

اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي:
 دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية
 ابراهيم بلقاسم بلحاج
 القسم ادارة الاعمال، الكلية الاقتصادية، جامعة الزاوية، ليبيا
 alhajibrahim5035@gmail.com

الكلمات المفتاحية

القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، المراكز الصحية الخاصة

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (140) موظف من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (133) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (94%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج ان مستوى ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والإعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وان مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطاً، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والإعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات.

The Impact of Transformational Leadership On Organizational Innovation In Private Health Centers Of Zawia City
 Dr Ibrahim Belkasem Belhaj

Abstract

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on organizational innovation in private health centers of Zawia city. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive analytical method, where the study used a questionnaire to collect data, the questionnaire have been distributed to (140) employees who working in private health centers of Zawia city, and the collected questionnaire were (133), representing (94%). A valid statistical analysis form and analysis of the study data was used e-Computer and use a statistical program from the software package contained in SPSS and according to percentages and averages arithmetic and standard multiple regression analysis and One-way analysis of variance, the study have reached many results, the most important of these results are the level of dimensions of transformational leadership in private health centers of Zawia city were average, and the level of organizational innovation were average, and there is a statistically a significant effect between dimensions of transformational leadership and organizational innovation (Adoption Innovation and Innovation Abilities) in private health centers of Zawia city, in the light of these results which the study reached, the study presented a number of recommendations

Keywords

Transformational Leadership, Organizational Innovation, and Private Health Centers

المقدمة

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها بما يضمن لها الاستمرار والبقاء والنمو ويعزز ميزات التنافسية ويجولها الى ميزات مستدامة. وهذا اصبح يفرض على المنظمات حتمية امتلاكها وتطويرها لمقومات وإمكانات الابداع والابتكار القائمين على اعتماد طرق عمل ابداعية جديدة وتقديم منتجات مطورة وأخرى جديدة وتجاوز طرق وأساليب العمل التقليدية. وعلى الرغم من تعدد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرات ومستويات الابداع لدى المنظمة إلا أن القيادة الادارية تحتل الأولوية من بين هذه العوامل لدورها الحاسم في خلق بيئة تنظيمية ديناميكية تستثير الابداع وتعمل على تأصيله في المنظمة. يعد نمط القيادة التحويلية من أكثر الأنماط التي تتميز بالقدرة على قيادة المنظمة لمواجهة التحديات بسياسات وأساليب وطرق عمل ومنتجات ابداعية وذلك من خلال تطوير وتشجيع العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتصبح جزءا من رسالة المنظمة وإبداعيا باعتماد الالهام والرؤى المشتركة والقيم المثلى والتحفيز الملهم. وقد أولت الابحاث السابقة اهتماما متزيدا بدور القيادات في تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة، وقبول المخاطرة، وحفز الابتكار، والتكيف مع بيئة تتسم بعدم التأكد (العتيبي, 2016 & Spreitzer, 1995)، وتشمل سلوكيات القائد التحويلي تعزيز قدرتهم على التفكير بطريقة مستقلة، وتشجيعهم على الإتيان بأفكار جديدة إبداعية (Dvir et al. 2002)

مشكلة الدراسة

اصبح تقليل الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومواجهة التحديات وإحلال وتوظيف المنهج الابداع ضرورة حتمية لكل القيادات الادارية نتيجة تعاضم المشكلات التي تواجهها المنظمات مثلما التي تعمل في بيئة ديناميكية تنافسية متطورة بتسارع، حيث ان الابداع اصبح عامل اساسيا لتعزيز قدرات المنظمة في الاستجابة للتغيرات ومواجهة المشكلات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهذا يتطلب توفير فلسفة قيادية تعمل على توفير بيئة تنظيمية مشجعة للإبداع حتى تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة. يتسم نمط القيادة التحويلية بقدرات عالية على مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال الحفز الملهم للعاملين وفتح قنوات التطوير والتجديد امامهم وصولا مرحلة التدوت بأهداف ومصالح المنظمة وتحويل الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها من وحدات تنظيمية كفؤة الى وحدات تنظيمية ابداعية. ومما لا شك فيه أن اهتمام بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي يشكل عنصرا جوهريا لمنظمات قطاع الاعمال في العالم العربي، وخصوصا في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة و يعد إيجاد بيئة تشجع وتساند الابداع التنظيمي والقيادة الذاتية، أحد المتطلبات الاساسية لنجاح قطاع الاعمال في العالم العربي، وفقا لذلك، فإن قطاع الأعمال في العالم العربي عامة وليبيا على وجه الخصوص، بحاجة ماسة لتبني بيئة تساند الابداع التنظيمي والقيادة التحويلية لمواكبة المتطلبات والتطورات المعاصرة. وبناء على ذلك تم اجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) مع عينة ميسرة من العاملين بالمستويات الادارية المختلفة في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، للتعرف على المشكلة في الواقع الميداني والحصول على بيانات استكشافية حول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

- 1- أبرز العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية قيد الدراسة.
- 2- تلعب هذه الدراسة دوراً هاماً في التعرف على جوانب القصور لدى المراكز الصحية الخاصة في تحقيق الابداع التنظيمي.
- 3- مساعدة المسؤولين في المراكز الصحية لإعادة النظر في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية مما قد ينعكس بدوره على تحقيق الابداع التنظيمي لتلك المراكز.
- 4- إلقاء الضوء على ابعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات، ومما قد يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية في البيئة الليبية.
- 5- إثراء المكتبة العربية والمكتبة الليبية بصفة خاصة بالمواضيع الإدارية الحديثة.

أهداف الدراسة

- بناء على التساؤلات السابقة التي تضمنتها المشكلة فأن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1 - التعرف مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.
 - 2 - الوقوف على مستوى الابداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.
 - 3 - الكشف عن مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الحفز الفكري، الدوافع الملهمه، والإعترارات الفردية) في تعزيز الابداع التنظيمي (تبنى الابداع وتوافر القدرات الابداعية) في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

بالمنظمة، ومن خلال المعايضة الميدانية التي شملت اجراء مقابلات، وقد وضحت النتائج الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر لمشكلة الدراسة، حيث تبين قصور في ادراك معظم افراد العينة لمفاهيم سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بالإضافة ضعف التركيز على منهجية واضحة في ابراز الاثر وربط المتغيرات وبناء العلاقة بينهما، ناتج عن قصور في فهم العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. وبناءً على نتائج التي تم توصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، يرى الباحث وجود حاجة ماسة لدراسة اثر سلوكيات القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية محل الدراسة، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك اثر لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الحفز الفكري، الدوافع الملهمه، والإعترارات الفردية) في تعزيز الابداع التنظيمي (تبنى الابداع وتوافر القدرات الابداعية) في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة ؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
 ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة ؟
 ما مستوى الابداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة؟

هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الحفز الفكري، الدوافع الملهمه، والإعترارات الفردية) اثر في تعزيز الابداع التنظيمي (تبنى الابداع وتوافر القدرات الابداعية) في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة ؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة على المستوي العلمي والتطبيقي كما يلي:

تضمن المحور الاول البيانات الشخصية الخاصة بالافراد العينة, وتضمن المحور الثاني العبارات المتعلقة بإبعاد القيادة التحويلية فيما اشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة اثر ابعاد القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي (تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية) في المراكز الصحية الخاصة، واقتصرت هذه الدراسة على:

الحدود الزمنية: أُجريت هذه الدراسة خلال عام (2023-2024), وهي فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى النتائج.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة الواقعة في مدينة الزاوية الليبية.

حدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة اثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، حيث تم دراسة المتغير المستقل " القيادة التحويلية " من خلال ابعاده المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمه، والإعتبارات الفردية)، والمتغير التابع " الابداع التنظيمي (تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية) ".

مصطلحات الدراسة

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية: قدرة القائد الخاصة في المراكز الصحية الخاصة بالارتقاء بمستوى رؤوسيه وخلق بيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الابداعية وتطويرها لدى العاملين .

التعريف الإجرائي لإبداع التنظيمي: هو قدرة الافراد العاملين في المراكز الصحية الخاصة على استخدام أساليب التفكير

4- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمنظمات الأعمال والتي من شأنها أن تساهم في دعم سلوكيات القيادة التحويلية، وتؤدي إلى زيادة مستوى الابداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يُعتبر مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات الطاهرة محل الدراسة، من خلال الاجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، بهدف التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية على مستوى الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. وقد استخدم هذا المنهج ايضا من اجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد بشكل كبير على دراسة الطاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً. ولكي يتم الاجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق اهدافه واختبار فرضياته تم الاعتماد على المصادر الآتية:

المصادر الثانوية: حيث استخدم الباحث في حصوله على المعلومات الخاصة بالدراسة من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، وذلك بهدف بناء الاطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على قائمة استقصاء وذلك باستخدام مقياس تم تصميمه للدراسة وبما يتلاءم مع البيئة الليبية، وقد تم الاستعانة بالمقاييس التي استخدمتها الدراسات السابقة في ذات المجال، لجمع البيانات الأولية، وذلك من خلال قائمة استقصاء واحدة معدة لذلك، والتي تشتمل ثلاثة محاور

البنائية (SEM) لتحليل البيانات وتفسيرها، حيث وأظهرت النتائج وجود تأثير موجب ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر، كما ووضحت النتائج أن هناك تأثير موجب ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و صياغة الوظيفة، كما وأوضحت النتائج أن صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر، وبينت النتائج ايضاً بان مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية المبحوثة كانت مرتفع نسبياً، وأشارت النتائج ايضاً بان مستوى صياغة الوظيفة في البنوك التجارية المبحوثة كانت متوسطة. وأن مستوى سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية التجارية المبحوثة كانت مرتفع .

وتناولت دراسة (فوزي، 2022) اختبار العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة التحويلية (عناصر ، سمات ، خصائص) الابداع المنظمي (الفي والاداري) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً، توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد (سمات وخصائص) القيادة التحويلية الابداع المنظمي.

كما ركزت دراسة (Nasir et al. 2022) على تحليل تأثير القيادة التحويلية ، الابتكار التنظيمي وضغوطات العمل و الإبداع على أداء الموظف في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (424) موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تنفيذ نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية والضغوطات العمل وإبداع الموظفين كان لهما آثار إيجابية وهامة على أداء الموظفين.

الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وان استخدمت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمراكز الصحية الخاصة.

فرضيات الدراسة

في ضوء ما توصلت اليه الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في ذات المجال البحثي وفي ضوء الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، تم صياغة فرض الرئيس التالي:
الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة التحويلية على ابعاد الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تبني الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على توافر القدرات الابداعية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

الدراسات السابقة

استهدفت دراسة (مغازي والبحيري، 2023) للتعرف على اثر القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر من خلال صياغة الوظيفة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر. ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من (384) مفردة، وجمعت البيانات عن طريق استبيانة صممت لهذا الغرض، كما استخدمت الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة

أنماط القيادة وعلاقته بالابتكار التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي وتم استخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من (369) موظفًا يعملون في (39) مؤسسة عامة في فيتنام. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المذكورة أعلاه. وتوصلت الدراسة الى ان القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من العوامل المهمة التي تنبئ بإبداع الموظفين والابتكار التنظيمي. كما لحظت الدراسة الأثر الأكبر للقيادة التحويلية عنها في القيادة التبادلية. بالإضافة إلى ذلك، يتوسط إبداع الموظف جزئيًا في العلاقات بين أسلوبي القيادة والابتكار التنظيمي.

