

دور القيادة التحويلية فى تنمية الإبداع التنظيمى فى شركات السياحة المصرية إعداد

أ/ فكريه عبد الفتاح اسماعيل عجينة^١ د/ رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين^٢

المخلص

يرتكز نمط القيادة التحويلية على القدرة العالية على قيادة المنظمات فى مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير فى سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية (العازمى، ٢٠٠٦). هذا وتتركز مشكلة البحث فى وجود قصور فى تطبيق بعض أبعاد القيادة التحويلية على شركات السياحة المصرية. ويهدف البحث إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى، ومعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمى، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الإبداع التنظيمى. هذا ويبنى البحث على فرض مغزاه؛ "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية

^١ باحثة بدرجة الدكتوراه كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

على أبعاد الإبداع التنظيمى". ويعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلى من خلال استعراض الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك إجراء الدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء؛ حيث تم جمع عدد ٣٤٠ استمارة استقصاء من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ بمحافظة القاهرة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، ويوصى البحث بضرورة الإهتمام بفرق العمل التي تدير نفسها، وإتاحة الفرصة لديهم للتعبير عن المشاركة الفعالة والخروج من التفكير التقليدي إلى التفكير المتجدد والمبدع، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتعزيز قدرات المديرين في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية - الإبداع التنظيمى - شركات السياحة المصرية.

Role of Transformational Leadership in improving Organizational Creativity at Egyptian Tourism Companies

Abstract

The transformational leadership style is based on the high ability to lead organizations in the face of modern

challenges and developments by influencing the behavior of subordinates and developing their creative abilities (Al-Azmi, 2006). This research problem is focused on the existence of shortcomings in the application of some dimensions of transformational leadership to Egyptian tourism companies. and the research aims to shed light on the nature of the relationship between transformational leadership and organizational creativity, and to know the extent of the impact of transformational leadership dimensions on organizational creativity dimensions, and to identify the most influential of these dimensions on organizational creativity. and This research is based on the assumption that “there is no significant effect of transformational leadership dimensions on the dimensions of organizational creativity.” and The research depends on the descriptive analytical method by reviewing the theoretical studies related to the subject of the study, as well as conducting the field study through the survey method. A number of 340 survey forms were collected from workers in Egyptian tourism companies, category A, in Cairo governorate. The research found a statistically significant correlation and a significant correlation between the study variables, and the research recommended the need to pay attention to work teams that manage themselves, and to give them the opportunity to express effective participation and exit from traditional thinking to renewed and creative thinking, and to hold training courses and workshops Specialized to enhance the capabilities of managers in applying the dimensions of transformational leadership.

Key words: Transformational leadership - Organizational Creativity-Egyptian Tourism Companies.

مقدمة

يُعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التى أفرزها التقدم والتطور التقني، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة فى مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير فى سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وكذلك تمكينهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التى تواجه منظماتهم. (الغازمى، ٢٠٠٦)، ويُعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة للقيادة الإدارية، حيث يسعى القائد إلى إحداث تغييرات إيجابية فى طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالإستثناء، فلا يتدخل فى العمل طالما يسير بشكل طبيعى، ومن ثم يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات فى الأداء. (الخباز، ٢٠١٧)

وحظيت القيادة التحويلية باهتمام عديد من الباحثين والممارسين خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الحادى والعشرين، وكان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو "داونتون" (Down ton) وذلك عام ١٩٧٣، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية فى عام ١٩٧٨ على يد العالم السياسى الأمريكى "بيرنزمكجرجور" (Burns Macgregor)، حيث سعى القادة التحويليون إلى تحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق

الإنجاز والأداء المرتفع من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم بدلاً من السعي للحصول على الطاعة وتبادل المنفعة من خلال الحصول على المرتبات والمكافآت في مقابل تحقيق طلبات ورغبات القادة. (نجم، ٢٠١٠)

مشكلة البحث

تواجه المنظمات عامة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها عدداً من المشكلات، التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي، القائم على المحاولة وال فشل في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، والحاجة إلى ذلك تكون أكبر في الشركات السياحية وذلك لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من حاجة شركات السياحة المصرية إلى قادة مبادرين ومشجعين على الإبداع والابتكار والتجديد، لكون طبيعة أعمالها تقتضى تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين، من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة، لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم.

أهداف البحث

١. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى.
٢. تحديد مستوى الإبداع التنظيمى ومدى دعم القيادة التحويلية له فى الشركات السياحية محل الدراسة.
٣. معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمى، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الإبداع التنظيمى فى الشركات السياحية محل الدراسة.

فروض البحث

- الفرض الأول:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (بُعد التأثير المثالي، وُبعد التحفيز الإلهامى، وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد الاعتبارية الفردية، وُبعد التمكين، والإبداع الإدارى، والإبداع الفنى) محل الدراسة.
- الفرض الثانى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمى، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني.

