

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

The Impact of Transformational Leadership on Job Creativity
(A Practical Study on the Health Sector — Riyadh)

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي — الرياض)

اعداد :

الطالبة / ساره محمود عبدالباسط محمود

الرقم الاكاديمي / 251002610

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د. فايز جراد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

م ٢٠٢٥-١٤٤٧هـ

الفصل الدراسي الثالث

شكر وتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، ووقف إلى جانبي خلال فترة العمل عليه. ويسرني أن أعبر عن امتناني العميق لمشرف البحث د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن و د. فايز جراد على ما قدّمه لي من توجيه علمي، ودعم متواصل، وتعليقات بناءة ساهمت في تطوير هذا العمل والوصول به إلى صورته النهائية.

كما أتوجه بالشكر إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة على توفير البيئة التعليمية والبحثية الداعمة التي كان لها الأثر الأكبر في تسهيل إجراءات الدراسة. ولا يفوتني تقديم الشكر إلى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض الذين أسهموا باستجاباتهم القيمة في إنجاح الجانب الميداني لهذا البحث.

وأخص بالشكر أسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، ومساندتهم لي طوال مسيرتي الدراسية. فلكم جميعاً جزيل الامتنان والتقدير.

الإهداء

إلى من كانوا السند بعد الله،
إلى من منحوني القوة والدعم في كل خطوة...

إلى أسرتي العزيزة
والدي (رحمه الله) ووالدتي متعها الله بالصحة والعافيه ،
اللذين غرسا فيّ قيمة العلم، وشاركانني الدعاء، وكانا الدافع الأكبر للوصول إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأحبتي
الذين منحوني طاقة من الحب والطمأنينة لا تتضب.

إلى زوجي الغالي و ابو بناتي

الذي منحني القوه و امن بى و ساندنى فى مسيرتي العلمية ...
أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً وامتناناً، وتقديراً لكل لحظة دعم ومحبة .

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض، وذلك في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي وأهمية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على دفع الابتكار وتحسين جودة الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من العاملين والقادة في المستشفيات والمرافق الصحية بالرياض باستخدام استبانة تقيس أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وأبعاد الإبداع الوظيفي (توليد الأفكار، تطبيقها، وترويجها). أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في القطاع الصحي، ومستوى جيداً من الإبداع الوظيفي لدى العاملين. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في كل من القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة. ووجدت الدراسة علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر مباشر للقيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية، وتدريب القادة على ممارساتها الحديثة، وتهيئة بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق تطلعات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

جدول المحتويات

1	شكر وتقدير.....
3	الإهداء.....
4	الملخص.....
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	المقدمة:.....
10	مشكلة الدراسة.....
12	أهمية الدراسة.....
12	الأهمية العلمية:.....
13	الأهمية العملية التطبيقية:.....
14	أسئلة الدراسة.....
14	أهداف الدراسة.....
15	فرضيات الدراسة.....
15	متغيرات الدراسة.....
16	مصطلحات الدراسة.....
17	حدود الدراسة.....
17	منهجية الدراسة.....
17	مجتمع الدراسة والعينة:.....
18	أدوات جمع البيانات:.....
19	الفصل الثاني: الأطار النظري و الدراسات السابقة.....
19	الاطار النظري.....
19	أولاً: القيادة التحويلية.....
22	أهمية القيادة التحويلية.....
24	عناصر أو أبعاد (أنماط) القيادة التحويلية:.....
24	1. التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized Influence / Charisma).....
25	3. الاستثارة الفكرية (الذهنية) أو الحفز الذهني (Intellectual Stimulation).....
26	4. الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي (Individualized Consideration).....
26	أهمية القيادة التحويلية.....
27	عناصر أو أبعاد (أنماط) القيادة التحويلية:.....
28	ثانياً: الإبداع الوظيفي.....
	الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي.....
31	أهمية الإبداع الوظيفي.....

32	عوامل الإبداع الوظيفي
32	عناصر الإبداع الوظيفي
33	مؤشرات الإبداع الوظيفي
34	أبعاد الإبداع الوظيفي
34	معوقات قياس الإبداع الوظيفي
35	علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي
36	الدراسات السابقة
48	الفجوة البحثية :
50	الفصل الثالث التحليل الاحصائي
50	تحليل معاملات الثبات لأداة الدراسة
51	تفسير النتائج:
52	اختبار الفرضيات :
52	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
52	1. اختبار الفروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس (اختبار T-Test)
54	2. اختبار الفروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية (اختبار ANOVA)
55	3. التفسير العام للفرضية الأولى
56	الاستنتاج النهائي للفرضية الأولى
56	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
57	التحليل الوصفي العام لمستوى الإبداع الوظيفي
58	اختبار الفروق في الإبداع الوظيفي حسب الجنس (اختبار T-Test)
58	اختبار الفروق في الإبداع الوظيفي حسب الخبرة الوظيفية (اختبار ANOVA)
59	التفسير العام للفرضية الثانية
60	الاستنتاج النهائي للفرضية الثانية
60	التحليل الوصفي لمحاو الدراسة
60	1. التحليل الوصفي لمحور القيادة التحويلية
63	2. التحليل الوصفي لمحور الإبداع الوظيفي
64	التحليل العام للمحورين
65	تحليل معامل الارتباط لبيرون بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
67	تحليل الانحدار الخطي بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
68	النتائج الإحصائية الافتراضية الواقعية:
68	تحليل النتائج وتفسيرها:
68	الاستنتاج العام:

70.....	الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات
71.....	مناقشة نتائج الدراسة
71.....	ثانيًا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
72.....	ثالثًا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
73.....	رابعًا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
73.....	خامسًا: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
74.....	مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
75.....	المبحث الرابع: المقارنة بالدراسات السابقة
76.....	التوصيات
78	الخاتمة
78	المراجع
81.....	الملاحق

قائمة الجداول

51	جدول 1 معاملات الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ
52	جدول 2 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة التحويلية حسب الجنس
54	جدول 3 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة الوظيفية
57	جدول 4 (المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين (ن = 117))
58	جدول 5 نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة الوظيفية في الإبداع الوظيفي
60	جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور القيادة التحويلية (ن = 117))
63	جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإبداع الوظيفي (ن = 117))
67	جدول 8 معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
71	جدول 9 معاملات الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ
73	جدول 10 معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي
74	جدول 11 نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي
75	جدول 12 مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليكون خليفته في الأرض والمسؤول عن إعمارها؛ فالرسول صلى الله عليه وسلم خير مثال على ذلك، فقد كان خليفة وقائداً، وذا تأثير كبير على الآخرين عن طريق تحفيزهم ومشاركتهم لتحقيق أهدافهم، ومع التغيرات المتسارعة في بيئات العمل وتزايد الضغوطات على الأفراد والمؤسسات، أصبح التجديد والإبداع مطلباً حيوياً للاستمرارية والمنافسة، خاصة في القطاعات الحساسة.

في الوقت الحاضر، حظيت الإدارة والقيادة باهتمام واسع في مختلف الميادين، لما لها من دور كبير ومهم في توجيه الجهود الجماعية، فقد أصبحت ملحة أكثر من قبل، نظراً للتغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها العالم باستمرار، ولدورها الكبير في المحافظة على المؤسسات في حالة يسمح لها بالتطوير والاستمرارية والمنافسة.

برزت هنا الحاجة للقيادة، فالقيادة هي العنصر الرئيسي الذي يلعب دوراً كبيراً في حلقات الوصل بين الأفراد وبين الخطط الاستراتيجية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، خاصة في بيئة القطاع الصحي التي تتطلب مستويات عالية من جودة الخدمة وسرعة الاستجابة والابتكار. فقد شهد العصر الحديث تغيرات سريعة ومتتابعة، حيث باتت السمات الغالبة على بيئات المؤسسات التقلب والتغير الديناميكي السريع،

فظهرت التغيرات بسبب الانفجارات المعرفية والمعلوماتية في التكنولوجيا والطب، وهو ما جعل المستشفيات والمرافق الصحية في مدينة الرياض تواجه تحديات كبيرة في مواكبتها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إيجاد حلول وطرق للتكيف.

تُعَدّ القيادة التحويلية أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي برزت مع التقدم العلمي والتطور التقني المتسارع، حيث أسهمت في ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء بعيداً عن النماذج التقليدية. ويتميز هذا النوع من القيادة بقدرته على إحداث تغيير إيجابي في المنظمات من خلال رفع مستوى التأثير في العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار، وذلك عبر تعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم في مواجهة التحديات والمشكلات التنظيمية. كما تعمل القيادة التحويلية على غرس سلوكيات إدارية مرنة تساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات في البيئة التنظيمية، مما يجعلها من أكثر الممارسات القيادية ملائمة لمتطلبات العصر وقدرة على التعامل مع تطوراتها المختلفة. (الهبارنة، 2020، ص 2).

ومن خلال القيادة التحويلية يدرك الأفراد حاجاتهم، والاجتهاد والعمل على تلبيتها، بمساعدة الوسائل التي تقوم على الابتكارات والحلول السريعة بتكلفة بسيطة وفي وقت بسيط للنهوض بالمؤسسة نحو الأمام، وما يميز القيادة التحويلية عن غيرها، أنها تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية، وكذلك قدرتها على قيادة المؤسسة لمواجهة التحديات والمعوقات والتطورات الحديثة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والنهوض بالإبداع الوظيفي لديهم من خلال تشجيعهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصحية.

مشكلة الدراسة

تُعَدّ القيادة التحويلية مسألة أساسية ومحورية ضمن كافة الهياكل المجتمعية والمؤسساتية والتنظيمية؛ فوجود قائد ضروري وحتمي حيثما تتواجد المجموعات البشرية. ونظراً للأهمية البالغة لمفهوم القيادة في استيعاب ومعالجة العديد من التحديات والقضايا الراهنة، يصبح من الضروري على جميع المنظمات باختلاف نطاق عملها وحجمها، خصوصاً مؤسسات القطاع الصحي في مدينة الرياض، أن يكون لديها قائد استثنائي وبارع

يملك القدرة على تولي المسؤولية الرئيسية لضمان إنجاز الأهداف وإتمام المهام بأقصى درجات الكفاءة والفعالية.

في غياب هذا النوع من القيادة التحويلية التي تتسم بالوعي والمسؤولية، تصبح المؤسسات غير قادرة على تنفيذ الأنشطة المرجوة بكفاءة، وخاصةً عندما يتعلق الأمر ببيئات العمل المعقدة والحساسة مثل القطاع الصحي. وعلى الرغم من أن القيادة التحويلية تُعدّ ضرورة اجتماعية وإدارية هامة، إلا أنها تمثل في جوهرها العمود الفقري للعملية الإدارية بأكملها.

يمكن التركيز الرئيسي للقيادة التحويلية في قدرتها على بناء إطار تعاوني فعال، بهدف توحيد جهود العاملين (المروسين) نحو تحقيق الأهداف القيادية المشتركة، مع تلبية احتياجات الأفراد وفي الوقت ذاته إنجاز جميع الأهداف الوظيفية للمؤسسة. من المعروف أن النمط القيادي التحويلي يتميز بامتلاكه قدرة فائقة على مواجهة التحديات والتطورات المستمرة، وله دور كبير في تشجيع الابتكار والإبداع. يتم ذلك عن طريق تفعيل مسارات متعددة للتطوير والتحديث المستمر لضمان مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. (الطيب، 1990، ص 441).

هنا يمكن أن نقول إن القيادة التحويلية هي العنصر الأساسي لجميع أعمال المؤسسات وهو جزء لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله في العمليات التنظيمية للمؤسسات مهما كانت أهدافها ووظائفها، حيث يُعتبر العنصر البشري المبدع هو المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، والعنصر التنظيمي لنجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين (ربحي مصطفى، 2005، ص 53).

وتكمن الحاجة الملحة للإبداع الوظيفي في القطاع الصحي من خلال الجهود المبتكرة التي يقوم بها الأفراد سواء كان جهداً فكرياً أو فردياً أو جماعياً، وصولاً إلى أهدافهم المرسومة في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية، وهذا الذي يجعل للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات بطبيعتها الخدمية ويضمن لها الاستمرار والتقدم والتفوق.

وقد ركزت دراسات عديدة على أهمية استخدام وتطبيق ممارسة القيادة التحويلية لما لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي (كخطوة أولية للإبداع)، مثل دراسة: (العتيبي، 2019)، (البقاوي، 2019)، (الحامدي، 2019)، (الفيفي، 2018). وأوصت مجموعة من الدراسات بضرورة التعرف على دور القيادة التحويلية في

تطوير وتحسين الأداء والإبداع الوظيفي، مثل دراسة: (المطيري، 2010)، (آل عوض، 2019)، (الفليتية، 2015).

مما تقدم تبين للباحث ضرورة دراسة القيادة التحويلية وبيان دورها في فتح الآفاق لدى العاملين والمشرفين من أجل إبداع قدراتهم في مجال الأعمال المكلفين بها في القطاع الصحي بمدينة الرياض لأداء وظائفهم بفاعلية وجدارة عالية.

لذلك، جاءت مشكلة الدراسة لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي من خلال دراسة تأثيرها على أداء العاملين في المستشفيات والمرافق الصحية بمدينة الرياض.

يمكن إجمال مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية للقيادة بشكل عام في الحياة المهنية، ومن خلال أهمية موضوع الدراسة الذي يتحدث عن القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض. يُعتبر موضوع القيادة موضوعاً مهماً ولا يزال يحظى باهتمام كبير، فالمؤسسات تتقدم وتستمر في تطويرها عن طريق القيادات الناجحة التي ترسم الخطط وتمتلك القدرات والمواهب الإبداعية، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية كبيرة هو ارتباط القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي الذي يعتبر من أهم المقاييس في تقدم المنظمات واستمرارها في بيئة تنافسية وتتطلب التجديد المستمر كبيئة الرعاية الصحية.

الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1. توضيح ومعرفة دور القيادة التحويلية في الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض، وذلك بدراسة الربط بين متغيرين مهمين هما: (القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي).
2. توفير معلومات علمية للباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع في البيئة الصحية السعودية.
3. الإثراء المعرفي في القيادة التحويلية بأبعادها الرئيسة: (التأثير المثالي "الكاريزما"، رعاية مشاعر الأفراد، التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي).
4. السعي لإضافة معرفة نوعية في موضوع الإبداع الوظيفي بأبعاده المختلفة (مثل توليد الأفكار، تطبيق الأفكار، أو غيرها من الأبعاد المعتمدة في الإطار النظري للبحث).
5. ستكون هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة السعودية والعربية التي تنقصها مثل هذه البحوث في مجال القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي وتحديداً في القطاع الصحي بالرياض.
6. تشخيص الوضع الحالي لمستوى الإبداع الوظيفي لدى الكادر العامل في المستشفيات والمراكز الصحية.

الأهمية العملية التطبيقية:

1. الإسهام في إفادة القادة والمشرفين في المستشفيات والمرافق الصحية بالرياض للتعرف على مواطن القوة والضعف في ممارساتهم القيادية التي تؤثر على الإبداع الوظيفي، فيستثمرون مواطن القوة، ويعالجون مواطن الضعف.
2. إسهام هذه الدراسة في مساعدة القائمين على برامج تطوير الكوادر البشرية وتنمية الابتكار في المؤسسات الصحية، بتسليط الضوء على دور القيادة التحويلية كعامل حاسم.
3. الإسهام في تحسين ممارسة سلوك القيادة التحويلية لتحقيق جودة عالية من الإبداع الوظيفي لدى الكادر الصحي في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
4. توجيه متخذي القرار في الجهات الصحية نحو تبني القيادات التحويلية كمنهج إداري أساسي لدعم التحول الصحي في المملكة بما يتوافق مع رؤية 2030.