كما ركزت دراسة (Groselj et al. 2020) على تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقات بين القيادة الاصيلية وسلوك العمل المبتكر، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي والنوعي على دراسة الحالة المختارة. وقد أجريت الدراسة الميدانية الكمية على عينة مكونة من (126) موظفًا في شركة تكنولوجيا متعددة الجنسيات. واستخدمت الدراسة سلسلة من اختبارات (t) للعينات وتحليل الانحدار الهرمي لاختبار فرضيات. تتكون الدراسة النوعية من تحليل محتوى المقابلات المتعمقة شبه المنظمة مع أربعة قادة. وتوصلت الدراسة، ان هناك علاقة إيجابية بين القيادة و سلوك العمل المبتكر. كما توصلت الى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة (القيادة الاصيلية والتحويلية) وسلوك الابتكاري.

وأجرى (الرشيدي، 2018) دراسة هدفت الى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع

هدفت دراسة (فكرية ورائيا، 2021) دور القيادة التحويلية في تنمية الابداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (340) استمارة استقصاء من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة بمحافظة القاهرة، توصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، ويوصى البحث بضرورة الإهتمام بفرق العمل التي تدير نفسها، وإتاحة الفرصة لديهم للتعبير عن المشاركة الفعالة والخروج من التفكير التقليدي إلى التفكير المتجدد والمبدع، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتعزيز قدرات المديرين في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.

واهتمت دراسة (Setiawan et al. 2021) ببيان تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي من خلال الابداع الموظفي ورأس المال الاجتماعي الداخلي. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من (125) موظفًا يعملون في شركة عقارات في إندونيسيا ، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير كبير على الابتكار التنظيمي، والقيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على الابتكار التنظيمي من خلال إبداع الموظف ورأس المال الاجتماعي الداخلي.

وسعت دراسة (Nguyen et al. 2021) للتعرف على دور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كمحددات لإبداع الموظف والابتكار التنظيمي وفحص إبداع الموظف كوسيط محتمل في

مستوى سلوكيات القيادة التحويلية متواضع (العتيبي, 2016), حيث يفتقر اغلب منظمات العربية الى اهتمام بالقيادة التحويلية وتبني المنظمات العربية لسلوكيات القيادة التحويلية والتي توفر المناخ والبيئة التنظيمية المحتضنة والساندة للإبداع التنظيمي وهذا يتجسد في خصائص والتي من اهمها تشجيع التابعين على اعتماد مبدأ التجريب والمبادرة والمبادأة وعدم التقيد بالمولف وتوفير عناصر الحفز والالهام لديهم واستشارة امكاناتهم الابداعية الكامنة وصولا الى افكار ابداعية اصيلة.

وكذلك اجريت الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية في بيئات مختلفة مثل المؤسسات التعليمية (الرشيدي, 2018 وسرور وقاطي, 2022), وفي القطاع المصرفي (الشيخ وعلي, 2020), وفي القطاع الصناعي (فوزي, 2022), وفي شركات الاتصالات (الغالي ومحمد, 2010 وعلي, 2011), ولم يتم تناول هذه العلاقة في القطاع الصحي الهام, حيث اوصت دراسة (الشيخ وعلي, 2020) إجراء المزيد من الدراسات في القطاع الصحي, لذلك جاءت هذه الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة وسدا للفقوة البحثية المعرفية مستخدمة عينة من موظفي المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.

كما ان الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، من خلال ممارسات المكونة لها، والدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي من خلال عناصره وأبعاده. وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الابعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، كما اتضح وجود اختلافات دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين، والحفاظ عليهم وممارسة الإبداع تعزى إلى النوع وملكية الجامعة والتخصص والخبرة في العمل الجامعي ووجود تأثير فعال دال إحصائياً عند مستوى (0.05) بين ممارسة القيادة التحويلية وتنمية ممارسة القادة الأكاديميين للإبداع التنظيمي.

كما قام (عبدالعزیز, 2017) بفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر مؤسسة كوندور، وكذلك التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى إبداع التنظيمي في مؤسسة المبحوثة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من (120) مفردة، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة المبحوثة مرتفعة جداً، وأن مستوى إبداع التنظيمي لدى مؤسسة المبحوثة كان مرتفعاً جداً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي يلاحظ أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي إلا ان هناك غموض فيما يتعلق بطبيعة هذا العلاقة في الدراسات العربية، الامر الذي يمثل فجوة معرفية تحتاج الي مزيد من البحث في طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المنظمات الخدمية العاملة في البيئة العربية، خاصة قد اوضحت بعض الدراسات العربية ان

شكل (1) نموذج النظري للدراسة
 المصدر من إعداد الباحث

الاطار العام للدراسة

القيادة التحويلية

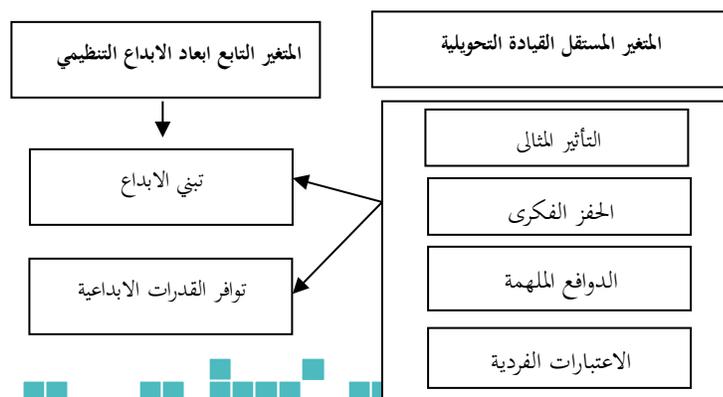
مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية حديث نسبياً في ادبيات الفكر الإداري فقد ظهر هذا المصطلح تحديداً في سنة 1978 على يد (Burns) في كتابه "القيادة" (Hilary & Elspeth, 2003), والذي جاء فيه أن من أهم تحديات العصر الحديث هو الحاجة لإيجاد نمط للقيادة يحل محل النمط التقليدي القائم على تبادل المصالح والمنافع من خلال إيجاد تأثيرات مهمة في اتجاهات المرؤوسين تهدف إلى تعميق التزامهم برسالة المنظمة وإستراتيجيتها ومشاركتهم في تغيير ثقافتها التنظيمية (الهلالى, 2001). وتسعى القيادة التحويلية إلى الاهتمام بشعور وحاجات المرؤوسين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل كالحرية والمساواة والعدالة (Bass, 1999)، فسلوك القيادة التحويلية ينطلق من قيم القائد ومعتقداته الشخصية وأفكاره المؤثرة وليس من تبادل المنافع مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى إلى أحداث تغييرات حقيقية إيجابية في أفكارهم وأساليب وطرق ادائهم لمهامهم وحثهم على أهمية تلك المهام وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة مما يدفعهم لتفضيل وتقديم مصلحتها العامة ووضعها في مرتبة أعلى من مصالحهم الشخصية (فنديل, 2010). وتعميق مستويات فهمهم وإدراكهم وتفاعلهم مع رؤية المنظمة وأهدافها عن طريق تأثير الشخصية القيادية والاهتمام الفردي وتشجيع الابداع (العمرى, 2002 و فوزي, 2022). حيث عرف (20: Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من أجل

بالإضافة إلى ان العديد من الدراسات تشير ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تدرس سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق والإبداع التنظيمي على مجتمعات أخرى (Gumusluoglu and Ilsev, 2009), وتتميز هذه الدراسة بأنها استهدفت العاملين والمنظمات الموجودة في ليبيا. هذه المنطقة الجغرافية التي تتميز بخصائص مختلفة مكانية وزمانية وثقافية. كما تزايد هذا الاهتمام في الفترة الماضية وبخاصة مع التطورات التقنية والتسارع العلمي إضافة إلى الأحداث التي مر بها العالم بعد جائحة كورونا، وأدى ذلك إلى زيادة حرص المنظمات على تبني أساليب قيادية مناسبة تقودهم إلى تحسين الابداع التنظيمي والأداء واستدامة مشاريعهم. ومن هنا قامت الدراسة بمراجعة الدراسات السابقة ولاحظت وجود الحاجة لإجراء الدراسة.

أنموذج البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم أنموذج يعبر عن العلاقات المنطقية بين المتغيرات الدراسة وهو في الشكل (1)، إذ تم استخلاصه من واقع الادبيات الادارية ويشير هذا أنموذج إلى متغيرات الآتية: المتغيرات المستقلة: وتتمثل في سلوكيات القيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمه، والإعترارات الفردية)، أما التابع يتمثل في الابداع التنظيمي (تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية).



(Shibru & Darshan, 2011) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين. وتعني القيادة التحويلية بحسب وجهة نظر (Griffin & Rafferty, 2004) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويجول الأفراد والنظم لأنماط من الاداء ذي المستوى العالي.

وينظر (Conger, 2002) للقياد التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. اما (القيسي والطائي, 2013) عرف القيادة التحويلية على أنها قيادة إستراتيجيه وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة. وعرفها (الساعاتي و المساري, 2015)، بأنها القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى الرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الابداعية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات. وعرف (العامري, 2002) القيادة التحويلية بأنه ذلك النمط من القياد الذي يركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. ووصفها (الشنطي, 2016) بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من

الوصول الى اعلى المستويات الدافعية والاخلاق". ويشير التعريف الى سعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام الى افكار وقيم اخلاقية، مثل الحرية والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية. سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم الشخصية للقائد ومعتقداته، وليس من تبادل المصالح مع الرؤوسين (Bass, 1995). ووصف Nasir (Bass, 1985 & Burns et al. 1978 & et al. 2022) القيادة التحويلية بأنها نوع من القيادة التي تتم إدارة المنظمات حول غرض ما بطرق إلهام وتعزيز تطلعات الموظفين . وذكر (Groselj et al. 2020 & Buil et al. 2019)، بأن القيادة التحويلية تشير إلى النهج الذي يحفز القادة من خلاله أتباعهم على الامتثال للأهداف التنظيمية و المصالح من أجل أداء يفوق التوقعات. أما (منصور و الخفاجي, 2010) عرفها بأنها القدرة في الابداء والتواصل مع الرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة لغرض الارتقاء بالأداء . ويعرف كلا من (خضير واللوزي, 2008 و الخشالي, التميمي, 2008)، القيادة التحويلية بأنها تصف شخصا يتميز بالهام كقائد، ويحفز الآخرين الى السعي نحو الانجازات غير اعتيادية في الاداء. بموجبها يعترف القائد بمواهب الرؤوسين ويحفزهم ويحمسهم ويزيد من وعيهم، عن طريق دعوتهم لتقديم المزيد من الافكار واستدعاء عواطفهم وقيهم ومعتقداتهم. ويرى كلا من (الغالي و محمد, 2010 و Trofino, 2000) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي لارتقاء بمستوى رؤوسيه من أجل انجاز والتطوير الذاتي والعمل على حتمية والعمل على تنمية وتطوير الافراد والمنظمة ككل. وعرف (Kark et al. 2003) القيادة التحويلية على أنها تفاعل عين القادة والرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز وارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. ويرى

سيتناولها البحث الحالي والمتمثلة في (التأثير المثالي, الحفز الفكري, الدوافع الملهممة و الإعتبرات الفردية) تماشياً مع نموذج القيادة التحويلية (Questionnaire Leadership Multifactor Bass and 7), والذي تطوره كلا من (Avolio, 199), والتي قد جعل من الإمكان الحديث عن قياس مدى امتلاك القادة في المؤسسات المختلفة سلوكيات القيادة التحويلية، وبالتالي توالت الدراسات المتنوعة لقياس مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المختلفة لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها (أرباب, 2022). وفيما يلي عرض مفهوم هذه الأبعاد.

