

**دور القيادة التحويلية في العلاقة بين
عدالة التعاملات والسلوك الإبتكاري
(دراسة ميدانية علي قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية)**

محمد مجدي حامد علي الدمياطي	أ.د. / حمادة فوزي أبوزيد	أ.د. / أماني محمد عامر
مدير عام وحدة مشروعات التطوير بجامعة الزقازيق	أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة بنها	أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ كلية التجارة – جامعة بنها

دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري (دراسة ميدانية علي قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية)

أ.د. / أماني محمد عامر	أ.د. / حمادة فوزي أبو زيد	محمد مجدي حامد علي الديماطي
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ	أستاذ إدارة الأعمال	مدير عام وحدة مشروعات
كلية التجارة - جامعة بنها	كلية التجارة - جامعة بنها	التطوير بجامعة الزقازيق

ملخص البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري بالتطبيق علي القطاع الصحي الحكومي بمحافظة الشرقية . من خلال مراجعة الدراسات السابقة ، تم تصميم نموذج مقترح لفروض البحث يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث بالاعتماد علي منهجية نمذجة المعادلة البنائية وأسلوب تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة الخطية بين متغيرات البحث باستخدام برنامج (IPM AMOS, V.24). ولجمع البيانات الأولية، تم تصميم استبيان يتضمن ثلاثة مقاييس للقيادة التحويلية ، وعدالة التعاملات، والسلوك الابتكاري . وأجريت الاختبارات اللازمة لتقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث، وتم تطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٣٨٤ مفردة) من أفراد الأطقم الطبية من الأطباء والتمريض والإداريين العاملين بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية والتمثلة في عشر مستشفيات (الزقازيق العام ، الصدر، الحميات، الرمد، بلبيس، مشطول السوق، القنایات ، ديرب نجم، و منيا القمح ، مستشفى فاقوس).

وقد توصلت نتائج البحث إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين كل من القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري. كما أثبتت النتائج توسط القيادة التحويلية العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في المنظمات محل البحث بمعنى أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لعدالة التعاملات على السلوك الابتكاري بتوسيط القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة الزيادة بمقدار ٠.٣٥٢. وأثبتت النتائج أيضا أن هناك تأثير إلي حد ما للمتغيرات الديموجرافية : (النوع ، السن ، الفئة الوظيفية، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة) علي تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية لدي رؤسائهم وإدراكهم لعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم وممارستهم للسلوك الابتكاري، حيث ثبت وجود تأثير لمتغير السن علي تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية لدي رؤسائهم وإدراك العاملين لعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم وممارستهم السلوك الابتكاري . في حين ثبت عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بآراء المبحوثين حول تصورهم لسلوكيات القيادة التحويلية لدي رؤسائهم وإدراكهم لعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم. الكلمات الافتتاحية : القيادة التحويلية - عدالة التعاملات - السلوك الابتكاري

The Role of Transformational leadership in the Relationship between Interactional Justice and Innovative Behavior

A field Study on the Governmental Health Sector in Sharkia Governorate

Moh.Magdy Eldomyati

Director General of
Development Projects
Unit ,Zagazig University

Dr. Hamada Fowzy Abo zeed

Prof. of BusinessManagement
Faculty of Commerce
Benha University

Dr. Amany Mohamed Amer

Prof. of Business Management
Faculty of Commerce
Benha University

Abstract:

The main objective of this study is to determine the role of transformational leadership in the relationship between transactional justice and innovative behavior by applying to the government health sector in Sharkia Governorate. By reviewing previous studies related to the current study, a proposed model was designed for the study's hypotheses that illustrate the causal relationships between the study variables based on the structural equation modeling methodology and the path analysis method to clarify the strength of the linear relationship between the study variables using the program (IPM AMOS V.24).

To collect the primary data, a questionnaire was designed that includes three scales for Transformational leadership, transactional justice, and innovative behavior. The necessary tests were conducted to assess the validity of the models measuring the study variables, and the questionnaire was applied to a sample of 384 of members of the medical staff including doctors, nursing and administrators working in the hospitals of the government health sector in Sharkia Governorate, which are represented in ten hospitals; Zagazig General Hospital, Chest Hospital, Fever and Liver and digestive Hospital, Ophthalmology Hospital in Zagazig, Belbeis, Mashtoul, Al-Kanayat, Dierb Negm, Minya Al-Qamh, and Faqous.

The results of the study found that there is a positive, statistically significant relationship between transformational leadership, transactional justice, and innovative behavior. The results also demonstrated that transformational leadership mediates the relationship between transactional justice and innovative behavior in the organizations under study, meaning that the positive moral effect of transactional justice on innovative behavior increases with the mediation of transformational leadership, as the value of the increase reached 0.352, meaning that the effect of the interaction between transformational leadership and transactional justice increases the motivation of subordinates for practice innovative behavior and increase the level of their practice.

Key Words:

Transformational leadership -Interactional Justice -Innovative Behavior.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية لكل المنظمات في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي أجبرت العديد من المنظمات في أنحاء العالم لعمل تحولات جوهرية من أجل الحفاظ على البقاء والإزدهار (Mikail Momeni, et., 2014, P.1). ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق أي نجاح دون فهم مواردها البشرية والتركيز عليها، حيث أنه من حق كل موظف أن تراعي منظمته احتياجاته وليس الاهتمام فقط بتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية، وذلك سواء كانت منظمته تنتمي للقطاع الخاص أو العام (محمد بكرى عبد العليم ، ٢٠١٢).

وقد فرضت هذه التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة علي المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية غير تقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد علي ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة (عبد المحسن نعياني، ٢٠٠٨، ص ٦٩).

وعلي الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر علي مستوي الإبداع والابتكار لدي العاملين . إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلي أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في خلق بيئة العمل الملائمة التي تمكن من إستثارة الإبداع والابتكار وتأصيله. ومن الأنماط القيادية التي أفرزتها تلك التحولات نمط القيادة التحويلية وما يتميز به من قدرة عالية علي قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة بالتأثير في سلوكيات المرؤسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وسلوكهم الابتكاري. وكذلك تمكينهم وتشجيعهم علي مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (Sadeghi .A & Pihie .Z, 2012,P.3) . كما تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية، حيث تستطيع تغيير ثقافة المنظمة للاتجاهات المرغوبة من خلال سلوكياتها وتخلق الثقة بينها وبين المرؤسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوسهم (Ghaderi, E., 2009, P.16).

وتعد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية ، التعاملات) دعامة المنظمة الأساسية، إذ أن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة " (عادل محمد زايد ، ٢٠٠٦ ، ص. ١٢).

وقد اهتمت الدراسات والبحوث العلمية بدراسة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها ككل علي السلوك الابتكاري وتركيزها علي بعديها الإجرائي والتوزيعي ، إلا أن بعد عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية) لم يأخذ الحيز المناسب من البحث والتحليل لها خاصة وأنها تتعلق بالحالة النفسية والشخصية للأفراد العاملين الذين يُعدون الركيزة الأساسية في كفاءة وفعالية الأداء في أي منظمة. ويحتم ذلك الأمر الاهتمام بالعاملين ومعالجة مشكلاتهم وتوفير احتياجاتهم مما سينعكس إيجاباً علي العديد من مؤشرات

أداء العاملين ، ومن ثم الإرتقاء بالسلوك الابتكاري الذي يُعد أمراً حيوياً لبقاء المنظمات (**Sayed Sami Muzafary,2019.P.22**) وهو ما يحتاجه قطاع الصحة الحكومي بشكل خاص للمساهمة في تصميم رؤية لنظام رعاية صحية تتناسب مع المستجدات وينعكس على الارتقاء بالخدمات الصحية مع تزايد الطلب عليها وعدم توافر الموارد المالية التي تغطي احتياجات كافة الراغبين بالاستفادة من تلك الخدمات.

وفي ضوء ما سبق ، يأتي موضوع البحث للتعرف علي "دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري للعاملين في قطاع الصحة الحكومي" ، نظرا لأهمية هذا الدور في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين من الكوادر الطبية والإدارية في هذا القطاع، في ظل وجود عدالة تعاملات للتأثير على سلوكهم، ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمنظمة التي يعملون بها ، وتحفيزهم علي رفع مستوى الابتكار باستمرار لتحسين الخدمات الصحية المقدمة .

١- التاصيل النظري(مفاهيم البحث):

يتناول الباحث في الجزء التالي التاصيل النظري للمفاهيم الأساسية في البحث التي تتعلق بدور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري علي النحو التالي:

١/٢ - القيادة التحويلية **Transformational Leadership**: احتلت القيادة التحويلية الاهتمام الأكبر من بين الأنماط القيادية وأكثرها تأثيرا علي السلوكيات الايجابية للعاملين، حيث تقوم الفرضية الأساسية لنظرية القيادة التحويلية علي أن القائد التحويلي يمتلك القدرة علي تحفيز تابعيه وشحن طاقاتهم لتحقيق أكثر مما تم التخطيط له (حمادة فوزي أبو زيد ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٤٤).

وقد شهدت الثمانينيات من القرن العشرين البداية المنهجية لنظرية القيادة التحويلية من خلال الدراسات التي قام بها باس عن القيادة والأداء عام ١٩٨٥، والذي يعتبر الباحث الأول الذي طبق نظرية القيادة التحويلية على منظمات الأعمال (سوسن الحسيني، وإبراهيم البلتاجي ، ٢٠١٦، ص ٦) ، وبنى أفكاره على ما جاء به بيرنز، وقد لخصها في كتابه "القيادة والأداء غير المتوقع" ليقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية (الطاهر بن عبد الرحمن، ٢٠١١، ص ١٦١). وقد وضع باس Bass لنظريته المنهجية للقيادة التحويلية نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي تضمن في البداية ، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، هي: الكاريزما (التأثير المثالي) ، التشجيع الإبداعي (الدافع الإلهامي) والإعتبارات الفردية، ثم أضاف باس مكونا رابعا في عام ١٩٩٠ أطلق عليه الإستثارة الفكرية.

ويعتبر استبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) المقياس الأكثر استخداما لقياس القيادة التحويلية، وقد شهد هذا المقياس مراجعات عديدة، واستمرّ تنقيحه

من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته (سيد الهواري، ١٩٩٦، ص ٣١). ففي عام ١٩٩٤، طور باس وأفيليو (Bass & Avolio) استبانة متعددة العناصر "Leadership Questionnaire Multifactor" (Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1994, P.23) بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد؛ "الجادبية" أو التأثير المثالي و"الدافع الإلهامي" و"الإستشارة الفكرية" و"الإعتبرات الفردية" وشدد (باس وأفوليو) على أن هذه الأبعاد والعناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

ومع ذلك لم يتفق المفكرون والباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، فقد عرفها بيرنز (Burns, 1978) على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، ٢٠٢١، ص ١٢٦). وعرفها (باس) بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة " (سعيد محمد الغامدي، ٥١٤٢٨، ص ٢٠). ونظر لها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, M., 2002, P.47). وعرفها ميرفي بأنها "القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماسة لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (Murphy, L. 2005, P.131). وعرفها كركلاند بأنها «عملية مستمرة يقوم القائد خلالها بتغيير قيم المرؤسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة» (Kirkland, K., 2011, P.344).

ومع تعدد وتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول وضع مفهوم وتعريف وأبعاد للقيادة التحويلية، إلا أن أغلبهم اتفق على أربعة أبعاد مهمة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي:

- التأثير المثالي: Idealized influence (charisma) وذلك من خلال امتلاك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير في المرؤسين، لدرجة أنه يصبح نموذجاً يقتدى به المرؤسين ويحاكون سلوكه، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر التي يتعرضون لها من قبل القائد، كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية، وبذلك يحصل على احترام الآخرين وتقنهم وإعجابهم به (هند بنت حمد العتيبي، ١٤٢٨هـ، ص ٢٢).

▪ الدافع الإلهامي Inspirational Motivation: القائد التحويلي يثير في المرؤسين حب التحدي من خلال الحماسة المثالية، ويجعل مسؤولياتهم ذات معنى وقيمة ويُنِيح لهم الفرصة في المشاركة؛ لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويُشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود (أحمد سالم العامري، ٢٠٠٢ ، ص ٨).

▪ الإِستِثارة الفكرية Intellectual Stimulation: يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه ويشجع التفكير الإبداعي من قبل التابعين ويرحب بالأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات باستخدام أساليب جديدة في المعالجة من خلال قبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره (عبدالله ناصر العيد ، ١٤٢٧هـ ، ص ٢٩) .

▪ الإِعتبارات الفردية Individualized Consideration: القائد التحويلي يتبنى إستراتيجية التقدير والإِطراء ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤسين ، وكذلك إنجازاتهم ، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه كمدرّب وناصح ومتابع، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد ، كما يصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه ، ويقوم بتفويض بعض مهامه إليهم لتنمية قدراتهم، ومتابعة ذلك عن كثب دون أن يشعرهم أنهم تحت الرقابة (هند بنت حمد العتيبي، ١٤٢٨هـ ، ص ٢٢).

٢/٢- عدالة التعاملات : تُعد عدالة التعاملات أو (العدالة التفاعلية) أحد أبعاد العدالة التنظيمية الرئيسية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) وحقلاً من حقولها المهمة، وتلعب دوراً مهماً في النشاط الإداري في المنظمات لتأثيرها على سلامة الأداء الإداري وحيويته ، فالتفاعل بين المديرين والموظفين بمختلف المستويات الإدارية والمبني على الاحترام المتبادل من شأنه رفع كفاءة الأداء لهم وللمنظمة معاً. (عبدالكريم السكر، ٢٠١٣، ص ٤٠٩).

وتعود بداية مفهوم عدالة التعاملات إلي كل من الباحثين (Bies & Moag) عام ١٩٨٦، إذ يشير مفهوم عدالة التعاملات إلي نوع المعاملة التي يتلقاها العامل (الموظف) عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل. كما تشير إلي الوسائل التي يستخدمها المشرفين وصناع القرار لشرح وتنفيذ الإجراءات ، أي أنها تعبر عن مدي إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات. (Fatt, Ch; Sek Ehin,E; Heng, T., 2010,P.57)

ومع بداية التسعينيات من القرن العشرين، بدأ الباحثون يأخذون في اعتبارهم بعد رئيسي ثالث للعدالة التنظيمية ، هو عدالة التعاملات – الذي يتعلق بإدراك الأفراد نحو الكيفية التي تتم بها الإجراءات التي تتخذ بشأن قرارات توزيع الموارد والنواتج، وتشير إلى عدالة التعامل مع الأفراد المتخذ القرارات بشأنهم، والتعامل معهم بنوع من الكياسة والاحترام ومراعاة كرامتهم أثناء تحديد تلك الإجراءات وتنفيذها (Ravangard, Ramin, et. al., 2013,P.37).

