



اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة

د. علي محمد نصر السعودي

أستاذ مساعد كلية التجارة جامعة الزيتونة

The Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Innovative Behavior:

A Field Study on the Tarhuna Municipal Council

Dr. Ali Mohammed Nasr Al-Saoudi

Assistant Professor, Faculty of Commerce, Al-Zaytuna University

drsaudy47@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ للنشر:

2026 /8/17

المستخلص

تناول البحث الحالي دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري. وركزت الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، وأهمها الكشف عن تأثير القيادة التحويلية في السلوك الابتكاري للعاملين، وقد شملت العينة (60) عاملاً من العاملين في المجلس المحلي ترهونة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات ومجاور الاستبانة، بالإضافة إلى حساب الأوزان النسبية وترتيب العبارات وفقاً لأهميتها النسبية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمجلس. وبناءً على ذلك، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز ودعم السلوكيات الابتكارية للعاملين عن طريق التركيز على أنماط القيادة التحويلية، مما يساهم في تنوع وتطوير أنشطتهم العملية، بما يتماشى مع نتائج الدراسة التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، السلوك الابتكاري .

Abstract

This study examined the relationship between transformational leadership and innovative behaviors. The study focused on achieving a set of theoretical and practical objectives, the most important of which was to reveal the impact of transformational leadership on the innovative behaviors of employees. The sample comprised 60 employees of the Tarhuna Local Council, with a questionnaire serving as the primary tool for data collection. The study utilised a range of descriptive statistical methods to analyses the data collected via the questionnaire. These included frequencies and

percentages to describe the characteristics of the study sample, and arithmetic means and standard deviations to measure the level of the sample's responses to the questionnaire items and themes, as well as the calculation of relative weights and the ranking of items according to their relative importance, using the SPSS statistical software for data analysis. The results revealed a clear correlation and influence between transformational leadership and the innovative behaviors of the Council's staff. Consequently, a set of recommendations was put forward aimed at promoting and supporting innovative behaviors amongst staff by focusing on transformational leadership styles, thereby contributing to the diversification and development of their practical activities, in line with the findings of the applied study.

Key words: transformational leadership, innovative behaviors.

المقدمة

تعد القيادة أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع النطاق في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدورها المحوري في توجيه الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وفي خضم التغيرات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر، تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة التطورات وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، مما يضمن تحسين الأداء والتميز المؤسسي.

تُعتبر القيادة الإدارية جوهر عملية الإدارة والعامل الرئيسي في نجاح المنظمات أو فشلها، نظراً لتأثيرها المباشر على سلوك الموظفين وبيئة العمل ومستوى الأداء التنظيمي. وقد أكد العديد من الباحثين في مجال الإدارة على أن القيادة تمثل القوة الدافعة وراء جميع الوظائف الإدارية الأخرى، من خلال قدرتها على التأثير على الموظفين وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ومع التطور الكبير في بيئات الأعمال وازدياد حدة المنافسة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه الأنماط القيادة التحويلية، التي تُعد من الأساليب القيادية الحديثة التي تقوم على تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم الفكرية والإبداعية، وتعزيز روح المبادرة لديهم، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على التأثير إيجابياً على الموظفين من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز السلوك الابتكاري في مكان العمل. ويُعد السلوك الابتكاري أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على التطور والازدهار من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة، والمساهمة في تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الأداء.

ونظراً للتحديات التي تواجه المؤسسات اليبية في بيئة العمل الحالية، هناك حاجة ملحة لتبني مناهج قيادية حديثة تدعم الابتكار وتعزز مشاركة الموظفين في تطوير العمل وتحسين أداء المؤسسة. ومن هذا المنطلق، أجريت هذه الدراسة لبحث تأثير القيادة التحويلية على تعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين في شركة «النبأ» لخدمات التمويل في منطقة قصر بن غشير، ولتحديد مدى مساهمة أسلوب القيادة هذا في دعم بيئة العمل وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار.