التأثير المثالي: يحدث التأثير المثالي عندما يحظى القائد بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، والقائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي، يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية، لأنه ينال ثقة أتباعه، وكثيراً ما يتبع القادة التحويليون أسلوب القصص والرموز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم للتابعين (Bass and Avolio, 1997).
 2016 والشيخ وعلى, 2020 أرباب, 2022).

الحفز الفكري: يصف الحافز الألهامي قدرة القائد على تحفيز التابعين وإلهامهم في بناء الثقة، وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الألهامي، ويسعى القائد التحويلي لحفز التابعين، ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، ويستخدم هذا النوع من القادة كذلك الرموز والاستشعارات، والندرات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في الوصول إليها (Bass 7)

الرسالة العليا للمنظمة. وينظر إليها أنها أسلوب قيادة يحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق (Tauber, 2012). وأشار (James & George 2013) بأنها تلك القيادة التي تحفز وتلهم الأتباع لتحقيق نتائج فعالة وغير عادية وتعمل على تعزيز الدافع والأخلاق والأداء من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. وعرف (الصومالي ومتولي, 2018) بأنها من أنماط القيادة الحديثة التي تنتقل من جعل العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على تقديم الحوافز مقابل العمل المطلوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة. كما عرفها (باي دم, 2012)، بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الطاقات الظاهرة والكامنة لدى المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير. أما (راوية, 2001) عرفتها بأنها هي مجموع من القدرات والطاقات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة ويعرفها كلا من (حورية و يوسف, 2019 وفوزي 2022) بأنها قدرة القائد الخاصة في المنظمة على الارتقاء بمستوى التابعين وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى التابعين. وفي ضوء التعاريف الواردة في اعلاه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها نمط يسعى من خلاله القائد الى احداث التغيير نحو الافضل دائما باستخدام دافعيته وشخصيته المؤثرة وتأثيره المثالي في التابعين لخلق مناخ تنظيمي ابداعي.

ابعاد القيادة التحويلية

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتَّاب والباحثين حول ابعاد القيادة التحويلية، إلا أن اغلبهم اتفق على اربعة سمات مهمة والتي

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم و يمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2011). وتلعب القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani, 2012). وتؤكد نظرية القيادة التحويلية على أهمية العواطف والقيم القيادة الموجهة نحو تعزيز إبداع الموظفين (Garcia-Morales et al. 2012). يعتمن القادة التحويليون الفرصة لإدخال أساليب عمل جديدة وتغيير بيئة العمل والعمليات والأنظمة الحالية لتحقيق فوائد طويلة الأجل، ومساعدة التابعين على اغتنام الفرص بنجاح (Pearce and Ensley, 2004). القادة التحويليون يطورون رؤية جذابة ويخدمون كنماذج يحتذى بها، ويؤكدون على الابتكار ويخاطبون أتباعهم بشكل فردي (Bass and Avolio, 1995). كما إنهم يشجعونهم على تقييم الوضع الراهن، وتحدي قيمهم ومعتقداتهم الخاصة مقابل تطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الجديدة للمشاكل المستمرة (Aryee et al., 2012; Bass et al., 2003).

علاوة على ذلك، وبعد مراجعة الأدبيات تبين أن عدداً من الدراسات قد ركزت على القيادة التحويلية وإبداع الموظفين (Jyoti & Dev 2015) حيث يسمح القادة التحويليون للموظفين بالتفكير بشكل إبداعي، وتحليل مشاكلهم من خلالها

199, and Avolio, and العتيبي, 2016 , والشيخ وعلى, 2020 (أرباب, 2022).

الدوافع الملهمه: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطريقة ابداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل. وتستخدم الاستشارة الفكرية في كثيرة من الاحيان للتفكير في المشكلات القديمة بطرائق جديدة، لبذل جهد إضافي في العمل، ونتيجة لذلك، فانه يمكن للتابعين تطوير أنفسهم بمهارات الاكتشاف والتحليل، وحل المشكلات بطرائق أكثر استقلالية في التفكير، من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية (Bass, 1985) والعتيبي, 2016 والشيخ وعلى, 2020 (أرباب, 2022).

الإعتبرات الفردية: وتظهر هذه الصفة من خلال اسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماما خاصا باحتياجات التابعين، واهتماما بانجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء، ومن خلال التصرف كمدرّب أو معلم يولي القائد اهتماما خاصا باحتياجات التابعين للتطور والنمو الشخصي، والانجاز التنظيمي، بحيث يتم العناية بكل فرد بأسلوب فردي ومتميز، وهذه العملية التبادلية في اتجاهين، تسلط الضوء على الثقة المتبادلة، والمشاركة، والاهتمام بين القائد والتابعين (Bss, 1985). ومن خلال الاعترافات الفردية، يساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير الشعور بقيمهم الذاتية (Bass and Avolio, 1997) والعتيبي, 2016 والشيخ وعلى, 2020 (أرباب, 2022).

اهمية القيادة التحويلية

الابداع التنظيمي

مفهوم الابداع التنظيمي

يعتبر مفهوم الابداع التنظيمي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، حيث يعرف الابداع التنظيمي بأنه احداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في اداء المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى التابعين (شريف و بوقموم، 2009) ويشير هذا التعريف الى ان الابداع التنظيمي غير مادي ويهدف الى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير لتنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فاعلية. ويعرف (خضير، 2010)، الابداع التنظيمي بأنه قيام المنظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها. ويشير هذا التعريف الى ان الابداع التنظيمي يعد تكنولوجيا جديدة تستخدمها المنظمة بحيث يعد عملها ابداعاً. اما (الزيادات، 2008) ويعرف الابداع التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على ادراك نماذج العمل العالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن. ويشير هذا التعريف الى التركيز على حاجة الزبون وخلق القيمة بتقنية جديدة. ويعرف ايضا بأنه عملية تطوير وتطبيق الافكار الجديدة داخل المؤسسات والإبداع مصطلح واسع يبدأ من الاختراع الاصلي للفكرة الى تطبيقها داخل المؤسسة بشكل لم يسبق له مثيل (خليل ومحمد، 2000). كما يعرف الابداع التنظيمي بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة او ممارسة اوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها

زوايا عديدة واستكشاف حلول جديدة وأفضل للمشاكل باستخدام التكنولوجيا (Sosik et al. 1998; Schepers et al. 2005; Gumusluoglu and Ilsev, 2009). وقد أثبتت الدراسة كلا من (Masi and Cooke, 2000; Sparks and Schenk, 2001; Goodwin et al., 2001)

وجود علاقة هامة بين القيادة التحويلية وأداء المرؤوسين والتزامهم. حيث وأكدت دراسة (Dubinsky et al. 1995) أن أسلوب القيادة التحويلية الذي يستخدمه المدبرون أدى إلى زيادة الالتزام الموظفين وزياد الرضا ويقلل من توتر. وأكد كلا من (البيحاني و بالخير، 2024 و Purwanto, 2023) ، بأن يجب على القادة في المنظمات تعزيز أسلوب القيادة التحويلية في إدارتهم للمنظمات مع أهمية تعزيز دور العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، مع الاهتمام بتطويرهم وإكسابهم مهارات جديدة تقود لزيادة فاعلية أداء المنظمات. ووجدت دراسة (Gill et al. 2006) أن المنظمات تستطيع الحد من ضغوط العمل والإرهاق من خلال تطبيق القيادة التحويلية. وقد وجد ايضا أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الأداء التنظيمي (Boerner et al. 2007) وزيادة تحفيز الموظفين (Bono & Judge, 2003)، وزيادة الالتزام والولاء والرضا الموظفين (Bass and Riggio, 2006). وأكد (الشهري، 2023)، بأن سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي ورعاية الأفراد والتحفيز العقلي والإلهامي تلعب دور كبير في رفع أداء العاملين وزيادة مستويات الولاء الوظيفي. كما أشارت الدراسة (الساعاتي و المساري، 2015)، إلى أن القيادة التحويلية تعتبر أهم العوامل التي تسهم في تحسن الجودة الشاملة في المنظمات. وأكدت دراسة كلا من (الغالي ومحمد، 2010)، بأن سلوكيات القيادة التحويلية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الابداع التنظيمي.