الإطار النظري للبحث

تعريف القيادة التحويلية

قدم العالم الإداري (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) وفي عام ١٩٩١ أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه (الدافعية الملهمة). (كساب، ٢٠١٧)، واستطاع كل من (Bass & Avolio) تقديم نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية، وتوصلوا إلى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي:

- أ- التأثير المثالي/ الكاريزمي؛
 - ب- التحفيز الإلهامي / الدافعية الملهمة؛
 - ج- والاستثارة الفكرية؛
 - د- والاعتبارية الفردية؛
- وقد أشارت دراسة (الغالبى، ٢٠١٠ و عباس، ٢٠١٠ و الفايز، ٢٠١٣) إلى أنه تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع

المؤشرات الدالة على كل بعد، كما تم إضافة بُعد آخر جديد للأبعاد السابقة، وهو بُعد التمكين. وذلك على النحو الآتى:

التأثير المثالى (الكاريزما): سلوك قيادي مهم فهو قادر على إثارة مشاعر قوية لدى التابعين تمكنه من الانسجام مع القائد وإطاعه وأوامره، ويعكس ذلك قدرة القائد التحويلي فى غرس الفخر والاعتزاز والاحترام لدى مرؤوسيه وأن يصبح قدوة يحتذى بها. (على، ٢٠١٥)

التحفيز الإلهامى (الدافعية الملهمة): يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز العاملين وإلهامهم ودفعهم لتحدى الصعوبات والسعى المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وتأهيلهم للتفكير بشكل مختلف، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد فى نفوسهم روح الفريق والرغبة فى تحقيق مصالح المنظمة. (Mangisa, et al, 2018)

الاستثارة الفكرية (الحفز الفكرى): أشار (الغزالي، ٢٠١٢) إلى أن الاستثارة الفكرية تعنى قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته فى جعلهم يتصدون للمشكلات، وخاصة الروتينية، بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها.

الاعتبارية الفردية: ذكر (Napp,2011) أن الاعتبارية الفردية هي فهم احتياجات ورغبات وقدرات كل فرد، وتطوير وتمكين كل فرد على حدة، ومساعدتهم على مواجهة التحديات الجديدة، وتوفير المناخ المناسب له لنموه وتطوره.

التمكين: أشار (الفايز، ٢٠١٣) إلى أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

أهمية القيادة التحويلية

حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من علماء الإدارة منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وباستعراض العوامل التي أكسبتها الأهمية فإنه يمكن تلخيصها في الآتي:-
(العمرى، ٢٠٠٨ : الحجى، ٢٠١٧).

أ. القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض السلطات، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثققتهم فى أنفسهم، كما تعمل على

إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
(الحجى، ٢٠١٧).

ب. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور أو تتحسن عن طريق التدريب، الذى يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين فى مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

ج. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التى بدورها تشكل عنصراً فعالاً فى تحفيز التابعين إلى الحد الذى يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية فى سبيل مصلحة المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاونى داخل المنظمة (العمرى، ٢٠٠٨).

د. القيادة التحويلية يمكن أن توجد فى أية منظمة وفى مختلف المستويات، وهى صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يرسحها أن تكون صالحة للتطبيق فى المنظمات الناجحة وتلك التى بحاجة إلى تغييرات جذرية.
(Seidman & McCauley, 2011).

أهداف القيادة التحويلية

- من خلال تحليل مفهوم القيادة التحويلية، يمكن صياغة مجموعة من الأهداف والتي تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيقها، وهي كالاتي: (الغالبي، ٢٠١٠ : الفايز، ٢٠١٣ : الطوالبه، ٢٠١٦)
- أ. إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية لشركات السياحة، والمساعدة على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنب الالتزام بالحلول أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- ب. توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجالات القيادة والتطوير.
- ج. الارتقاء باحتياجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
- د. إيجاد شراكة بين العاملين في شركات السياحة والعمل كفريق واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، ووضع أمامهم الآمال ممكنة التحقق وترسيخ مناخ تعاوني باعث على التميز والإبداع .
- هـ. تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ومصالح القائد وإهتماماته.

الإبداع التنظيمى

تعريف الإبداع التنظيمى

يرى (Chen & Yung,2010) أن الإبداع عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة.

وعرفه (قاصد، ٢٠١٣) "بأنه إحدى العمليات التى تتصف بالحدثة والجدة".

ويرى (المطيري، ٢٠١٣) أن الإبداع " مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التى تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة".

وعرف (محمد، ٢٠١٧) "الإبداع التنظيمى بأنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".

