

دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات
(دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام)

The role of transformational leadership on organizational creativity in organizations (an applied study on the General Authority for the Affairs of the Grand Mosque)

إعداد الباحثة/ ريم بنت مطلق القرشي

ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

Email: d77oma@hotmail.com

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات. وذلك من خلال التعرف على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – التمكين - الاستثارة الفكرية - التحفيز) على الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة 200 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من موظفين الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام في عام 2024، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. كشفت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام، بينما وجدت التأثير المثالي غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a < 0.01$). وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتنفيذ برامج تنمية القيادة التي تعزز سلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية). حيث أن التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية تم تحديدهما كأهم محركات الإبداع التنظيمي وينبغي أن تشمل هذه البرامج التدريب على تحفيز الموظفين وتمكينهم من تولي أدوارهم وتعزيز الاستثارة الفكرية من خلال التفكير النقدي وحل المشكلات الإبداعي، كما ينبغي للقادة أن يعترفوا بالمساهمات الإبداعية ويكافئوها ويخلقوا بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان النفسي للتجربة واقتراح أفكار جديدة دون خوف من الفشل. وهذا يتماشى مع نتائج الدراسة التي تفيد بأن التحفيز والتمكين هما المفتاح لتعزيز الإبداع، حيث أن الثقافة التي تشجع التواصل المفتوح والمجازفة وتبادل الأفكار أمر ضروري للإبداع، وكذلك إشراك الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات أمر مهم للإبداع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التمكين، الاستثارة الفكرية، التحفيز، الإبداع التنظيمي

The role of transformational leadership on organizational creativity in organizations (an applied study on the General Authority for the Affairs of the Grand Mosque)

Abstract:

This study aimed to identify the role of transformational leadership on organizational creativity within organizations. This was achieved by examining the dimensions of transformational leadership (ideal influence, empowerment, intellectual stimulation, and motivation) and their impact on organizational creativity at the General Authority for the Affairs of the Grand Mosque. The study employed a descriptive methodology, and the sample consisted of 200 employees randomly selected from the General Authority for the Affairs of the Grand Mosque in 2024. A questionnaire was used as the primary data collection tool, and SPSS software was employed for data analysis. The results revealed a statistically significant impact of motivation, empowerment, and intellectual stimulation on organizational creativity at the General Authority for the Affairs of the Grand Mosque, while the ideal influence was found to be non-statistically significant at the 0.01 level ($p < 0.01$). Based on these findings, the study recommends implementing leadership development programs that foster transformational leadership behaviors (motivation, empowerment, and ideation). Motivation, empowerment, and ideation have been identified as key drivers of organizational creativity. These programs should include training on motivating and empowering employees to take on their roles and fostering ideation through critical thinking and creative problem-solving. Leaders should recognize and reward creative contributions and create an environment where employees feel psychologically safe to experiment and propose new ideas without fear of failure. This aligns with the study's findings that motivation and empowerment are key to fostering creativity. A culture that encourages open communication, risk-taking, and the exchange of ideas is essential for creativity, as is employee participation in decision-making and problem-solving.

Keywords: Transformational leadership, ideal influence, empowerment, intellectual stimulation, motivation, organizational creativity

1. المقدمة:

في بيئة الأعمال السريعة والمتغيرة باستمرار، أصبح الإبداع محركًا أساسيًا للنجاح والاستدامة للمنظمات. تواجه المنظمات في مختلف الصناعات ضغوطًا متزايدة للتكيف مع متطلبات السوق والتقدم التكنولوجي والتحديات العالمية. يجب على المنظمات إيجاد طرق جديدة للتميز سواء من خلال المنتجات أو الخدمات أو العمليات المبتكرة (بومبير وبن عيسى، 2020). يمكن الإبداع الشركات من معالجة التحديات وخلق مقترحات قيمة لأصحاب المصلحة. بدون التركيز على تعزيز الإبداع، تخاطر المنظمات بالتخلف في سوق يكافئ القدرة على التكيف والابتكار. لذلك، لم يعد تضمين الإبداع في العمليات التنظيمية اختياريًا بل ضرورة استراتيجية.

تلعب القيادة دور مهم في تعزيز بيئة يزدهر فيها الإبداع مما يؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين وثقافة المنظمة والعمليات التي تدعم الابتكار (عبداللهوي وآخرون، 2017). تساعد القيادة الفعالة في تعزيز مناخ يشجع على التجربة ويقدر وجهات النظر المتنوعة. من خلال تعزيز التواصل والتعاون المفتوح، يمكن للقيادة تفكيك الحواجز الهرمية التي تخنق التفكير الإبداعي. إن هذه البيئة تمكن الموظفين من التعبير عن أفكار غير تقليدية والمشاركة في حل المشكلات التي تدفع خارج حدود المنظمة (حراز، 2023).

من بين أنماط القيادة المختلفة، اكتسبت القيادة التحويلية اهتمامًا كبيرًا لقدرتها على إلهام وتحفيز الأفراد والفرق وتعزيز الإبداع. يتميز القادة التحويليون بالرؤية والكاريزما والتركيز على تمكين فرقهم، إنهم يلهمون الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من المهام المباشرة والمساهمة في مهمة تنظيمية أكبر (حراز، 2023). من خلال تقديم التحفيز الفكري، يتحدى القادة التحويليين فرقهم للتفكير النقدي واستكشاف الحلول المبتكرة. كما يقدم هؤلاء القادة الدعم الفردي، والاعتراف بالموهب والتطلعات الفريدة لكل موظف ورعايتها. ونتيجة لذلك، لا تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع على المستوى الفردي فحسب، بل إنها تدفع أيضًا إلى الابتكار الجماعي داخل المنظمة (روبيح وآخرون، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، يعمل القادة التحويليين على تعزيز مستويات عالية من المشاركة والتحفيز، والتي تعد محركات رئيسية للأداء الإبداعي. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي يقودها قادة تحويليون تظهر باستمرار مستويات أعلى من الإبداع، سواء في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات أو استراتيجية السوق (Bakker et al., 2022). ومن خلال تشكيل ثقافة التحسين المستمر، يضمن هؤلاء القادة أن يصبح الإبداع ميزة تنافسية مستدامة. القادة التحويليين يعززون الإمكانيات الإبداعية الفردية والجماعية ويدفعون أيضًا إلى النجاح على المدى الطويل من خلال دمج الابتكار في النسيج التنظيمي. بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى البقاء مرنة وتنافسية، فإن الاستثمار في القيادة التحويلية يعد خطوة أساسية نحو إطلاق العنان لقدراتها الإبداعية وتحقيق النمو المستدام (مرسي، 2019).

1.1. مشكلة الدراسة:

مع التطورات السريعة مختلف المجالات، أصبحت المنظمات تحتاج لإعادة تقييم عملياتها وطرق تقديم الخدمات لتتماشى مع المتطلبات المتطورة لهذا العصر. تواجه المنظمات العامة، بغض النظر عن مهمتها أو حجمها أو نوعها، العديد من التحديات التي تجبر قادتها وموظفيها على تجاوز الأساليب التقليدية القائمة على التجربة والخطأ لحل المشكلات (عبد اللادوي وآخرون، 2019). وبدلاً من ذلك، هناك حاجة متزايدة لتبني استراتيجيات إبداعية لمعالجة هذه التحديات بشكل فعال (عمار وسراقبي، 2018). برزت القيادة التحويلية كعامل ضروري في تعزيز الإبداع التنظيمي، وتمكين المنظمات من تحسين العمليات، والتكيف مع البيئات التنافسية، وتحقيق النمو المستدام. أصبح الإبداع التنظيمي محورًا رئيسيًا للمنظمات الحديثة، مما يساعدها على تقييم قدرتها على التكيف والازدهار وسط التطورات السريعة (Kim & Shin, 2019). وبالتالي، أصبحت القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من الموضوعات البارزة ذات الاهتمام في دراسات الإدارة.

يؤكد غانم وآخرون (2023) أن أسلوب القيادة داخل بيئة العمل يؤثر بشكل كبير على سلوكيات ونتائج المرؤوسين. فالموظفون الذين يظهرون الإبداع غالبًا ما يكونون نتائجًا مباشرًا لخصائص بيئتهم التنظيمية، وخاصة أسلوب القيادة. وتتميز القيادة التحويلية على وجه الخصوص بقدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التطورات الحديثة من خلال تعزيز أجواء مواتية للإبداع والابتكار. يفتح أسلوب القيادة هذا مسارات للتطور والتجديد، مما يمكن المنظمات من مواكبة التغيرات والتحولت السريعة. ومع ذلك، فإن هذه الحاجة تبرز بشكل خاص في مؤسسات مثل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام بسبب تعقيد وطبيعة مهامها الفريدة والتحديات الكبيرة التي تواجهها (شبعات، 2022).

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي داخل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.. في حين أن الأبحاث السابقة قد سلطت الضوء على الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على النتائج التنظيمية المختلفة، مثل رضا الموظفين والالتزام والأداء إلا أن هناك فجوة في فهم كيفية تأثيرها المباشر على الإبداع (دوح وآخرون، 2019). إن فهم كيف يعزز القادة التحويليين الإبداع داخل فرقهم وكيف تشكل سلوكياتهم بيئة عمل إبداعية أمر ضروري للمديرين والمنظمات لزراعة ثقافة الابتكار (حسانين والسراج، 2022). وهذا مهم بشكل خاص في المنظمة المسؤولة عن إدارة موقع ذي أهمية عالمية حيث يشكل التميز التشغيلي والقدرة على التكيف أهمية بالغة. لذلك يجب أن يركز أسلوب القيادة على إلهام الموظفين وتحدي الأساليب التقليدية وتشجيع التحسين المستمر لتلبية الاحتياجات المتطورة للزوار وأصحاب المصلحة.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة في الأدبيات من خلال فحص السلوكيات والممارسات المحددة التي يظهرها القادة التحويليين والتي تسهل الإبداع بين أعضاء فريقهم. من خلال التحقيق في الرابط بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤى حول الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها القادة لتعزيز منظمة أكثر ابتكارًا وتكيفًا.