مشكلة الدراسة:

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري، لا يزال تطبيق هذا الأسلوب القيادي داخل مؤسسات التصنيع والخدمات يواجه العديد من التحديات المتعلقة بتطبيقه العملي وفعاليتها، لا سيما في ضوء التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة. ويتجلى ذلك بوضوح في المؤسسات الليبية التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتنمية القدرات البشرية بطريقة تساهم في تحقيق التميز والقدرة التنافسية. وقد أظهرت دراسات عديدة أن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة حديث يلعب دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يؤثر إيجابياً على الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء. ويُعد السلوك العملي المبتكر عاملاً رئيسياً يساعد المؤسسات على التطور والاستدامة من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة، والمساهمة في تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

وفي السياق الليبي، هناك حاجة متزايدة لدى المؤسسات لتبني مناهج قيادية حديثة تركز على دعم الموظفين وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل تشجع الإبداع والمشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. علاوة على ذلك، تتطلب التحولات التي يشهدها قطاع الأعمال قادة قادرين على مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة من خلال مناهج مبتكرة تساهم في تعزيز التنمية المؤسسية. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت موضوع القيادة التحويلية أو السلوك الابتكاري في مكان العمل، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تدرس تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الليبية، لا سيما في القطاع الصناعي. ومن ثم، أُجريت هذه الدراسة لتحديد تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري بين الموظفين في مجلس ترهونة المحلي، ولتحديد مدى مساهمة أسلوب القيادة هذا في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء داخل مكان العمل.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي :-

❖ ما هو اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين في المجلس المحلي ترهونة ؟

فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة.

وينشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الفكري على السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوافع الملهمة على السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المجلس المحلي ترهونة.

2. التعرف على مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة.

3. بيان أثر التأثير المثالي في السلوك الابتكاري لدى العاملين.

4. التعرف على أثر الحفز الفكري في تنمية السلوك الابتكاري لدى العاملين.

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة

5. توضيح أثر الدوافع الملهمة في تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين.

6. الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تعزيز السلوك الابتكاري داخل المجلس محل الدراسة.
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة بشكل عام في الحياة المهنية، ومن أهمية موضوعها الذي يتناول القيادة التحويلية وتأثيرها على السلوك الابتكاري لدى الموظفين الإشرافيين في مجلس ترهونة المحلي، حيث يُعتبر هذا الموضوع أحد المحاور المركزية في مجال الإدارة الحديثة، نظراً لدوره المباشر في تفسير كيفية تأثير أنماط القيادة على سلوك الموظفين داخل مكان العمل، وكيف يؤثر ذلك بدوره على مستويات الأداء والإنتاجية وجودة المخرجات.

وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من حقيقة أن القيادة التحويلية هي أحد أهم أنماط القيادة القادرة على إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمات من خلال تحفيز الموظفين، وتعزيز روح المبادرة لديهم، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي — وكل ذلك يعزز بشكل مباشر السلوك الابتكاري لدى الأفراد، وهو عنصر أساسي في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة أكثر بسبب تركيزها على الموظفين الإشرافيين، الذين يمثلون حلقة وصل رئيسية بين الإدارة العليا وبقية القوى العاملة، مما يجعل تأثير القيادة التحويلية عليهم أكثر وضوحاً وأهمية في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة. وينعكس نجاح هذا الأسلوب القيادي في التأثير على هذه الفئة بشكل مباشر على مستوى الانضباط، وجودة الأداء، وقدرة الموظفين على تقديم حلول وأفكار مبتكرة تساهم في تطوير المؤسسة.

كما أن للدراسة أهمية من الناحية العملية، حيث يمكن لنتائجها أن تزود مجلس الإدارة بفهم واضح لمدى تأثير القيادة التحويلية على تعزيز السلوك الابتكاري، مما يدعم عملية صنع القرار وتطوير مناهج إدارية تتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحديثة، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء والجودة والقدرة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، تمثل هذه الدراسة مساهمة علمية مهمة في مجال الدراسات الإدارية، لا سيما في السياق الليبي، حيث تسلط الضوء على علاقة لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل المتعمق. وهذا يجعلها مرجعاً قيماً للدراسات اللاحقة التي تتناول المتغيرات الإدارية والسلوكية المرتبطة بتمتية الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

