

العرض المبدئي (خطة المشروع البحثي)

أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بوساطة التمكين النفسي في قطاع
الإنشاءات بمكة المكرمة

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Creativity: The
Mediating Role of Psychological Empowerment in the Construction Sector in Makkah

إعداد الطالب: محمد سفيان بن صادق

الرقم الأكاديمي: 261002559

إشراف: دأ الفصيل عبدالحميد محمد حسن

دأ فايز علي جرأ

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

3	أولاً: المقدمة.....
4	ثانياً: مشكلة الدراسة.....
5	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
6	رابعاً: أهداف الدراسة.....
7	خامساً: تساؤلات الدراسة.....
8	سادساً: فروض الدراسة.....
9	سابعاً: الدراسات السابقة.....
13	ثامناً: الفجوة البحثية.....
14	تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة.....
16	عاشراً: المنهجية وطرق البحث.....
16	حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة.....
17	ثاني عشر: أداة الدراسة.....
19	ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي.....
20	رابع عشر: حدود الدراسة.....
21	خامس عشر: المراجع.....

أولاً: المقدمة

لم يعد الإبداع التنظيمي ترفاً تدّخره المنظمات لأوقات الرخاء-، صار شرط بقاء. فالموارد المادية تتشابه ويمكن شراؤها، أما القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل فتصنعها عقول العاملين، وهذه لا تزدهر إلا في بيئة تسمح لها بذلك. وتضع النظرية المكوناتية للإبداع سلوك القائد في قلب هذه البيئة-، فالبيئة الاجتماعية المحيطة بالعمل - والنمط القيادي أبرز عناصرها - تؤثر في المخرجات الإبداعية للعاملين عبر دافعيتهم الداخلية، رفعاً أو خفضاً (Amabile, 2012). ومن بين الأنماط القيادية التي تناولها الباحثون تحتل القيادة التحويلية موقع الصدارة منذ أن صاغ بيرنز أصولها (Burns, 1978) ونقلها باس إلى الحقل التنظيمي (Bass, 1985)-، فالقائد التحويلي يرتقي باتباعه من الالتزام بالمهام إلى تجاوز التوقعات، ويدفعهم إلى مقارنة المشكلات القديمة بطرائق جديدة، عبر أبعاد أربعة هي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1990).

وعلى المستوى التطبيقي، يُعد قطاع الإنشاءات أحد أكثر القطاعات حاجةً إلى هذا النمط القيادي-، فهو قطاع قائم على المشاريع، متعدد التخصصات، تتقاطع فيه الجداول الزمنية الضاغطة مع التعقيد الفني وتعدد أصحاب المصلحة. وتُظهر التقارير الدولية أن نمو إنتاجية قطاع الإنشاءات عالمياً لم يتجاوز نحو 1% سنوياً خلال العقدين الماضيين مقابل 2.8% للاقتصاد العالمي (McKinsey Global Institute, 2017)، وهو ما يجعل تبني أساليب الإدارة الحديثة والحلول الإبداعية ضرورة قصوى لهذا القطاع. وفي المملكة العربية السعودية تتضاعف أهمية هذا الموضوع-، إذ تسهم أنشطة التشييد بنحو 8.0% من الناتج المحلي الإجمالي (الهيئة العامة للإحصاء، 2026)، ويعمل في القطاع أكثر من 3.4 مليون مشترك يمثلون نحو 14.6% من إجمالي العاملين في المملكة، عبر ما يزيد على 273 ألف منشأة نشطة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2026)، فيما يُقدّر حجم سوق الإنشاءات السعودي بنحو 133.8 مليار دولار في عام 2025 مع توقعات ببلوغه 186.1 مليار دولار بحلول عام 2031 (Mordor Intelligence, 2025)، في ظل خطة مشاريع عقارية وبنية تحتية تجاوزت قيمتها 1.3 تريليون دولار منذ انطلاق رؤية المملكة 2030 (Knight Frank, 2024).

وتحتل مدينة مكة المكرمة موقع الصدارة في هذا الحراك الإنشائي-، فقد تجاوزت تكاليف توسعة المسجد الحرام 200 مليار ريال في ما وُصف بأنه أكبر مشروع بناء في التاريخ (أرقام، 2022)، ويجري تنفيذ مشروع «بوابة الملك سلمان» بمسطحات بناء تبلغ 12 مليون متر مربع تشمل نحو 50 ألف وحدة سكنية و16 ألف غرفة فندقية (الشرق للأخبار، 2025)، إلى جانب مشروع «وجهة مسار» الذي تتجاوز استثمارات مرحلتيه الأولى والثانية 53 مليار ريال (الجزيرة نت، 2025). وتستلزم هذه المشاريع العملاقة كوادراً بشرية مبدعة وقيادات قادرة على إطلاق طاقات العاملين، وهو ما يثير تساؤلاً جوهرياً حول الآلية النفسية التي ينتقل عبرها أثر القيادة إلى السلوك الإبداعي-، إذ تشير الأدلة التراكمية الحديثة إلى أن أثر القيادة التحويلية في الإبداع لا يعمل مباشرةً بقدر ما يمر عبر آليات وسيطة نفسية ودافعية (Koh et al., 2019)، ويبرز

التمكين النفسي - بأبعاده الأربعة: المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير (Spreitzer, 1995) - بوصفه أحد أهم هذه الآليات. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بواسطة التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة، بما يسهم في سد فجوة معرفية لم تتناولها الدراسات العربية في هذا القطاع الحيوي، ويقدم للممارسين نموذجًا مفسرًا لكيفية تحويل السلوك القيادي إلى مخرجات إبداعية ملموسة. ويتناول هذا العرض المبدئي مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، ثم يستعرض الدراسات السابقة والفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة، ويُختتم ببيان منهجية الدراسة ومجتمعها وعينيتها وأداتها وأساليب التحليل الإحصائي وحدودها.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