1.1. تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
ويتفرع من السؤال الرئيسية الأسئلة التالية:

- ما أثر بعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
- ما أثر بعد التمكين على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
- ما أثر بعد الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
- ما أثر بعد التحفيز على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟

2.1. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات.

ويتفرع من الهدف الرئيسي للدراسة الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة أثر بعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
- تحليل أثر بعد التمكين على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
- قياس أثر بعد الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
- تحديد أثر بعد التحفيز على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.

3.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

1.3.1. الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية القيادة التحويلية كنهج قيادي حديث اكتسب شهرة في الاستجابة للتحديات التنظيمية المتطورة. تؤكد القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الإبداع والتكيف مع التغيير. تساهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لكيفية تأثير سلوكيات القيادة الإبداعية على الأداء التنظيمي. يمكن للرؤى النظرية المكتسبة من هذه الدراسة إثراء نظريات القيادة من خلال تقديم أدلة تجريبية على الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الإبداع ودفع النجاح التنظيمي.

كما تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة الإدارية مما قد يساهم في فتح المجال للمزيد من الدراسات الميدانية لهذا الموضوع، كما أنها تُعد مكملة للأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التحول القيادة التحويلية.

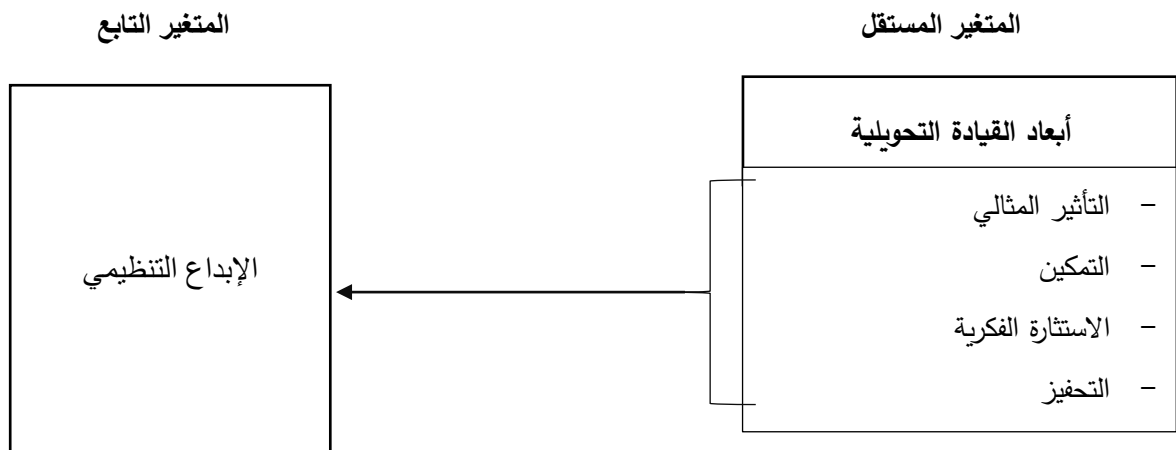
2.3.1. الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين الإبداع والابتكار داخل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. ومن المتوقع أن تقدم النتائج رؤى عملية يمكنها تعزيز ممارسات القيادة وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة عمل أكثر ابتكارًا. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتنمية القيادة التحويلية لدعم المبادرات الإبداعية للمنظمة.

4.1. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي – التمكين - الاستثارة الفكرية - التحفيز) بناء على دراسة شموعات (2022) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بناء على دراسة عبد اللاوي وآخرون (2019).

شكل (1-1): نموذج الدراسة

**5.1. فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المنظمات. وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد التأثير المثالي والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد التمكين والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد التحفيز والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.

6.1. مصطلحات الدراسة:

1- القيادة التحويلية

وفقا لبطاهر وآخرون (2021) القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على الأهداف طويلة المدى من خلال تعزيز رؤية واضحة وإلهام الموظفين للعمل نحو تحقيقها. وفي الوقت نفسه، تركز على إعادة تشكيل وتكييف الأنظمة الحالية لتنماشى مع هذه الرؤية.

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام للتأثير على الموظفين من خلال مواءمة السمات الشخصية مع الاحتياجات الظرفية لتحقيق الأهداف المشتركة.

2- الإبداع التنظيمي

وفقا لعاجل (2022) يشير الإبداع التنظيمي إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظمات باستغلال مهاراتها ومواردها لإنشاء خدمات جديدة أو تحسين الأنظمة الحالية، مما يمكنها من تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل

تعرف الباحثة إجرائيا الإبداع التنظيمي بأنه قدرة الأفراد في الهيئة العامة لشؤون مسجد الحرام على تطبيق التفكير الإبداعي وتطوير أساليب جديدة مما يعزز من فعالية المنظمة.

7.1. حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود الموضوعية: يُقتصر موضوع الدراسة على "دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام"
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على عينه من موظفين الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام 2024م.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ويبدأ بالمحور الأول وهو القيادة التحويلية، ويشتمل هذا المحور على مفهوم القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التحويلية وأهميتها كما يتناول المحور الثاني وهو الإبداع التنظيمي، ويشتمل على مفهوم الإبداع التنظيمي، وخصائص الإبداع التنظيمي وأهميته، بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي استعرضت القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي والتعليق عليها.

1.2. الإطار النظري للدراسة:

1.1.2. القيادة التحويلية:

1.1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

وصفت حداد (2022) القيادة التحويلية بأنها قيادة التغيير، حيث يلهم القائد العاملين للتحرك إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية لصالح المجموعة أو المجتمع أو الأمة، مما يرفع من وعيهم وإحساسهم بالهدف.

عرف بقادر وآخرون، (2020) القيادة التحويلية بأنها عملية رفع توقعات الأداء بين أعضاء الفريق، وتشجيعهم على تجاوز مسؤوليات ووظائفهم.

وفقاً زهري، (2021) فإن القيادة التحويلية تنطوي على إشراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار، وتشكيل روابط تعزز دوافعهم وأخلاقهم من خلال التمكين. وهذا يعزز الولاء التنظيمي ويحسن الأداء، مما يؤثر إيجاباً على نتائج المنظمة.

وفقاً لنافع، (2022) القيادة التحويلية هي عملية تغيير تنتقل من نظام قائم إلى نظام جديد، مع مشاركة العاملين بنشاط في رؤية القائد، يقود القائد هذا التحول لتحقيق أهداف المنظمة بمشاركة جماعية من الفريق.

وصف السلمي (2024) القيادة التحويلية بأنها تفاعل بناء بين القادة والعاملين يعزز التحفيز والسلوك الأخلاقي نحو رؤية مشتركة ويعزز الانسجام الشامل وتحقيق الأهداف.

2.1.1.2. أبعاد القيادة التحويلية

- التأثير المثالي:

يعتبر التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، التي تدور حول قدرة القائد على نمذجة السلوك المثالي الذي يتماشى مع قيم ورؤية المنظمة. يعمل القادة الذين يظهرون التأثير المثالي كقدوة أخلاقية للعاملين ويظهرون النزاهة والصدق والالتزام القوي بأهداف المنظمة. إنهم يقودون بالقدوة، ويجسدون القيم والمبادئ والمعايير التي يرغبون في غرسها في فريقهم. يكسب هؤلاء القادة ثقة العاملين من خلال اتخاذ القرارات التي تعكس الصالح العام بدلاً من المكاسب الشخصية، وإظهار الاتساق في أفعالهم وأقوالهم. من خلال سلوكهم يظهر القادة التحويليين شعوراً بالهدف والالتزام برؤية المنظمة مما يلهم العاملين لمحاكاة هذه الخصائص (البركاني، 2024).

لا يعتمد تأثير هؤلاء القادة على السلطة أو الإكراه ولكن على قدرة القائد على التواصل مع العاملين على مستوى عاطفي أعمق. من خلال تقديم مثال للمعايير الأخلاقية العالية فإنهم يعززون بيئة من الاحترام والوحدة، حيث يشعر العاملون بالولاء والتفاني للمهمة الجماعية. إن هذا يخلق قوة عاملة متماسكة وحافزة، مع أفراد ليسوا على استعداد للعمل الجاد فحسب، بل وأيضاً لبذل الجهد المطلوب لمواءمة قيمهم الشخصية مع أهداف المنظمة (المري، 2023). إن التأثير المثالي أمر ضروري في القيادة التحويلية لأنه يبني الأساس للثقة والتوافق التنظيمي مما يضمن أن يظل العاملون ملتزمين ومحفزين في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

- التمكين:

يشير التمكين في القيادة التحويلية إلى ممارسة منح العاملين السلطة والاستقلالية والموارد اللازمة لتولي أدوارهم واتخاذ القرارات والمساهمة بشكل هادف في نجاح المنظمة. وبدلاً من ممارسة السيطرة أو الإدارة الجزئية، يركز القادة التحويليين على تعزيز بيئة يشعر فيها العاملون بالتقدير والقدرة على اتخاذ المبادرة (صوص، 2021). يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بقدرة القائد على بناء الثقة

في فريقه، ودعم تطوره من خلال توفير الأدوات والإرشادات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال. يشجع تمكين العاملين النمو الشخصي والمهني، مما يسمح للأفراد بتطوير مهارات جديدة، ومواجهة التحديات، وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل.

إن القادة الذين يؤكدون على التمكين هم أيضاً بارعون في تعزيز ثقافة الثقة، حيث يُمنح الأفراد الحرية في اتخاذ القرارات والتجريب دون خوف من الفشل أو التوبيخ. يمكن أن يعزز هذا النهج القيادي القائم على الثقة بشكل كبير التحفيز والرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأهمية مساهماتهم ولها تأثير مباشر على نتائج المنظمة (الشريبي، 2015). من خلال السماح للعاملين بتحمل المسؤولية عن عملهم واتخاذ القرارات، يخلق القادة التحويليين بيئة عمل ديناميكية تعزز الإبداع والتعاون والمشاركة الأكبر. يساعد التمكين في تقليل الاعتماد على القائد حيث يصبح العاملون أكثر اعتماداً على أنفسهم وثقة وقدرة على تحقيق النجاح بمفردهم (قوال، 2021).

