

أثر القيادة التحويلية في تنمية الابداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض

إعداد:

محمد صالح البوعينين

الرقم الأكاديمي: 243000122

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى الكادر الإداري والوظيفي العامل في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

ملخص الدراسة

أثر القيادة التحويلية في تنمية الابداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض

إعداد: محمد صالح البوعيين

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. تُعد القيادة الفعالة والإبداع الوظيفي من العوامل الحيوية في تعزيز الأداء ومواجهة التحديات في القطاعات الديناميكية، كقطاع الإسكان والعقارات الذي يشهد نموًا وتطورًا ملحوظين في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مُعتمدةً على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. صُممت هذه الاستبانة لقياس أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والإبداع الوظيفي (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تطبيق الأفكار)، مُستخدمةً مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات الكادر الإداري والوظيفي في القطاع المستهدف. بلغ عدد مفردات العينة المتاحة (250). لمعالجة وتحليل البيانات، أُستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS، شملت: الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، تحليل الارتباط (معامل بيرسون)، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار ثبات الأداة (ألفا كرونباخ).

وقد أسفرت النتائج عن رؤية مهمة في سياق القطاع. أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى توافر القيادة التحويلية وأبعادها كان مرتفعًا من وجهة نظر العاملين، مع بروز بُعد "التحفيز الإلهامي" كالأكثر وضوحًا. كما أشارت إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين هو أيضًا مرتفع، وتصدر بُعد "توليد الأفكار" باقي أبعاد الإبداع. في الجانب التحليلي، أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير كلي والإبداع الوظيفي كمتغير كلي. والأهم من ذلك، أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية كمتغير كلي في تنمية الإبداع الوظيفي، حيث أسهمت أبعاد القيادة التحويلية مُجتمعة في تفسير نسبة كبيرة من التباين في الإبداع الوظيفي. تفصيليًا، أشارت النتائج

إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثيرات إيجابية ودالة إحصائية على الإبداع الوظيفي، مع تأكيد أن بُعد "الاستثارة الفكرية" كان الأشد تأثيرًا نسبيًا.

وهذه النتائج تُقدم دليلًا تجريبيًا قويًا يُؤيد الإطار النظري ويُسهّم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة هذه العلاقة في سياق قطاع الإسكان والعقارات بالرياض. بناءً على هذه النتائج، تُوصي الدراسة بأهمية تطوير وتطبيق القيادة التحويلية في القطاع، مع التركيز بشكل خاص على تعزيز قدرة القادة على تشجيع التفكير النقدي والمُبدع (الاستثارة الفكرية)، وتضمين أبعاد القيادة التحويلية كمعايير لتقييم الأداء القيادي، والاستثمار في تنمية القدرات البشرية الداعمة للإبداع، وبناء ثقافة تنظيمية مُحفزة له، بالإضافة إلى تصميم آليات لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الوظيفي، قطاع الإسكان والعقارات، الرياض.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- تمهيد
2	- المقدمة.
3	- مشكلة الدراسة.
4	- تساؤلات الدراسة.
5	- أهداف الدراسة.
6	- أهمية الدراسة.
8	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
10	- فرضيات الدراسة.
11	- حدود الدراسة.
12	- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	- مقدمة
16	المحور الأول: الدراسات السابقة
16	تمهيد
16	أولاً: دراسات عربية.

19	ثانياً: دراسات أجنبية.
21	ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	
24	المبحث الأول: القيادة التحويلية
27	المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي
30	المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي
33	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
35	- تمهيد
35	- منهج الدراسة.
35	- مصادر جمع البيانات.
36	- مجتمع الدراسة وعينتها.
38	- أداة الدراسة.
39	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
43	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
44	- إجراءات تنفيذ الدراسة.
46	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
50	- تمهيد.
50	- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
52	- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
54	- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
56	- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
61	- خلاصة بنتائج الدراسة.

62	- استنتاجات الدراسة.
63	- توصيات الدراسة العملية وإجراءاتها التنفيذية.
64	- مقترحات بدراسات مستقبلية.
65	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
68	أولاً: المراجع بالعربية.
70	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
76	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
79	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
81	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم/ وعنوان الجدول
37	جدول (1): خصائص عينة الدراسة الديموغرافية
40	جدول (2): معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بأبعادها
42	جدول (3): معاملات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
43	جدول (4): معيار تصحيح أداة الدراسة
50	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية
52	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الإبداع الوظيفي
54	جدول (7): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
56	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي
57	جدول (9): ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي
58	جدول (10): معاملات الانحدار القياسية وغير القياسية ومستويات الدلالة لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات تنبؤية للإبداع الوظيفي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة.
2. مشكلة الدراسة.
3. تساؤلات الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. متغيرات وأبعاد الدراسة.
7. فرضيات الدراسة.
8. حدود الدراسة.
9. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يُشكل هذا الفصل المدخل الأساسي للدراسة، حيث يُقدم للقارئ صورة شاملة عن الإطار العام للبحث. يتناول هذا الفصل الخلفية التي دفعت لإجراء الدراسة، ويُسلط الضوء على مشكلة البحث التي تسعى الدراسة لمعالجتها، مع تحديد تساؤلاتها الرئيسية والفرعية. كما يعرض هذا الفصل أهداف الدراسة التي تُحدد ما يسعى البحث لتحقيقه، ويُبرز أهمية الدراسة من جوانبها النظرية والتطبيقية. ولضمان فهم واضح للمفاهيم المُستخدمة، يتضمن الفصل الأول أيضًا تحديد المصطلحات الرئيسية، مما يُسهل في توضيح النطاق العام للدراسة ويُمهّد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتعلم في الجوانب النظرية والمنهجية والنتائج.

مقدمة الدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات ديناميكية متسارعة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات ضرورة امتلاك كوادِر بشرية تتمتع بالقدرة على التفكير غير التقليدي، توليد الأفكار الأصيلة، وتطبيق حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المستجدة. في هذا السياق، يُعد الإبداع الوظيفي لدى العاملين عنصراً حيوياً لتأسيس الميزة التنافسية المستدامة وضمان ديمومة النمو التنظيمي (Anderson et al., 2014, p. 1301). ويُعرف الإبداع الوظيفي بأنه قدرة الفرد العامل على تطوير وتطبيق أفكار جديدة ومفيدة، سواء تعلق الأمر بإجراءات العمل، أو المهام الموكلة، أو طبيعة العلاقات التفاعلية مع الزملاء، بهدف إحداث تحسين نوعي في أداء الفرد ذاته، أو المجموعة، أو المنظمة ككل (Hoever, 2014, p. 37 & Zhou).

يُعد المناخ التنظيمي الداعم والمحفز من أبرز العوامل التي تسهم في ظهور هذا الإبداع وتنميته. وفي طليعة العوامل التنظيمية التي تؤثر مباشرة في سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم، يبرز نمط القيادة المعتمد داخل المنظمة. في هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أبرز أنماط القيادة التي حظيت باهتمام بحثي واسع في الأدبيات الأكاديمية. تُعرّف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي

الذي يسعى إلى إحداث **تغيير جوهري وإيجابي** في التابعين والمنظمة على حد سواء، وذلك من خلال إلهامهم، تحفيزهم فكرياً، تقديم الاهتمام الفردي لهم، فضلاً عن كون القائد **نموذجاً يُحتذى به** في الأخلاق والقيم (Bass, 1990). وعندما تُمارس القيادة التحويلية ضمن بيئة العمل، فإنها تُسهم في بناء جسور الثقة، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحفيز الأفراد على تجاوز مستويات الأداء المطلوبة منهم. وبالتالي، يمكن أن ينعكس ذلك إيجاباً وبشكل كبير على قدرتهم على الابتكار والإبداع في أدوارهم الوظيفية (Purcell, 2022, p. 7). إن **العلاقة التكاملية** بين القيادة التحويلية، بوصفها قوة دافعة للتغيير، والإبداع الوظيفي، بوصفه ناتجاً جوهرياً لهذه القوة، تُشكل ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة واقتناص الفرص السانحة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يشهد **قطاع الإسكان والعقارات** تطورات متسارعة وتحديات متزايدة، لا سيما في ظل **رؤية المملكة 2030** ومشاريعها العملاقة. هذا الواقع يستدعي تعزيز قدرة العاملين في هذا القطاع على الابتكار والتميز في أداء مهامهم. بناءً عليه، تُصبح الحاجة ملحة لفهم كيف يمكن للقيادة التحويلية في شركات الإسكان والعقارات، وتحديدًا في مدينة الرياض، أن **تؤدي دوراً محورياً** في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين فيها. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذا الأثر، وتقديم **رؤى عميقة** تُسهم في توجيه جهود القيادات في هذا القطاع الحيوي نحو تبني الممارسات القيادية التي تُطلق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الكوادر العاملة.

مشكلة الدراسة

يُعد **قطاع الإسكان والعقارات** في مدينة الرياض أحد القطاعات الحيوية التي تُسهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع **تحديات هيكلية وتشغيلية متعددة** تستدعي قدرة عالية على التكيف والابتكار (وزارة الإسكان، 2020). من أبرز هذه التحديات، ضرورة تسريع وتيرة إنجاز المشاريع، تخفيض التكاليف التشغيلية، رفع مستوى الجودة في عمليات البناء والتطوير، وتقديم **حلول سكنية مبتكرة** تلبي الاحتياجات المتغيرة لمختلف شرائح المجتمع. على الرغم من التقدم التكنولوجي الملحوظ في جوانب البناء والتصميم، تُبرز الحاجة الملحة لتعزيز القدرة على الإبداع على مستوى **الأفراد العاملين** في مختلف الإدارات والأدوار داخل هذا القطاع، متجاوزين الجوانب الهندسية أو الفنية البحتة.

إن الحاجة ماسة لوجود أفراد يُدعون في إدارة العقود، تسويق المنتجات، إدارة علاقات العملاء، تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية للمشاريع، وحتى في تقديم الحلول المبتكرة للتحديات اليومية التي تواجه تنفيذ المشاريع العقارية الضخمة. هذا الواقع يتطلب توفر بيئة عمل داعمة وقيادة مُلهمة. تُشير بعض الملاحظات إلى أن الممارسات القيادية السائدة في بعض أجزاء هذا القطاع قد تركز بشكل أكبر على الإنجازات المرحلية والالتزام الصارم بالإجراءات المحددة، وهو ما قد لا يُحفز الأفراد بالقدر الكافي على المبادرة وتقديم أفكار جديدة والمخاطرة المحسوبة الضرورية للإبداع.

لقد أكدت دراسات سابقة، أجريت في سياقات متنوعة، أن غياب القيادة التي تُركز على التنمية والإلهام يمكن أن يُحد من ظهور السلوكيات الإبداعية لدى العاملين (Purcell, 2022, p. 10؛ Alblooshi et al., 2020, p. 451). وفي المقابل، بيّنت دراسات أخرى التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على متغيرات تنظيمية مهمة مثل الالتزام، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي (الطويل والزبون، 2021، ص. 35). على الرغم من هذه النتائج، لا تزال هناك فجوة بحثية بارزة تتعلق بتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية تحديداً في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات على وجه الخصوص، مع التركيز على بيئة مدينة الرياض التي تتسم بخصوصيتها وتنوع الفاعلين فيها.

تُبرز هذه الفجوة الحاجة إلى دراسة معمقة لاستكشاف كيف يمكن للأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية أن تُساهم في تعزيز السلوكيات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في هذا القطاع، وما هي الأهمية النسبية لهذه الأبعاد. تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال التحقيق التجريبي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض. يهدف ذلك إلى فهم العوامل القيادية التي يمكن استثمارها لتعزيز الإبداع وتحقيق نقلة نوعية في أداء العاملين، لمواكبة طموحات القطاع والمساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفات التنمية الشاملة.

تساؤلات الدراسة

تستهدف هذه الدراسة استكشاف أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. لتحقيق هذا المسعى البحثي، تُطرح الدراسة تساؤلاً رئيساً يركز على جوهر الظاهرة المدروسة:

- ما تأثير القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُسهم في تفصيل جوانب الدراسة وتيسر عملية جمع البيانات وتحليلها، وهي على النحو الآتي:

- ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير كلي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض؟
- ما مدى تأثير القيادة التحويلية كمتغير كلي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض؟ ويتفرع من هذا التساؤل:

- ما مدى تأثير التأثير المثالي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين؟
- ما مدى تأثير التحفيز الإلهامي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين؟
- ما مدى تأثير الاستشارة الفكرية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين؟
- ما مدى تأثير الاعتبار الفردي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين؟

أهداف الدراسة

بناءً على التساؤلات البحثية المطروحة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام يُركز على تحديد وتحليل أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. ويندرج ضمن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتوافق مع التساؤلات التفصيلية، وتُمكن من تحقيق الهدف العام بشكل متكامل:

- تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض من منظور العاملين.
- الكشف عن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض كما يُدركونه هم.
- تقصي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.
- تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل شامل في تنمية الإبداع الوظيفي كمتغير تابع لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض. وينبثق من هذا الهدف تحديد مدى تأثير كل من:

- التأثير المثالي في تنمية الإبداع الوظيفي.
- التحفيز الإلهامي في تنمية الإبداع الوظيفي.
- الاستشارة الفكرية في تنمية الإبداع الوظيفي.
- الاعتبار الفردي في تنمية الإبداع الوظيفي.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي تؤديه القيادة في تشكيل بيئة العمل الملهمة وتأثيرها المباشر في الأداء والسلوكيات الفردية. فضلاً عن ذلك، تتزايد الأهمية الإستراتيجية للإبداع الوظيفي بوصفه رافداً أساسياً لتحسين المستمر والميزة التنافسية، لا سيما في قطاع حيوي وديناميكي مثل قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

من الجانب العلمي (النظرية):

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في سياقات لم تُستكشف بالكامل بعد، مثل قطاع الإسكان والعقارات. وبالتالي، تُقدم إضافة معرفية نوعية.

- تُوفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً وعملياً لفهم كيفية تفاعل أبعاد محددة للقيادة التحويلية مع ظهور ونمو السلوكيات الإبداعية لدى العاملين في بيئة تنظيمية مُحددة. هذا الأمر يُعزز من النظريات الحالية حول العلاقة بين القيادة والابتكار الفردي، ويسهم في بناء معرفة تراكمية.

- يُمكن لنتائج الدراسة أن تُعد نقطة انطلاق لبحوث نظرية مستقبلية تستقصي آليات هذا التأثير، أو تستكشف عوامل أخرى قد تؤدي دور الوسيط أو المُعدّل لهذه العلاقة في سياقات أخرى مماثلة أو مختلفة.

من الجانب العملي (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة توصيات عملية قائمة على الأدلة للقادة والمديرين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض، بشأن الممارسات القيادية الأكثر فعالية في تحفيز وتنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين لديهم.

- تُساعد نتائج الدراسة أقسام الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في تحديد الكفاءات القيادية المطلوبة، وفي تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير القيادة التحويلية، وذلك بهدف زيادة الإبداع لدى الأفراد.

- تُسهم الدراسة في توعية المديرين والعاملين على حد سواء بأهمية القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في تعزيز الأداء المؤسسي والفردي، خاصة في قطاع الإسكان والعقارات الذي يشهد تحديات تنموية كبرى ضمن رؤية المملكة 2030.

القيمة المضافة التي يمكن أن تُحققها الدراسة الراهنة:

- تُعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - من الدراسات الرائدة التي تتناول بشكل تجريبي ومُحدد العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في سياق قطاع الإسكان والعقارات

بمدينة الرياض. هذا الأمر يُوفر رؤية جديدة ومتخصصة تُضاف إلى المعرفة المتاحة لهذا القطاع الحيوي.

- **تُقدم الدراسة تحليلاً تفصيلياً لتأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي.** وهذا يُمكن من تحديد جوانب القيادة الأكثر فاعلية في تنمية هذا النوع من الإبداع، مما يُعد إضافة نوعية مقارنة بالدراسات التي قد تتناول القيادة كمتغير كلي دون تفصيل أبعادها.
- **ترتكز الدراسة على أحدث المراجع والأدبيات في مجالي القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي،** الأمر الذي يضمن حداثة الإطار النظري والتوجهات المنهجية المُتبعة. وهذا يُسهم في الربط بين النظرية والتطبيق في سياق حيوي ومعاصر يُبرز أهمية هذه العلاقة.

متغيرات وأبعاد الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين يُشكلان جوهر التحقيق البحثي، وهما: القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، والإبداع الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. تم تحديد أبعاد كل متغير استناداً إلى الأدبيات النظرية والمقاييس القياسية المُستخدمة في دراسة هذين المفهومين في سياقات بحثية متعددة، بهدف تقديم إطار مفاهيمي دقيق للبحث.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يُلهم الأفراد ويدفعهم لتجاوز اهتماماتهم الذاتية نحو تحقيق رؤية جماعية مُشتركة، فضلاً عن إسهامها في تطويرهم ورفع مستويات أدائهم. تُحلل القيادة التحويلية عادةً من خلال الأبعاد الأربعة الرئيسة التي طورها باس وأفوليو (Avolio & Bass)، والتي ما تزال تُشكل الأساس للكثير من الدراسات الحديثة (Bass, 1990؛ Purcell, 2022):

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يُشير إلى مدى تصرف القائد بوصفه نموذجاً يُحتذى به، وامتلاكه للكاريزما، والاحترام، والاعتزاز به من قبل الأتباع. القادة المثاليون يُظهرون مستويات عالية من الأخلاق والقيم، وبالتالي يكونون مصدرًا للإلهام والثقة (Purcell, 2022, p. 8).

• **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يُعنى بقدرة القائد على توضيح الرؤية وتحدي الأهداف بطريقة تُثير حماس وتفاؤل الأتباع وتُلهمهم بالعمل نحو مستقبل مُشرق. يركز القائد على الرموز العاطفية والتواصل المقنع لتحفيز العمل الجماعي (Alblooshi et al., 2020, p. 448).

• **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** تُعنى بقدرة القائد على تشجيع التفكير النقدي وحل المشكلات بأساليب مبتكرة لدى الأتباع. يُحفز القائد الأتباع على إعادة النظر في الافتراضات واختبار أساليب جديدة لمواجهة التحديات (الطويل والزبون، 2021، ص. 37).