أبعاد الإبداع التنظيمى

اعتمدت الدراسة على بعدين للإبداع التنظيمى (الإبداع الإدارى، والإبداع الفنى) ويمكن عرضهم على النحو الآتى:

الإبداع الإداري: وهو إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وتصميم أعمال واستراتيجيات وأساليب جديدة، تساعد الفرد على الاكتشاف، وتلعب عناصره مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات دور هام في ابتكار أفكار جديدة ومناهج متنوعة تعود منفعتها إلى شركات السياحة والمجتمع. ويشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات شركات السياحة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها. (النجار و ملكاوى، ٢٠١٠)

الإبداع الفني: هو عبارة عن إحداث تغييرات في المنتجات والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج. يشمل أساليب تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها شركات السياحة وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها. (العبيدى و العزاوى، ٢٠١٠)

أهمية الإبداع التنظيمي

يوضح (خيرى، ٢٠١٢) و (Shahanipour, et al, 2019) مجموعة من الإيجابيات التي يوفرها الإبداع على مستوى الشركة والفرد كما يلي:

- ١- الإبداع يساعد شركات السياحة على كسب الميزة التنافسية، ويساعدها على تبنى المفاهيم الإدارية الحديثة.
- ٢- الإبداع يساعد الشركة على القدرة للاستجابة للتحديات التى تواجهها والتكيف مع المتغيرات.
- ٣- الإبداع ينمي قدرة الأفراد على خلق الأفكار الجديدة واستنباطها، وتحقيق ذاتهم، ويساهم فى تنمية مواهبهم.
- ٤- يعتبر الإبداع صمام الأمان لبقاء واستمرار ونمو الشركة للوصول إلى أهدافها.
- ٥- تحسين خدمات الإنتاج والتنظيم والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الإدارية بما يعود بالنفع على شركات السياحة.
- ٦- القدرة على إحداث توازن بين الإمكانيات التكنولوجية، والمادية، والبشرية، والفكرية المتاحة بشركات السياحة.
- ٧- الاستخدام الأمثل للموارد المالية، من خلال إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، لمواكبة التغيرات والتطورات.

مبادئ الإبداع

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية، والآراء البناءة في مجال الإبداع، وحتى تكون شركات السياحة مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، ومن أهم تلك المبادئ ما يأتي: (السكسك، ٢٠١٧).

١- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتكبر وتنمو ما دامت في الإتجاه الصحيح، فكثير من الاحتمالات تحولت إلى حقيقة، فالابتكار قائم على الإبداع، لذلك يجب أن يتوفر مناخ ملائم وداعم للأفراد.

٢- احترام الأفراد العاملين في شركات السياحة، وتشجيعهم، وتمييزهم، لإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للشركة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لإكمال أعمالهم بأكمل وجه.

٣- التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية في التعامل، والمساهمة في تطوير وتنمية القدرة الإبداعية لدى الأفراد، وهي تساوى صمام الأمان في سبيل النجاح.

٤- العمل على مبدأ التجديد المستمر للفكر بشكل دائم، من خلال تفاعل الأفراد العاملين فيما بينهم، وإن هذا التجديد يعمل على تفجير القدرات الإبداعية، وتوجيهها لخدمة الشركة.

العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى، ومساهمة القيادة التحويلية فى تحقيق الإبداع التنظيمى للمنشآت السياحية.

العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى

تشكل القيادة أحد أهم العوامل المتأثرة بالتغيرات على مستوى المنشآت السياحية، بل وعلى مستوى الدول، وللربط بين القيادة والإبداع أهمية فى نجاح واستمرارية العمليات الإبداعية وتنمية وتهيئة المناخ الإبداعى، وقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد متجدد يستطيع التطور والتأقلم مع مختلف المتغيرات مما فرض على الشركات وقادتها على حد سواء حتمية التأثر والتأثير.

(النعيم، ٢٠١٠)

القيادة التحويلية تعتمد على مبدأ التغيير الجذرى فى فكر وثقافة المنشأة، حيث تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث تغيرات إيجابية فى أداء العاملين وحثهم على أهمية عملهم وتحفيز الشعور لديهم للولاء والانتماء للمنشأة، مما يجعلهم يضعون المصلحة العامة فى

مرتبة أعلى من المصالح الشخصية، وتستند القيادة التحويلية على

ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي: (محمد، ٢٠١٧)

أ- التغيير: يعني التطوير التنظيمي بهدف تطوير المنشأة من

منشأة فعالة إلى منشأة أكثر فاعلية.

ب- الإبداع : حيث يستند على التفكير الابتكاري لحل

المشكلات المعقدة.

ج- روح المخاطرة : ما يميز القائد التحويلي هو قدرته على

روح المغامرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن القادة التحويليين

هم الوحيدون الذين يلعبون دوراً في قيادة التغيير، لذلك لا يعمل

القادة بمعزل عن الأدوار الأخرى، وبوصفه منفذ التغيير، فإن

دوره مرتبط تماماً بأدوار المشاركين.