- الاستثارة الفكرية:

تعد الاستثارة الفكرية عنصر أساسي في القيادة التحويلية حيث يركز على تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتفكير النقدي داخل المنظمة. يشجع القادة الذين يعطون الأولوية للتحفيز الفكري العاملين على تحدي الحكمة التقليدية، وطرح الأسئلة حول الافتراضات، واستكشاف طرق جديدة للتعامل مع المشاكل (جادالله، 2022). لا يقدم هؤلاء القادة الحلول فحسب، بل يحفزون الفضول الفكري العاملين، ويحفزونهم على التفكير النقدي والمستقل. من خلال خلق بيئة حيث يتم الترحيب بالأفكار الجديدة، يعزز القادة التحويليين الشعور بالحرية الفكرية، حيث يتم تمكين العاملين من التفكير خارج الصندوق والمساهمة بوجهات نظرهم الفريدة (فتحي، 2023).

يشجع هذا البعد عملية مستمرة من التعلم والتطوير حيث يتم دفع العاملين لتوسيع قدراتهم المعرفية والانخراط في حل المشكلات المبتكرة. كما يعزز التعاون، حيث يتشارك العاملون الأفكار والنهج، ويعزز العمل الجماعي والذكاء الجماعي. تعد الاستثارة الفكرية مهمة بشكل خاص في البيئات سريعة التغيير، حيث تعد القدرة على التكيف والابتكار أمر ضروري للنجاح (بوكشيريد و آخرون، 2021). يخلق القادة الذين يتبنون هذا البعد مكان عمل حيث يتم تقدير التجريب، ويُنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم، والتحسين المستمر هو القاعدة. ونتيجة لذلك، يشعر العاملون بإحساس بالنمو الفكري والتحدي، مما قد يعزز بشكل كبير من رضا الوظيفة والإبداع والأداء العام للمنظمة.

- التحفيز:

التحفيز في القيادة التحويلية يتعلق بإلهام وتحفيز العاملين ليس فقط لتلبية توقعات المنظمة ولكن أيضاً لتجاوزها من خلال تبني رؤية وهدف مشتركين. يحفز القادة التحويليين العاملين من خلال التعبير عن رؤية مقنعة للمستقبل - رؤية تتردد صداها بعمق مع قيم وتطلعات فريقهم (محمد ومحسن، 2024). من خلال التواصل الحماسي والشعور القوي بالافتتاع، يشجع هؤلاء القادة العاملين على الإيمان بإمكانية تحقيق أشياء عظيمة ورؤية أدوارهم باعتبارها حاسمة لتحقيق الرؤية الأكبر. إنهم ينخرطون مع العاملين عاطفياً، ويساعدونهم في ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة.

يعزز هذا الارتباط الشعور بالملكية والمسؤولية، مما يحفز العاملين على بذل أفضل ما لديهم. يتمتع القادة التحفيزيون أيضاً بالمهارة في التعرف على الإنجازات والاحتفال بها، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، مما يعزز الروح المعنوية ويعزز ثقافة الأداء العالي. من خلال تحديد أهداف صعبة ولكن قابلة للتحقيق وتوفير الدعم والموارد اللازمة، يحافظ هؤلاء القادة على تركيز العاملين وتنشيطهم، حتى في مواجهة العقبات (الشيخ وآخرون، 2024). إن التأثير التحفيزي للقادة التحويليين مدعوم أيضاً بقدرتهم على تعزيز بيئة عمل إيجابية داعمة حيث يشعر العاملون بالتقدير والاحترام والتمكين للمساهمة بأفضل أفكارهم. وهذا يخلق تأثيراً كبيراً، حيث يلهم الأفراد المحفزون الآخرين على الأداء بمستوى عالٍ، مما يؤدي إلى نجاح جماعي أكبر (الغالب، 2024). يتعلق التحفيز بمساعدة العاملين على رؤية ما هو أبعد من المهام المباشرة بين أيديهم وإلهامهم للعمل نحو هدف أكبر وأكثر أهمية يعود بالنفع على الفرد والمنظمة.

3.1.1.2. أهمية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تشكل أهمية كبيرة في المشهد التنظيمي والتنافسي لأنها تعزز الإبداع والقدرة على التكيف والنمو الطويل الأجل. وعلى عكس أنماط القيادة التقليدية التي تركز على الحفاظ على الوضع الراهن، تشجع القيادة التحويلية التغيير والإبداع. وهي تساعد المنظمات على التغلب على التحديات من خلال تعزيز ثقافة حيث يشعر الموظفون بالإلهام للتفكير خارج الصندوق، وتحدي الممارسات القائمة، وتطوير حلول جديدة. وفي بيئة حيث التغيير المستمر هو القاعدة، يرشد القادة التحويليين فرقهم عبر حالة عدم اليقين من خلال توفير رؤية واضحة وتمكين المتابعين من اتخاذ المبادرة. تجعل هذه القدرة على التكيف القيادة التحويلية ذات أهمية خاصة في القطاعات التي تتطلب استجابات سريعة للتغيرات في ظروف السوق أو التكنولوجيا أو احتياجات العملاء (الحاج والسفياني، 2024).

تساهم القيادة التحويلية في تعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي. يدرك القادة التحويليين الإمكانيات الكامنة في كل فرد ويعملون على خلق بيئة تغذي نموهم المهني والشخصي. من خلال تقديم الدعم والتشجيع وفرص التطوير، يعمل القادة التحويليين على زيادة ثقة الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. هذا الشعور بالإنجاز يساعد على الاحتفاظ بالمواهب، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والارتباط بعملهم هم أكثر عرضة للبقاء مع المنظمة. وعلاوة على ذلك، فإن الاعتراف بالإنجازات والاحتفال بها يعزز ثقافة العمل الإيجابية، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والتحفيز للمساهمة بأفضل جهودهم (توايمية وعرقي، 2015).

يشكل هؤلاء القادة ويعززون القيم والسلوكيات والمعايير التي تتوافق مع مهمة ورؤية المنظمة. إنهم لا يركزون فقط على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل ولكن أيضاً على تنمية الشعور بالغرض المشترك الذي يتجاوز المهام اليومية. من خلال القيادة بالنزاهة والعمل كقدوة، يؤثر القادة التحويليين على القيم التنظيمية ويبنون الثقة داخل فرقهم. هذه الثقة ضرورية لخلق ثقافة التعاون والاحترام المتبادل، حيث يشعر الموظفون بالتمكين للمساهمة بأفكارهم والعمل معاً نحو أهداف مشتركة (بسيوني وآخرون، 2023). إن الثقافة التنظيمية القوية التي يقودها القادة التحويليين قادرة على تعزيز التواصل والحد من الصراعات وخلق بيئة عمل أكثر تماسكاً وإنتاجية. من خلال إلهام المتابعين لتجاوز التوقعات والالتزام بالرؤية التنظيمية الأكبر. ويعطي هؤلاء القادة الأولوية للرفاهية الفردية والجماعية مما يضمن أن تظل المنظمة تركز على أهدافها طويلة الأجل مع التكيف مع تحديات الحاضر. وتؤدي قدرتهم على تحفيز وتمكين المتابعين إلى تحسين الأداء والابتكار والفعالية التنظيمية الشاملة (سودان وآخرون، 2023).

2.1.2. الإبداع التنظيمي:

1.2.1.2. مفهوم الإبداع التنظيمي:

وفقاً بوصبيعة وآخرون (2022) يُوصف الإبداع التنظيمي بأنه عملية إدخال الابتكار داخل المنظمة من خلال استبدال النماذج القديمة بنماذج جديدة تعزز المرونة في تنفيذ المهام وتحسين علاقات العمل. وهذا يتطلب من المديرين امتلاك مستوى معين من الخبرة والتفكير الاستراتيجي. ويعرف الوشمي والقحطاني (2020) الإبداع التنظيمي بأنه توليد الأفكار الجديدة والاستثمار فيها، مع التأكيد على تبني التغيير داخل المنظمة وبيئتها الخارجية لتعزيز النمو والتطور.

يوضح إمام (2022) أن الإبداع في المنظمات ينتج عن التفاعل بين الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، إلى جانب تأثير الثقافة والمناخ التنظيمي، والتي تعمل كعوامل وسيطة في العملية الإبداعية. ويرى صالح (2023) أن الإبداع في المنظمات هو التنفيذ الأولي لفكرة داخل مجموعة من المنظمات ذات الأهداف المتشابهة، مما يمثل بداية استخدامها الإبداعي.

وفقاً طيبشات، (2020) الإبداع ليس حدث مستقل أو فكرة معزولة، بل عملية شاملة ومتكاملة تنطوي على شبكة من الأنظمة الفرعية والعمليات المترابطة داخل المنظمة.

2.2.1.2. خصائص الإبداع التنظيمي:

إن إحدى السمات الرئيسية للإبداع التنظيمي هي القدرة على توليد أفكار مبتكرة وجديدة تتحدى النماذج القائمة وتقدم طرقاً جديدة للتفكير. لا تقوم المنظمات الإبداعية بتكرار الأساليب القديمة فحسب، بل تسعى جاهدة لتطوير حلول فريدة للمشاكل، وخلق منتجات أو خدمات جديدة، وإعادة تعريف العمليات بطرق تعزز الكفاءة والفعالية (دحان وآخرون، 2023). إن هذه القدرة على الإبداع مدفوعة بثقافة تشجع على المخاطرة والاستكشاف والحرية في تجربة الأفكار التي قد تبدو غير تقليدية في البداية. من خلال تعزيز بيئة تحنفل بالأصالة والتفكير الجديد يمكن للمنظمات التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة والبقاء قادرة على المنافسة (سمير، 2023).

يزدهر الإبداع التنظيمي في البيئات التي يتم فيها تشجيع التعاون والتواصل المفتوح. تترك المنظمات الإبداعية أن تبادل الأفكار بين الأفراد والفرق يمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول جديدة. من خلال خلق مساحات حيث يمكن للأشخاص من خلفيات وخبرات ووجهات نظر مختلفة أن يجتمعوا معاً، يمكن للمنظمات الاستفادة من الذكاء الجماعي لتوليد نتائج أكثر ابتكاراً (كلادي وآخرون، 2022). يضمن التواصل المفتوح تدفق الأفكار بحرية، مما يمكن الأفراد من مشاركة أفكارهم دون خوف من النقد أو الرفض. إن هذا النهج التعاوني يعزز مناخ الثقة والاحترام المتبادل، حيث يتم تقدير وجهات النظر المتنوعة ورعاية الإبداع.