• **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يُمثل مدى اهتمام القائد بتلبية الاحتياجات التنموية والمساندة للأفراد بوصفهم أشخاصاً مستقلين. يُقدم القائد التوجيه والدعم الفردي، ويُعامل كل فرد باحترام، مع التركيز على نقاط قوته (Purcell, 2022, p. 9).

المتغير التابع: الإبداع الوظيفي (Employee Creativity)

يُعرّف الإبداع الوظيفي بأنه ميل الفرد إلى توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة، وتبني سلوكيات داعمة للابتكار في سياق دوره الوظيفي. لا يُشترط أن تكون الأفكار ثورية، بل يمكن أن تكون تحسينات تدريجية على العمليات، المهام، أو الخدمات. يُقاس الإبداع الوظيفي عادةً من خلال الأبعاد التالية:

• **توليد الأفكار (Idea Generation):** يُشير إلى القدرة على إنتاج أفكار جديدة وأصلية تتعلق بالعمل، أو مشكلاته، أو الفرص المتاحة.

• **ترويج الأفكار (Idea Promotion):** يُعبر عن الجهد الذي يبذله الفرد لإقناع الآخرين بجدوى أفكاره وفوائدها داخل المنظمة.

• **تطبيق الأفكار (Idea Implementation):** يُشمل الخطوات التي يتخذها الفرد لتحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس، مثل تطوير نماذج أولية أو اختبار الحلول المقترحة

(Hoever, 2014, p. 37 & Zhou). (تُضاف مراجع حديثة تناولت قياس الإبداع الوظيفي بهذه الأبعاد من 2020 فما فوق عند إعداد الأداة أو الإطار النظري بشكل كامل).

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري والأدبيات المتعلقة بالقيادة والإبداع، تم صياغة فرضيات الدراسة التي تسعى لاختبار وجود علاقات وتأثيرات نوعية بين المتغيرات. تستند هذه الفرضيات إلى التساؤل والهدف الرابع الذي يبحث في تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي. تنص الفرضية الرئيسية على وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي، ويتفرع منها فروض فرعية تتعلق بتأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية:

الفرضية الرئيسية:

• **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

• **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية (H1):

• **H1a:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

• **H1b:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

• **H1c:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

- **H1d:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة ضمن قيود أو حدود معينة، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج أو بناء دراسات مستقبلية. تُقسم هذه الحدود إلى:

- **الحدود العلمية لموضوع الدراسة (Theoretical Limitations):**

- اقتصرت الدراسة على فحص العلاقة والتأثير المباشر بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، ولم تتعمق في دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة (مثل رأس المال النفسي، المناخ التنظيمي، خصائص الفرد). هذا يعني أن الدراسة قدمت صورة مباشرة للعلاقة دون استكشاف الآليات المعقدة التي قد تعمل من خلالها القيادة التحويلية لتعزيز الإبداع.
- اعتمدت الدراسة على الإدراك الذاتي للعاملين (Self-report) في قياس كل من القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي من خلال الاستبيانات، مما قد يعرض النتائج للتحيز الناتج عن الإجابات المرغوبة اجتماعيًا أو التحيز في التقييم الذاتي.

- **الحدود المكانية (Spatial Limitations):**

- اقتصر تطبيق الدراسة على شركات ومؤسسات قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض فقط. هذا يجعل تعميم النتائج على قطاع الإسكان والعقارات في مدن سعودية أخرى أو دول أخرى يتطلب حذرًا، حيث قد تختلف السياقات التنظيمية والثقافية.

- **الحدود البشرية (Human Limitations):**

- شملت عينة الدراسة العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض من الكادر الإداري والوظيفي. لم تشمل الدراسة جميع المستويات الوظيفية أو أنواع

المؤسسات داخل القطاع (مثل المطورين، الوسطاء، المقاولين)، مما قد يؤثر في شمولية النتائج.

• الحدود الزمنية (Temporal Limitations):

○ تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة وهي شهر يوليو 2025م. هذا يعني أن النتائج تعكس الوضع خلال تلك الفترة ولا يمكن الجزم بأنها ستظل كما هي في ظل التغيرات السريعة التي قد تطرأ على قطاع الإسكان والعقارات أو على أنماط القيادة والإبداع بمرور الوقت.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

ترتكز هذه الدراسة على تحليل العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والإبداع الوظيفي بوصفه المتغير التابع. يهدف البحث إلى استقصاء كيف يمكن للممارسات والسلوكيات القيادية التي تمثل القيادة التحويلية أن تؤثر في مستوى السلوكيات الإبداعية التي يبدونها الأفراد العاملون في أدوارهم الوظيفية.

1) القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية نمطاً قيادياً يُركز على تحفيز الأتباع وإلهامهم، وإحداث تغييرات إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي. تُعرّف القيادة التحويلية بأنها "عملية قيادية يتم من خلالها تمكين الأتباع ورفع مستوياتهم المعنوية والعملية، مما يدفعهم للوصول إلى أهداف أكبر مما كانوا يظنون" (Northouse, 2022, p. 182). ويُمكن النظر إليها أيضاً على أنها "نمط قيادي يُركز على تحويل الأفراد وقدراتهم من خلال تقديم رؤية واضحة، تحفيز التفكير النقدي، وتقديم الدعم الفردي" (Hughes et al., 2022, p. 128).

في سياق هذه الدراسة، تُعرّف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها مدى ممارسة القادة والمديرين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض للسلوكيات التي تُعبر عن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كما يُدركها العاملون لديهم، والتي سيتم قياسها باستخدام أداة الدراسة المخصصة.

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يُعرّف بأنه "مدى اعتبار الأتباع للقائد كنموذج يُحتذى به نظراً لسلوكه الأخلاقي، وقيمه الراسخة، وشعورهم بالاحترام والفخر بالارتباط به" (Judge, 2019, p. 360 & Robbins). وإجرائياً في هذه الدراسة، يُشير إلى مدى إدراك العاملين لأن قادتهم يتصرفون بشكل يُلهم الثقة والاحترام، ويمثلون القدوة الحسنة في المهنية والأخلاقيات في قطاع الإسكان والعقارات.
- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يُعد القدرة على "تحفيز الأتباع من خلال إعطائهم معنى لعملهم وتحديات لتجاوز التوقعات، وتوصيل رؤية مُلهمة للمستقبل" (Hughes et al., 2022, p. 130). وإجرائياً في سياق الدراسة، يعكس هذا البعد مدى قدرة القادة في القطاع على بث الحماس والتفاؤل لدى العاملين، وتوضيح أهمية دورهم في تحقيق رؤية القطاع ومساهماتهم في مشاريع الإسكان والعقارات.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** تُشير إلى مدى "تشجيع القائد للأتباع على إعادة النظر في الأساليب القديمة، وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، وتحدي الافتراضات السائدة" (Northouse, 2022, p. 185). وإجرائياً في هذه الدراسة، تعكس الاستثارة الفكرية مدى تشجيع القادة في القطاع للعاملين على التفكير النقدي وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات والإجراءات في بيئة العمل.
- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يُعرف بأنه "الاهتمام الذي يُقدمه القائد للاحتياجات الفردية لكل تابع، بما في ذلك التوجيه والدعم وتوفير الفرص للتنمية الشخصية والمهنية" (Purcell, 2022, p. 9). وإجرائياً في سياق الدراسة، يُشير إلى مدى إدراك العاملين بأن قادتهم يهتمون بتطورهم، ويقدمون لهم الدعم الفردي، ويعترفون بجهودهم وإنجازاتهم.

(2) الإبداع الوظيفي (Employee Creativity)

يُمثل الإبداع الوظيفي المخرجات الإبداعية على مستوى الفرد في بيئة العمل. ويُعرف بأنه "توليد أفكار أو منتجات أو عمليات جديدة ومفيدة نسبياً، سواء على مستوى الفرد أو فريق العمل أو

المنظمة" (Pratt, 2016, p. 156 & Amabile). ويُعرف بأنه: "عملية يقوم بها الفرد لإنشاء وتطوير وتنفيذ أفكار وحلول أصلية ومناسبة للعمل" (Liu et al., 2020, p. 403).

وإجرائياً في سياق هذه الدراسة، يُقاس الإبداع الوظيفي بمدى إدراك العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض لسلوكياتهم المرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة المتعلقة بعملهم، ومحاولة ترويجها، والمساهمة في تطبيقها، كما سيتم قياسها باستخدام فقرات أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

المحور الأول: الدراسات السابقة

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يُشكل الإطار النظري والدراسات السابقة ركيزة أساسية لأي بحث علمي رصين، إذ يُوفّران الأساس المفاهيمي والمعرفي اللازم لفهم الظواهر المدروسة وتحديد موقع الدراسة الراهنة ضمن البناء المعرفي القائم. يتناول هذا الفصل تفصيلاً للمفاهيم الرئيسة للدراسة، ممثلة بالقيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، ويُقدّم استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة ذات الصلة، سواء كانت عربية أم أجنبية، مع تحليل نقدي يُبرز جوانب الاتفاق والاختلاف، ويُسهّم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية في مسار البحث العلمي، وذلك لتحديد ما توصلت إليه الأبحاث السابقة في مجالي القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، وتحديدًا في سياقات مختلفة. يُسهّم هذا الاستعراض في إثراء الفهم النظري، وتوضيح الأبعاد المختلفة للمتغيرات، بالإضافة إلى تحديد المناهج والأدوات البحثية المستخدمة. في هذا السياق، سيتم تصنيف الدراسات وفقاً للغة البحث، مع تقديم ملخصات مكثفة تُركّز على الأهداف، المنهجية، أبرز النتائج، وصلتها بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: دراسات عربية

- دراسة الرفاعي والمزروعى (2024)، الإمارات العربية المتحدة: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي ضمن شركات التطوير العقاري في إمارة دبي. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة

شملت عينة مكونة من 290 مديراً وموظفاً. كشفت النتائج عن تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية، لا سيما بُعدي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، في رفع مستوى الابتكار المؤسسي ككل، مما يشتمل بالضرورة على جوانب الإبداع الفردي في العمل.

- **دراسة العجلاني والصمادي (2023)، الأردن:** استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. طَبَّقَ الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة وُزعت على عينة بلغت 310 موظفاً. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، بكافة أبعادها، تُسهم بشكل كبير في تنمية السلوك الإبداعي للأفراد، حيث وُجدت علاقة وتأثير قويان وذوا دلالة إحصائية بين الأبعاد التحويلية الأربعة والإبداع الوظيفي. هذا يؤكد دور القائد المُلهِم، والمُحفِّز، والمُراعِي لاحتياجات الأفراد في إطلاق طاقاتهم الإبداعية.

- **دراسة القحطاني والشهراني (2023)، المملكة العربية السعودية:** هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين في القطاع البلدي بمدينة أبها، وشملت نتائجها جانباً حول تأثير هذه القيادة على جوانب غير تقليدية من الأداء قد ترتبط بالإبداع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووجهت استبانة لقياس الإدراك لدى عينة من الموظفين بلغ عددها 350 مشاركاً. بيّنت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي تأثيراً إيجابياً ومباشراً في الأداء الوظيفي عموماً، حيث كانت لقدرة القائد على الإلهام والتأثير المثالي أهمية في دفع الموظفين لبذل جهود إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي، وهو ما قد يفتح المجال لمزيد من السلوكيات الإبداعية.

- **دراسة سليمان والمغربي (2022)، مصر:** تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية في الابتكار في بيئة العمل، مع التركيز على العاملين في المنظمات الصناعية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة بلغت 270 من العاملين في عدة شركات صناعية باستخدام استبانة. أسفرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الابتكار في العمليات والابتكار في المنتجات، وقد أشارت

نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وقدرة العاملين على المساهمة في الابتكار، مما يدعم فكرة ارتباطها بالإبداع على المستوى الفردي.

• **دراسة أبو عبيد ومطاوع (2021)، فلسطين:** استعرضت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري الإبداعي في الجامعات الفلسطينية، وركزت على العلاقة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وقدرات العاملين الإبداعية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة المستجيبة 245 أكاديمياً وإدارياً، جُمعت البيانات منهم باستبانة. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، لا سيما بُعدي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، تؤدي تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، مما يؤكد دور القائد في تمكين الأفراد وتشجيعهم على التفكير غير التقليدي والمساهمة في الإبداع.

• **دراسة عطية والشريفي (2020)، العراق:** أجريت هذه الدراسة بهدف فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة العملية للعاملين، وشملت نتائجها تحليل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وجوانب مثل النمو الشخصي والتطور، والتي قد ترتبط بالتحفيز على الإبداع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في قطاعات مختلفة، بلغ عددها 300 مشاركاً. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُساهم في تحسين جودة الحياة العملية عموماً، حيث وُجد أن قدرة القائد على إلهام الثقة وتقديم الدعم تُساهم في شعور العاملين بالراحة النفسية والتحفيز للقيام بجهود تتجاوز المطلوب، مما يُشير إلى وجود بيئة محفزة قد تدعم الإبداع.

• **دراسة النجار (2020)، المملكة العربية السعودية:** فحصت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة جدة. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة كأداة رئيسة شملت عينة من العاملين في مستشفيات مختلفة بلغ عددها 250 فرداً. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية، خاصة من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، تؤدي تأثيراً إيجابياً وقوياً في الالتزام التنظيمي، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لبذل الأفراد جهوداً إضافية والمساهمة في المبادرات التي قد تشتمل على سلوكيات إبداعية في سياق العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- وانغ ويانغ (Yang, 2024 & Wang)، الصين: في دراسة أُجريت في الصين، هدف الباحثان إلى فحص دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع التكنولوجيا، مع فحص دور بعض العوامل الوسيطة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وأُعدت استبانة لجمع البيانات من عينة شملت 320 من مهندسي البرمجيات ومديري المشاريع. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي، حيث كان للقيادة التي تُشجع الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي تأثير قوي في دفع الأفراد لتوليد أفكار جديدة وتبنيها.
- أحمد وزملائه (Ahmed et al., 2023)، ماليزيا: سعت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي والسلوكيات الابتكارية للموظفين في قطاع الخدمات المالية. تبنت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 295 موظفاً. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل مباشر وغير مباشر (عبر رأس المال النفسي الإيجابي) في تعزيز السلوكيات الابتكارية، والتي تُعد مرادفة للإبداع الوظيفي في هذا السياق، حيث وُجدت ارتباطات قوية وتأثيراً موجباً بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وميول العاملين نحو الابتكار في عملهم.
- كيم وبارك (Park, 2022 & Kim)، كوريا الجنوبية: استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق والإبداع في فرق العمل ضمن شركات الإنتاج الإعلامي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة لجمع البيانات من 410 أعضاء في فرق عمل مختلفة. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية، لا سيما بُعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، كان لها تأثير كبير في تعزيز بيئة تُشجع الإبداع داخل فرق العمل، مما أثر إيجاباً في مخرجات الفريق الإبداعية وساهم في زيادة قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة والمساهمة في المشاريع الإبداعية.
- تشانغ ووانغ (Wang, 2022 & Zhang)، الولايات المتحدة الأمريكية: بحثت هذه الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين عن بعد في بيئة ما بعد الجائحة، مع الأخذ في الاعتبار تأثير العدالة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج

الكمي من خلال جمع البيانات من استبانة وُجّهت إلى 300 موظف يعملون عن بعد. أشارت التحليلات إلى أن القيادة التحويلية ما زالت فعالة في تحفيز السلوك الإبداعي حتى في بيئات العمل عن بعد، وأن القادة الذين يُمارسون أبعادها الأربعة ينجحون في خلق شعور بالتمكين والثقة لدى العاملين، مما يدفعهم لتقديم أفكار مبتكرة وتحسين أساليب عملهم بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

- **براتاما وبوجا (Pujani, 2021 & Pratama)**، إندونيسيا: في دراسة استطلاعية أُجريت في إندونيسيا، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والنية في ترك العمل لدى المعلمين في المدارس. شملت النتائج تحليلاً لارتباطات بين أبعاد القيادة التحويلية والجوانب المرتبطة بالأداء التي قد تتأثر بالإبداع. استخدمت الدراسة منهج المسح، واعتمدت على استبانة وُجّهت إلى 280 معلماً. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي تأثيراً إيجابياً في الأداء الوظيفي عموماً، حيث وُجد أن قدرة المدير على إلهام المعلمين وتحفيزهم فكرياً تسهم في رفع مستويات الأداء الأكاديمي والإداري، وهو ما قد يشتمل على ممارسات تعليمية وإدارية مبتكرة.

- **غانز ونيمان (Niemann, 2021 & Gantz)**، جنوب أفريقيا: تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية في مستوى الابتكار لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من 385 من المديرين والموظفين في شركات صغيرة ومتوسطة باستخدام استبانة مُصممة لقياس القيادة والابتكار والثقافة. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً مهماً في تعزيز الابتكار داخل الشركات، حيث وُجد ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وبين استعداد العاملين لتبني أفكار جديدة والمساهمة في مشاريع الابتكار، وهذا يؤكد الدور الحفزي للقائد التحويلي في بيئات العمل التي تتطلب الابتكار.

- **مارتينيز وزملائه (Martinez et al., 2020)**، المكسيك: درست هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الفردي في سياق منظمات الرعاية الصحية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وأُعيدت على استبانة تم جمع البيانات منها من 450 من العاملين في الخطوط الأمامية والرعاية السريرية والإداريين في عدة مستشفيات. أظهر تحليل البيانات

أن القيادة التحويلية، خاصة من خلال تقديم الدعم الفردي (الاعتبار الفردي) وتشجيع التفكير (الاستثارة الفكرية)، تُسهم بشكل ملموس في تعزيز قدرة العاملين على توليد أفكار لتحسين جودة الرعاية وعملياتها، مما يؤدي إلى زيادة في السلوكيات الإبداعية لديهم في بيئة تتطلب حلولاً جديدة باستمرار.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة التي تم تلخيصها مفهومي القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي (أو ما يُرادفه كالسلوك الإبداعي أو الابتكاري) وعلاقتهما في سياقات تنظيمية متنوعة. تُظهر مجمل هذه الدراسات إجماعاً قوياً على وجود ارتباط إيجابي وتأثير للقيادة التحويلية في مستوى الإبداع أو الابتكار لدى العاملين. الدراسات العربية، مثل دراسة الرفاعي والمزروعي (2024)، والعجلاني والصمادي (2023)، وأبو عبيد ومطاوع (2021)، بالإضافة إلى الدراسات الأجنبية، كوانغ ويانغ (Yang, 2024 & Wang)، وأحمد وزملائه (Ahmed et al., 2023)، وكيم وبارك (Park, & Kim, 2022)، وتشانغ ووانغ (Wang, 2022 & Zhang)، وغانز ونيمان (Niemann, 2021 & Gantz)، ومارتينيز وزملائه (Martinez et al., 2020)، جميعها أشارت إلى أن الأنماط القيادية التحويلية تُسهم بشكل ملموس في تعزيز السلوكيات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وذلك من خلال مختلف أبعادها التي تشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في جوهر موضوعها المتمثل في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي كمتغيرين رئيسيين. كما تتفق معها في الاعتماد على الإطار النظري للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، والإطار المفاهيمي للإبداع الوظيفي بوصفه مخرجاً رئيساً لهذه القيادة. تتفق الدراسة أيضاً مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الكمي، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين لتقييم إدراكهم للممارسات القيادية ومستويات إبداعهم. هذا الاتفاق يُشكل أساساً متيناً لدراسة العلاقة المتوقعة، حيث تُقدم الدراسات السابقة أدلة تجريبية مُتكررة من سياقات مختلفة تُعزز أهمية هذه العلاقة وتؤيد الفرضيات البحثية للدراسة الحالية.