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي

للمنشآت السياحية

تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم

والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، والإبداع التنظيمي

يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات المعاصرة

وتحديات المستقبل، وذلك من خلال ما يقدمه من حلول للتعامل مع تلك المشكلات، ومن ثم فالقائد التحويلي يدرك تماماً أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات، ومن أجل التعرف أكثر على مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، سيتم التطرق لها من خلال توضيح كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك كالآتي: (رباحي، ٢٠١٢)

تأثير التأثير المثالى/ الكاريزمى على تحقيق الإبداع التنظيمي فى المنشآت السياحية

القائد بطبعه يميل دائماً إلى الإبداع والتجديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج عن نطاق المألوف، ويبحث عن فرص للإبداع والنمو والتطور، ويدرك جيداً أن الأفكار الجيدة تأتي منه.

وعادةً ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي إدراك الأفكار الجيدة، ومساندة تلك الأفكار، والاستعداد لتحدى النظام، للحصول على منتجات جديدة، وعمليات وخدمات ونظم جديدة. (Elmelegy, et al, 2016)

ويسلك القائد التحويلي وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلاً للإعجاب

والثقة والالتزام، فيكون القائد مثالا لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم، ويعمل على تحسين علاقته بأفراد المنشأة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير، ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعدم التقيد بالمألوف. (Yidong, et al, 2018)

تأثير التحفيز الإلهامي على تحقيق الإبداع التنظيمي في المنشآت السياحية

لابد وأن يتمتع القائد بمهارة الإقناع والمناقشة والحوار، فالحوار له دور مهم في التنمية الذهنية، من حيث الإقناع فهو يستهدف في الأصل إيضاح النقاط الغامضة لدى المتحاورين، مما ينتج عنه نوع من النضج العام، فمن خلال الحوار يكتشفوا نقاط الضعف في الرأي، وبذلك فالإطلاع على أفكار الآخرين لا تساعد على تنمية الأفكار فحسب، بل تعطي نوع من الشعور بالأمان والثقة، إذ توفر جسر للانطلاق نحو بناء أفكار جديدة ومتنوعة، فالإبداع صناعة العقل والعقل يحتاج إلى الملاحظة أو الأفكار الجريئة والتجارب الجديدة، ومعظم ذلك يتوفر في العادة من اقتراحات الآخرين وأعمالهم. (زايد، ٢٠٠٩)

تأثير الاستثارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمى فى المنشآت السياحية

يتيح القائد لمرووسيه هامشاً من الحرية، للمشاركة فى تشخيص المشكلات وإبداء الرأى، وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابياً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود مرووسيه لكى يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي مرووسيه بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية، فإن القائد يتجنب النقد العام لأي عضو فى المجموعة فى حالة حدوث خطأ، ويحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، وفى المقابل يحث المرؤوسين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافترضاته ومبادراته، فلا يوجد شىء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه. (الهورى، ٢٠٠٥)

تأثير الاعتبار الفردى على تحقيق الإبداع التنظيمى فى المنشآت السياحية

إن إيمان القائد بأن العاملين لديهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها، وإهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة، ووفقاً لهذه السمة يعطى القائد اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره، والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو أعمالاً، كما أن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة والأمان الذي يساعدهم على الإبداع والابتكار. (رباحي، ٢٠١٢)

الدراسة الميدانية

منهجية البحث

تم التطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ بمحافظة القاهرة. هذا وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي "تمط الدراسات المسحية"؛ حيث تم تصميم استمارة استبيان الكترونياً وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركات السياحة المصرية، قدرها ٣٤٠ مفردة، في الفترة من ديسمبر ٢٠٢٠ حتى يناير ٢٠٢١، وتم استخدام أساليب الدراسة التالية:

اختبار ألفاكرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أسلوب تحليل المسار.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة فى جميع العاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ بمحافظة القاهرة، حيث تم تحديد حجم المجتمع وقد بلغ (٢٩٤٠) عامل من العاملين بشركات السياحة المصرية محل البحث.

عينة الدراسة

ولقد اعتمدت الدراسة على أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ، وتم تجميع البيانات من خلال تصميم قائمة استبيان إلكترونية تم استيفائها من (٣٤٠) مفردة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ، بناء على برنامج ، وقد تم تصميم القائمة على محرك البحث Google Drive.

تم تحليل البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS V26 فى إجراء التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية على النحو الآتى:
أولاً: ثبات الاستقصاء وصدقه
ثانياً: معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطى المتعدد لاختبار الفروض
 رابعاً: اختبار صحة الفروض وتحليل النتائج
 أولاً: معاملات الثبات (ألفاكرونباخ) ومعاملات الصدق الذاتي
 لقائمة الاستبيان.