ووفقاً لسيمونز وروبرسون (٢٠٠٣) ، يمكن فهم عدالة التعاملات كعنصر من عناصر عدالة الإجراءات، والتي تشير إلى سياسات وممارسات وإجراءات المنظمة ، بينما تشير عدالة التعاملات إلى الطريقة التي تنتقل بها هذه العوامل عن طريق المديرين للموظفين (Moisés Balassiano, Denise , 2012,P.272)، في حين ذكر (Bies , 2001) أن عدالة التعاملات بناءً منفصل يختلف مفاهيمياً عن العدالة الإجرائية (Lilly, Juliana D., Virick , Meghna , 2008,P.3)، أما عالم الاجتماع جون ر. شيرمرهورن (John R. Schermerhorn) عرف عدالة التعاملات بأنها الدرجة التي يتم بها معاملة الأشخاص المتأثرين بالقرار بالكرامة والاحترام (Jeanne Le Roy, Marina Bastounis, Jale Minibas-Poussard, 2012, P.1343).

وتبرز أهمية عدالة التعاملات من خلال التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن تفسير وتوضيح قراراتها والذي يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين بعكس تقديم أي مبررات. (Bies, R.J., Shapior, D.L,1988,P.679) ، حيث تشير عدالة التعاملات إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الموظفين عند تنفيذ الإجراءات الرسمية ، أو في تفسير هذه الإجراءات بأسلوب ودي يتسم باللباقة والحب والتقدير والاحترام. وهذا يعني أن عدالة التعاملات هي أبسط المكونات الثلاثة للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) لأنها تشير إلى كيفية معاملة شخص لآخر . (Abdallah Taamneh, 2015, P.173).

وقد حددت الدراسات العلمية بعدين فرعيين لعدالة التعاملات هما بعد شخصي يتعلق بعدالة العلاقات الشخصية ، وبعد معلوماتي يتعلق بعدالة المعلومات. وأبرز ممثل لهذه المدرسة الفكرية هو جرينبيرج (Jašková, Ivana, 2017,P.4) الذي اقترح عام ١٩٩٣ وضع تصور لعدالة التعاملات في بعدين: الأول : عدالة العلاقات الشخصية التي تشير وتصف جودة التفاعلات بين الأشخاص (مثل الكرامة والاحترام والصدق واللياقة)، لا سيما بين الرؤساء الهرميون ومرؤسهم، بينما البعد الثاني : عدالة المعلومات يشير إلى دقة المعلومات المتلقاة وجودتها (Jeanne Le Roy, Marina Bastounis, Jale Minibas-Poussard, 2012, P.1343).

و أشارت الدراسات إلى أن عدم مراعاة عدالة العلاقات الشخصية كبعد أول لعدالة التعاملات يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية . أما عدالة المعلومات كبعد ثان لعدالة التعاملات يؤكد على أن الإجراءات التي تتخذ بشأن قرارات توزيع الموارد والنواتج غير المناسبة يتم استقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (عمر محمد دره ، ٢٠٠٨، ص ٥٥) .

٣/٢ - السلوك الابتكاري: يُعد السلوك الابتكاري للعاملين أحد الأصول المهمة التي تمكن المؤسسة من النجاح في بيئة أعمال ديناميكية (Feirong Yuan , Richard W. Woodman, 2010,P.323)

وقد ساهم تصاعد استمرار التطور في المعرفة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا والديناميكية البيئية في الضغط على المنظمات لغرس وتنمية السلوك الابتكاري بين موظفيها للحفاظ على بقائها ونجاحها على المدى الطويل كون الموظفون القوة الدافعة الرئيسية للابتكار ، (Abubakar Isah Baba , Abubakar Abdullahi,2019,P.57) .

ويشير مفهوم الابتكار إلي عمليات إدارة المعرفة المعقدة وعمليات التعلم لتحديد والاستفادة من الأفكار المطروحة ، والأدوات والفرص المتاحة للمساعدة في خلق أو تعزيز عمليات تقديم سلع أو خدمات جديدة (حمادة فوزي أبو زيد، ٢٠٢١، ص ٢) . فقد عرف كل من (Farr و West) سلوك العمل الابتكاري بأنه البدء والتطبيق المتعمد لمجموعة أفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة يتم تبنيها ضمن وظيفة الفرد أو مجموعة العمل أو المنظمة، والمصممة لإفادة الفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع بشكل كبير. (West, M. A., & Farr, J. L., 1990, P.9) . ووصف (Scott و Bruce) السلوك الابتكاري بأنه عملية ديناميكية "تتميز بأنشطة منقطعة" تحدث علي التوالي بدلاً من كونها عملية منفصلة الأبعاد (Scott, Susanne G., Reginald A. Bruce,) (1994, P.582) . كما عرف (Janssen, 2000) سلوك العمل الابتكاري بأنه تقديم وتطبيق أفكار جديدة داخل عمل الفرد أو المجموعة أو المنظمة ،من أجل استفادة الفرد أو المجموعة أو المنظمة. (Janssen, O., 2000,P.288) ، وعرف (Carmeli, Meitar , Weisberg.2006) سلوك العمل الابتكاري بأنه عملية متعددة المراحل يتعرف فيها الفرد على مشكلة يولد لها أفكاراً وحلولاً جديدة أو معتمدة ، ويعمل على تعزيز وبناء الدعم لها ، وينتج نموذجاً أولياً أو نموذجاً قابلاً للتطبيق من أجل استخدام وفائدة المنظمة أو الأقسام داخلها (Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J., 2006,P.78) . وعرفت Tuominen & Toivonen سلوك العمل الابتكاري أنه جميع الأنشطة التي تهدف إلى المساهمة في إحداث تجديد مفيد وقابل للتكرار وهو أيضا جديد خارج المنظمة التي طورته وذلك لأن السلوك الابتكاري يشمل تقليد الأفكار التي تم اختراعها في مكان آخر ، فضلاً عن إحداث تغييرات تدريجية صغيرة . وجاء هذا التعريف بناء علي وجهة نظر شومبيتر التي تعتبر الابتكار مفهوماً اقتصادياً يفيد المجتمع الأكبر ويقود الآخرين إلى اتباعه (Tuominen, T., Toivonen,) (M., 2011,P.398)

وميز كثير من الباحثين نظرياً بين الأبعاد المختلفة لسلوك العمل الابتكاري ، والتي غالباً ما ترتبط بمراحل مختلفة من عملية الابتكار كعملية متعددة المراحل ؛ توليد الفكرة تشير إلي توليد أفكار جديدة وقابلة للتطبيق تؤدي إلى اكتشاف التناقضات والمشكلات المختلفة في المنظمة والخطط والحلول المتاحة لحل تلك المشكلات . أما ترويج ودعم الفكرة تتطلب قدراً هائلاً من الطاقة الإيجابية لأنها تتضمن الجهود التي يبذلها الموظفون المبتكرون للترويج لأفكارهم وطلب الدعم من زملائهم العاملين

لأن الحصول على الدعم من زملاء العمل مهم جدًا لتنفيذ الأفكار علاوة على دعم المنظمة ككل. و تنفيذ الفكرة هي المرحلة الثالثة من سلوك العمل الابتكاري ويتم خلالها محاكاة الأفكار وتنفيذها عمليا بمجرد تطويرها ودعمها والترويج لها، حيث يقوم الموظفون باستخدام الحل المقدم لمشكلة معينة عمليا ، ويعملوا على إزالة التناقضات بشأنه ونشر استخدامه عبر المنظمة بما يؤدي إلى استخدام طويل المدى للأفكار التي تم توليدها وترويجها وتنفيذها في المنظمة. (Tayyaba Akram, et.al.,2016,P.117).

٢- الدراسات السابقة :

يتناول الباحث في الجزء التالي عرض للدراسات السابقة والتعليق عليها ومدى الاستفادة منها، والجديد في البحث الحالي وما ستضيفه على النحو التالي :

١/٣ عرض الدراسات السابقة: يتناول الباحث عرض للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة التحويلية ، عدالة التعاملات، السلوك الابتكاري) وذلك بغرض تحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية ، وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى ستة محاور هي :

المحور الأول : دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية

ومن الدراسات التي يتناولها هذا المحور :

١- دراسة (نهى عثمان ، ٢٠٢٢) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية بولاية الخرطوم بالسودان. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين قوامها ٩٣ مفردة تمثل نسبة ٢٠% من العاملين بالشركة والبالغ عددهم ٤٩٠ عاملا. ومن خلال نتائج الاحصاء الوصفي لمحاور الدراسة تبين وجود علاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين). كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين. وخلصت النتائج إلى أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تحويلية تتوافر لديها كافة الأبعاد ، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد.

٢- دراسة (حمادة فوزي أبو زيد ، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقات بين سلوكيات القيادة التحويلية والسلوكيات الإدارية وتأثيراتها على سعادة العاملين في العمل والإرهاق الوظيفي . تم التطبيق على عينة بلغت (٣٨٥) مفردة من العاملين في عدد من الجهات الحكومية المتمثلة في البلديات ، الغرفة التجارية ، الوحدات الصحية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وبلغت نسبة الاستبيانات الصحيحة (٢٧١) بنسبة بلغت ٧٠.٣% والتي تعد

نسبة مقبولة ومشجعة على تعميم النتائج التي تم التوصل إليها ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية وأساليب قياس جودة النموذج مثل (SEM , CFA) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة و غير مباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإرهاق الوظيفي و شعور العاملين بالسعادة في العمل وذلك عن طريق توسط نمطين من السلوكيات الإدارية (سلوكيات دعم الاستقلالية في العمل ، سلوكيات تشديد الرقابة) التي أظهرت تأثيراً قوياً على شعور العاملين بالسعادة في العمل ، والإحساس بالإرهاق الوظيفي ، كذلك قدرة سلوكيات المديرين على التنبؤ بمستويات الإرهاق وشعور العاملين بالسعادة في العمل . كما أظهرت الدراسة التطبيقية على المؤسسات الحكومية قدرة القادة التحويليين على تقديم مستويات أعلى من الاستقلالية في العمل ودرجة أقل باستخدام السلوكيات الرقابية بما يساهم في جعل العاملين أكثر سعادة و أقل إرهاقاً في العمل ، وبالتالي يمكن للمنظمات الاستفادة من تلك النتائج وتشجيعها للقيام بتلك السلوكيات والعمل على تطويرها عن طريق إعداد برامج تدريبية متخصصة تركز على دعم وتشجيع تلك السلوكيات الإيجابية للتأثير على العاملين.

٣- هدفت دراسة (Ahmad Nasser Abuzaid, et.al, 2019) إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على فعالية القرار الاستراتيجي في بيئة الأعمال في الأردن. أجريت الدراسة باستخدام أسلوب المسح لعينة قوامها ١٨٥ مفردة شملت جميع رؤساء فروع جميع شركات التمويل الصغيرة المسجلة في شبكة التمويل الأردنية ، والتي بلغت تسع شركات لديها ١٩٠ فرعاً من أجل الحصول على تصوراتهم فيما يتعلق بالإدارة العليا. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة تجريبياً. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على فعالية القرار الاستراتيجي، وعلى المنظمات أن تستثمر المزيد لبناء القدرة القيادية التحويلية لمديريها وتزويدهم ببرامج التدريب الكافية في الجوانب المختلفة للقيادة التحويلية مثل القدرة على خلق قبول إداري للقرارات، وتوليد أفكار جديدة، وتوفير بدائل مبتكرة لتعزيز فعالية القرار الاستراتيجي.

٤- هدفت دراسة (نهلة خميس ، ٢٠١٩) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على مستوى جودة حياة العمل في الجامعات العراقية. أجريت الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث بلغت مفردات الدراسة (٣٢٩) مفردة شملت (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومقرري الأقسام)، وكانت الاستجابة (٣٠٠) مفردة . خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة حياة العمل. كما أظهرت النتائج وجود تباين في إدراك المستقصى منهم لأبعاد القيادة التحويلية حسب الخصائص الديموغرافية (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وكذلك وجود تباين في إدراك

المستقصى منهم لأبعاد جودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل المادية والأساسية، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، الإشراف والمشاركة) حسب الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

المحور الثاني : دراسات تتعلق بعدالة التعاملات (العدالة التفاعلية)

ومن الدراسات التي يتناولها هذا المحور :

١- دراسة (Nasib Dar , Wali Rahman,2022) التي هدفت إلى البحث في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك المنحرف في مكان العمل، و التعرف علي الدور الوسيط لدعم المشرف المدرك من قبل العاملين بالتطبيق علي العاملين في صناعة الفنادق في كي بي باكستان . كما تبحث هذه الدراسة في تأثير عدم وجود عدالة تعاملات على سلوك الموظفين المنحرف مع تصور دعم المشرف كوسيط. وقد تم تطبيق تقنية أخذ العينات على مرحلتين. في المرحلة الأولى ، تم استخدام تقنية أخذ العينات العنقودية لاختيار ٥ فنادق في مدينة بيشاور من قائمة الفنادق في KP-Pakistan. كونها عاصمة المقاطعة . وفي المرحلة الثانية ، تم استخدام أسلوب أخذ العينات العمدية لاختيار المبحوثين من بين موظفي كل فندق. لأنه من خلال اعتماد تقنية أخذ العينات العشوائية في هذه المرحلة ، قد يتم تقويت بعض المستجيبين المهمين بسبب تحيز النتائج. تم توزيع ١٨٥ استبانة على العاملين بهذه الفنادق الخمسة واسترداد ما مجموعه ١٦٠ إجابة والتي شكلت معدل استجابة ٨٦٪. وخلصت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة سلبية بين عدالة التعاملات والسلوك المنحرف في مكان العمل يتوسطها دعم المشرف المدرك من قبل المرؤسين . وقد أشارت النتائج إلى أن عدالة التعاملات لها تأثير سلبي على السلوك المنحرف في مكان العمل من خلال دعم المشرف المدرك من قبل المرؤسين ، حيث يلعب المشرف دوراً مهماً في التخفيف من السلوك المنحرف في مكان العمل من خلال معاملة مرؤوسيه بشكل عادل وتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب كون ذلك دليلاً كافياً على أن المشرف أو المدير شخصاً مهتماً وداعماً لمرؤوسيه بما يؤدي إلي بناء وتطوير تصور إيجابي في أذهان الموظفين يجعلهم أقل احتمالاً للمشاركة في الأعمال المنحرفة الضارة. والعكس صحيح ففي حالة عدم إدراك الموظفين لعدالة التعاملات من قبل مشرفهم فإنهم يميلون إلى التورط في أعمال منحرفة.