إن المرونة هي سمة مهمة أخرى للإبداع التنظيمي حيث يجب أن تكون المنظمات الإبداعية قادرة على التكيف، وقدرة على تغيير استراتيجياتها ونهجها استجابة للرؤى الجديدة أو التغييرات في البيئة الخارجية. تسمح هذه القدرة على التكيف للمنظمات بالتحول بسرعة عند الضرورة، سواء بسبب تحولات السوق، أو التقدم التكنولوجي، أو احتياجات العملاء المتطورة (القاضي والبشاشة، 2022). المنظمة الإبداعية هي تلك التي لا تكون جامدة في تفكيرها ولكنها تبحث باستمرار عن طرق جديدة لحل المشكلات، والتكيف مع التحديات، واحتضان التغيير. تمتد المرونة أيضاً إلى كيفية عمل الأفراد، حيث تشجع المنظمات الإبداعية غالباً الموظفين على تولي ملكية المشاريع، وتجربة أساليب مختلفة، وإيجاد حلول إبداعية تعمل بشكل أفضل لسياقهم المحدد (بعيطيش وبلميلود، 2024).

يتميز الإبداع التنظيمي أيضاً بالالتزام بالتعلم والتحسين المستمر. المنظمات الإبداعية هي تلك التي تعطي الأولوية للتطوير المستمر وتشجع موظفيها على الاستمرار في التعلم، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي. يساعد هذا التركيز على تعلم الأفراد على مواكبة أحدث اتجاهات الصناعة والأدوات والتقنيات، وتوفير المعرفة اللازمة لتوليد أفكار جديدة وتحسين الممارسات الحالية (تواتي وآخرون، 2022). بالإضافة إلى ذلك، تضمن ثقافة التحسين المستمر أن الحلول الإبداعية ليست ثابتة ولكنها يتم تحسينها وتحسينها باستمرار لتحقيق نتائج أفضل. تساعد هذه الخاصية المنظمات على الحفاظ على ميزة تنافسية، حيث تتطور دائماً وتتكيف مع احتياجات أصحاب المصلحة (مبارز، 2020).

3.2.1.2. أهمية الإبداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي ضرورياً للاستدامة طويلة الأجل. فالشركات التي تبتكر وتتطور باستمرار تكون في وضع أفضل للاستجابة لظروف السوق المتغيرة، والتقدم التكنولوجي، والتحويلات المجتمعية. ويساعد الإبداع المنظمات على توقع الاتجاهات المستقبلية، وتحديد الفرص الناشئة، وتطوير القدرة على تكيف استراتيجياتها وفقاً لذلك. فالمنظمات التي تبنى الإبداع تكون أكثر مرونة ويمكنها دعم النمو، حتى في أوقات الازمات. ومن خلال دمج الإبداع في عملياتها، تضمن المنظمات أنه تظل ذات صلة وتقدمية وقادرة على تلبية متطلبات المستقبل (أحمدي وآخرون، 2020).

في عالم تظهر فيه التقنيات والاتجاهات ومتطلبات السوق الجديدة بسرعة، يوفر الإبداع الأساس لتطوير المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال المبتكرة. من خلال تنمية ثقافة إبداعية، يمكن للمنظمات تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق ومتابعة أفكار جديدة تميز الشركة عن منافسيها. يمكن أن يؤدي الابتكار المدفوع بالإبداع إلى ميزة تنافسية، مما يمكن المنظمات من الاستحواذ على حصة سوقية جديدة وجذب العملاء المخلصين وتأسيس أنفسهم كقادة في صناعتهم (بلحاج، 2024).

يلعب الإبداع التنظيمي أيضًا دورًا كبيرًا في حل المشكلات واتخاذ القرار، حيث يتيح التفكير الإبداعي للقادة والموظفين التعامل مع هذه المشاكل من زوايا مختلفة، وتوليد حلول متعددة، واختيار مسار العمل الأكثر فعالية، ومن خلال تشجيع حل المشكلات الإبداعي، يمكن للمنظمات التغلب على العقبات بكفاءة أكبر وتطوير حلول ربما لم تكن واضحة من خلال التفكير التقليدي. وتعد هذه القدرة على التكيف والحيلة مهمة بشكل خاص في أوقات الأزمات أو عندما يتعين على المنظمات تغيير استراتيجياتها لمعالجة الظروف المتغيرة (العتيبي، 2020). وعلاوة على ذلك، يعزز الإبداع التنظيمي مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي، وعندما يتم تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمساهمة بأفكارهم، يشعرون بالتقدير والتمكين، ويؤدي هذا الشعور بالاستقلالية والمشاركة إلى مستويات أعلى من التحفيز والالتزام، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء. عندما يرى الموظفون التأثير الملموس لأفكارهم وابتكاراتهم، ينمو شعورهم بالإنجاز والولاء للمنظمة.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات السابقة العربية:

دراسة شبعوات (2022) بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية، بما في ذلك التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتمكين، على الانخراط الوظيفي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات العمومية في جنوب شرق الجزائر. وقد تم استخدام منهج تحليلي وصفي، حيث تم جمع البيانات من 419 استمارة استبيان صالحة موزعة على 19 مؤسسة استشفائية عمومية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS. وأشارت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي تم إدراكها بمستوى عالٍ من قبل الممرضات. ومع ذلك، وجد أن العلاقة بين الاثنين ضعيفة ومهمة. ومن بين أبعاد القيادة التحويلية، وجد أن التحفيز الملهم فقط له تأثير على الانخراط الوظيفي، حيث شكل 8.3% من التباين في الانخراط الوظيفي، في حين لم تظهر الأبعاد الأخرى (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتمكين) أي تأثير كبير.

دراسة شلبي وآخرون (2021) بعنوان: تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 385 موظفًا في البنوك الواقعة في القاهرة الكبرى وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (الإصداران 16 و26). وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وأبعادها - التأثير المثالي، والتحفيزية الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي - وتنمية قدرات البراعة التنظيمية.

دراسة عجينة وبدرالدين (2021) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، مع التركيز على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي وتحديد أكثر العوامل تأثيراً. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، راجعت الدراسة الأدبيات النظرية ذات الصلة وأجرت دراسة ميدانية باستخدام منهج المسح، وجمعت 340 استجابة من موظفي شركات السياحة الفئة (أ) بالقاهرة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، مما يسלט الضوء على ضرورة إعطاء الأولوية للفرق ذاتية الإدارة، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتوفير التدريب وورش العمل المتخصصة للمديرين لتعزيز قدراتهم القيادية التحويلية.

دراسة بطاهر وميلود (2021) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تيارت.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية تيارت، مع استكشاف الاختلافات في تصورات الموظفين لهذا التأثير بناءً على خصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد تم تصميم استبانة مكونة من 34 فقرة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتكونت عينة الدراسة من 51 موظفًا من المنظمة. كشفت النتائج عن وجود تأثير كبير لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، مثل التحفيز الملهم والتأثير المثالي، تلعب دور مهم في تعزيز إبداع الموظفين.

دراسة عبد اللاوي وآخرون (2019) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير العاملين (CASNOS)، مع التركيز على كيفية تأثير أبعاد مثل التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية والتأثير المثالي والاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من 50 فقرة، والذي تم توزيعه على عينة الدراسة مكونة من 44 موظف يعمل في المديرية في جميع المستويات للمديرية الولائية. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. كشفت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الابتكار التنظيمي، سواء بشكل فردي أو جماعي، وأن مستوى سلوك القيادة التحويلية الذي يظهره القادة في CASNOS كان مرتفعًا.

دراسة دوح وشنيني (2019) بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة-الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في المجتمعات المحلية، وتحديدًا تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة. وقد استخدم البحث عينة عشوائية مكونة من 40 موظفًا من موظفي البلدية، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات.

2.2.2. الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة Shafi وآخرون (2020) بعنوان: تأثيرات القيادة التحويلية على إبداع الموظفين: الدور المعتدل للدافع الداخلي.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير القيادة التحويلية (TL) على إبداع الموظفين (EC) ودورها في دفع الابتكار التنظيمي (OI)، مع تقييم التأثير المعتدل للدافع الداخلي (IM) على العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. تم جمع البيانات من 164 ثنائيًا من المشرفين والموظفين عبر 31 شركة برمجيات باكستانية، وتم استخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية المكونة من ثلاث خطوات (SEM) لتحليل المتغيرات الوسيطة والمعدلة. تكشف النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتحفيز الملهم تعزز بشكل كبير إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي. في المقابل، لا يُظهر الاعتبار الفردي علاقة مهمة. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن التحفيز الداخلي يعتدل بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، مما يشير إلى أن القادة التحويليين يمكنهم تحفيز الإبداع وتعزيز الابتكار من خلال إلهام الموظفين من خلال التحفيز الداخلي.

دراسة Para-González وآخرون (2018) بعنوان: استكشاف التأثيرات الوسيطة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى البحث في الآليات الوسيطة المحتملة لإدارة الموارد البشرية والتعلم والابتكار في العلاقة بين القيادة التحويلية

والأداء التنظيمي. نادرًا ما تم تحليل هذه المفاهيم معًا في الأبحاث السابقة. باستخدام بيانات من 200 شركة صناعية إسبانية، تستخدم الدراسة المربعات الجزئية الصغرى (PLS) لفحص هذه العلاقات، مما يوفر تركيزًا فريدًا على السياق الإسباني، والذي لم يتم استكشافه بشكل كافٍ في هذا المجال. توضح النتائج أن القيادة التحويلية تعزز الأداء التنظيمي من خلال تعزيز التآزر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم والابتكار، والتي تعمل بشكل جماعي على دفع النتائج المحسنة.