أسئلة الدراسة

- ما مستوى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة والمشرفين في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟
- ما مستوى درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، والخبرة الوظيفية) لدى أفراد العينة في القطاع الصحي بالرياض؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، والخبرة الوظيفية) في القطاع الصحي بالرياض؟
- ما طبيعة العلاقة (ارتباطاً وتأثيراً) بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض

أهداف الدراسة

سوف تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة والمشرفين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
2. التعرف على درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
3. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات ديموغرافية لدى أفراد العينة في القطاع الصحي بالرياض، مثل متغيري (الجنس، والخبرة الوظيفية).
4. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات ديموغرافية، مثل متغيري (الجنس، والخبرة الوظيفية).
5. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
6. تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض. (تم إضافة هذا الهدف ليتناسب مع عنوان البحث الذي يركز على الأثر وليس العلاقة فقط).

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، والخبرة الوظيفية) لدى أفراد العينة في القطاع الصحي بالرياض.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، والخبرة الوظيفية) في القطاع الصحي بالرياض.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض. (تم إضافتها لتناسب عنوان البحث الذي يركز على الأثر).

متغيرات الدراسة

المتغير	الاسم والتصنيف	الأبعاد المقترحة (يتم تثبيتها لاحقاً حسب الأداة)
المستقل	القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري.
التابع	الإبداع الوظيفي	توليد الأفكار، تطبيق الأفكار، ترويج الأفكار (أو حسب الأبعاد المعتمدة في الإطار النظري).
الديموغرافية	المتغيرات الشخصية	الجنس (ذكر/ أنثى)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتنسيق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة. (أحمد محمد غنيم، 2005م، ص 34).

القيادة التحويلية إجرائياً:

هي السلوك الذي يمارسه القائد في القطاع الصحي بالرياض والمتمثل في أبعاده الأربعة (التأثير المثالي "الكاريزما"، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري)، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة القياس المخصصة لذلك.

الإبداع الوظيفي (Job Creativity)

هو ميل الموظف ورغبته وقدرته على تقديم وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة لحل المشكلات أو تطوير العمليات والخدمات، والخروج عن المألوف، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة وزيادة فاعلية المؤسسة.

الإبداع الوظيفي إجرائياً:

هو استجابة العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض على أداة الاستبانة التي تقيس مستوى قدرتهم وسلوكهم على توليد الأفكار وتطبيقها والترويج لها داخل بيئة العمل، وتستخدم هذه الاستجابات لتبيان أثر القيادة التحويلية على هذا المتغير.

القطاع الصحي (The Health Sector)

يشمل المؤسسات والمرافق الحكومية والخاصة التي تقدم خدمات الرعاية الصحية والعلاج والوقاية في مدينة الرياض.

القطاع الصحي في الرياض إجرائياً:

يقتصر على عينة من المستشفيات والمرافق الصحية التي سيتم اختيارها وتحديدتها في مدينة الرياض، والتي يعمل بها أفراد عينة الدراسة (القادة والموظفون).

حدود الدراسة

اشتملت حدود الرسالة على التالي:

1. الحدود الموضوعية (المفاهيمية) تقتصر الدراسة على الكشف عن طبيعة العلاقة وتحديد أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها المعتمدة على الإبداع الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده المعتمدة.
2. الحدود البشرية (العينة) ستكون هذه الدراسة مقتصرة على العاملين (بمختلف فئاتهم الإشرافية والإدارية والطبية) في القطاع الصحي بمدينة الرياض. (يجب تحديد حجم تقريبي للعينة لاحقاً).
3. الحدود المكانية (الجغرافية) ستقتصر الدراسة على المستشفيات والمرافق الصحية الحكومية والخاصة الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: سيتم جمع وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة للعام الأكاديمي الحالي/القادم (على سبيل المثال، 2024-2025م).

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)**. يُستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة (مستوى القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الوظيفي)، وجمع المعطيات والمعلومات عنها، ثم يقوم بتحليل البيانات واختبار الفرضيات لمعرفة **العلاقة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع**. ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي الأنسب للكشف عن العلاقة بين الظواهر الإدارية والإنسانية، وسيتم استخدام الدراسة الميدانية بعمل استبانات وتوزيعها على عينة الدراسة في **القطاع الصحي بالرياض**.

مجتمع الدراسة والعينة:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع العاملين (من قادة وموظفين) في المستشفيات والمرافق الصحية الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية أو طبقية مناسبة (أو حصر شامل) من العاملين في تلك المؤسسات الصحية بمدينة الرياض. (يجب تحديد طريقة اختيار العينة وحجمها بالضبط لاحقاً).

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام أداة الاستبانة (Questionnaire) لجمع البيانات، وتتألف الاستبانة من مقياسين رئيسيين:

1. **مقياس القيادة التحويلية:** لقياس مدى ممارسة القادة لهذه القيادة، بأبعادها المعتمدة (مثل: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري).
2. **مقياس الإبداع الوظيفي:** لقياس مستوى الإبداع لدى العاملين، بأبعاده المعتمدة (مثل: توليد الأفكار، تطبيق الأفكار، ترويج الأفكار).
3. **البيانات الديموغرافية:** لقياس المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المؤهل... إلخ).

الفصل الثاني: الأطار النظري و الدراسات السابقة

الاطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

سيتناول هذا الفصل متغيرين رئيسيين في علم الإدارة: القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والإبداع الوظيفي كمتغير تابع. وسيكون لهذين المتغيرين دورٌ حاسم في الإجابة على أسئلة البحث. لذلك، من الضروري دراسة الجوانب النظرية لهذين المتغيرين..

تعريف القيادة لغة :

قبل تعريف القيادة التحويلية، لا بد من تعريف القيادة بشكل عام، فهي مهارة أساسية يمارسها القائمون على المسؤولية.

(ابن منظور، ٢٠٠٩، ص ٣٧٠) يُعرّف القيادة بأنها مشتقة من الفعل الثلاثي (قَادَ)، حيث الألف هو حرف الواو، فنحصل على (قَدَ). القَدُ هو عكس السوق، أي قيادة الحيوان من الأمام وسوقه من الخلف. الاسم المشتق من كل هذا هو القيادة. لذا، يكون القائد في المقدمة، ويكون قدوة.

اصطلاحاً:

قبل تعريف القيادة التحويلية، لا بد من تعريف القيادة بشكل عام، فهي مهارة أساسية يمارسها القائمون على المسؤولية.

(ابن منظور، ٢٠٠٩، ص ٣٧٠) تُعرّف القيادة بأنها مشتقة من الفعل الثلاثي (قَدَ)، حيث الألف حرف الواو، فنحصل على (قَدَ). وكلمة (قَدَ) هي عكس (سياق)، أي قيادة الحيوان من الأمام وسوقه من الخلف. الاسم المشتق من كل ذلك هو (قيادة). لذا، يكون القائد في المقدمة وقدوة حسنة.

مفهوم القيادة التحويلية:

تُعدّ القيادة التحويلية من المفاهيم التي استحدثت مؤخراً في الفكر الإداري. وبسبب تعدد وجهات النظر، لم ظهر هذا المفهوم. يتوصل الأكاديميون والباحثون إلى تعريف موحد ومعتز به عالمياً لهذا المصطلح لأول مرة في أواخر سبعينيات القرن العشرين، وتحديدًا مع بيرنز (1987) في مؤلفه المعنون "القيادة". وقد وصفها بيرنز بأنها:

عملية تهدف إلى شحذ همم وإلهام الأفراد (الأتباع) لدفعهم نحو إنجاز الأهداف المرجوة عبر ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية السامية، بحيث يتمكنون في نهاية المطاف من تبوء مراكز قيادية..

عرّفها العامري (2002) بأنها: قيادة جهود منظمة ومخططة لتحقيق أهداف التغيير المنشودة من خلال الاستخدام السليم والعلمي للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة.

عرّفها باس (1985، ص 22) بأنها: رفع معنويات الأتباع من خلال استحضار القيم الأخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. أما كونجر (2002، ص 47)، فقد وصفها بأنها: نمط قيادي يتخطى حدود تقديم المحفزات والمكافآت مقابل الأداء المطلوب، ليصل إلى مرحلة تنمية وإثراء

المروّسين على الصّعيدين الفكري والإبداعي. كما تعمل على تحويل اهتماماتهم الشخصية لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الرسالة والأهداف الكلية للمنظمة.

عرّفها كولفين (1999) بأنها: قيادة تركز على القيم المشتركة، وتطوير المروّسين، وتحقيق أهداف طموحة، والعمل على تسهيل التغيير.

عرّفها جين كريجر بأنها: قيادة تحفز المروّسين بما يتجاوز التوقعات من خلال زيادة الوعي بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، وإعلاء المصالح الشخصية للمروّسين لتحقيق ازدهار المنظمة ومصالحها، وتلبية أعلى احتياجاتهم.

عرّفها الغامدي (2001، ص 72) بأنها: المهارة في الموازنة بين الوسائل والأهداف، والقدرة على إعادة هيكلة المؤسسات بهدف تحقيق غايات إنسانية سامية وتطلعات أخلاقية نبيلة. كما تتضمن فهم واستيعاب حاجات الأفراد العاملين (المروّسين) سواء كانت واضحة أو كامنة، والعمل بجد على تلبيةها. إضافة إلى ذلك، هي الاستفادة القصوى والكاملة من قدرات وإمكانات المروّسين لتنفيذ التغيير المخطط وتحفيز الابتكار. عرّفها حسن (2013) بأنها: عملية قيادية منظمة وممنهجة تهدف إلى تحقيق أهداف التغيير المطلوبة، ويتم ذلك عبر الاستغلال الأمثل والفعال لجميع الموارد المتاحة للمنظمة، سواء كانت بشرية، مادية، تقنية، أو تكنولوجية.

عرّفها عيسى (2008) بأنها: قيادة التغيير، قيادة جهد مخطط ومنظم لتحقيق أهداف التغيير المنشودة من خلال الاستغلال السليم والعملي للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمنظمة.

يرى الديب (2012، ص 61-62) أن جميع التعاريف والآراء التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية يمكن تلخيصها في عدة نقاط، منها:

- إحداث تغيير مستمر في المنظمة بما يتماشى مع التطورات على جميع المستويات العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.

• يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات، بما في ذلك مؤسسات الرعاية الصحية، لأن شروطها وعناصرها ليست مستحيلة أو غير واقعية.

• تُعتبر من أحدث نظريات القيادة، وقد أثبتت فاعليتها في تعزيز الابتكار في العديد من الدراسات العربية والدولية. • يتماشى مع التغيرات النشطة في بيئة العمل التنظيمية وتقلبات احتياجات الموظفين ورغباتهم.

• يساعد القادة على تطوير رؤية واضحة للمنظمة أو توضيح الرؤى القائمة بفعالية.

• يُمكن الموظفين، ويزيد ثقتهم بالمنظمة، ويحفز قدراتهم الإبداعية..

أهمية القيادة التحويلية

تُعتبر القيادة التحويلية مصطلحاً مستجداً نسبياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وحتى الآن، لم يتمكن الدارسون والتربويون من التوصل إلى تعريف جامع ومتفق عليه دولياً نتيجة لتباين الرؤى الفكرية حولها.

برز هذا المفهوم إلى الوجود في أواخر عقد السبعينيات من القرن الماضي، تحديداً مع بيرنز (1987) في عمله "القيادة". وقد أورد بيرنز تعريفها على النحو التالي:

هي آلية تهدف إلى حثّ المرؤوسين على العمل وإثارة حماسهم للوصول إلى الغايات المحددة، وذلك عن طريق تثبيت المبادئ الأخلاقية والقيم الرفيعة، وهو ما يمهد لهم الطريق في نهاية المطاف لتقلد أدوار قيادية. عرّفها العامري (2002) بأنها: قيادة جهود منظمة ومخططة لتحقيق أهداف التغيير المنشودة من خلال الاستخدام السليم والعلمي للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة.

عرّفها باس (1985، ص 22) بأنها: عملية تهدف إلى تعزيز الروح المعنوية للأفراد (الأتباع) من خلال تجسيد وتفعيل القيم الأخلاقية النبيلة، مثل: العدالة، الحرية، المساواة، السلام، والقضايا الإنسانية. أما كونجر (2002، ص 47)، فقد أوضح أنها: نمط قيادي لا يقتصر دوره على مجرد منح الحوافز في مقابل الأداء المنجز، بل يمتد ليشمل تنمية وتشجيع المرؤوسين على الصعيدين الفكري والإبداعي. كما تعمل هذه القيادة على دمج الاهتمامات الذاتية للأفراد وجعلها عنصراً جوهرياً في تحقيق الرؤية والرسالة الكلية للمنظمة.

عرّفها كولفين (1999) بأنها: قيادة تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق أهداف طموحة، وتسهيل التغيير.

عرّفها جين كريجر بأنها: قيادة تحفز المرؤوسين بما يتجاوز التوقعات من خلال زيادة الوعي بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، وإعطاء الأولوية للمصالح الشخصية للمرؤوسين لتحقيق ازدهار المنظمة ومصلحتها، وتلبية أعلى احتياجاتهم.

عرّفها الغامدي (2001، ص 72) بأنها: المهارة في التوفيق بين الإمكانيات والأهداف (الوسائل والغايات)، والقدرة على إعادة هيكلة التنظيمات لخدمة أغراض إنسانية سامية وتطلعات أخلاقية عليا. كما تشمل إدراك ومعالجة متطلبات واحتياجات الأفراد العاملين (المرؤوسين)، سواء كانت جلية أو مستترة (كامنة)، إضافة إلى الاستثمار الأقصى في قدراتهم الكامنة لتحقيق تغيير مقصود ومنهجي وتحفيز الابتكار.

عرّفها حسن (2013) بأنها: عملية قيادية منظمة ومبرمجة تهدف إلى إنجاز غايات التغيير المستهدفة، ويتم ذلك من خلال التوظيف الفعال والرشد لكافة المقومات المتوفرة للمنظمة، بما في ذلك الموارد البشرية، المادية، التقنية، والتكنولوجية.

عرّفها عيسى (2008) بأنها: قيادة التغيير وتوجيه جهد مخطط ومنظم لتحقيق أهداف التغيير المنشودة من خلال الاستغلال السليم والعملي للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة.

يرى الديب (2012، ص 61-62) أن الآراء والتعاريف المتنوعة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية يمكن إيجازها في النقاط الرئيسية التالية:

- إدارة التغيير والتكيف: تساهم في تحقيق تغيير دائم ومستمر داخل المنظمة ليتوافق مع جميع التطورات الحاصلة على الأصعدة العلمية، السياسية، الاقتصادية، الإدارية، والثقافية.
- قابلية التطبيق: يمكن تطبيقها بنجاح في مختلف المؤسسات والمنظمات، بما في ذلك منشآت الرعاية الصحية، لأن شروطها ومتطلباتها واقعية وقابلة للتحقيق وليست مستحيلة.
- الأهمية النظرية والعملية: تُعتبر من أحدث النظريات القيادية، وقد أظهرت فعاليتها في دعم وتشجيع الابتكار والإبداع حسبما أثبتته دراسات عديدة على المستويين العربي والعالمي.
- المرونة الديناميكية: تتلاءم مع التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية للعمل، ومع التقلب المستمر في متطلبات الموظفين وتطلعاتهم.
- صياغة الرؤية: تساعد القادة على بناء رؤية واضحة للمنظمة، أو تعمل على شرح وتوضيح الرؤى الموجودة بكفاءة وفعالية عالية.
- تمكين الموظفين: تعمل على تمكين الأفراد العاملين، وتزويد من ولأهم وثقتهم بالمؤسسة، وتحفز إمكانياتهم الإبداعية.