جدول رقم (١)

معاملات الثبات (ألفاكرونباخ) لقائمة الاستبيان (ن=١٠٠)

م	المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق الذاتي
١	بُعد التأثير المثالي	١٢	٠.٦٨٨	٠.٨٢
٢	بُعد التحفيز الإلهامي	١٠	٠.٨٦٨	٠.٩٣
٣	بُعد الاستثارة الفكرية	٦	٠.٥٠١	٠.٧٠
٤	بُعد الاعتبارية الفردية	٧	٠.٦٩٠	٠.٨٣
٥	بُعد التمكين	٧	٠.٦٢٠	٠.٧٨
٦	أبعاد القيادة	٤٢	٠.٨٩٨	٠.٩٤

م	المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق الذاتى
	التحويلية			
٧	الإبداع الإدارى	١٠	٠.٨٨٢	٠.٩٣
٨	الإبداع الفنى	١٠	٠.٧٩٧	٠.٨٩
٩	أبعاد الإبداع التنظيمى	٢٠	٠.٨٩٩	٠.٩٤

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج Spss v26

يتضح من جدول رقم (١) أن قيم معامل الثبات لأبعاد القيادة التحويلية تتراوح بين ٥٠١,٠ و ٨٦٨,٠ ، وأن قيم معامل الثبات لمتغير القيادة التحويلية تبلغ ٠.٨٩٨ ، أما قيم معامل الثبات لأبعاد الإبداع التنظيمى تتراوح بين ٧٩٧,٠ و ٨٨٢,٠ ، وأن قيم معامل الثبات لمتغير الإبداع التنظيمى تبلغ ٠.٨٩٩ ، وأما متغيرات الدراسة تتراوح قيم معامل الثبات بين ٠.٥٠١ و ٠.٨٩٩ ، وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات أداة (قائمة الاستبيان) الدراسة. ثانياً: معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٢)

ثانياً: نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد

الإبداع التنظيمي محل الدراسة

الإبداع التنظيمي	.548**	.630**	.559**	.566**	.479**
القيادة التحويلية	.877**	.747**	.765**	.804**	.777**
الإبداع الفني	.499**	.480**	.468**	.533**	.475**
الإبداع الإداري	.494**	.648**	.538**	.495**	.398**
بعد التمكين	.618**	.279**	.447**	.733**	1
بعد الاعتبارية الفردية	.601**	.384**	.482**	1	.733**
بعد الاستشارة الفكرية	.587**	.662**	1	.482**	.447**
بعد التحفيز الالهامي	.615**	1	.662**	.384**	.279**
بعد التأثير المثالي	1	.615**	.587**	.601**	.618**
الأبعاد	بعد التأثير المثالي	بعد التحفيز الالهامي	بعد الاستشارة	بعد الاعتبارية	بعد التمكين
	القيادة التحويلية				

.919**	.889**	.700**	1
.647**	.618**	1	.700**
.636**	1	.618**	.889**
1	.636**	.647**	.919**
.398**	.475**	.777**	.479**
.495**	.533**	.804**	.566**
.538**	.468**	.765**	.559**
.648**	.480**	.747**	.630**
.494**	.499**	.877**	.548**
الإبداع الإداري	الإبداع الفني	القيادة التحويلية	الإبداع التنظيمي

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) **

دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) * دالاً إحصائياً عند

مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج Spss v26.

يتضح من جدول رقم (٢) أنه توجد علاقة ارتباط

(متوسطة القوى) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (بعد

التأثير المثالي، وُبعد التحفيز الإلهامي، وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد الاعتبارية الفردية، وُبعد التمكين، والإبداع الإداري، والإبداع الفني) محل الدراسة، حيث جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرض الأول كلياً، وبالتالي قبول الفرض البديل؛ وهو: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (بُعد التأثير المثالي، وُبعد التحفيز الإلهامي، وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد الاعتبارية الفردية، وُبعد التمكين، والإبداع الإداري، والإبداع الفني) محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطى المتعدد لاختبار الفروض

جدول رقم (٣)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي محل الدراسة

R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F. test		T - test		المعاملات المقدره B_i	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.728	%52.9	0.000	126.035	0.277	1.089	0.242	القيادة التحويلية
				0.000	11.946	0.575	بعد التحفيز

							الإلهامى
				0.000	4.846	0.272	بعد الاعتبارية الفردية
				0.011	2.559	0.130	بعد التمكين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ** دالاً

إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)

* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

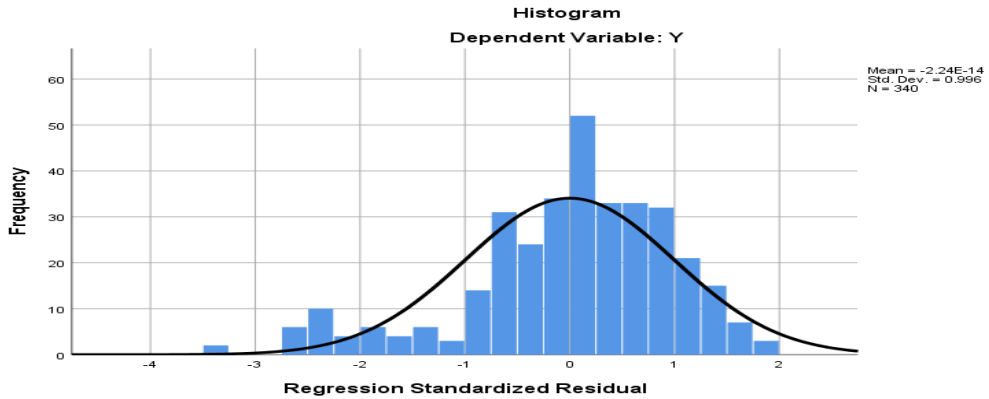
باستخدام برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (٣) أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (بُعد التحفيز الإلهامى، وُبعد الاعتبارية الفردية، وُبعد التمكين)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٨) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١). ولاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اختبار F - test، حيث إن قيمة "ف" كانت (١٢٦.٠٣٥) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بكل من (بُعد

التحفيز الإلهامي، وبعُد الاعتبارية الفردية، وبعُد التمكين) هي الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي.