دراسة Suifan وآخرون (2018) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين في القطاع المصرفي الأردني، مع التركيز على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور. وباستخدام بيانات المسح التي تم جمعها من 369 موظفًا في البنوك الأردنية، استخدمت الدراسة تحليلات الصدق والثوقية واختبرت التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية. وتكشف النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على جوانب معينة من إبداع الموظفين والدعم التنظيمي المتصور؛ ومع ذلك، فإن الدعم التنظيمي المتصور لا يرتبط بشكل كبير ببعض أبعاد الإبداع، وتأثيره الوسيط بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين ليس له دلالة إحصائية لبعض الأبعاد.

دراسة Khalili (2016) بعنوان: ربط القيادة التحويلية والإبداع والابتكار والمناخ الداعم للابتكار.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وابتكارهم، مع فحص الدور المعتدل لتصورات الموظفين عن المناخ الداعم للابتكار. تم جمع البيانات من 1172 موظفًا عبر مختلف الصناعات في إيران، وكشفت النتائج عن ارتباطات إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية والإبداع والابتكار. وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن تصورات الموظفين للمناخ الداعم للابتكار خففت من حدة هذه العلاقات، مؤكدة على أهمية المناخ التنظيمي الملائم للابتكار في تعزيز آثار القيادة التحويلية على الإبداع والابتكار.

دراسة Jyoti & Dev (2015) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين: دور التوجه نحو التعلم.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، مع التركيز على الدور المعتدل للتوجه نحو التعلم. تم جمع البيانات من 1157 موظفًا يعملون في مراكز الاتصال التابعة لشركة Airtel و Aircel في جامو وكشمير بالهند، وتم تحليلها باستخدام نهج النمذجة المعادلة الهيكلية المكونة من خطوتين (SEM). تم إجراء تحليل العوامل التأكيدية للتحقق من صحة نموذج القياس، يليه إنشاء نموذج هيكلية لاختبار العلاقات المفترضة. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، معتدلة بالتوجه نحو التعلم، مما يسלט الضوء على أن القيادة التحويلية جنبًا إلى جنب مع التوجه نحو التعلم القوي تعزز إبداع الموظفين.

دراسة Henker وآخرون (2015) بعنوان: القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط لتركيز الترقية والمشاركة في العملية الإبداعية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العمليات التي تربط بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، حيث تقترح أن التركيز على الترقية يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، في حين يتوسط إشراك العملية الإبداعية العلاقة بين التركيز على الترقية والإبداع. أجريت دراسة طولية ثلاثية الموجات مع 279 موظفًا، باستخدام نهج نمذجة المسار لاختبار العلاقات المفترضة. تدعم النتائج نموذج الوساطة المتسلسل، حيث يتوسط التركيز على الترقية تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين، ويتوسط إشراك العملية الإبداعية جزئيًا الرابط بين التركيز على الترقية والإبداع مما يوفر رؤية قيمة حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية لإبداع الموظفين من خلال هذه الآليات.

3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تقدم الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها فحصًا شاملاً لتأثير القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية المختلفة، مع التركيز بشكل خاص على الإبداع والابتكار وإشراك الموظفين. تستكشف الدراسات العربية، مثل تلك التي أجراها شلبي وآخرون (2021) وأجينا

وبدر الدين (2021)، العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية أو الإبداع في قطاعات مثل البنوك والسياحة، وتكشف عن وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة (على سبيل المثال، التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري) والقدرات التنظيمية. وجدت الدراسات في مجال الرعاية الصحية، مثل شبوات (2022)، أنه في حين تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي بشكل عام على المشاركة الوظيفية، فإن تأثيرها يكون أقوى في أبعاد محددة، ولا سيما التحفيز الملهم. وبالتوازي مع ذلك، تعمل الدراسات الأجنبية مثل تلك التي أجراها Suifan وآخرون (2018) وخليلي (2016) على توسيع هذه النتائج من خلال تقديم عوامل وسيطة مثل الدعم التنظيمي المتصور، والتوجه نحو التعلم، والتحفيز الجوهري، مما يلقي الضوء بشكل أكبر على كيفية قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع والابتكار. تشير الدراسات إلى وجود صلة قوية بين القيادة التحويلية ونتائج المنظمة مما يسلط الضوء على مدى صعوبة القيادة في بيئات مختلفة.

تعقيب على الدراسات السابقة من حيث جوانب القوة والضعف:

نقاط القوة:

تقدم الدراسات مجتمعة رؤى قيمة حول القيادة التحويلية وتأثيرها على النتائج التنظيمية المختلفة، مثل المشاركة في العمل، والبراعة التنظيمية، والابتكار، والإبداع، والأداء. يوضح شبوات (2022) وشليبي وآخرون (2021) منهجيات إحصائية قوية وأحجام عينات كبيرة تعزز موثوقية النتائج التي توصلوا إليها. تقدم دراسات مثل عجيبة وبدر الدين (2021) وبطاهر وميلود (2021) توصيات قابلة للتنفيذ وتركز على سياقات محددة، مثل الإبداع والمؤسسات العامة، مما يوفر آثارًا عملية. تساهم الدراسات الأجنبية، مثل Shafi et al. (2020) وPara-González et al. (2018)، في تقديم رؤى دقيقة من خلال دمج المتغيرات المعتدلة والوسيط، مثل التحفيز الجوهري وممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما Henker et al. (2015) يقدم تصميمًا طويلًا، مما يوفر فهمًا أعمق لآليات القيادة بمرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، تتميز دراسات مثل Jyoti & Dev (2015) بحجم العينة الكبير وتركيزها على التوجه نحو التعلم، بينما تضيف Suifan et al. (2018) التنوع الجغرافي بتركيزها على القطاع المصرفي الأردني.

نقاط الضعف:

على الرغم من مساهماتها، تشترك الدراسات في العديد من القيود. تضعف أحجام العينات الصغيرة من إمكانية تعميم النتائج في دراسات مثل بطاهر وميلود (2021) وعبد اللاوي وآخرون (2019) ودوح وشنيبي (2019)، مما يجعل من الصعب استخلاص استنتاجات واسعة النطاق. التركيز الجغرافي أو القطاعي المحدود، مثل التركيز على البنوك في شليبي وآخرون (2021) أو شركات اليرمجيات الباكستانية في Shafi et al. (2020)، يقيد قابلية التطبيق على الصناعات الأخرى أو السياقات الثقافية. إن الإفراط في الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتيًا، كما هو موضح في عجيبة وبدر الدين (2021)، يؤدي إلى تحيز محتمل. بالإضافة إلى ذلك، قد تستفيد دراسات مثل Khalili (2016) و Jyoti & Dev (2015) من التحليلات الخاصة بالقطاع لتعزيز استنتاجاتها. قد يؤدي تعقيد المنهجية في Henker et al. (2015) إلى جعل النتائج أقل سهولة في الوصول إليها للتطبيق العملي.

أخيرًا، كان من الممكن للعديد من الدراسات، مثل شبوات (2022) و Suifan et al. (2018)، استكشاف متغيرات مؤثرة إضافية أو وجهات نظر نوعية لتوفير فهم أكثر شمولاً لتأثير القيادة التحويلية.

4.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الخطة، المشكلة، الأهمية، والأهداف. وأيضاً عرض الإطار النظري وتصميم وتكوين الاستبانة، والمساهمة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم بها تحليل البيانات في هذه الدراسات. كما استفادت الباحثة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

3. منهجية الدراسة:

1.3. منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات التي تم وضعها. ويعتبر هذا المنهج هو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، خاصة وأنه المنهج الذي يهتم بدراسة المشكلات المتعلقة بالعديد من المجالات العلمية، وفيه يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن ظاهرة معينة موضوع الدراسة، ويقوم بوصف تلك الظاهرة وتفسيرها تفسيراً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة، ومن ثم يتم التعبير عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة (المزجاجي، 2013).

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام. وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة نظراً لقدرتها على توفير فرص متكافئة لجميع أفراد مجتمع البحث. تم جمع أكبر عدد ممكن من المشاركين في إطار الإمكانيات المتاحة، وتم التوصل إلى حجم العينة النهائي البالغ (200) موظف وموظفة، وذلك نتيجة لعامل محدودية الوقت الذي فرض قيوداً على إمكانية التوسع في حجم العينة.

3.3. مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على البيانات التي يتم جمعها من خلال استبانة الكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، يتم توزيعها على عينة من موظفين الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام، وبعد ذلك يتم تحليل ومعالجة البيانات.
- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على مجموعة من المقالات العلمية، والكتب، والبحوث وذلك من خلال زيارة المكتبة الرقمية التي توفر عدد من مصادر المعلومات التي سوف يستفيد منها الباحث في إعداد بحثه وذلك بغرض إثراء الدراسة والاستفادة من تلك المصادر بالشكل المطلوب.

4.3. أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد العينة بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي والإجابة على التساؤلات وتحقيق أهدافها.

1.4.3. بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفي ضوء معطيات تساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء.

1- **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2- **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس – العمر – الخبرة المهنية – المستوى التعليمي).

3- **القسم الثالث:** ويتكون من (29) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (1-3) يوضح عدد عبارات الاستبانة وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (1) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
6 عبارات	المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية - البعد الأول: التأثير المثالي
6 عبارات	- البعد الثاني: التمكين
5 عبارات	- البعد الثالث: الاستثارة الفكرية
6 عبارات	- البعد الرابع: التحفيز
6 عبارات	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي الإبداع التنظيمي
29 عبارة	الاستبانة ككل

2.4.3. صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن انتهى الباحث من إعداد الاستبانة، في صورتها الأولية قام بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى المشرف الأكاديمي الذي كان له الدور البارز في تقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، والتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها، حيث قام الباحث في ضوء مداخلات الدكتور المشرف بالتعديلات اللازمة. وبناء على ملاحظاته تم اختيار محورين لقياس دور القيادة التحويلية على الأبداع التنظيمي في المنظمات، بعد الاجراءات والتعديلات أصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة (ملحق رقم 1).

صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ويوضح الجداول التالي معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور (ن = 35)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الثاني		المحور الأول			
		البعد الثالث		البعد الأول	
.517**	1	.394**	1	.542**	1
.465**	2	.599**	2	.569**	2
.706**	3	.585**	3	.384**	3
.605**	4	.632**	4	.346**	4
.792**	5	.417**	5	.405**	5
.895**	6			.513**	6
		البعد الرابع		البعد الثاني	
		.821**	1	.387**	1

	.330*	2	.293**	2
	.464**	3	.433**	3
	.409**	4	.359**	4
	.478**	5	.421**	5
	.582**	6	.561**	6

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحاورها جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتراوحت بين (0.34 – 0.89)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة مقبولة إلى مرتفعة من الاتساق الداخلي. في حين ظهرت فقرة واحدة بمعامل ارتباط منخفض نسبيًا (0.29)، إلا أنها ظلت دالة إحصائيًا، مما يدعم الإبقاء عليها في ضوء أهميتها النظرية.

3.4.3. ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات محاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	محاور الاستبانة
.858	6 عبارات	البعد الأول: التأثير المثالي	المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية
	6 عبارات	البعد الثاني: التمكين	
	5 عبارات	البعد الثالث: الاستئثار الفكرية	
	6 عبارات	البعد الرابع: التحفيز	
.736	6 عبارات	الإبداع التنظيمي	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي
.890	29 عبارة	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي إحصائيًا، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.890). بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الأداة من 0.579 إلى 0.858. وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

- حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم للعبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك سيتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات عبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة العلاقة بين المتغيرات.

4. نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الاحصائي للدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

1.4. تحليل البيانات الشخصية:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	116	58%
أنثى	84	42%

يتضح من الجدول السابق توزيع العينة حسب متغير الجنس، بلغ حجم العينة 200 فرد من أفراد الدراسة، منهم 116 ذكور بنسبة 58%، و84 إناث بنسبة 42%.

جدول (5) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	19	9.5%
30-39 سنة	65	32.5%
40-49 سنة	57	28.5%
أكثر من 50 سنة	59	29.5%

يبين الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب العمر، حيث نلاحظ أن أكثر أفراد الدراسة كانت أعمارهم (30-40 سنة) بنسبة 32.5%، يليهم (40-50 سنة) بنسبة 28.5%، يليهم (أكثر من 50 سنة) بنسبة 29.5%، وأخيراً (أقل من 30 سنة) بنسبة 9.5%.

جدول (6) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	32	16%
5-9 سنوات	52	26%
10-15 سنة	65	32.5%
أكثر من 15 سنة	51	25.5%

يبين الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن أكثر أفراد الدراسة كانت تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10-15 سنة) بنسبة 32.5%، تليها (أكثر من 15 سنة) بنسبة 25.5%، ثم يليه من 5-9 سنوات بنسبة 26%، وأخيراً (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16%.

جدول (7) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	107	53.5%

27%	54	ماجستير
4%	8	دكتوراه
15.5%	31	أخرى

من الجدول السابق نجد أن توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أكثر أفراد الدراسة للمؤهل العلمي (بكالوريوس) نسبتهم 53.5%، تليها (ماجستير) بنسبة 27% من عينة الدراسة، تليها (أخرى) بنسبة 15.5% تليها (دكتوراه) بنسبة 4%

2.4. نتائج تحليل البيانات:

المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

جدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: التأثير المثالي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: التأثير المثالي
مرتفع	2	1.208	3.37	1. يمتلك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة
مرتفع	1	1.188	3.43	2. يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه
مرتفع	4	1.306	3.23	3. يمتلك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل
مرتفع	5	1.183	3.22	4. يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة
مرتفع	3	1.139	3.3	5. يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين
مرتفع	6	1.108	3.07	6. يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية
		1.189	3.270	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

طبقاً للنتائج المعروضة للبعد الأول: التأثير المثالي يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقاً لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة "يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه" بمتوسط مقداره (3.43) وتليها العبارة الثانية "يملك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة" بمتوسط مقداره (3.37) وتليها العبارة الثالثة "يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين" بمتوسط مقداره (3.3) وتليها العبارة الرابعة "يملك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل." بمتوسط مقداره (3.23) وتليها العبارة الخامسة "يملك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة" بمتوسط مقداره (3.22) وتليها العبارة السادسة "يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية" بمتوسط مقداره (3.07)

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج شبعات (2022)، الذي أكد على أهمية إعجاب فرق العمل بالقيادة وثقة كل منهم بهم. وقد انعكس هذا أيضاً في عبارة "يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه". تتوافق النتائج أيضاً مع نتائج شلبي وآخرون (2021)، الذين وجدوا أن السلوك الأخلاقي وقدرة القائد على الإقناع تؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظفين واحترامهم، وهو ما يتفق مع نتائجنا فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي ومهارات الإقناع.

جدول (9) استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التمكين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: التمكين
مرتفع	6	1.108	3.15	1. يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية

مرتفع	4	1.162	3.28	2. يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار
مرتفع	3	1.149	3.31	3. يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف
مرتفع	5	1.167	3.22	4. يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له
مرتفع	2	1.325	3.45	5. يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة
مرتفع	1	1.203	3.53	6. يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم
		1.186	3.323	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

طبقا للنتائج المعروضة في البعد الثاني: التمكين يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقا لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم" بمتوسط مقداره (3.53) وتليها العبارة الثانية " يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة" بمتوسط مقداره (3.45) وتليها العبارة الثالثة " يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف" بمتوسط مقداره (3.31) وتليها العبارة الرابعة " يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار." بمتوسط مقداره (3.28) وتليها العبارة الخامسة " يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له" بمتوسط مقداره (3.22) وتليها العبارة السادسة " يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية " بمتوسط مقداره (3.15).

تتوافق النتائج المتعلقة بالتمكين مع نتائج عجينة وبدر الدين (2021)، اللذين سلطا الضوء على دور المشرفين في تفويض السلطة وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار. تعكس نتائجنا، وخاصة العبارات مثل " يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم"، أهمية ممارسات التواصل والتفويض الواضحة التي أكد عليها عجينة وبدر الدين (2021)، مما يوضح بشكل أكبر كيف يعزز التمكين مشاركة الموظفين وأدائهم.

جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
مرتفع	3	1.26	3.5	1. يشجع مسؤولي المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة
مرتفع	1	1.336	3.71	2. يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير
مرتفع	2	1.207	3.54	3. يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات
مرتفع	4	1.249	3.34	4. يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة
مرتفع	5	1.223	3.23	5. يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره
		1.255	3.464	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

طبقا للنتائج المعروضة للبعد الثالث: الاستشارة الفكرية يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقا لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير" بمتوسط مقداره (3.71) وتليها العبارة الثانية " يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات" بمتوسط مقداره (3.54) وتليها العبارة الثالثة " يشجع مسؤولي

المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة " بمتوسط مقداره (3.5) وتليها العبارة الرابعة " يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة " بمتوسط مقداره (3.34) وتليها العبارة الخامسة " يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره" بمتوسط مقداره (3.23).

تتوافق نتائجنا المتعلقة بالاستثارة الفكرية مع دراسة دوح وشينيني (2019)، اللذان وجدوا أن تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والنقدي يؤدي إلى قدر أعظم من الابتكار. وتتوافق عبارة "يحث المديرون المباشرون العمال على إعادة النظر في طرق التفكير"، على وجه الخصوص، مع بحث دوح وشينيني (2019)، الذي يشير إلى أن الاستثارة الفكرية عامل مهم في تعزيز ثقافة تنظيمية إبداعية ومبتكرة.

جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع: التحفيز

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: التحفيز
مرتفع	2	1.197	3.39	1. يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف
مرتفع	6	1.278	3.34	2. يزكي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل
مرتفع	3	1.131	3.37	3. يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين
مرتفع	1	1.147	3.49	4. يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويًا لتحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	5	1.193	3.34	5. يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم
مرتفع	4	1.189	3.35	6. يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين
		1.189	3.380	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

طبقًا للنتائج المعروضة البعد الرابع: التحفيز يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقًا لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويًا لتحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط مقداره (3.49) وتليها العبارة الثانية " يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف " بمتوسط مقداره (3.39) وتليها العبارة الثالثة " يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين " بمتوسط مقداره (3.37) وتليها العبارة الرابعة " يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين." بمتوسط مقداره (3.35) وتليها العبارة الخامسة " يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم" بمتوسط مقداره (3.34) وتليها العبارة السادسة " يزكي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل" بمتوسط مقداره (3.34).

تدعم هذه النتائج عمل Shafi وآخرون (2020)، الذين أكدوا على دور التحفيز في دفع أداء الموظفين. وتتوافق نتائجنا، مثل " يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويًا لتحقيق أهداف المؤسسة"، مع Shafi وآخرون (2020)، الذين ناقشوا كيف يمكن للدافع الأخلاقي أن يشجع الموظفين على التركيز على الأهداف التنظيمية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. وهذا يتفق أيضًا مع عمل-Para González وآخرون (2018)، اللذين وجدوا أن تحفيز الموظفين أخلاقيًا ومن خلال الثناء يلعب دورًا مهمًا في تعزيز رضا العمل والإنتاجية.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

جدول (12) استجابات العينة وفقاً للمحور الثاني: الإبداع التنظيمي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي
مرتفع	6	1.251	3.35	1. لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
مرتفع	4	1.218	3.43	2. اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى
مرتفع	5	1.254	3.43	3. يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات
مرتفع	2	1.287	3.61	4. أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين
مرتفع	1	1.138	3.64	5. أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
مرتفع	3	1.267	3.56	6. أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة
		1.236	3.503	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

طبقاً للنتائج المعروضة للمحور الثاني: الإبداع التنظيمي الإبداع التنظيمي يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقاً لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل " بمتوسط مقداره (3.64) وتليها العبارة الثانية " أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين." بمتوسط مقداره (3.61) وتليها العبارة الثالثة أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة." بمتوسط مقداره (3.56) وتليها العبارة الرابعة " اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى." بمتوسط مقداره (3.43) وتليها العبارة الخامسة " يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات." بمتوسط مقداره (3.43) وتليها العبارة السادسة " لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة." بمتوسط مقداره (3.35)

تتوافق النتائج المتعلقة بالإبداع التنظيمي مع نتائج بطاهر وميلود (2021)، اللذين وجدا أن القيادة تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز بيئة تشجع الإبداع. نتائجنا، مثل " أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل " و" يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات"، تردد صدق استنتاجات بطاهر وميلود (2021) بأن بيئة العمل الداعمة والممكنة ضرورية لتعزيز الإبداع. وهذا يتماشى أيضاً مع نتائج Khalili (2016)، الذي أثبت أن القادة الذين يعززون التفكير الإبداعي ويدعمون الأفكار الجديدة يساهمون في مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي.