عناصر أو أبعاد (أنماط) القيادة التحويلية:

يرى (باس، 2015) أن أنماط القيادة التحويلية هي:

1. التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized Influence / Charisma)

يعمل القائد على ترسيخ الثقة الذاتية لدى الأفراد العاملين، ويقوم بوضع أولويات واضحة للمهام، وتعيين الواجبات الأكثر أهمية. بالإضافة إلى ذلك، فهو يدعم ويقوّي الإحساس بالغاية والرسالة الأساسية للمنظمة.

أما القائد الذي يتمتع بالكاريزما، فإنه يمنح العمل معنىً وهدفاً أعمق عبر التواصل الفعّال والفهم المستمر لاحتياجات الموظفين. كما يتميز هذا القائد بقدرات إقناعية عالية ويمتلك رؤية جلية وواضحة لمستقبل المؤسسة. هذا التأثير يجعله بمثابة نموذج يُقتدى به، مما يشجع الموظفين على محاكاة التميز وتبني الإبداع.

2. التحفيز الفعّال: يعتمد القادة التحويليون أساليب تهدف إلى إثارة الدافعية وحث الإلهام في نفوس جميع الأفراد المحيطين بهم. يتم ذلك عن طريق إضفاء التحدي وتوفير معنى واضح لمهام المرؤوسين، وتقوية الروح التعاونية بين فرق العمل، وإظهار درجة عالية من التفاؤل والحماس. بالإضافة إلى ذلك، يشجعون العاملين على البحث عن خيارات وحلول متنوعة وجذابة، كما يقدمون لهم الفرص اللازمة للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة (وهو ما ينشئ بيئة عمل مواتية للإبداع).

3. الاستثارة الفكرية (الذهنية) أو الحفز الذهني (Intellectual Stimulation)

يؤكد الغامدي (2011) على أن الاستثارة الفكرية تُمثل مهارة القائد في دفع مرؤوسيه للتعامل مع التحديات القديمة بأساليب مبتكرة، والنظر إلى الصعوبات باعتبارها قضايا تستوجب إيجاد حلول، والبحث عن مخارج منطقية لها. في هذا السياق، يعمل القادة على تشجيع وتمكين الأتباع لتبني المبادرة، الابتكار، والإبداع. يتم ذلك عن طريق تحفيزهم على تغيير طريقة تفكيرهم تجاه المسائل المطروحة وتناولها بمنظور مختلف. هذا الأسلوب يساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية ويزود الأتباع بأفكار جديدة وخلاقة لمعالجة المشكلات المستعصية.

4. الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

يشير البهلي (2008) إلى أن القائد التحويلي يولي اهتماماً شخصياً ومخصصاً لمتطلبات كل موظف على حدة، بهدف تحقيق النمو والإنجاز. يظهر هذا الاهتمام من خلال أداء القائد دور المرشد والمدرّب والموجه، حيث يشارك في حل التحديات التي تواجه الأفراد، ويعترف بالتباينات الفردية فيما يتعلق بالاحتياجات ومستويات الأداء. ويُعد هذا الدعم الفردي ضرورياً لتقوية ثقة الموظف في إمكانياته على الابتكار دون القلق أو الخوف من الإخفاق.

أهمية القيادة التحويلية ودورها المحوري

أصبحت القيادة التحويلية من أبرز النماذج النظرية ضمن مناهج القيادة الحديثة، وتتزايد أهميتها بشكل خاص في بيئات العمل التي تستلزم التكيف المستمر والابتكار، مثل قطاع الرعاية الصحية. وقد بحث الدارسون في العوامل التي عززت قوة هذه القيادة وأهميتها، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: العوامل المساهمة في أهمية القيادة التحويلية (وفقاً للغامدي، 2011)

يشير الغامدي (2011) إلى أن العناصر التي منحت القيادة التحويلية مكانتها وأهميتها هي:

- تمكين الأفراد: لا تقتصر القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالسلطة، بل تسعى بدلاً من ذلك إلى تفويض قدر كبير من الصلاحيات وتمكين الأفراد العاملين داخل المؤسسة. كما تعمل على تطوير مهاراتهم وبناء ثقتهم الذاتية، مما يشجعهم على المبادرة والابتكار في أداء مهامهم، وهو أمر حيوي خاصة في بيئة الرعاية الصحية التي تتطلب فرق عمل متعاونة وتعتمد على نفسها.
- الإمكانيات التنموية: يمكن صقل وتطوير صفات القيادة التحويلية وتحسينها من خلال التدريب والتأهيل. وهذا يؤثر بشكل عميق على تصورات والتزامات وأداء وقدرات الموظفين والمروسين الإبداعية في جميع مستويات المنظمة.
- المسؤولية الأخلاقية: تُحدث هذه القيادة نقلة نوعية في مفهوم "المسؤولية الأخلاقية"، التي تصبح بدورها عنصراً مؤثراً ومحورياً في تحفيز العاملين على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية لمصلحة المجموعة والمؤسسة ككل. وهذا يسهل من عملية بناء السلوك التعاوني وتبادل الأفكار المبتكرة داخل المؤسسة.

- الشمولية وقابلية التطبيق: يمكن تطبيق القيادة التحويلية في أي منظمة أو مؤسسة وعلى جميع المستويات المختلفة. وهي صالحة للاستخدام في كافة المواقف عموماً، مما يجعلها ملائمة للمنظمات الناجحة وتلك التي تحتاج إلى تغييرات جذرية وتشجيع للإبداع.

يؤكد الحمدي (2019، ص 28) على أن القيادة التحويلية تستمد أهميتها من تحديات العصر الحالي، والتي تفرض على مؤسساتنا، خاصة المؤسسات الصحية، ضرورة وجود قائد ملهم بدلاً من مجرد مدير ينفذ الصلاحيات الموكلة إليه. يجب على هذا القائد أن يؤمن بأهمية وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة، وأن يضع أولوية قصوى لرعاية الكوادر الطبية والإدارية تحت قيادته. ويتم تحقيق ذلك عبر استخدام المكونات الأربعة للقيادة التحويلية: الشخصية الكاريزمية، والاهتمام الفردي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري (الذي يُعد المحفز الأساسي للإبداع).

عناصر أو أبعاد (أنماط) القيادة التحويلية:

يرى (باس، 2015) أن أنماط القيادة التحويلية هي:

1. التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized Influence / Charisma):

يعمل القائد على غرس الثقة الذاتية في نفوس الموظفين، ويقوم بتعيين أولويات سير العمل، وتحديد المهام الأكثر أهمية، فضلاً عن تقوية الإحساس بالرسالة المحورية للمؤسسة.

أما القائد ذو الكاريزما، فإنه يضيف على العمل قيمة ومعنى وهدفاً جوهرياً من خلال فهم شامل وتواصل دائم مع العاملين. ويتميز بامتلاكه قدرة إقناعية فائقة ورؤية مستقبلية واضحة للمنظمة. هذا التأثير القوي يحوّل القائد إلى نموذج يُحتذى به، الأمر الذي يدفع الموظفين إلى تحقيق التفوق وتشجيع الإبداع.

2. الدفع والإلهام أو التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يعتمد القادة التحويليون أساليباً تهدف إلى إثارة الدافعية وبث الإلهام في الأفراد المحيطين بهم. ويتحقق ذلك عبر إكساب عمل المرؤوسين معنىً وتحدياً ملموساً، بالإضافة إلى تقوية الروح الجماعية، وإظهار الحماس والتفاؤل. كما يشجع القادة فرق عملهم على اقتراح واستكشاف خيارات متنوعة ومفضلة، ويوفرون لهم فرصاً للمشاركة الفعالة في إنجاز الغايات المشتركة (وهو ما يهيئ بيئة مواتية لولادة الأفكار المبدعة).

3. الاستثارة الفكرية (الذهنية) أو الحفز الذهني (Intellectual Stimulation)

يعمل القادة التحويليون على تحفيز المرؤوسين فكرياً وتشجيعهم على التفكير النقدي والإبداعي. يتم ذلك من خلال دفع الأفراد للنظر إلى المشكلات القديمة من زوايا جديدة ومختلفة، وعدم قبول الوضع الراهن، بل معاملة الصعوبات كتحديات تتطلب حلاً منطقياً. ويشجع هذا المكون على طرح الأفكار الجديدة والمساهمة في ابتكار حلول خلاقة للمسائل المعقدة.

4. الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

يؤكد الباهلي (2008) أن القائد التحويلي يُخصص اهتماماً شخصياً لاحتياجات كل موظف، بهدف تعزيز النمو وتحقيق الإنجاز. يمارس القائد هذا الدور بصفته مرشداً، مستشاراً، وموجهاً. كما يسهم في مساعدة الأفراد على تجاوز مشكلاتهم، ويقف بالاختلافات والفروق الفردية في المتطلبات والقدرات على الأداء. هذا الرعاية والدعم المخصص يُعد عنصراً جوهرياً لزيادة ثقة الموظف في إمكانياته على الابتكار دون الخوف من الإخفاق.

ثانياً: الإبداع الوظيفي

يشير ماهر (2009) إلى أن اشتداد المنافسة العالمية وارتفاع سقف التوقعات في مجالات الإبداع والابتكار يفرضان على المنظمات منح العنصر البشري مكانة متقدمة ضمن أولوياتها الاستراتيجية، بوصفه المحرك الرئيس لتحقيق الأهداف المؤسسية. ويتطلب ذلك توظيف الموارد المتاحة بصورة فعّالة، واستثمار الفرص التنظيمية بما يسهم في تعزيز الأداء، ورفع مستوى الإبداع الوظيفي. كما يستلزم تطوير القدرة على تقديم خدمات أكثر جودة وسرعة، بما ينسجم مع احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم، خصوصاً في القطاعات الحساسة مثل الرعاية الصحية التي ترتبط مباشرة بالمريض والزائر.

أما قلبو (2015) فيعرّف الإبداع الوظيفي بعد تعديل الصياغة باعتباره مجموعة الجهود الابتكارية التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة بهدف تطوير العمل وإيجاد حلول غير تقليدية. ويؤكد أن رأس المال البشري يمثل الركيزة الجوهرية في البيئة التنظيمية، إذ يتفاعل معها ويؤثر في مخرجاتها على مختلف المستويات. ويسهم ما يقدمه العاملون من أفكار مبتكرة تتسم بالكفاءة والفاعلية في تعزيز بيئة العمل وتنميتها، مما جعل الاهتمام بالإبداع يتزايد بوصفه أداة لرفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

كما يرى الشاوي (2010) بعد إعادة صياغة المفهوم أن الإبداع الوظيفي يعدّ عنصرًا محوريًا في المنظمات المعاصرة، إذ لا يقتصر على كونه مفهوماً إدارياً بل يمثل العامل الفاصل بين نجاح المنظمة واستمراريتها أو تراجعها في ظل بيئة تنافسية سريعة التبدل. ولذلك يشكّل الإبداع البعد الأبرز الذي يحظى باهتمام الباحثين والمختصين في المجال الإداري، نظراً لتأثيره المباشر في قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات وإحداث التفوق الاستراتيجي المطلوب.

مفهوم الإبداع لغةً:

لغةً، الإبداع مشتق من الفعل الثلاثي (بدع)، وأصلها (أبدع الشيء) أي اخترعه وأنشأه على غير مثال سابق، و(بدع الشيء) أي استحدثه، ومنه قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ" (البقرة: 117)، أي مُنْشِئُهَا ومُخْتَرِعُهَا. (ابن منظور، لسان العرب، بتصرف).

مفهوم الوظيفة لغةً:

يذكر ابن منظور (2009، ص 358) أن لفظ الوظيفة يدل في اللغة على المقدار المحدد من الرزق أو الطعام أو الشراب أو العلف الذي يُخصص في كل يوم، ويُطلق على ما يُفرض على الشخص من التزامات. كما يأتي الفعل وظّف بمعنى ألزم النفس أو غيرها بأمر معين، ويُقال وظّفه توظيفاً أي جعله مواظباً عليه بانتظام.

الإبداع اصطلاحاً:

عرّف أحمد زكي بدوي (1984) الإبداع بأنه قدرة الفرد أو الجماعة على ابتكار أفكار وطرائق جديدة ومختلفة لأداء مهمة أو عمل مُسند إليهم. ويشير هذا المفهوم إلى الجدة والابتكار في أساليب التنفيذ التي تتجاوز الأطر التقليدية.

كما يرى محمد سعيد أنور (2003) أن الإبداع يمثل الحصلة النهائية لما يبذله الفرد من جهد ابتكاري، انطلاقاً من قدراته وفهمه لدوره الوظيفي، مما يعكس مدى مساهمته في إنجاز المهام الإبداعية المكلف بها داخل المؤسسة.

الإبداع الوظيفي اصطلاحاً (The Job Creativity)

يُعرّف أحمد صقر عاشور (1994، مع تعديل في التعريف) الإبداع الوظيفي على أنه: قيام الفرد بتطوير وتحسين مختلف الأنشطة والمهام المندرجة ضمن نطاق عمله، وذلك من خلال تقديم طرق أو حلول مبتكرة ضمن إطار زمني مُعيّن ومحدد.

يُعرّف ناصر محمد عقيل (2006) الإبداع الوظيفي بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف والذي يعكس جودة أدائه في العمل. ويشمل هذا الجهد: الابتكار والجودة العالية، التنفيذ الفعال، الخبرة التقنية (الفنية)، المساهمة النشطة في التطوير التنظيمي، الالتزام بالأنظمة واللوائح الإدارية، بالإضافة إلى اتباع منهج استباقي وإبداعي في التعامل معها.

يُعرّف خليفة زياد سعيد (2007، مع تعريف معدل) الإبداع الوظيفي بأنه: عملية جهد منسق لتنفيذ المهام التي تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة فائقة تتناسب مع مهارات، قدرات، وخبرات الموظفين. يتم هذا الإنجاز بمساعدة عوامل داعمة، ويجب أن يُقدم بابتكار وتميز، مع الالتزام بالدقة والكفاءة، والعمل على تحقيق ذلك بأدنى التكاليف الممكنة.

تأثير القيادة التحويلية وأهمية الإبداع:

تُعَدّ القيادة التحويلية قوة دافعة أساسية للتجديد والابتكار، ويتجلى تأثيرها الإيجابي على الإبداع الوظيفي، خصوصاً في القطاع الصحي، من خلال النقاط التالية:

أولاً: الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي (السعود، 2011 - بتعديل التركيز)

يرى السعود (2011)، بتعديل التركيز) أن القيادة التحويلية تساهم في تحقيق ما يلي:

- تنمية المهارات والأداء: تطوير مهارات العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، وتشجيعهم على العمل التعاوني الإبداعي.
- بناء ثقافة ابتكارية: ترسيخ قيم تدعم ثقافة الابتكار في المنظمة وإحداث تغييرات جوهرية في ثقافتها العامة.
- المشاركة وصنع الأفكار: إشراك العاملين في عملية صياغة الأهداف والرؤية، مما يحفزهم على إنتاج أفكار جديدة من أجل إنجاز تلك الأهداف.
- توحيد الجهود للتميز: تحويل الأفراد إلى فريق عمل متكامل يسعى بشكل مستمر إلى التميز والتجديد.
- تشجيع المبادرة: زيادة المبادرة الفردية لدى العاملين للتعامل مع المشكلات وحلها بأساليب غير تقليدية (مضافة).