➤ اختبار اعتدالية الأخطاء:

من فروض الانحدار تبين أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي، كما هو موضح في الشكل رقم (١)، حيث إن متوسط الأخطاء قريب جداً من الصفر وأن الانحراف المعياري يساوي ٠.٩٩٥ وهذا قريب جداً من الواحد الصحيح.



الشكل رقم (٣)

المدرج التكرارى للأخطاء المعيارية للانحدار الخطى لأبعاد
القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمى محل
الدراسة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى باستخدام برنامج Spss
.V26

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة الميدانية

١. وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات
الدراسة (بُعد التأثير المثالى، وبُعد التحفيز الإلهامى، وبُعد
الاستثارة الفكرية، وبُعد الاعتبارية الفردية، وبُعد التمكين،
والإبداع الإدارى، والإبداع الفنى).
٢. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية
(بُعد التحفيز الإلهامى، وبُعد الاعتبارية الفردية، وبُعد
التمكين) على الإبداع التنظيمى محل الدراسة.

٣. عدم وجود تأثير لكل من (بُعد التأثير المثالي، وُبعد الاستثارة الفكرية) على الإبداع التنظيمي محل الدراسة.
٤. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (بُعد التحفيز الالهامي، وُبعد الاعتبارية الفردية) على الإبداع الإداري محل الدراسة.
٥. عدم وجود تأثير لكل من (بُعد التأثير المثالي، وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد التمكين) على الإبداع الإداري محل الدراسة.
٦. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (بُعد التحفيز الالهامي، وُبعد الاعتبارية الفردية) على الإبداع الإداري محل الدراسة.
٧. عدم وجود تأثير لكل من (بُعد التأثير المثالي، وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد التمكين) على الإبداع الإداري محل الدراسة.

٨. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية

(بُعد التحفيز الإلهامى، وُبعد الاعتبارية الفردية، وُبعد

التمكين) على الإبداع الفنى محل الدراسة.

٩. عدم وجود تأثير لكل من (بُعد التأثير المثالى، وُبعد

الاستثارة الفكرية) على الإبداع الفنى محل الدراسة.

اختبار صحة فروض البحث

مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول للبحث على "لا توجد علاقة ارتباط

ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (بُعد التأثير المثالى،

وُبعد التحفيز الإلهامى، وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد الاعتبارية

الفردية، وُبعد التمكين، والإبداع الإدارى، والإبداع الفنى) محل

الدراسة".

توصلت الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباط ذات

دلالة إحصائية وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

متغيرات الدراسة (بُعد التأثير المثالى، وُبعد التحفيز الإلهامى،

وُبعد الاستثارة الفكرية، وُبعد الاعتبارية الفردية، وُبعد التمكين،

والإبداع الإدارى، والإبداع الفنى) محل الدراسة، حيث جاءت

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يعنى عدم ثبوت صحة الفرض الأول كلياً، والقبول بالفرض البديل.

هذا وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Khan et al, 2009)، أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي باستثناء بُعد التأثير المثالي. وأيضاً تتفق دراسة (العراقي، ٢٠١٦) أن وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادها والإبداع التنظيمي، وأيضاً تتفق دراسة (Suifan & Al janini, 2017) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين.

➤ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني للبحث على " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

$H_{2/1}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.

$H_{2/2}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني.

توصلت نتائج البحث الحالية: أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (بُعد التحفيز الإلهامي، وُبعد

الاعتبارية الفردية، وبعء التمكين) على الإبداع التنظيمى محل الدراسة، وعدم وجود تأثير لكل من (بعء التأثير المثالى، وبعء الاستثارة الفكرية) على الإبداع التنظيمى محل الدراسة، ومن ثم قبول الفرض جزئياً.

أيضاً يتضح أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (بعء التحفيز الالهامى، وبعء الاعتبارية الفردية) على الإبداع الإدارى محل الدراسة، وعدم وجود تأثير لكل من (بعء التأثير المثالى، وبعء الاستثارة الفكرية، وبعء التمكين) على الإبداع الإدارى محل الدراسة، ومن ثم قبول الفرض جزئياً.

أيضاً يتضح أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (بعء التحفيز الالهامى، وبعء الاعتبارية الفردية) على الإبداع الإدارى محل الدراسة، وعدم وجود تأثير لكل من (بعء التأثير المثالى، وبعء الاستثارة الفكرية، وبعء التمكين) على الإبداع الإدارى محل الدراسة، ومن ثم قبول الفرض جزئياً.