3.4. اختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً تفصيلياً للنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة الحالي وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وذلك على النحو التالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد التأثير المثالي والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد التمكين والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين بعد التحفيز والإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المنظمات.

يسعى هذا الجزء للتعرف على أثر متغير الدراسة المستقل (التأثير المثالي - التمكين - الاستثارة الفكرية- التحفيز) على المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام.

جدول (13) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	2384.143	4	596.036	49.78	P <.001
الخطأ	2334.812	195	11.973		
المجموع	4718.955	199			
قيمة معامل الارتباط $R = 0.711$					
قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.505$					

* التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول 13 وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي داخل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 49.78 وهي ذات دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$)، مما يؤكد قوة النموذج بشكل عام. ويشير معامل الارتباط ($R = 0.711$) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، في حين يكشف معامل التحديد ($R^2 = 0.505$) أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر 50.5% من التباين في الإبداع التنظيمي. وتسلط النتائج الضوء على الدور الجوهري للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع داخل المنظمة، وتؤكد على أهميتها كمحرك رئيسي للنتائج الإبداعية.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالإبداع التنظيمي من خلال الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.835	1.423		1.29	0.199
التأثير المثالي	0.148	0.076	0.127	1.956	0.052
التمكين	0.245	0.081	0.204	3.014	0.003
الاستثارة الفكرية	0.191	0.078	0.162	2.452	0.015
التحفيز	0.398	0.07	0.375	5.696	<.001

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن التحفيز له التأثير الإيجابي الأقوى والأكثر أهمية على الإبداع التنظيمي ($\beta = 0.375$)، $p < 0.001$)، يليه التمكين ($\beta = 0.204$)، $p = 0.003$) والاستثارة الفكرية ($\beta = 0.162$)، $p = 0.015$). تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز التحفيز وتمكين الموظفين يمكن أن يحسن الإبداع داخل المنظمات بشكل كبير، في حين يساهم تعزيز الاستثارة الفكرية أيضاً بشكل إيجابي. وعلى الرغم من أن "التأثير المثالي" يُظهر علاقة إيجابية ($B = 0.148$)، $\beta = 0.127$)، $t = 1.956$)، إلا أنه غير ذي دلالة إحصائية ($p = 0.052$) عند مستوى 0.01. والقيمة الثابتة ($B = 1.835$) ليست ذات دلالة إحصائية ($p = 0.199$) مما يشير إلى دور محدود في دفع الإبداع. تؤكد النتائج على أهمية التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية كعوامل رئيسية في تعزيز الإبداع التنظيمي.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، مثل (Shafi et al. 2020)، والتي سلطت الضوء على التأثير الكبير للتحفيز على الإبداع التنظيمي، مما يؤكد نتائجنا ($\beta = 0.375$). وبالمثل، يدعم بطاهر وميلود (2021)، العلاقة الإيجابية بين التمكين والإبداع ($\beta = 0.204$). كما تعكس نتائجنا دوح وشيني (2019)، اللذين أكدوا على أهمية الاستثارة الفكرية في تعزيز الإبداع ($\beta = 0.162$). ومع ذلك، فإن التأثير غير المهم للتأثير المثالي ($p = 0.052$) يتماشى مع (Henker et al. 2015)، مما يشير إلى أنه على الرغم من أنه قد يؤثر على الإبداع، إلا أن تأثيره ليس دائماً ذا دلالة إحصائية

5. الخاتمة والنتائج والتوصيات:

1.5. الخاتمة:

احتوت الدراسة على أربعة فصول بالإضافة لقوائم المصادر والمراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول إطار عام للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم مصطلحات الدراسة. وتناول هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات؟
- ما تأثير بعد التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
- ما تأثير بعد التمكين على الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
- ما تأثير بعد الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟
- ما تأثير بعد التحفيز على الإبداع التنظيمي بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة والتعقيب عليها. وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف من موظفين الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام، تم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها (200) موظف وموظفة. كما بين هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. أما الفصل الرابع فقد تناول الباحث الدراسة الميدانية متناولاً في المبحث الأول تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وفي المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة والثالث اختبار الفرضيات، وفي الفصل الخامس قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها وتوصياتها.

2.5. نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أ- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:
 - تبين أن 116 فرد من أفراد العينة (ذكور) بنسبة 58%، و84 (إناث) بنسبة 42%
 - اتضح أن أكثر أفراد الدراسة كانت أعمارهم (31-40 سنة) بنسبة 32.5%، يليهم (41-50 سنة) بنسبة 28.5%، يليهم (أكبر من 50) بنسبة 29.5%، وأخيراً (أقل من 30 سنة) بنسبة 9.5%.
 - تبين أن أكثر أفراد الدراسة كانت تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10-15 سنة) بنسبة 32.5%، تليها (أكثر من 15 سنة) بنسبة 25.5%، ثم يليه من 5-9 سنوات بنسبة 26%، وأخيراً (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16%
 - اتضح أن غالبية أفراد العينة للمؤهل العلمي (بكالوريوس) نسبتهم 53.5%، تليها (ماجستير) بنسبة 27% من عينة الدراسة، تليها

(أخرى) بنسبة %15.5 تليها (دكتوراه) بنسبة %4.

ب- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها:

1. إن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة التأثير المثالي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.270)، بانحراف معياري (1.189)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.07) إلى (3.43) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة و موافق على أبعاد القيادة التحويلية.
2. إن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة التمكين في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.323)، بانحراف معياري (1.186)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.15) إلى (3.53) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة و موافق على أبعاد القيادة التحويلية.
3. إن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة الاستثارة الفكرية في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.464)، بانحراف معياري (1.255)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.23) إلى (3.71) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة و موافق على أبعاد القيادة التحويلية.
4. إن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة التحفيز في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.380)، بانحراف معياري (1.189)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.34) إلى (3.49) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة و موافق على أبعاد القيادة التحويلية.
5. إن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.503)، بانحراف معياري (1.236)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.35) إلى (3.64) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة و موافق للإبداع التنظيمي.
6. إن مربع معامل الارتباط المتعدد R Square أو معامل التحديد يساوي $r^2 = 0.505$ ، وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية قد فسر ما مقداره (50.5%) من التباين في الإبداع التنظيمي.
7. وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية لهم تأثير كبير على تعزيز الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام، بينما التأثير المثالي غير دال إحصائياً في دفع الإبداع التنظيمي.

3.5. المساهمة العلمية والعملية:

1.3.5. المساهمة العلمية:

تساهم هذه الدراسة في تعزيز مجموعة المعرفة الحالية من خلال معالجة الفجوة في الأدبيات المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام. يوفر البحث أدلة تجريبية حول كيفية تعزيز سلوكيات القيادة للإبداع بين الموظفين. علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية استجابة ممارسات القيادة للمتطلبات التشغيلية والثقافية المتميزة للمنظمات.

2.3.5. المساهمة العملية:

تقدم الدراسة توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز ممارسات القيادة وتعزيز الإبداع داخل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية. ومن خلال التأكيد على سلوكيات القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، والتمكين والاستثارة

الفكرية، والتحفيز توفر النتائج إطارًا عمليًا لخلق بيئة تشجع على الابتكار والتفكير النقدي وإشراك الموظفين. وعلاوة على ذلك، تتوافق رؤى الدراسة مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال دعم جودة الخدمة والابتكار والتميز التشغيلي.

4.5. التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تنفيذ برامج تنمية القيادة التي تعزز سلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرة). حيث أن التحفيز والتمكين والاستثارة الفكرية تم تحديدهما كأهم محركات الإبداع التنظيمي وينبغي أن تشمل هذه البرامج التدريب على تحفيز الموظفين وتمكينهم من تولي أدوارهم وتعزيز الاستثارة الفكرية من خلال التفكير النقدي وحل المشكلات الإبداعي.
- ينبغي للقادة أن يعترفوا بالمساهمات الإبداعية ويكافئوها ويخلقوا بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان النفسي للتجربة واقتراح أفكار جديدة دون خوف من الفشل. وهذا يتماشى مع نتائج الدراسة التي تفيد بأن التحفيز والتمكين هما المفتاح لتعزيز الإبداع، حيث أن الثقافة التي تشجع التواصل المفتوح والمجازفة وتبادل الأفكار أمر ضروري للإبداع.
- إشراك الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات أمر مهم للإبداع، حيث وجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للتمكين على الإبداع التنظيمي. وينبغي للمنظمات تشجيع جلسات العصف الذهني ومنتديات الابتكار وآليات التغذية الراجعة لجمع الأفكار من الموظفين وضمان مشاركتهم النشطة في دفع النتائج الإبداعية.
- ينبغي للمنظمات أن تخصص موارد مالية وغير مالية لدعم مبادرات الإبداع، بما في ذلك الاستثمار في الأدوات والتقنيات وبرامج التدريب التي تمكن الموظفين من تطوير وتنفيذ الحلول الإبداعية، حيث سلطت الدراسة الضوء على أهمية تمكين الموظفين بالموارد اللازمة للابتكار.
- يعد دمج الأدوات والتقنيات الرقمية أمرًا بالغ الأهمية لتسهيل التعاون وتبادل المعرفة، حيث تساعد في تبسيط العمليات الإبداعية. يمكن لمنصات إدارة الأفكار وأدوات التعاون الافتراضية تمكين الموظفين من التعاون في إيجاد حلول مبتكرة وتسريع تنفيذ الأفكار الإبداعية.