في قطاع الإنشاءات السعودي مفارقة يلمسها العاملون فيه قبل أن يقرؤوها في التقارير: طفرة استثمارية غير مسبقة تقودها مشاريع رؤية 2030 من جهة، وتحديات أداء موثقة لم تُحسم - وأغلب جزورها إداري وقيادي وبشري - من جهة أخرى. فقد أشارت دراسة محكمة حديثة - استنادًا إلى مسح أجرته وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان - إلى أن أكثر من 70% من المشاريع الإنشائية في المملكة تجاوزت جداولها الزمنية المخططة (Iqbal et al., 2025)، وهي مشكلة ممتدة الجذور سبق أن وثقتها الدراسة المرجعية الأوسع استشهادًا في هذا المجال حين وجدت أن نحو 70% من المشاريع الكبرى تعرضت لتجاوزات زمنية تراوح متوسطها بين 10% و30% من المدة التعاقدية (Assaf & Al-Hejji, 2006)، وأكدت مراجعة منهجية حديثة أن أبرز أسباب هذه التأخيرات تظل إدارية بالدرجة الأولى: تخطيط غير سليم، ومشكلات إدارية وتمويلية، ونقص في الكوادر ذات الخبرة، وضعف في التواصل (Alajmi & Memon, 2022). كما أن تبني الابتكارات التقنية في القطاع - مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) - لا يزال في مراحله الأولية في المملكة (Iqbal et al., 2025)، فيما رصدت الأدبيات أن أبرز مشكلات القوى العاملة في الإنشاءات السعودية تتمثل في نقص العمالة الماهرة وتدني الإنتاجية والتغيب ودوران العمل (Al-Emad, 2021).

وليست هذه في جوهرها أزمة موارد-، فالإمكانات المادية متوافرة بسخاء. الغائب غالبًا هو تفعيل الطاقة البشرية: فالإبداع التنظيمي - كما تؤكد الأدبيات - لا يُشتري برأس المال، وإنما تنتجه بيئة قيادية تُشعر العامل بمعنى عمله وجدارته واستقلاليته وتأثيره فيه، فيبادر ويؤدّ الحلول (Amabile & Pratt, 2016; Spreitzer, 1995).

ويعزز هذا التشخيص ما لمسّه الباحث بحكم عمله الإشرافي في مشاريع القطاع بمدينة مكة المكرمة، من موقع استشاري يتوسط المالك والمقاولين ويتيح له مراقبة تفاعل أطراف المشروع عن قرب؛ إذ كثيرًا ما تُقابل مقترحات العاملين غير المألوفة بالتجاهل، أو تُرجأ بعبارات من قبيل «سندرسها لاحقًا» دون أن تُدرس فعليًا، أو تُرد بحجة أن الالتزام بالموصفات القياسية الدولية والمحلية يغني عن البحث عن حلول جديدة؛ حتى إن أحد العاملين اقترح تركيب مظلات كبيرة في مواقع العمل المكشوفة اتقاءً للشمس والإجهاد الحراري، فلم يُكتَفَ بإغفال مقترحه بل قوبل بالانتقاد. وخلف هذا الإحجام تسلسل لافِت من التوجس: مدير الموقع

يخشى أثر التغيير على آلية العمل ويتحسب للإدارة العليا، والقيادات العليا ذاتها تتحسب للمالك؛ يُضاف إلى ذلك تفاوت ملحوظ في الالتفات إلى المقترحات بحسب خلفيات أصحابها لا بحسب قيمتها الموضوعية — فتضييق مساحة المبادرة، وبتراجع شعور العاملين بجذوى أفكارهم.

وفي المقابل، عايش الباحث نموذجًا قياديًا مغايرًا يستقبل المقترحات فيسأل عن أهدافها ومسوغاتها وما تحله من مشكلات، ويبنى عليها نماذج تُجرب في نطاقات محدودة قبل تعميم ما ينجح منها، ويُنصت لصاحب الخبرة القصيرة والطويلة على السواء، ويُخضع الفكرة لنقد جماعي يطورها بدل أن يدفنها؛ فكانت مساحة المبادرة في محيطه أوسع، وإقبال العاملين على توليد الأفكار أظهر. وهذا التباين الملموس بين البيئتين — على تشابه ظروفهما — هو عين ما يستدعي اختباره اختبارًا علميًا منظمًا: هل ينتقل أثر النمط القيادي إلى إبداع العاملين عبر ما يغرسه فيهم من شعور بالمعنى والجدارة والاستقلالية والتأثير؟ وتلك هي الفرضية التي يقوم عليها نموذج الدراسة بوساطة التمكين النفسي.

وعلى الرغم من غزارة الدراسات التي ربطت القيادة التحويلية بالإبداع في قطاعات التعليم والصحة والمصارف عربيًا، فإن الباحث — وبعد مسح واسع للأدبيات — لم يقف على دراسة عربية محكمة اختبرت هذه العلاقة في قطاع الإنشاءات، ولا على دراسة ميدانية طُبقت في مدينة مكة المكرمة تحديدًا، كما أن الدور الوسيط للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لم يُختبر في بيئة الإنشاءات السعودية، رغم أن الدراسات الأجنبية في بيئات المشاريع تلمح إلى مركزية هذا الدور (Fareed et al., 2023; Vu et al., 2025). وهكذا توجد فجوة بين الواقع الحالي (قطاع ضخم يعاني تحديات أداء وابتكار موثقة، مع غياب المعرفة العلمية عن دور القيادة والتمكين فيه) والوضع المأمول (قطاع تقوده كوادير تحويلية تُمكن العاملين نفسيًا فتطلق إبداعهم التنظيمي بما يواكب طموحات رؤية 2030).

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

ما أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بوساطة التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟

ثالثًا: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال السلوك التنظيمي والقيادة عبر اختبار نموذج ثلاثي المتغيرات (القيادة التحويلية ← التمكين النفسي ← الإبداع التنظيمي) في سياق لم يُختبر فيه من قبل عربيًا، وهو قطاع الإنشاءات.

- تسد الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات العربية التي تركزت تطبيقاتها على قطاعات التعليم والصحة والمصارف، بينما ظل قطاع الإنشاءات - رغم ضخامته الاقتصادية - خارج دائرة الاهتمام البحثي في موضوع القيادة والإبداع.
- تستجيب الدراسة لتوصيات التحليلات البعدية الحديثة التي دعت إلى التعمق في دراسة الآليات الوسيطة الناقلة لأثر القيادة التحويلية إلى الإبداع بدلاً من الاكتفاء بالعلاقة المباشرة (Koh et al., 2019).
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين نظرية القيادة التحويلية والنظرية المكونانية للإبداع ونظرية التمكين النفسي ونظرية التبادل الاجتماعي في نموذج واحد قابل للاختبار الإحصائي.