أما جوانب الاختلاف الرئيسية للدراسة الحالية، فتتمثل بشكل أساسي في السياق التطبيقي المحدد؛ حيث تُركز هذه الدراسة بشكل خاص على قطاع الإسكان والعقارات، وتحديدًا في بيئة مدينة الرياض. تُعتبر الدراسات التي تم استعراضها متنوعة في قطاعاتها، فقد شملت شركات اتصالات

(العجلاني والصمادي، 2023)، وقطاعاً بلدياً (القحطاني والشهراني، 2023)، وصناعات مختلفة (سليمان والمغربي، 2022)، ومؤسسات أكاديمية (أبو عبيد ومطاور، 2021؛ براتاما وبوجا، 2021)، ومؤسسات صحية (النجار، 2020؛ Martinez et al., 2020)، وخدمات مالية (Ahmed et al., 2023)، وتكنولوجيا (Yang, 2024 & Wang)، وإعلام (Park, 2022 & Kim)، وعينات من شركات صغيرة ومتوسطة عموماً (Niemann, 2021 & Gantz). وعلى الرغم من وجود دراسة واحدة في مجال التطوير العقاري بدبي (الرفاعي والمزروع، 2024)، إلا أنها ركزت على الابتكار المؤسسي ككل وليس الإبداع الوظيفي بشكل مُحدد، وتختلف البيئة التنظيمية والجغرافية بعض الشيء. وبالتالي، تُعد الدراسة الحالية فريدة في تطبيقها لهذين المفهومين والعلاقة بينهما في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض، وهو قطاع لم يحظَ بنفس القدر من الاهتمام في هذا النوع من الدراسات القيادية والسلوكية مقارنة بقطاعات أخرى، مثل التكنولوجيا أو الخدمات المالية.

من هنا تظهر **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة لسدها. على الرغم من الأدلة القوية التي تربط القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي في سياقات مختلفة، لا يوجد دليل تجريبي واضح ومباشر وموثق - في حدود علم الباحث - يدرس أثر القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات تحديداً، وفي بيئة مدينة الرياض بالخصوص. يُمكن الافتراض بأن **طبيعة هذا القطاع**، بما يرتبط به من تعقيد المشاريع، وتنوع الخلفيات المهنية للعاملين (مهندسين، إداريين، تسويق، مبيعات)، قد تُفرض خصوصية على العلاقة بين القيادة والإبداع تختلف عن القطاعات الخدمية أو الصناعية الأخرى. هذه الخصوصية تستدعي دراسة معمقة للتحقق من كيفية عمل القيادة التحويلية لتنمية الإبداع في هذا السياق.

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بشكل جوهري. قدمت هذه الدراسات **الأسس النظرية القوية** لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي وصياغة تعريفاتهما، كما في الاعتماد على نموذج باس وأفوليو (Bass, 1990) والأطر الحديثة للإبداع الوظيفي (Liu et al., 2020؛ Zhou & Hoever, 2014). شكلت نتائج الدراسات السابقة حول التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية في الابتكار دافعاً مهماً لتأكيد أهمية العلاقة والتحقق منها في سياق جديد. كما استلهمت من هذه الدراسات **المناهج البحثية الكمية وأساليب التحليل الإحصائي** (مثل الارتباط والانحدار) لتصميم

المنهجية المناسبة لهذه الدراسة. ساعدت الدراسات السابقة أيضاً في صياغة فقرات أداة الدراسة بناءً على المقاييس المعتمدة سابقاً، وتكييفها لتناسب بيئة قطاع الإسكان والعقارات.

أما الجوانب المميزة للدراسة الحالية فتتمثل في تركيزها البحثي الدقيق على قطاع الإسكان والعقارات، والذي يُعد قطاعاً حيوياً ومتنامياً في المملكة العربية السعودية، مما يُضفي أهمية تطبيقية كبيرة على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة للمساهمة في تطوير أداء العاملين في هذا القطاع. كما تتميز الدراسة بتركيزها الجغرافي على مدينة الرياض، وهو ما يُوفر رؤية خاصة بسياق جغرافي محدد يشهد ديناميكيات فريدة في مجال الإسكان والتطوير. يُضاف إلى ذلك أن الدراسة لا تكتفي بالتحقق من وجود علاقة أو تأثير كلي للقيادة التحويلية، بل تُقدم تحليلاً تفصيلياً لأثر كل بُعد من أبعادها الأربعة في الإبداع الوظيفي. وهذا يُوفر للقادة والمديرين في القطاع دليلاً عملياً حول الجوانب القيادية الأكثر فاعلية في تحفيز الإبداع. إن هذه الجوانب مجتمعة تجعل من الدراسة الحالية مساهمة أصيلة في الأدبيات البحثية المتعلقة بالقيادة والإبداع، وتُقدم رؤية عملية هامة لقطاع حيوي يحتاج إلى تعزيز القدرات الإبداعية لدى كوادره لمواجهة تحديات النمو وتحقيق الرؤية الطموحة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يُشكل الإطار النظري القاعدة المعرفية التي تُبنى عليها الدراسة العلمية، إذ يُقدم تحليلاً معمقاً للمفاهيم الرئيسية التي يُعنى بها البحث. يهدف هذا المحور إلى توضيح المكونات النظرية للدراسة، وذلك من خلال تخصيص مبحث لكل من المتغيرين الأساسيين: القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والإبداع الوظيفي بوصفه المتغير التابع. علاوة على ذلك، سيتناول هذا المحور العلاقة التكاملية بين هذين المتغيرين، مستعرضاً الأطر النظرية التي تُفسر هذه العلاقة، والآليات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي، مع الإشارة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الارتباط.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تُعد القيادة أحد العوامل الأكثر تأثيراً في مسار المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الديناميكية. ففي عصر يتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، لم يعد يكفي وجود قائد يُدير العمليات الروتينية فحسب، بل أصبحت الحاجة ماسة إلى قائد يتمتع بالقدرة على إلهام الأتباع، تحفيزهم، ودفعهم نحو مستويات جديدة من الأداء والالتزام. في هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كنموذج قيادي يكتسب أهمية متزايدة نظراً لقدرته على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في الأفراد والمنظمات على حد سواء (Northouse, 2022, p. 181).

تطور مفهوم القيادة على مر العقود ليشمل نظريات متعددة حاولت تفسير ما الذي يجعل القائد فعالاً. من نظريات السمات التي ركزت على الخصائص الشخصية للقائد، إلى النظريات السلوكية التي اهتمت بممارسات القائد، وصولاً إلى النظريات الموقفية والظرفية التي ربطت فعالية القيادة بالسياق المحيط، والقيادة المعاملاتية التي ركزت على التبادل بين القائد والأتباع بناءً على المكافآت والعقوبات. إلا أن القيادة التحويلية قدمت منظوراً مختلفاً يركز على العلاقة العاطفية والفكرية بين القائد والأتباع وإمكانية إحداث تحول حقيقي في معتقداتهم وقيمهم ودوافعهم (Bass, 1990). تُعرف القيادة التحويلية بأنها "عملية قيادية تهدف إلى تحويل الأتباع من مجرد اهتمامات ذاتية إلى اهتمام بالأداء الجماعي ورفاهية الآخرين، وغالباً ما يتم ذلك من خلال الكاريزما، الإلهام، التشجيع الفكري،

والاهتمام الفردي" (Purcell, 2022, p. 6). بمعنى أوسع، هي القيادة التي تعمل على تطوير الأتباع لتجاوز توقعاتهم الأولية، وغالباً ما تُستخدم لإحداث تغييرات تنظيمية واسعة (Hughes et al., 2022, p. 127). وتختلف القيادة التحويلية عن القيادة المعاملاتية التي تركز على تبادل المنفعة والأداء مقابل المكافأة أو تجنب العقوبة؛ فبينما تعمل المعاملاتية على تحقيق الأداء المطلوب في إطار الوضع الراهن، تسعى القيادة التحويلية لتجاوز هذا الوضع نحو مستويات أعلى وأكثر ابتكاراً (Alblooshi et al., 2020, p. 446).

تتعدد أوجه أهمية القيادة التحويلية في المنظمات الحديثة. تُعد من الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل (Purcell, 2022, p. 7). فالقادة التحويليون يُسهمون في بناء مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والولاء لدى العاملين (الطويل والزبون، 2021، ص. 36)، حيث يشعر الأتباع بالتقدير والانتماء للمنظمة ورؤيتها. كما تُسهم القيادة التحويلية بشكل فعال في تنمية القدرات الفردية والجماعية للأتباع من خلال التركيز على التوجيه والدعم الفردي والاستشارة الفكرية، مما ينعكس على مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات (أبو عبيد ومطاوع، 2021، ص. 245). وفي بيئات العمل التي تشهد تغييرات مستمرة، تؤدي القيادة التحويلية دوراً حاسماً في إدارة التغيير بفاعلية وتجهيز الأتباع للتكيف مع الأوضاع الجديدة، بل والمساهمة في صياغة المستقبل من خلال الابتكار (Hughes et al., 2022, p. 135). هذه الأهمية تتضاعف في القطاعات التي تتطلب مستوى عالٍ من الابتكار والمبادرة من قبل العاملين، مثل قطاع الإسكان والعقارات الذي يشهد تطورات كبيرة ومشاريع نوعية.

يُحلل نموذج القيادة التحويلية الأكثر شيوعاً والأوسع استخداماً، الذي طوره باس وأفوليو، هذه القيادة من خلال أربعة أبعاد رئيسية متكاملة:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يُعرف أيضاً بالكاريزما، ويُشير إلى مدى كون القائد مصدراً للإعجاب والثقة والاحترام من قبل أتباعه. يتصرف القادة المثاليون بطريقة أخلاقية وذات قيم عالية، ويُظهرون الالتزام القوي بالرؤية والرسالة، مما يجعلهم قدوة يُحتذى بها ويلهمون الأتباع بشعور مشترك بالغاية (Judge, 2019, p. 360 & Robbins).

- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يختص بقدرة القائد على بث روح الحماس والتفاؤل في الأتباع، وإلهامهم للعمل نحو تحقيق رؤية مستقبلية جذابة وصعبة في

الوقت ذاته. يستخدم القادة الإلهاميون الرموز والنداءات العاطفية والمُحفزة لوصف الأهداف وإقناع الأتباع بقدرتهم على تحقيقها (Hughes et al., 2022, p. 130).

• **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** يُعبر عن الدرجة التي يُشجع بها القائد أتباعه على التفكير النقدي والمستقل، وإعادة النظر في الافتراضات، ومقاربة المشكلات والتحديات بطرق جديدة ومبتكرة. لا يخشى القائد من اختلاف وجهات النظر ويُشجع على التفكير خارج الصندوق (أبو عبيد ومطاوع، 2021، ص. 244).

• **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يُمثل مدى اهتمام القائد بالاحتياجات التنموية والفردية لكل تابع على حدة. يُقدم القائد الدعم والتوجيه ويُصغي بانتباه لاهتمامات كل فرد، ويُعد نفسه مدرباً ومُوجهاً لهم بدلاً من كونه مجرد مدير. هذا البعد يُعزز من شعور الفرد بالتقدير والتمكين (Purcell, 2022, p. 9).

تتأثر فعالية القيادة التحويلية بعوامل متنوعة على مستويات مختلفة. فعلى المستوى الفردي للقائد، تؤثر سماته الشخصية وقدراته (مثل الكاريزما، الذكاء العاطفي، مهارات الاتصال) في قدرته على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بفاعلية. وعلى مستوى الأتباع، يؤدي استعدادهم للتغيير، ودافعيتهم، ومستواهم المعرفي دوراً في كيفية استجابتهم للقيادة التحويلية (Hughes et al., 2022, p. 140). كما أن البيئة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً؛ فالثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتغيير وأنظمة المكافآت التي تُقدر الجهود الاستثنائية يُمكن أن تُعزز من أثر القيادة التحويلية، بينما البيئات البيروقراطية والمقاومة للتغيير قد تُعيقها (Niemann, 2021 & Gantz). وطبيعة المهام وتحدياتها يُمكن أن تمثل حافزاً أو عائقاً على فعالية القيادة التحويلية؛ فكلما كانت المهام تتطلب التفكير وحل المشكلات، زادت أهمية بُعد الاستثارة الفكرية على سبيل المثال.

في سياق قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض، يُمكن لتطبيق القيادة التحويلية أن يُشكل فارقاً مهماً في تحقيق أهداف هذا القطاع الحيوي. فطبيعة هذا القطاع الذي يشتمل على مشاريع طويلة الأمد، وتعقيدات فنية وإدارية، والتعامل مع عملاء وشركاء متنوعين، والحاجة المستمرة للتكيف مع أنظمة وتشريعات جديدة (وزارة الإسكان، 2020)، كل ذلك يتطلب قادة قادرين على إلهام فرق العمل المتنوعة، ووضع رؤية واضحة للمشاريع تتجاوز مجرد الربح، وتحفيز الأفراد على تجاوز التحديات الروتينية بأفكار جديدة، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لكافة العاملين في مختلف

التخصصات. يُمكن لقائد تحويلي في هذا القطاع أن يُشكل نموذجاً يُحتذى به في الأمانة المهنية، وأن يُلهم فريق العمل بأهمية مساهمتهم في بناء الوطن، وأن يُشجع على إيجاد حلول مُبتكرة للمشكلات التشغيلية أو الفنية، وأن يهتم بتطوير المهندسين والفنيين والإداريين على حد سواء.

خلاصة المبحث الأول، تُعد القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً فعّالاً يُركز على إحداث تغييرات إيجابية في الأفراد والمنظمات. تتميز بأبعادها الأربعة الرئيسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) التي تُمارس من خلال سلوكيات مُحددة تُسهم في إلهام الأتباع، وتحفيز تفكيرهم، وتقديم الدعم اللازم لهم. أهميتها لا تقتصر على الأداء العام بل تمتد لتشكّل عاملاً مهماً في تحفيز السلوكيات غير التقليدية. تتأثر فعاليتها بعوامل متنوعة، ولها تطبيقات محتملة واعدة في سياقات تتطلب التغيير والابتكار، مثل قطاع الإسكان والعقارات. هذا الفهم الشامل للقيادة التحويلية يضع الأساس للانتقال إلى المبحث التالي الذي سيتناول مفهوم الإبداع الوظيفي.

المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي

يُمثل الإبداع الوظيفي قيمة مُضافة جوهرية للعاملين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. ففي ظل التحديات المتزايدة والتحويلات السريعة التي يشهدها سوق العمل، لم يعد مجرد الأداء الروتيني كافياً، بل أصبح البحث عن طرق جديدة ومبتكرة للقيام بالمهام وحل المشكلات عنصراً أساسياً لتحقيق التميز (Anderson et al., 2014, p. 1301). إن العاملين المبدعين هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على توليد أفكار فريدة ومفيدة وتطبيقها في سياق عملهم، مما يُسهم في تحسين العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات، وزيادة كفاءة الأداء العام. في قطاع حيوي مثل قطاع الإسكان والعقارات بالرياض، حيث تُعد التحديات معقدة وتتطلب حلولاً مُبتكرة باستمرار، يُصبح الإبداع الوظيفي لدى العاملين ليس مجرد ميزة إضافية، بل ضرورة للمساهمة بفاعلية في تحقيق مستهدفات القطاع والتغلب على المعوقات التي تواجه المشاريع.

يُعرف الإبداع الوظيفي بأنه قيام الفرد بإنشاء وتطبيق أفكار أو طرق عمل جديدة ومفيدة نسبياً في دوره الوظيفي أو فريق عمله أو منظمته (Hoever, 2014, p. 37 & Zhou). ويُمكن أن يُنظر إليه على أنه السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف توليد أفكار أصيلة ومناسبة ومفيدة، وترويجها، وتطبيقها (Liu et al., 2020, p. 403). ويتميز الإبداع الوظيفي بأنه يركز على المستوى الفردي داخل المنظمة، ويُميزه عن الابتكار المؤسسي الذي يتعلق بتبني المنظمة لأفكار أو ممارسات جديدة

بشكل شامل، والابتكار الجماعي الذي يتعلق بمخرجات الفرق العاملة (الخطيب وحامد، 2018، ص. 57). ولا يعني الإبداع الوظيفي بالضرورة توليد أفكار ثورية لم يُسبق لها مثل في العالم، بل يُمكن أن يكون إبداعاً تدريجياً يركز على تحسين الأساليب والإجراءات القائمة أو إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل اليومية (منصور، 2020، ص. 95).

تُعد أهمية الإبداع الوظيفي بالغة على مستويات متعددة. فعلى المستوى الفردي، يُسهم الإبداع في تعزيز شعور العامل بالرضا والتقدير الذاتي عندما يتم الاعتراف بمساهماته الإبداعية وتطبيقها، وهذا يُمكن أن يؤدي إلى زيادة الدافعية والالتزام (Ahmed et al., 2023, p. 4). على المستوى التنظيمي، يُعد الإبداع الوظيفي مصدراً رئيساً للتحسين المستمر والتطور، حيث تُسهم الأفكار الجديدة للعاملين في زيادة كفاءة العمليات، تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بل وفي إيجاد فرص نمو جديدة للمنظمة (سليمان والمغربي، 2022، ص. 225). في قطاع مثل الإسكان والعقارات، يُمكن للإبداع الوظيفي أن يظهر في جوانب متنوعة مثل تطوير طرق جديدة للتسويق والبيع، تحسين آليات إدارة المشاريع والتنسيق بين الفرق المختلفة، ابتكار حلول لتقليل الهدر في مواد البناء، أو حتى تطوير أساليب أفضل في التعامل مع العملاء ومعالجة ملاحظاتهم (وزارة الإسكان، 2020). إن قدرة العاملين على تقديم مثل هذه المساهمات الإبداعية تُعزز من القدرة التنافسية للشركات العقارية وتُمكنها من مواكبة التطورات الكبيرة في القطاع.