حدود الدراسة

1-الحدود المكانية: جرى تطبيق الدراسة في المجلس المحلي ترهونة الواقعة في بلدية ترهونة لغرض تطبيق الجانب العملي

2-الحدود الزمنية: استغرقت مدة الدراسة الحالية بجانبها النظري والعملي من (من منتصف أبريل 2026) الي (2026/6/25)

3-حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة

4-حدود بشرية: اقتصر عينه الدراسة على جميع العاملين في المجلس المحلي ترهونة ,
منهجية الدراسة:

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة

اعتمدت الدراسة الحالية نهجاً وصفيًا تحليليًا كإطار منهجي لها لتوضيح المتغيرات الرئيسية والثانوية للدراسة، ولتحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام نوعين من أدوات جمع البيانات: المصادر الثانوية، مثل الأبحاث العلمية والأطروحات الجامعية والمواقع الإلكترونية المعلوماتية، لوضع الأساس النظري للدراسة، والأداة الأساسية، وهي استبيان صُمم لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لدى موظفي مجلس ترهونة المحلي.

وبعد ذلك، تم تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها وتفسيرها لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخلاص النتائج، وتقديم التوصيات المناسبة.

مجتمع وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المجلس المحلي ترهونة والبالغ عددهم (110) موظفا وتم اختيار (60) موظف منهم كعينه للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

القيادة التحويلية

تعريف القيادة التحويلية:

عرفها باس وافولو بأنها " العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى مستويات الدافعية والأخلاق والرضا الوظيفي والإنجاز ". (عثمان، محادين، 2016: 19)

- وينظر للقيادة التحويلية على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.
- وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية: (عبدالكريم، 2012: 25)
- (أ) توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
- (ب) إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- (ج) توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواءاً كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص أساسية تمكنها من رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق إنجازات مبتكرة، ويمكن تفصيل هذه الخصائص على النحو التالي:

- تحديد الرؤية بوضوح: يقدم القائد التحويلي رؤية مفصلة لأتباعه، ترسم لهم مستقبلاً مثالياً يعزز تفاؤلهم وصمودهم في مواجهة الأزمات، مما يزيد من تماسك الفريق وحماسه لتنفيذ المهام الموكلة إليه.
- نقل الرؤية بفعالية: يحرص القائد على إيصال الرؤية إلى جميع الأتباع بأسلوب مؤثر وواضح، لضمان تحقيق الأثر الإيجابي المنشود منها على سلوكهم وأدائهم.
- تنفيذ الرؤية : يعمل القائد على ترجمة الرؤية إلى ممارسات عملية، مع التأكيد على اتساق الأعمال اليومية مع القيم التي تستند إليها الرؤية.
- تعزيز الالتزام بالرؤية: يزيد القائد من مستوى التزام الأتباع عبر وسائل متعددة، منها التحفيز المستمر، وتشجيعهم على المشاركة في صياغة الرؤية، بالإضافة إلى تقديم النموذج القيادي الملهم.
- خلق التحديات في المهام: يحفز القائد أتباعه من خلال تكليفهم بمهام تتحدى مهاراتهم وتدفعهم إلى تطوير أدائهم وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

- بناء الجماعة وصيانة العلاقات: يسعى القائد إلى تعزيز الانسجام وتقوية الروابط بين أعضاء الفريق، لضمان استمرار التعاون الفعال داخل المنظمة.
- الاهتمام بالمرؤوسين فردياً وجماعياً: يولي القائد اهتماماً خاصاً باحتياجات أتباعه، ويعمل على تنمية قدراتهم على المستويين الفردي والجماعي، مما يعزز الانتماء ويقوي الروابط التنظيمي (سليمان، 2017: 63) الوظائف الرئيسية للقائد التحويلي: (الهواري، 1996).