٢- هدفت دراسة (مريم عبد النبي، ٢٠٢٢) إلي التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الأداء الوظيفي، ونوع العلاقة بينهما وأي الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين . وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة خلال الفترة

٢٠٢١/٢٠٢٢، باستخدام استبانة تتضمن ٣٠ عبارة من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٨١.٢)، ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة. وأثبتت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن كل من بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ليس لهما أثر دال إحصائيا على الأداء الوظيفي للعاملين بينما يوجد أثر دال إحصائيا لبعدي العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، نظرا لارتفاع مستوى العدالة التفاعلية عن مستوى كل من بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

٣- دراسة (همام فريد أبو لبة، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء تأثير بعض المتغيرات الديموجرافية. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٣٠ عاملا وعاملة) من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين بها كان بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (الجنس والمديرية وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي). كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ومستوى تقديراتهم لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

٤- دراسة (Demet Yangin, and, Cevat Elma, 2017) التي هدفت إلى كشف وتحديد العلاقة بين عدالة التعاملات وثقة المدير وسلوكيات الصمت التنظيمي بناءً على تصورات معلمي المدارس الابتدائية والثانوية. اعتمدت الدراسة على منهج المسح وأخذت العينة بطريقة العينة متعددة المراحل من ١٩٥ مدرسة ابتدائية وثانوية، وبلغت ٤٧٦١ مدرساً يعملون في سامسون بتركيا. وتم إجراء تحليل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين عدالة التعاملات وثقة المدير وسلوكيات الصمت التنظيمي بناءً على تصورات معلمي المدارس الابتدائية والثانوية. كما تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد تأثير لعدالة التعاملات وتصورات الثقة في المدير

على مستويات الصمت التنظيمي . وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية مرتفعة المستوى بين تصورات المعلمين لعدالة التعاملات والثقة في مديرهم ، ووجود علاقة سلبية متوسطة المستوى بين عدالة التعاملات وثقة المدير . واستخدمت متغيرات عدالة التعاملات وثقة المدير كمتغيرات تنبؤية لسلوك الصمت التنظيمي .

المحور الثالث: دراسات تتعلق بالسلوك الابتكاري

ومن الدراسات التي يتناولها هذا المحور:

١- دراسة (روضة عادل طلبة، ٢٠٢٣)، التي تبحث في أثر السلوك الابتكاري للعاملين بأبعاده (توليد الأفكار الجديدة، ترويج الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار الجديدة) علي الفخر التنظيمي ببعديه (الفخر العاطفي، الفخر الاتجاهي)، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بورسعيد، وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من عينة عشوائية يبلغ حجمها (٣٠٠) مفردة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات ومعاهد جامعة بورسعيد، وبلغت نسبة الاستجابة (٩١ %) بواقع (٢٧٣) استمارة استقصاء صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي بمعنى أنه كلما زاد السلوك الابتكاري للعاملين ، زاد شعورهم بالفخر التنظيمي ، كما توصلت النتائج إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين بعد توليد الأفكار ، وبعد ترويج الأفكار وبعد تنفيذ الأفكار والفخر التنظيمي .

٢- دراسة (Woo-Sung Choi, et. al., 2021) التي هدفت إلي التعرف علي السلوك الابتكاري في مكان العمل وحاولت استكشاف كيفية تأثير الكفاءة الذاتية والدعم التنظيمي المدرك المتصور على العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤسين (LMX) والسلوك الابتكاري. أجريت الدراسة باستخدام بيانات المسح ذات الموجتين والمتأخرة زمنياً من ٣٣٧ موظفاً في كوريا الجنوبية. تم إرسال الاستطلاع الأول إلى ٥٠٠ شخص عبر البريد الإلكتروني ، وتم الحصول على إجمالي ٤٢٠ إجابة ، باستثناء الردود غير المكتملة. بعد شهر واحد ، تم إرسال الاستطلاع الثاني عبر البريد الإلكتروني إلى المستجيبين الذين أكملوا الاستطلاع الأول. باستثناء الردود غير المكتملة، تم جمع إجمالي ٣٣٧ إجابة والتي تم استخدامها للتحليل. وخلصت الدراسة إلي أن العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤسين تعزز السلوك الابتكاري من خلال وساطة الكفاءة الذاتية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الدعم التنظيمي المدرك يضبط بشكل إيجابي العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤسين والكفاءة الذاتية. كما أوضحت النتائج أن الكفاءة الذاتية هي آلية وسيطة في العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤسين والسلوك الابتكاري. علاوة

على ذلك، تشير نتائج الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المتصور ، زاد تأثير العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤسين على السلوك الابتكاري المتأثر بالكفاءة الذاتية.

٣- دراسة (Emil Knezovi_c and Amina Drki_c . , 2020) التي هدفت إلى استكشاف كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تعزيز السلوك الابتكاري لموظفيها من خلال دراسة للعلاقات بين سلوك العمل الابتكاري ومحدداته من خلال دراسة الدور الوسيط للقيادة التحويلية. حيث أجريت على ٣٧١ موظفًا من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البوسنة والهرسك وتم جمع البيانات الخاصة باستخدام أخذ العينات الملائمة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعمل على تنسيق العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التعاملات ، عدالة الاجراءات ، عدالة التوزيع) وسلوك العمل الابتكاري. كما أظهرت النتائج أن محددات السلوك الابتكاري للعاملين مثل التمكين النفسي والمشاركة في عملية صنع القرار والعدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري ، وأنه إذا توافرت محددات السلوك الابتكاري للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، توافر سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في أداء المهام ، بمعنى أنه إذا تم تمكين الموظفين نفسياً ووفرت المنظمة لهم مجالاً لإقترح الأفكار والحلول واتخاذ القرارات ، فسيكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية والمشاركة في عمليات التغيير مما يؤدي إلى سلوك أكثر ابتكاراً.

٤- دراسة (Abubakar Isah Baba, Abubakar Abdullahi,2019) التي هدفت إلى بحث تأثير السلوك الابتكاري للموظف على أداء المهام، والدور الوسيط للالتزام العاطفي على العلاقة بين السلوك الابتكاري للموظف وأداء المهام في القطاع العام النيجيري . أجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٥٠ مشاركاً من مؤسسات القطاع العام في شمال غرب نيجيريا باستخدام طريقة العينات العشوائية التطبيقية. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين السلوك الابتكاري للموظف وأداء المهام ، وكذلك بين السلوك الابتكاري للموظف والالتزام العاطفي ، وأداء المهام . كما أكدت النتائج الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين السلوك الابتكاري للموظف وأداء المهام. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن السلوك الابتكاري للموظف يمكن أن يُفسر بشكل غير مباشر من خلال الالتزام العاطفي.

المحور الرابع : دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية وعدالة التعاملات

ومن الدراسات التي يتناولها هذا المحور :

١- دراسة (Geir Thompson,et.al., 2021) حيث هدفت إلى بحث تأثير القيادة التحويلية وعدالة التعاملات كمتغير وسيط على أداء المرؤسين (الموظفين) والالتزام التنظيمي في سياق إدارة الأعمال في النرويج وذلك من خلال التحقق من أهمية إدراك وتصور المرؤسين لعدالة

التعاملات في سلوكيات القيادة التحويلية ، وكذلك التحقق من مدى ودرجة ارتباط كل عنصر من عناصر القيادة التحويلية الأربعة بعدالة التعاملات. أجريت الدراسة على عينة قوامها ٢١٠ موظفا من منطمتين تجاريتين هادفتين للربح في النرويج (الأولى مزودًا دوليًا لخدمات الاتصالات ، والثانية اختبارات لمجموعة واسعة من المنتجات الغذائية والبيئية). وتم توزيع الاستبيانات على المبحوثين أثناء العمل وجمع البيانات من المشرفين والتقارير المباشرة على مختلف المستويات التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن الدافع الإلهامي فقط كان مرتبطًا بشكل كبير بالأداء من خلال عدالة التعاملات بينما كان ارتباط عدالة التعاملات ارتباطًا محدودًا بالعناصر الثلاث الأخرى (التأثير المثالي- الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية) وأداء المرؤسين . وأشارت النتائج إلى أن القادة الذين يظهرون سلوك القيادة التحويلية بطريقة ينظر إليها المرؤسين على أنها محترمة وعادلة ومتسقة مع المعايير الأخلاقية، قد يتوقعون ارتباطًا تنظيميًا أكبر من المرؤسين كاستجابة مناسبة لعدالة التعاملات. كما أشارت الدراسة إلى أن عدالة التعاملات هي المحدد الرئيسي في بيان سبب شعور المرؤسين بالالتزام التنظيمي للمنظمة من خلال زيادة الالتزام العاطفي.

٢- دراسة (Kuntari Dewi, Syamsul Amar, 2019) التي هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية، وعدالة التعاملات، وبيئة العمل ، الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في وكالة الأرصاد الجوية والجيوفيزياء (BMKG) التي لديها العديد من المحطات والموظفين المنتشرين في جميع أنحاء إندونيسيا، وأجريت الدراسة على عينة قوامها ١٠٣ من موظفي الوكالة في مقاطعة سومطرة الغربية.. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظف ، وأن إدراك الموظفين لعدالة التعاملات بدرجة كبيرة وتصوراتهم الإيجابية عنها كان له تأثير إيجابي ذو دلالة على أدائهم ، وكذلك لبيئة العمل والرضا الوظيفي تأثير إيجابي ذو دلالة على أداء الموظف. كما بينت النتائج أن هناك تأثير غير مباشر بين متغيرات الدراسة، حيث جاء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تأثير القيادة التحويلية ، وعدالة التعاملات ، وأن التصورات الإيجابية للقيادة التحويلية وعدالة التعاملات تخلق الرضا الوظيفي للموظف.

٣- تهدف دراسة (Engelbrecht, A., Samuel, O.M., 2019) إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على نية الانتقال لعمل آخر (الاستقالة) من خلال الدعم التنظيمي والعدالة والنقطة التنظيمية المدركة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة ، ووضع نموذج مفاهيمي لدراسة العلاقات التي يمكن استخدامها بفعالية كمبادئ توجيهية لإدارة استبقاء الموظفين الرئيسيين في المؤسسات. أجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٠٧ من الموظفين في المنظمات التي تم

مسحها في كل من القطاعين العام والخاص في مقاطعات ويسترن كيب، وشرق كيب وجوتنغ في جنوب أفريقيا. وقد خلصت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المدرك ، والعدالة التنظيمية في تأثيرها علي نية الاستقالة ، في حين لم تثبت النتائج وجود أي علاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية في تأثيرها علي نية الاستقالة والاقلاع عن ترك العمل بالمنظمة . وأكدت النتائج أيضا علي أن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن يدفع الموظفين إلي الاستقالة وترك العمل في المنظمة.

٤- دراسة (Subramanian, R.R., Rajakumar, C.S., Rajini Kanth, R.2016)

التي هدفت إلي تحديد تأثير القيادة التحويلية على مفهوم التحول لدي المستجيبين بشكل مباشر وغير مباشر من خلال متغيرات الدراسة مثل قادة التغيير وعدالة التعاملات. وكذلك اقتراح نموذج لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ومفهوم التغيير مع المتغيرات الوسيطة والمعدلة وهي خصائص قائد التغيير وعدالة التعاملات). وقد أجريت الدراسة علي عينة قوامها ٧٢ مشرفاً و ٢٢٨ مديراً مباشراً من شركات الأدوية الكبرى في تاميلنادر بالهند. وخلصت الدراسة إلي عدد من النتائج التي دعمت بشكل كبير صحة العلاقة بين القيادة التحويلية ومفهوم التحول حيث أشارت النتائج إلي أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر ليس فقط علي المرؤسين المؤمنين بالتحول والتغيير ، ولكن تؤثر أيضا علي نوع العلاقة بين المرؤسين والقائد من خلال خصائص قائد التغيير التي ترتبط مباشرة بمفهوم التحول . وأظهرت النتائج أيضا أن عدالة التعاملات تتوسط العلاقة بين خصائص قائد التغيير والموظفين المؤمنين بعملية التحول حيث تدعم عدالة التعاملات خصائص قائد التغيير وتعمل على تحفيز الموظفين للتعامل مع المشرفين بشكل إيجابي يلائم عملية التغيير لأنهم ينظرون إلي عدالة التعاملات غير المتحيزة على أنها نتيجة لخصائص قائد التغيير . وأشارت النتائج أيضا إلي أنه من المرجح أن بعد الولاء من خصائص قائد التغيير للمشرفين قد يؤثر إيجابيا على إدراك المرؤسين لدعم المشرف لهم ، وهو ما يتضح من خلال اتقان العمل والتفاني فيه وبساطة العلاقات الشخصية وطريقة التعامل بينهم.

المحور الخامس : دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية والسلوك الابتكاري

ومن الدراسات التي يتناولها هذا المحور:

١- دراسة (Saeid Karimi, et.al, 2023) وتهدف إلي فحص ودراسة دور القيادة التحويلية في تطوير سلوكيات العمل الابتكاري و الدور الوسيط لرأس المال النفسي للموظفين والعلاقة بينهم في المنظمات الحكومية في إيران. تم جمع وتحليل البيانات من ١٧٨ خبير زراعة إيراني باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وخلصت النتائج إلي أن القيادة التحويلية ارتبطت بسلوك

العمل الابتكاري للموظفين بشكل مباشر وإيجابي . وبينت النتائج أن القيادة التحويلية ورأس المال النفسي هما محددان مهمان لسلوكيات العمل الابتكاري للموظفين في القطاع الحكومي الإيراني. كما أوضحت الدراسة أن العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وأبعاد رأس المال النفسي تشير إلى أن القيادة التحويلية ضرورية لتحسين موارد رأس المال النفسي حيث يعزز القادة التحويليون ابتكار الموظفين من خلال المساعدة في تطوير موارد نفسية إيجابية، ويشارك الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية والأمل في سلوكيات عمل أكثر ابتكاراً ، مما يحسن فرص إنتاج نتائج وأفكار ابتكارية.

٢- دراسة (Ani Surtiani,et.al., 2022) التي هدفت إلى التحقق من التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري في وكالة الإيرادات الإقليمية لمقاطعة جاوة الغربية بإندونيسيا.. أجريت الدراسة علي عينة عشوائية طبقية قوامها ٢٩٢ مفردة من العاملين بالوكالة والذين يبلغ عددهم ٨٥٤ موظفا . وخلصت الدراسة إلي وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري ، حيث بينت النتائج أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لها تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل الابتكاري . ومع ذلك، بينت النتائج أيضا أن القيادة التحويلية تحتاج إلى تحسين ، فالقادة يمكن أن يزيدوا من مستوى الحماس في الحديث عما يجب أن يكون فيما يتعلق بسلوك العمل الابتكاري، كما يجب أن يكون المرؤسين قادرين على أن يكونوا أكثر تحفظاً في تنفيذ الأفكار الجديدة، عندما لا يسير العمل بشكل جيد.

٣- دراسة (Nurahmad; Hermanto; Siti Nurmayanti,2022) التي هدفت إلى بحث واختبار تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري وتبادل المعرفة كمتغير وسيط. أجريت الدراسة علي عينة قوامها ١٩١ ممرضة ممن يعملون ويقدمون خدمات مباشرة للمرضى في المستشفى الإقليمي العام للدكتور ر. سويدجونو سيلونج بإندونيسيا . وخلصت الدراسة إلي أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على سلوك العمل الابتكاري من خلال تبادل المعرفة إذ يتوسط تبادل المعرفة الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري . وقد أشارت نتائج الدراسة إلي أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل الابتكاري ، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على تبادل المعرفة حيث تعزز وتشجع تبادل المعرفة بين الموظفين. وبينت النتائج أيضا أن تبادل المعرفة له تأثير إيجابي على سلوك العمل الابتكاري .