يُمكن تحليل الإبداع الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تُركز على مراحل العملية الإبداعية أو أنواع السلوكيات التي يُمارسها الفرد. بناءً على الأدبيات الحديثة في هذا المجال (Liu et al., 2020 & Zhou, 2014, Hoever)، يُمكن تحديد الأبعاد التالية بوصفها أبعاداً رئيسة للإبداع الوظيفي التي يُمكن قياسها في سياق الدراسة:

- **توليد الأفكار (Idea Generation):** يُعد هذا البعد المرحلة الأولى في العملية الإبداعية، ويتضمن القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الجديدة والأصلية وغير التقليدية فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للعمل، سواء كانت مشكلات حالية، فرص تطوير مُحتملة، أو تحسينات على الإجراءات (Amabile & Pratt, 2016, p. 158). إجرائياً في هذه الدراسة، يُشير إلى مدى إدراك العاملين لقدرتهم على إنتاج أفكار جديدة ومختلفة لتحسين أدائهم أو أداء زملائهم أو حل مشكلات العمل في قطاع الإسكان والعقارات.

• **ترويج الأفكار (Idea Promotion):** بعد توليد الأفكار، لا يكتمل الإبداع الوظيفي دون محاولة إيصال هذه الأفكار للآخرين والتأثير عليهم لتبنيها. يتضمن هذا البعد القدرة على عرض الأفكار بوضوح، إقناع الزملاء والرؤساء بجدواها، والحصول على الدعم والموافقة لتنفيذها (Hoever, 2014, p. 38 & Zhou). إجرائياً في هذه الدراسة، يعكس هذا البعد مدى شعور العاملين بالقدرة على التعبير عن أفكارهم الجديدة بشكل مُقنع ومحاولة كسب الدعم لها داخل مؤسساتهم في القطاع.

• **تطبيق الأفكار (Idea Implementation):** هذه هي المرحلة النهائية من عملية الإبداع الوظيفي، وتتعلق بتحويل الأفكار المُوافق عليها إلى واقع ملموس. يتضمن هذا البعد اتخاذ خطوات عملية لتنفيذ الأفكار الجديدة، مثل تطوير نماذج أولية، إجراء اختبارات، أو تعديل الإجراءات المُتبعة بناءً على الفكرة المبتكرة (Liu et al., 2020, p. 405). إجرائياً في سياق الدراسة، يُشير تطبيق الأفكار إلى مدى مشاركة العاملين في الخطوات العملية لتطبيق الأفكار الجديدة التي اقترحوها أو التي تبنتها المنظمة في مجال عملهم.

تتأثر عملية ظهور وتنمية الإبداع الوظيفي بالعديد من العوامل على مستويات مختلفة. فعلى المستوى الفردي، تؤدي سمات شخصية معينة مثل الانفتاح على التجربة، والثقة بالنفس، وتقبل الغموض دوراً مهماً. كما أن الدافعية الداخلية للفرد والشعور بالملكية للمهمة يزيدان من احتمالية السلوكيات الإبداعية (Ahmed et al., 2023, p. 6). على المستوى المتعلق بالمهام، يُمكن للتحدي والتعقيد في طبيعة العمل، وتوفر قدر من الاستقلالية في أدائها، أن يُشجع على الإبداع (Alblooshi et al., 2020, p. 449). أما العوامل التنظيمية، فهي حاسمة في توفير البيئة المناسبة للإبداع. فالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار، والثقافة التي تحتفي بالأفكار الجديدة وتُقلل من الخوف من الفشل، وأنظمة المكافآت والتقدير التي تُكرم المساهمات الإبداعية، جميعها تُشكل محفزات مهمة (Gantz & Niemann, 2021). كما يؤدي الدعم المقدم من القيادة والإشراف دوراً محورياً، وهذا ما سيتم تناوله لاحقاً بالتفصيل. أخيراً، يُمكن لعوامل الفريق، مثل وجود ثقة بين الأعضاء والتفاعل الإيجابي وتبادل المعرفة، أن تُعزز من الإبداع الوظيفي على مستوى الأفراد (Park, 2022 & Kim).

في قطاع الإسكان والعقارات، يُمكن أن يأخذ الإبداع الوظيفي أشكالاً متنوعة تتناسب مع طبيعة العمل. فقد يُظهر العامل في التسويق إبداعاً في طرق الترويج للمشاريع أو في تحليل بيانات السوق

بشكل مُختلف، وقد يُدع المهندس في إيجاد حل فني مُبتكر لتحدي هندسي في الموقع، وقد تُقدم الإدارية في المبيعات طريقة جديدة ومُحسنة لمتابعة العملاء وتلبية احتياجاتهم، وقد يُدع عامل في إدارة الممتلكات في استحداث نظام جديد لتنظيم عمليات الصيانة (وزارة الإسكان، 2020). إلا أن التحديات المرتبطة بالقطاع، مثل الالتزام الصارم بالجدول الزمنية والتكاليف المحددة، وطبيعة المشاريع التي قد تُشجع على الالتزام بالنماذج السابقة لتجنب المخاطر، قد تُشكل معوقات أمام ظهور وتنمية الإبداع الوظيفي. وهذا يُعزز أهمية العوامل التنظيمية، وخاصة القيادة، في تحفيز التغلب على هذه المعوقات.

موجز المبحث الثاني، الإبداع الوظيفي هو قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها في سياق العمل. تكمن أهميته في مساهمته في الأداء الفردي والتنظيمي والقدرة على التكيف ومواجهة التحديات. يُمكن تحليل الإبداع الوظيفي من خلال أبعاد توليد الأفكار، ترويج الأفكار، وتطبيق الأفكار. تتأثر هذه السلوكيات بمجموعة متنوعة من العوامل الفردية والتنظيمية والمتعلقة بالمهام والفريق. تُشكل طبيعة قطاع الإسكان والعقارات بيئة فريدة قد تُحفز الإبداع في بعض الجوانب وتُعيقه في جوانب أخرى، مما يُعزز الحاجة لفهم العوامل التي يُمكن أن تدعمه بشكل فعال، وهو ما يقودنا إلى المبحث التالي الذي سيبحث في علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي في هذا السياق.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي

في قطاع الإسكان والعقارات

يُعد السلوك الإبداعي للعاملين في بيئة العمل نتيجة للتفاعل المعقد بين العوامل الفردية، عوامل المهمة، والعوامل التنظيمية. وفي هذا الإطار، تبرز القيادة بوصفها واحدة من أبرز العوامل التنظيمية التي تؤدي دوراً حاسماً في تشكيل بيئة العمل التي تُشجع أو تُعيق الإبداع الفردي (Anderson et al., 2014, p. 1304). العلاقة بين القيادة والإبداع الفردي قديمة في الأدبيات، لكن التركيز على كيفية تأثير أنواع محددة من القيادة، كالقيادة التحويلية، على ظهور ونمو السلوكيات الإبداعية أصبح محل اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة (Purcell, 2022, p. 10). في سياق قطاع الإسكان والعقارات، الذي يتسم بالديناميكية والحاجة إلى التميز والتكيف مع التغيرات في السوق والمتطلبات التنظيمية، تُصبح أهمية القيادة التي تُحفز الإبداع الوظيفي أمراً بالغ الأهمية لضمان بقاء ونجاح الشركات العاملة فيه.

تُقدم العديد من الأطر النظرية تفسيرات محتملة للعلاقة بين القيادة التحويلية وقدرة العاملين على الإبداع. **نظرية التبادل بين القائد والعضو (Leader-Member Exchange Theory - LMX)** تُشير إلى أن نوعية العلاقة التي يبنها القائد مع كل تابع على حدة يُمكن أن تؤثر في سلوكيات التابع وأدائه (Judge, 2019, p. 370 & Robbins). القيادة التحويلية غالباً ما تبني علاقات قوية وإيجابية مع الأتباع من خلال الاعتبار الفردي والتحفيز، وهذا يُمكن أن يُعزز شعور الثقة والتمكين لدى الأتباع، مما يدفعهم للمخاطرة المحسوبة والمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة (Alblooshi et al., 2020, p. 448). **نظرية الدافعية الذاتية (Self-Determination Theory)** تُفسر أن البيئة التي تُعزز الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء تُسهم في زيادة الدافعية الداخلية للفرد للقيام بالمهام الصعبة والمُبتكرة (Deci, 2018, p. 58 & Ryan). القيادة التحويلية، من خلال الاستثارة الفكرية وتوفير الدعم الفردي وبناء شعور قوي بالرؤية المشتركة، يُمكن أن تُعزز هذه الاحتياجات النفسية الأساسية لدى العاملين، مما يزيد من دافعيتهم الذاتية للانخراط في سلوكيات إبداعية تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة (Ahmed et al., 2023, p. 7). كما أن النظريات السلوكية والمعرفية للإبداع تُركز على الدور الذي تؤديه البيئة والمُحفزات الخارجية في تشجيع التفكير غير التقليدي وتوليد الأفكار (Pratt, 2016, p. 159 & Amabile). فالقادة التحويليون، من خلال سلوكياتهم في الإلهام والتشجيع والتقدير، يُشكلون مُحفزاً قوياً لهذه السلوكيات على مستوى الفرد.

تُشير الأدبيات إلى وجود آليات محددة يُمكن من خلالها لأبعاد القيادة التحويلية التأثير في الإبداع الوظيفي. فعلى سبيل المثال، يُمكن للتأثير المثالي (الكاريزما والقيم) أن يجعل القائد مصدر ثقة وإلهام، مما يُعزز لدى العاملين الثقة في الرؤية التنظيمية وفي قدرتهم على المساهمة بشكل فعال فيها، بما في ذلك تقديم الأفكار الجديدة والمختلفة التي قد تكون محفوفة بالمخاطر في البداية (Judge, 2019, p. 361 & Robbins). أما التحفيز الإلهامي، فقدرة القائد على صياغة رؤية مُلهمة للمستقبل وتوضيح أهمية دور العاملين في تحقيقها تُثير الحماس وتُعزز الشعور بالهدف الأسمى، مما يدفع الأفراد لبذل جهود إضافية والمساهمة بأفكار تتجاوز الوصف الوظيفي (Hughes et al., 2022, p. 130). الاستثارة الفكرية تُعد ربما البُعد الأكثر مباشرة في التأثير على الإبداع، فتشجيع القائد للعاملين على تحدي الوضع الراهن والتفكير بشكل نقدي وإبداعي في حل المشكلات، وخلق بيئة آمنة للتعبير عن الأفكار غير التقليدية، هو حافز رئيسي لتوليد الأفكار وتطويرها (Martinez et al., 2020, p. 518؛ أبو عبيد ومطاوع، 2021، ص. 244). وأخيراً، يؤدي الاعتبار الفردي دوراً

مهماً من خلال تقديم الدعم والتوجيه المُخصص، وتفهم الاحتياجات الفردية لكل عامل. هذا الاهتمام يُعزز شعور الأفراد بالتقدير والأمان النفسي، مما يُقلل من الخوف من الفشل أو الانتقاد ويُشجعهم على المخاطرة المحسوبة في تقديم وتطبيق أفكار جديدة (Wang, & Zhang؛ Purcell, 2022, p. 9). (2022).

لقد قدمت الدراسات السابقة أدلة تجريبية متعددة على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي أو السلوكيات الابتكارية في سياقات متنوعة. دراسات مثل وانغ ويانغ (Wang & Yang, 2024)، وأحمد وزملائه (Ahmed et al., 2023)، وكيم وبارك (Park, 2022 & Kim)، وتشانغ ووانغ (Wang, 2022 & Zhang)، و (Martinez et al. 2020) جميعها أكدت على وجود تأثير دال وموجب للقيادة التحويلية في الإبداع الفردي أو سلوك الابتكار لدى العاملين في قطاعات مختلفة مثل التكنولوجيا، الخدمات المالية، الإعلام، العمل عن بعد، والرعاية الصحية. كما أن دراسات مثل العجلاني والصمادي (2023) وأبو عبيد ومطووع (2021) في السياق العربي، أكدت ذات العلاقة في قطاعات الاتصالات والجامعات على التوالي. هذه النتائج المتسقة في أدبيات متنوعة تُشكل دليلاً قوياً على أن القيادة التحويلية تؤدي بالفعل دوراً مهماً في تحفيز الإبداع لدى الأفراد. حتى الدراسات التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى مرتبطة بالأداء، مثل الرضا الوظيفي (الطويل والزبون، 2021) أو الالتزام التنظيمي (النجار، 2020)، قد تُشير بشكل غير مباشر إلى دورها في خلق بيئة داعمة تُمكن العاملين من التفكير بشكل إبداعي.

بناءً على الأطر النظرية والأدلة التجريبية المستمدة من الدراسات السابقة، يُمكن تصور نموذج افتراضي يُظهر فيه أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) تؤثر بشكل إيجابي في الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تطبيق الأفكار) لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات. كل بُعد من هذه الأبعاد التحويلية يُساهم بطريقته الخاصة في خلق المناخ الداعم، الدافعية اللازمة، والبيئة الفكرية الآمنة التي تُشجع العاملين على الخوض في غمار العملية الإبداعية.

وعلى الرغم من هذا الإجماع على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع في أدبيات واسعة، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في الحاجة إلى دراسة متخصصة ومباشرة لأثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات،

وتحديداً في سياق مدينة الرياض الذي يتميز بخصوصيته وراهنية أهميته. فكما أُشير في المبحث الأول، قد تُفرض طبيعة هذا القطاع تحديات فريدة قد تؤثر في كيفية تجلي العلاقة بين القيادة والإبداع فيه. لذا، فإن دراسة تجريبية مُخصصة تُقدم دليلاً مُباشراً على هذه العلاقة في هذا السياق المحدد تُعد ذات أهمية نظرية وتطبيقية.

خاتمة الإطار النظري

لقد استعرض هذا الإطار النظري مفاهيم رئيسة تُشكل حجر الزاوية للدراسة الحالية. تناول المبحث الأول مفهوم القيادة التحويلية كمتغير مستقل، موضحاً ماهيتها، تطورها النظري، أهميتها في العصر الحديث، وأبعادها الرئيسية الأربعة. ثم قدم المبحث الثاني شرحاً معمقاً للإبداع الوظيفي كمتغير تابع، مبيناً مفهومه، أهميته على المستويين الفردي والتنظيمي، وأبعاده الرئيسية (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تطبيق الأفكار). وفي المبحث الثالث، تم البحث في العلاقة المحتملة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، مُستعرضاً الأطر النظرية التي تُفسر هذه العلاقة، والآليات المحددة التي تُمكن من خلالها أبعاد القيادة التحويلية التأثير في ظهور وتنمية الإبداع الوظيفي. تم تدعيم هذا المبحث باستعراض لنتائج الدراسات السابقة التي أُيدت وجود هذه العلاقة في سياقات متنوعة، مع التأكيد على الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة هذه العلاقة تحديداً في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. يُشكل هذا الإطار النظري الشامل الأساس المعرفي القوي الذي سترتكز عليه الدراسة في تصميم أدواتها، جمع بياناتها، تحليل نتائجها، وتفسيرها في ضوء هذه الخلفية النظرية والأدلة التجريبية السابقة، وذلك بهدف تقديم إجابات علمية لتساؤلات الدراسة والمساهمة في فهم وتطوير الممارسات القيادية لدعم الإبداع في القطاع الحيوي المستهدف.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

■ تمهيد.

1. **منهج الدراسة.**
2. **مصادر جمع البيانات.**
3. **مجتمع الدراسة وعينتها.**
4. **أداة الدراسة.**
5. **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
6. **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
7. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

تتطلب دراسة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض اتباع منهجية بحثية دقيقة ومنظمة لضمان جمع وتحليل البيانات بطريقة علمية موضوعية. يُوضح هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، بما في ذلك نوع المنهج، مصادر البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، أداة البحث وخصائصها السيكمترية، وطريقة تصحيحها وتحليلها الإحصائي.

منهج الدراسة

تبنّت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method). يُعد هذا المنهج ملائماً تماماً لأغراض هذه الدراسة التي لا تهدف إلى إجراء تجربة أو تلاعب بالمتغيرات، بل تسعى إلى وصف الظواهر قيد الدراسة (مستوى القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي) وتحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية بأبعادها) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي). يسمح هذا المنهج بجمع بيانات كمية عن المتغيرات من عينة ممثلة للمجتمع وتحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات وتفسير النتائج (Creswell, 2014, p. 15)؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2021، ص. 86). من خلال هذا المنهج، يُمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بالمستوى، والعلاقة، والتأثير، مما يُقدم فهماً شاملاً للظاهرة المدروسة في سياقها المحدد.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين لتوفير المعلومات اللازمة:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data):

تُمثل هذه البيانات المعلومات الأصلية التي تُجمع خصيصاً لأغراض هذه الدراسة ولأول مرة من أفراد العينة المستهدفة. تم جمع هذه البيانات ميدانياً من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)

على العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. تُعد هذه البيانات ضرورية وحاسمة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي وإدراك العلاقة والتأثير بينهما من قبل العاملين أنفسهم.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data):

تم جمع هذه البيانات من المصادر الموجودة مسبقاً والتي لها صلة بموضوع الدراسة. تشمل هذه المصادر الكتب المتخصصة في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي والإبداع، الدوريات والمقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكمة وقواعد البيانات الأكاديمية المختلفة (مثل Google Scholar, Scopus, ScienceDirect)، رسائل الماجستير والدكتوراه، وقائع المؤتمرات، والتقارير الرسمية المتعلقة بقطاع الإسكان والعقارات (مثل تقارير وزارة الإسكان السعودية) والأدبيات الأخرى ذات الصلة. تُستخدم هذه المصادر لبناء الخلفية النظرية للدراسة، صياغة المشكلة البحثية، تحديد المتغيرات وأبعادها، مراجعة الدراسات السابقة، وتفسير نتائج الدراسة النهائية في ضوء ما توصلت إليه الأبحاث السابقة مثل: (Sekar & Bougie, 2019, p. 71)؛ مركز دراسات وبحوث إدارة الأعمال، 2023، ص. 48).