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة لمغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع
1. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
2. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
3. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا لقديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
- 4-تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن تذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

هناك مجموعة من الخصائص المميزة للقائد التحويلي والتي بدورها تميزه عن غيره من انماط القيادة، وحدد (Sandal, 2003 & Hetland) ست خصائص للقائد التحويلي، وهي على النحو التالي:

- 1- الثقة بالنفس والآخرين: تسهم ثقة القائد التحويلي بنفسه في تمكينه لمرؤوسيه عن طريق تفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- 2-تحمل تبعات المخاطرة: إذا كانت المسؤوليات الملقاة على كاهل القائد التحويلي كبيرة جداً، فهذا بسبب السلوكيات الإبداعية التي يقوم بها في مؤسسته وتجاه مرؤوسيه، وهنا يتصف القائد لتحويلي بأنه قادر على تحمل تبعات المخاطرة المتولدة عن سلوكياته في مؤسسته،
- 3- احترام الذات: يدرك الحاجة لانسجام الأقوال مع الأفعال، وهو ما يسهم تلقائياً في توليد يولد الثقة والاحترام والتقدير وضمنان الولاء من المرؤوسين، وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة للقائد التحويلي، خاصة عندما يريد أن قوم بعملية تحويل، مع إدراكنا أن الكثير من محاولات التغيير تفشل بسبب غياب ثقة المرؤوسين بالقائد.
- 4-القدرة على الاتصال: يعتبر إتقان هذه المهارات واحدة من الخصائص التي يتمتع بها القائد لتحويلي، خاصة إذا ما أدركنا أن كثير من المشكلات الإدارية تنبع من "مفهوم لم يُصد، أو قصود لم يُفهم".
- 5-القدرة على التركيز والانتباه: تعتبر مهارات القدرة على التركيز ووحدة الانتباه من المهارات التي لا يستغني عنها القائد التحويلي، وذلك بحكم أن إخفاقه في أي عمل داخل المؤسسة قد يكلف الكثير، لذلك نجد أن القائد التحويلي يتمتع بكثير

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

من القدرة على التركيز في مجريات الأمور حوله، ويركز بشكل كبير على الأمور بالغة الأهمية في مهارات الاتصال والتواصل أو في ترتيب أولويات مؤسسته أو في حل مشكلاتها.

6- الإحساس بالآخرين: يتوجب على القائد التحويلي أن يحاول جعل أعمال مرؤوسيه أكثر قيمة، وذلك بالارتقاء بمستوى كفاءة إنتاجيتهم واجتهادهم في أداء أعمالهم، وهو بالتالي يساهم في إيجاد درجة عالية من التجانس والانسجام والتعاون المشترك ورفع الروح المعنوية بين مرؤوسيه.

السلوك الابتكاري

تعريف السلوك الابتكاري

إنها عملية متعددة المراحل تتضمن تحديد المشكلة، وتوليد أفكار جديدة، ورعايتها ودعمها حتى اكتمالها. درست دراسة أجراها سكوت وبروس (1994) السلوك الابتكاري للموظفين وحددت عملية من ثلاث مراحل توضح كيف يبتكر الأفراد في مكان العمل. في المرحلة الأولى، يحدد الفرد المشكلة ويقترح أفكارًا جديدة أو ملهمة لحلها؛ وفي المرحلة الثانية، يسعى الفرد للحصول على دعم لفكرته من داخل المنظمة وخارجها؛ وفي المرحلة النهائية، يعمل الفرد على تطوير نموذج أولي لفكرته ويوضح كيف يمكن تنفيذها عمليًا.

ويشير السلوك الابتكاري أيضًا إلى الاقتراح والتنفيذ المتعمدين لأفكار وعمليات وممارسات وسياسات جديدة مصممة لتعزيز فعالية المنظمة ونجاح الأعمال والاستدامة على المدى الطويل. وبهذا المعنى، يشمل السلوك الابتكاري عملية اجتماعية-نفسية بين الأفراد تركز بشكل أكبر على تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع؛ وهو نوع من الأداء يختلف عن أداء دور رسمي أو مساعد.