٤- دراسة (Emil Knezovic, Amina Drkic,2021) التي هدفت إلي استكشاف كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تعزيز السلوك الابتكاري لموظفيها من خلال دراسة الدور الوسيط للقيادة التحويلية. وأجريت الدراسة علي عينة قوامها ٣٧١ موظفاً من الشركات

الصغيرة والمتوسطة في البوسنة. وخلصت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها دور وسيط مهم في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة . كما ترتبط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ارتباطاً إيجابياً بالسلوك الابتكاري في حالة وجود القيادة التحويلية كوسيط مهم يعمل على تنسيق العلاقة بينهما . كما بينت النتائج أيضاً أن التمكين النفسي والمشاركة في عملية صنع القرار كمحددات لسلوك العمل الابتكاري ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوك الابتكاري في حالة وجود القيادة التحويلية.

المحور السادس : دراسات تتعلق بعدالة التعاملات والسلوك الإبتكاري

ومن الدراسات التي يتناولها هذا المحور :

١- دراسة (Ali Fadul,2021) التي هدفت إلى التحقق وفحص تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على السلوك الابتكاري للعاملين في السياق الليبي، حيث أجريت الدراسة على ٢٩٥ موظفاً يعملون في ٥ شركات نفط وطنية ليبية وتحليلها باستخدام المربعات الصغرى الجزئية - نمذجة المعادلة الهيكلية. وتوصلت النتائج إلى أن عدالة الإجراءات مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري للموظف ، في حين أن عدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليس هناك ارتباط إيجابي بينهما وبين السلوك الابتكاري للعاملين. كما عززت النتائج الافتراض القائل بأن تصورات العدالة التنظيمية واستجاباتها تختلف عبر الثقافات بناءً على القيم الوطنية.

٢- دراسة (Dediek Tri Kurniawan1 , Irma Hidayatul Ulfah, 2021) وتبحث في أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية بإندونيسيا، وتكشف دور المرأة في تقديم الأفكار المبتكرة في المؤسسات الحكومية. أجريت الدراسة على ٢٢٤ موظفة في المؤسسات الحكومية كعينة للدراسة باستخدام استبيان إلكتروني لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على السلوكيات المهنية الابتكارية للموظفات في المؤسسات الحكومية. وأكدت النتائج على أن عدالة التعاملات بصفة خاصة لها علاقة إيجابية بسلوك العمل الابتكاري للموظفات في المؤسسات الحكومية بمعنى أنه كلما زادت عدالة العلاقات الشخصية التي توفرها المنظمة، زاد عدد الموظفات القادرات على إظهار سلوك العمل الابتكاري في المؤسسات الحكومية . وخلصت النتائج أن دور العدالة التنظيمية حاسم في تحسين سلوك العمل الابتكاري للموظفات في المؤسسات الحكومية .

٣- دراسة (Wasim Abbas and Weiwei Wu, 2021) التي هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري للموظفين في قطاع الخدمات في باكستان، حيث قامت هذه الدراسة بشكل تجريبي بتحليل تأثيرات العدالة التنظيمية على سلوك العمل

الابتكاري للموظفين في قطاع الخدمات في باكستان ، وكذلك تحليل الدور الوسيط لتواضع القائد فيما يتعلق بالسلوك الابتكاري لموظفي الخدمات وتأثيره علي التصور العام للعدالة داخل المنظمة . وقد أجريت الدراسة عبر إرسال استمارة الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني علي عدد ٣٥٩ من المسجلين في برنامج ماجستير تنفيذي في إدارة الأعمال من المهنيين الملتحقين بالدراسة في كليات إدارة الأعمال في كراتشي ، حيث أثبتت النتائج أن للعدالة التنظيمية تأثير قوي علي السلوك الابتكاري للعاملين وأن الدور الوسيط لتواضع المدير عامل إيجابي يزيد من السلوك الابتكاري لدي العاملين أيضا . وخلصت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يدركون العدالة داخل مؤسساتهم سوف يتعاملون بالمثل مع الابتكار ويزيد لديهم السلوك الابتكاري ، كما أن تواضع المديرين ، كمؤشر إيجابي، يزيد من السلوك الإبتكاري لدي العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها.

٤- دراسة (Andrew Kimutai Kimwolo, Joyce Kimosop, 2017) ، هدفت إلي تحديد التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية المدركة على العلاقة بين الصفقات المرنة وسلوك العمل الابتكاري (IWB) بين وكلاء مبيعات التأمين على الحياة المسجلين في كينيا. وقد أجريت الدراسة علي عينة قوامها ٤٩٨ من وكلاء التأمين على الحياة المقيدين . وأثبتت النتائج أن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كمتغير وسيط تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصفقات المرنة وسلوك العمل الابتكاري ، وأن عدالة التعاملات لها تأثير أعلى على سلوك العمل الابتكاري مقارنةً بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات . كما أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الصفقات المرنة وسلوك العمل الابتكاري ، وكذلك وجود تأثير كبير للعدالة التنظيمية المدركة علي كل من الصفقات المرنة وسلوك العمل الابتكاري .

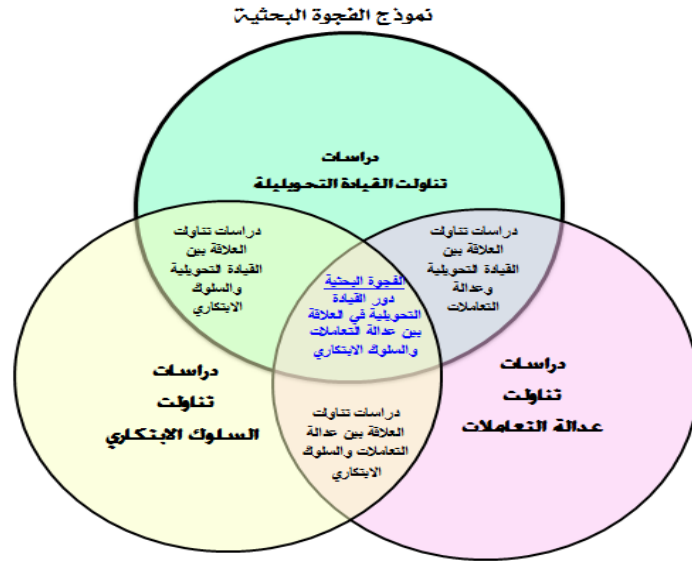
٢/٢- التعليق علي الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها: باستعراض الدراسات السابقة، تبين أن:

- معظم نتائج الدراسات السابقة أشارت إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير قوي وإيجابي على سلوك العمل الإبتكاري للموظفين ، وركزت الدراسات علي البعدين الإجرائي والتوزيعي ، إلا أن بعد عدالة التعاملات التي تتعلق بالحالة النفسية والشخصية للأفراد العاملين لم يحظى بالبحث.
- معظم الدراسات التي تناولت السلوك الابتكاري للعاملين بأبعاده (خلق الفكرة ، ودعم الفكرة، وتنفيذ الفكرة) اهتمت بدراسة العوامل التي تدعم هذا النوع من السلوك داخل المنظمات ، وأوضحت بعض الدراسات السابقة أن أبعاد السلوك الابتكاري للمروّسين في العمل تتمثل في تصور وخلق الأفكار وتنفيذها ، في حين أضافت دراسات أخرى بعد ثالث هو دعم الأفكار من قبل القيادات الإدارية العليا. وهو ما سوف يتبناه البحث الحالي .

- ساهمت مراجعة الدراسات السابقة في بلورة المشكلة البحثية ، وتكوين الخلفية النظرية والمعرفية وصياغة الفروض العلمية ، وفي تحديد أساليب قياس المتغيرات، و تحديد مجال تطبيق البحث والعينة المناسبة له ، وبناء أداة البحث (قائمة الاستبيان) ، واختيار المقاييس والأساليب والمعاملات الإحصائية وكيفية استخدامها ، ومناقشة وتفسير النتائج ، وكذلك مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي، سواء من حيث الالتقاء والتشابه أو الاختلاف.

٣/٢ - الفجوة البحثية:

- في ضوء ما تم عرضه في الدراسات السابقة وما اختلف به البحث الحالي عنها وما سيضيفه:
- ١- يأتي هذا البحث ليستفيد من نتائج الدراسات السابقة وتوظيفها في التعرف علي دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري للعاملين وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - .
 - ٢- اختلف البحث الحالي عن غيره في رصد دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في قطاع الصحة الحكومي .
 - ٣- حاول البحث الحالي من خلال إجراء الجزء الميداني علي مستشفيات القطاع الصحي الحكومي بمحافظة الشرقية الوقوف علي مدي إدراك العاملين من الكوادر الطبية والكوادر الفنية والإدارية للقيادة التحويلية ولعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري.
 - ٤- الخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة التحويلية وتقوية العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري لدي العاملين بقطاع الصحة الحكومي لتشجيع الكوادر الطبية والفنية والإدارية على العمل فى القطاع الحكومى وعدم الهجرة للخارج أو للقطاع الخاص. وكذلك رفع مستوى الابتكار في نظم الرعاية الصحية بما يساهم في تصميم رؤية لنظام رعاية صحية تتناسب مع المستجدات بما ينعكس على الارتقاء بالخدمات الصحية. وهو ما يوضحه الشكل التوضيحي التالي:



شكل (١) نموذج الفجوة البحثية

المصدر : إعداد الباحث

٣- مشكلة وتساؤلات البحث :

وبناء علي ماسبق تتمثل مشكلة البحث في التعرف علي دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري ، بالتطبيق علي قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية . ويسعي البحث إلي الإجابة علي تساؤل رئيس هو : ما دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري لدي العاملين بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية ؟ ، وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما طبيعة العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري من وجهة نظر المبحوثين من أفراد الأطقم الطبية (أطباء ، تمريض ، إداريين) بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية محل البحث ؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات من وجهة نظر المبحوثين من أفراد الأطقم الطبية (أطباء، تمريض، إداريين) بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية محل البحث؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري من وجهة نظر المبحوثين من أفراد الأطقم الطبية (أطباء، تمريض، إداريين) بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية محل البحث ؟

٤. هل تؤدي القيادة التحويلية دورا وسيطا في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري من وجهة نظر المبحوثين من أفراد الأطقم الطبية (أطباء ، تمريض ، إداريين) بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية محل البحث ؟

٥. هل تؤثر المتغيرات الديموجرافية:(النوع، السن ، الفئة الوظيفية ، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) لعينة محل البحث علي تصورهم للقيادة التحويلية و عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري بمستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية ؟

٤- أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي في جانبين أساسيين هما:

١/٤ الأهمية العلمية **Scientific Importance** : تتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما يلي :

١- يستمد هذا البحث أهميته من تناوله للقيادة التحويلية كونها نمط هام من أنماط القيادة كمتغير وسيط كمحاولة لسد جزء من الفجوة القائمة في مجال الدراسات المتعلقة بعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في البيئة المصرية بما يسهم في إثراء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يثير اهتمام الباحثين.

٢- تعد البحث الحالي إضافة للدراسات التي تناولت عدالة التعاملات في قطاع الصحة الحكومي لمبادرتها بدراسة عدالة التعاملات كمتغير مستقل كونها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به المرؤسين في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، ومطلباً أساسياً للأداء الفعال ، حيث أن وجودها جدير بتحقيق المكاسب المشتركة لكل من المنظمة والعاملين وتحقيق الرضا الشخصي لهم كأحد أسباب دعم السلوك الابتكاري في هذا القطاع الهام.

٣- يسلط البحث الحالي الضوء علي مفهوم عدالة التعاملات كأحد المفاهيم التي يجب أن نوليها مزيداً من الاهتمام والدراسة نظراً لقلّة الدراسات في مجال السلوك التنظيمي التي تناولتها بشكل منفرد بالقياس بالدراسات التي تناولت الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية .

٢/٤ الأهمية العملية **Practical Importance**: وتتمثل الأهمية العملية في الآتي :

١- تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في تطبيقه علي قطاع الصحة الحكومي حيث يعد من القطاعات الخدمية الهامة التي تستحق الاهتمام لأهميته المتمثلة في المستشفيات ، ويحتاج أكثر من غيره من القطاعات إلى موارد بشرية ذات مهارات متخصصة قادرة على التعامل مع الأزمات ، من قادة يشجعون الابتكار والتجديد، ومرؤسين لديهم قدرات ابتكارية للحفاظ علي صحة الإنسان صانع التنمية وهدفها في المقام الأول.

٢- يساهم هذا البحث في توجيه نظر المسؤولين إلى أهمية دراسة متغيرات تنظيمية لم تأخذ الحيز المناسب من الدراسة والتحليل وفي مقدمتها (عدالة التعاملات) خاصة وأنها تتعلق بالحالة النفسية والشخصية للعاملين (الأطعم الطبية من أطباء وتمريض وإداريين) الذين يعدون الثروة الحقيقية لهذا القطاع الحيوي في مختلف الدول المتقدمة والنامية علي حد سواء ، وهو ما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج ومقترحات.

٣- يمكن أن يقدم هذا البحث للمسؤولين بقطاع الصحة الحكومي عدداً من التوصيات في إطار علمي يمكن من خلاله دعم السلوك الابتكاري للعاملين وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز العوامل الإيجابية للارتقاء به، والحد من العوامل السلبية داخل بيئة العمل. كما أن هناك حاجة لنتائج مثل هذه الدراسات في إعداد برامج ودورات تدريبية لتعزيز مفهوم عدالة التعاملات بين الرؤساء والمرؤسين .

٤- يواكب هذا البحث اهتمام المنظمات في استخدام أسلوب قيادي يساعدها على تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين لمواكبة التطورات المتسارعة ومواجهة التحديات التي فرضها تفشي وباء كورونا و تداعياته علي القطاعات الصحية في كل دول العالم.

٥- أهداف البحث :

يسعي البحث إلي رصد الدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري لدي العاملين بقطاع الصحة الحكومي تطبيقاً علي المستشفيات العامة والمركزية والتخصصية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف علي طبيعة العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في مستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية محل البحث .

٢- التعرف علي طبيعة علاقة القيادة التحويلية وعدالة التعاملات من وجهة نظر المبحوثين عينة البحث.

٣- التعرف علي طبيعة علاقة القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري من وجهة نظر المبحوثين عينة البحث

٤- رصد الدور الوسيط الذي تؤديه القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري لدي العاملين بقطاع الصحة الحكومي .

٥- التعرف علي تأثير المتغيرات الديموجرافية للعاملين عينة البحث (العمر،النوع،الوظيفة،المستوي الوظيفي،سنوات الخبرة) علي تصورهم للقيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري.

٦- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في قطاع الصحة الحكومي تساهم في دعم ورفع دور القيادة التحويلية لإدراك العاملين بعدالة التعاملات لدعم ممارسة السلوك الابتكاري

والاستفادة منها في رفع الأداء في هذا القطاع وإمكانية تعميم النتائج علي مستوي باقي محافظات جمهورية مصر العربية.