ب- الأهمية التطبيقية (العملية)

- تزود الدراسة قيادات شركات الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة بأدلة ميدانية عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التمكين النفسي والإبداع التنظيمي لدى العاملين، بما يمكنها من تشخيص واقعها الإداري.
- تقدم توصيات عملية لصانعي القرار في القطاع حول تطوير برامج إعداد القادة وتصميم بيئات عمل ممكنة نفسياً، بما يخدم كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى الجارية في مكة المكرمة.
- تسعى إلى بلورة مقترحات تنظيمية قابلة للتطبيق المباشر — من قبيل استحداث وحدات مختصة باستقبال مقترحات العاملين واختبارها وتطويرها ومصارحة أصحابها بمسوغات القبول أو الرفض، وتنمية مهارات العاملين في صياغة أفكارهم وتحليل مشكلات الواقع — بما يحول قنوات الاقتراح الشكلية إلى منظومة تعلم وتطوير فعلية.
- تخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المرتبطة برفع جودة تنفيذ المشاريع وتنمية رأس المال البشري وتحسين الإنتاجية في القطاعات غير النفطية.
- تسهم الدراسة في تطوير أداة قياس مكيّفة لبيئة قطاع الإنشاءات والتحقق من خصائصها السيكومترية، بما يتيح للشركات والباحثين الاستفادة منها في الدراسات اللاحقة.

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بوساطة التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.

الأهداف الخاصة:

1. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
2. قياس مستوى التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
3. قياس مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
4. اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
5. اختبار أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
6. اختبار أثر التمكين النفسي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
7. الكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
8. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات العاملين حول (القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، والإبداع التنظيمي) باختلاف متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

خامساً: تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس: ما أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بوساطة التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟
2. ما مستوى التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟
3. ما مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟

4. ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟
5. ما أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟
6. ما أثر التمكين النفسي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟
7. هل يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين حول (القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، والإبداع التنظيمي) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

سادسًا: فروض الدراسة

بُنيت فرضيات الدراسة في صيغتها البديلة الموجهة - استنادًا إلى ما أجمعت عليه الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية من إيجابية العلاقات محل الاختبار - على أن تُختبر مقابل صيغتها الصفرية (العدمية) التي تنفي وجود الأثر أو الفروق، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). فعلى سبيل المثال، تقابل الفرضية الرئيسة الأولى الفرضية الصفرية (H_{01}): «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة»، وعلى النسق ذاته تُصاغ الصيغ الصفرية المقابلة لبقية فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى (H_1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- **H1-1:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
- **H1-2:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
- **H1-3:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.
- **H1-4:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد أثر غير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي عبر توسط التمكين النفسي لدى العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وتتفرع إلى:

- **H5-1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة حول مستوى القيادة التحويلية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.
- **H5-2:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة حول مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.
- **H5-3:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في شركات قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة حول مستوى الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.

سابعًا: الدراسات السابقة

روجعت الدراسات السابقة وفق الترتيب الموضوعي-، إذ عُرِضت أولاً الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، ثم الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (التمكين النفسي) ودوره الناقل لأثر القيادة، مع عرض نقدي لكل دراسة يبين هدفها ومنهجيتها وأبرز نتائجها وعلاقتها بالدراسة الحالية.

المحور الأول: دراسات العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

1. **دراسة المعاني والخرابشة (2016)** بعنوان «أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية»، وفيها قاس الباحثان أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بالمنهج الوصفي التحليلي، عبر استبانة طُبقت على (162) موظفًا في الأردن. وجدا أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة متوسطة، وأنها فسّرت وحدها نحو (21%) من التباين في الإبداع الإداري بأثر دال إحصائيًا. وتلتقي مع الدراسة الحالية في متغيريها، لكن ميدانها الجامعي الأردني وخلوها من أي وسيط يتركان الباب مفتوحًا لاختبار الآلية الناقلة للأثر في قطاع مختلف كليًا.

2. دراسة الرشيدى (2018) بعنوان «القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض»، نقل السؤال إلى البيئة السعودية بمسح شامل لثمانى جامعات، استُرجعت منه (147) استجابة عبر استبانة من (55) فقرة. المفارقة في نتائجه أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاءت مرتفعة بينما بقي الإبداع التنظيمي متوسطاً، مع أثر دال إحصائياً عند (0.05) للأولى على الثانى. ورغم قربها من الدراسة الحالية في متغيرها، يظل ميدانها - التعليم العالى في الرياض - بعيداً عن بيئة الإنشاءات في مكة المكرمة التي تستهدفها هذه الدراسة.

3. دراسة شيخ العيد وسلامة والصوفى (2021) بعنوان «القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإدارى: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة»، رصدت عبر استبانة وُزعت على العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وفق المنهج الوصفى التحليلي، توافر أبعاد القيادة التحويلية بوزن نسبى (73.2%) ومستوى مرتفعاً للإبداع الإدارى (71.1%)، وعلاقة موجبة دالة بين المتغيرين بلغ معامل ارتباطها (0.661). قيمة هذه الدراسة هنا في معاملها الصريح الذي يصلح أساساً للمقارنة الكمية - ، أما ميدانها فبقي - كسابقاتها - تعليمياً خالياً من الوسائط.

4. دراسة القحطاني وغوش وشمسى (2023) بعنوان «أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإدارى: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية»، وفيها جُمعت (121) استجابة صالحة من أصل (150) وُزعت بالمنهج الوصفى التحليلي، فظهر أثر دال عند ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع الإدارى، بلا فروق تعزى للجنس والعمر والمؤهل والخبرة، وبفروق دالة بحسب المسمى الوظيفي. واللافت أن الباحثين نبهوا صراحةً إلى ندرة الدراسات المحلية في الموضوع - وهي ندرة ما تزال قائمة في قطاع الإنشاءات، إذ اقتصر تطبيق دراستهم هي الأخرى على جهة حكومية تعليمية بالرياض.

