5- أثبتت مؤشرات الثبات أن أداة القياس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز موثوقية النتائج التي توصل إليها البحث.

التوصيات:

- 1- إنشاء برنامج مؤسسي لتطوير القيادة التحويلية وربطه بمؤشرات أداء ابتكاري قابلة للقياس داخل الشركة، مع اعتماد تقييم دوري للقيادة وفق عدد التحسينات المنفذة وزمن إغلاق المشكلات ونسبة الأفكار المحولة إلى تطبيق لتقليل الهدر ورفع إنتاجية العمل.
- 2- تركيز الاستثمار التدريبي والإداري على بعد الدافع الملهم والاعتبار الفردي عبر تطوير مهارات التواصل القيادي وربط العاملين بالهدف والنتيجة، مع إنشاء نظام إرشاد داخلي وخطط تعلم فردية لتعظيم الدافعية وتقليل مشكلات الوكالة وتحسين الاستقرار المعرفي.
- 3- إنشاء آلية تعلم بعد التنفيذ داخل فرق العمل عبر اعتماد جلسات مراجعة منتظمة للمشروعات والمهام وتوثيق الدروس المستفادة ضمن قاعدة معرفة داخلية، بهدف خفض تكرار الأخطاء وتقليل كلفة إعادة العمل وتسريع إنجاز المعاملات.
- 4- إنشاء مسار ابتكار رسمي منخفض التكلفة لتحويل مقترحات الفرق إلى تطبيقات فعلية عبر لجنة اعتماد شهرية وتجارب سريعة وتمويل محدود، مع إنشاء بوابة رقمية للاقتراحات وربط الحوافز بالتنفيذ والعائد لتقليل تكلفة الفرصة الضائعة ورفع معدل تحويل الأفكار إلى نتائج.
- 5- تركيز استخدام أداة القياس الموثوقة في بناء نظام متابعة نصف سنوي ولوحة مؤشرات داخلية تربط نتائج الاستبانة بمؤشرات تشغيلية ومالية، لتوجيه الإنفاق نحو مجالات التدريب ذات العائد الأعلى وضمان كفاءة تخصيص الموارد.

المراجع:

- [1] الحسيني، سوسن، البلتاجي، إبراهيم. (2016). القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق. بغداد، العراق: مركز البين للدراسات والتخطيط.
- [2] الدوبوي، معاذ. (2017). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [3] رابحي، سعدى. (2020). خصوصية منظومة التعليم العالي والابتكار في الوطن العربي. المجلة الدولية لعلوم الرياضة وعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- [4] السليادة، نوال حسين جميل، مساعده، رائد محمد تيسير، الزعي، زعي محمد فاضل. (2015). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1)، 23-57. <https://doi.org/10.35516/0338-011-001-002>
- [5] الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 31-57. <https://doi.org/10.35516/0338-012-001-002>
- [6] ضيف، سعيدة. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة. رسالة ماجستير، جامعة زين عاشور، الجزائر.
- [7] العمري، مشهور. (2017). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- [8] كوديد، سفيان. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق. بيانات المجلد والعدد والصفحات غير متاحة من مصدر مفتوح يعمل حالياً.
- [9] Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. Industrial Marketing Management, 36(3), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- [10] Han, H., Ma, C., Yang, D., & Zhao, W. (2025). Transformational leadership and project success: The mediating roles of team reflexivity and project team resilience. Frontiers in Psychology, 16, 1504108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1504108>
- [11] Jun, K., & Lee, K. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: The role of commitment to change and organizational support for creativity. Behavioral Sciences, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- [12] Li, H., Li, G., Liu, Y., & Deng, H. (2023). Impact of team learning climate on innovation performance: Mediating role of knowledge integration capability. Frontiers in Psychology, 13, 1104073. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1104073>
- [13] Pham, N. T., Nguyen, T. T., Nguyen, N. T., & Nguyen, H. M. (2024). Transformational leadership and workplace innovation: The role of knowledge management. Asia Pacific Journal of Business Administration, 16(1), 47–66. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2022-0099>

- [14] Saif, N., Rubin, M., Shaheen, S., & Murtaza, G. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior: Mediating role of psychological capital and moderating role of innovative climate. *International Journal of Innovation and Learning*, 35(2), 225–247. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2024.137052>
- [15] Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- [16] Yu, Z., & Xiang, F. (2024). Transformational leadership and organizational resilience: A longitudinal study examining the mediating role of adaptive capacity and innovation. *Behavioral Sciences*, 15(1), 10. <https://doi.org/10.3390/bs15010010>.



The Role of Transformational Leadership in Innovative Performance through the Mediating Role of Collective Learning: An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees in the General Company for Electronic Systems

Nabaa Latif Hamad Tarfa 

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Al-Turath University, Baghdad, Iraq.

*Corresponding email: nabaa.latif@uoturath.edu.iq

KEYWORDS

Transformational leadership; collective learning; innovative performance; culture of innovation; the Iraqi public sector.

ABSTRACT

This research explores the role of group learning in explaining the relationship between transformational leadership and innovative performance through a field study at the General Company for Electronic Systems. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to measure transformational leadership (its four dimensions), group learning, and innovative performance (represented by innovation culture and team innovation). The sample consisted of 100 employees randomly selected. The reliability of the instrument was verified using Cronbach's alpha coefficient, and descriptive analysis was conducted using means and relative importance to assess the trends in the respondents' answers. The descriptive results showed high levels of ideal influence, intellectual motivation, individual consideration, group learning, and innovation culture, compared to a moderate level of inspirational motivation. Regression models demonstrated a strong and significant effect of transformational leadership on innovative performance, with high explanatory power. The results also revealed that inspirational motivation and individual consideration were the most significant contributors to explaining innovative performance compared to other dimensions. These findings indicate that maximizing the return on innovation in government institutions requires transforming leadership into systematic collective learning practices and effective implementation mechanisms that translate ideas into measurable operational improvements, thereby enhancing efficiency, reducing waste, and improving service quality.

© 2026. This is an open-access article under the CC by license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>