- ٦- **فروض البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض علي النحو التالي :
- **الفرض الأول:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في المنظمات محل البحث.
 - **الفرض الثاني:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات في المنظمات محل البحث
 - **الفرض الثالث:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في المنظمات محل البحث.
 - **الفرض الرابع:** تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في المنظمات محل البحث .
 - **الفرض الخامس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول متغيرات البحث (القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري) وفقا للمتغيرات الديموجرافية (السن ، النوع ، الفئة الوظيفية ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة) في المنظمات محل البحث .
- ٧- **منهجية البحث:**

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر علي النحو التالي :

١/٧ مجتمع البحث:

طبقا لأهداف وفروض البحث، يتمثل مجتمع البحث في المستشفيات التابعة لقطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية وقت إجراء البحث و يبلغ عددها ٣٠ مستشفى تتوزع على مراكز ومدن المحافظة (مستشفى عام - ٢٥ مستشفى مركزيا - ٤ مستشفيات تخصصية). وتم تطبيق الدراسة علي (١٠) عشر مستشفيات . وفيما يلي بيان بأعداد فئات العاملين بهذه المستشفيات:

جدول (١) بيان بأعداد فئات العاملين بالمستشفيات عينة البحث

م	بيانات بالمستشفيات	الأطباء		هيئة التمريض		الإداريين		الإجمالي	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	بليبس المركزي	٤٢٨	١٣%	٣٣١	١٠%	١٢٩	١٠%	٨٨٨	١١%
٢	مشتول السوق المركزي	١٣٤	٤%	١٥١	٥%	٦٥	٥%	٣٥٠	٤.٥%
٣	القناتيات المركزي	٤٣٠	١٣%	٢٦٢	٩%	١١٨	٩%	٨١٠	١٠%
٤	ديرب نجم المركزي	٣٨٧	١٢%	٤١٣	١٣%	٢٥٩	١٩%	١٠٥٩	١٣.٥%
٥	منيا القمح المركزي	٣٩٣	١٢%	٣٩٣	١٣%	١٥١	١١%	٩٣٧	١٢%
٦	فأفوس المركزي	٤١٥	١٣%	٤٠٥	١٣%	١٨٥	١٣%	١٠٠٥	١٣%
٧	الزقازيق العام	٥٨٨	١٨%	٦٦٥	٢١%	٢٨١	٢٠%	١٥٣٤	٢٠%
٨	الصدر بالزقازيق	٢١٧	٧%	٢٢٩	٧%	٩٣	٧%	٥٣٩	٧%

٩	الحميات بالزقازيق	١٦٨	% ٥	٢٢٣	% ٧	٥٧	% ٤	٤٤٨	% ٦
١٠	الرمد بالزقازيق	١٢٠	% ٣	٥٥	% ٢	٣٢	% ٢	٢٠٧	% ٣
	الإجمالي	٣٢٨٠	% ١٠٠	٣١٢٧	% ١٠٠	١٣٧٠	% ١٠٠	٧٧٧٧	% ١٠٠

المصدر: المكاتب الفنية وإدارات الاحصاء وإدارة المستشفيات بمديرية الشؤون الصحية

٢/٧ عينة البحث: إتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية الطبقية الميسرة باستخدام المعادلة الآتية

(Thompson,2012,p59) :

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث أن : (N) = حجم مجتمع الدراسة، (n) = حجم العينة،

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ٩٦ ، ١ عند درجة ثقة ٩٥ % ،

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي ٥٠ % ،

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠ ، ٠٥ .

وبالتعويض في المعادلة تم حساب حجم العينة ، والذي بلغ ٨ ، ٣٨٣ وبالتقريب بلغت ٣٨٤ مفردة.

٣/٧ البيانات المطلوبة للبحث : إتمد البحث علي نوعين من البيانات هما :

البيانات الثانوية : تطلب إجراء هذا البحث مجموعة من البيانات الثانوية المتعلقة بالقيادة التحويلية

وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري وتم الحصول عليها من المراجع التي تم الاستعانة بها من الكتب والبحوث والدراسات والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث .

البيانات الأولية : وهي البيانات المرتبطة بموضوع البحث وتتعلق بطبيعة دور القيادة التحويلية في

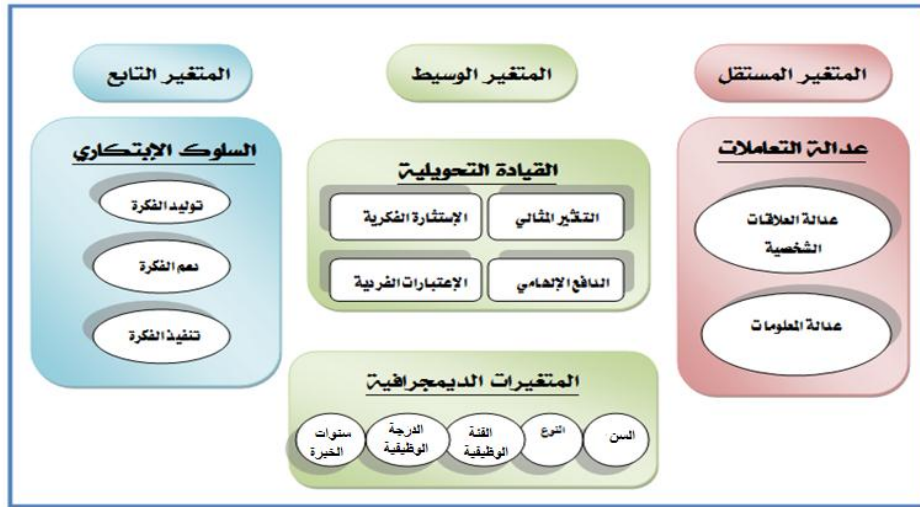
العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في مستشفيات قطاع الصحة الحكومي، وتم الحصول علي هذه البيانات من مفردات البحث من خلال قائمة استبيان إتمادا علي المقابلة الشخصية .

٤/٧ متغيرات البحث وأساليب القياس :

وتتمثل متغيرات البحث في عدالة التعاملات (المتغير المستقل)، والقيادة التحويلية (المتغير

الوسيط) والسلوك الابتكاري (المتغير التابع)، والمتغيرات الديموجرافية لعينة البحث (السن ، النوع ، الفئة الوظيفية ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة) .

و يوضح الشكل التالي متغيرات البحث :



شكل (٢) متغيرات البحث

المصدر : إعداد الباحث وفق التأصيل النظري والدراسات السابقة

٥/٧ أداة البحث وجمع البيانات : اعتمد الباحث في تجميع بيانات البحث علي قائمة استبيان تم تصميمها وفقا لما تتطلبه طبيعة البحث في ضوء الدراسات السابقة للتعرف علي مدى ممارسة القيادة التحويلية من ناحية وكذلك دورها في العلاقة بين عدالة التعاملات بين العاملين ومستوي ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات محل البحث من ناحية أخرى . والاستبيان المستخدم مكون من ثلاثة فقرات تتعلق بمتغيرات البحث الثلاث وسؤال رابع عن الصعوبات والتحديات لمواجهة فيروس كورونا ، بالإضافة للبيانات الديموجرافية . والأسئلة مباشرة وموجهة إلي فئات العاملين (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) بالمستشفيات محل البحث بنفس الصيغة والترتيب ، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة مشكلة البحث.

٦/٧ الأساليب الإحصائية المستخدم في البحث: تم الاعتماد علي ثلاث برامج في التحليل الإحصائي للبيانات: أولها ، برنامج (Microsoft Excel, 2007) لإدخال البيانات الأولية التي يتم جمعها عن طريق قائمة الاستبيان المصممة لقياس متغيرات البحث ، وكذلك استخدامه في رسم الشكل البياني الذي يوضح دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري لدي العاملين بقطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية. وثانيها، برنامج (IPM SPSS, V.26) لتأكيد وترميز اجابات المستجيبين علي قائمة الاستبيان، وتحديدًا تم استخدام البرنامج في تطبيق الأساليب الإحصائية (معامل ارتباط ألفا Cronbach's alfa، الإحصاء الوصفي، اختبار Mann - Witne و Kruskal - Wallis وثالثها برنامج (IPM AMOS, V.24) الذي يعتبر أحد البرامج التطبيقية لمنهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling لتصميم النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة

وتحديد مؤشرات جودة التوافق ، تحليل البيانات واختبار الفروض ، وتم استخدام الأساليب (التحليل
العاملية التوكيدي (CFA) ، تحليل المسار (Path Analysis).

٨- نتائج التحليل الإحصائي :

١/٨ - نتائج توصيف متغيرات البحث :

١/١/٨ - عينة البحث: ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث وفقا للمتغيرات الديموجرافية

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة البحث وفقا للمتغيرات الديموجرافية

بيان	ك	%
النوع	ذكر	٩٩
	انثى	٢٧١
	الاجمالي	٣٧٠
السن	أقل من ٣٠ سنة	٩٣
	من ٣٠ إلى ٤٥	٢٠١
	٤٥ فأكثر	٧٦
الاجمالي	٣٧٠	١٠٠%
الفئة الوظيفية	اطباء	١٥٦
	تمريض	١٤٩
	إداريين	٦٥
الاجمالي	٣٧٠	١٠٠%
الدرجة الوظيفية	الأولى	١٣٧
	الثانية	١٠٧
	الثالثة	١٢٦
الاجمالي	٣٧٠	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٥
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٧١
	من ١٥ سنة فأكثر	١٩٤
الاجمالي	٣٧٠	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

٢/١/٨ - آراء المبحوثين حول متغيرات البحث وأبعادها :

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات البحث وأبعادها :

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات البحث وأبعادها

المتغيرات وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
القيادة التحويلية :	3.6609	.88091	73.218
- التأثير المثالي - الدافع الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية	3.75	1.163	75
	3.7919	1.072	75.838
	3.4423	1.06396	68.846
	3.5595	1.182	71.19

70.514	.95112	3.5257	عدالة التعاملات :
72.216	.97363	3.6108	-عدالة العلاقات الشخصية
68.81	1.03022	3.4405	- عدالة المعلومات
79.568	.9784	3.97	السلوك الابتكاري :
81.352	.67470	4.0676	- توليد الفكرة
75.622	.78090	3.7811	- دعم الفكرة
81.73	.62928	4.0865	- تنفيذ الفكرة

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = ٣٧٠ مفردة

على ضوء النتائج السابقة، تبين أن القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث من أفراد الفرق الطبية تمارس بدرجة مرتفعة في مستشفيات القطاع الصحي الحكومي بمحافظة الشرقية بمتوسط إجمالي لأبعادها الأربعة بلغ (٣.٦٦٠٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٨٠٩١) وأهمية نسبية بلغت (٧٣.٢١٨) ، مما يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة وتوافر لسمات وسلوك القيادة التحويلية لدى الرؤساء والمديرين بمستشفيات القطاع الصحي الحكومي محل الدراسة. وبالنسبة لعدالة التعاملات، تبين أن أفراد الفرق الطبية عينة البحث يدركون عدالة التعاملات من قبل رؤسائهم بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي عدالة التعاملات ككل (٣.٥٢٥٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٥١١٢)، وأهمية نسبية بلغت (٧٠.٥١٤)، مما يدل على ارتفاع مستوي ممارسة الرؤساء والمديرين لعدالة التعاملات ويشير إلى وجود علاقات متبادلة سليمة بين الرؤساء والمرؤسين في داخل مستشفيات قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية.

أما بالنسبة للسلوك الابتكاري، فقد تبين أن المرؤسين من أعضاء الفرق الطبية بالمستشفيات محل البحث يمارسون السلوك الابتكاري بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير السلوك الابتكاري (٣.٩٧) ، وانحراف معياري قدره (٠.٩٧٨٤)، وأهمية نسبية (٧٩.٥٦٨) مما يدل على ارتفاع مستوي السلوك الابتكاري لدى العاملين بقطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية، ويشير إلى أن المرؤسين يظهرون سلوكا أكثر ابتكارا عندما يدركون أن جهودهم يتم مكافأتها بشكل أكثر عدالة من قبل رؤسائهم.

٣/١/٨ - مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث : وفيما يلي عرض لمصفوفة

معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

أبعاد متغيرات الدراسة	التأثير المثالي	الدافع الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	عدالة العلاقات الشخصية	عدالة المعلومات	توليد الفكرة	دعم الفكرة	تنفيذ الفكرة
التأثير المثالي	1.000								
الدافع الإلهامي	.825**	1.000							
الاستشارة الفكرية	.723**	.777**	1.000						
الاعتبارات الفردية	.729**	.760**	.766**	1.000					
عدالة العلاقات الشخصية	.748**	.729**	.660**	.796**	1.000				
عدالة المعلومات	.702**	.686**	.702**	.867**	.802**	1.000			
توليد الفكرة	.366**	.305**	.329**	.377**	.410**	.426**	1.000		
دعم الفكرة	.419**	.412**	.444*	.467**	.501**	.493**	.609**	1.000	
تنفيذ الفكرة	.427**	.416**	.401**	.387**	.435**	.404**	.568**	.720**	1.000
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

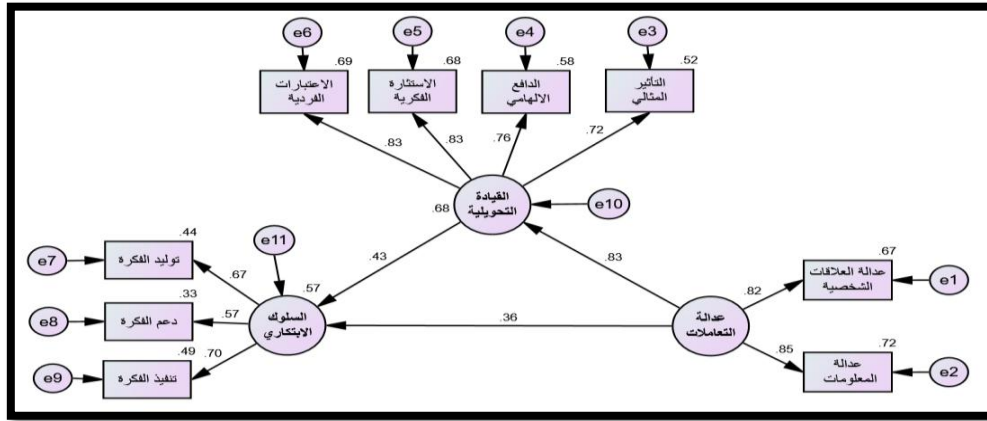
المصدر : مخرجات برنامج أموس AMOS V.24 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوي $P < 0.001$

من خلال قراءة نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة يتبين وجود علاقة طردية إيجابية بين كل من القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري حيث يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات، ووجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري ، بمعنى أنه كلما زاد إدراك أفراد الأطقم الطبية من العاملين لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل رؤسائهم، زاد إحساسهم بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم، وارتفع مستوي سلوكهم الابتكاري . كما يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري، فكلما زاد إحساس العاملين بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم ، ارتفع مستوي سلوكهم الابتكاري . كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات ، بمعنى أنه كلما زاد إدراك العاملين بممارسة رؤسائهم لسلوكيات القيادة التحويلية ، زاد إحساس العاملين بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم.