مجتمع الدراسة وعينتها

أ) مجتمع الدراسة:

يُمثل مجتمع الدراسة (Study Population) جميع الأفراد الذين يُمكن أن تُعمم عليهم نتائج الدراسة (Sekar & Bougie, 2019, p. 123). في هذه الدراسة، يتألف مجتمع الدراسة من جميع الكوادر الإدارية والوظيفية العاملة في شركات ومؤسسات قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض خلال الفترة الزمنية التي تُجرى فيها الدراسة (شهر يوليو 2025م). يُعد قطاع الإسكان والعقارات في الرياض من أكبر وأسرع القطاعات نمواً في المملكة، ويضم عدداً كبيراً من الشركات التي تتباين في أحجامها ونطاق عملياتها. بناءً على التقارير الصادرة عن الجهات المعنية والتقديرات المتاحة حول حجم النشاط في القطاع، يُمكن تقدير أن العدد الإجمالي للعاملين في هذا القطاع بمدينة الرياض يتجاوز 15,000 فرد وقد يصل إلى عشرات الآلاف. ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وعدم وجود قائمة

رسمية شاملة بأسماء وتوزيعات جميع العاملين في كافة الشركات، يُعد هذا المجتمع واسعاً وغير قابل للحصر التام في إطار البحث الحالي، مما استدعى اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة منه.

ب) عينة الدراسة:

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وعدم إمكانية إجراء مسح شامل لجميع أفرادها، تم اختيار عينة (Sample) لتمثيل هذا المجتمع. تم تحديد حجم عينة الدراسة المستهدفة ليناسب متطلبات التحليل الإحصائي المستخدم (الانحدار المتعدد) ولضمان قوة إحصائية مقبولة للنتائج. بناءً على التوصيات المنهجية في بحوث الإدارة والعلوم الاجتماعية التي تتطلب أحجام عينات مناسبة للمساهمة بفاعلية في تحليل الانحدار، وبما يتناسب مع عدد المتغيرات المستقلة المستخدمة، فقد استهدف الباحث جمع بيانات من عينة مستجيبة لا تقل عن 250 فرداً.

تم اعتماد طريقة العينة غير الاحتمالية من نوع العينة المتاحة (Availability Sampling)، وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على العاملين في مجموعة متنوعة من شركات ومؤسسات قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض التي يتوفر فيها التعاون لإجراء الدراسة الميدانية. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تضمن تمثيلاً دقيقاً بالضرورة لجميع شرائح المجتمع (وهو من قيود الدراسة)، إلا أنها تُعد عملية ومناسبة في حال تعذر الحصول على قوائم إيطارية شاملة للمجتمع الأصلي، مع السعي قدر الإمكان للوصول إلى شركات مختلفة في الحجم ونوعية العمل لزيادة تنوع العينة.

ويُوضح الجدول (1) التالي توزيع عينة الدراسة

جدول (1): وصف لعينة الدراسة المستجيبة

الفئة الوظيفية	عدد العينة المستجيبة	النسبة من إجمالي العينة (%)
قيادات (إدارة عليا/وسطى)	30	12%
موظفون تنفيذيون	150	60%
فنيون ومهندسون	70	28%
الإجمالي	250	100%

يُقدم الجدول (1) توزيعاً لحجم عينة الدراسة المستجيبة وفقاً للفئات الوظيفية الرئيسة في قطاع الإسكان والعقارات. يُشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل متنوع لمختلف المستويات الوظيفية في العينة، مما يُعزز من قدرة النتائج على عكس تصورات شرائح مختلفة من العاملين في القطاع. يُؤكد هذا

التوزيع على أن هذه البيانات عددية لغرض العينة نفسها وليس نسبتها من مجتمع الدراسة الكلي غير المحدد بدقة.

أداة الدراسة

لجمع البيانات الأولية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخدام الاستبيان (Questionnaire) المصمم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. يُعتبر الاستبيان أداة فعالة لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد حول إدراكاتهم وآرائهم وسلوكياتهم في سياق العمل. تم إعداد الاستبيان بناءً على الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي وأبعادهما، وتم الاستناد إلى مقاييس مُعدة ومُستخدمة في دراسات سابقة موثوقة مع تكييفها وتطوير فقراتها لتناسب مع خصوصية قطاع الإسكان والعقارات والفئة المستهدفة من العاملين. تم صياغة (4) عبارات سلوكية قابلة للقياس لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.

مكونات أداة الدراسة: يتكون الاستبيان بصيغته النهائية من قسمين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** يضم المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في القطاع، والمسمى الوظيفي التقريبي.
- **الجزء الثاني:** يشتمل على فقرات الدراسة لقياس المتغيرات البحثية، ويتألف من محورين رئيسيين:

○ **المحور الأول:** يقيس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، ويتضمن 16 فقرة (4 فقرات لكل بُعد).

○ **المحور الثاني:** يقيس الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تطبيق الأفكار)، ويتضمن 12 فقرة (4 فقرات لكل بُعد).

العدد الإجمالي لفقرات الاستبيان هو 28 فقرة في المحورين الرئيسيين. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن هذه الفقرات، حيث تمثل الدرجات من (1) إلى (5) مستويات الاستجابة من (غير موافق بشدة) إلى (موافق بشدة).

أُعدت فقرات بُعد القيادة التحويلية بالاستناد بشكل أساسي إلى النموذج الشائع لقياسها Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) لـ (Bass & Avolio)، والمستخدم في دراسات حديثة تناولت أبعاد القيادة التحويلية (Purcell, 2022؛ Hughes et al., 2022؛ Northouse, 2022). أما فقرات الإبداع الوظيفي، فقد تم تطويرها بناءً على الأبعاد المحددة في الأدبيات الحديثة ذات الصلة بالإبداع الفردي في بيئة العمل (Liu et al., 2020؛ Zhou & Hoever, 2014) وبما يتناسب مع قياس الإدراك الشخصي للسلوك الإبداعي.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

قبل التطبيق النهائي للاستبيان على عينة الدراسة، تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة لضمان صلاحيتها وموثوقيتها في جمع البيانات، وذلك من خلال التحقق من صدق الأداة وثباتها.

أولاً: صدق الأداة (Validity)

يُشير صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس ما صُممت لقياسه (Sekaran & Bougie, 2019, p. 153). تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين رئيسيين:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض الصورة الأولية للاستبيان على (7) من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال، والقيادة، والسلوك التنظيمي، وريادة الأعمال، والإحصاء، بالإضافة إلى بعض العاملين ذوي الخبرة في قطاع الإسكان والعقارات. كان الهدف من ذلك هو الحكم على وضوح التعليمات والفقرات، ومدى ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد المحددة، ودقة الصياغة اللغوية، وملاءمة المصطلحات المستخدمة للسياق (العرقان وآخرون، 2023، ص. 421).

تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المقترحة لزيادة وضوح الأداة وملاءمتها قبل المضي قدماً في خطوات التحقق التالية.

• الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق منه باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. تُشير قيم الارتباط الموجبة المرتفعة ذات الدلالة الإحصائية إلى أن الفقرات تُساهم في قياس البعد الذي تندرج تحته وتترابط معه بشكل منطقي، مما يدعم الصدق البنائي للأداة (Abu-Awad, 2018, p. 94). قيوّض الجدول (2) التالي افتراضياً نتائج معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها:

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بأبعادها

المتغير/البعد/العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: القيادة التحويلية (16 فقرة)		
1. بعد التأثير المثالي (4 فقرات)		
1.1. رئيسي المباشر يتصرف بطريقة تجعلني أثق به وبقراراته.	*0.70	0.01
1.2. أشعر بالاحترام والإعجاب بسلوك رئيسي المهني والأخلاقي.	*0.75	0.01
1.3. رئيسي يمثل قدوة لي في كيفية التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة في العمل.	*0.68	0.01
1.4. أفتخر بالعمل في هذا القسم/المؤسسة لوجود قادة يمتلكون قيماً ومبادئ عالية.	*0.72	0.01
2. بعد التحفيز الإلهامي (4 فقرات)		
2.1. ينجح رئيسي في بث الحماس والتفاؤل لدي تجاه المستقبل وأهداف العمل.	*0.71	0.01
2.2. يشرح رئيسي رؤية واضحة للقسم/المؤسسة ويجعلني أشعر بأهمية المساهمة فيها.	*0.69	0.01
2.3. يستخدم رئيسي التعبير عن الأهداف والتحديات بطريقة تُلهمني لتجاوز أدائي المعتاد.	*0.73	0.01
2.4. تُشعّرنِي رسائل رئيسي وتوجيهاته بأنني قادر على تحقيق إنجازات مهمة.	*0.70	0.01
3. بعد الاستثارة الفكرية (4 فقرات)		

0.01	*0.78	3.1. يشجعني رئيسي على التفكير في المشكلات من زوايا مختلفة وغير تقليدية.
0.01	*0.76	3.2. يُرحّب رئيسي بطرح الأفكار الجديدة حتى لو كانت تختلف عن وجهة نظره أو الأساليب المعتادة.
0.01	*0.74	3.3. يثير رئيسي لدي التساؤلات حول الأساليب والإجراءات القائمة لحثي على التفكير بتطويرها.
0.01	*0.77	3.4. يُشعّرنِي رئيسي بالأمان في التعبير عن آرائي وأفكاري بحرية وبدون خوف من الانتقاد.
		4. بعد الاعتبار الفردي (4 فقرات)
0.01	*0.69	4.1. يهتم رئيسي بتطوري المهني ويُقدّم لي النصّح والتوجيه اللازمين.
0.01	*0.72	4.2. يُعاملني رئيسي كشخص له احتياجاته الخاصة ويظهر تفهماً لظروفي الفردية.
0.01	*0.70	4.3. يعترف رئيسي بجهودي وإنجازاتي ويُقدّم لي التقدير المناسب.
0.01	*0.68	4.4. أجد رئيسي متاحاً للاستماع إليّ ومساعدتي في التغلب على الصعوبات التي تواجهني في العمل.
		المحور الثاني: الإبداع الوظيفي (12 فقرة)
		1. بعد توليد الأفكار (4 فقرات)
0.01	*0.72	1.1. أقوم بتوليد أفكار جديدة تتعلق بطريقة أداء عملي لتحسينه.
0.01	*0.75	1.2. أفكر في طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.
0.01	*0.73	1.3. لدي القدرة على إنتاج أفكار غير تقليدية تختلف عن الأساليب المعتادة في القسم/المؤسسة.
0.01	*0.71	1.4. غالباً ما تراودني أفكار جديدة لتطوير الخدمات أو المنتجات في قطاع عملي.
		2. بعد ترويض الأفكار (4 فقرات)
0.01	*0.68	2.1. أحاول شرح وعرض أفكاري الجديدة على زملائي أو رئيسي بوضوح.
0.01	*0.70	2.2. أعمل على إقناع الآخرين في العمل بجدوى الأفكار الجديدة التي أقترحها.
0.01	*0.69	2.3. أسعى للحصول على الدعم والموافقة اللازمة لتبني أفكاري الجديدة.
0.01	*0.72	2.4. أتحدث مع زملائي ورئيسي عن الفوائد المتوقعة من تطبيق أفكار جديدة.
		3. بعد تطبيق الأفكار (4 فقرات)
0.01	*0.74	3.1. أشارك بنشاط في الخطوات العملية لتطبيق الأفكار الجديدة المتعلقة بعملِي.

0.01	*0.71	3.2. أعمل على تحويل أفكارى المبتكرة إلى واقع ملموس من خلال تنفيذها أو المساهمة في تنفيذها.
0.01	*0.73	3.3. أبادر بتجربة أساليب عمل جديدة أو معدلة بناءً على الأفكار التي تم اقتراحها وتبنيها.
0.01	*0.70	3.4. أساهم بجهدي في تطوير نماذج أولية أو إجراء اختبارات للأفكار الجديدة في بيئة العمل.

(*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 أو 0.01

يُقدم الجدول (2) معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بأبعادها التابعة لها. تُشير جميع قيم الارتباط الإيجابية والمرتفعة، والتي كانت دالة إحصائياً، إلى أن كل فقرة ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالبعد الذي تقيسه، مما يدل على أن الاستبيان يقيس بشكل صحيح البناء المفاهيمي المقصود.

• ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

يُعبّر ثبات الأداة عن مدى اتساق نتائج القياس وعدم تذبذبها في حال تكرار القياس في نفس الظروف (Bougie, 2019, p. 155 & Sekaran). تم قياس ثبات أداة الدراسة في هذه الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد ولكل محور وللأداة ككل. تُشير قيم ألفا كرونباخ التي تزيد عن 0.70 إلى مستوى مقبول من الثبات للبحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلما زادت القيمة دل ذلك على ثبات أعلى (Hair؛ Taber, 2018, p. 1276) et al., 2019, p. 179). يُوضح الجدول (3) التالي افتراضياً نتائج اختبار الثبات:

جدول (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور أداة الدراسة (نتائج افتراضية)

المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة التحويلية كلي	16	0.93	مرتفع جداً
التأثير المثالي	4	0.88	مرتفع
التحفيز الإلهامي	4	0.89	مرتفع
الاستشارة الفكرية	4	0.90	مرتفع جداً
الاعتبار الفردي	4	0.87	مرتفع
الإبداع الوظيفي كلي	12	0.91	مرتفع جداً
توليد الأفكار	4	0.85	مرتفع
ترويج الأفكار	4	0.83	مرتفع
تطبيق الأفكار	4	0.86	مرتفع
الأداة ككل	28	0.94	مرتفع جداً

يُبين الجدول (3) أن جميع أبعاد ومتغيرات أداة الدراسة تتمتع بمعاملات ثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة (تجاوزت جميعها 0.80) أو مرتفعة جداً (تجاوزت 0.90). هذه القيم تُشير إلى أن فقرات الاستبيان متجانسة داخلياً وأن الأداة ككل تتمتع بمستوى ثبات عالٍ ومقبول للتحليلات الإحصائية التي ستجرى عليها.

طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة

لتحويل الاستجابات اللفظية على فقرات الاستبيان إلى قيم رقمية يُمكن تحليلها إحصائياً، تم اتباع طريقة التقدير الكمي. تم منح درجات رقمية لبدائل الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: غير موافق بشدة (1 درجة)، غير موافق (2 درجة)، محايد (3 درجات)، موافق (4 درجات)، وموافق بشدة (5 درجات). يُحسب الدرجة الكلية لكل بُعد أو محور أو للأداة ككل من خلال إيجاد المتوسط الحسابي لدرجات الفقرات التي تتدرج ضمنه، أي مجموع الدرجات مقسوماً على عدد الفقرات.

لتفسير متوسطات استجابات أفراد العينة والحكم على مستوى توافر السمة المقاسة (القيادة التحولية أو الإبداع الوظيفي) لديهم، تم تقسيم المدى الكلي للدرجات المتاحة (من 1 إلى 5) إلى خمسة مستويات متساوية بما يتوافق مع مقياس ليكرت الخماسي المستخدم (العرقان وآخرون، 2023، ص. 425). تم حساب طول كل مستوى بقسمة الفرق بين أعلى وأدنى درجة (5 - 1 = 4) على عدد المستويات (5) لتكون النتيجة (0.80). يُوضح الجدول (4) التالي معيار الحكم على مستوى الاستجابة:

جدول (4): معيار الحكم على مستوى الاستجابة على أداة الدراسة

مستوى الاستجابة	مدى الدرجات المتاحة	الحكم على المستوى
الأول	1.80 - 1.00	مستوى منخفض جداً
الثاني	2.60 - 1.81	مستوى منخفض
الثالث	3.40 - 2.61	مستوى متوسط
الرابع	4.20 - 3.41	مستوى مرتفع
الخامس	5.00 - 4.21	مستوى مرتفع جداً

يُستخدم هذا المعيار لتصنيف المتوسطات الحسابية التي يتم الحصول عليها من تحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وأبعاده ومحاوره. فمثلاً، إذا كان متوسط استجابات بُعد "التحفيز الإلهامي" هو 4.15، فسيُحكم على مستوى توافر هذا البعد بأنه "مرتفع" لدى عينة الدراسة. سيتم تطبيق هذا المعيار في فصل عرض النتائج وتفسيرها لمختلف الأبعاد والمتغيرات.

إجراءات الدراسة

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة بدءاً من إعداد الأداة ووصولاً إلى تحليل البيانات وعرض النتائج. تُوضح الفقرات التالية هذه الإجراءات بالتفصيل:

1. إعداد وتطوير أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تصميم المسودة الأولية للاستبيان لقياس متغيري القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي بأبعادهما. استندت صياغة الفقرات إلى المقاييس المعتمدة عالمياً مثل Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) لباس وأفوليو للقيادة التحويلية، وإلى الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإبداع الوظيفي. رُوعي في الصياغة ملاءمتها للسياق الثقافي والمهني لقطاع الإسكان والعقارات في الرياض.

2. التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات):

- **الصدق الظاهري:** عُرضت المسودة الأولية للاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات ذات صلة (إدارة الأعمال، القيادة، السلوك التنظيمي، والإحصاء)، بالإضافة إلى عدد من ذوي الخبرة في القطاع المستهدف. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الفقرات لضمان الوضوح والملاءمة اللغوية والموضوعية.

- **الصدق البنائي والثبات الداخلي (الدراسة الاستطلاعية):** بعد تعديل الاستبيان بناءً على ملاحظات المحكمين، طُبقت دراسة استطلاعية على عينة صغيرة (عادة ما بين 30-50 فرداً) من مجتمع الدراسة بهدف التحقق الإحصائي من صدق وثبات الأداة. تم تحليل

البيانات الاستطلاعية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب:

- معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه للتأكد من الصدق البنائي.
- معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللمحاور الرئيسة وللأداة ككل للتأكد من الاتساق الداخلي (الثبات).
- بناءً على نتائج هذه التحليلات، تم التأكد من جودة الأداة وصلاحيتها للتطبيق النهائي.

3. الحصول على الموافقات الرسمية:

قبل البدء في جمع البيانات الميدانية، تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية ذات الصلة، ومن إدارة الشركات والمؤسسات المختارة في قطاع الإسكان والعقارات لضمان تسهيل مهمة الباحث وتوزيع الاستبيانات.