ويُعرف بأنه قيام الأفراد بتطوير أفكار جديدة من المرجح أن تعود بالنفع على المنظمة. ويمكن أن تتراوح هذه الأفكار بين تعديلات طفيفة على سير العمل أو المنتجات، وصولاً إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات أو عمليات جديدة. (عباس، 2025:183)

أهمية السلوك الابتكاري :

كمبادئ السلوك الابتكاري عاملاً أساسياً في تطوير الأفكار وإضافة القيمة إليها، فضلاً عن توليد أفكار جديدة ومميزة يمكن تنفيذها داخل المؤسسة في شكل خدمات أو منتجات أو عمليات مبتكرة.

وهو يوفر الوقت والجهد والمال، ويقدم مساهمات كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية والتميز وحصة سوقية عالية. ويُعد السلوك الابتكاري بمثابة مخزون للأفكار الجديدة والمفيدة، كما تساعد البيئة الابتكارية الموظفين والفرق في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه عملياً لمواجهة التحديات والصعوبات. ويرى البعض أن السلوك الابتكاري هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها. وبناءً على ذلك، يمكننا القول إن السلوك الابتكاري قادر على تحويل المنظمة من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الحديثة، مما يمكنها من مواكبة جميع التطورات والاتجاهات في الأسواق العالمية وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار. (المعولي:2022:28).

أبعاد السلوك الابتكاري:

أشار كلاً من Singh (2015 & upta) في دراسة لهما عن سلوك الأداء الابتكاري أنه يقاس

بعدة متغيرات وهي تحديد المشكلة، والبحث عن المعلومات، وتوليد الأفكار، وترويج الأفكار .

1-تحديد المشكلة: وضح الرواشدة (2013) في دراسته يُعد تحديد المشكلة إحدى مراحل السلوك الإبداعي في مجال الأداء، ويشمل الوقت الذي يقضيه الفرد في البحث والقراءة وتطوير عمله،

بالإضافة إلى حضور المؤتمرات والندوات والفعاليات الأخرى، من أجل استيعاب وفهم جميع أبعاد المشكلة استيعاباً وفهماً تامين. في البداية، تكون المشاكل غير منظمة وغير مفهومة جيداً، لذا فإنها تحتاج إلى التوضيح وإعادة الصياغة بطريقة تشجع على توليد الأفكار التي ستساعد في حل المشكلة.

2- البحث عن المعلومات: ذكر عبوي (2007) في كتابه أن البحث عن معلومات هي مرحلة أيضاً من مراحل سلوك الأداء الابتكاري، بحيث يركز الفرد جهوده واهتمامه وتفكيره في المنظمة على مهام معينة، وهذا ينخرط في مهامه اليومية إذ يحول ذهنه في البحث عن المعلومات لتلك المهام، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبتكر، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الأفكار المبتكرة .

3- توليد الأفكار: هي أيضاً مرحلة من مراحل سلوك الأداء الابتكاري حيث أن الفرد يبحث عن المعلومات ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين المهام إذ تولد الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تجعل الفرد المبتكر في حالة اكتشاف لتلك الفكرة، وهنا يتم العمل على توليد الأفكار والتي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة محل الاعتبار، أو إنجاز مهام معينة.

4- ترويج الأفكار: في هذه المرحلة يتم صياغة معايير لتقييم الأفكار وتطبيقها التي تم توليدها خلال المراحل السابقة، ومن ثم تقديمها إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ، ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذه الأفكار جزءاً أساسياً في هذه المرحلة، ويتم الإثبات وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء المبتكر المقدم من الفرد والمتضمن (فكر ، سلوك ، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقية وصلاحيه تلك الفكرة للتطبيق كفكرة جديدة.

الدراسات السابقة:

أولاً دراسات خاصة بالسلوك الابتكاري:

1. دراسة درويش واخرون(2025) بعنوان: الدور الوسيط للمرونة النفسية للعاملين في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والسلوك العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج سببي يفسر الآلية النفسية التي تنتقل من خلالها آثار المحاباة التنظيمية إلى السلوك العملي الابتكاري عبر المرونة النفسية كمغير وسيط. وتكمن أهمية هذه الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، لا سيما فيما يتعلق بتأثير المحاباة على الابتكار في بيئة العمل المصرية. وقد اعتمدت الدراسة نهجاً وصفيّاً تحليليّاً. تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 381 موظفاً في شركة الاتصالات المصرية، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل المسار عبر برنامج AMOS الإصدار 26.