٢/٨ - تصميم النموذج البنائي لفروض البحث وتقييم صلاحيته :

تم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث كما يوضح الشكل التالي :



شكل (٣) النموذج البنائي لفروض البحث

المصدر : مخرجات برنامج أموس AMOS V.24 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي لفروض البحث:

جدول (٥) مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للبحث

المؤشر	χ^2/ DF	GFI	CFI	RMR	RMSEA	P Label
القيمة	2.691	0.963	0.974	0.032	0.068	0.000

المصدر : مخرجات برنامج أموس AMOS V.24 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال قراءة الجدول السابق يتضح أن النموذج البنائي المقترح ممثلاً لبيانات البحث ويمكنه إعادة تكوين مصفوفة الارتباط بدون اختلافات معنوية عن المصفوفة الأصلية .

٣/٨ - نتائج اختبارات فروض البحث ومناقشتها وتفسيرها :

في ضوء مؤشرات جودة توافق نموذج الدراسة يمكن اختبار الفروض الأربعة الأولى للدراسة بالاعتماد علي منهجية تحليل المسار لاختبار الفروض وفقاً لكل من (Kline, 2011, p 193, Hair, et.al., 2014, p 566) التي تعتمد علي تحديد متغيرات النموذج المقترح وخصائصه ثم تحديد مدي توافق النموذج المقترح مع آراء مفردات العينة Model Fit ، من استعراض مؤشرات جودة التوافق ومدي معنوية النموذج Goodness of fit index ثم بعد ذلك تفسير التقديرات (معاملات المسار) ومؤشرات جودة التوافق ومقارنتها بالقيم المعيارية أو الحدود المثالية ثم الوصول لنتائج الاختبار .

ويعتبر نموذج تحليل المسار نموذج بنائي للمتغيرات الظاهرة البحث ويشكل تجسيدا لفروض البحث المراد اختبارها، وتعتبر معاملات المسار (β) Path Coefficient عن معاملات الانحدار بين المتغيرات المستقلة Exogenous والمتغيرات التابعة Endogenous . لاختبار العلاقات السببية

للمنموذج المقترح لفروض البحث، يوضح الجدول التالي العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح :

جدول رقم (٦) معاملات المسار للنموذج المقترح

المعنى	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار غير المعيارية	قيمة معامل المسار b	المسارات	الفرض
0.005	2.816	0.071	0.199	0.364	السلوك الابتكاري ← عدالة التعاملات	الفرض الأول
***	13.670	0.054	0.742	0.827	القيادة التحويلية ← عدالة التعاملات	الفرض الثاني
***	3.333	0.078	0.260	0.426	السلوك الابتكاري ← القيادة التحويلية	الفرض الثالث

المصدر : مخرجات برنامج أموس AMOS V.24 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

جدول رقم (٧) التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		المتغيرات
القيادة التحويلية	عدالة التعاملات	القيادة التحويلية	عدالة التعاملات	القيادة التحويلية	عدالة التعاملات	
...	***0.827	***0.827	القيادة التحويلية
***0.426	***0.717	...	***0.352	***0.426	***0.364	السلوك الابتكاري

*** معنوية عند ١%.

المصدر : مخرجات برنامج أموس AMOS V.24 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

١/٣/٨ - نتائج اختبار الفرض الأول: يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري وينص الفرض علي أنه:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و السلوك الابتكاري "

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث والجدول رقم (٦) يمثل المسار الأول الفرض الأول من فروض الدراسة ويوضح وجود علاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري ، وأن عدالة التعاملات لها تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية ($P < 0.001$) علي السلوك الابتكاري ($Beat = .364$, $t = 2.816$, $Sig. = 0.005$) ، حيث أن الزيادة في عدالة التعاملات بمقدار وحدة واحدة تزيد السلوك الابتكاري بمقدار (0.364) وحدة. هذا يعني أن الزيادة في مستوي إدراك

العاملين لعدالة التعاملات يؤدي إلي زيادة السلوك الابتكاري بالتالي ثبت صحة الفرض الأول . ويرجع الباحث هذه النتيجة إلي اهتمام الرؤساء والمديرين باحتياجات أفراد الأطقم الطبية بالمستشفيات عينة الدراسة وتقديرهم لأدائهم وتطلعاتهم للإنجاز وتطوير الذات، وكذلك مراعاة الفروق الفردية بينهم من حيث خبراتهم وحاجاتهم ورغباتهم ، فشعور وإدراك العاملين بالعدالة من قبل رؤسائهم يزيد من مستوي سلوكهم الابتكاري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات التي أكدت علي العلاقة الايجابية بين عدالة التعاملات و السلوك الابتكاري مثل دراسة (Dediek Tri Kurniawan¹ , Irma Hidayatul) (Ulfah, 2021) التي أثبتت نتائجها أن عدالة التعاملات بصفة خاصة لها علاقة إيجابية بسلوك العمل الابتكاري للموظفات في المؤسسات الحكومية وأن جميع أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - عدالة التعاملات) تؤثر إيجاباً على السلوكيات المهنية الابتكارية للموظفات في المؤسسات الحكومية . ودراسة (Wasim Abbas and Weiwei Wu, 2020) التي أثبتت نتائجها أن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التعاملات - عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات) تأثير قوي علي السلوك الابتكاري للعاملين. ودراسة (Andrew Kimutai Kimwolo, Joyce) (Kimosop, 2017) التي أثبتت نتائجها أن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - عدالة التعاملات) تأثير ذو دلالة على سلوك العمل الابتكاري ، وأن عدالة التعاملات لها تأثير أعلى على سلوك العمل الابتكاري مقارنةً بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات . ودراسة (محمد سالماني وآخرون ، ٢٠١٦) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - عدالة التعاملات) والسلوك الابتكاري للموظفين. ودراسة (2012, Yaser Almansour and Mohd . Minai) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط قوية بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والسلوك الابتكاري.

وتختلف مع دراسة (Ali Fadul,2021) التي توصلت نتائجها إلى أن عدالة التعاملات وعدالة التوزيع ليس بينهما وبين السلوك الابتكاري للعاملين ارتباط إيجابي ، في حين أن عدالة الإجراءات مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري للموظف . و دراسة (Jašková Ivana, 2016) التي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة غير مباشرة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والسلوك الابتكاري .

٨/٣/٢- نتائج اختبار الفرض الثاني: يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين عدالة

التعاملات والسلوك الابتكاري وينص الفرض علي أنه:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والقيادة التحويلية "

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٦) يمثل المسار الثاني الفرض الثاني من فروض الدراسة ويوضح تأثير عدالة التعاملات علي القيادة التحويلية ، ويتضح وجود علاقة إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية ($P < 0.001$) بين عدالة التعاملات والقيادة التحويلية (Beat = 0.827 , t = 13.670 , Sig. = .000) ، حيث أن الزيادة في عدالة التعاملات بمقدار وحدة واحدة تزيد القيادة التحويلية بمقدار (0.827) وحدة . هذا يعني أن الزيادة في مستوى إدراك العاملين لعدالة التعاملات يؤدي إلي زيادة فاعلية القيادة التحويلية.

وبالتالي ثبت صحة الفرض الثاني . وهذا يعني أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا في إحساس وإدراك العاملين لعدالة التعاملات . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات التي أكدت علي وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات منها دراسة (Geir Thompson, et.al., 2021) التي بينت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات والقيادة التحويلية ، ودراسة (Kuntari Dewi, Syamsul Amar, 2019) ، ودراسة (Engelbrecht, A., Samuel, O.M., 2019) التي خلصت نتائجها إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، ودراسة (Subramanian, R.R., Rajakumar, C.S. & Rajini Kanth, R.2016) والتي بينت نتائجها أن عدالة التعاملات تدعم خصائص قائد التغيير وتعمل على تحفيز الموظفين للتعامل مع المشرفين بشكل إيجابي يلائم عملية التغيير لأنهم ينظرون إلى عدالة التعاملات غير المتحيزة على أنها نتيجة لخصائص قائد التغيير .
٣/٣/٨ - نتائج اختبار الفرض الثالث: يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري وينص الفرض علي أنه:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٦) يمثل المسار الثالث الفرض الثالث من فروض الدراسة ويوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري ، ويتضح وجود علاقة إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية ($P < 0.001$) بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري (Beat = 0.426 , t = 3.333 , Sig. = 0.000) ، حيث أن الزيادة في القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يزيد السلوك الابتكاري بمقدار (0.426) وحدة . أي أن الزيادة في مستوى إدراك العاملين للقيادة التحويلية يؤدي إلي زيادة السلوك الابتكاري. وهذا يعني أن الزيادة في مستوى إدراك العاملين لممارسة رؤسائهم لسلوكيات القيادة التحويلية يزيد من مستوى دافعيتهم للسلوك الابتكاري لديهم. وبالتالي ثبت صحة الفرض الثالث . ويرى الباحث أن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري يزيد من مستوى دافعية العاملين للسلوك الابتكاري .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة (Saeid Karimi, et.al, 2023) التي بينت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكاري في القطاع الحكومي الإيراني حيث يعزز القادة التحويليون ابتكار الموظفين مما يحسن فرص إنتاج نتائج وأفكار ابتكارية . كما اتفقت مع دراسة (Ani Surtiani, et.al., 2022) التي خلصت نتائجها إلي وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري ، ودراسة Qing Zhang, et al., (2021) التي بينت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري ، حيث يوجد للقيادة التحويلية تأثير كبير على سلوك العمل الابتكاري بين الموظفين. ودراسة (Sayed) Sami Muzafary, et al. 2019 التي أظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كامل على سلوك العمل الابتكاري من خلال تهيئة المرؤسين والأخذ بأرائهم وزيادة قناعاتهم حول قدرتهم على أداء الأنشطة وتحقيق المهام بما يدفعهم لزيادة إبتكاراتهم وإبداعهم ، ودراسة (Hui Li, et. al., 2019) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للعاملين . وتختلف مع دراسة (Mochamad Rizki, et.al., 2019) التي توصلت نتائجها إلي أن القيادة التحويلية لا تؤثر على السلوك الابتكاري ولكن لها تأثير كبير على ثقافة المنظمة. ودراسة (Udin., 2022) Shaikh, M., التي خلصت نتائجها إلي أن القيادة التحويلية لم يكن لها تأثير كبير بشكل مباشر على سلوك العمل الابتكاري.

٤/٣/٨ - نتائج اختبار الفرض الرابع: يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري وينص الفرض علي أنه:

" تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في المنظمات محل الدراسة " في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٧) يمثل الفرض الرابع من فروض الدراسة ويوضح الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري لمفردات العينة، وجد أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لعدالة التعاملات على السلوك الابتكاري بتوسيط القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة الزيادة بمقدار ٠.٣٥٢ (وهي قيمة المسار غير المباشر) ليصبح التأثير الكلي لعدالة التعاملات على السلوك الابتكاري ٠.٧١٧ عند توسيط القيادة التحويلية. وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة القيادة التحويلية أدى ذلك إلى زيادة التأثير الإيجابي لعدالة التعاملات على السلوك الابتكاري، بحيث أنه كلما زادت قيمة القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة ازداد التأثير الإيجابي لعدالة التعاملات على السلوك الابتكاري بمقدار ٠.٣٥٢.

وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع، ويرجع الباحث هذه النتيجة بوجود دور للقيادة التحويلية في زيادة التأثير الإيجابي لعدالة التعاملات علي السلوك الابتكاري للعاملين إلي إدراك أفراد الفرق الطبية لاهتمام رؤسائهم بهم وتمتعهم بالمصداقية والعدالة ومشاركة السلطة مع رؤسائهم مما يؤدي إلي زيادة

مستوي دافعتهم للسلوك الابتكاري وميلهم لتقديم الأفكار لمعالجة المشكلات التي تقابلهم وبذل مزيد من الجهد لتحقيق مستوى أداء عالي لمنظمتهم التي ينتمون إليها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Saeid Karimi,et.al,2023) التي خلصت نتائجها إلى أن القيادة التحويلية ارتبطت بسلوك العمل الابتكاري للموظفين بشكل مباشر وإيجابي ، ودراسة (Ani Surtiani,et.al., 2022) التي خلصت نتائجها إلى أن وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، حيث بينت النتائج أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإستثارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية) لها تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل الابتكاري، و دراسة (Emil Knezovic and Amina Drkic,2021) التي بينت نتائجها أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوك الابتكاري ، وأن القيادة التحويلية لها دور وسيط في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث تتوسط هذه العلاقة وتعمل على تنسيق العلاقة بينهما . في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Udin., Shaikh, M., 2022) التي خلصت نتائجها إلى أن القيادة التحويلية لم يكن لها تأثير كبير بشكل مباشر على سلوك العمل الابتكاري .

٥/٣/٨ - نتائج اختبار الفرض الخامس: يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري وينص الفرض على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول متغيرات البحث (القيادة التحويلية ، عدالة التعاملات ، السلوك الابتكاري) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (السن ، النوع ، الفئة الوظيفية ، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة)".

١/٥/٣/٨ - قياس التباين في الآراء وفقاً للنوع (ذكور / إناث) :

جدول (٨) قياس التباين في الآراء وفقاً للنوع حول القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري

المتغير	النوع	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	قيمة Z	المعنوية Sig. (2-tailed)	الدلالة الاحصائية < 0.05
القيادة التحويلية (المتغير الوسيط)	ذكر	٩٩	٢٠٩.٧٧	-	٠.٦٤٣	غير دال
	أنثى	٢٧١	٢٠٣.٧٨	٠.٤٦٤		
	الاجمالي	٣٧٠				
عدالة التعاملات (المتغير المستقل)	ذكر	٩٩	٢٢٠.٩٣	-	٠.٠٩٣	غير دال
	أنثى	٢٧١	١٩٩.٢٦	١.٦٧٨		
	الاجمالي	٣٧٠				
السلوك الابتكاري (المتغير التابع)	ذكر	٩٩	٢٣٠.٣٦	-	٠.٠٠٧	دال
	أنثى	٢٧١	١٩٥.٤٦	٢.٧٠٣		
	الاجمالي	٣٧٠				

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS v. 26 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

وتبين النتائج وفقاً للجدول السابق أنه يوجد إجماع في آراء العاملين الذكور والإناث فيما يتعلق بإدراكهم لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤسائهم وإحساسهم بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم ، ويوجد اختلاف في آراء الباحثين فيما يتعلق بآرائهم حول ممارستهم للسلوك الابتكاري

٢/٥/٣/٨ - قياس التباين في الآراء وفقاً للسن :

جدول (٩) قياس التباين وفقاً للسن حول القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري

المتغير	السن	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	Kruskal-Wallis	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05
القيادة التحويلية (المتغير الوسيط)	أقل من ٣٠ سنة	٩٣	٢٢١.٦١	١٥.٣٩٦	٠.٠٠٠٠	دال
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥	٢٠١	١٨٥.٦٥			
	٤٥ سنة فأكثر	٧٦	٢٤٠.١٧			
	الإجمالي	٣٧٠				
عدالة التعاملات (المتغير المستقل)	أقل من ٣٠ سنة	٩٣	٢٢١.٩٦	١٧.٩٩١	٠.٠٠٠٠	دال
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥	٢٠١	١٨٤.٢٠			
	٤٥ سنة فأكثر	٧٦	٢٤٣.٦٧			
	الإجمالي	٣٧٠				
السلوك الابتكاري (المتغير التابع)	أقل من ٣٠ سنة	٩٣	١٩٩.٢٨	١٨.٦٥٤	٠.٠٠٠٠	دال
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥	٢٠١	١٩٠.٠٢			
	٤٥ سنة فأكثر	٧٦	٢٥٤.٦٨			
	الإجمالي	٣٧٠				

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS v. 26 بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتبين النتائج وفقاً للجدول السابق أنه يوجد اختلاف وفروق في آراء الباحثين فيما يتعلق بآرائهم حول إدراكهم لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤسائهم وإحساسهم بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم وممارستهم للسلوك الابتكاري .