ويعرفه كلا من (Chang, 2012 جودة واخرون, 2016) بأنه جزء من ثقافة المنظمة التي توضح قدرة المنظمة على توليد الأفكار وتطوير المنتجات الجديدة للحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل. ويرى حميد (2012) الابداع التنظيمي بأنه الوسائل والممارسات التي تعتمد عليها المنظمة وتؤدي الى تقديم منتجات جديدة وعمليات جديدة غير مسبوقه تهدف الى تحقيق اهداف وخطط المنظمة وخدمة البيئة التي تنتمي اليها حاليا وفي المستقبل. اما (Jones & Hill, 2001) يعرف الابداع التنظيمي على انه اي شيء غريب أو جديد غير مألوف يتعلق بأسلوب اداء لمنظمة او طبيعة المنتجات التي تقدمها ويشمل أيضا أي تطور يطرأ على عمليات الانتاج ونظم الادارة والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي. ووصف (فوزي, 2022) الابداع التنظيمي بأنه عملية تشتمل على احداث تغيرات نوعية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي وظائفها وعملياتها ونظمها التشغيلية تمكنها من اعتماد طرائق وأساليب عمل وإنتاج جديدة تستثمر من خلالها افكار جديدة لتقديم منتجات جديدة بما يحقق لها قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة. وعرّف (فكرية وورانيا, 2021) الابداع التنظيمي بأنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق, تلمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل, فضلا عن أن الابداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية, يقودها اشخاص متميزون. وعلية واستنادا إلى ما سبق, يرى الباحث أن الابداع التنظيمي هو قدرة العاملين في المنظمة على استخدام اساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية

عليهم من قبل اصحاب القرار بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغير في بيئة او عمليات او مخرجات المنظمة (عيد, 2002). ووصف (محمد الصيرفي, 2008) الابداع التنظيمي بأنه القدرة على ابتكار اساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الافكار والأساليب التجاوب الامثل من قبل العاملين تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الاهداف الانتاجية وأداء افضل. ويعرفه (الجندي, 2009), بأنه ذلك التفكير الاداري الخلاق الذي يضيف الى ايجاد قيم جديدة سواء كانت علمية او عملية. كما يعرف بأنه عملية وضع الافكار جديدة ابداعية تطبقها المنظمة بشكل يحقق نوع من التغير والتطوير في مخرجات المنظمة, كما يتمثل في القدرة على الابتكار اساليب ووسائل وأفكار للعمل, يكون من شأنها تحسين ظروف العمل, وتحفيز العاملين وقدراتهم وزيادة مواهبهم, لتحقيق الانتاجية والأداء الافضل (الصريرة, الغريب, 2010). ويعرف بأنه التطبيق الناجح لأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة (النفيعي, 2002). وعرّف كلا من (Chuang et al., 2010, Alshekaili & Boerhannoeddin, 2011, Liao & Wu, 2010, Jimenez & Valle, 2011) الابداع التنظيمي بأنه تقديم منتج جديد, عملية إنتاج جديدة أو تكنولوجيا جديدة, نظام إداري أو نظام هيكلي جديد أو برنامج أو خطة جديدة لأعضاء المنظمة. في حين عرف كلا (الغالي ومحمد, 2010 و Jones, 1998) , الإبداع التنظيمي بأنه العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرها لتطوير الخدمات جديد أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء.

صنف الباحثون الابداع التنظيمي الى عدة اصناف نظرا لاختلاف وجهات نظرهم واختصاصهم ومجالاتهم (فوزي, 2022). حيث صنف (جودة, 2002) الابداع التنظيمي من حيث طبيعة التأثير الى ابداع منظمي تدريجي ويشير الى تقديم منتجات أو استخدام تكنولوجيا محدثة ومحسنة عن ما هو موجود بصورة متكررة ومتزايدة باستمرار. أما الابداع منظمي جذري ويعني انتاج سلع وخدمات جديدة كليا واستخدام تكنولوجيا متطورة تحل محل السلع والخدمات والتكنولوجيا الموجودة في المنظمة. كما صنف الابداع التنظيمي من حيث المخرجات الى ابداع العملية ويعني استحداث عمليات انتاجية جديدة ، او ادخال تحسينات على العمليات الانتاجية الموجودة . وإبداع المنتج ويشير الى تقديم سلع وخدمات جديدة او تحسين المنتجات القائمة وباستمرار(قاسم واحمد, 2011) . اما (العامري والغالي, 2007) صنف الابداع التنظيمي من حيث المجال او الاختصاص الى ابداع منظمي فني وهو احداث تغيير في المظاهر المادية مواصفات وخصائص (أو الادائية) مجالات الاستخدام (للسلعة او الخدمة ويتضمن تقديم منتجات جديدة ، تطوير أو تحسين منتجات قائمة، ادخال طرائق وأساليب جديدة على العمليات الانتاجية والتشغيلية او تحسينها . اما الابداع منظمي اداري ويتمثل في احداث تغيير في العمليات والأنشطة الادارية ويتضمن ذلك التغيير في الهيكل التنظيمي، النظم الادارية، وظائف الموارد البشرية، وأساليب العمل الاداري. وفي حين صنف (الحسيني، 2007 و فوزي, 2022) الابداع التنظيمي من حيث المصدر (الجهة) التي تقدم الابداع الى نوعين هما ابداع منظمي خارجي ويشير الى حصول المنظمة على الافكار والتطبيقات الابداعية او اقتباسها من مصادر خارجية مثل الجامعات او مركز الابحاث او المنظمات المماثلة في قطاع النشاط . أما الابداع منظمي داخلي ويعني

والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة بما يحقق المنفعة للمنظمة.

أهمية الابداع التنظيمي

اشارت العديد من البحوث والدراسات للأهمية التي يمثلها الابداع التنظيمي للمنظمات المعاصرة بمختلف طبيعة نشاطاتها, فقد اوضحت أن الابداع التنظيمي يلعب دورا بارزا في تحقيق زيادة الاعمال (حسين وعيدان, 2021) كما يعد اداة لتعزيز الميز التنافسية (فكرية ورائيا, 2021), ويعتبر من عامل رئيسي لبقاء واستمرار ونمو المنظمة للوصول لأهدافها (& Shahanipour et al. 2019 خيري, 2012). و اشار (كروش ولحرش, 2020), أن الابداع التنظيمي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بأداء متميز. وبالتالي على المنظمات ضرورة الاعتماد على الابداع التنظيمي باعتباره المصدر الأول في ترسيخ ثقافة الأداء المتميز لدى العاملين. وأكد (طبيشات, 2020), ان الإبداع التنظيمي احد العوامل المهمة التي يمكن استخدامه وتوظيفه في تحسين كفاءة وفاعلية وتطوير أداء المنظمات. وعلا على ذلك, يساعد الابداع التنظيمي المنظمات على الاستغلال الامثل للأيدي العاملة والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر للأنظمة العمل بما يتفق مع الظروف المحيطة (الكبيسي 2013، 85) وتحسين خدمات التنظيم بما يعود بالمنافع على الفرد والمنظمة (العبيدي, 2010), والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة (حسين وعيدان, 2021 وفكرية ورائيا, 2021)

عناصر الابداع التنظيمي

(Mokhber et al. 2015) العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والفردية الاعتبار) والإبداع التنظيمي. ودعمت دراسة كلا من (جودة وآخرون، 2016) وجود ارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في (الرؤية، لتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز) والإبداع التنظيمي، كما أوضحت أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها على الإبداع التنظيمي. وأشار (Majumdar and Ray, 2011)، أن القادة التحويليون يشجع سلوك العمل المبتكر بطريقة تجعلهم يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف الجماعية. و اضاف (Zuraik & Kelly, 2019) ان القادة التحويليون لهم تأثير إيجابي على تعزيز الإبداع التنظيمي. وكشفت دراسة حديثة أن القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة (Khan & Khan, 2019). وأشار (Afsar et al. 2014 & Groselj et al. 2020)، ان القادة التحويليون يشجعون القدرات الفكرية وإلهام التابعين لخلق الفرص التي تؤثر الى حد كبير على أدوارهم في مكان العمل مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي. يلجأ القائد التحويلي للتحفيز الفكري، لتحدي قيم ومعتقدات الذهنية للتابعين وذلك من خلال منح التابعين فرصة لإعادة النظر في الطريقة التي يؤدون أعمالهم وتشجيعهم على محاولة الإتيان بأساليب إبداعية للقيام بمهام أعمالهم (Avolio & 1994). Bass، وأشار (Miao & Cao, 2019) بأن القادة التحويليون يتمتعوا بمستوى عالٍ من الثقة، ويتحملون المسؤولية لنتائج تصرفات مرؤوسيههم، هذه الثقة تحفز الموظفين وتدعمهم لاغتنام الفرص من أجل استكمال مهامهم، كما أنها سوف تلهم التفكير النقدي وتحفزهم على تحمل المخاطر في العمل، وعندما يتحصل الموظفون على هذا الدعم، تتغير عقليتهم

الأفكار والتطبيقات الإبداعية التي تتبناها المنظمة ويكون مصدرها العاملون فيها (إدارة عليا، أقسام ووحدات تنظيمية، افراد). الا ان سيتم التركيز في هذه الدراسة على للإبداع التنظيمي من خلال تبني الإبداع التنظيمي وتوافر القدرات الإبداعية، والتي تراها الدراسة بأنها أكثر شمولية واستخداما في الواقع العملي لقطاع الصحة وملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.

مساهمة القيادة التحويلية في إحداث الإبداع

التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث بينت دراسة (جودة وآخرون، 2016) وجود ارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في الرؤية الحفز الفكري والاهتمام الشخصي بالآخرين الدافعية الملهممة و التأثير المثالي والإبداع التنظيمي كما أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها على الإبداع التنظيمي وأبعاده. وأكدت دراسة (الغالي ومحمد، 2010) وجود اثر للقيادة التحويلية المتمثلة في الحفز الفكري الاهتمام الشخصي بالآخرين والدافعية الملهممة والتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي. ووفقا (Chen et al. 2016)، هناك تأثير كبير بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي الداخلي. حيث ان المنظمات التي تشارك المعلومات بشكل جيد من المرجح أن يكون لديهم معرفة فريدة ونادرة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مما يؤدي إلى إحداث ابداع تنظيمي كبير. وأظهرت النتائج دراسة (Al Harbi et al. 2019) أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية معنوية بكل من إبداع الموظفين والإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة التي أجراها من (الرشيدي، 2018)، الى أن هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي. وأكدت النتائج الدراسة التي أجراها

إن القيادة التحويلية يؤثر إيجابيا على الابداع التنظيمي. وأكد كلا من (Lee & Jung 2006), ان يجب أن تشجع المنظمات أسلوب القيادة التحويلية لتعزيز القدرات الابداعية في المنظمات.

الجانب العلمي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لانسجام المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة, واستخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها. كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, لتحديد مستوى ابعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. ثم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع) لتحديد اثر الأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي, الحفز الفكري, الدوافع الملهمة, الاعتبارات الفردية) في مستوى الابداع التنظيمي (تنبى الابداع وتوافر القدرات الابداعية). اما بالنسبة للمعالجة الإحصائية, فقد تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة, ومنها معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient لحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة, والتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء ورؤساء الاقسام والعاملين في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية, ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها فقد تم اتباع أسلوب العينة البسيطة لجمع البيانات, حيث قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة منتظمة من مجتمع الدراسة ليكون حجم العينة مناسباً والبالغ عددها (140) وتم توزيع الاستبانة على جميع

ويشجعهم على المشاركة في عمليات العمل الإبداعية والمبتكرة لأنهم على استعداد لتحمل المزيد من التحديات (Suifan et al. 2018). وأكد كلا من (Ribeiro et al. 2018; al. 2018). وأكد كلا من (Mahmood et al. 2019) بان القادة التحويليون يعززون الإبداع و المهارات الابتكارية لموظفيهم. وأوضح (Yunus & Anuar, 2012), أن القادة التحويليون يقودون ويلهمون الموظفين للنظر لأساليب جديدة ومبتكرة لأدائهم.