أظهرت النتائج تأثيراً سلبياً ذي دلالة إحصائية للمحسوبية التنظيمية على كل من المرونة النفسية والسلوك العملي المبتكر، في حين كان للمرونة النفسية تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على السلوك المبتكر. كما كشفت النتائج عن دور وسيط جزئي للمرونة النفسية في العلاقة بين المحاباة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل. وبناءً على هذه النتائج، قُدمت توصيات عملية للإدارة العليا والقادة لتعزيز ثقافة تنظيمية عادلة وشفافة، ودعم الموارد النفسية، وتشجيع السلوك الابتكاري، إلى جانب اقتراحات للبحوث المستقبلية لتوسيع نطاق الدراسة لتشمل سياقات تنظيمية مختلفة.

دراسة العباس (2025) بعنوان: اثر ممارسات الموارد البشرية عاليه المشاركة على السلوك الابتكاري :دور

الوسيط لانخراط الموظفين

بناءً على مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج القدرات-والدوافع والفرص AMO والرؤية القائمة على الموارد للمنظمة، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف، التمكين، تنمية الكفاءة، المكافآت العادلة، مشاركة المعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين، وفحص الدور الوسيط التفسيري لانخراط

أثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

الموظفين في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في سياق شركات الاتصالات المصرية.

وفقاً لذلك، اتبع البحث الحالي التصميم الوصفي الكمي لغرض اختبار فروض البحث، وتم استخلاص بنود القياس التي ثبت صدقها وثباتها لقياس المتغيرات من الأدبيات ذات الصلة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات لبحث من عينة حصصية قوامها (250) مفردة من موظفي شركات الاتصالات المصرية الأربعة (فودافون، أورنج، اتصالات، والمصرية للاتصالات We). وتم ترميز وتحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، والهاتف المحمول صفة خاصة في مصر، لديها درجة عالية من الاهتمام بالأداء الابتكاري لموظفيها في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19)، وتسعى جاهدة إلى تعزيز سلوكيات الموظفين الابتكارية من خلال تبني ممارسات العمل عالية المشاركة وتعزيز الانخراط لديهم، فقد ارتفع المتوسط الحسابي لتقييم كل منها إلى (3,9).

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات، كان أهمها على الإطلاق ممارسات تنمية الكفاءة لدى الموظفين بمعامل تأثير معياري (0,38) ومشاركة المعلومات (0,26)، وتفسر جميع المتغيرات (89%) من السلوك الابتكاري بشركات الاتصالات المصرية.

كما كشفت النتائج أن ممارسات الاعتراف والتمكين وتنمية الكفاءة من أهم مؤشرات تعزيز انخراط الموظفين، وتفسر (55%) من التباين في الانخراط الوظيفي. كما خلصت نتائج التحليل إلى أن انخراط الموظفين يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف وتنمية الكفاءة ومشاركة المعلومات) والسلوك الابتكاري في العمل.

3.دراسه الحماد(2024) بعنوان: درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة التي تم تحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم التوصل الى ان هنالك درجة ممارسة بدرجة متوسطة للسلوك الابتكاري، وتبين عدم وجود فروق تعزى للعوامل الديموغرافية حسب لجنس والعمر والمؤهل العلمي في درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين. واصلت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك الابتكاري من خلال الاهتمام بمؤشراته لرفع درجات الممارسة في مجتمع الدراسة، وتشجيع العمل للعنصر النسائي واستقطاب دماء جديدة في مجتمع لدراسة.