أيضاً يتضح أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (بعء التحفيز الالهامى، وبعء الاعتبارية الفردية، وبعء التمكين) على الإبداع الفنى محل الدراسة، وعدم وجود تأثير لكل من (بعء التأثير المثالى، وبعء الاستثارة الفكرية) على الإبداع الفنى محل الدراسة، ومن ثم قبول الفرض جزئياً.

هذا وتتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (Khan et al, 2009)، في أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على الإبداع التنظيمي. وتتفق دراسة (الغالبى، ٢٠١٠) وجود أثر ذى دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي، وتختلف معها في عدم وجود تأثير لبعده التحفيز الالهامي على الإبداع التنظيمي. كما تتفق دراسة (Morales et al, 2011)، مع الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي. وتتفق دراسة (Hsiao and Chang, 2011)، مع الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية لها تأثير على الإبداع التنظيمي. كما تتفق دراسة (العراقي، ٢٠١٦) في وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها على الإبداع التنظيمي وأبعادها.

النتائج العامة

١. سعى القيادة التحويلية لتوجيه جهود العاملين في الاتجاهات الصحيحة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنشآت السياحية.

٢. تمكن القيادة التحويلية العاملين من القدرة على إحداث تغييرات فى أساليب العمل والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.
٣. تساعد القيادة التحويلية بالشركة على التخلص من الاجراءات الروتينية التى تحول دون انطلاق الأفكار المبتكرة والمبدعة.
٤. تتيح قيادة الشركة الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية تامة.
٥. يحرص القادة التحويليين بالشركة على معرفة الرأى المخالف لرأيهم ومناقشته للاستفادة منه.
٦. ترسيخ القيادة التحويلية لثقافة المشاركة فى إتخاذ القرار وصياغة الرؤية يودى إلى شعور العاملين بالانتماء للشركة.

التوصيات

- توصيات موجهة لوزارة السياحة

١. دعم أقسام البحث والتطوير فى شركات السياحة المصرية.

٢. تشجيع الوزارة على إنشاء إدارات خاصة بتنمية الموارد البشرية تقوم بدورها فى تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين بشركات السياحة المصرية.

٣. تسعى الوزارة إلى إزالة المعوقات التى تحد من الإبداع وتعيق تطوره.

• توصيات موجهة لغرفة شركات ووكالات السفر والسياحة

١. إقامة ندوات ومحاضرات وحلقات وورش عمل من قبل المسؤولين عن التدريب فى غرفة الشركات، واستخام الأساليب الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعى لدى العاملين مثل (العصف الذهنى).

٢. تبنى الأفراد المبدعين، ووضع المعايير والأنظمة الخاصة

بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية من خلال الإهتمام بوضع

برامج تأهيلية للأفراد العاملين فى المنشأة.

• توصيات موجهة لشركات السياحة المصرية

التأثير المثالى: يجب أن يتحلى المرؤوسين بالهدوء عند مواجهة الأزمات والذى يدعم ثقة العاملين فيما بينهم لتخطى العقبات. وضرورة توفير مناخ مناسب وهادىء للعاملين فضلاً عن توفير بيئة تنظيمية تتسم بالإحترام والتقدير بين القادة والمرؤوسين.

التحفيز الإلهامى: خلق نوع من التحدى بين العاملين الذى يحفز العاملين على تحقيق الإبداع، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتعزيز قدرات المديرين فى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.

الاستثارة الفكرية: رفع مستوى الحفز الفكرى لدى القادة لما له من تأثير قوى على الإبداع، وتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية. **الاعتبارية الفردية:** رفع مستوى أهمية الإهتمام الشخصي بالآخرين، و تقديم النصائح والتوجيهات التى تنمى قدرات العاملين وتساعدهم على إنجاز مهام أعمالهم بدقة وإبداع.

التمكين: تفويض القادة بعض من صلاحيتهم للعاملين مما ينعكس ذلك على شعورهم بالإنتماء للعمل، وتبني العاملين المبدعين، وتنمية الكوادر الإبداعية لديهم، وتشجيع النقاشات المفتوحة حول الأفكار المبدعة في العمل.

الإبداع الإداري: وضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع، والأفكار الإبداعية داخل الشركة، وإتاحة الفرصة للعاملين لإحداث تغييرات في أساليب العمل.

الإبداع الفني: دعم أقسام البحوث والتطوير في الشركة مادياً ومعنوياً، وتطوير وتنويع الخدمات المقدمة داخل الشركة باستمرار وإدخال خدمات جديدة لتطوير الإبداع في أداء العمل.

المراجع:

- المراجع العربية

١. الحجي، لطف لطف أحمد (٢٠١٧): دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
٢. الخباز، منى خليفة قاسم (٢٠١٧): درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية التربية- جامعة طنطا،

ج.م.ع. مجلد ٦٥، العدد ١، الجزء الأول، يناير، طنطا،
ج.م.ع.