وعلاوة على ذلك, اشار (Setiawan et al. 2021), أن القيادة التحويلية تلعب دوراً أساسياً في الابداع التنظيمي. حيث إن استخدام أسلوب القيادة التحويلية توفر المزيد من الفرص الممتازة لخلق الأفكار المبتكرة. وأكد كلا (Malik & Awan, 2016), بان يجب على كل قائد أو مدير أن يتبنى أسلوب القيادة تحويلية حتى يتمكنوا هم وموظفيهم من تحسين أنفسهم إلى الأفضل وتحقيق أعلى مستويات التحفيز والأخلاق. وقد وجدت الأبحاث السابقة بان يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على الابتكار, وخاصة الاتجاه نحو الابتكار التنظيمي (Gumusluouglu & Ilsev, 2009). وأكد (Sosik et al. 1998) ان القادة التحويليون سيشرحون الأفكار التي تعزز الإبداع في المنظمات. و اشار (Jung et al. 2003) , ان القيادة التحويلية لها تأثير على الابداع. كما انها تزيد من تبني المنظمة للإبداع التنظيمي. وكشفت دراسة كلا من (Elkins & Keller, 2003) بان هناك تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي, حيث ان القادة تستخدم التحفيز الملهم والتحفيز الفكري, وهو أمر ضروري لأن هذا مفيد و يمكن تطويرها من أجل الابتكار التنظيمي لديهم. كما توصلت دراسة (Gumusluouglu & Ilsev 2009) الى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في مجال الابداع التنظيمي. و اشار كلا من (Khan, Rehman & Fatima 2009),

كل متغير وسطه الحسابي من 1 - أقل من 2.33 منخفض، والمتغير الذي متوسطه الحسابي من 2.33 - 3.66 متوسط، ومن 3.67 - 5 مرتفع (الغالي ومحمد، 2010).

صدق وثبات الاستبيان

ثبات المقياس

وللتأكد من ثبات المقياس في البيئة الليبية قام الباحث بحساب مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient لكل بعد من ابعاد المقياس وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.82، 0.87). وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، مما يمكننا من الاعتماد عليها على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها كما موضح في جدول (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المحور	التأثير للمثال	الحفز الفكري	الدوافع للمهمة	الاعتبارات الفردية	تنبئ الابداع	توافر القدرات الابداعية
معامل كرونباخ ألفا	0.82	0.83	0.84	0.86	0.84	0.87
عدد العبارات	5	5	5	5	5	5

صدق المقياس (الصلاحية)

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، لإبداء رأيهم في الاستبانة سواء من حيث مناسبة فقراتها لأهداف البحث، أو من حيث مدى تغطيتها للجوانب والمجالات المقصودة في الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين التي أبدوها على بعض العبارات، فقد أجريت التعديلات المطلوبة بحيث ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

افراد العينة، واسترجعت منها (133) صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (94%).

جدول رقم (1) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم

استلامها من عينة الدراسة

القياس	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	140	8	133
النسبة	%100	%5	%94

أدوات الدراسة

لقد صممت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، إذ تكوّنت من ثلاثة أجزاء على النحو التالي: الجزء الأول: (محور البيانات الشخصية عن المستجيب): تضمنت المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (4) وهي (النوع - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: ويخص مقياس القيادة المتعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire الذي

صممها باس وأفوليو، (Bass and Avolio, 1990) والمكونة من (20) فقرة، ويتضمن هذا المقياس قياس الابعاد الاربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع المهمة، والإعتبارات الفردية) وهذا المقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين (إطلاقاً، نادراً، احياناً، غالباً، دائماً)

الجزء الثالث: ويخص مقياس الابداع التنظيمي الذي طوره (الغالي ومحمد، 2010) والمكونة من (11) فقرة، وهذا المقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية وذلك باعتبار

%41	55	بكالوريوس
%13	17	دبلوم
%100	133	المجموع

تحليل النتائج واختبار فروض البحث

يشتمل هذا الجزء على عرض النتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختيار فروض البحث لتحديد مدى صحة هذه الفروض، وذلك على النحو التالي:

التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة:

القيادة التحويلية: تشير النتائج في الجدول رقم (4) أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لإبعاد القيادة التحويلية ما بين (2.90 - 3.57)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.25) بانحراف معياري بلغ (0,79). وهذا يشير لتواضع مستوى القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة، حيث لا يرتقي إلى مستوى المأمول من سلوكيات الفعالة في الشركة قيد الدراسة. فقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57)، وهذا يشير إلى مستوى اهتمام القائد على قيم جوهرية، كاحترام والعدالة عند تعامله مع التابعين وهذا يكشف أن المديرين هم قادة، عادة ما يتحدثون عن أهمية القيم المنظمات التي يعملون بها، والتركيز على الرؤى الجذابة الجديرة بالاهتمام، وعلى الجوانب الاخلاقية لأنفسهم، باعتبارها قيما جوهرية بالنسبة اليهم، يليه بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.40)، وهذا يشير حاجة العاملين لمزيد من التقدير والاطراء، والحاجة إلى التطوير الشخصي والتنظيمي، و من خلال الاعتبارات الفردية، يبرز دور القائد عادة بالتصرف كمرشد أو مدرب لتطوير التابعين من خلال إيجاد مناخ داعم إلى أقصى طاقة ممكنة. وتحصل بعد الحفز الفكري على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.16)، وهذا يشير إلى رغبة العاملين

يتناول هذا الجزء تحليل خصائص عينة الدراسة، حيث بلغ حجمها (133) موظف بالمراكز الصحية الخاصة محل الدراسة، ويتضح من الجدول رقم (3) ان أغلب عينة الدراسة من الاناث، حيث بلغت نسبة أفراد العينة من الاناث (57%) من اجمالي أفراد عينة الدراسة، كما يوضح الجدول أن نسبة (43%) من أفراد العينة أعمارهم من 41 - 50 سنة، كما يشير الجدول أن نسبة (41%) من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، كذلك يتضح أن اغلب أفراد العينة الذين لديهم خبرة عمل بالشركة من 11 إلى 15 سنة (49%)، وهذا التنوع في خصائص افراد عينة الدراسة من حيث النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي في المراكز الصحية الخاصة محل الدراسة يؤهل افراد العينة للاجابة على الاسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة والحصول على اجابات أكثر دقة ومعبرة عن الواقع.

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الأولية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	الذكور	57	%43
	الإناث	76	%57
	المجموع	133	%100
العمر	أقل من 30 سنة	10	%7
	من 30 - 40 سنة	32	%24
	من 41 - 50 سنة	57	%43
	من 51 سنة فما فوق	34	%26
	المجموع	133	%100
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنة	40	%30
	من 11 إلى 15 سنة	65	%49
	أكثر من 15 سنة	28	%21
المؤهل العلمي	المجموع	133	100%
	دكتوراه	27	%20
	ماجستير	34	%26

الاجابات عن العبارات المتعلقة بعدد التأثير المثالي كان متوسطاً، ويتراوح ما بين (3.43-3.74)، وتشير النتائج الى مستوى مرتفع من قيام المدير بتفعيل إمكانات العاملين، كما يتضح ان المتوسط الحسابي لمعظم العبارات في مستوى متوسط وهذا يعكس مستوى اهتمام المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من النجاح، وقدرة المدير عالية على استشراف المستقبل، وتمتع المدير في مكان عمل يقدره عالية على إقناع العاملين، وقيام المدير بإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للتأثير المثالي

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب مستوى الاهمية
1	يتمتع المدير المسؤول في مكان عمل يقدره عالية على إقناع العاملين	3.50	0.98	متوسطة	4
2	يتمتع المدير المسؤول يقدره عالية على استشراف المستقبل	63.5	1.05	متوسطة	3
3	يشير المدير المسؤول لدى العاملين روح الحماس للعمل	33.4	0.95	متوسطة	5
4	يقوم المدير المسؤول بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من النجاح	43.6	0.97	متوسطة	2
5	يعمل المدير المسؤول على تفعيل إمكانات العاملين	43.7	0.10	مرتفعة	1
6	المتوسط الكلي	3.57	0.81	متوسطة	

ثانياً: الحفز الفكري

يظهر الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الحفز الفكري حسب المتوسط

الحصول على الاحترام والثقة، والاستقلالية الذاتية، إذ إن القادة الذين يتحلون بهذه السمة يحترمون أتباعهم، ويثقون بهم، ويشجعون التابعين على تجربة أفكار جديدة وحل المشكلات بطريقة إبداعية، تم جاء في المرتبة الاخيرة بعد الدوافع الملهمة بمتوسط حسابي (2.90). وهذا يشير الى حاجة القادة لمزيد من الالتزام بسلوكيات تعتمد على استشارة العاملين لتقبل التحدي، الذي بدوره يؤدي الى إيضاح التوقعات للتابعين، وتحديد اسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، واعطاء معنى للأعمال التي يؤديها التابعون، وتعني أن المديرين يحفزون العاملين ويشجعون على إنجاز مسؤلياتهم، وتحيل أدوارهم ومستقبلهم في الادارات يعملون بها من خلال بت روح التفاؤل والحماس.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

لمتغير القيادة التحويلية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتيب مستوى الاهمية	الدرجة التقديرية
التأثير المثالي	3.57	0.81	متوسطة	1
الحفز الفكري	3.16	0.63	متوسطة	3
الدوافع الملهمة	2.90	0.89	متوسطة	4
الاعتبارات الفردية	3.40	0.70	متوسطة	2
القيادة التحويلية	3.25	0.79	متوسطة	

وفيما يلي تحليل عبارات أبعاد القيادة التحويلية للتعرف

على مستويات كل بعد على حده

أولاً: التأثير المثالي

يوضح الجدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس التأثير المثالي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى جميع

5	متوسطة	1.02	2.6 8	يقوم المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج للحلول	5
	متوسطة	0.63	3.1 6	للمتوسط الكلي	

ثالثاً: الدوافع الملهمه

يوضح الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الدوافع الملهمه حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى جميع الاجابات عن العبارات المتعلقة ببعد الدوافع الملهمه كان متوسطاً، ويتراوح ما بين (2.67-3.04)، وتبين النتائج ان مستوى جميع الاجابات كانت متوسطة وهذا يدل الى مستوى متوسط من قيام المدير بتعبير بكلمات بسيطة عن رؤية ورسالة المنظمة، وتنمية روح الفريق في العمل بين العاملين، وقيام المدير بتحدث بتفأول عن المستقبل، وقيام المدير بالتحدث بحماس ويعبر عن ثقته في تحقيق الأهداف، وتبنى رؤية مقنعة للمستقبل.

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف

المعيارى للدوافع الملهمه

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب الاحمية
1	يتحدث المدير المسؤول بتفأول عن المستقبل	2.9 5	1.0 6	متوسطة	3
2	يعبر المدير المسؤول بكلمات بسيطة عن رؤية ورسالة المنظمة.	3.0 4	0.9 7	متوسطة	1
3	ينمي المدير المسؤول روح الفريق في العمل بين العاملين.	2.9 8	1.0 4	متوسطة	2
4	يتحدث المدير المسؤول بحماس ويعبر عن ثقته في تحقيق الأهداف.	2.9 0	1.0 8	متوسطة	4
5	يتبنى المدير المسؤول رؤية مقنعة للمستقبل.	2.6 7	1.0 7	متوسطة	5
6	للمتوسط الكلي	2.9 0	0.8 9		

الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى جميع الاجابات عن العبارات المتعلقة ببعد الحفز الفكرى كان متوسطاً، ويتراوح ما بين (2.68-3.46)، وتشير النتائج ان مستوى جميع الاجابات كانت متوسطة وهذا يعزى الى مستوى متوسط من قيام المدير بتزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل، وترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة، واهتمام المدير باستمرار على ما يود تحقيقه في حياتهم العملية، وتشجع العاملين على اكتشاف الحلول ابداعية للمشكلات المعقدة، وقيام بتشجيعهم للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج للحلول.