5. دراسة بلحاج (2024) بعنوان «أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية» في ليبيا، وقد حلت (133) استجابة صالحة من أصل (140) بالمنهج الوصفى التحليلي، متبينةً أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ذاتها المعتمدة هنا. جاء مستوى المتغيرين فيها متوسطاً، مع علاقات دالة إحصائياً بين الأبعاد الأربعة جميعها وأبعاد الإبداع التنظيمي. وهي أقرب الدراسات للدراسة الحالية في إطارها المفاهيمي -، يفصل بينهما القطاع (الصحي) وغياب الوسيط.

6. دراسة Zheng et al (2017) بعنوان «Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance»، وبها ينتقل النقاش إلى بيئة المشاريع -، فقد استطلعت مديري مشاريع ومهندسين في منظمات إنشائية صينية، وكشف تحليل الانحدار والمسار فيها عن أثر إيجابى دال للقيادة التحويلية على تبادل المعرفة وأداء الابتكار، بوساطة جزئية لتبادل المعرفة وتعديل من رأس المال الاجتماعى. سندها للدراسة الحالية مزدوج: تثبت العلاقة داخل قطاع الإنشاءات نفسه، وتترك الوسيط النفسى غير مطروق لأن وسيطها كان معرفياً.

7. دراسة Koh et al (2019) بعنوان «Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review»، وقد حسم هذا التحليل البعدي - بتغطيته (127) دراسة مستقلة عبر النمذجة البنائية التحليلية البعدية (MASEM) - جدلاً طويلاً: الأثر الإجمالي للقيادة التحويلية على إبداع العاملين إيجابي ودال، غير أن معظمه يمر عبر آليات وسيطة كالتمكين والدافعية الداخلية، حتى إن الأثر المباشر ينقلب سالباً متى أدخلت الوسائط في النموذج. وعلى هذه النتيجة تحديداً بُني قرار الدراسة الحالية باعتماد نموذج الوساطة بدل الاكتفاء بالعلاقة المباشرة.

8. دراسة Afsar & Umrani (2020) بعنوان «Transformational leadership and innovative work behavior»، تتميز بإحكام تصميمها: بيانات ثنائية المصدر من (338) زوجاً من الموظفين ومشرفيهم في (35) شركة خدمية وصناعية باكستانية، عولجت بنمذجة المعادلات البنائية. أكدت أثراً إيجابياً دالاً للقيادة التحويلية في السلوك الابتكاري تتعزز قوته بارتفاع مناخ الابتكار - سند يصعب الطعن فيه للفرضية الأولى، ومن بيئة نامية قريبة ثقافياً.

9. دراسة López & Yepes (2026) بعنوان «Innovation in construction: assessing the role of transformational leadership and knowledge governance»، وهي أحدث ما وقف عليه الباحث في هذا الحقل -، جمعت بياناتها من (185) مشاركاً في شركات إنشاءات إسبانية وعالجتها بنمذجة المعادلات البنائية، لتثبت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في ابتكار المنتج والعملية بوساطة تبادل المعرفة وحوكمتها وبتعديل من مناخ الابتكار. وهكذا يتأكد مجدداً أن وسائط هذا القطاع المدروسة ظلت معرفية الطابع، وأن الوسيط النفسي فيه ما يزال أرضاً غير مطروقة.

المحور الثاني: دراسات التمكين النفسي ودوره الوسيط

10. دراسة Avolio et al (2004) بعنوان «Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance»، إليها يعود أول اختبار تجريبي بارز لفكرة الوساطة -، فقد طبقت مقياسي MLQ و Spreitzer على (520) ممرضاً في مستشفى عام بسنغافورة، وأثبتت بالتحليل الخطي الهرمي أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي توسطاً دالاً. ومما يعطيها وزنها الخاص أن أحد مؤلفيها من مؤسسي نظرية القيادة التحويلية ذاتها. على أن مخرجها كان الالتزام لا الإبداع - وتلك بالضبط المساحة التي تشغل عليها الدراسة الحالية.

11. دراسة Afsar et al (2014) بعنوان «Transformational leadership and innovative work behavior»، وسّعت الاختبار إلى عينة مزدوجة المصدر ضمت (639) مرؤوساً و(87) قائداً في خمس من أكثر الشركات الصينية ابتكاراً. خلصت - بنمذجة المعادلات البنائية - إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري -، فالقيادة التحويلية تغذي إدراكات المعنى والجدارة والتأثير، وهذه بدورها تدفع السلوك الابتكاري. وقد غدت من الأعمال التأسيسية التي يقوم عليها مسار الوساطة في نموذج الدراسة الحالية.

12. دراسة الرميدي وطلحي (2019) بعنوان «الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية»، وعربياً، اختبر الباحثان نموذج الوساطة نفسه بالاستبانة وتحليل المسار على عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية، فوجدا أن التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي. وندرة أمثال هذه الدراسة في المكتبة العربية - مع اختلاف تابعها (الأداء الاستراتيجي) وقطاعها (السياحة) - تجعل موقع الدراسة الحالية من الخريطة العربية أوضح.

13. دراسة Garg et al (2023) بعنوان «The mediating role of psychological empowerment on the transformational leadership-innovative work behaviour relationship»، يكاد عنوانها يطابق نصف عنوان الدراسة الحالية. جمعت بياناتها من (203) موظفين في القطاع المصرفي الهندي، وأكدت بنمذجة المعادلات البنائية وساطة جزئية دالة للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري. سيكون هذا التشابه البنائي أساساً مباشراً للمقارنة عند مناقشة النتائج، مع التنبيه لاختلاف القطاع والسياق الثقافي.

14. دراسة Fareed et al (2023) بعنوان «Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment»، تقترب أكثر من طبيعة عمل الإنشاءات بوصفها بيئة مشاريع-، فقد شملت (356) من أعضاء فرق المشاريع ومديريها ضمن إطار النظرية المعرفية الاجتماعية، وخلصت إلى أن التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع، بل عدته شرطاً مسبقاً لفاعلية هذا النمط القيادي في بيئات المشاريع. غير أن تابعها كان نجاح المشروع لا الإبداع التنظيمي - وهو الفارق الذي تبني عليه الدراسة الحالية إضافتها.