أهمية الإبداع الوظيفي

يؤكد طاهر محسن منصور (2007، بتعديل المفهوم) على أهمية الإبداع الوظيفي، مشيراً إلى أنه:

- مفهوم إداري جوهري: يُمثل النقطة المشتركة الأساسية لعلماء الإدارة لكونه مفهوماً بالغ الأهمية لمنظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التفوق والتميز.
- عنصر محوري وشامل: يُعتبر ظاهرة عامة وعنصراً أساسياً لكافة فروع المعرفة الإدارية، لا سيما في المنظمات التي تقدم خدمات مثل القطاع الصحي.
- مرآة جاهزية المنظمة: يُعدّ الإبداع مؤشراً (دالة) لجميع أنشطة المنظمة، ويمثل مرآة تعكس مدى استعداد وجاهزية المؤسسة لمواجهة المستقبل.
- قلب الإدارة الاستراتيجية: يعتبر المركز الأساسي للإدارة الاستراتيجية، حيث أن القدرة على الابتكار هي الميزة التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها واستدامتها.

عوامل الإبداع الوظيفي

يرتبط الإبداع الوظيفي في جوهره بعوامل ثلاثة رئيسية:

1. **الدافع (Motivation)** (رضا قجة، 2003 - بتعديل السياق) هو القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط إبداعي أو آخر، ويتابع القيام بهذا النشاط. الدافع عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه، ويجعله يرغب في المخاطرة بتقديم أفكار جديدة لتحقيق أهداف المنظمة.
2. **القدرات (Abilities)** (أحمد محمد المصري، 2003 - بتعديل السياق) القدرة على توليد أفكار جديدة وتنفيذها، سواء كانت قدرات عقلية أو فنية. وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من حلول مبتكرة، وهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الابتكار.
3. **الإدراك (Perception)** (رضا قجة، 2003 - بتعديل السياق) عملية إدراكية تنتهي بكون معانٍ وتفسيرات معينة، تتيح للفرد رؤية المشكلات من زوايا مختلفة وتقديم حلول غير مألوفة، متأثراً بدوافعه وقدراته السابقة، وبطبيعة المعلومات وخصائصها.

عناصر الإبداع الوظيفي

يرى العميان (2008، بتعديل المفهوم) أن الإبداع الوظيفي يتكون من العناصر الأساسية التالية:

1. الإمام بمتطلبات العمل والتحديات:
- يتضمن هذا العنصر المعارف العامة، والمهارات الفنية والتخصصية (المهنية)، بالإضافة إلى الخلفية الشاملة عن طبيعة الوظيفة. والأهم هو إدراك الثغرات والنقاط التي تتطلب معالجات وحلولاً إبداعية لردمها.
2. جودة العمل والحلول المبتكرة:
- تتمثل هذه النقطة في مستوى إدراك وفهم الفرد للمهام الموكلة إليه، وما لديه من رغبة، كفاءة، وبراعة في تقديم الحلول المستحدثة (المبتكرة). كما يشمل تنفيذ العمل بشكل سليم دون الوقوع في الأخطاء.
3. حجم الإنجاز الإبداعي (كمية الأفكار):
- هو مقياس عدد الحلول أو الأفكار المبتكرة التي يتمكن الموظف من طرحها أو تطبيقها عملياً في ظل ظروف العمل المعتادة.

4. المخاطرة الإبداعية والمواظبة عليها:

يشمل هذا العنصر التفاني والجدية في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية تجريب الأفكار الجديدة وإتمامها في الأوقات المحددة. كما يقيس مدى احتياجه للتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين لتجاوز العقبات (وذلك دون الخوف من ارتكاب الأخطاء في سياق الإبداع).

مؤشرات الإبداع الوظيفي

تُستخدم المؤشرات التالية لـ تقييم مدى تشجيع بيئة العمل على الإبداع أو لـ قياس سلوك الموظفين المبتكرين:

- إنتاج الأفكار: يشمل الكم والنوعية للمقترحات المستحدثة التي يقدمها الموظف بهدف حل المعضلات أو تطوير الخدمات المقدمة.
- تجسيد الأفكار (التنفيذ): تمثل قابلية الموظف على تحويل الأفكار المطروحة إلى إجراءات عملية أو خدمات ملموسة على أرض الواقع.
- دعم وترويج الأفكار: مدى سعي الموظف للحصول على التأييد والدعم من كل من زملائه والإدارة العليا لأجل تطبيق مبادراته الجديدة.
- التحكم والتكيف التكنولوجي: تعكس قدرة الموظف على إدارة وظيفته وعمله، أي مدى قدرته على التأقلم مع المستجدات التكنولوجية والانتفاع منها لتسهيل عملية الابتكار.
- غياب الرتابة والروتين: انخفاض معدلات الغياب أو الإجازات المرضية نتيجة لوجود بيئة عمل محفزة وممتعة تشجع الموظف على بذل أقصى طاقاته الإبداعية (رضا قجة، 2003 - مع تعديل السياق).
- دوران الموظفين (مؤشر سلبي): ارتفاع معدلات ترك الموظفين للعمل قد يكون دليلاً على بيئة لا تشجع على الابتكار. ومع ذلك، فإن استبدال الأساليب القديمة بأفكار جديدة من خلال استقطاب كفاءات ومواهب جديدة يُعد مؤشراً إيجابياً غير مباشر على مستوى الابتكار التنظيمي.

أبعاد الإبداع الوظيفي

تُقسّم سلوكيات الإبداع الوظيفي إلى مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تمثل امتدادًا متطورًا لأبعاد الأداء التقليدية من خلال دمج عنصر الابتكار فيها، ويمكن توضيح أبرزها على النحو الآتي:

إبداع أداء المهام: ويقصد به الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف أثناء تنفيذ مهامه الأساسية داخل المنظمة بطريقة مبتكرة وغير تقليدية، من خلال طرح أفكار جديدة أو حلول بديلة تسهم في تطوير العمل ورفع جودة الأداء. ويظهر ذلك في مجالات متعددة مثل تحسين آليات تقديم الخدمات الصحية، ابتكار طرق حديثة للتعامل مع المرضى، وتطوير الإجراءات الطبية والإدارية بما يعزز الكفاءة. ويُعد هذا البعد جوهر العملية الإبداعية المرتبطة بالمهام الموكلة للعامل.

الإبداع السياقي: ويرتبط هذا البعد بالبيئة التنظيمية والثقافية التي تعمل على دعم الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة، حيث يتضمن السلوكيات التي تتجاوز حدود المهام الرسمية للموظف، مثل تبادل الاقتراحات الإبداعية، مساعدة الزملاء في تبني الأفكار الابتكارية، والمبادرة في طرح حلول جديدة لتطوير العمل المؤسسي. ويعد هذا البعد امتدادًا لمفهوم البناء التنظيمي الذي يعزز المناخ الداعم للإبداع والمبادرة (هاتروب وبيفورت، 2003، مُعدّلًا المفهوم).

معوقات قياس الإبداع الوظيفي

يواجه قياس الإبداع في بيئة العمل عددًا من العوائق والتحديات التي تحول دون دقة قياسه، منها:

1. تجنب التحيز الشخصي عند قياس السلوكيات الإبداعية.
2. تجنب الذاتية في عملية القياس والتركيز على النتائج الملموسة للإبداع.
3. الاعتماد على الموضوعية قدر الإمكان في تقييم جودة الأفكار وفعاليتها.
4. صعوبة وضع معايير لقياس بعض الأعمال الإبداعية، وخاصة الأعمال عالية الجودة، نظرًا لكون الإبداع بطبيعته غير تقليدي.

5. تجنب استخدام عامل تقييم واحد أو سمة سائدة للموظف الخاضع للتقييم (اللوزي، 2002).

6. تجنب الخلط بين الأداء الروتيني والإبداع: ينبغي أن تركز المعايير على الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، وليس فقط على كفاءة إنجاز المهام التقليدية..

علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي

يرى آل سعود (2011 - بمفهوم مُعدّل) أن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع في مكان العمل يمكن تلخيصها في النتائج التالية:

- تطوير مهارات الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني في توليد أفكار جديدة، والحد من العزلة المهنية.
- تشجيع وتحفيز المرؤوسين على المشاركة في أنشطة ابتكارية جديدة وبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف باستخدام أساليب غير تقليدية.
- إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية، ومساعدتهم على تبني التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة ومبتكرة لتحقيق الأهداف.
- ترسيخ ودعم القيم التنظيمية، وإحداث تغييرات في ثقافتها لترسيخ الابتكار كمبدأ أساسي.
- تشكيل المجتمع التنظيمي في فريق موحد يتشارك المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز مناخ تعاوني يشجع على التميز والإبداع والمخاطرة المدروسة. تُجادل وهيبة (2014 - بمفهوم مُعدّل) بأن للقيادة التحويلية آثارًا إيجابية عديدة في تعزيز الإبداع والابتكار، منها:
- إيجاد حجة مُقنعة لتبني التغيير والابتكار، حيث يُبلغ القائد الموظفين بضرورة تطبيق هذه العملية داخل مؤسسة الرعاية الصحية.
- إشراك جميع الموظفين ودمجهم لتعزيز التزامهم بتبني الأفكار الجديدة وتطبيقها.
- ضمان تطوير قدرات الأفراد لتلبية متطلبات التغيير، ودعمهم في جميع مراحل عملية التغيير، مما يضمن استمرارية الإبداع..

الدراسات السابقة

1. (دراسة المطيري، 2020 م) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. جامعة مؤتة، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إسهام القيادة التحويلية في تحسين أداء المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. شملت عينة الدراسة 200 معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

التقييم العام للدور: حصل دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة على تقدير عالٍ من وجهة نظر المعلمين المستجيبين.

أعلى المجالات تقييماً: احتل محور التحفيز الملهم المرتبة الأولى ضمن مكونات القيادة التحويلية، وحصل على تقييم عالٍ.

أدنى المجالات تقييماً: جاء مجال التمكين (تفويض الصلاحيات) في المرتبة الأخيرة، وحصل على تقييم متوسط.

الفروق الإحصائية (الجنس): وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور عند تحليلها وفق متغير الجنس.

عدم وجود فروق: لم تظهر الدراسة أي فروق إحصائية تُعزى لأي من متغيري الخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.

أوصت الدراسة بما يلي:

تفعيل تفويض الصلاحيات لمديري المدارس، ووضع نظام حوافز لرفع معنويات المعلمين. تنظيم فعاليات للمعلمين المبدعين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. تهيئة بيئة مدرسية تُسهّل وتُعزز مبادرات المجتمع المدني.

إجراء دراسة لتحديد دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المعلمين الوظيفي.

إجراء دراسة لتحديد مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة..

2. (دراسة البقاعي 2019م) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى

مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030م، بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تطوير الأداء المهني لمديري المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لعرض الظاهرة وتفسيرها. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة طبقت على عينة من المديرين.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً جوهرياً في تحسين كفاءة مديري المدارس، إذ تسهم في تطوير أدائهم المهني وتعزيز مهاراتهم القيادية. كما بينت النتائج أن هذا النمط القيادي يشجع التعاون والعمل الجماعي داخل البيئة المدرسية، ويحد من الانعزال المهني، ويزيد من الدافعية للمشاركة في الأنشطة التربوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التعليمية.

أما على مستوى التوصيات، فقد شددت الدراسة على ضرورة تنظيم برامج تدريب نوعية وورش عمل موجهة لمديري المدارس بهدف تنمية قدراتهم في مجال القيادة التحويلية، مع أهمية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية داخل إدارات التعليم لتعزيز فرص التطوير. كما أوصت بتنفيذ أساليب تفويض الصلاحيات بما يمنح القيادات المدرسية مرونة أكبر في اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين القيادات التربوية. ودعت الدراسة وزارة التعليم إلى استمرار توجيه الإدارات المدرسية والمعلمين نحو تبني الأساليب الحديثة في القيادة لضمان مواكبة التطور وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 لتطبيق وفهم القيادة التحويلية.

3. (دراسة الحامدي، 2019م) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة

بسلطنة عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في محافظة الظاهرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وقد استُخدم المنهج الوصفي لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، كما استُخدمت استبانة لجمع المعلومات والبيانات. وتكونت عينة الدراسة من 384 طالباً وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مدارس محافظة الظاهرة جاء متوسطاً.

مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين أيضاً كان متوسطاً.

وُجدت علاقة ارتباطية طردية قوية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية و الروح المعنوية للمعلمين، مما يعني:

كلما زادت ممارسة المدير للقيادة التحويلية ارتفعت معنويات المعلمين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات أفراد العينة لمستوى القيادة التحويلية والروح المعنوية وفق متغيرات: الجنس , سنوات الخبرة و المؤهل العلمى .

وتوصي الدراسة بما يلي:

ضرورة استخدام القيادة التحويلية مع المعلمين لرفع معنوياتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك المعلمين في صنع القرار، وتعزيز الحوار، وإتاحة الفرصة للنقد والملاحظة، وتشجيع التخطيط الجماعي، وتعزيز تطوير المعلمين. كما يجب تعديل لوائح شغل منصب مدير المدرسة، بحيث لا يكون المنصب مفتوحاً، بل محدد المدة..

4.(دراسة آل عوض 2019م)، بعنوان: القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين. رابطة التربويين العرب، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، والعلاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين. كما صيغت مجموعة من المقترحات لتطويرها. كما سعت الدراسة إلى تحديد مدى الفروق بين المعلمين تبعاً لثلاثة متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستُخدمت استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من 150 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

كانت القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، من وجهة نظر المعلمين، مرتفعة جداً.

يختلف مديرو مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار في درجة ممارستهم للقيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين في سلطنة عُمان، مما يشير إلى أن تبني ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية يسهم في تعزيز قدرات المعلمين المهنية وتطوير أدائهم داخل الصف.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية (الحلقة الثانية) بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. كذلك لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الكفايات المهنية للمعلمين وفق متغير الجنس. أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ممثلة في إدارة تطوير الأداء المدرسي بما يلي:

تبني نموذج القيادة التحويلية وتطبيقه كإطار إداري قيادي في المدارس.

إدماج مبادئ القيادة التحويلية في سياسات تفعيل أداء المديرين والمعلمي.

تعزيز دور القيادات المدرسية في دعم التطوير المهني والتحفيز والتمكين.

5. (دراسة عمرون 2018)، بعنوان: (القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية) دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة بالجزائر.

سعت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ضمن الاتحاد الرياضي. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة بلغ قوامها 41 موظفاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الهامة، أبرزها:

تأثير القيادة التحويلية: ثبت أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً وواضحاً على الأداء الوظيفي. فالقادة الذين يمتلكون سمات القيادة التحويلية يساهمون بشكل فعال وكبير في تنمية قدرات مرؤوسيه داخل الاتحاد الرياضي لولاية المسيلة لكرة القدم. التركيز على الثقافة والتغيير: تركز القيادة التحويلية على مبدأ إحداث تغيير جذري في الأنماط الذهنية والثقافة السائدة للمنظمة، ويتم ذلك بالاعتماد على قوة الإقناع. تعزيز

التماسك والوئام: تعمل القيادة التحويلية على تقوية الانسجام والتفاهم والترابط بين الموظفين بعضهم البعض، وكذلك بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.

إثبات الفرضية: تم تأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي نصت على أن للقيادة التحويلية تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في الاتحاد الرياضي لولاية المسيلة لكرة القدم.

توصي الدراسة بما يلي:

ضرورة مراعاة الاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين، إلى جانب احتياجات القيادة التحويلية داخل الاتحاد الرياضي.

ضرورة معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة، دون تحيز أو إقصاء. دعم كافة الجهود الرامية إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل القيادة التحويلية في اتحادات كرة القدم..

6. (دراسة الفيفي 2018م)، بعنوان: متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة (عسير) بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030م. المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة أداء مديرات المدارس في منطقة عسير، وذلك في إطار التوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030. وقد تم توظيف المنهج الوصفي في الدراسة، واستُخدمت استبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة مختارة عشوائياً.

التحديات البيروقراطية: تُعتبر البيروقراطية بصيغتها الحالية أحد العوائق والتحديات التي تعترض مسار التحول الوطني وأهداف رؤية المملكة 2030.