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف

المعيارى للحفز الفكرى

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب الاحمية
1	يهتم المدير المسؤول عنك باستمرار على ما يود تحقيقه في حياتهم العملية	3.3 8	0.91	متوسطة	3
2	يهتم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	3.4 4	0.87	مرتفعة	2
3	يزود المدير المسؤول عنك بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	3.4 6	0.86	متوسطة	1
4	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين على اكتشاف الحلول ابداعية للمشكلات المعقدة	2.8 6	0.91	متوسطة	4

رابعاً: الاعتبارات الفردية

يوضح الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الاعتبارات الفردية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى جميع الاجابات عن العبارات المتعلقة ببعد الاعتبارات الفردية كان متوسطاً، ويتراوح ما بين (3.08-3.67)، وتشير النتائج ان مستوى جميع الاجابات افراد العينة كانت متوسطة وهذا يعزي الى مستوى متوسط من اهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين، والتزام المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين، واحترام قطاعات العاملين، وقيام المدير بتعامل المدير مع كل فرد بطريقة مناسبة له، يتفهم المدير احساس ومشاعر العاملين.

جدول رقم (8)، يوضح المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للاعتبارات الفردية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب مستوى الاهمية
1	يحترم المدير المسؤول قطاعات العاملين معك	3.43	0.90	متوسطة	3
2	يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك	13.5	0.91	متوسطة	2
3	يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك	73.6	0.94	مرتفعة	1
4	يتعامل المدير المسؤول مع كل فرد بطريقة مناسبة له	23.3	0.84	متوسطة	4
5	يتفهم المدير المسؤول احساس ومشاعر العاملين معك	83.0	1.09	مرتفعة	5
	المتوسط الكلي	3.40	0.70		

الابداع التنظيمي: تشير النتائج في الجدول رقم (9) أن مستوى الابداع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً، أذ تروحت المتوسطات الحسابية لإبعاد الابداع التنظيمي ما بين (3.14-3.83)، وبلغ المتوسط الحسابي للابداع التنظيمي ككل (3.48) بانحراف معياري بلغ (0.86). وهذا يشير لتواضع مستوى الابداع التنظيمي لدى عينة الدراسة، حيث لا يرتقي الى مستوى المأمول من سلوكيات الفعالة في الشركة قيد الدراسة. فقد جاء بعد تبني الابداع في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.83)، وهذا يشير الى الحاجة لقيام الشركة بتهيئة خدمات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين وأجراء تعديلات على عملية تقديم الخدمة واعتماد الشركة أنماط جديدة في الادارة (المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية) وإعطاء المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية وإدخال الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها، يليه بعد توافر القدرات الابداعية بمتوسط حسابي (3.14)، وهذا يشير حاجة العاملين لكشف عن المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها و السعي للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة والرفع من روح المجازفة الذي تثير الحماس لتقييم اراء جديدة ومبدعة، واحداث أو تبني التغير المطلوب لصالح انشطة الشركة والمشاركة وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة وتشجيع المقترحات المقدمة من الاخرين.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغير الابداع التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتيب مستوى الاهمية	الدرجة التقديرية
تبني الابداع	3.83	0.69	مرتفعة	1
توافر القدرات الابداعية	3.14	0.89	متوسطة	2
الابداع التنظيمي	3.48	0.86	متوسطة	

3	مرتفعة	0.91	3.8 3	اعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة (المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية)	3
2	مرتفعة	0.83	3.9 3	أعطت الشركة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية	4
4	متوسطة	0.94	3.6 6	أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها	5
	مرتفعة	0.69	3.8 3	المتوسط الكلي لعدد تبني الابداع التنظيمي	

ثانياً: توافر القدرات الإبداعية: يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس توافر القدرات الإبداعية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى جميع الاجابات عن العبارات المتعلقة بعد توافر القدرات الإبداعية كان متوسطاً، ويتراوح ما بين (2.93-3.44)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.06)، وبمستوي أهمية متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.05)، وبمستوي أهمية متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.25)، وبمستوي أهمية متوسطة، وأما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.96)، وبمستوي أهمية متوسطة، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.14)، وبمستوي أهمية متوسطة، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.02)، وبمستوي أهمية متوسطة، وتشير النتائج الى مستوى مرتفع من قيام المنظمة بطرح الخدمات جديدة أو اعتماد عمليات وسياسات جديد لأداء مهامها أو ادخال تعديلات على خدماتها وعملياتها الحالية في جانبها التكنولوجي والإداري.

وفيما يلي تحليل عبارات لمتغير الابداع التنظيمي للتعرف على مستويات كل بعد على حده

أولاً: تبني الابداع: يوضح الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس تبني الابداع حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى جميع الاجابات عن العبارات المتعلقة بعد تبني الابداع كان مرتفعاً، ويتراوح ما بين (3.63-4.10)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.80)، وبمستوي أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.83)، وبمستوي أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.91)، وبمستوي أهمية مرتفعة، وأما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.94)، وبمستوي أهمية متوسطة، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.95)، وبمستوي أهمية متوسطة، وتشير النتائج الى مستوى مرتفع من قيام المنظمة بطرح الخدمات جديدة أو اعتماد عمليات وسياسات جديد لأداء مهامها أو ادخال تعديلات على خدماتها وعملياتها الحالية في جانبها التكنولوجي والإداري.

جدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتبني الابداع

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب مستوى الاهمية
1	قامت الشركة بتهيئة خدمات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين	4.1 0	0.80	مرتفعة	1
2	أجرت الشركة تعديلات على عملية تقديم الخدمة	3.6 3	0.95	متوسطة	5

($R^2=0.737$), اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.543$), أي ان ما نسبته (54%) من التغيرات التي تحدث في الابداع التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي, الحفز الفكري, الدوافع الملهمه, الاعتبارات الفردية), كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0.301$), لمتغير التأثير المثالي, ($\beta=0.309$) للحفز الفكري, ($\beta=0.321$) للدوافع الملهمه, ($\beta=0.272$), وللاعتبارات الفردية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (42.837), كما أن قيمة (t) لمتغير التأثير المثالي تساوي (4.298), والحفز الفكري بلغت (4.989), و الدوافع الملهمه (5.982), وللاعتبارات الفردية تساوي (2.308) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05), وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الرئيسة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي, الحفز الفكري, الدوافع الملهمه, الاعتبارات الفردية) والإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار ابعاد القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي

Sig(t)	R2	R	F المحسوبة	T قيمة المحسوبة	β	الابداع التنظيمي ابعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي
0.000	0.543	0.737	42.837	4.298	0.301	التأثير المثالي
				4.989	0.309	الحفز الفكري
				5.982	0.321	الدوافع الملهمه

جدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوافر القدرات الابداعية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب الاهمية
1	احاول بنفسي اكتشاف المشكلات بحذف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها	3.1	1.25	متوسطة	3
2	اسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة	3.3	1.05	متوسطة	2
3	روح الجفافة لدي تثير الحماس لتقييم اراء جديدة ومبدعة	3.0	0.96	متوسطة	4
4	لا اتردد في احداث أو تبني التغير المطلوب لصالح أنشطة الشركة	2.9	1.02	متوسطة	6
5	اشارك في تعليقات وايداء الرأي في أثناء الدورات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة	3.0	1.14	متوسطة	5
6	اشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	3.4	1.06	مرتفعة	1
	المتوسط الكلي لبعده توافر القدرات الابداعية	3.1	0.89	متوسطة	4

اختبار فروض البحث

لاختبار الفرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد, وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لاختبار الفرض الرئيس التي ينص "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي, الحفز الفكري, الدوافع الملهمه, الاعتبارات الفردية) ومستوى الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة". تم قياس أثر القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي عن طريق تحليل الانحدار المتعدد, حيث يوضح الجدول رقم (12), نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي, حيث يتضح بأن قيمة معامل الارتباط

الجدول رقم (13) نتائج اختبار ابعاد القيادة التحويلية في تبني

الابداع

Sig(t)	R ²	R	F المحسوبة	T قيمة المحسوبة	β	تبني الابداع ابعاد القيادة التحويلية
0.000	0.387	0.622	22.743	3.720	0.225	التأثير المثالي
				5.086	0.334	الحفز الفكري
				4.215	0.280	الدوافع الملهمة
				6.121	0.395	الاعتبارات الفردية

لاختبار الفرض الفرعي الثاني التي ينص "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) وتوافر القدرات الابداعية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة". تم قياس أثر القيادة التحويلية وتوافر القدرات الابداعية عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، ويشير الجدول رقم (14)، نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) في توافر القدرات الابداعية، حيث يتضح بأن قيمة معامل الارتباط ($R^2 = 0.685$)، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.468$)، أي ان ما نسبته (46.8%) من التغيرات التي تحدث في توافر القدرات الابداعية ناتج عن التغير في مستوى ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية)، كما بلغت درجة التأثير ($\beta = 0.526$)، لمتغير التأثير المثالي، ($\beta = 0.190$) للحفز الفكري، ($\beta = 0.337$)، للدوافع الملهمة، ($\beta = 0.531$)، للاعتبارات الفردية.

				2.30	0.2	الاعتبارات الفردية
				8	72	

لاختبار الفرض الفرعي الاول: التي ينص "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) وتبني الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة". تم قياس أثر القيادة التحويلية وتبني الابداع التنظيمي عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، حيث يشير الجدول رقم (13)، نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر ابعاد القيادة التحويلية في تبني الابداع التنظيمي، حيث يتضح بأن قيمة معامل الارتباط ($R^2 = 0.622$)، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.387$)، أي ان ما نسبته (38.7%) من التغيرات التي تحدث في تبني الابداع التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية)، كما بلغت درجة التأثير ($\beta = 0.225$)، لمتغير التأثير المثالي، ($\beta = 0.334$) للحفز الفكري، ($\beta = 0.280$)، للدوافع الملهمة، ($\beta = 0.395$)، للاعتبارات الفردية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (22.743)، كما أن قيمة (t) لمتغير التأثير المثالي تساوي (3.720)، والحفز الفكري بلغت (5.086)، و الدوافع الملهمة (4.215)، وللاعتبارات الفردية تساوي (6.121) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) وتبني الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

مما يدل على تواضع مستوى سلوكيات القيادة التحويلية في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة. حيث لا يرتقى للمستوى المأمول من ممارسات الفعالة في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، وبالأخص في الالتزام بسلوكيات تعتمد على استشارة العاملين لتقبل التحدي، الذي بدوره يؤدي إلى إيضاح التوقعات للتابعين، وتحديد أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، واعطاء معنى للأعمال التي يؤديها التابعون، تحفيز العاملين ويشجعون على إنجاز مسؤلياتهم، وتحويل أدوارهم ومستقبلهم في الإدارات يعملون بها من خلال بت روح التفاؤل والحماس وتشجيع التابعين على تجربة أفكار جديدة وحل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال إيجاد مناخ داعم إلى أقصى طاقة ممكنة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الغالي ومحمد، 2010)، واختلفت مع دراسة (الرشيد، 2018) وعبدالعزيز، (2017).