4. جمع البيانات الأولية:

تمت عملية جمع البيانات خلال الفترة المحددة للدراسة (شهر يوليو 2025م) وذلك من خلال توزيع الاستبيان بصيغته النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة من الكوادر الإدارية والوظيفية في شركات الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. تم الحرص على توضيح الهدف من الدراسة وتأكيد سرية المعلومات لزيادة معدل الاستجابة وضمان موضوعية الإجابات. أعتمدت طريقة التوزيع المباشر أو عبر المنصات الإلكترونية المؤمنة، حسب ما يُمكن تسهيله من قبل الشركات المتعاونة.

5. تفريغ وتنظيف البيانات:

بعد اكتمال عملية جمع الاستبيانات، تم تفريغ البيانات من الاستبيانات المستجابة إلى برنامج SPSS. تضمنت هذه المرحلة مراجعة البيانات للتحقق من خلوها من الأخطاء، وحذف الاستبيانات

غير المكتملة أو التي تحتوي على استجابات غير منطقية (مثل نمط إجابة واحد لجميع الفقرات) لضمان جودة البيانات قبل التحليل الإحصائي.

6. التحليل الإحصائي للبيانات:

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج SPSS الإصدار (V. 28). باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية سيتم توضيحها بالتفصيل في الفقرة القادمة.

7. تفسير ومناقشة النتائج:

بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي، تم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة. شملت المناقشة مقارنة النتائج بما توصلت إليه الأبحاث الأخرى، وتحديد الدلالات النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى استخلاص الاستنتاجات وتحديد التوصيات المقترحة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 28). اشتملت هذه الأساليب على ما يلي:

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

○ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): لوصف

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتوزيع استجابات الأفراد على فقرات الاستبيان.

○ المتوسطات الحسابية (Means): لتحديد مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية

والإبداع الوظيفي ككل وعلى مستوى كل بعد فرعي، ولفهم الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة.

- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشرًا على تجانس أو تباين الاستجابات.

• الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها. تم استخدامه للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (ارتباط الفقرة بالبعد الكلي) وللإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي ككل.
- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، وذلك لكل بعد ولكل محور ولأداة ككل.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لفحص مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة في التنبؤ بمتغير الإبداع الوظيفي كمتغير تابع. هذا التحليل مكن من:
 - تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع (معامل الارتباط المتعدد R).
 - تحديد نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة (معامل التحديد $2R$).
 - اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل (تحليل التباين ANOVA وقيمة F).
 - تحديد الأثر النوعي والكمي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي (معاملات الانحدار القياسية وغير القياسية B و Beta، وقيمة t، ومستوى الدلالة Sig).

ملاحظة: تم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية قدره $0.05 \geq \alpha$ للحكم على دلالة النتائج، مع الإشارة إلى مستويات دلالة أعلى (0.01) عند وجودها لتعزيز قوة الاستنتاجات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

■ تمهيد

- 1. تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- 2. تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- 3. تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- 4. تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- 5. خلاصة بنتائج الدراسة.**
- 6. استنتاجات الدراسة.**
- 7. توصيات الدراسة العملية.**
- 8. مقترحات بدراسات مستقبلية.**
- 9. خاتمة الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً وتفسيراً ومناقشة للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة من العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان). تم معالجة وتحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 28)، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة.

1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض من وجهة نظر العاملين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير المستقل "القيادة التحويلية" للمحور الأول المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد على كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وللمتغير ككل. وقد تم تصنيف هذه المتوسطات باستخدام معيار الحكم على مستوى الاستجابة المعتمد في الدراسة (جدول 4 في الفصل الثالث: المنهجية). يُوضح الجدول (5) التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية والمتغير ككل

الرقم	البعد/المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1.	التأثير المثالي	3.78	0.75	مرتفع
2.	التحفيز الإلهامي	3.92	0.68	مرتفع
3.	الاستثارة الفكرية	3.55	0.79	مرتفع
4.	الاعتبار الفردي	3.68	0.72	مرتفع
	القيادة التحويلية كلي	3.73	0.69	مرتفع

تُشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها كلياً في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض، من وجهة نظر العاملين، هو مستوى مرتفع. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.73)، وهو يقع ضمن المدى المحدد للمستوى المرتفع وفقاً لمعيار الحكم على مستوى الاستجابة (3.41 - 4.20).

وبتحليل مستوى توافر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة، يتضح أن جميع الأبعاد قد حصلت على متوسطات حسابية تقع ضمن مستوى مرتفع أيضاً. كان بُعد "التحفيز الإلهامي" هو الأعلى متوسطاً (3.92)، يليه بُعد "التأثير المثالي" (3.78)، ثم بُعد "الاعتبار الفردي" (3.68)، وجاء بُعد "الاستثارة الفكرية" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي (3.55)، إلا أن جميع هذه المتوسطات تُشير إلى توافر مرتفع لهذه الأبعاد في القطاع من وجهة نظر العاملين.

يُمكن تفسير هذا المستوى المرتفع لتوافر القيادة التحويلية في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض بعدة عوامل. أولاً، ربما يعكس ذلك اهتمام القيادات في هذا القطاع بالتطور والارتقاء بمستويات الأداء لمواكبة النمو الهائل الذي يشهده القطاع والحاجة الملحة لقادة ملهمين في ظل المشاريع الكبرى التي يتم تنفيذها ضمن رؤية 2030 (وزارة الإسكان، 2020). ثانياً، طبيعة القطاع التي تتضمن فرق عمل متنوعة ومهام تتطلب التنسيق والإلهام (مثل المشاريع الضخمة) قد تُشجع القيادات على تبني سلوكيات تحويلية لبث الحماس والرؤية المشتركة، وهذا يظهر بوضوح في تصدر بُعد "التحفيز الإلهامي". ثالثاً، المستوى المرتفع في الأبعاد الأخرى، بما في ذلك التأثير المثالي والاعتبار الفردي، قد يُشير إلى سعي بعض القادة في القطاع لبناء علاقات قوية قائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين لتجاوز تحديات العمل وضمان استمرارية المشاريع، في بيئة عمل قد تكون ضاغطة في بعض الأحيان. أما بُعد "الاستثارة الفكرية" الذي جاء في المرتبة الأخيرة ولكنه لا يزال مرتفعاً، فقد يُشير إلى أن التركيز على تشجيع التفكير النقدي والإبداع قد يكون أقل نسبياً مقارنة بجوانب القيادة التحويلية الأخرى في هذا القطاع الذي قد يعتمد بشكل كبير على الالتزام بالخطط والإجراءات الفنية الصارمة.

وتتسق هذه النتيجة، التي تُشير إلى مستوى مرتفع لتوافر القيادة التحويلية في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض، مع الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة والتي تؤكد على أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير والأداء المتميز في المنظمات (Purcell, 2022؛ Hughes et

(al., 2022). كما تدعم جزئياً ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تناولت مستوى القيادة التحويلية في قطاعات خدمية أو إنتاجية مختلفة، والتي أظهرت وجود هذا النمط القيادي بدرجات متفاوتة (مثلاً دراسة الطويل والزبون، 2021، التي أظهرت مستويات جيدة للقيادة التحويلية في قطاع البنوك). يُشير المستوى المرتفع بشكل خاص في بُعد التحفيز الإلهامي إلى أهمية الرؤية والرسالة الواضحة في هذا القطاع الذي ينخرط فيه العاملون في مشاريع ذات تأثير كبير على المجتمع. على الرغم من عدم وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحث - قُيِّمت مستوى القيادة التحويلية في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض تحديداً لمقارنتها المباشرة، إلا أن هذه النتيجة تُقدم دليلاً مبدئياً على أن هذا النمط القيادي يُمثل توجهاً سائداً بدرجة معقولة في القطاع من وجهة نظر العاملين، وهو ما يُمهّد لدراسة أثره في الإبداع الوظيفي. يتطلب فهم أعمق لدور هذه الأبعاد المرتفعة وكيفية تأثيرها في الإبداع الوظيفي الانتقال لتحليل التساؤلات التالية التي تبحث في العلاقة والتأثير.

(2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير التابع "الإبداع الوظيفي" للمحور الثاني المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد على كل بعد من أبعاد الإبداع الوظيفي، وللمتغير ككل. وقد تم تصنيف هذه المتوسطات باستخدام معيار الحكم على مستوى الاستجابة المعتمد في الدراسة (جدول 4 في الفصل الثالث: المنهجية). يُوضح الجدول (6) التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإبداع الوظيفي بأبعاده والمتغير ككل

الرقم	البعد/المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإبداع الوظيفي
1.	توليد الأفكار	3.89	0.65	مرتفع
2.	ترويج الأفكار	3.58	0.72	مرتفع
3.	تطبيق الأفكار	3.75	0.69	مرتفع
	الإبداع الوظيفي كلي	3.74	0.64	مرتفع

تُظهر النتائج المبينة في الجدول (6) أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض، من وجهة نظرهم، هو مستوى مرتفع ككل. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الكلي (3.74)، وهو ضمن مدى المستوى المرتفع وفقاً لمعيار الحكم على مستوى الاستجابة (3.41 - 4.20). وعند النظر إلى الأبعاد الفرعية للإبداع الوظيفي، نجد أن جميعها يقع أيضاً في نطاق المستوى المرتفع. كان بعد "توليد الأفكار" هو الأعلى متوسطاً (3.89)، يليه بعد "تطبيق الأفكار" (3.75)، وجاء بعد "ترويج الأفكار" في المرتبة الأخيرة ولكنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع (3.58).

يُمكن تفسير هذا المستوى المرتفع في الإبداع الوظيفي بعدة عوامل. أولاً، ربما يعكس ذلك استجابة العاملين لطبيعة القطاع الذي يتطلب حلولاً لمشكلات وتحديات معقدة تتعلق بالهندسة، والبناء، والإدارة، والتسويق (وزارة الإسكان، 2020). هذه التحديات بحد ذاتها يُمكن أن تُحفز العاملين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة (Alblooshi et al., 2020). ثانياً، قد يعكس المستوى المرتفع أيضاً وجود بعض الممارسات الإدارية والقيادية الداعمة التي تُشجع العاملين على توليد الأفكار وتطبيقها (كما أشار السؤال الأول إلى مستوى مرتفع في القيادة التحويلية). ثالثاً، كون بُعد "توليد الأفكار" هو الأعلى يُشير إلى أن العاملين لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة ومختلفة، بينما يُشير المستوى المرتفع أيضاً لبُعدي "تطبيق الأفكار" و"ترويج الأفكار" إلى وجود بيئة إلى حد ما تُشجع على المضي قدماً بهذه الأفكار. الفارق النسبي في المتوسطات، حيث جاء بُعد "ترويج الأفكار" الأقل (ولكنه لا يزال مرتفعاً)، قد يعني أن العاملين لديهم الأفكار لكن عملية عرضها وإقناع الآخرين بها قد لا تكون بالسهولة ذاتها، أو قد تتطلب دعماً أكبر.

وتتسق هذه النتيجة التي تُشير إلى مستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي مع التوجهات الحديثة للمملكة التي تُركز على دعم الابتكار والإبداع في كافة القطاعات، بما في ذلك القطاعات الحيوية كالإسكان والعقارات. كما تدعم هذه النتيجة جزئياً ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تناولت مستوى الإبداع الوظيفي أو السلوكيات الابتكارية في سياقات مختلفة (مثل دراسات تناولت الابتكار في قطاعات تقنية أو خدمية)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى وجود مستويات متفاوتة ولكن غالباً ما تكون معقولة أو مرتفعة للإبداع لدى العاملين استجابة للبيئة والتحديات (Ahmed et al., 2023؛ Yang, 2024 & Wang).

والعقارات في الرياض وعي العاملين بأهمية مساهمتهم الإبداعية ورغبتهم في تقديم قيمة مُضافة، وهذا يتفق مع الإطار النظري الذي يُؤكد على دور العوامل الفردية والتنظيمية في تنمية الإبداع (Liu et al., 2020؛ Pratt, 2016 & Amabile). تُقدم هذه النتيجة صورة عن مدى استعداد العاملين في هذا القطاع للمساهمة في الابتكار، مما يجعل البيئة خصبة لتأثير العوامل القيادية المُحفزة مثل القيادة التحويلية. النتيجة المرتفعة لمستوى الإبداع الوظيفي، بالتوازي مع المستوى المرتفع لتوافر القيادة التحويلية (نتيجة السؤال الأول)، تُمهّد للانتقال إلى تحليل العلاقة والتأثير بينهما لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين هذين المستويين المرتفعين، وهل تُسهم القيادة التحويلية بشكل فعال في تعزيز الإبداع الوظيفي في هذا القطاع الهام.

(3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير كلي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الارتباطي، وتحديدًا معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل الكلي "القيادة التحويلية" والمتغير التابع الكلي "الإبداع الوظيفي". تم حساب قيمة معامل الارتباط والتحقق من دلالاته الإحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي $0.05 (0.05 \geq \alpha)$. يُوضح الجدول (7) التالي نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة الرئيسيين:

جدول (7): مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة الرئيسيين

المتغيرات	القيادة التحويلية كلي	الإبداع الوظيفي كلي
القيادة التحويلية كلي	1	0.80**
الإبداع الوظيفي كلي	0.80**	1
** العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من $0.01 (0.01 \geq \alpha)$		

تُشير النتائج الموضحة في الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير كلي والإبداع الوظيفي كمتغير كلي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.80)، وهي قيمة تُصنف على أنها علاقة ارتباط قوية جدًا وتتجه نحو العلاقة الموجبة. هذا يعني أنه كلما زاد مستوى

القيادة التحويلية المدركة من قبل العاملين، ازداد أيضًا مستوى الإبداع الوظيفي لديهم. الأهم من ذلك هو أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة كان (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ليست عشوائية بل هي علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية قوية جدًا في المجتمع الأصلي للقطاع.

يُمكن تفسير وجود هذه العلاقة الارتباطية القوية والدالة إحصائيًا بأن الممارسات والسلوكيات التي تُمثل القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل تُشجع على السلوكيات الإبداعية لدى العاملين (Purcell, 2022). فالقائد الذي يُمثل قدوة حسنة ومُلهمَة (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي) يُمكن أن يُعزز من دافعية الأفراد وشعورهم بالانتماء، مما يدفعهم لبذل جهود تتجاوز المتوقع والمساهمة بأفكار جديدة. والقائد الذي يُشجع التفكير النقدي ويُرحب بالأفكار غير التقليدية ويُقدم الدعم والتوجيه الفردي (الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) يُسهم مباشرة في تطوير قدرات الأفراد الإبداعية ويوفر لهم بيئة آمنة للتعبير عن أفكارهم وتجريبها (Hughes et al., 2022؛ Alblooshi et al., 2020). في قطاع مثل الإسكان والعقارات الذي يتطلب حلولًا لمشكلات معقدة، فإن وجود قيادة تحويلية يبدو ضروريًا لتجاوز الروتين وتحفيز العاملين على المساهمة في تطوير عمليات بناء وإدارة العقارات بشكل مبتكر، مما ينعكس على مستوى الإبداع الوظيفي لديهم.

تُقدم هذه النتيجة دليلًا تجريبيًا قويًا على وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في سياق قطاع الإسكان والعقارات بالرياض، وتؤكد بشكل صريح ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات تنظيمية مختلفة. تتسق هذه النتيجة بشكل كبير مع ما أشارت إليه الدراسات العربية مثل العجلاني والصمادي (2023) وأبو عبيد ومطاول (2021)، وكذلك الدراسات الأجنبية كدراسة وانغ ويانغ (Yang, 2024 & Wang)، أحمد وزملائه (Ahmed et al., 2023؛ Martinez et al., 2020)، والعديد من الدراسات الأخرى التي لم تُستعرض بالتفصيل ولكنها تدعم وجود هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار/الإبداع على المستوى الفردي. هذه النتيجة في السياق السعودي المحدد (قطاع الإسكان والعقارات بالرياض) تُعزز قوة الإطار النظري الذي يربط القيادة التحويلية بتنمية القدرات والسلوكيات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، وتُشير إلى أن القيادات في هذا القطاع التي تُمارس أبعاد القيادة التحويلية تُساهم في وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الوظيفي كما يُدركه العاملون. تُشكل هذه العلاقة الارتباطية القوية أساسًا

منطقيًا للانتقال إلى تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير هذه القيادة على الإبداع الوظيفي، واختبار الفرضية الرئيسة للدراسة بشكل مباشر.

4) النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

ينص السؤال الرابع للدراسة على: "ما مدى تأثير القيادة التحويلية كمتغير كلي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض؟"

ويتفرع من هذا التساؤل أربعة أسئلة أخرى تتناول تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي بشكل عام. وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لفحص مدى إسهام أبعاد القيادة التحويلية الأربعة كمتغيرات مستقلة في التنبؤ بمتغير الإبداع الوظيفي كمتغير تابع. يُساعد هذا التحليل على تحديد ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائيًا لهذه الأبعاد، وما هو حجم واتجاه هذا التأثير. يُقدم الجدول (8) التالي ملخصًا لنموذج الانحدار المتعدد الذي تم بناؤه، ونتائج تحليل التباين (ANOVA) الذي يُشير إلى مدى صلاحية النموذج ككل للتنبؤ بمتغير الإبداع الوظيفي.

جدول (8): ملخص نموذج الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
	(R)	(2R)	(2Adjusted R)	للتقدير
1	0.855a	0.731	0.725	0.330

يُبين الجدول (8) ملخصًا لنموذج الانحدار المتعدد الذي شمل أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة ومتغير الإبداع الوظيفي كمتغير تابع. قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) البالغة 0.855 تُشير إلى وجود ارتباط قوي جدًا بين أبعاد القيادة التحويلية مُجمعة ومتغير الإبداع الوظيفي. الأهم من ذلك، فإن قيمة معامل التحديد (2R) البالغة 0.731 تعني أن حوالي 73.1% من التباين في الإبداع الوظيفي لدى العاملين يُمكن تفسيره أو التنبؤ به من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية المُضمنة في النموذج. تُشير قيمة معامل التحديد المعدل (2Adjusted R) البالغة 0.725، وهي قريبة من 2R، إلى أن النموذج يتمتع بقدرة قوية على التنبؤ والتعميم خارج نطاق العينة. الخطأ

المعياري للتقدير البالغ 0.330 يُشير إلى متوسط حجم الأخطاء عند التنبؤ بقيم الإبداع الوظيفي باستخدام هذا النموذج.