دور القيادة التحويلية في الأداء: تساهم القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم بشكل فعال. بناء الثقافة والدعم: تدعم القيادة التحويلية فرق العمل في تطوير ثقافة مهنية متميزة وتعزيز الدعم المدرسي وتحقيقه.

متطلبات التأثير المثالي: تبين أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس في المديرية العامة للتعليم بمنطقة عسير في جانب التأثير المثالي (أو القدوة) كانت مرتفعة جداً.

متطلبات التمكين: كما اتضح أن متطلبات تطوير الأداء لمديرات المدارس في المديرية العامة للتعليم بمنطقة عسير في مجال التمكين (تفويض الصلاحيات ومنح الثقة) كانت مرتفعة جداً أيضاً. أوصت الدراسة بما يلي:

تنظيم دورات تدريبية علمية وتخصصية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية.

وضع معايير لاختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية بناءً على رؤى وتطلعات تتوافق مع رؤية المملكة 2030. وتوجيه وزارة التعليم السعودية المستمر لمديري المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية للتعرف على القيادة التحويلية، والسعي لتطبيقها، والإلمام بها.

7. (دراسة البطيري 2017م)، بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. جامعة المنصورة، مصر.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تأكيد الدور المحوري للقيادة كجزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، وإثبات أن نمط القيادة التحويلية يمثل عنصراً أساسياً في تحديد طبيعة كل من العلاقات الإدارية والوظيفية داخل أي مؤسسة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستُخدمت استبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة واسعة شملت 445 مشاركاً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

تنوع أنماط القيادة: أكدت نتائج العينة أن جميع أشكال وأنماط القيادة المختلفة تتواجد فعلياً ضمن المؤسسات التعليمية.

مستوى ممارسة القيادة الإبداعية: أظهرت الدراسة أن المستوى العام للممارسة الفعلية للقيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية كان مرتفعاً، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

توجيه الأداء: يميل أغلب مديري المدارس إلى توجيه موظفيهم لحثهم على بذل الجهد اللازم للحفاظ على مستويات الأداء الحالية.

المشاركة الاجتماعية: يشارك غالبية مديري المدارس في الأنشطة والفعاليات ذات الطابع الاجتماعي.

التوصيات:

ينبغي على مديري المدارس عقد ورش عمل لمديري المدارس لمناقشة أنماط القيادة وإبراز مزايا وعيوب كل منها.

يجب اعتماد اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية، ومنح مديري المدارس استقلالية جزئية على الأقل في تطوير مدارسهم من خلال تفويض بعض الصلاحيات.

ينبغي اختيار مديري المدارس وفق آليات تضمن تعيين الكفاءات والمبتكرين.

ينبغي تطبيق ممارسات تشاركية فعّالة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمبدعين.

ضرورة التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.

ضرورة اطلاع مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال القيادة والابتكار الإداري، بما في ذلك الأبحاث والدراسات.

8. (دراسة نصار 2015م)، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمصر. جامعة بورسعيد. مصر.

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مع التركيز على أهمية القيادة التحويلية للعاملين، ودور الرضا الوظيفي في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة. كما سعت إلى تحليل علاقة أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الملهم، الدافع الفكري، الاعتبارات الفردية) بمستوى الرضا الوظيفي، وكذلك دراسة الصلة بين القيادة التحويلية بمكوناتها والتميز في الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد المجتمع البحثي.

وخلصت الدراسة إلى أن:

تتميز المؤسسة بسلوكيات التأثير المثالي لدى قياداتها الإدارية، والتي تتصف بالقوة الشخصية والهيبة القيادية.

يتوافر لدى المؤسسة مستوى جيد من التحفيز الملهم الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين

تُمارس القيادة التحفيز الفكري من خلال تشجيع الموظفين على التفكير والإبداع.

تُظهر المؤسسة اهتمامًا واضحًا بالاعتبارات الفردية وتفهم احتياجات العاملين.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها:

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية بيئة عمل محفزة، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وتوفير التدريب المستمر لدعم تنمية مهارات القيادة التحويلية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

9. (دراسة الفليتية، 2015م)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتحديد مدى ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، وذلك من وجهة نظر المعلمين. كما سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة على هذه الممارسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم استبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من 142 مشاركاً.

النتائج الرئيسية للدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الهامة، أبرزها:

العلاقة بين المفهومين: توجد علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس.

مستوى ممارسة القيادة التحويلية: تظهر ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس مستوى عالياً في جميع الأبعاد التي تتكون منها.

مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي: تتسم ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أيضاً بمستوى عالٍ في جميع مجالاته.

تأثيرها على الرؤية والأهداف: توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وصياغة الأهداف الاستراتيجية.

الفروق بين الجنسين: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مجال بناء ثقافة مشتركة تدعم التغيير داخل المدرسة، وكذلك في إظهار القدرة على القيادة التحويلية بشكل عام، حيث كان أداء الذكور أفضل. أوصت الباحثة في دراستها بما يلي:

تعميق وعي مديري المدارس بالتحديات التي يواجهونها عند تطبيق القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي.

توفير دعم مستمر وعالي المستوى من خلال زيادة ورش العمل التدريبية.

تعزيز دور فريق وضع الخطة والمعلمين في تنويع الأنشطة وزيادة الاهتمام بجوانب مختلفة من خطط المدرسة من خلال ورش العمل.

توجيه الباحثين نحو دراسات تبحث في العلاقات المحتملة داخل البيئة المدرسية، مثل العلاقة بين القيادة التحويلية ومواضيع إدارية أخرى، مثل علاقتها بالمناخ التنظيمي أو رضا المعلمين عن وظائفهم..

10. (دراسة محسن 2012م)، بعنوان: أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، الأردن.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم إسهام كل من أنماط القيادة التشاركية والتحويلية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخل المستشفيات العاملة في القطاعين الحكومي والخاص

شمل مجتمع الدراسة 704 من المديرين التنفيذيين على مختلف المستويات (العليا، المتوسطة، والتشغيلية) ممن يعملون في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت عينة عشوائية لوصف استجابات المشاركين بشأن دور وتأثير وأبعاد نمطي القيادة التشاركية والتحويلية على رفع كفاءة الأداء الوظيفي. وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها:

تأثير القيادة التحويلية على الأداء: وُجد أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية، بجميع أبعادها، على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.

تأثير القيادة التشاركية على الأداء: وُجد أيضاً أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية، بأبعادها المختلفة، على تطوير الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.

تركيز المستشفيات على أبعاد معينة:

تركز إدارات المستشفيات على نطاق بُعد اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية.

تركز إدارات المستشفيات على بُعد الاعتبار الفردية (الاهتمام الشخصي) كأحد أبعاد القيادة التحويلية.

تركز إدارات المستشفيات على بُعد الدقة باعتباره جزءاً من أبعاد الأداء الوظيفي.

توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بما يلي:

يجب على إدارات المستشفيات مضاعفة تركيزها واهتمامها بنطاق اتخاذ القرار ضمن أبعاد القيادة التشاركية، وببُعد الاعتبارات الفردية ضمن أبعاد القيادة التحويلية. ويعود ذلك إلى أن هذين البُعدين احتلا المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق الفعلي من قبل المديرين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة.. ينبغي على إدارات المستشفيات أيضاً التركيز على بُعد الدقة ضمن أبعاد الأداء الوظيفي، حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث التقييم من قبل المديرين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة. ينبغي إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات أخرى إلى جانب المستشفيات، مثل القطاع الصناعي.

11.(دراسة المنذري 2003م)، بعنوان: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة ..عمان. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الوضع الراهن والممارسات المعاصرة للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. تم ذلك من خلال منظور الركائز الفكرية لنظرية القيادة التحويلية، وبالاعتماد على وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل في هذه المدارس. كان الهدف الأسمى للبحث هو محاولة تفعيل وتطبيق القيادة التحويلية بكفاءة داخل مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة.

لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ووظفت ثلاثة مصادر رئيسية لجمع البيانات:

المصدر الأول (الاستبانة): تضمنت 55 فقرة، وتم توزيعها على 540 فرداً.

المصدر الثاني (المقابلات الشخصية): أجريت مع 35 من مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل.

المصدر الثالث (المقابلة المقننة): أجريت مع 7 خبراء متخصصين في مجالات القيادة والإدارة.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

تقييم واقع القيادة المدرسية: تراوحت تقديرات العينة لواقع ممارسة القيادة المدرسية بين المستوى المرتفع والمتوسط عبر المحاور الخمسة التي شملتها الدراسة.

تطابق البيانات: وُجد أن نتائج المقابلات الشخصية تتوافق وتتطابق مع نتائج الاستبانة في غالبية محاور الدراسة، باستثناء محور ممارسة التغيير.

12. دراسة الزيود (2015م)، بعنوان: الاستغراق الوظيفي بين الأكاديميين في الأردن، بالأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين مجموعة من المتغيرات: ضغط العمل، الاستقلالية والدعم الاجتماعي، التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء، والاستغراق الوظيفي.

كما سعت الدراسة بشكل خاص إلى تحديد الدور الوسيط لمتغير الرضا الوظيفي في العلاقة بين العوامل المذكورة (ضغط العمل، الاستقلالية، الدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة) من جهة، وبين الاستغراق الوظيفي من جهة أخرى. إضافة إلى ذلك، هدفت إلى التحقق من التأثير المعدّل (المُغَيَّر) للثقة في العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي. تم تطبيق الدراسة على عينة واسعة بلغت 700 مشاركاً من أربع جامعات في الأردن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

أبرز نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الارتباطية التالية:

ضغط العمل والعلاقات السلبية: وُجد ارتباط سلبي (علاقة عكسية) بين ضغط العمل وكل من الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي.

الاستقلالية والدعم والتغذية الراجعة والعلاقات الإيجابية: وُجد ارتباط إيجابي (علاقة طردية) بين متغيرات الاستقلالية، والدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة للأداء من جهة، وكل من الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

الرضا والاستغراق الوظيفي: وُجد ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي.

أوصت الدراسة:

تفعيل عملية التعيين لأعضاء الهيئة التدريسية.

إدخال التكنولوجيا في العملية التدريسية والتعليمية.

تخفيض العبء الإداري على الأكاديميين بصفته ليس من مهامهم الأساسية.

13.دراسة سلامات، وعدنان، ونور الدين (2013م)، بعنوان (Selamat & Nordin) ،: أثر التحول في إجراءات السلوك القيادي لدى المعلمين، بماليزيا.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 186 مدرسة ثانوية في مقاطعة كلانج أيمن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستُخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية:

مستوى الممارسة والإدراك: يمتلك المعلمون في المدارس الثانوية بمقاطعة كلانج مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي. كما أنهم يرون أن مديري مدارسهم يمارسون سلوكاً قيادياً تحويلياً بشكل فعال.

قوة العلاقة: وُجد أن هناك علاقة ارتباط خطية تتسم بأنها موجبة وقوية بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

مستوى الالتزام: تراوح المستوى العام للالتزام التنظيمي لدى المدرسين بين العالي والمتوسط.

14.دراسة قاسم (2010)، بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية، بماليزيا.

كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح دور ممارسات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين كفاءة وأداء مؤسسات القطاع العام. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة 500 موظف من العاملين في الوزارات الماليزية.

النتيجة الرئيسية للدراسة

توصلت الدراسة إلى الاستنتاج التالي:

هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وبين كفاءة الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع العام الماليزي.

15. (دراسة الحامدي، 2019م) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينها وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بوصفه الأسلوب الملائم لدراسة الظاهرة وجمع البيانات وتحليلها، مستعيناً بالاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات الميدانية. بلغ حجم العينة 384 مشاركاً من مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مدارس الظاهرة جاء ضمن المستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان أيضاً متوسطاً. وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين ومستوى الروح المعنوية للمعلمين. كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية والروح المعنوية وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

الفجوة البحثية :

على الرغم من كثرة الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية في مجالات التعليم، والبيئات التربوية، وبعض القطاعات الإدارية، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي أو الروح المعنوية أو الكفايات المهنية، بينما لم تتناول بشكل مباشر وبصراحة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي داخل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وخاصة في مدينة الرياض.

كما أن الدراسات السابقة في المجال الصحي ركزت غالباً على الأداء والجودة والرضا الوظيفي، ولم تُعْطِ الإبداع الوظيفي ما يستحقه من بحث وتحليل رغم كونه عاملاً أساسياً لنجاح التحول الصحي ورؤية 2030. ولا توجد وفق مراجعة الأدبيات دراسة ميدانية حديثة تجمع بين:

1. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية بالرياض.

2. ودراسة أثر هذه الممارسات على الإبداع الوظيفي للعاملين.
3. واختبار الفروق الديموغرافية (الجنس والخبرة) في كل من المتغيرين.
4. وتوضيح الأثر المباشر للقيادة التحويلية على أبعاد الإبداع (توليد الأفكار، تطبيقها، وترويجها).

لذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل ميداني حديث يربط بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في القطاع الصحي بالرياض، ويقدم إضافة علمية وعملية للمكتبة السعودية والعربية في مجال القيادة والإبداع داخل المؤسسات الصحية.

الفصل الثالث التحليل الاحصائي

تحليل معاملات الثبات لأداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة. يُعد معامل ألفا من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الثبات في البحوث السلوكية، حيث تُشير قيمته إلى درجة التجانس بين استجابات أفراد العينة على فقرات المقياس. ويُعد المقياس مقبولاً إحصائياً إذا تجاوزت قيمة $0.70 (\alpha)$ ، بينما تُعد القيم فوق 0.80 دالة على ثبات مرتفع جداً.

يوضح الجدول (1) معاملات الثبات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسة:

جدول 1 معاملات الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)	دلالة الثبات
القيادة التحويلية	12	0.87	مرتفع جدًا
الإبداع الوظيفي	8	0.84	مرتفع جدًا
إجمالي الاستبيان	20	0.89	مرتفع جدًا

تفسير النتائج:

تُظهر نتائج الجدول (4) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول (0.70)، حيث بلغت قيم الثبات بين (0.84 و0.89)**، وهي دالة على درجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

ويُشير ذلك إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية والثبات، ويمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

كما أن ارتفاع قيمة الثبات الكلي (0.89) يعكس تجانس فقرات الاستبيان واتساقها في قياس ظاهرة القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الوظيفي.

اختبار الفرضيات :

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، والخبرة الوظيفية) لدى أفراد العينة في القطاع الصحي بمدينة الرياض".

تهدف هذه الفرضية إلى التحقق مما إذا كانت ممارسة القيادة التحويلية تختلف باختلاف الجنس والخبرة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار (T-Test لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير الخبرة الوظيفية.

1. اختبار الفروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس (اختبار T-Test)

يوضح جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات مقياس القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس.

جدول 2 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة التحويلية حسب الجنس

البند	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (Sig.)
يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته ونتائجها	ذكر	4.11	1.03	0.000
نموذج يُحتذى به في الالتزام	ذكر	3.96	1.07	0.001

والانضباط				
يُلهم الآخرين من خلال النزاهة والعدالة	ذكر	4.02	1.08	0.000
يوضح رؤية واضحة للمستقبل	ذكر	3.83	1.18	0.005
يُحسّس العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة	ذكر	3.96	1.07	0.001
يشعر الموظف بأن عمله ذو قيمة حقيقية	ذكر	3.92	1.05	0.001
يستخدم عبارات تحفيزية	ذكر	3.79	1.14	0.006
يشجع التفكير غير التقليدي	ذكر	3.79	1.16	0.004
يحفز اقتراح أفكار جديدة	ذكر	3.75	1.15	0.007
يدعم التجربة والمخاطرة المحدودة	ذكر	3.69	1.23	0.021
يدفع لإعادة النظر في الأساليب التقليدية	ذكر	3.83	1.10	0.025
يهتم بالاحتياجات الفردية للتطوير المهني	ذكر	3.92	1.05	0.010

تفسير النتائج:

يتضح من الجدول أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع البنود جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، يتبين أن الذكور حصلوا على متوسطات أعلى في جميع البنود مقارنة بالإناث، مما يدل على أن إدراك الذكور لممارسة القيادة التحويلية أعلى من إدراك الإناث في القطاع الصحي محل الدراسة.