في حين ان درجة حدوث الابداع التنظيمي بشكل عام في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية كان متوسطاً وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.48)، فقد جاء بعد تبني الابداع في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.83)، مما يدل على أن المنظمة لديها مستوى اهتمام مرتفع لتبني الابداع، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الغالي ومحمد، 2010)، وعبدالعزيز، (2017)، واختلفت مع دراسة (الرشيد، 2018)، يليه بعد توافر القدرات الابداعية بمتوسط حسابي (3.14)، مما يدل على أن مستوى اهتمام توافر القدرات الابداعية لدى الشركة متوسط وبالتالي تحتاج إلى التحسين من خلال زيادة قدرة العاملين في كشف عن المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها والسعي للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة والرفع من روح المجازفة

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (31.818)، كما أن قيمة (t) لمتغير التأثير المثالي تساوي (7.205)، والحفز الفكري بلغت (2.404)، و الدوافع المهمة (5.130)، وللاعتبارات الفردية تساوي (7.313) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع المهمة، الاعتبارات الفردية) وتوافر القدرات الابداعية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

الجدول رقم (14) نتائج اختبار ابعاد القيادة التحويلية في

توافر القدرات الابداعية

توافر القدرات الابداعية ابعاد القيادة التحويلية	β	T قيمة المحسوبة	F المحسوبة	R	R2	Sig(t)
التأثير المثالي	0.526	7.205	31.8 18	0.68 5	0.468	0.000
الحفز الفكري	0.190	2.404				
الدوافع المهمة	0.337	5.130				
الاعتبارات الفردية	0.531	7.313				

النتائج الدارسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى نتائج عديدة، أهمها ما يلي:

ان درجة حدوث سلوكيات القيادة التحويلية في المراكز الصحية الخاصة كان متوسطاً، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.25)،

الابداع التنظيمي ، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الغالي ومحمد،
 2010 والرشيدي، 2018)

أظهرت قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهو من المتوقع
 وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 بين أثر ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري،
 الدوافع الملهممة، الاعتبارات الفردية) في توافر القدرات الابداعية
 من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة
 ، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.685)، كما بينت
 نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد
 القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهممة،
 الاعتبارات الفردية) وتوافر القدرات الابداعية ، وذلك عند
 مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). واتفقت هذه النتيجة مع نتائج
 دراسات (الغالي ومحمد، 2010 والرشيدي، 2018)

التوصيات الدارسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض
 التوصيات وذلك على النحو التالي:

تعزيز الاهتمام بسلوكيات التأثير المثالي نظرا لعلاقته القوية مع
 الابداع التنظيمي المتمثل في تبني الابداع وتوافر القدرات
 الابداعية من خلال اهتمام القائد على بالقيم جوهرية، كاحترام
 والعدالة عند تعامله مع العاملين والتأكيد على أهمية قيمة المنظمة
 لدى العاملين، والتركيز على الرؤى الجذابة الجديرة بالاهتمام
 وكذلك التركيز على الجوانب الاخلاقية لهم، باعتبارها قيما
 جوهرية بالنسبة اليهم، مما يقود الى تعزيز تبني الابداع وتوافر
 القدرات الابداعية.

العمل على الاهتمام بالحفز الفكري لدي العاملين من خلال
 الاحترامهم وزيادة ثقفتهم ، ومنح الاستقلالية الذاتية لهم،

الذي تثير الحماس لتقييم اراء جديدة ومبدعة، وإحداث التغيير
 المطلوب لصالح انشطة الشركة والمشاركة وإبداء الرأي في أثناء
 الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة وتشجيع
 المقترحات المقدمة من الاخرين. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج
 دراسات (الغالي ومحمد، 2010، الرشيدي، 2018)،
 واختلفت مع دراسة (عبدالعزیز، 2017)

أظهرت قبول صحة الفرضية الرئيسة، وهو من المتوقع وجود اثر
 ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد
 القيادة التحويلية ومستوى الابداع التنظيمي من وجهة نظر
 العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة ، حيث إن قيمة
 معامل الارتباط تبلغ (0.737)، كما بينت نتائج الانحدار
 المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية
 (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهممة، الاعتبارات
 الفردية) والإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز
 الصحية الخاصة قيد الدراسة ، وذلك عند مستوى معنوية
 ($\alpha \leq 0.05$). واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الغالي
 ومحمد، 2010 والرشيدي، 2018، Nguyen et al. , 2018
 2021) واختلفت مع دراسة (Setiawan et al. 2021).

أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الفرعية الاولى، وهو
 من المتوقع وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية
 ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي،
 الحفز الفكري، الدوافع الملهممة، الاعتبارات الفردية) وتبني
 الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية
 الخاصة قيد الدراسة، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ
 (0.622)، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو
 دلالة إحصائية بين ت بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي،
 الحفز الفكري، الدوافع الملهممة، الاعتبارات الفردية) وتبني

دراسات إدارية المجلد (3)، العدد (6)، كانون الأول، ص: 150 - 183

أرباب، نحي عنمام (2022)، أثر القيادة التحولية على أداء العاملين، دراسة حالة شركة كوفي السودان، المجلة العربية للتحليل العلمي المجلد (2)، العدد (45)، تموز 2022

الهلاي، الشربيني، (2001) " استخدام نظريتي القيادة التحولية والقيادة - الجرائية في بعض الكليات الجامعية/ دراسة ميدانية" بحث منشور في مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (21)، ص: 19

اماني عبدالعاطي عمر الشيخ محسن محمد قسم الله علي، (2020)، أثر القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (1)، العدد (39)، ص: 92-77.

باي، ديم (2012)، القيادة في المنظمات غير الربحية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

جودة، عدلي رامي، (2002) "، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية"، بحث منشور، مجلة كلية الدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (38)، ص: 87.

الحسيني، بشرى عباس محمد، (2007) "، عملية التعلم المنظمي واثرا في البداع المنظمي - دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة/ بغداد" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، ص: 26

حورية، علي شريف ويوسف، علي شريف، 2019، " دور القيادة التحولية في تحقيق البداع الداري"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، المجلد (12)، العدد (1)، ص: 525-539

خليل عبد الرحمن المعايضة، محمد عبد السلام البوايز (2000)، الموهبة و التفوق، دار الفكر، الأردن.

خيزر كاظم حمود الفريجات (2009)، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

-راوية حسن (2001)، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الرشيد، علي ضبيان شلال. 2018. القيادة التحولية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد. (33)، العدد. (71)، ص: 3-39.

سرور، بادية وقاطي، علي (2022)، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة الزهراء في بيروت، مجلة وميض الفكر، العدد (7)، البلول 2020. ص ص 207-228.

وتشجيع العاملين على تجربة أفكار جديدة وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

ضرورة الاهتمام بسلوكيات الدوافع الملهمه من خلال الالتزام القائد بسلوكيات تعتمد على استشارة العاملين لتقبل التحدي، الذي بدوره يؤدي الى إيضاح التوقعات للعاملين، وتحديد اسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، واعطاء معنى للأعمال التي يؤديها العاملين، تحفيز العاملين ويشجعهم على إنجاز مسؤلياتهم، وتحليل أدوارهم ومستقبلهم في الإدارات التي يعملون بها من خلال بت روح التفاؤل والحماس، مما يؤدي الى تعزيز تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية.

العمل على الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال زيادة من التقدير والاطراء، التطوير الشخصي والتنظيمي، وتصرف القائد عادة كمرشد ومدرّب لتطوير العاملين من خلال إيجاد مناخ داعم الى اقصى طاقة ممكنة، مما يقود الى تحسين مستوى تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية لهم.

اجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجال القيادة التحولية والإبداع التنظيمي للتعرف على علاقة كل منهما بالمتغيرات التنظيمية مثل التمكين النفسي والتعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والروح المعنوية والأداء العاملين والأداء التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

العامري، أحمد عن سالم، (2012) "، السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص 19-39.

طاهر محسن ألعالي والسيد وائل محمد (2010) سلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة

عفاف حسن هادي الساعاتي و محمود عايد حسن المساري (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (3)، المجلد (23).

عفاف، حسن هادي الساعاتي و محمود عايد حسن المساري (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية، العدد (3)، المجلد (23).

علي فاضل فوزي (2022)، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي (دراسة تحليلية يف احدى شركات القطاع الصناعي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (68) - نيسان 2022.

علي، كمال الدين حسن (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (2)

عموده، عبيد حسين أفرح رحيم عيدان (2021)، دور الابداع التنظيمي في تحقيق ريادة الاعمال دراسة تحليلية في شركة أمنية للاتصالات فرعي كربلاء بابل، مجلة أهل البيت العدد: (29): ص 725.

فكرية، عبدالفتاح اساعيل عجينة و رانيا محمد بماء الدين بدرالدين، (2021)، دور القيادة التحويلية في تنمية الابداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - العدد (9) - يونيو 2021.

فكرية عبد الفتاح اسماعيل عجينة و رانيا محمد بماء الدين بدرالدين، (2021)، القيادة التحويلية في تنمية الابداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، المجلد (9)، العدد (9)، ص ص 230-274.

فوزي، علي فاضل (2022) ابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع المنظمي (دراسة تحليلية احدى شركات القطاع الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (68)، نيسان 2022 .

قاسم، صبيحة و احمد حميد على (2011)، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (21).

قنديل، علاء سعيد، (2010) "، القيادة الادارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر، عمان، ص: 61.

القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، (2013) الادارة الاستراتيجية (نظريات-مدخل-أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشهري، وليد بن راشد. (2023). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز -الإلهامي. مجلة العربية لإدارة، المجلد (43)، العدد (1)، ص: 257.

الشيخ، امانى و على، محسن، (2020)، أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (1) العدد (39) ص ص 77-92.

صباح بنت عبدالله و رزان فريد متولي، (2018)، الصومالي أثر القيادة التحويلية على تمكين و إبداع الموظفين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريين في جامعة امملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد (9)، المجلد (2)، ص ص: 2522-3372 .

العامري، احمد سالم، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية، بحث منشور في المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص: 19-34.

العامري، أحمد عن سالم، (2002)، القيادة التحويلية في المؤسسات العاملة : دراسة استطلاعية لأراء الموظفين"، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.

العامري، صالح مهدي والعالبي، طاهر محسن، (2007)، "ادارة الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 410.