٣. السكسك، دانة يوسف (٢٠١٧): أثر إدارة المعرفة على
الإبداع التنظيمى فى شركات الاتصالات الأردنية، كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد- الأردن.

٤. الطوالبه، وفاء عبد الله (٢٠١٦): أثر أنماط القيادة التحويلية
والتعاملية فى أداء شركة الكهرباء الوطنية، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك،
إربد- الأردن.

٥. العازمى، محمد بزيح حامد بن تويلى (٢٠٠٦): القيادة
التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري؛ دراسة مسحية على
العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير،
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، المملكة
العربية السعودية.

٦. العبيدى، بشار محمد خليل و العزاوى، سحر احمد كرجى
(٢٠١٠): الإبداع المنظمى وأثره فى تحسين جودة المنتج؛
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين فى الشركة العامة
للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٤،
العراق.

٧. العمري، عبد الله (٢٠٠٨): تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
٨. الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠١٠): سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي؛ دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣، العدد ٦، سبتمبر، عمان- الأردن.
٩. الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
١٠. الفايز، محمد خلف (٢٠١٣): أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي؛ دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم- السودان.
١١. الكردي، أحمد (٢٠١٢): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري،

12. <http://libback.uqu.edu.sa/hipers/ABS/ind10090.pdf>, last access, 27/04/2012.

١٣. المطيري، حمد صنيان (٢٠١٣): ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدى المدارس فى دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان-الأردن.

١٤. النعيم، فارس (٢٠١٠): مفهوم الإبداع التنظيمى، دار الفكر العربى، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٥. النجار، فايز جمعة و ملكاوى، نازم محمود الأحمد (٢٠١٠): نظم المعلومات وأثرها فى مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٢، دمشق-سوريا.

١٦. الهوارى، سيد (٢٠٠٥): القادة صناع التغيير، مكتبة دار الجيل، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

١٧. رباحي، رندة (٢٠١٢): دور القيادة التحويلية فى تحقيق الإبداع التنظيمى دراسة حالة: المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر-باتنة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

١٨. زايد، فهد خليل (٢٠٠٩): التفكير بطرق مختلفة ؛ مهارات وتطبيقات، دار النفائس، عمان، الأردن.
١٩. عباس، شريف (٢٠١٠): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
٢٠. علي، ناهد علي مصطفى(٢٠١٥): دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش- الأردن.
٢١. قاصد، محمد إسماعيل (٢٠١٣) : الموهبة والإبداع، مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع، الكويت - الكويت.
٢٢. كساب، زيد عصام حسن (٢٠١٧): أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان- الأردن.
٢٣. محمد، مثالية محمد عمر (٢٠١٧): القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي؛ دراسة حالة شركة سوداتل للاتصالات المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم- السودان.

٢٤. نجم، عبد الحكيم أحمد (٢٠١٠): أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية؛ بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣٤، العدد ٤، المنصورة، ج.م.ع.

- المراجع الأجنبية

1. Chen, H., C. and Yung, T. (2010) **Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity**, African Journal of business management, Taiwan, 4(6), Pp. 869-881.
2. Elmelegy, A. R, Mohiuddin, Q., Boronico, J. and Maasher, A. A. (2016) **Fostering Creativity in Creative Environments: An Empirical Study of Saudi Architectural Firms**, Contemporary Management Research, 12(1), Pp. 89-120.
3. Hsiao, H. and Chang, J. (2011) **The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation**, Asia Pacific Educ. Rev, (12), Pp. 621-631.
4. Mangisa, C. A and Schultz, C. and Hoek, C. (2018) **A validated Framework for transformational leadership, Talent Acquisition and Retention of Engineers at an Energy**

- provider in South Africa**, International conference on management, Leadership & Governace, may.
5. Nieslsen, K. and Cleal, B. (2011) **Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors?** An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors, The leadership quarterly, Journal of Contemporary Eastern Asia, 22(2), Pp.344-352.
 6. Seidman, W., and McCauley, M., (2011) **Transformational leadership in transactional world**, OD Practitioner Journal, 43(2), P 47.
 7. Simola, S. K. (2013): **Transformational leadership and leader`s mode of care reasoning**, Journal of Business Ethics, 108(4), Pp. 229-237.
 8. Napp, C. F. (2011) **Generational Differences between perceived and preferred leadership styles and relationships to affective commitment among firefighters**, PH. D, dissertation, Dallas Baptist University, USA.
 9. Yidong, Tu., Xinxin, Lu., Jin, C. and Wei, G. (2018) **Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity**, Journal of Business Ethics, Pp. 1-14.
 10. Yucel, I, McMillan, A. and Richard, O. C (2014) **Does CEO transformational leadership influence**

top executive normative commitment?. Journal of
Business Research, 67(6), pp1170-1177.