5.5. مقترحات الأبحاث المستقبلية:

- إجراء مزيدًا من الدراسات حول دور القيادة التحويلية على الأبداع التنظيمي في المنظمات: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام:
- إجراء دراسة بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي في الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام".
- إجراء دراسة بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وجودة الخدمة في منظمات الخدمة العامة".
- إجراء دراسة بعنوان: "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي".

6. المراجع:

1.6. المرجع العربية:

ابرار عايض عوض عوض السلمي. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (73)7.

ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 7(1)، 196-227.

- اسماعيل محمد الشيخ، بكرى عبد العليم إسماعيل، محمد، & محمد عامر. (2024). أثر القيادة التحويلية في العلاقة بين الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة والإبداع التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات العامة الحكومية بالقبليوية. *مجلة بنها للعلوم الإنسانية*، 3(2)، 137-168.
- التجاني دوح، & حسين شنيني. (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة-الجزائر. *مراجعة روا إكتيساديا*.
- السيد إمام، كريم. (2022). أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 32(1)، 134-168.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 59(1)، 128-141.
- العنود بنت خالد الوشمي وزينة بنت محمد القحطاني. (2020). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *العلوم التربوية*، 28(4)، 399-439.
- المري، & معجبة عبد الله آل رحمه. (2023). أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر ((رسالة الماجستير)).
- أحمدي، محمد، بسود، مبارك، علالي، & فتيحة/مؤطر. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (أطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار).
- بطاهر، محمد، ميلود، بوعلام. (2021). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تيارت (أطروحة دكتوراه، جامعة ابن خلدون-تيارت).
- بعيطيش دنيا، بلميلود إكرام. (2024). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة كوندور ميلتيميديا-برج بوعريريج (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- بقادر، فتيحة، علالي، بروكي، & عبد الرحمان/مؤطر. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة (أطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار).
- بلفيس عاجل. (2022). سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الإبداع المستدام في المنظمات-دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. *مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم (المطبوعة: ISSN 1681-6870، الإلكترونية: ISSN 2293-2790)*، 2(2)، 80-94.
- بوصبيعة، فريد، عليون، صالح، سلامنة، محمد (مشرفا). (2022). أثر الدعم التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي-قطب تاسوت (أطروحة دكتوراه n، جامعة جيجل).
- بوكشيريدة، صابر، جوادي، & يوسف. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. *دفاثر المخبر*، 16(1)، 97-120.
- بومنير، بن عيسى. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في المنظمة-دراسة حالة في متوسطة مهدي محمد.
- تواتي، إدريس، حوشين، كمال، براغ، محمد. (2022). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 14(5)، 71-84.

- توايمية هاجر، & عرقي آمنة. (2015). القيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين مشروع المصبرات الغذائية لمؤسستي عبيدي محمد وعمر بن عمر - قالمه - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.
- جادالله، نعمة ابوزيد جمعة. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات. *المجلة العلمية للتربية البننية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، 96(1)*، 488-516.
- حراز، ا.، & السيد. (2023). أثر سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي خلال جائحة كورونا والأداء الوظيفي: القيادة التحويلية كمتغير مُعدل بالتطبيق على العاملين بالشركات التجارية في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)*، 213-257.
- حسام القاضي، سامر البشاشة. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(5)*.
- دحان، قاسمي، ام الخير، بن عبيد، & عبد الباسط/مؤطر. (2023). *(دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي)* رسالة دكتوراه جامعة أحمد دراية-أدرار
- دوح، التجاني، شنيبي، حسين. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة).
- روبيح، فطيمة، خالاف، آمنة، حمودة، & نسيم (مشرف). (2020). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على العملية الإبداعية في المنظمة [نص مطبوع]: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن جيجل (جامعة جيجل).
- زهري، & بوالصوف برهان الدين. (2021). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي* (أطروحة دكتوراه بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.-MILA)
- شبوغات، نعيمة. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري (جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- شليبي، أحمد محمد عفيفي، عبد الرحمن، عادل محمد، شاهين، & صبري منصور إبراهيم. (2021). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى). *مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 11(1)*، 251-259.
- صالح، هيبه. (2023). *(دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية)* أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية.
- طبيشات. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العربية للإدارة، 40(3)*، 81-112.
- عادل بسيوني، سيد عبد العال، محمد. (2023). دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية صناعة القرار. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)*، 460-495.
- عبد الفتاح اسماعيل عجينة، ف.، فكرية، & محمد بهاء الدين بدر الدين. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 9(9)*، 230-274.
- عبد اللاوي، عبد الله، دباب، مسعود، قدة، يوسف. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

- عبدالرازق عبد الرزاق الشربيني، ن. (2015). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (6 ملحق العدد الأول)، 271-288.
- عبدالسميع حسنين، ج.، جاد الرب، & حسين السراج. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 46(4)، 531-600.
- عبداللاوي، عقبة، طبيب، & عبد السلام. (2017). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع: دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية تبسة.
- عبدالمك خالد نصر الحاج، & عبدالرحمن محمد السفياني. (2024). أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2(1)، 616-654.
- عبدالناصر عبدالرحمن سودان، سعيد علي جلال، عثمان سالم العرادة. (2023). أثر القيادة التحويلية في السلوك الريادي في ظل الدوافع الريادية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم. *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية*، 20(1).
- عماد محمد صوص، يحيى. (2021). *(القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية الفلسطينية)* رسالة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية.
- غانم كامل غانم، كامل، نبيل أحمد، سيد أبو قمر، محمود، & مختار دراز. (2023). العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، 7(1)، 99-120.
- فتحي. (2023). كيف تعزز القيادة التحويلية إبداع موظفي المكاتب الأمامية. *مجلة فاروس الدولية للسياحة والضيافة*، 2(2)، 29-44.
- قصي عمار، & غالية سراقبي. (2018). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة. 40(5).
- قوال. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 12(1)، 260-271.
- كلادي، عبد النور، بن اربح، اسلام، سعيد، طيب. (2022). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
- مبارز. (2020). دراسة أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(العدد الرابع-الجزء الأول)، 495-545.
- محمد سعد الغالبي. (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(1)، 87-102.
- محمود شكر محمد، عبد العزيز براك محسن. (2024). دور القيادة التحويلية في تطوير سلوكيات المرؤوسين (دراسة تحليلية لعينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية). *خزائن العلوم الاقتصادية والإدارية*.
- مرفت محمد السعيد مرسي. (2019). استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، 26(2).
- ميسون طعيمة عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(7)، 29-44.

نافع، وجيه عبد الستار محمد، جنه، ياسر أحمد السيد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(6)، 764-792.

هاني سمير، & منصور. (2023). *الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة* (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

يوسف ضويحي البركاني. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(1 ملحق)، 64-88.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30, 235-247.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management decision*, 54(9), 2277-2293.
- Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251-275
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132.

الملاحق

ملحق 1

الاستبيان

دور القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المنظمات: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام

الغرض من هذه الدراسة التطبيقية هو استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الإبداع داخل الهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام. تهدف الدراسة إلى جمع رؤى من الموظفين الذين جربوا القيادة التحويلية مع التركيز على فهمهم وخبرتهم لهذه السلوكيات، وكيف تؤثر على الإبداع داخل المنظمة والفوائد المتصورة.

يرجى ملاحظة أن إجاباتك ستعامل بأقصى درجات السرية ولن تستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. المشاركة طوعية تمامًا، ويمكنك اختيار الانسحاب في أي وقت دون أي عواقب. سيتم استخدام البيانات التي تم جمعها لأغراض البحث فقط، وسيتم الاحتفاظ بهوية المشاركين مجهولة طوال فترة الدراسة.

شكرًا لك على وقتك وتعاونك.

مع أطيب التحيات،

أولاً: البيانات الشخصية:

الرقم	العباره	الاختيار	
1	الجنس	أنثى	ذكر
2	العمر	أقل من 30 سنة	30-40 سنة
3	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات
4	المستوى التعليمي	بكالوريوس	ماجستير
		أخرى	دكتوراه

ثانياً عبارات القياس

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية						
البعد الأول: التأثير المثالي						
1.	يملك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة					
2.	يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه					
3.	يملك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل					
4.	يملك مسؤولي المباشر القدرة على تحمل المخاطرة					
5.	يتصرف مسؤولي المباشر بسلوك أخلاقي مع العاملين					
6.	يهتم مسؤولي المباشر بالمصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية					

البعد الثاني: التمكين				
				7. يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية
				8. يقوم مسؤولي المباشر بمشاركة والتشاور مع العاملين في اتخاذ القرار
				9. يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز المبادرات الفردية لتحقيق الأهداف
				10. يدعم المسؤول المباشر ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له
				11. يمارس المسؤول المباشر عملية تفويض الصلاحيات على أسس علمية واضحة
				12. يناقش مسؤولي المباشر مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية				
				13. يشجع مسؤولي المباشر العاملين على اكتساب مهارات جديدة حسب متطلبات الخدمة
				14. يحث مسؤولي المباشر العاملين على إعادة النظر في طرق التفكير
				15. يشجع مسؤولي المباشر على التفكير الإبداعي في حل المشكلات
				16. يزود مسؤولي المباشر العاملين معه بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة
				17. يقبل مسؤولي المباشر الأفكار المبتكرة حتى لو لم تتفق مع أفكاره
البعد الرابع: التحفيز				
				18. يشجع مسؤولي المباشر التركيز على العمل من أجل تحقيق الأهداف
				19. يركي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل
				20. يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين
				21. يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة
				22. يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم
				23. يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والإشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي					
					24. لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
					25. اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى
					26. يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات
					27. أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين
					28. أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
					29. أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ ريم بنت مطلق القرشي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.85.8>