ورغم أن العاملين من الأطباء والتمريض والإداريين بالفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٥) يمثلون ما نسبته (٥٥.٤%) من أفراد الأطقم الطبية عينة الدراسة إلا أنهم الأقل إدراكاً لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤسائهم والأقل إحساساً بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم والأقل ممارسةً للسلوك الابتكاري .

٣/٥/٣/٨ - قياس التباين في الآراء وفقاً للفئة الوظيفية:

جدول (١٠) قياس التباين وفقاً للفئة الوظيفية حول القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك

الابتكاري

المتغير	الفئة الوظيفية	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	Kruskal-Wallis H	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05
القيادة التحويلية (المتغير الوسيط)	طبيب	١٥٦	٢٠٦.٨٧	٢.٤٥٠	٠.٢٩٤	غير دال
	تمريض	١٤٩	١٩٦.٦١			
	إداري	٦٥	٢٢٢.٥٨			
	الإجمالي	٣٧٠				

المتغير	الفئة الوظيفية	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	Kruskal -Wallis H	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05
عدالة التعاملات (المتغير المستقل)	طبيب	١٥٦	٢١١.٣٧	٤.٦٧٠	٠.٠٩٧	غير دال
	تمريض	١٤٩	١٩١.١٤			
	إداري	٦٥	٢٢٤.٣١			
	الاجمالي	٣٧٠				
السلوك الابتكاري (المتغير التابع)	طبيب	١٥٦	٢٠٤.٨٩	٣.٧٨٩	٠.٢٧٨	غير دال
	تمريض	١٤٩	١٩٧.٨٣			
	إداري	٦٥	٢٢٤.٥٤			
	الاجمالي	٣٧٠				

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS v. 26 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

وتبين النتائج وفقا للجدول السابق أنه لا يوجد فروق في آراء العاملين من الأطباء والتمريض والإداريين فيما يتعلق بإدراكهم لسلوكيات القيادة التحويلية وإدراكهم بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم وممارستهم لسلوكهم الابتكاري وفقا للفئة الوظيفية ، مما يعني أنه يوجد إتفاق في آراء العاملين فيما يتعلق بتصورهم لسلوكيات القيادة التحويلية التي تتوافر لدي الرؤساء وإدراكهم لعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم وممارستهم للسلوك الابتكاري . وينضح أن الفئة الأكثر تصوراً للقيادة التحويلية وإدراكاً لعدالة التعاملات وممارسةً للسلوك الابتكاري هي فئة الإداريين وأقل فئة هي فئة التمريض بتوسطهم فئة الأطباء وذلك وفقا لقيمة متوسط الرتب .

٤/٥/٣/٨ - قياس التباين في الآراء وفقا للدرجة الوظيفية:

جدول (١١) قياس التباين وفقا للدرجة الوظيفية حول القيادة التحويلية و عدالة التعاملات والسلوك

الابتكاري

المتغير	الدرجة الوظيفية	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	Kruskal Wallis	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05
القيادة التحويلية (المتغير الوسيط)	الأولى	١٣٧	٢٠٣.٦٨	١.٥٢٧	٠.٤٦٦	غير دال
	الثانية	١٠٧	١٩٦.٨٠			
	الثالثة	١٢٦	٢١٤.٨٧			
	الاجمالي	٣٧٠				
عدالة التعاملات (المتغير المستقل)	الأولى	١٣٧	٢٠٣.٣٣	٠.٣١٩	٠.٨٥٣	غير دال
	الثانية	١٠٧	٢٠٢.٩١			
	الثالثة	١٢٦	٢١٠.١٣			
	الاجمالي	٣٧٠				
السلوك الابتكاري (المتغير التابع)	الأولى	١٣٧	٢١٤.١٣	١.٤١٣	٠.٤٩٣	غير دال
	الثانية	١٠٧	١٩٧.٩٦			
	الثالثة	١٢٦	٢٠٢.٠٩			
	الاجمالي	٣٧٠				

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS v. 26 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان.

وتبين النتائج وفقا للجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بتصورهم للقيادة التحويلية وإدراكهم لعدالة التعاملات وممارستهم السلوك الابتكاري وفقاً للدرجة الوظيفية . وهذا يعني أنه هناك إتفاق في آراء العاملين بمختلف درجاتهم الوظيفية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري.

٥/٥/٣/٨ - قياس التباين في الآراء وفقاً لسنوات الخبرة :

جدول (١٢) قياس التباين وفقاً لسنوات الخبرة حول القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك

الابتكاري

المتغير	سنوات الخبرة	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	Chi-Square	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05
القيادة التحويلية	أقل من ١٠ سنوات	١٠٥	٢٩١.٣٩	٢.١٧٠	٠.٣٣٨	غير دال
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٧١	١٩٩.٨١			
	١٥ سنة فأكثر	١٩٤	٢٠٠.٢٨			
	الاجمالي	٣٧٠				
عدالة التعاملات	أقل من ١٠ سنوات	١٠٥	٢١٤.١١	٠.٩٠٣	٠.٦٣٧	غير دال
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٧١	٢٠٥.١٠			
	١٥ سنة فأكثر	١٩٤	٢٠١.٠٨			
	الاجمالي	٣٧٠				
السلوك الابتكاري	أقل من ١٠ سنوات	١٠٥	٢٠٩.٤٦	٠.٥٤١	٠.٧٦٣	غير دال
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٧١	١٩٧.٤٦			
	١٥ سنة فأكثر	١٩٤	٢٠٦.١٧			
	الاجمالي	٣٧٠				

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS v. 26 بالاعتماد علي بيانات الاستبيان وتبين النتائج وفقا للجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المبحوثين فيما يتعلق بتصورهم لسلوكيات القيادة التحويلية وإدراكهم بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم وممارستهم للسلوك الابتكاري وفقاً لسنوات الخبرة . أي أنه يوجد إتفاق في آراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري . ويتضح مما سبق عرضه عدم صحة الفرض الخامس جزئياً القائل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول متغيرات البحث (القيادة التحويلية، عدالة التعاملات، السلوك الابتكاري) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع - السن - الفئة الوظيفية - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة)" بالمستشفيات محل البحث.

٩- نتائج وتوصيات البحث وما تثيره من بحوث مستقبلية فيما يلي عرض لنتائج البحث :

١/٩ - النتائج العامة للبحث :

من خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية ، استخلص الباحث مجموعة من النتائج العامة التي ترتبط بتطبيق متغيرات الدراسة علي مستشفيات القطاع الصحي الحكومي بمحافظة الشرقية محل الدراسة يمكن بلورتها في النقاط التالية :

١. يتمتع المدبرون ورؤساء الأقسام بالمستشفيات محل البحث بسلوك القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة ، إذ أجمع أفراد العينة على تمتع المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات عينة الدراسة بسمات وسلوك القيادة التحويلية التي تعكسها أبعادها الأربعة وفي مقدمتها بعد الدافع الإلهامي ، جاء بعد الدافع الإلهامي في المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة من أفراد الفرق الطبية بمتوسط حسابي (٣.٧٩١٩) ، وأهمية نسبية بلغت (٧٥.٨٣٨ %) ، مما يشير إلى تمتع الرؤساء والمديرين بمستشفيات القطاع الصحي الحكومي محل الدراسة بسلوكيات هذا البعد حيث يرى المبحوثين أن الرؤساء والمديرين بالمستشفيات عينة الدراسة حريصون على إثارة الحماس في العمل والعمل بروح الفريق ، فهم أول الحضور إلى العمل، حريصين على الانجاز ، وهو ما يشعل روح الحماس لدى العاملين للإقتداء بهم ومحاكاتهم ، وهو ما لاحظته الباحث أثناء تطبيق الاستبيان علي مدي أربعة شهور كاملة (من أول يناير وحتى نهاية أبريل ٢٠٢٢) . ويمكن القول أن هذا الواقع يكون كاف بشكل كبير لإجراء عملية تطوير قد تحتاجها المستشفيات من خلال حماس الرؤساء لإيجاد وتوصيل تصورات مبتكرة لإنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي والثقة في قدرات مرؤسيهم واستثارة روح المنافسة الخلاقة بينهم .
٢. رغم إدراك أفراد الأطقم الطبية في المستشفيات محل الدراسة لعدالة التعاملات ببُعدياتها بدرجة مرتفعة ، إلا أن المبحوثين من فئة التمريض يرون أن مديريهم ورؤسائهم لا يراعون بدرجة كبيرة مجاملتهم في المناسبات الاجتماعية ، ولا يأخذون بعين الاعتبار مطالبهم الشخصية عندما يتخذون قرارات متعلقة بوظائفهم كمرؤسين .
٣. يعتبر العاملون الأكبر سنا بطبيعة الحال الأكثر سنوات خبرة هم الأكثر تصورا لممارسة القيادة التحويلية وإدراكا لعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم، علاوة علي أنهم أكثر قدرة علي ممارسة السلوك الابتكاري بتوليد الأفكار وتقديم المقترحات الابتكارية مقارنة بالفئة العمرية الأقل .
٤. تعتبر فئة الإداريين الفئة الأكثر تصورا للقيادة التحويلية وإدراكاً لعدالة التعاملات وممارسة السلوك الابتكاري وأقلهم فئة التمريض يتوسطهم فئة الأطباء .
٥. ترتبط أبعاد عدالة التعاملات ارتباطا إيجابيا قويا بأبعاد السلوك الابتكاري ، وكان بعد عدالة العلاقات الشخصية أعلى ارتباطا بأبعاد السلوك الابتكاري ، في حين كان بعد دعم الفكرة أعلى ارتباطا ببعد عدالة التعاملات ذلك أن توليد الفكرة يرتبط بمن يقدمها فقط وتنفيذ الفكرة يرتبط بالجهة المنوطة بتنفيذها، أما دعم الفكرة فهذا البُعد يحتاج للعلاقات الشخصية القوية والفعالة

- بين المرؤسين أصحاب الأفكار الجديدة والمبتكرة والرؤساء وهم من يدعمون الفكرة ويزكوها ويرفعوها للجهات المعنية لترى النور وتخرج إلي حيز التنفيذ.
٦. ترتبط أبعاد عدالة التعاملات ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وكان بعد الاعتبارات الفردية أعلى ارتباطاً ببعدي عدالة التعاملات .
٧. ترتبط أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً قوياً بأبعاد السلوك الابتكاري، وكان بعد الاعتبارات الفردية وبعد الإستثارة الفكرية أكثر ارتباطاً ببعدي دعم الفكرة ، في حين كان بعد تنفيذ الفكرة أكثر ارتباطاً ببعدي التأثير المثالي والدافع الالهامي .
٨. رغم أن العاملين من الأطباء والتمريض والإداريين بالفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٥) يمثلون ما نسبته (٥٤.٣٣%) من أفراد الأطقم الطبية عينة الدراسة إلا أنهم الأقل إدراكاً لسلوكيات القيادة التحويلية لدي رؤسائهم والأقل إحساساً بعدالة التعاملات من قبل رؤسائهم والأقل ممارسةً للسلوك الابتكاري .
٩. يوجد اختلاف في آراء الذكور والإناث من العاملين فيما يتعلق بآرائهم حول ممارستهم للسلوك الابتكاري حيث أن الذكور أكثر ممارسةً للسلوك الابتكاري من الإناث .

٢/٩ - توصيات البحث وما تثيره من بحوث مستقبلية:

فيما يلي عرض لعدد من التوصيات وما تثيره من بحوث مستقبلية مقترحة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، ومن خلال رصد الصعوبات والتحديات التي واجهت أفراد الأطقم الطبية من واقع عملهم في المستشفيات وخاصة في ظل تفشي فيروس كورونا ، وتقريغ إجابات المبحوثين عينة الدراسة عن السؤال الرابع في الاستبيان حول مقترحاتهم لتعزيز وتقوية دور المديرين في تشجيعهم لإدراك وتحديد مشكلات العمل وإيجاد حلول مناسبة لها وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة لأداء العمل، تم إستخلاص مجموعة من التوصيات، من شأنها تعزيز وجود القيادة التحويلية بين مختلف فئات العاملين؛ الأطباء والتمريض والإداريين، ورفع حالة إدراك العاملين في مستشفيات القطاع الصحي الحكومي لعدالة التعاملات ، ودعمهم للسلوك الابتكاري الذي يسعى القطاع الصحي الحكومي إلي تحقيقه .

وطبقاً لما هو منشور علي الصفحة الرسمية لوزارة الصحة والسكان علي شبكة الانترنت (٥)، فإن الهيكل التنظيمي للوزارة يضم قطاع الموارد البشرية والتنمية المستدامة الذي ينفذ رؤية الوزارة ويؤدي رسالته والمهام المنوطة به من خلال سبع إدارات عامة هي : الإدارة العامة لشئون التوظيف، الإدارة العامة للبعثات والمنح الدراسية ، الإدارة العامة للخدمات الاجتماعية الطبية ، الإدارة العامة للمعهد القومي للتدريب ، الإدارة العامة للبحوث والتنمية الصحية ، الإدارة العامة لتخطيط التدريب ،

الإدارة العامة للتعليم الفني الصحي . لذا يري الباحث أن قطاع الموارد البشرية والتنمية المستدامة بوزارة الصحة والسكان الجهة الأصيلة المنوط بها تنفيذ هذه التوصيات علي النحو التالي :

١- تشجيع المديرين العاملين في قطاع الصحة الحكومي على ممارسة نمط القيادة التحويلية بما يتضمنه من خصائص وسلوكيات وممارسات لأنها من أكثر أنماط القيادة تأثيراً في فعالية المنظمة ، وتزيد من الشعور بعدالة التعاملات وهو من أكثر الأساليب القيادية مراعاة للجوانب الإنسانية والإنتاجية معاً.

٢- العمل على تحسين إدراك الرؤساء ورفع مستوى وعيهم بعدالة التعاملات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم السلوك الابتكاري لكونها تعد محوراً رئيسياً من محاور الثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز أخلاقيات الرؤساء والمديرين والضابطة لأنماط إدارتهم في المستويات الإدارية المختلفة.

٣- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تعزيز عدالة التعاملات وممارسة المديرين لها فكراً وسلوكاً لكونها أسلوباً خلاقاً يُعزّزُ من السلوكيات الابتكارية للعاملين في قطاع الصحة الحكومي في المستويات المختلفة ، ولأنها توفرُ المناخ التنظيمي المثالي للعمل، وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسّن من ثقتهم في منظماتهم مما يحفزهم لتطوير أدائهم وتبني السلوكيات الابتكارية .