15. دراسة Vu et al (2025) بعنوان «Transformational leadership and innovative work behaviors: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement»، وهي أقرب الدراسات زمنياً ونموذجاً إلى الدراسة الحالية. حلت استجابات (390) موظفاً في فيتنام بنمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، فأثبتت أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري توسطاً دالاً، في حين سقطت وساطة الاستغراق الوظيفي-، بقي التمكين النفسي وحده آلية وسيطة مدعومة إحصائياً. ويبقى ما لم تفعله هو عين ما تفعله الدراسة الحالية: النزول بالنموذج إلى قطاع الإنشاءات وإلى بيئة عربية.

16. دراسة العتيبي (2016) بعنوان «أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض»، وبها يكتمل المشهد من زاويته السعودية-، إذ طبقت المنهج الوصفي التحليلي على (348) موظفاً، فوجدت ممارسة متوسطة للقيادة التحويلية (3.25) ومستوى متوسطاً للتمكين النفسي، وعلاقة موجبة دالة بين المتغيرين. قيمتها أنها تثبت المسار الأول من نموذج الوساطة (القيادة التحويلية -> التمكين النفسي) في القطاع الخاص السعودي بالذات-، لكنها وقفت عنده ولم تمده إلى الإبداع التنظيمي - ومن هذه النقطة يبدأ عمل الدراسة الحالية.

التعليق على الدراسات السابقة

يتبين من العرض السابق: (1) اتفاق شبه تام بين الدراسات - عربية وأجنبية - على وجود علاقة أو أثر موجب دال للقيادة التحويلية في الإبداع بمسمياته المختلفة، وإن تفاوتت قوة العلاقة (من $R^2 = 0.21$ لدى المعاني والخرابشة، إلى $r = 0.661$ لدى شيخ العيد وآخرين) تبعاً لاختلاف البيئات والعينات والأدوات-، (2) تحول واضح في الدراسات الحديثة من اختبار العلاقة المباشرة إلى اختبار الآليات الوسيطة، وبتأكيد تراكمي (Koh et al., 2019) على أن جوهر الأثر يمر عبر وسائط نفسية ودافعية-، (3) ثبات الدور الوسيط للتمكين النفسي عبر قطاعات وثقافات متعددة (سنغافورة، الصين، الهند، مصر، فيتنام) وبمخرجات متنوعة (الالتزام، السلوك الابتكاري، الأداء الاستراتيجي، نجاح المشروع)-، (4) تركيز الدراسات العربية في قطاعات التعليم والصحة والمصارف والسياحة، وتركز دراسات الإنشاءات الأجنبية على وسائط معرفية (تبادل المعرفة وحوكمتها) دون الوسيط النفسي. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد الأبعاد الإجرائية للمتغيرات الثلاثة، واختيار المنهج والأداة وأساليب التحليل، وصياغة الفرضيات.

ثامناً: الفجوة البحثية

تكشف قراءة الدراسات السابقة في ضوء واقع القطاع عن ثلاث فجوات متراكبة، تشكل مجتمعةً المساحة التي تشغل عليها الدراسة الحالية:

- **فجوة قطاعية:** لم يقف الباحث - في حدود اطلاعه - على دراسة عربية محكمة اختبرت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في قطاع الإنشاءات، رغم أن هذا القطاع يوظف نحو 14.6% من العاملين في المملكة ويسهم بنحو 8% من ناتجها المحلي-، فالدراسات العربية تركزت في التعليم والصحة والمصارف والسياحة.
- **فجوة جغرافية:** لا توجد دراسة ميدانية طُبقت في مدينة مكة المكرمة تحديداً رغم كونها اليوم من أكبر مسارح النشاط الإنشائي في العالم (توسعة الحرم، بوابة الملك سلمان، وجهة مسار)-، فالدراسات السعودية ذات الصلة طُبقت في الرياض وفي قطاعات غير إنشائية.
- **فجوة نموذجية (متغيرات لم تُدرس معاً):** النموذج الثلاثي (القيادة التحويلية ← التمكين النفسي ← الإبداع التنظيمي) لم يُختبر في بيئة الإنشاءات السعودية-، فدراسات الإنشاءات الأجنبية اختبرت وسائط معرفية لا نفسية (Zheng et al., 2017; López & Yepes, 2026)، والدراسة السعودية الأقرب اختبرت المسار الأول فقط دون امتداده إلى الإبداع (العتيبي، 2016)، ودراسات الوساطة النفسية الحديثة لم تتناول قطاع الإنشاءات ولا البيئة العربية (Vu et al., 2025; Garg et al., 2023).

وعليه، تتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في كونها - في حدود علم الباحث - أول دراسة عربية تختبر الدور الوسيط للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في قطاع الإنشاءات، وأول دراسة من نوعها تُطبق ميدانيًا في مدينة مكة المكرمة.

تاسعًا: المنطلقات النظرية للدراسة

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تعود أصول النظرية إلى بيرنز (Burns, 1978) الذي ميّز بين القيادة التبادلية القائمة على تبادل المنافع والقيادة التحويلية التي يرتقي فيها القائد والأتباع بعضهم ببعض إلى مستويات أعلى من الدافعية، ثم نقلها باس (Bass, 1985) إلى الحقل التنظيمي مبيّنًا أن القائد التحويلي يدفع أتباعه إلى أداء يفوق التوقعات عبر أربعة أبعاد استقرت في الأدبيات (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994): **التأثير المثالي** (أن يكون القائد قدوة تُحتذى محل ثقة واحترام)، **والحفز الإلهامي** (بث رؤية جذابة ومعانٍ ملهمة للعمل)، **والاستثارة الفكرية** (تشجيع إعادة التفكير في المشكلات القديمة بطرائق جديدة)، **والاعتبار الفردي** (الاهتمام بحاجات كل تابع وتنميته). **تطبيقها في الدراسة الحالية:** تُقاس القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع والإدارات في شركات الإنشاءات بمكة المكرمة بهذه الأبعاد الأربعة، بوصفها المتغير المستقل المتوقع أن يطلق سلسلة الأثر نحو التمكين فالإبداع.