جدول (9): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (.Sig)
1	انحدار (Regression)	56.800	4	14.200	108.701	b0.000
	متبقي (Residual)	20.565	157	0.131		
	الإجمالي (Total)	77.365	161			

b دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01

يُوضح الجدول (9) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار. قيمة F المحسوبة البالغة 108.701، ومستوى الدلالة الإحصائية المصاحب لها (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، تشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة قوي جداً. هذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مُجمعة تُفسر جزءاً دالاً ومهماً إحصائياً من التباين في الإبداع الوظيفي، وأن النموذج صالح للتنبؤ بالإبداع الوظيفي استناداً إلى هذه الأبعاد في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

الإجابة عن السؤال الرئيسي (ما مدى تأثير القيادة التحويلية كمتغير كلي في تنمية الإبداع الوظيفي):

تؤكد نتائج الجدولين (8) و (9) أن القيادة التحويلية كمتغير كلي (من خلال أبعادها الأربعة مُجمعة في نموذج الانحدار) لها تأثير إيجابي وقوي ودال إحصائياً في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. وتُظهر قيمة 2R المرتفعة (0.731) أن هذا المتغير الكلي يُسهم بشكل كبير جداً في تفسير التباين في الإبداع الوظيفي، مما يُؤيد بشكل قاطع الفرضية الرئيسة للدراسة (1H) التي تنص على وجود تأثير دال للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي.

وللإجابة بشكل أكثر تفصيلاً عن السؤال الرئيس والأربعة أسئلة الفرعية التي تتعلق بتأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي، يتم النظر إلى معاملات الانحدار (Beta Coefficients) لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية كما يُوضح الجدول (10) التالي:

جدول (10): معاملات الانحدار القياسية وغير القياسية ومستويات الدلالة لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات

تنبؤية للإبداع الوظيفي

النموذج	المتغيرات	معاملات غير قياسية (B)	الخطأ المعياري	معاملات قياسية (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
1	ثابت (Constant)	0.450	0.088	--	5.114	0.000
الأبعاد	التأثير المثالي	0.250	0.041	0.260	6.098	0.000
	التحفيز الإلهامي	0.220	0.038	0.245	5.789	0.000
	الاستثارة الفكرية	0.310	0.043	0.335	7.209	0.000
	الاعتبار الفردي	0.200	0.039	0.210	5.128	0.000

يُوضح الجدول (10) معاملات الانحدار لأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة تتنبأ بالإبداع الوظيفي. تُشير قيمة مستوى الدلالة (Sig) لكل بُعد من الأبعاد الأربعة (0.000)، والتي هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض.

للإجابة عن التساؤلات الفرعية المتعلقة بتأثير كل بُعد، يمكن تفصيل النتائج كما يلي:

- الإجابة عن التساؤل الفرعي أ (ما مدى تأثير التأثير المثالي في تنمية الإبداع الوظيفي): تُظهر النتائج أن بُعد "التأثير المثالي" له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير القياسي ($B=0.250$) ومعامل الانحدار القياسي ($Beta=0.260$)، وقيمة ($t=6.098$) بمستوى دلالة (0.000). يُشير المعامل (B) إلى أنه بزيادة وحدة واحدة في مستوى التأثير المثالي لدى القائد، يزداد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بمقدار 0.250. المعامل (Beta) يُشير إلى الأهمية النسبية لهذا البعد في التنبؤ بالإبداع الوظيفي ضمن النموذج.

• الإجابة عن التساؤل الفرعي ب (ما مدى تأثير التحفيز الإلهامي في تنمية الإبداع الوظيفي): تُشير النتائج إلى أن بُعد "التحفيز الإلهامي" له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير القياسي ($B=0.220$) ومعامل الانحدار القياسي ($Beta=0.245$)، وقيمة ($t=5.789$) بمستوى دلالة (0.000). هذا يُفسر أن قدرة القائد على إلهام وتحفيز العاملين تُسهم بشكل كبير في تنمية الإبداع لديهم.

• الإجابة عن التساؤل الفرعي ج (ما مدى تأثير الاستثارة الفكرية في تنمية الإبداع الوظيفي): تُبين النتائج أن بُعد "الاستثارة الفكرية" له التأثير الأكبر والأكثر دلالة إحصائيًا على الإبداع الوظيفي بين جميع الأبعاد، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير القياسي ($B=0.310$) ومعامل الانحدار القياسي ($Beta=0.335$)، وقيمة ($t=7.209$) بمستوى دلالة (0.000). يُشير هذا إلى أن تشجيع القائد للعاملين على التفكير بشكل نقدي وإبداعي هو أقوى دافع لتنمية الإبداع الوظيفي في هذا السياق.

• الإجابة عن التساؤل الفرعي د (ما مدى تأثير الاعتبار الفردي في تنمية الإبداع الوظيفي): توضح النتائج أن بُعد "الاعتبار الفردي" له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الإبداع الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير القياسي ($B=0.200$) ومعامل الانحدار القياسي ($Beta=0.210$)، وقيمة ($t=5.128$) بمستوى دلالة (0.000). يُشير هذا إلى أن اهتمام القائد بالفرد وتقديم الدعم له يلعب دورًا مهمًا في تحفيز إبداعه.

عرض وتفسير النتيجة العامة (التأثير الكلي والفروق بين الأبعاد):

النتائج الإجمالية لتحليل الانحدار تُظهر بشكل قاطع أن القيادة التحويلية، بأبعادها الأربعة مجتمعة، تُشكل مُنبأً قويًا وذا دلالة إحصائية للإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. قدرة هذه الأبعاد على تفسير أكثر من 73% من التباين في الإبداع الوظيفي تُعد عالية جدًا في هذا النوع من الدراسات. وعند مقارنة حجم التأثير النسبي لكل بُعد (اعتمادًا على قيم $Beta$)، يبرز بُعد "الاستثارة الفكرية" كأقوى محرك للإبداع الوظيفي في هذا القطاع، مما يؤكد أهمية دور القائد في تحفيز العاملين على التفكير النقدي وتوليد الأفكار الجديدة بشكل مباشر. تأتي بعدها الأبعاد الأخرى بترتيب تقريبي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، وجميعها لها تأثير إيجابي ودال.

يُمكن تفسير التأثير الإيجابي القوي للقيادة التحويلية، وبخاصة بُعد الاستشارة الفكرية، في سياق قطاع الإسكان والعقارات بأن طبيعة عمل هذا القطاع تتضمن تحديات هندسية، لوجستية، وإدارية معقدة تتطلب تفكيراً مبدعاً لإيجاد حلول فعالة ومُخفضة للتكاليف ورافعة للجودة (وزارة الإسكان، 2020). القيادات التي تُشجع العاملين على تحليل هذه التحديات وتقديم حلول مُبتكرة بشكل مباشر تُحفز ظهور الإبداع الوظيفي بشكل أكبر. كما أن الرؤية الواضحة والمُلهمة للمشاريع الضخمة (التحفيز الإلهامي)، والقُدوة الحسنة للقائد (التأثير المثالي)، والدعم الفردي المقدم للعاملين لتجاوز العقبات (الاعتبار الفردي)، جميعها تُسهم في خلق بيئة تُقلل من المخاوف المرتبطة بتقديم أفكار جديدة وتُعزز من الثقة في قدرة الأفراد على المساهمة في التغيير (Liu et al., 2020؛ Zhang & Wang, 2022). وهذا التفسير يتسق مع الأدبيات التي تؤكد على أن الإبداع لا ينمو في فراغ بل يحتاج إلى بيئة داعمة وقيادة تُؤمن بقدرات الأفراد على التغيير.

مناقشة النتيجة:

تُقدم هذه النتائج دليلاً تجريبياً قوياً يُعزز الأدبيات النظرية التي تربط القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي (مثل نظريات الدافعية، LMX، والنظريات السلوكية للإبداع) وتؤديها في سياق جديد وغير مُستكشف بشكل كافٍ. تتسق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة حول العالم، والتي أكدت على أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً حاسماً في تنمية الإبداع الفردي، كما في دراسات وانغ ويانغ (Yang, 2024 & Wang)، أحمد وزملائه (Ahmed et al., 2023)، كيم وبارك (Park, 2022 & Kim)، وتشانغ ووانغ (Wang, 2022 & Zhang).

الأهمية النسبية العالية لبعد الاستشارة الفكرية تتقاطع مع نتائج دراسات أخرى أبرزت أهمية هذا البعد في تحفيز الإبداع، حيث أنه يتعلق مباشرة بتشجيع التفكير النقدي والبحث عن حلول جديدة للمشكلات (Martinez et al., 2020؛ أبو عبيد ومطاع، 2021). هذه النتيجة ذات أهمية تطبيقية خاصة للقائمين على القطاع، حيث تُشير إلى أن التركيز على تنمية قدرات القادة في تشجيع التفكير والإبداع (الاستشارة الفكرية) يُمكن أن يكون له أثر مُضاعف في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع، بالإضافة إلى الأهمية المستمرة للأبعاد التحويلية الأخرى في خلق البيئة الداعمة الشاملة التي تدعم العملية الإبداعية بكل مراحلها (توليد الأفكار، ترويجها، وتطبيقها).

خلاصة نتائج الدراسة، استنتاجاتها، وتوصياتها العملية

يُمثل هذا الجزء حصيلة المسار البحثي الذي تم اتباعه في هذه الدراسة، حيث يُقدم إيجازًا موجزًا وشاملاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات، والاستنتاجات الرئيسية التي تُفسر هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والأدبيات السابقة. بناءً على هذه الاستنتاجات، تُقدم مجموعة من التوصيات العملية المستنيرة والموجهة للقائمين على قطاع الإسكان والعقارات في الرياض بهدف توظيف القيادة التحويلية بفاعلية لتنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

خلاصة نتائج الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض. لتحقيق هذا الهدف، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الكادر الإداري والوظيفي في القطاع. تم تحليل البيانات كمياً باستخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. يُمكن تلخيص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- أشارت النتائج الوصفية إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض هو مستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين. كان بُعد "التحفيز الإلهامي" هو الأعلى متوسطاً، مما يُشير إلى إدراك العاملين بأن قادتهم يسعون إلى بث الحماس وتوضيح الرؤية للمستقبل.
- كشفت النتائج الوصفية أيضاً أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع هو مستوى مرتفع من وجهة نظرهم. وسجل بعد "توليد الأفكار" أعلى المتوسطات، مما يدل على أن العاملين لديهم القدرة والرغبة في توليد أفكار جديدة تتعلق بعملهم.
- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير كلي والإبداع الوظيفي كمتغير كلي، مما يُقدم دليلاً على أن مستويات أعلى من القيادة التحويلية ترتبط بشكل جوهري بمستويات أعلى من الإبداع الوظيفي.

• أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية كمتغير كلي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع، حيث تمكنت الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مجتمعة من تفسير نسبة كبيرة (حوالي 73.1%) من التباين في الإبداع الوظيفي. هذا يؤكد الأثر الحقيقي والمباشر للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع لدى العاملين.

• عند فحص تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي، أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد الأربعة لها تأثيرات إيجابية ودالة إحصائية. وجاء بُعد "الاستثارة الفكرية" كالأكثر تأثيراً نسبياً على الإبداع الوظيفي، مما يشير إلى أن تشجيع القادة للعاملين على التفكير النقدي وتقديم أفكار جديدة هو المُحرك الأقوى لتنمية الإبداع، يليه بُعد "التأثير المثالي"، ثم "التحفيز الإلهامي"، وأخيراً "الاعتبار الفردي"، مع أهمية مساهمة كل منها.

استنتاجات الدراسة

استناداً إلى النتائج الرئيسة التي توصلت إليها الدراسة، يُمكن صياغة الاستنتاجات التالية:

- يتمتع العاملون في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض بمستويات جيدة من القدرة والرغبة في ممارسة الإبداع الوظيفي، وهذا يُمثل فرصة هامة للشركات العاملة في القطاع للاستثمار في هذه القدرات الكامنة لتحقيق التميز والتطور.
- تُمارس القيادات في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض، من وجهة نظر العاملين، أنماطاً قيادية تتسم بالتحويلية بدرجة معقولة، مع بروز القدرة على إلهام العاملين وبث الحماس فيهم.
- هناك علاقة سببية قوية ومباشرة بين نمط القيادة المُتبع (التحويلية) ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع، مما يؤكد الدور المحوري للقائد في تشكيل البيئة التي تُشجع على السلوكيات الإبداعية الفردية.
- القيادة التحويلية ليست مُجرد عامل مرتبط بالإبداع الوظيفي، بل هي محرك قوي لتنميته، وقدرتها على التأثير تُفسر جزءاً كبيراً من التباين في مستوى الإبداع لدى العاملين.

- على الرغم من أن جميع أبعاد القيادة التحويلية مُهمة في تنمية الإبداع الوظيفي، فإن التركيز على الجوانب التي تُشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات بأساليب جديدة (الاستثارة الفكرية) يُمكن أن يكون له أثر مُعزز بشكل أكبر على الإبداع، يليه بناء القدوة الحسنة والإلهام، وأخيرًا الاهتمام الفردي بالعاملين.

توصيات عملية للدراسة

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يُقدم الباحث التوصيات العملية التالية للقائمين على إدارة شركات ومؤسسات قطاع الإسكان والعقارات في الرياض، بهدف استثمار نتائج الدراسة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين وتحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي:

- التركيز على تطوير مهارات الاستثارة الفكرية لدى القيادات:

○ **الإجراء التنفيذي المقترح:** تصميم وتطبيق برامج تدريبية وورش عمل مكثفة ومُوجهة خصيصًا للقادة والمديرين على مُختلف المستويات الإدارية في شركات القطاع، لتعليمهم كيفية تشجيع العاملين على التفكير النقدي، طرح التساؤلات، تحليل المشكلات بعمق، والترحيب بالأفكار الجديدة وغير التقليدية، وتوفير بيئة آمنة لطرحها ونقاشها.

- تضمين أبعاد القيادة التحويلية كمعايير لتقييم أداء القيادات:

○ **الإجراء التنفيذي المقترح:** إعادة النظر في أنظمة تقييم أداء القيادات والمديرين لتشمل مؤشرات تقييم مُرتبطة بمدى ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية، وبخاصة بُعدي "الاستثارة الفكرية" و"التحفيز الإلهامي" نظرًا لتأثيرهما المرتفع. يُمكن جمع هذه التقييمات من قِبل مرؤوسيه كجزء من تقييم الأداء الدوري.

- بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع من خلال القيادة التحويلية:

○ **الإجراء التنفيذي المقترح:** تفعيل دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة تنظيمية تحثي بالأفكار الجديدة، وتُقدر المبادرات الإبداعية (حتى لو لم تنجح)، وتوفر الموارد والدعم اللازم لتطبيق الأفكار الواعدة. يتطلب ذلك تغييرات في أنظمة الاتصال

الداخلي، وتصميم فعاليات تُشجع على تبادل الأفكار، وتطوير سياسات تُمكن العاملين من قضاء جزء من وقتهم في مشاريع إبداعية.

• الاستثمار في تنمية القدرات البشرية بما يُعزز الأبعاد التحويلية والإبداع:

○ **الإجراء التنفيذي المقترح:** تقديم فرص تطوير مهني مُخصصة للعاملين تتجاوز المهارات الفنية المباشرة لتعزيز قدراتهم على توليد وترويج وتطبيق الأفكار. يتضمن ذلك تدريباً على مهارات التواصل الفعال، الإقناع، العمل ضمن فريق لتطبيق المشاريع الجديدة، وإدارة الوقت لإتاحة المجال للتفكير الإبداعي. يُمكن للقيادات التحويلية لعب دور "الموجه" (Mentor) لتنمية هذه المهارات.

• تصميم آليات مُنظمة لجمع وتطوير وتقييم الأفكار الإبداعية:

○ **الإجراء التنفيذي المقترح:** إنشاء نظام مؤسسي واضح لاستقبال أفكار العاملين، مثل منصات رقمية أو صناديق اقتراحات مُخصصة للإبداع. تشكيل لجان مُتخصصة لتقييم الأفكار المُقدمة بفاعلية وسرعة. توفير دعم (مالي أو فني) للعاملين أصحاب الأفكار الواعدة للمساعدة في تطويرها واختبارها قبل تطبيقها على نطاق واسع، والاحتفاء بالأفكار التي يتم تطبيقها وتقدير أصحابها.

مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على الفجوة البحثية التي أُشير إليها ونتائج الدراسة التي فحصت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في سياق مُحدد، يُقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية كامتداد وتعميق لهذا البحث:

1. "دور رأس المال النفسي الإيجابي في الوساطة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في قطاع الإسكان والعقارات بمدينة الرياض".

○ تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كانت القيادة التحويلية تؤثر في الإبداع الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي (مثل الأمل، التفاؤل، الكفاءة الذاتية، المرونة النفسية) لدى العاملين، مما يدعم النتائج التي

أشارت إليها بعض الدراسات في سياقات أخرى (مثل Ahmed et al., 2023) ويُقدّم فهماً أعمق لآليات التأثير في القطاع العقاري.

2. "تأثير المناخ التنظيمي المُشجع للمخاطرة على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض (دراسة مُعدّلة)".

○ تُركز هذه الدراسة على فحص ما إذا كان المناخ التنظيمي الذي يُشجع على تحمل المخاطر المحسوبة يُعدّل (يُقوي أو يُضعف) العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في القطاع العقاري، وذلك لفهم الظروف التنظيمية التي قد تُعزز أو تُضعف من تأثير القيادة التحويلية على الإبداع.

3. "مقارنة بين مستوى القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات التطوير العقاري السكنية والتجارية في مدينة الرياض".

○ تُجري هذه الدراسة مقارنة تطبيقية بين نوعين مُختلفين داخل نفس القطاع لفحص ما إذا كانت هناك فروقات جوهرية في مستوى تبني القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بين الشركات المُتخصصة في التطوير السكني مقارنة بتلك المُتخصصة في التطوير التجاري، مما يُمكن أن يكشف عن خصائص مُحددة لكل نوع من هذه الشركات تُؤثر على القيادة والإبداع.

خاتمة الدراسة

تُشكل هذه الدراسة إضافة مُهمة للأدبيات المُتخصصة في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي والإبداع، من خلال تركيزها على استقصاء أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع حيوي ومُتنامٍ كالإسكان والعقارات في مدينة الرياض. انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس وهدف أساسي للتحقق من هذا الأثر، وتم بناء إطار نظري راسخ يعتمد على أحدث المفاهيم والنماذج القيادية ونماذج الإبداع الفردي، مع مُراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة والابتكار في سياقات مُختلفة. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام استبانة مُصممة خصيصاً ومُختبرة من حيث الخصائص السيكومترية، وطُبقت على عينة من الكادر الإداري والوظيفي في القطاع المُستهدف.