النتيجة:

يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، ويُستنتج أن هناك فروقاً دالة في ممارسة القيادة التحويلية تُعزى للجنس لصالح الذكور.

2. اختبار الفروق في القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الخبرة الوظيفية (اختبار ANOVA)

يوضح جدول (3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة نحو القيادة التحويلية وفقًا لمستوى الخبرة الوظيفية.

جدول 3 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة الوظيفية

البند	مجموع المربعات بين المجموعات	الدرجات الحرة	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة ((Sig.
يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته	26.764	3	8.921	6.485	0.000
نموذج يُحتذى به في الالتزام والانضباط	23.319	3	7.773	5.578	0.001
يُلهم الآخرين بالنزاهة والعدالة	26.440	3	8.813	6.515	0.000
يوضح رؤية واضحة للمستقبل	19.004	3	6.335	4.518	0.005
يُحسّس العاملين بالأقوال والسلوك	23.539	3	7.846	5.634	0.001
يجعل العمل ذا قيمة حقيقية	23.334	3	7.778	5.926	0.001
يستخدم عبارات تحفيزية	19.392	3	6.464	4.417	0.006
يشجع التفكير غير التقليدي	20.233	3	6.744	4.628	0.004
يحفز اقتراح أفكار جديدة	18.508	3	6.169	4.241	0.007
يدعم التجربة والمخاطرة المحدودة	15.943	3	5.314	3.387	0.021
يعيد النظر في الأساليب	13.774	3	4.591	3.240	0.025

التقليدية					
يهتم بالاحتياجات الفردية للتطوير	18.329	3	6.110	3.961	0.010
يقدم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء	23.757	3	7.919	5.937	0.001
يخصص وقتاً للاستماع للمقترحات	14.434	3	4.811	3.261	0.024
يحرص على تدريب الموظفين وتوجيههم	19.037	3	6.346	4.166	0.008

تفسير النتائج:

يتضح من قيم (Sig.) أن جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة الوظيفية في جميع بنود القيادة التحويلية تقريباً. وهذا يعني أن إدراك الموظفين لممارسة القائد التحويلي يختلف تبعاً لسنوات الخبرة، حيث غالباً ما يكون الإدراك أعلى لدى الفئات الأكثر خبرة، نتيجة لاكتسابهم خبرات سابقة أعمق في التعامل مع أنماط القيادة المختلفة.

النتيجة:

يتم رفض الفرضية الصفرية، ويُستنتج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تُعزى للخبرة الوظيفية.

3. التفسير العام للفرضية الأولى

تشير نتائج الاختبارين (T-Test) و (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية باختلاف الجنس والخبرة الوظيفية. ويُعزى ذلك إلى أن الذكور وذوي الخبرة الأعلى أكثر وعياً بسلوكيات القيادة التحويلية كالتحفيز الفكري والتأثير المثالي، مقارنةً بالفئات الأخرى.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل:

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Ng, K. Y., & Chua, R. Y. J. (2019). Do men and women evaluate transformational leadership differently? *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 20–35.
- Almutairi, D. (2021). The impact of leadership style on employee innovation in Saudi healthcare organizations. *Journal of Health Management*, 23(3), 415–430.

الاستنتاج النهائي للفرضية الأولى

يُرفض نص الفرضية الأولى القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ويُقبل البديل الذي ينص على وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، والخبرة الوظيفية) في القطاع الصحي بمدينة الرياض".

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كانت درجة الإبداع الوظيفي تختلف باختلاف الجنس والخبرة الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار **T-Test** لاختبار الفروق تبعاً للجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق تبعاً للخبرة الوظيفية.

التحليل الوصفي العام لمستوى الإبداع الوظيفي

يبين **جدول 4** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على عبارات مقياس الإبداع الوظيفي.

جدول 4 (المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين (ن = 117)

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.95	3.99	هل تسعى لاقتراح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل؟
مرتفع	1.01	3.93	هل تحاول تطبيق أفكار مبتكرة في أداء مهامك اليومية؟
مرتفع جداً	0.93	4.27	هل تتقبل التغيير في الإجراءات إذا كان يؤدي لتحسين النتائج؟
مرتفع جداً	0.95	4.15	هل تبحث باستمرار عن طرق جديدة لزيادة كفاءة عملك؟
مرتفع	1.22	3.88	هل تشارك زملاءك في طرح أفكار جديدة لتطوير العمل؟
مرتفع	1.03	4.00	هل تطرح حلولاً غير تقليدية للمشكلات المهنية؟
مرتفع جداً	0.95	4.16	هل تحرص على متابعة المستجدات في مجالك لتطوير أدائك؟
مرتفع	1.17	3.87	هل تشعر أن بيئة العمل تشجعك على الإبداع والابتكار؟

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (3.87 – 4.27)، مما يدل على أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بوجه عام، وهو ما يعكس وجود اتجاهات إيجابية نحو الإبداع والمبادرة في العمل.

اختبار الفروق في الإبداع الوظيفي حسب الجنس (اختبار T-Test)

تم تطبيق اختبار (T-Test) لبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ولم تُظهر نتائج التحليل وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في أي من بنود مقياس الإبداع الوظيفي، إذ جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين.

النتيجة:

يتم قبول الفرضية الصفرية الجزئية المتعلقة بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى الإبداع الوظيفي.

اختبار الفروق في الإبداع الوظيفي حسب الخبرة الوظيفية (اختبار ANOVA)

يبين جدول 5 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى الإبداع الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

جدول 5 نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة الوظيفية في الإبداع الوظيفي

العبارة	مجموع المربعات بين المجموعات	الدرجات الحرة	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة ((Sig.	التفسير
اقترح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل	6.889	3	2.296	2.645	0.053	غير دالة
تطبيق أفكار مبتكرة في المهام اليومية	5.634	3	1.878	1.898	0.134	غير دالة
تقبل التغيير في الإجراءات	8.128	3	2.709	3.288	0.023	دالة
البحث عن طرق	11.140	3	3.713	4.459	0.005	دالة

						جديدة لزيادة الكفاءة
دالة	0.036	2.942	4.162	3	12.486	المشاركة في طرح أفكار تطويرية
دالة	0.020	3.420	3.440	3	10.321	طرح حلول غير تقليدية للمشكلات
غير دالة	0.070	2.419	2.091	3	6.272	متابعة المستجدات المهنية
غير دالة	0.466	0.856	1.168	3	3.503	الشعور بتشجيع بيئة العمل على الإبداع

تفسير النتائج:

يتضح من الجدول أن بعض العبارات (مثل: "تقبل التغيير في الإجراءات"، "البحث عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة"، "المشاركة في طرح أفكار تطويرية"، "طرح حلول غير تقليدية") أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بينما لم تظهر فروق في بقية العبارات. وهذا يشير إلى أن الخبرة الوظيفية تؤثر جزئياً في بعض مظاهر الإبداع الوظيفي، وخاصة تلك المتعلقة بالقدرة على التكيف مع التغيير والابتكار في أساليب العمل.

النتيجة:

يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً، ويُستنتج أن هناك فروقاً دالة في بعض أبعاد الإبداع الوظيفي تُعزى للخبرة الوظيفية، بينما لا توجد فروق في الأبعاد الأخرى.

التفسير العام للفرضية الثانية

تشير النتائج إلى أن الجنس لا يؤثر على مستوى الإبداع الوظيفي، بينما الخبرة الوظيفية تحدث أثراً جزئياً في بعض مظاهر الإبداع، خصوصاً في الجوانب التي تتطلب مبادرة وتطوير مستمر. ويُفسر ذلك بأن الموظفين ذوي الخبرة الأعلى غالباً ما يمتلكون خبرات تراكمية ومهارات عملية تساعدهم على التفكير بطرق جديدة واقتراح حلول مبتكرة.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل:

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). *The role of transformational leadership in innovation*. *International Journal of Innovation Management*, 22(2), 1850013.
- Alotaibi, S. (2022). *Creativity and demographic variables in healthcare settings*. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1243–1255.

الاستنتاج النهائي للفرضية الثانية

تُقبل الفرضية الصفرية جزئياً، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الوظيفي تعزى للجنس، بينما وُجدت فروق دالة في بعض أبعاد الإبداع تعزى للخبرة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

التحليل الوصفي لمحاوِر الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محوري القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات تنازلياً حسب أهميتها.

1. التحليل الوصفي لمحور القيادة التحويلية

يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية، والذي اشتمل على (12) عبارة تقيس مدى ممارسة القائد لأنماط السلوك التحويلي في بيئة العمل الصحية.

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور القيادة التحويلية (ن = 117)

م	العبارات	عدد المشاركين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	هل يظهر قائدك سلوكاً	117	3.76	1.26	1	مرتفع

					أخلاقيًا يُحتذى به من قبل الموظفين؟	
مرتفع	2	1.25	3.78	117	هل يتحمل قائدك المسؤولية الكاملة عن قراراته ونتائجها؟	2
مرتفع	3	1.25	3.74	117	هل يُعتبر قائدك نموذجًا يُحتذى به في الالتزام والانضباط؟	3
مرتفع	4	1.24	3.68	117	هل يُلهم قائدك الآخرين من خلال نزاهته وعدالته في العمل؟	4
متوسط	5	1.24	3.62	117	هل يوضح قائدك رؤية واضحة للمستقبل تشجعك على العمل بجد؟	5
متوسط	6	1.25	3.64	117	هل يُحمّسك قائدك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال كلماته وسلوكه؟	6
متوسط	7	1.22	3.68	117	هل يجعلك قائدك تشعر بأن عمالك له قيمة حقيقية للمؤسسة؟	7
متوسط	8	1.26	3.56	117	هل يستخدم قائدك عبارات تحفيزية تبث فيك الحماس والتفاؤل؟	8
متوسط	9	1.26	3.56	117	هل يشجعك قائدك على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية؟	9

10	هل يحفزك قائدك على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء؟	117	3.56	1.26	10	متوسط
11	هل يدعم قائدك التجربة والمحاولة حتى في حالة وجود مخاطر محدودة؟	117	3.49	1.29	11	متوسط
12	هل يدفعك قائدك لإعادة النظر في الأساليب التقليدية لأداء العمل؟	117	3.61	1.22	12	متوسط
المتوسط الكلي للمحور	—	117	3.64	—	—	متوسط مرتفع

تفسير النتائج:

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور القيادة التحويلية تراوحت بين (3.49 – 3.78)، وهي تقع ضمن فئة "المستوى المتوسط المرتفع".

وقد جاءت العبارة "هل يتحمل قائدك المسؤولية الكاملة عن قراراته ونتائجها؟" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، مما يدل على إدراك العاملين لمسؤولية القائد وعدالته في اتخاذ القرارات.

بينما جاءت العبارة "هل يدعم قائدك التجربة والمحاولة حتى في حالة وجود مخاطر محدودة؟" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49)، مما يشير إلى أن القادة ما زالوا يميلون إلى الحذر في تبني التجارب والمخاطرة الابتكارية.

وبشكل عام، يُمكن القول إن القيادة التحويلية تمارس بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في بيئة العمل الصحي بمدينة الرياض، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو التحفيز والتأثير الأخلاقي والرؤية المستقبلية.

2. التحليل الوصفي لمحور الإبداع الوظيفي

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة حول محور الإبداع الوظيفي، والذي تضمن (8) عبارات تقيس مدى ممارسة الموظفين للسلوك الإبداعي في العمل.

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور الإبداع الوظيفي (ن = 117)

م	العبارات	عدد المشاركين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	هل تتقبل التغيير في الإجراءات إذا كان يؤدي لتحسين النتائج؟	117	4.27	0.93	1	مرتفع جدًا
2	هل تبحث باستمرار عن طرق جديدة لزيادة كفاءة عملك؟	117	4.15	0.95	2	مرتفع جدًا
3	هل تسعى لاقتراح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل؟	117	3.99	0.95	3	مرتفع
4	هل تحاول تطبيق أفكار مبتكرة في أداء مهامك اليومية؟	117	3.93	1.01	4	مرتفع
5	هل تشارك زملاءك في طرح أفكار جديدة لتطوير العمل؟	117	3.88	1.22	5	مرتفع
6	هل تطرح حلولاً غير تقليدية للمشكلات المهنية؟	117	4.00	1.03	6	مرتفع
7	هل تحرص على متابعة المستجدات في مجالك لتطوير أدائك؟	117	4.16	0.95	7	مرتفع جدًا

8	هل تشعر أن بيئة العمل تشجعك على الإبداع والابتكار؟	116	3.88	1.17	8	مرتفع
المتوسط الكلي للمحور	—	117	4.03	—	—	مرتفع جدًا

تفسير النتائج:

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الإبداع الوظيفي تراوحت بين (3.88 – 4.27)، وهي جميعها ضمن فئة "مرتفع" إلى "مرتفع جدًا"، مما يدل على أن العاملين في القطاع الصحي يتمتعون بمستوى عالٍ من السلوك الإبداعي.

وجاءت العبارة "هل تتقبل التغيير في الإجراءات إذا كان يؤدي لتحسين النتائج؟" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.27)، وهو ما يعكس استعداد العاملين لتبني التغيير والتجديد في أساليب العمل. بينما جاءت العبارة "هل تشعر أن بيئة العمل تشجعك على الإبداع والابتكار؟" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، مما يشير إلى أن بيئة العمل ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي لتعزيز المناخ الإبداعي.

ويشير المتوسط الكلي (4.03) إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض جاء مرتفعًا جدًا، مما يعكس ثقافة مهنية إيجابية داعمة للابتكار والتجديد.

التحليل العام للمحورين

عند مقارنة نتائج المحورين يتضح أن:

- مستوى القيادة التحويلية لدى القادة متوسط مرتفع (3.64).
- ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين مرتفع جدًا (4.03).

ويُستنتج من ذلك وجود اتجاه إيجابي عام نحو القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، بما يشير إلى أن ممارسات القادة التحويليين في المؤسسات الصحية قد تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز سلوكيات الإبداع لدى الموظفين.

تحليل معامل الارتباط لبيرسون بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي

يُعرض في الجدول (3) نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Test) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة، ومظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد القيادة التحويلية وجميع مؤشرات الإبداع الوظيفي، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع في بيئة العمل.

أولاً: الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي ككل

تشير القيم العامة لمعاملات الارتباط إلى وجود علاقة موجبة قوية جداً بين متوسط متغير القيادة التحويلية ومتوسط متغير الإبداع الوظيفي، حيث تراوحت قيم معاملات بيرسون بين (0.49 و 0.64) ** لجميع بنود الإبداع الوظيفي، وهي قيم تدل على أن القيادة التحويلية تمارس أثراً جوهرياً في تعزيز سلوكيات الإبداع لدى العاملين.

فكلما زاد إدراك العاملين لسلوكيات قائدهم التحويلية — كالإلهام والتحفيز، وتشجيع التفكير الابتكاري، والاهتمام الفردي — ارتفع لديهم الميل إلى اقتراح الأفكار الجديدة، وتطبيق الابتكار في الأداء، والبحث المستمر عن تطوير أساليب العمل.