عبد المحسن عبد المحسن جودة، صفاء احمد الشريبي، رحاب عادل محمد العراقي (2016) اثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بالتطبيق على شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (40)، العدد (4)، ص ص: 1077-1101.

عبدالعزیز، بونديرة، (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد (10)، مجلد (ج)، ص ص، 311-338.

العبيدي، بشار محمد خليل، العزاوي سحر محمد كريم (2010)، الابداع التنظيمي واثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة الاقتصاد. العدد 21

العتيبي، سعد بن مرزوق (2016)، أثر القيادة التحويلية على تمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العربية للإدارة، مجلد (36)، عدد (1)، يونيو 2016.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2016)، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي * لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد (63)، عدد (1) - يونيو (حزيران) 2016 .

Business Innovation & Technology Management , Vol. (20), No.(1), pp.:23-33.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. and Hartnell, C.A. (2012), "Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: test of mediation and moderation processes", Human Performance, Vol. (25) No. (1), pp: 1-25.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York, NY: The Free Press.

Bass, B. M. (1997), "Does the Transactional-transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries", American Psychologist, Vol. (52), No. (2), pp: 130-9.

Bass, B. M. and Avolio, B. J., (1997). Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995), Multifactor Leadership Questionnaire for Research, Mind Garden, Menlo Park, CA.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006), Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", Journal of Applied Psychology, Vol. (88). No. (2), pp. 207-218.

Bass, B.M.,(1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", European Journal of work and organizational psychology, Vol. (8),No.(1),pp:9-30

Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007), "Follower behaviour and organisational performance: the impact of transformational leaders", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. (13), No. (3), pp. 15-26.

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), "Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders", Academy of Management Journal, Vol. (46), No. (5), pp. 554-571.

Buil, I., Martinez, E. and Matute, J. (2019), "Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality", International Journal of Hospitality Management, Vol. (77), pp. 64-75.

Burns, J. M. (1978), Leadership. New York, NY: Harper and Row.

Burns, J., Leadership. New York: Harper & Row, Burriss, E. R., Detert, J. R., and Chiaburu, D. S. (1978). Quitting before leaving: the mediating effects of

كروش, محمد الأمين . لحرش الطاهر . (2020), دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز, مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية, المجلد (8), العدد (4), ص ص. 14-26. كريم , احمد حميد, 2012 " ، تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية – بحث تحليلي لعينة في المصارف التجارية العراقية", بحث منشور ، مجلة الدارة والاقتصاد ، العدد (91) ، ص ص:219-237

محمد الصيرفي (2008) ، إدارة الأفكار ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر .

محمد, عواد الزيدات (2008) ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر ، الأردن .

محمود, عبد الرحمن الشنطي, (2016) أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (1)، ص ص. 31-57، 27

مغازي, شيماء رشاد حداد والبحيري هشام محمد صبري, (2023), تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة , دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر, مجلة البحوث الإدارية, المجلد (41)، العدد (3)، يوليو 2023.

نعيم , بن علي البيحاني وبسام بن أحمد بالخير, (2024) القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية, مجلة العربية للإدارة ، المجلد (45) ، العدد (3).

نواف, نهار سليم طيشات (2020) دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية, المجلة العربية للإدارة, المجلد (40) ، عدد (3) - سبتمبر (أيلول) 2020.

هيثم, الجندي (2009)، دور الإبداع و تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية

Afsar, B., Badir, Y.F. and Bin Saeed, B. (2014), "Transformational leadership and innovative work behavior", Industrial Management and Data Systems, Vol. (114), No. (8), pp: 1270-1300.

Al Harbi, J.A., Alarifi, S. and Mosbah, A. (2019), "Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation", Personnel Review, Vol. (48), No. (5), pp. 1082-1099.

Alshekaili, S, A., and Boerhannoeddin, Ali. (2011) , " Human capital approach towards enhancing innovation performance in Omani industrial firms: The role of knowledge management ", Progress in

Contemporary Hospitality Management, Vol. (18) No.(6), pp. 469-481.

Goodwin, V.L., Wofford, J.C. and Whittington, J.L. (2001), "A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct", Journal of Organizational Behaviour, Vol. (22). No. (7), pp. 759-774.

Groselj M, Cerne, M, Penger, S, and Grah, Barbara, (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment, European Journal of Innovation Management, Vol. (24) No. (3), pp. 677-706.

Gumusluoglu, L, and Ilsev, A. (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research, Vol (62), pp.461-473.

Hilary, D. and Elspeth, M.,(2003),"Emotional intelligence and transformational Leadership in retailing", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.(24),No.(6),pp:309-317.

Jeevan Jyoti M, D ., (2015),"The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation", Journal of Asia Business Studies, Vol. (9), No (1), pp. 78 – 98.

Jimenez, D, and Valle, R., (2011) , " Innovation, organizational learning, and performance " , Journal of Business Research , Vol (64), PP.408-417.

Jones, G., (1998), "Organizational Theory", 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.

Jung DI, Chow C, and Wu A. (2003), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. Leadership Quarterly; Vol (14), pp:525-44.

Kark, R; Shamir, B and Chen, G., (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", Journal of Applied Psychology, Vol. (88), No.(2): 246-255.

Khan, N.A. and Khan, A.N. (2019), "What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organizational learning, knowledge sharing and social media use in public organizations?", Government Information Quarterly, Vol. (36), No. (4).

Khan, R., Rehman, A.U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. African Journal of Business Management, Vol (3) , No (11), 678-684.

Lee, Y.D., and Jung, G. (2006). Leadership style and innovation ability: An empirical study of taiwanese

psychological attachment and detachment on voice. J. Appl. Psychol. Vol. (93), No. (4), pp 912-922.

Chang, T. (2012), Market Orientation and Innovativeness: The Role of Management Leadership, Business and Marketing Management ,(29), pp.6-10.

Chang, T., (2012)," Market Orientation and Innovativeness: The Role of Management Leadership", Business and Marketing Management , (29), pp.6-10.

Chares, W .Hill and Gareth, R.Jone, (2001)," Strategic Management Theory ,An Intenerated Approach , 5th , New York , p:130

Chen, L., Zheng, W., Yang, B., Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. Leadership & Organization Development Journal, Vol , (37) No. (7), pp 843-859.

Cheung M F.Y., Wong C, (2011) "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", Leadership & Organization Development Journal, Vol. (32), No (7), pp.656-672.

Chuang, Li-Min, Liu, Chun-Chu, Tsai, Wen-Chia, and Huang, Chien-min (2010), "Towards an analytical framework of organizational innovation in the service industry", African Journal of Business Management , Vol (4), No (5), pp. 790-799.

Daniela B, T., (2012), Transformational Leadership : Exploring its Functionality, thesis of doctorat, University of Buchbinderei, Germany, 2012, p5.

Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A. and Spangler, W.D. (1995), "Transformational leadership: an initial investigation in sales management", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. (15), No. (2), pp. 17-29.

Dvir, T.; D. Eden; B. J. Avolio and Shamir, B., (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", Academy of Management Journal, Vol.(45), No (3), pp.735-744.

Elkins T, Keller RT. (2003), Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. Leadership Quarterly; Vol (14), pp 587-606.

Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M. M. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of Business Research, Vol. (65), No. (7), pp. 1040-1050.

Gill, A.S., Flaschner, A.B. and Shacha, M. (2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", International Journal of

- Conceptual and Empirical Extensions”, *The Leadership Quarterly*, 15: 329–354. Conger, M., (2002), “Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. (19), No (3), p:47
- Ribeiro, N., Gomes, D., and Yucel, I. (2018). How transformational leadership predicts employees’ affective commitment and individual performance. *Int. J. Product. Perform. Manag.* Vol. (67), pp:1585–1607.
- Sani A, and Maharani V.. (2012), The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : the mediating effects of organizational citizenship behaviour. *International Journal of Academic Research Part B*; 2012; Vol (4), No (4), pp: 99-103.
- Schepers, J., Wetzels, M. and Ruyter, K.D. (2005), “Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach”, *Managing Service Quality*, Vol. (15), No. (6), pp. 496-508.
- Setiawan, R, Eliyana, A, Pratama, A. (2021), the effect of Transformational Leadership on Organizational Innovation Through Employee Creativity and in the Internal Social Capital in the Pandemic of COVID-19, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol, (20), No (3).
- Shibru, B, and Darshan, G.M (2011) "Transformational Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia) " *Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business*, Vol, (3). No.(5) .
- Sosik JJ, Kahai SS, Avolio BJ. (1998), Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, Vol , (11), No (2), pp:11–121.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S. and Avolio, B.J. (1998), “Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer-mediated groups”, *Creativity Research Journal*, Vol. (11), No. (2), pp: 111-121.
- Sparks, J.R. and Schenk, J.A. (2001), “Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-orders motives in multilevel marketing organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. (22), No. (8), pp: 849-869.
- Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. (38), No. (6), pp: 1068-1106.
- wire and cable companies. *The journal of American Academy of Business*, Vol. (9), No (2), pp:218-222.
- Liao , S, and Wu, C., (2010) , " System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation " , *Expert Systems with Applications*, Vol, (37), pp.: 1096–1103.
- Mahmood, M., Uddin, M. A., and Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees’ creative process engagement: a multi-level analysis. *Manag. Decis.* Vol (57), pp:741–764.
- Majumdar, B. and Ray, A. (2011), “Transformational leadership and innovative work behavior”, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. (37), No. (1), pp:140-148.
- Malik, M.Y., & Awan, A.W. (2016). Impact of Transformational Leadership on organizational innovation: Telecommunication sector of Pakistan, Vol , (6), No (2).
- Masi, R.J. and Cooke, R.A. (2000), “Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. (8) No. (1), pp: 16-47.
- Miao, R., and Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: cross-level moderating role of transformational leadership. *Int. Journal. Environ. Res. Public Health*, Vol, (16), p:1640.
- Nasir, J, Ibrahim R, M, Sarwar M A, Sarwar, B. Al-Rahmi W, M , Alturise, F , Al-Adwan, A, S and Nguyen, N.T., Hooi, L.W. and Avvari, M.V. (2023), "Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. (72), No. (2), pp: 331-360.
- James O, A, and George, O, I., (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, Vol.(2),No.(2),pp:355-361.
- Pearce, C.L. and Ensley, M.D. (2004), “A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPIs)”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. (25), No. (2), pp. 259-278.
- Purwanto, A. (2022) The Role of Leadership Transformational and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance SMEs, *Journal of Industrial Engineering & Research Management*.
- Rafferty, Alannah E. & Griffin, Mark A., (2004), “Dimensions of Transformational Leadership:

- Management Journal, Vol , (38), No (5), pp:1442-1465.
- 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*, Vol (41), No (1), pp:113-132.
- Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, Vol (47): pp: 232-242.
- Uddin, M, (2022), The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs ORIGINAL RESEARCH, April 2022 Vol (13), No (5).
- Yunus, N., and Anuar, S. R. (2012). Trust as moderating effect between emotional intelligence and transformational leadership styles. *Inter. Journal. Contem. Res. Business*, Vol (3), pp:650-663.
- Zuraik, A. and Kelly, L. (2019), "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. (22), No. (1), pp: 84-104.