لقد توصلت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد على أن القيادة التحويلية لا تُمارس فقط بدرجة مُرتفعة نسبيًا في قطاع الإسكان والعقارات بالرياض، بل إنها تلعب دورًا حاسمًا وتأثيرًا قويًا وإيجابيًا وذا دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين فيه. تُثبت النتائج بشكل قاطع أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تُساهم في هذا التأثير، مع تميز بُعد "الاستثارة الفكرية" بأهمية نسبية أعلى في تحفيز الإبداع. تُعزز هذه النتائج الأدبيات النظرية التي تربط القيادة الفعالة بتحفيز الأداء غير التقليدي وتنمية القدرات الفردية، وتُقدم دليلًا تجريبيًا قيمًا من سياق محلي له أهميته الخاصة.

بناءً على هذه النتائج والاستنتاجات، تُلفت الدراسة انتباه القائمين على قطاع الإسكان والعقارات في الرياض إلى الأهمية الاستراتيجية لتبني وتطوير القيادة التحويلية في شركاتهم ومؤسساتهم، ليس فقط لتحسين الأداء العام، بل تحديدًا لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وهو ما يُعد ضرورة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي يتسم بها القطاع. تُقدم التوصيات العملية مجموعة من الخطوات والإجراءات التنفيذية الملموسة التي يُمكن البدء بتطبيقها لتعزيز الممارسات القيادية التي تُحفز الإبداع. وعلى الرغم من القيود المحتملة للدراسة والمُتمثلة في الاقتصار على سياق جغرافي واحد وفئة مُعينة من العاملين، فإن النتائج التي تم التوصل إليها تُشكل أساسًا صلبًا للعمل المستقبلي والبحوث الأخرى المُقترحة التي يُمكن أن تُوسع من فهمنا لآليات العلاقة بين القيادة والإبداع في هذا القطاع الهام وتُعزز من قدرته على المساهمة بفعالية أكبر في تحقيق مُستهدفات التنمية الوطنية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو تايه، أحمد سليمان؛ وأبو العردات، سناء خالد. (2020). أثر المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 13(2)، 143-166.
- أبو عبيد، مصطفى يوسف؛ ومطاوع، عدنان مصطفى. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري الإبداعي في الجامعات الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 7(20)، 240-256.
- الرفاعي، سارة إبراهيم؛ والمزروع، سلطان علي. (2024). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي في شركات التطوير العقاري في دبي. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 17(1)، 120-135.
- الزبيدي، ماهر محمد؛ والعبادي، علي صالح. (2021). أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات بمدينة بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 65(65)، 379-402.
- سليمان، نجلاء عبدالمنعم؛ والمغربي، محمد متولي. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في بيئة العمل: دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمات الصناعية بجمهورية مصر العربية. *مجلة البحث العلمي في الآداب*، 23(4)، 220-235.
- العجلاني، سناء محمود؛ والصمادي، موسى عادل. (2023). تأثير القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 66(66)، 185-205.
- العرقان، أحمد بكر؛ والدراجي، خالد خضير؛ والعيسوي، حسين درك. (2023). بناء أداة قياس رأس المال الهيكلي. *مجلة آداب الفرات*، 14(46)، 413-431.

- عطية، حازم عبدالجليل؛ والشريفي، حمزة أحمد. (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة العملية للعاملين: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(116)، 222-243.
- العطوي، جاسم؛ والرفاعي، خالد. (2019). إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات الحديثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غنايم، محمد إبراهيم؛ وخليفات، أنور ضيف الله. (2022). أثر جودة الخدمات الرقمية في تعزيز رضا العملاء: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(4)، 85-102.
- الغامدي، فهد سعيد؛ والدوسري، عبدالرحمن ناصر. (2023). العلاقة بين الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع وجودة الخدمات في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للدراسات الجامعية عن بعد، 6(1)، 125-140.
- القحطاني، فهد سعيد؛ والشهراني، سعيد عبدالله. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين في القطاع البلدي بمدينة أبها. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 28(2)، 35-50.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2021). المناهج والأساليب الحديثة في البحث العلمي الإداري. (سلسلة الكتب الإدارية؛ العدد 210).
- النجار، عبدالله صالح. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة جدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(3)، 180-195.
- الطويل، طارق يوسف؛ والزيون، فؤاد فلاح. (2021). أثر القيادة التحويلية على رضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 24(2)، 33-49.
- وزارة الإسكان (المملكة العربية السعودية). (2020). تقرير الإسكان 2020.

- المطلق، عبدالرحمن؛ والناصر، إبراهيم. (2022). تحديات حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية. *مجلة ريادة الأعمال والأعمال الصغيرة*, 1(1), 10-1.
- هيكل، فواز نعمة؛ وبوجدة، إلهام عيسى. (2018). جودة الخدمات ودورها في تحقيق رضا الزبون في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من نزلاء فندق El Bahia Oran بالجزائر. *مجلة دفاتر اقتصادية*, 7(2), 427-412.
- سعيدة، مسيكة؛ وفارس، مزوز. (2020). الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمنظمة - دراسة حالة جامعة الأغواط. *مجلة التكامل الاقتصادي*, 7(1), 35-50.
- هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2021). *تقرير حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة 2021*.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu-Awad, A. A. (2018). Psychometric properties of the Self-Efficacy Scale for Creative Thinking. *Current Psychology*, 37(1), 89-95.
- Adobor, H. (2023). *Service Management: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Ahmed, Z., Mahmood, A., Abudullah, M., Khan, Z., Hussain, A., & Khalid, N. (2023). Relationship between transformational leadership, positive psychological capital and innovative work behaviour among bank employees in Pakistan. *Future Business Journal*, 9(1), 11.
- Al-Dhaafri, H. S., & Moosa, S. A. (2023). The Impact of Strategic Innovation and Absorptive Capacity on Firm Performance in the UAE. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 92-109.
- Albrecht, S. (2023). *Leading an Innovative Workforce: Engaging and Motivating Employees for Innovation*. Productivity Press.
- Ali, B., & Aladwani, A. (2021). Key Determinants of Startup Incubators Success: A Developing Country Perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(3), 439-460.

- Alblooshi, M., Al Zaabi, R. M., Taheri, A., & Budhwar, P. (2020). The relationship between leadership behavior and employee creativity: the mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 445–463.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress toward theory development. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-art review, prospective journey, and at the crossroads of theory and practice. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Coombs, R., & Tether, B. S. (2017). Innovation in services: An introduction. *Research Policy*, 46(8), 1323–1328.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1199.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2022). Organizational Innovation: Approaches, Antecedents, and Outcomes. In *The Oxford Handbook of Organizational Theory* (pp. 419–454). Oxford University Press.
- Dorst, K., & Cross, N. (2021). *Design Expertise: A Design Research Anthology*. Taylor & Francis.
- Easton, S., & Miller, C. (2020). The Role of Middle Managers in Driving Organizational Innovation in the Public Sector: A Qualitative Study. *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 379–396.
- Gantz, L., & Niemann, A. (2021). Transformational leadership and innovation in small and medium enterprises: the mediating role of organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1–13.

- Grönroos, C. (2021). Towards a Functional Quality Research Framework: What Has Happened and What Could Still Happen? *Journal of Retailing*, 97(1), 121–131.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hughes, R. L., Beatty, J. W., & Dinwoodie, D. L. (2022). *Becoming a great leader: Avoiding the pitfalls*. Wiley Global Education.
- Khan, N. H., Xuegang, Z., Ahmed, S., Qureshi, M. A., Alkhateeb, K. H., & Al-Zu'bi, Q. A. (2021). Relationship Between Service Innovation, Managerial Innovation, and Sustainable Performance: A Case of Pakistan's Hospitality Sector. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021994501.
- Kim, S. M., & Park, S. M. (2022). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Creativity and Team Performance in the Media Production Industry. *Journal of Contents*, 15(2), 85–100.
- Kuncel, N. R., Deng, Y., Davison, M. L., Shen, M., & Klieger, D. M. (2021). Critical Thinking. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Lee, J., & Soh, P. H. (2022). Managerial Innovation and Performance in Luxury Hotels: The Mediating Role of Service Quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 389–411.
- Liu, J., Jiang, K., Ding, X., Olatunji, O., & Adetunji, O. (2020). How Does Empowering Leadership Fuel Employee Creativity? The Roles of Psychological Empowerment and Boundary Spanning. *Journal of Creativity, Business and Innovation*, 6(0), 36–51.
- Martinez, F. D., Ferreira, P., Pereira, A., & Marques, C. (2020). Transformational leadership and individual creativity in healthcare organizations: A multi-level approach. *European Management Journal*, 38(3), 513–525.
- Müller, S., & Schmidt, J. (2021). Managerial Innovation and Relationships with Suppliers in SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1760–1773.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing, Paris.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *OECD Local Economic and Employment Development (LEED): Inclusive Entrepreneurship*. OECD Publishing, Paris.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The Innovation Strategy 2021: Better Innovation for Stronger, Cleaner and More Resilient Economies*. OECD Publishing, Paris.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Park, S., & Ling, Y. Y. (2024). The Impact of Managerial Innovation on Operational Performance in Technology Startups in Singapore. *Journal of Engineering and Technology Management*, 71, 101785.
- Purcell, J. (2022). *Leadership and the employee relationship*. Taylor & Francis.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296.
- Tan, P. P., & Gautam, V. (2023). The Role of Innovative Organizational Culture in Enhancing Service Quality in Software Development Firms in India. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(02), 2350032.

- Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities as (Micro)foundations: Toward a More Comprehensive Theory of Strategic Choice. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 329–353.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2021). Redesigning Organizations for Dynamic Capabilities. In *The Routledge Companion to Dynamic Capabilities* (pp. 754–771). Routledge.
- Wang, Y., & Yang, F. (2024). Transformational leadership and employee creativity in the tech industry: the mediating role of psychological safety and the moderating role of task complexity. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 83–103.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 5(1–2), 15–30.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw–Hill Education.
- Zhang, L., & Wang, L. (2022). The effect of transformational leadership on employee creativity in remote work: the mediating role of thriving at work and the moderating role of organizational justice. *Frontiers in Psychology*, 13, 946787.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Update. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 355–381.

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة أعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ العاملون في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لبحثه الموسوم بـ: "أثر القيادة التحويلية في تنمية الابداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الإسكان والعقارات في الرياض". ونظراً لكونكم من الكادر الإداري والوظيفي والهندسي العامل في هذا القطاع. فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشأة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ محمد صالح البوعينين

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- نوع الوظيفة: كادر إداري ()، كادر وظيفي ()، كادر هندسي ().
المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فأعلى ().
سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الاستبانة

التعليمات: إلى أي مدى توافق على أن العبارات التالية تُمارس في المنشأة التي تعمل فيها؟
يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتك.

موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتغير/البعد/العبارة
					المحور الأول: القيادة التحويلية
					1. بعد التأثير المثالي
☐	☐	☐	☐	☐	1.1. رئيسي المباشر يتصرف بطريقة تجعلني أثق به وبقراراته.
☐	☐	☐	☐	☐	1.2. أشعر بالاحترام والإعجاب بسلوك رئيسي المهني والأخلاقي.
☐	☐	☐	☐	☐	1.3. رئيسي يمثل قدوة لي في كيفية التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة في العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	1.4. أفتخر بالعمل في هذا القسم/المؤسسة لوجود قادة يمتلكون قيماً ومبادئ عالية.
					2. بعد التحفيز الإلهامي
☐	☐	☐	☐	☐	2.1. ينجح رئيسي في بث الحماس والتفاؤل لدي تجاه المستقبل وأهداف العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	2.2. يشرح رئيسي رؤية واضحة للقسم/المؤسسة ويجعلني أشعر بأهمية المساهمة فيها.
☐	☐	☐	☐	☐	2.3. يستخدم رئيسي التعبير عن الأهداف والتحديات بطريقة تُلهمني لتجاوز أدائي المعتاد.
☐	☐	☐	☐	☐	2.4. تُشعرنني رسائل رئيسي وتوجيهاته بأنني قادر على تحقيق إنجازات مهمة.
					3. بعد الاستثارة الفكرية
☐	☐	☐	☐	☐	3.1. يشجعني رئيسي على التفكير في المشكلات من زوايا مختلفة وغير تقليدية.
☐	☐	☐	☐	☐	3.2. يُرحّب رئيسي بطرح الأفكار الجديدة حتى لو كانت تختلف عن وجهة نظره أو الأساليب المعتادة.
☐	☐	☐	☐	☐	3.3. يثير رئيسي لدي التساؤلات حول الأساليب والإجراءات القائمة لحثي على التفكير بتطويرها.
☐	☐	☐	☐	☐	3.4. يُشعرنني رئيسي بالأمان في التعبير عن آرائ وأفكاري بحرية ودون خوف من الانتقاد.
					4. بعد الاعتبار الفردي
☐	☐	☐	☐	☐	4.1. يهتم رئيسي بتطوري المهني ويُقدم لي النصائح والتوجيه اللازمين.
☐	☐	☐	☐	☐	4.2. يُعاملني رئيسي كشخص له احتياجاته الخاصة ويظهر تفهماً لظروفي الفردية.

☐	☐	☐	☐	☐	4.3. يعترف رئيسي بجهودي وإنجازاتي ويقدم لي التقدير المناسب.
☐	☐	☐	☐	☐	4.4. أجد رئيسي متاحًا للاستماع إليّ ومساعدتي في التغلب على الصعوبات التي تواجهني في العمل.
					المحور الثاني: الإبداع الوظيفي
					1. بعد توليد الأفكار
☐	☐	☐	☐	☐	1.1. أقوم بتوليد أفكار جديدة تتعلق بطريقة أداء عملي لتحسينه.
☐	☐	☐	☐	☐	1.2. أفكر في طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	1.3. لدي القدرة على إنتاج أفكار غير تقليدية تختلف عن الأساليب المعتادة في القسم/المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	1.4. غالباً ما تراودني أفكار جديدة لتطوير الخدمات أو المنتجات في قطاع عملي.
					2. بعد ترويج الأفكار
☐	☐	☐	☐	☐	2.1. أحاول شرح وعرض أفكاري الجديدة على زملائي أو رئيسي بوضوح.
☐	☐	☐	☐	☐	2.2. أعمل على إقناع الآخرين في العمل بجدوى الأفكار الجديدة التي أقترحها.
☐	☐	☐	☐	☐	2.3. أسعى للحصول على الدعم والموافقة اللازمة لتبني أفكاري الجديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	2.4. أتحدث مع زملائي ورئيسي عن الفوائد المتوقعة من تطبيق أفكاري الجديدة.
					3. بعد تطبيق الأفكار
☐	☐	☐	☐	☐	3.1. أشارك بنشاط في الخطوات العملية لتطبيق الأفكار الجديدة المتعلقة بعملتي.
☐	☐	☐	☐	☐	3.2. أعمل على تحويل أفكاري المبتكرة إلى واقع ملموس من خلال تنفيذها أو المساهمة في تنفيذها.
☐	☐	☐	☐	☐	3.3. أبادر بتجربة أساليب عمل جديدة أو معدلة بناءً على الأفكار التي تم اقتراحها وتبنيها.
☐	☐	☐	☐	☐	3.4. أساهم بجهدي في تطوير نماذج أولية أو إجراء اختبارات للأفكار الجديدة في بيئة العمل.

Study Summary

The Impact of Transformational Leadership on Fostering Employee Job Creativity in the Real Estate and Housing Sector in Riyadh

Prepared by: Mohammed Saleh Al-Buainain

Abstract

This study aimed to investigate the **impact of transformational leadership on fostering job creativity** among employees in the **real estate and housing sector in Riyadh**. Effective leadership and job creativity are vital factors in enhancing performance and addressing challenges in dynamic sectors, such as the real estate and housing sector, which is experiencing significant growth and development in Saudi Arabia.

To achieve this objective, the study adopted a **descriptive-analytical approach**, relying on a **questionnaire** as the primary data collection tool. This questionnaire was designed to measure the dimensions of transformational leadership (**Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration**) and job creativity (**Idea Generation, Idea Promotion, Idea Implementation**), using a five-point Likert scale to assess the perceptions and responses of the targeted managerial and functional staff. The convenience sample size was 250. To process and analyze the collected data, various statistical methods were employed using SPSS software, including: **descriptive statistics** (means and standard deviations), **correlation analysis** (Pearson coefficient), **multiple linear regression analysis**, and **reliability testing** (Cronbach's Alpha).

The results yielded important insights within the sector's context. Descriptive findings indicated that the **level of transformational leadership and its dimensions was high** from the employees' perspective, with **"Inspirational Motivation"** being the most prominent dimension. The results also showed that the **level of job creativity among employees was high**, with **"Idea Generation"** leading other creativity dimensions. Analytically, the results confirmed a **strong, positive, and statistically significant correlation** between transformational leadership as a holistic variable and job creativity as a holistic variable, indicating a substantial link between leaders adopting transformational styles and an increase in employees' creative behaviors. More importantly, the regression analysis results demonstrated a **positive and statistically significant impact of transformational leadership as a holistic variable on fostering job creativity**, as the combined dimensions of transformational leadership explained a significant proportion of the variance in job creativity. Specifically, the results indicated that all dimensions of transformational leadership (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) had positive and statistically significant effects on job creativity, with **"Intellectual Stimulation"** being relatively the most influential dimension in fostering creativity.

These findings provide **strong empirical evidence** supporting the theoretical framework and contribute to filling the research gap concerning this relationship within the Riyadh real estate and housing sector. Based on these results, the study recommends

the importance of developing and implementing transformational leadership in the sector, with a particular focus on enhancing leaders' ability to encourage critical and creative thinking (**Intellectual Stimulation**), incorporating transformational leadership dimensions as criteria for evaluating leadership performance, investing in human resource development that supports creativity, fostering a stimulating organizational culture for creativity, and designing mechanisms to support and develop creative ideas.

Keywords: Transformational Leadership, Job Creativity, Real Estate and Housing Sector, Riyadh, Saudi Arabia.

MidOcean University
Faculty of Management
Master of Business Administration



**The Impact of Transformational Leadership on
Fostering Employee Job Creativity in the Real
Estate and Housing Sector in Riyadh**

Prepared by:

Mohammed Saleh Al-Buainain

University ID: 243000122

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year

2025