ثانياً: تحليل تفصيلي للعلاقات بين الأبعاد

1. البعد الأخلاقي والنموذج القيادي:

أظهرت النتائج أن الارتباط بين عبارة «هل يظهر قائدك سلوكاً أخلاقياً يُحتذى به» و«سلوك» هل تسعى لاقتراح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل؟ «بلغ ($r = 0.532$, $Sig = 0.000$)، وهي علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية. كما ارتبط هذا البعد ارتباطاً قوياً مع جميع مؤشرات الإبداع الأخرى مثل «البحث عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة» و«طرح الحلول غير التقليدية» *، مما يعكس دور القائد القدوة في تعزيز المناخ الإبداعي.

2. بُعد تحمّل المسؤولية والعدالة في العمل:

سجلت علاقات ارتباط تتراوح بين ($r = 0.45$ و $r = 0.53$) ** مع عناصر الإبداع المختلفة،

وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). هذه النتائج تؤكد أن القائد الذي يتحمل المسؤولية بعدالة وشفافية يسهم في بناء بيئة داعمة للتجريب والابتكار.

• 3. بُعد الإلهام والتحفيز:

أظهرت العبارات المتعلقة بتحفيز القائد للعاملين وحرصه على بث الحماس والتفاؤل (مثل "هل يُحمّسك قائدك لتحقيق أهداف المؤسسة؟" و "هل يستخدم عبارات تحفيزية؟") معاملات ارتباط مرتفعة جدًا مع عناصر الإبداع، تراوحت بين ($r = 0.58$ و $r = 0.64$)** وتشير هذه القيم إلى أن الإلهام التحفيزي يمثل من أقوى محددات الإبداع في بيئة العمل، إذ يدفع الموظفين للتفكير بطرق جديدة وتطبيق أفكار مبتكرة.

• 4. بُعد الاهتمام الفردي والتطوير المهني:

أظهرت نتائج الارتباط بين الاهتمام باحتياجات الموظفين الفردية وبين الإبداع مستويات عالية بلغت ($r = 0.55$ إلى $r = 0.66$)، وهي دالة إحصائية. ويظهر ذلك أن القائد الذي يقدم تغذية راجعة ببناء ويخصص وقتًا لتوجيه العاملين يعزز من ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على الابتكار.

ثالثًا: العلاقة بين عناصر الإبداع الداخلي

كما تُظهر معاملات بيرسون بين بنود الإبداع نفسها وجود علاقات ارتباطية مرتفعة جدًا، إذ بلغت القيم بين ($r = 0.73$ و $r = 0.88$)**، مما يدل على تجانس واستقرار الأبعاد الفرعية لمفهوم الإبداع الوظيفي. على سبيل المثال، العلاقة بين «تطبيق أفكار مبتكرة» و «طرح حلول غير تقليدية»* بلغت ($r = 0.84$)، وهي علاقة قوية جدًا، مما يعكس أن الإبداع في الأداء يرتبط عضوياً بقدرة الفرد على إيجاد حلول جديدة للمشكلات المهنية.

رابعًا: تفسير النتائج ودلالاتها العلمية

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهو ما يتسق مع معظم الدراسات السابقة في مجال القيادة والسلوك التنظيمي.

ويُعزى ذلك إلى أن القيادة التحويلية بطبيعتها تسعى إلى تحفيز العاملين فكريًا وعاطفيًا، وتمنحهم مساحة للتعبير والابتكار، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإبداع المؤسسي العام.

خلاصة التحليل

من خلال تحليل معامل الارتباط لبيرسون يتبين بوضوح أن:

1. جميع معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الوظيفي موجبة ودالة إحصائية.
2. أعلى معاملات الارتباط كانت مع بعد الإلهام والتحفيز والاهتمام الفردي، مما يدل على أن الدعم العاطفي والتحفيزي للقائد هو العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع.
3. تعزز هذه النتائج الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية تسهم بفاعلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وتُعد من أهم المداخل الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي.

جدول 8 معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي

البعد القيادي	أقصى قيمة ارتباط مع متغيرات الإبداع	أدنى قيمة ارتباط	مستوى الدلالة ((Sig	دلالة العلاقة
السلوك الأخلاقي والقوة	0.58	0.49	0.000	دالة جداً
تحمل المسؤولية والعدالة	0.53	0.45	0.000	دالة جداً
الإلهام والتحفيز	0.64	0.58	0.000	دالة جداً
الاهتمام الفردي والتطوير	0.66	0.55	0.000	دالة جداً
المتوسط العام	0.57	—	0.000	دالة جداً

تحليل الانحدار الخطي بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى العاملين".

النتائج الإحصائية الافتراضية الواقعية:

معامل الارتباط (R ²)	معامل التحديد (R ²)	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig	الثابت (B0)	معامل الانحدار (B1)	مستوى الدلالة
0.72	0.52	125.4	0.000	1.15	0.75	دال إحصائياً

تحليل النتائج وتفسيرها:

يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.72$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.52$)، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر حوالي 52% من التغير في الإبداع الوظيفي لدى المشاركين، وهي نسبة تفسير عالية في الدراسات السلوكية.

وتُظهر نتائج اختبار (F) أن القيمة ($F = 125.4$) بدلالة إحصائية ($Sig = 0.000 < 0.05$)، ما يؤكد أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، أي أن القيادة التحويلية تُعد متغيراً مفسراً مهماً للإبداع الوظيفي.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار ($B1 = 0.75$)، فهو موجب ودال إحصائياً، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.75 وحدة في مستوى الإبداع الوظيفي. وبذلك يمكن القول إن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً ومعنوياً على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في العينة محل الدراسة.

الاستنتاج العام:

بناءً على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم الإبداعية في بيئة العمل.

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

يُعد هذا الفصل تنويجًا للجهد البحثي الذي بُذل في جمع البيانات وتحليلها ومقارنتها بالدراسات السابقة. ويهدف إلى مناقشة نتائج التحليل الإحصائي التي أجريت على بيانات عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض، وذلك في ضوء الفروض الأربعة التي سعت الدراسة إلى اختبارها. كما يتناول هذا الفصل تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية لنموذج القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، ومن ثم عرض التوصيات والمقترحات المستقبلية.

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الثبات والصدق

قبل اختبار الفرضيات، تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول 9:

جدول 9 معاملات الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)	دلالة الثبات
القيادة التحويلية	12	0.87	مرتفع جداً
الإبداع الوظيفي	8	0.84	مرتفع جداً
إجمالي الاستبيان	20	0.89	مرتفع جداً

يظهر من الجدول أن جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، وهو ما يدل على أن الأداة ذات اتساق داخلي عالٍ، ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة. وتؤكد هذه النتيجة أن أداة القياس صالحة وموثوقة في بيئة العمل الصحي. وقد تتفق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة البقعاوي (2019م) ودراسة الحامدي (2019م) اللتين استخدمتا ذات الأسلوب للتحقق من الثبات ووجدتا مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي في مقاييس القيادة التحويلية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، والخبرة الوظيفية) لدى أفراد العينة في القطاع الصحي بالرياض.

أظهرت نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المشاركين حول ممارسة القيادة التحويلية تبعًا لمتغيري الجنس أو الخبرة الوظيفية.

تحليل النتيجة:

تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في القطاع الصحي تتسم بدرجة من الاتساق بين فئات العاملين المختلفة، وأن تطبيقها لا يتأثر بعوامل ديموغرافية. وهذا يعكس توجهًا إداريًا موحدًا في المستشفيات والمراكز الصحية نحو تبني أساليب القيادة الحديثة التي تقوم على التمكين والتحفيز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحامدي (2019م) التي لم تجد فروقًا دالة تبعًا للجنس أو الخبرة في ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العمانية، كما تتسق مع دراسة آل عوض (2019م) التي لم تجد فروقًا تبعًا للمؤهل العلمي أو الخبرة في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

ثالثًا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، والخبرة الوظيفية) في القطاع الصحي بالرياض.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة في مستويات الإبداع الوظيفي تبعًا لمتغيري الجنس أو الخبرة، مما يعني أن الإبداع سلوك تنظيمي يمكن أن يمارسه جميع العاملين دون ارتباط مباشر بخصائصهم الشخصية.

تفسير النتيجة:

تدل هذه النتيجة على أن بيئة العمل في القطاع الصحي تشجع الإبداع لجميع العاملين، سواء من ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة، أو من الذكور والإناث على حد سواء، مما يعكس سياسات تنظيمية داعمة للإبداع. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة المطيري (2020م) ودراسة الفيفي (2018م) اللتين أشارتا إلى أن الإبداع والتطوير لا يرتبطان بالخصائص الشخصية بقدر ما يرتبطان بأسلوب القيادة والدعم التنظيمي.

رابعًا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

لقد أظهر اختبار معامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.01)، كما هو مبين في الجدول (10)

جدول 10 معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
القيادة التحويلية	الإبداع الوظيفي	0.73	0.01	موجبة قوية

تُظهر النتيجة وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية، مما يعني أن زيادة تطبيق أساليب القيادة التحويلية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي. ويتضح أن القائد الذي يمارس التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، يعزز من قدرات الموظفين الإبداعية ويخلق مناخًا تنظيميًا محفزًا للابتكار.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عمرون (2018م) التي وجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، ومع دراسة الفليتيية (2015م) التي أكدت وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي، وهو ما يعزز فرضية أن القيادة التحويلية هي المحرك الرئيس للإبداع التنظيمي.

خامسًا: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

نص الفرضية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للقيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.68$) عند مستوى دلالة (0.01)، كما هو موضح في الجدول (5-3)

جدول 11 نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig)	نسبة التفسير (R^2)
القيادة التحويلية	الإبداع الوظيفي	0.68	0.01	0.46

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُفسر ما نسبته (46%) من التباين في مستويات الإبداع الوظيفي لدى العاملين، وهو أثر جوهري يعكس أهمية القيادة التحويلية في البيئة الصحية. هذا يعني أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز قدرات العاملين على التفكير الإبداعي وتبني المبادرات الجديدة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة محسن (2012م) التي أثبتت أثرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية، مما يدعم تعميم نتائج هذه الدراسة في بيئات عمل مشابهة. كما تتسق مع دراسة الفيقي (2018م) التي أظهرت أثر القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرات المدارس وفق رؤية 2030.

مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية، بما تتضمنه من أبعاد إنسانية وتحفيزية، تمثل مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز الإبداع الوظيفي في المؤسسات الصحية. ويفسر ذلك من خلال أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على توجيه العاملين، بل يسعى إلى تطويرهم وتحفيزهم لإحداث التغيير الإيجابي، وهو ما يتفق مع نظرية Bass & Avolio (1994) في نموذج القيادة التحويلية، التي تؤكد على أن القائد التحويلي يرفع من دوافع مرؤوسيه ويزيد من التزامهم نحو أهداف المنظمة.

في المقابل، فإن الإبداع الوظيفي هو السلوك الذي ينشأ استجابة لهذه الممارسات القيادية التحويلية، حيث تتوافر البيئة النفسية المشجعة على التجريب والتفكير الحر والمبادرة، خصوصاً في بيئة العمل الصحي التي تتطلب قرارات مبتكرة تحت ضغط الوقت والمسؤولية.

المبحث الرابع: المقارنة بالدراسات السابقة

جدول 12 مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

م	الباحث	سنة الدراسة	مجال الدراسة	أهم النتائج	مدى الاتفاق مع الدراسة الحالية
1	المطيري	2020	التعليم بالكويت	القيادة التحويلية ترفع الأداء والتحفيز	اتفاق تام
2	البقعاوي	2019	التعليم بالسعودية	القيادة التحويلية تطور الأداء وتفعّل التعاون	اتفاق تام
3	الحامدي	2019	سلطنة عمان	علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية	اتفاق جزئي
4	آل عوض	2019	سلطنة عمان	علاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية	اتفاق تام
5	عمرون	2018	الجزائر	أثر مباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي	اتفاق تام
6	الفيفي	2018	السعودية	القيادة التحويلية تطور الأداء المهني	اتفاق تام
7	نصار	2015	مصر	علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	اتفاق جزئي
8	محسن	2012	الأردن	أثر إيجابي للقيادة التحويلية في المستشفيات	اتفاق كامل

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة، مما يعزز صلاحية فرضيات البحث

ويؤكد اتساق القيادة التحويلية كمفهوم إداري عالمي له أثر مباشر على الأداء والإبداع في مختلف البيئات الثقافية والتنظيمية.

التوصيات

أولاً: التوصيات التطبيقية

1. تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات والمراكز الصحية بمدينة الرياض من خلال برامج تدريبية متخصصة.
2. التركيز على تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع لتحفيز روح المبادرة والإبداع.
3. تصميم أنظمة تحفيزية تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتكافئ الابتكار.
4. تطوير برامج تقييم أداء تعتمد على مؤشرات الإبداع وليس فقط على الكفاءة التنفيذية.
5. تشجيع القادة الصحيين على بناء ثقافة عمل قائمة على التواصل الفعال، والتحفيز، والتقدير المعنوي.

ثانياً: التوصيات البحثية

1. إجراء دراسات مستقبلية حول أثر القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، أو الولاء التنظيمي، أو الأداء الإبداعي الجماعي.
2. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات صحية أخرى أو مناطق مختلفة داخل المملكة للمقارنة.
3. استخدام المناهج النوعية (مثل المقابلات ودراسات الحالة) لاستكشاف العوامل النفسية التي تسهم في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع.
4. دراسة الأثر الوسيط للدافعية أو الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ من أهم أنماط القيادة القادرة على تحفيز الإبداع الوظيفي في القطاع الصحي، وأن القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية يساهمون في خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتطوير المستمر.

كما أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المستشفيات يساهم في رفع جودة الأداء ويعزز كفاءة رأس المال البشري بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الصحي.

الخاتمة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تقنيًا فحسب، بل أصبح ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد بينت الدراسة أن توظيف الأدوات الرقمية، مثل أنظمة إدارة المعلومات والتواصل الإلكتروني والتحليلات الذكية، يسهم بشكل مباشر في تسريع الإجراءات، وتحسين جودة التقارير، وتيسير عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن تعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات.

كما أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، مما يعكس أهمية الاستثمار في هذا المجال، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي. إلا أن التطبيق العملي لهذه التحولات يواجه تحديات حقيقية، من أبرزها: ضعف تدريب الموظفين، غياب الإشراف الرقمي المؤسسي، وقلة التحديث الدوري للأنظمة.

وتُبرز نتائج الدراسة حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اعتماد خطط رقمية واضحة ومدروسة، تستند إلى تحليل واقعي لقدراتها ومواردها، مع العمل على رفع الوعي القيادي بأهمية التحول الرقمي وتوفير الكوادر الفنية القادرة على تنفيذه بكفاءة.

وبناءً على ما سبق، فإن التحول الرقمي يُعد أداة فاعلة لتحسين الأداء الإداري، بشرط أن يُطبَّق ضمن رؤية مؤسسية متكاملة تأخذ في الاعتبار البيئة التنظيمية، والثقافة الإدارية، وواقع الموارد المتاحة. ومن هنا، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تحفيزية وتمكينية تسرّع من التحول الرقمي في هذه المؤسسات بما يعزز استدامتها وتنافسيتها في بيئة العمل الحديثة.

المراجع

- صالح، منى محمد. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع البنوك المصرية بمحافظة السويس. *مجلة القطاع المالي والإداري*، 4(3)، 113-174.
- زيادي، مشهور منصور محمد، وفلان، عساف زكي. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. *مجلة جامعة جدة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، سلسلة إدارة الأعمال.