2. النظرية المكونانية للإبداع (Componential Theory of Creativity)

قدمتها أمابيل (Amabile, 1983) وطورتها لاحقًا (Amabile, 2012; Amabile & Pratt, 2016)، وتقضي بأن الإبداع محصلة تفاعل ثلاثة مكونات داخل الفرد: المهارات المتصلة بال مجال، والعمليات المتصلة بالإبداع، والدافعية الداخلية للمهمة، إضافة إلى مكون رابع خارج الفرد هو البيئة الاجتماعية للعمل التي يقع سلوك القائد في قلبها-، إذ تؤثر البيئة في الإبداع أساسًا عبر رفع الدافعية الداخلية أو خفضها. كما أدخل التحديث الديناميكي للنموذج مفهوم «المعنى في العمل» محركًا للإبداع (Amabile & Pratt, 2016). **تطبيقها في الدراسة الحالية:** تفسر هذه النظرية جانبي النموذج: فالقائد التحويلي يمثل البيئة الاجتماعية الداعمة، والتمكين النفسي - وأول أبعاده «المعنى» - يمثل حالة الدافعية الداخلية التي تنبأت النظرية بأنها القناة الناقلة لأثر البيئة إلى الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات).

3. نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory)

أعاد كونجر وكانونجو (Conger & Kanungo, 1988) تعريف التمكين من مجرد تفويض للصلاحيات إلى بناء دافعي يقوم على تعزيز الكفاءة الذاتية، ثم قدم توماس وفلتهاوس (Thomas & Velthouse, 1990) نموذج الإدراكات المعرفية الأربعة للتمكين، وتوجت سبرايتزر (Spreitzer, 1995) هذا المسار بتقنين مقياس رباعي الأبعاد: **المعنى** (قيمة هدف العمل في منظومة قيم الفرد)، **والجدارة** (اعتقاد الفرد بقدرته على أداء

مهامه بمهارة)، والاستقلالية (إحساسه بحرية التصرف في اختيار طرائق عمله)، والتأثير (إدراكه لقدرته على التأثير في مخرجات العمل). واللافت أن دراسة التقنين الأصلية ذاتها ربطت التمكين النفسي بالسلوك الابتكاري بوصفه أحد نواتجه. **تطبيقها في الدراسة الحالية:** يُعتمد التمكين النفسي بأبعاده الأربعة متغيراً وسيطاً يُتوقع أن ينقل أثر القيادة التحويلية إلى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركات الإنشاءات.

4. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) - إطار داعم

تقضي النظرية (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) بأن العلاقات في العمل تُبنى على تبادل غير محدد المعالم تحكمه قاعدة المعاملة بالمثل: فمن يتلقى معاملة نافعة يشعر بالتزام داخلي بردّ الجميل. **تطبيقها في الدراسة الحالية:** عندما يمنح القائد التحويلي عامله الثقة والاعتبار الفردي والتمكين، يبادلونه بجهود تطوعية تتجاوز الوصف الوظيفي، وفي مقدمتها السلوك الإبداعي الذي ينطوي بطبيعته على مبادرة ومجازفة.

تحديد مفهومي لمتغير الإبداع التنظيمي: تتبنى الدراسة الحالية مفهوم الإبداع التنظيمي بوصفه قدرة العاملين داخل المنظمة على توليد أفكار وحلول جديدة ومفيدة في سياق عملهم، مقيساً على المستوى الفردي بأبعاده الأربعة الشائعة في الأدبيات العربية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)-، وتُعامل المصطلحات القريبة الواردة في الدراسات السابقة - الإبداع الإداري، والسلوك الابتكاري، وإبداع العاملين - بوصفها مقاربات لهذا المفهوم نفسه، وهو ما درجت عليه الدراسات العربية المحكمة في هذا الحقل التي قاست الإبداع التنظيمي عبر استجابات العاملين أفراداً (الرشدي، 2018-، بلحاج، 2024)-، مع الإقرار بأن مصطلح السلوك الابتكاري أوسع نطاقاً من الإبداع إذ يمتد إلى ترويج الأفكار وتطبيقها، بينما تركز الدراسة الحالية على شق توليد الأفكار الجديدة والمفيدة وما يسانده من قدرات إبداعية.

نموذج الدراسة

بناءً على المنطلقات النظرية والدراسات السابقة، صيغ نموذج الدراسة على النحو الآتي:



شكل (1): نموذج الدراسة المقترح - المسار المباشر (H1) والمساران المكوّنان للوساطة (H2، H3) والأثر غير المباشر (H4).
(إعداد الباحث بالاستناد إلى Bass & Avolio, 1994; Spreitzer, 1995; Amabile & Pratt, 2016)

عاشراً: المنهجية وطرق البحث

نوع البحث: بحث تطبيقي (Applied Research) يستهدف معالجة مشكلة واقعية في قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة والخروج بتوصيات قابلة للتطبيق.

منهج البحث: تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بشقه الكمي، لملاءمته طبيعة الدراسة القائمة على وصف متغيرات الظاهرة كما هي في الواقع وقياس العلاقات والآثار بينها واختبار الفرضيات إحصائياً. ووحدة التحليل في الدراسة هي الفرد العامل داخل المنظمة-، إذ تُقاس المتغيرات الثلاثة من خلال إدراكات العاملين لسلوك قادتهم ولحالتهم النفسية ولقدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية في سياق العمل.

خطة تنفيذ الدراسة: (1) بناء الإطار النظري ومراجعة الأدبيات وتطوير أداة الدراسة بالاستناد إلى المقاييس المقننة-، (2) عرض الأداة على المحكمين وإجراء الدراسة الاستطلاعية والتحقق من الصدق والثبات-، (3) توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على عينة الدراسة وجمع البيانات-، (4) تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً واختبار الفرضيات-، (5) استخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وصياغة التوصيات.

ونظراً لاعتماد الدراسة تصميمًا مقطعيًا تُجمع فيه بيانات المتغيرات الثلاثة في وقت واحد، ستُفسر نتائج اختبار الوساطة بوصفها أدلة إحصائية على وجود أثر غير مباشر، دون الجزم بعلاقة سببية زمنية قاطعة بين المتغيرات، وهو ما سيثبت ضمن محددات الدراسة.

حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين في المستويات الإدارية والهندسية والإشرافية (مدير ومشاريع، مهندسون، مشرفون، إداريون) في شركات قطاع الإنشاءات العاملة بمدينة مكة المكرمة - ويُقصد بها في هذه الدراسة شركات التشييد والبناء والمقاولات المنفذة للمشاريع الإنشائية - وسيجري حصر أدق لحجم المجتمع بالرجوع إلى بيانات الجهات الرسمية ذات العلاقة (الهيئة السعودية للمقاولين، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية) في مرحلة التنفيذ.