٤- إعادة دراسة وهيكلة نظام الأجور والحوافز في القطاع الصحي الحكومي ليصبح أكثر فعالية ويشمل ذلك (زيادة المكافآت، الجوائز التشجيعية، الترقية، الثناء والتقدير ، وزيادة أيام الإجازة ، تخفيف أعباء عمل ، جداول عمل مرنة، منح علاوة المخاطرة وغيرها) بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويُسهّم في توفير حياة وظيفية كريمة. وهو ما نادي به كل العاملين بالقطاع.

٥- تحفيز السلوك الابتكاري بين العاملين مادياً ومعنوياً ومكافأة من يقدمون الأفكار الجديدة والمبتكرة ودعمها، حيث أنه من الضروري توافر حد أدنى من القدرات الابتكارية لدي جميع العاملين بقطاع الصحة الحكومي من خلال اعتماد نظام مكافآت وحوافز للذين يتقدمون بحلول وإقتراحات لمواجهة مشاكل أداء العمل أو تطويره وكذلك عقد برامج تدريبية تنمي خبرة الرؤساء والمرؤسين في حل المشكلات غير التقليدية بالاعتماد علي طرق ابتكارية .

٣/٩- دراسات وأبحاث مستقبلية مقترحة :

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح عدد من الدراسات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

- ١- إجراء دراسة مقارنة حول دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في مستشفيات قطاع الصحة الحكومي ومستشفيات قطاع الصحة الخاص.
- ٢- تطبيق موضوع الدراسة علي منظمات ومجموعات مهنية تختلف عن مجتمع الدراسة الحالية كالبنوك والجامعات غيرها من المنظمات .
- ٣- دراسة علاقة الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية) بالسلوك الابتكاري في وجود القيادة التحويلية كمتغير وسيط في قطاع الصحة الحكومي .

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

(أ) الكتب

- ١- سعيد محمد الغامدي (١٤٢٨هـ) . القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية : نموذج مقترح الرياض: مركز البحوث والدراسات بكلية الملك فهد الأمنية.
- ٢- سيد الهواري(٢٠٠٦)، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية. ط٤، القاهرة، دار قرطبة للنشر والتوزيع .
- ٣- عمر محمد دره (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة . دار الرضوان للنشر والتوزيع .
- ٤- هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي (٢٠٢١).إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

(ب) رسائل جامعية

١. سعيد محمد الغامدي(١٤٢١هـ). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية:مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه منشورة. مكة المكرمة:جامعة أم القرى.
٢. عبدالله ناصر العيد (١٤٢٧هـ) . القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة وأثرها على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية
٣. عمر محمد دره (٢٠٠٨).أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية. رسالة ماجستير.جامعة عين شمس.كلية التجارة . قسم إدارة الأعمال.
٤. مريم عبد النبي (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد خيضر- بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير .
٥. نهلة خميس حسن (٢٠١٩).أثر القيادة التحويلية علي جودة حياة العمل : دراسة تطبيقية علي بعض الجامعات العراقية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة بنها.
٦. همام فريد أبو لبددة (٢٠٢٠) ، درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية ، جامعة الأقصى . غزة ، فلسطين .

٧. هند بنت حمد العتيبي (١٤٢٨هـ). السلوك القيادي التحويلي والذكاء الوجداني ، رسالة ماجستير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

(ج) الدوريات

١. أحمد سالم العامري (٢٠٠٢م) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، الرياض : المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (٩)، العدد (١) .

٢. أديب برهوم ، كنانة علي (٢٠١٧) ، أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٣٩)، العدد (٥).

٣. الطاهر بن عبد الرحمان (٢٠١١)، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: ٣٥ . جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

٤. حمادة فوزي أبو زيد (٢٠٢٠) ، العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي للعاملين في ظل توسط دور السلوكيات الإدارية للمديرين ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، المجلد ١١، العدد الثاني، الجزء الأول، ص ص ٣٤٣-٣٨٣ .

٥. حمادة فوزي أبو زيد (٢٠٢١) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ١ ، ص ص : ١-٣٤ .

٦. روضة عادل طلبة (٢٠٢٣)، تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي ، مجلة البحوث المالية التجارية ، جامعة بور سعيد ، المجلد ٢٤، العدد الأول، ص ص ٢٤ - ٤٦ .

٧. عبد الكريم السكر (٢٠١٣). أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية.كلية الأعمال.الجامعة الأردنية.دراسات العلوم الإدارية. المجلد (٤٠). العدد(٢).

٨. عبد الله الزهراني(٢٠١٦) ،القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت، ص ص ٢٣:٣

٩. عبد المحسن نعساني (٢٠٠٨)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية علي المؤسسات التعليمية في سورية . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية . سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد ٣٠ ، العدد ١ .
١٠. محمد بكرى عبد العليم . (٢٠١٢) . محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي ، دراسة تطبيقية ، العدد الثاني ، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) مجلة آفاق جديدة ، ص ص: ٩ - ٥٣ .
١١. نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب (٢٠٢٢) ، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين (دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية - ولاية الخرطوم- السودان) . المجلة العربية للنشر العلمي . العدد (٤٥) ، ص ص ١٠٥ - ١٢٩ .

(د -) تقارير ونشرات

- ١- سوسن الحسيني ، وإبراهيم البلتاجي (٢٠١٦) ، القيادة التحويلية والإبتكار : دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق . مركز البيان والتخطيط .
- ٢- عادل محمد زايد (٢٠٠٦) ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ثانيا : المراجع الأجنبية

A. Books:

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind garden.
2. Thompson, S.K. (2012). Sampling. Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons.
3. West, M. A., & Farr, J. L., (1990), Innovation and Creativity at Work, Oxford: John Wiley, P. 9.

B. Dissertations:

1. Kirkland, K., (2011), The Effect of Emotional Intelligence of Emotional Competence and Transformational Leadership. Pre Quest UMI Dissertation Publishing No. (3443911).
2. Ravangard, Ramin, et al, (2013), "Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012," Archives of Pharmacy Practice, Vol. 4, No. 1, pp:35-41.

C. Periodicals:

1. Abbas, W., Wu, W., (2021). Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(1), p.153-179.
2. Abdallah Taamneh,(2015),The Impact of Practicing Interactional Justice on Employees Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Jordanian Ministry of Justice, *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.8,Pp: 170-181.
3. Abubakar Isah Baba and Abubakar Abdullahi(2019).Mediating role of Affective Commitment on the relationship between Employee's Innovative Behavior and Task performance; Lesson from Nigeria Public sector. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*. Vol. 7, No.3,Pp: 57-65
4. Ali Fadul, (2021), Does Organizational Justice Influence Employee Innovative Behavior in an Arabic Context? Evidence from the Libyan Oil Industry, SAGE
5. Andrew Kimutai Kimwolo, Joyce Kimosop (2017). The Moderating Effect of Distributive Perceived Organizational Justice on The Relationship Between Flexibility I-Deals and Innovative Work Behavior Among Tied Life Insurance Agents in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. United Kingdom Vol. V, No. 10, P. p 639- 652.
6. Ani Surtiani, Nida Faoziah, Aminah Prihatini, Fajar Ali Abdurrahman, Surya Sutisna.(2022) .Innovative Work Behavior In The Public Sector: Impact of Transformational Leadership (Cased Study At The Regional Revenue Agency of West Java Province).*Social Science Journal*, vol.12, No.2.Pp:7413-7425.
7. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA. P.23.
8. Bies, R.J., Shapiro, D.L (1988),Voice and Justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of management journal*, vol. 1,No.4.
9. Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006), Self-leadership skills and innovative behavior at work, *International Journal of Manpower*, Vol.27,No.1,Pp: 75–90.
10. Conger, M. (2002), Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics, winter Vol. 9, No.3,Pp: 45- 52.
11. Demet Yangin,and Cevat Elma,(2017), the Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior, *Universal Journal of Educational Research* Vol. 5, No.3.
12. Emil Knezovi,c. , Amina Drki,c. , (2020) ,Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. Available@ <https://www.emerald.com>.
13. Engelbrecht, A. & Samuel, O.M., (2019), The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organizational support, organizational justice and trust', *South African Journal of Economic and Management Sciences* Vol.22, No.1.

14. Ewelina Purc and Mariola Laguna, (2019), Personal Values and Innovative Behavior Employees. *Frontiers in Psychology*. Vol. 10, Article 865.
15. Fatt, Ch; Sek Khin, E; Heng, T., (2010), The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 2, No.1, Pp: 56-63.
16. Feirong Yuan & Richard W. Woodman, (2010), The Role of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy of Management Journal*. Vol. 53, No. 2, Pp: 323-342.
17. Geir Thompson, Robert Buch, Per-Magnus Moe Thompson, and Lars Glas. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*. Vol. 46(4) 274-283
18. Ghaderi, E., (2009), Transformational leadership, the main component of the development and promotion of OI, *Journal of the Age of Management*, 12/13.
19. Hui Li, Nazir Sajjad , Qun Wang, Asadullah Muhammad Ali , Zeb Khaqan and Shafi Amina, (2019) , Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation, *Sustainability Processes*, Vol.11, 1594 .
20. Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73 , No. 3, 287-302. P.288.
21. Jašková, Ivana, (2017), The Relationship Between Organizational Justice and Innovative Behaviour , *American Economic Association*. Pp: 1-7.
22. Jeanne Le Roy, Marina Bastounis, Jale Minibas-Poussard, (2012) Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions. *Social behavior and personality*, Society for Personality Research, Vol. 40, No. 8, Pp.1341-1355.
23. Jeroen de Jong and Deanne den Hartog. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour, Creativity and Innovation Management*, Blackwell Publishing Ltd. Vol. 19, No. 1, Pp: 23-36.
24. Kuntari Dewi, Syamsul Amar, (2019), The Effect of Transformational Leadership, Interactional Justice, and Job Satisfaction on Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Atlantis Press, Vol. 97. Pp. 466- 473.
25. Lilly, Juliana D., Virick , Meghna , (2008) , the effect of personality on perceptions of justice , *journal of managerial psychology* , Vol.21 , No. 5.
26. Mikail Momeni, Habib Ebrahimpour, and Mohammad Bashokoh Ajirloo, (2014). Surveying the Impact of Inferential Organizational Justice on Innovative Work Behavior. *Singaporean Journal of business Economics, and management Studies* Vol.2, No.3.
27. Min Z. Carter, Kevin W. Mossholder, Hubert S. Feild and Achilles A. (2014). Transformational Leadership, Interactional Justice, and

- Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Racial and Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. **Group & Organization Management**. Vol. 39(6) 691–719. gom.sagepub.com
28. Mochamad Rizki, Ryani Dhyani Parashakti, Lisnatiawati Saragih, (2019), The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behavior and Performance, *International Journal of Economics and Business Administration*. Vol. VII, Issue 1, pp. 227-239.
 29. Muhammad Salman, Mula Nazar Khan, Uzair Mufti, Fahad Islam, A. Aslam. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. **International Journal of Scientific and Research Publications**, Volume 6, Issue 6. 2016
 30. Moisés Balassiano, Denise Salles, (2012), Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, Vol. 9, No. 3, art. 2. pp. 268-286.
 31. Murphy, L., (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, Vol. 13. No.1.
 32. Nasib Dar , Wali Rahman (2022). Interactional justice and Deviant workplace behaviour: The Mediating Role of Perceived Supervisor Support in Hotel and Tourism Industry; KP-Pakistan. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*. Vol. 4, Issue 1. DOI: 10.52633/jemi.v4i1.121
 33. Nurahmad; Hermanto; Siti Nurmayanti. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Knowledge Sharing as a Mediation Variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, Vol. 9, No. 6, Pages: 376-387.
 34. Qing Zhang, Abdul Rashid Abdullah, Dalowar Hossan and Zongxiang Hou, (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment, *Management Science Letters* Vol. 11 ,Pp:1267–1276.
 35. Robert H. Moorman, (1991), Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Copyright 1991 by the American Psychological Association, Inc. Vol. 76, No. 6, 845-855.
 36. Sadeghi .A & Pihie .Z., (2012), Transformational Leadership and its Predictive Effect on Leadership Effectiveness, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 , No. 7.
 37. Saeid Karimi; Ahmadi Malek, F.; Yaghoubi Farani, A.; Liobikiene, G. The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability* 2023, 15, 1267.
 38. Sayed Sami Muzafary, Zhixia Chen, Zalmay Wafayar, Mohammad Naim Wahdat, (2019), The Influence of Transformational Leadership on the

- Employees Innovative Work Behavior, International Journal of Academic Management Science Research ISSN: 2000-001X .Vol. 3 Issue 1, P: 22-28.
39. Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce,(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, Vol.37,Pp: 580–607.
40. Tina Tuominen and Maria Toivonen, (2011), Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour.International Journal of Innovation Management, Vol. 15, No. 2 , pp. 393-422.
41. Tayyaba Akram,. Muhammad Jamal Haider, (2016), The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. 2, Pp:114-126.
42. Udin., Shaikh, M., (2022), Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion, Jurnal Dinamika Manajemen, Vol.13, No.1 ,Pp:146-160.
43. Woo-Sung Choi, Seung-Wan Kang, and Suk Bong Choi(2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange. Behav Sci (Basel). 11(12): 182. Published online: doi: 10.3390/bs11120182
44. Yaser Mansour Almansour and Mohd Sobri Minai, (2012),The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society, Evidence from Government Department in Jordan. Middle-East Journal of Scientific Research. Vol.12, No. 1,Pp: 46-51.

D. Conferences:

1. Dediak Tri Kurniawan1 , Irma Hidayatul Ulfah,(2021), The Role of Organizational Justice in Innovative Work Behavior of Female Employees in Government Institution, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 193, Proceedings of the BISTIC Business Innovation Sustainability and Technology International Conference .
2. Jašková Ivana,(2016),The Relationship between Organizational Justice and Innovative Behavior, Academic Conferences and Publishing International Limited.
3. Subramanian, R.R., Rajakumar, C.S. & Rajini Kanth, R.(2016).The Role of LMX Quality and Interactional Justice in the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention.Proceedings of the Research Conference on Business Studies, Faculty of Business Studies, Vavuniya Campus of the University of Jaffna, Sri Lanka, Vavuniya, Sri Lanka, pp. 92-101.

E. Internet:

- 1- <http://www.sharkia.gov.eg/modiriat/Health/default.aspx>
- 2- <https://www.mohep.gov.eg/>
- 3- http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- 4- <https://www.journals.sagepub.com/home/sgo>
- 5- <https://www.emerald.com>
- 6- <https://www.academia.edu>
- 7- <https://www.researchgate.net/publication>
- 8- <https://www.semanticscholar.org/paper>
- 9- <https://www.emeraldinsight.com>
- 10- <http://www.interscience.wiley.com>
- 11- <http://ssrn.com/abstract>
- 12- <http://www.GrowingScience.com/msl>
- 13- <https://extensionpublications.unl.edu>