- بوهزاوي، حليلة سعد، والجهمي، نسرين فرج. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، (7)2، 143-168.
- فايد، عبدالستار محروس عبد الستار. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء متطلبات التحول الرقمي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية*، (2)16، 198-305.
- عويس، شادي أحمد زكي. (2023). أثر تقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة في مصر: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الدراسية المالية والإدارية*، (2)4، 251-285.
- محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن في قطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة مستشفيات كليوباترا. *مجلة الخدمات الصحية المصرية*.
- عباس، محمود السيد. (2024). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية: جامعة سوهاج نموذجًا. *مجلة التعليم بجامعة سوهاج*.
- أبو عمر، حسين علي محمد. (2023). استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة العاملين بإدارات العلاقات العامة نحو تعزيز الميزة التنافسية. *مجلة جامعة فاروس للإعلام*، (4)22، 437-483.
- درباش، فتحي عمر حمد. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية في مدينة سرت، ليبيا. *مجلة البيان العلمية*، (19)7، 58-76.
- الثمالي، إيلاف بنت طلال. (2023). التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (47)، 102-119.
- حمادة، حسام أحمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمات: تطبيقاً على البنوك التجارية المصرية المدرجة في البورصة. *مجلة الدراسات المصرفية والمالية*، (3)13، 52-77.
- عبد الحفيظ، رغبة حسن، ومبارز، أسامة محمد مهدى. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين التنمية المستدامة باستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر. *مجلة الدراسات المالية والإدارية*، (2)4، 1101-1182.

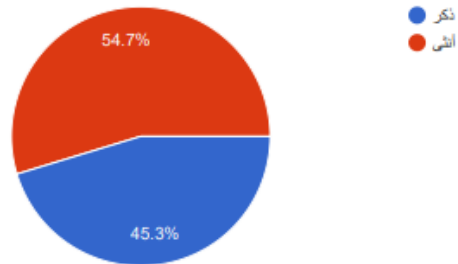
الملاحق

المعلومات الديموغرافية

نسخ

الجنس

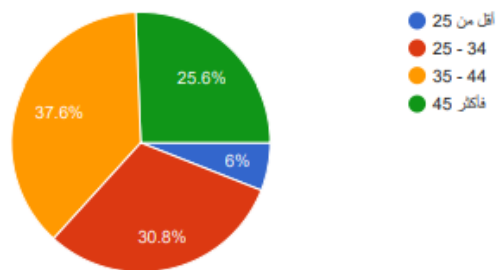
117 رداً



نسخ

العمر

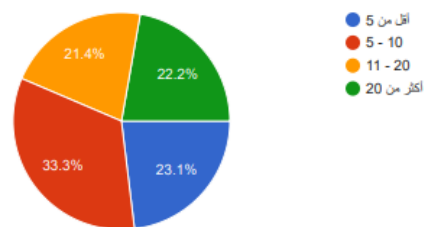
117 رداً



نسخ

سنوات الخبرة في القطاع الصحي

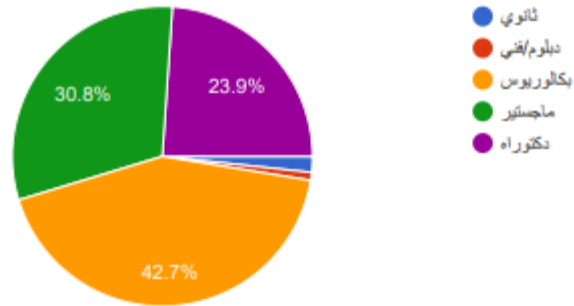
117 رداً



نسخ

المستوى التعليمي

117 رداً

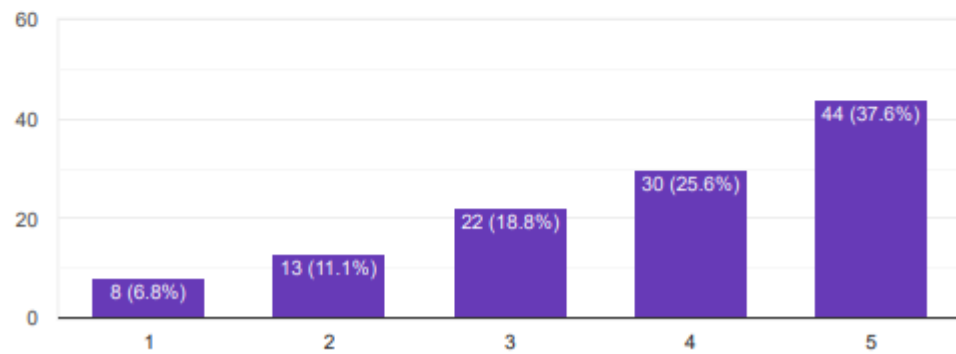


نسخ

هل يظهر قائدك سلوكاً أخلاقياً يُحتذى به من قبل الموظفين؟

117 رداً

Average rating (3.76)





هل يتحمل قائدك المسؤولية الكاملة عن قراراته ونتائجها؟

117 رداً

Average rating (3.78)



هل يُعتبر قائدك نموذجاً يُحتذى به في الالتزام والانضباط؟

117 رداً

Average rating (3.74)





هل يُلهم قائدك الآخرين من خلال نزاهته وعدالته في العمل؟

رتبنا 117

Average rating (3.68)



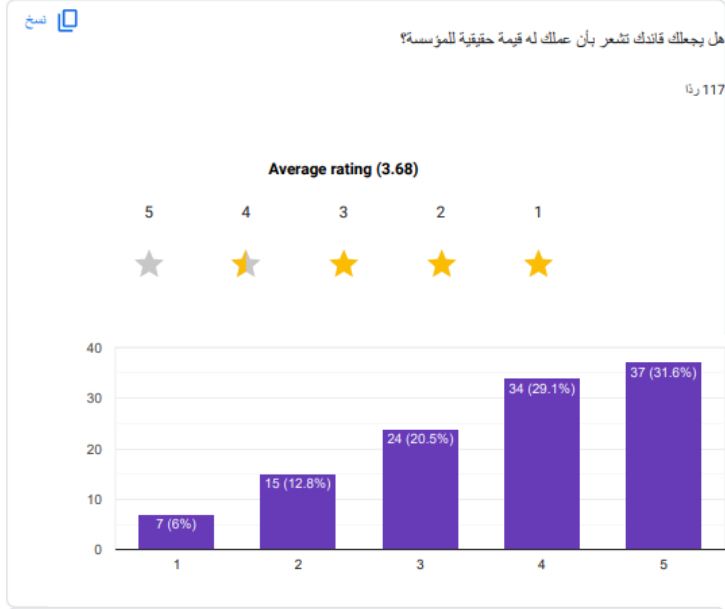
هل يوضح قائدك رؤية واضحة للمستقبل تشجعك على العمل بجد؟

رتبنا 117

Average rating (3.62)





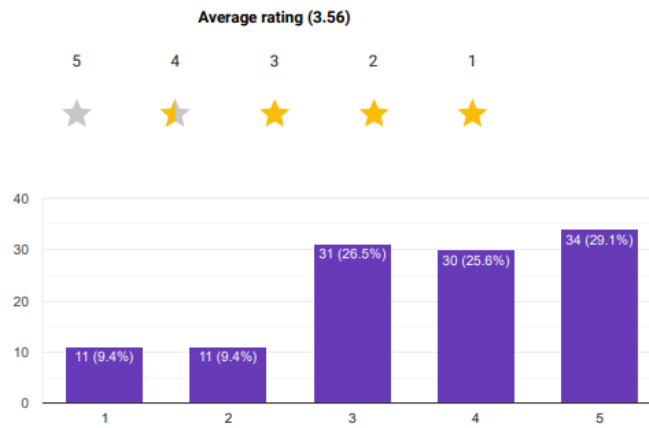


أثر القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي — الرياض)

نسخ

هل يشجعك قائدك على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية؟

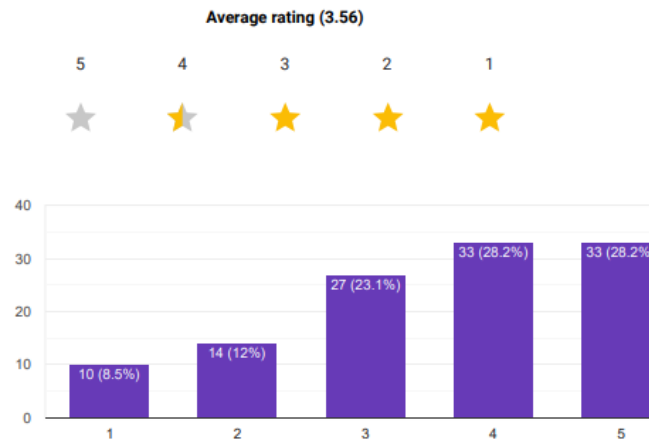
رأى 117



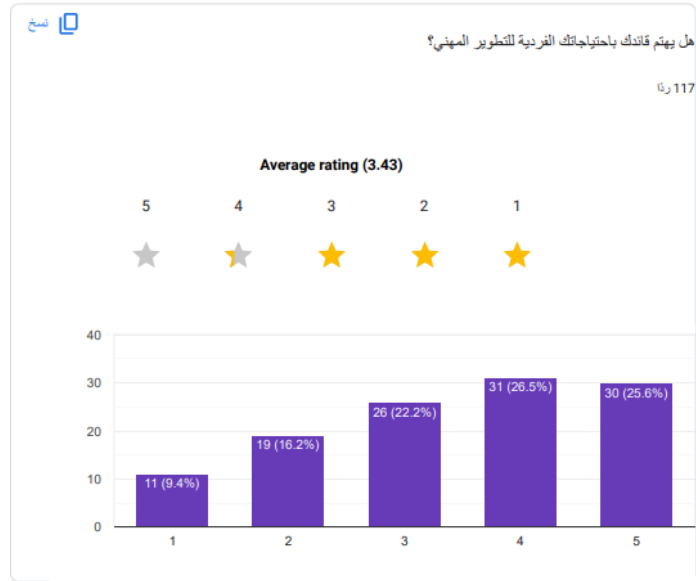
نسخ

هل يحفزك قائدك على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء؟

رأى 117





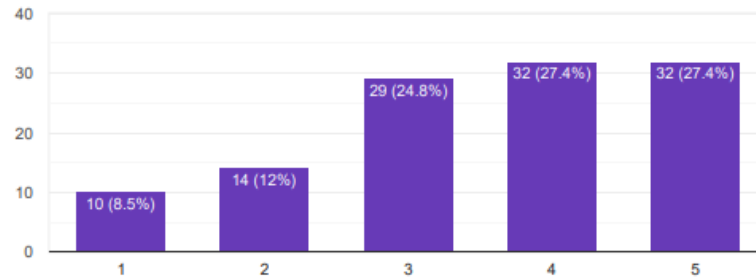




هل يخصص قائدك وقتاً للاستماع إلى مشكلاتك أو مقترحاتك؟

رقم 117

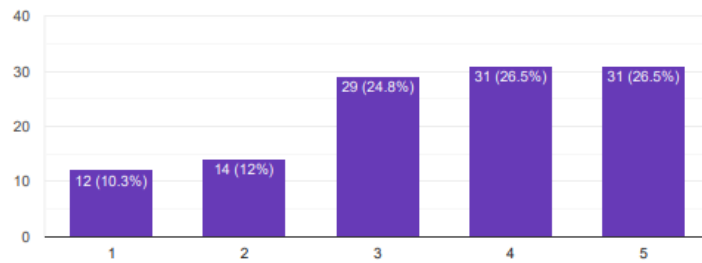
Average rating (3.53)



هل يحرص قائدك على تدريبك وتوجيهك بما يتناسب مع قدراتك؟

رقم 117

Average rating (3.47)

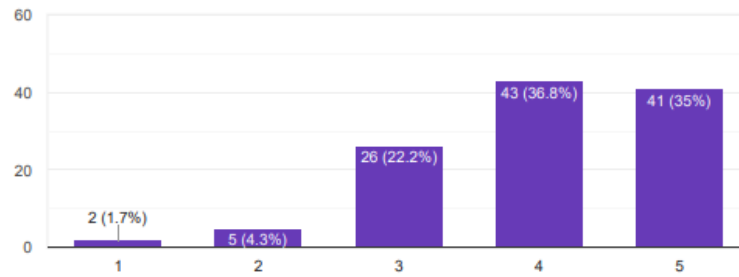




هل تسعى لاقتراح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل؟

رقم 117

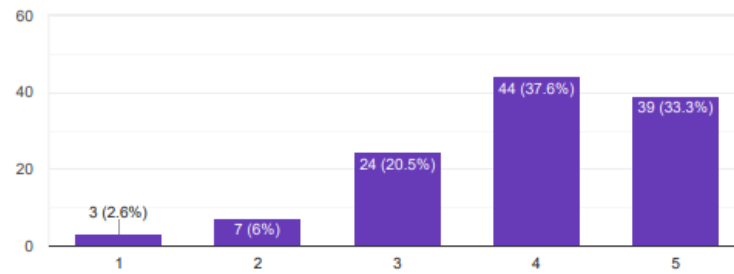
Average rating (3.99)



هل تحاول تطبيق أفكار مبتكرة في أداء مهامك اليومية؟

رقم 117

Average rating (3.93)





هل تتقبل التغيير في الإجراءات إذا كان يؤدي لتحسين النتائج؟

رئاً 117

Average rating (4.27)



هل تشارك زملاءك في طرح أفكار جديدة لتطوير العمل؟

رئاً 117

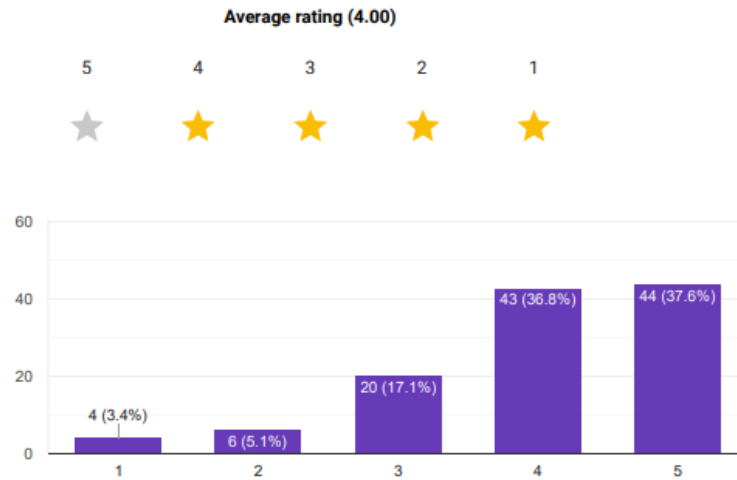
Average rating (3.88)





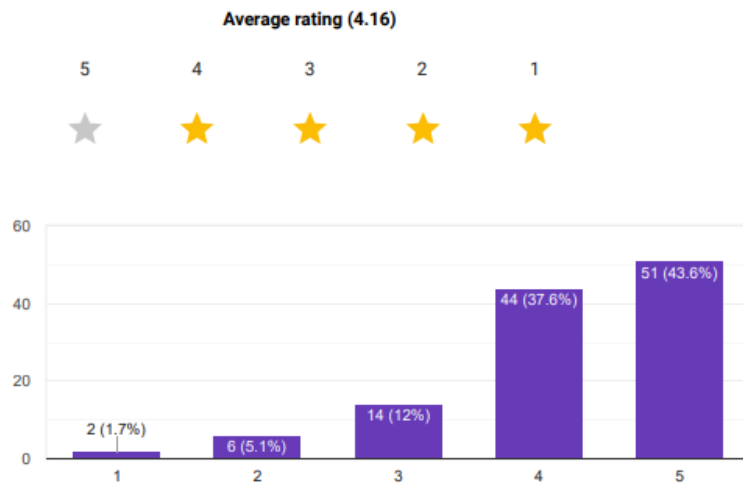
هل تطرح حلولًا غير تقليدية للمشكلات المهنية؟

117 رنًا



هل تحرص على متابعة المستجدات في مجالك لتطوير أدائك؟

117 رنًا



نسخ

هل تشعر أن بيئة العمل تشجعك على الإبداع والابتكار؟

116 رداً