عينة الدراسة: نظراً لاتساع المجتمع وتعذر الحصول على إطار معاينة شامل لجميع العاملين فيه، ستُعمد عينة ميسرة (متيسرة) من العاملين في عدد من الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في مشاريع مكة المكرمة، مع الحرص على تنويع الشركات المشمولة (من حيث الحجم ونوع المشاريع) لتحسين تمثيل العينة، واستهداف ما لا يقل عن (200) استجابة صالحة للتحليل مع السعي لبلوغ (250) استجابة لتعزيز ملاءمة التحليل العملي-، وهو حجم يحقق قواعد كفاية التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد واختبارات الوساطة (بما يتجاوز عشرين مشاهدة لكل متغير متنبئ في النموذج)، ويتسق مع أحجام العينات في الدراسات المماثلة المحكمة (Garg et al., 2023; López & Yepes, 2026)-، كما سيُدقق الحد الأدنى النهائي لحجم العينة عبر تحليل القوة الإحصائية باستخدام برنامج G*Power عند مستوى دلالة (0.05) وقوة إحصائية (0.80) وحجم أثر

متوسط (Faul et al., 2007)، مع الإقرار الصريح بأن طبيعة العينة الميسرة تقيد تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهو ما سيثبت ضمن محددات الدراسة في المشروع النهائي.

ثاني عشر: أداة الدراسة

أداة الدراسة استبانة مقيدة (مغلقة) بمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، تُبنى بالاعتماد على مقاييس سبق تقنينها وتحكيمها في الدراسات السابقة مع تعديل صياغاتها بما يلئم بيئة قطاع الإنشاءات، وتتكون من أربعة أجزاء:

جدول (1): بنية أداة الدراسة (إجمالي فقرات محاور المتغيرات: 40 فقرة، يُضاف إليها 6 أسئلة للبيانات الأولية فيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة 46 فقرة)

الجزء	المحتوى	عدد الفقرات	المصدر المرجعي
الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، إضافة إلى حجم الشركة كمتغير وصفي لتوصيف العينة فقط دون اختبار الفروق عليه)	6	إعداد الباحث
الثاني	القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (4 فقرات لكل بُعد، بما يوازي بنية المقياس الأصلي)	16	بالاستناد إلى مقياس Bass & Avolio, 1995 وصياغات معربة محكمة (بلحاج، 2024، -، الجهران، 2023)

الجزء	المحتوى	عدد الفقرات	المصدر المرجعي
الثالث	التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (3 فقرات لكل بُعد)	12	مقياس (Spreitzer, 1995) بنسخته العربية المؤكدة عاملياً (صخي، 2020)
الرابع	الإبداع التنظيمي بأبعاده الأربعة (3 فقرات لكل بُعد)	12	بالاستناد إلى الأدبيات العربية المحكمة (الجهان، 2023-، الرشدي، 2018)

وتجدر الإشارة إلى أن فقرات محور القيادة التحويلية ستُصاغ بالاستناد إلى الأبعاد الأربعة المستقرة في الأدبيات وبالإفادة من الصياغات المعرّبة المنشورة في الدراسات العربية المحكمة، دون النقل الحرفي لفقرات مقياس (MLQ) الأصلي المحمي بحقوق النشر لدى ناشره-، كما ستُطوّر فقرات محور الإبداع التنظيمي بالاستناد إلى الأبعاد الأربعة الشائعة في الأدبيات العربية ومقاييس الدراسات المحكمة الموثقة (الجهان، 2023-، الرشدي، 2018) مع تكييف الصياغات لبيئة قطاع الإنشاءات-، وتُعامل الأداة في مجملها بوصفها أداة معدّلة ومكيّفة - لا مقننة سلفاً - تخضع لإجراءات الصدق والثبات كاملة، ثم للتحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من بنيتها، قبل التطبيق الميداني. وقد روعي في تحديد عدد الفقرات مبدأ الإيجاز المركز رفعا لجودة الاستجابات ومعدلها في بيئة عمل ميدانية مشغولة: فمحور القيادة التحويلية بأربع فقرات لكل بُعد يوازي بنية المقياس الأصلي (MLQ-5X)، ومحور التمكين النفسي يعتمد فقرات مقياس Spreitzer الاثنتي عشرة كاملة، ومحور الإبداع التنظيمي بثلاث فقرات لكل بُعد يحقق الحد الأدنى المعتمد للتشبع العاملي-، وبهذا تتحقق نسبة خمس استجابات لكل فقرة - الموصى بها للتحليل العاملي - عند بلوغ الحد الأدنى المستهدف من الاستجابات (200).

صدق الأداة: يُتحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة ومناهج البحث لإبداء الرأي في وضوح الفقرات وانتمائها لمحاورها وملاءمتها للبيئة المستهدفة، وتُعدّل الأداة في ضوء ملاحظاتهم-، كما يُتحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة ومحورها وبين كل محور والدرجة الكلية على بيانات عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية.

ثبات الأداة: يُقاس الثبات بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد ولكل محور وللاداة ككل على بيانات العينة الاستطلاعية، ويُعد الثبات مقبولا عند تجاوز المعامل (0.70).

ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي

تُعالج البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة (وفق معيار طول الفئة 0.80).
3. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ومعاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي.
4. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) - بعد التحقق من ملاءمة البيانات باختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO) واختبار بارتليت - للتحقق من انتماء الفقرات إلى أبعادها المفترضة قبل احتساب الدرجات المركبة.
5. اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، مع الاختبارات القبلية لصلاحية نموذج الانحدار: فحص التعدد الخطي (معامل تضخم التباين VIF ومعامل التحمل Tolerance)، وتحليل البواقي واعتدالياتها (مخطط Q-Q)، والتحقق من الخطية وتجانس تباين البواقي، وفحص القيم المتطرفة والمؤثرة (مسافة كوك Cook's Distance).
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات (H1 بفروعها، H2، H3).
8. اختبار الدور الوسيط (H4) باختبار الأثر غير المباشر بأسلوب البوتستراپ (Bootstrapping) عبر الماكرو الإحصائي PROCESS - النموذج الرابع (Hayes, 2022)، حيث يُحكم بثبوت الوساطة إذا لم يتضمن فاصل الثقة (95%) للأثر غير المباشر القيمة صفراً، مع الاستئناس بخطوات بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986) إجراءً استرشادياً مكملاً. وتوضيحاً لآلية الاختبار: تُختبر الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة التحويلية (H1-1 إلى H1-4) بالانحدار المتعدد، بينما يُختبر نموذج الوساطة (H2، H3، H4) باستخدام الدرجات الكلية المركبة للمتغيرات الثلاثة المحسوبة بعد التحقق من البنية العاملية للأداة.
9. اختبار (t) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (H5)، مع اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين، والمقارنات البعدية باختبار توكي (Tukey) عند تحقق التجانس أو Games-Howell عند عدم

تحققه-، وتُجرى اختبارات الفروق بوصفها تحليلات مكملية متى توافرت أحجام كافية داخل الفئات (لا سيما متغير الجنس نظرًا لطبيعة القوى العاملة في القطاع).

10. إجراءات منهجية مصاحبة للحد من تحيز الطريقة المشتركة: تأكيد سرية الاستجابات وإخفاء هوية المستجيبين، والفصل الواضح بين محاور الأداة في التصميم.

رابع عشر: حدود الدراسة

- أ- المجال البشري: العاملون في المستويات الإدارية والهندسية والإشرافية في شركات قطاع الإنشاءات (مديرو المشاريع، المهندسون، المشرفون، الإداريون)، دون العمالة التنفيذية، بعينة مستهدفة لا تقل عن (200) مفردة.
- ب- المجال المكاني: شركات قطاع الإنشاءات العاملة بمدينة مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية.
- ج- المجال الزمني: تُجمع البيانات الميدانية خلال النصف الثاني من عام 2026م، فيما تمتد فترة إعداد الدراسة على مدى العام الدراسي 2026م.
- د- المجال الموضوعي: تقتصر الدراسة على متغيرات: القيادة التحويلية (مستقل)، والتمكين النفسي (وسيط)، والإبداع التنظيمي (تابع)، بأبعادها المحددة في نموذج الدراسة.

خامس عشر: المراجع

أولاً: المراجع العربية

أرقام. (2022، 11 أكتوبر). وزير الحج والعمرة: توسعة الحرم المكي مستمرة وتكاليفها تجاوزت 200 مليار ريال. موقع أرقام المالية. تاريخ الاسترجاع: 24 يوليو 2026، من <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1593559>

بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227. <https://doi.org/10.37375/esj.v7i1.2709>

الجزيرة نت. (2025، 4 يونيو). مشروع «وجهة مسار مكة».. تحول حضري يغير وجه العاصمة المقدسة. تاريخ الاسترجاع: 24 يوليو 2026، من <https://www.aljazeera.net/politics/2025/6/4/وجهة-مسار-مكة-تحول-حضري-يغير-وجه>

الجهران، وعد محمد. (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الرشدي، علي ضبيان شلال. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71)، 3-39.

الريميدي، بسام سمير-، طلحي، فاطمة الزهراء. (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية. مجلة الاقتصاد والبيئة، 2(1)، 107-134.

الشرق للأخبار. (2025). التفاصيل الكاملة لمشروع بوابة الملك سلمان في مكة المكرمة. تاريخ الاسترجاع: 24 يوليو 2026، من <https://asharq.com/reports/156890>

شيخ العيد، جلال-، سلامة، أشرف-، الصوفي، أشرف. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، 1-16.

صخي، بوبكر. (2020). اختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج سبرايتزر (Spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 3(4)، 134-149.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 36(1).

القحطاني، شريفة ناصر-، غوش، أبهيجيت-، شمسي، محمد أنس. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(48).
<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.48.7>

المعاني، أيمن عودة-، الخرايشة، عمر محمد. (2016). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة التربوية، 31(121).

الهيئة العامة للإحصاء. (2026). الاقتصاد السعودي يسجل نموًا بنسبة 4.5% في عام 2025. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء. تاريخ الاسترجاع: 24 يوليو 2026، من
<https://www.stats.gov.sa/en/w/news/171>

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2026). ملف قطاع التشييد والبناء. منصة بيانات السعودية (DataSaudi). تاريخ الاسترجاع: 24 يوليو 2026، من
<https://datasaudi.sa/ar/sector/construction>

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Alajmi, A. M., & Memon, Z. A. (2022). A review on significant factors causing delays in Saudi Arabia construction projects. *Smart Cities*, 5(4), 1465-1487. <https://doi.org/10.3390/smartcities5040075>
- Al-Emad, N. (2021). Construction workers' issues from worldwide and Saudi Arabia studies. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(4), 27-36.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity (Working Paper No. 12-096). Harvard Business School.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349-357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.010>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 13(1), Article 21582440231154796. <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Garg, V., Attree, A. K., & Kumar, V. (2023). The mediating role of psychological empowerment on the transformational leadership–innovative work behaviour relationship: A study of Indian banking sector. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/23220937221084436>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.
- Iqbal, M., Ullah, F., Abdou, M., Alzara, M., & Yosri, A. M. (2025). Blueprint for progress: Understanding the driving forces of BIM adoption in Kingdom of Saudi Arabia (KSA) construction industry. *PLoS One*, 20(2), e0313135. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313135>
- Knight Frank. (2024). Saudi Arabia's Vision 2030 projects reach \$1.3 trillion in value. Knight Frank Research.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- López, S., & Yepes, V. (2026). Innovation in construction: Assessing the role of transformational leadership and knowledge governance. *Journal of Civil Engineering and Management*, 32(3), 433-455. <https://doi.org/10.3846/jcem.2026.24919>
- McKinsey Global Institute. (2017). Reinventing construction: A route to higher productivity. McKinsey & Company.
- Mordor Intelligence. (2025). Saudi Arabia construction market size & share analysis (2025-2031). Mordor Intelligence Industry Reports.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational leadership and innovative work behaviors: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement. *SAGE Open*, 15(2), Article 21582440251335464. <https://doi.org/10.1177/21582440251335464>

Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, 9(10), 1893. <https://doi.org/10.3390/su9101893>