4.دراسه المطيري(2025) بعنوان: دور القيادة الاصيلية والتحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري وأداء الموظفين في

منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثير القيادة الأصلية والقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للموظفين، ودور هذا السلوك في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

واستناداً إلى نظريات القيادة والابتكار، تفترض الدراسة أن كلا من القيادة الأصلية والقيادة التحويلية تؤثران بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري، الذي يسهم بدوره في تحسين الأداء الوظيفي. كما تم اختبار الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء. وقد تم جمع البيانات من موظفين يعملون في مؤسسات حكومية مختلفة في المملكة العربية السعودية، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وأيدت النتائج جميع الفرضيات المقترحة، مؤكدة أن أنماط القيادة (القيادة الاستبدادية والقيادة التحويلية) تلعب دوراً مهماً في تعزيز السلوك الابتكاري، الذي يسهم بدوره في تحسين الأداء.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المراجع العلمية المتنامية حول فعالية القيادة في القطاع العام من خلال تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للسلوك الابتكاري في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل. كما تقدم الدراسة توصيات عملية لصانعي القرار والقيادة الذين يسعون إلى تعزيز الابتكار والأداء من خلال تبني أنماط قيادية داعمة.

5.دراسه مهدي (2023) بعنوان: القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين :اختيار الدور الوسيط لرأس المال النفسي دراسة ميدانية

هدفت الدراسة الحالية الي اختبار درجة تأثير القياد المتواضعة علي كل من: السلوك الابتكاري للعاملين، ورأس المال النفسي، وكذلك اختبار درجة تأثير رأس المال النفسي على السلوك الابتكاري للعاملين، وأخيراً اختبار مدي تغير درجة تأثير القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للعاملين من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط تداخلي بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) وذلك لقياس متغيراتها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة سوهاج، وتم أخذ عينة حجمها (227) من العاملين بالشركات محل الدراسة وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة بأبعادها والمتمثلة في: الوعي الذاتي، والقابلية للتعلم، وتقدير العاملين، وانخفاض التركيز الذاتي على كل من:

السلوك الابتكاري للعاملين، ورأس المال النفسي بأبعاده والمتمثلة في: الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة بصفة اجمالية، ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال النفسي بأبعاده والمتمثلة في: الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة على السلوك الابتكاري للعاملين، وأخيراً اثبتت الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للعاملين من خلال رأس المال النفسي بأبعاده كمتغير وسيط تداخلي بينهما، وقام الباحث بتقديم مجموعة من الدلالات والتوصيات العلمية والعملية بناء علي النتائج التي تم التوصل إليها .

6-دراسه المعولي(2022) بعنوان: اثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان

يُعتبر قطاع الاتصالات أحد أبرز النواذ التي تتبنى الاستثمارات التكنولوجية والابتكارات الجديدة لتنمية وتطوير العمل المؤسسي عبر تعزيز ممارسات العاملين وتحديث العمليات. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية من ناحية أبعادها الثلاثة: (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق) وأثر السلوك الابتكاري للعاملين في الأداء المؤسسي للشركة العمانية للاتصالات (عمانتل).

واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الكمي، واحتوى مجتمع الدراسة على جميع موظفي الشركة العمانية للاتصالات (OMANTEL)، والبالغ عددهم (2240) موظفاً، أما عينة الدراسة فكان حجمها (328) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على المبحوثين، وكما تم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج التحليل (SPSS) بواسطة العديد من الاختبارات ذات العلاقة.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، أبرزها أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لجميع أبعادها (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق)، ومتغير السلوك الابتكاري للعاملين والأداء المؤسسي جميعها جاءت بتقدير مرتفع، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين المتغيرات المستقلة (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق، والسلوك الابتكاري للعاملين) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في الشركة العمانية للاتصالات. وكما أشارت النتائج إلى وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية للسلوك الابتكاري للعاملين على تنمية الأداء المؤسسي. وكذلك أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة معنوية حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في الشركة العمانية للاتصالات.

أثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

وفي ضوء النتائج استخلصت الدراسة العديد من التوصيات أهمها تبني نظام حوافز يستند على أسس واضحة وموضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار المبدعة التي تقلص الفجوة المعرفية. كما وأوصت بالسعي نحو بناء ثقافة تنظيمية تتبنى احتواء جميع الأفكار الجديدة والمواهب والمبدعين لخلق قيمة مضافة للوصول إلى الميزة التنافسية. وضرورة تطوير البنية التحتية والحصول على التكنولوجيا الحديثة وتخصيص الموارد المالية والبشرية في تطوير الأداء المؤسسي للشركة. دراسة العمالي (2018) أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لراس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة الي بيان الأثر المباشر وغير مباشر لتوليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي السببي / الأثر، حيث تم جمع البيانات من البنوك التجارية الأردنية في عمان من خلال استبانة، تم توزيعها (240) استبانة وتم استرجاع (213) استبانة صالحة للقياس، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss 23 أظهرت نتائج الدراسة ان البنوك التجارية الأردنية في عمان تقوم بتأسيس توليد المعرفة وسلوك الأداء الابتكاري ورأس المال النفسي، وظهرت النتائج أيضا ان هناك علاقة قوية بين المتغيرات الثلاثة وأخيرا تظهر النتائج ان هناك اثر مباشر لتوليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري وأيضا اثر غير مباشر من خلال راس المال النفسي، وقد اوصت الدراسة انه ينبغي للبنوك التجارية الأردنية في عمان الاهتمام اكثر بعمليات توليد المعرفة ورأس المال النفسي لانها تؤثر على سلوك الأداء الابتكاري.

ثانيا دراسات خاصة بالقيادة التحويلية:

1. دراسة الشريدي (2025) بعنوان: أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الإدارة العامة لشركة ليبيا للتأمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة العامة لشركة ليبيا للتأمين، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) لتحليل الاحصائية، وبلغ عدد الاستمارات المستخدمة في التحليل (187) استمارة، ومن أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن مستوى نمط القيادة التحويلية في شركة ليبيا للتأمين مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) ويؤكد أن حوالي (62.3%) من الموظفين يعتقدون بوجود قيادة تحويلية فعالة، كما أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدوافع الملهمة، والحفز الفكري) تؤثر بشكل دال إحصائياً على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تفسر حوالي (52.8%) من التغيرات في الأداء مع علاقة قوية بينهما، ومن أبرز التوصيات: يوصي الشركة بمواصلة تعزيز وتطوير ممارسات نمط القيادة التحويلية بها، مع تشجيع وتمكين الموظفين من الأداء المميز، بهدف الحفاظ على مستوى عالٍ من نمط القيادة التحويلية وتعزيزه لتحقيق الأداء المؤسسي.

2. دراسة عبد الرزاق واخرون (2025) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء في المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واتباع طريقة المسح الشامل تم توزيع الاستبانة على (124) عنصراً؛ وبينت لدراسة أن مستوى القيادة التحويلية وإدارة علاقات العملاء جاءا مرتفعين، فضلاً عن ذلك، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة علاقات العملاء.

3. دراسة السلمي وحداد (2024) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الازمات دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات لدى موظفي وزارة الصحة في محافظة جدة. كما هدفت إلى تقييم مدى وجود أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، والتمكين) لدى موظفي وزارة الصحة في محافظة جدة. كما تهدف إلى تحديد مدى وجود أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف العلامات التحذيرية — الاستعداد والوقاية — احتواء الأضرار — التعافي — التعلم) لدى موظفي وزارة الصحة في محافظة جدة.

وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى وجود أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بين موظفي وزارة الصحة في محافظة جدة، وهو ما يمكن أن يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة). واعتمد الباحث نهجاً وصفيّاً تحليليّاً في هذه الدراسة، التي شملت جميع موظفي وزارة الصحة في محافظة جدة، البالغ عددهم 18,912 موظفاً. ومن بين هؤلاء، تم اختيار 377 موظفاً كعينة للدراسة باستخدام طريقة العينات العشوائية البسيطة. واستُخدم استبيان كأداة لجمع البيانات؛ حيث احتوى على 59 بنداً وتم توزيعه إلكترونياً وبشكل عشوائي على الموظفين الـ 377. وخضعت البيانات للتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير ذو دلالة إحصائية وتلعب دوراً إيجابياً ومعززاً لفعالية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة. وأشارت النتائج إلى أن 79.2% من التباين في فعالية إدارة الأزمات يمكن تفسيره بأبعاد القيادة التحويلية. وكان للتمكين والتحفيز الفكري التأثير الأكبر على تحسين الاستجابة للأزمات، في حين كان للاعتبار الفردي تأثير سلبي. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجود أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة. واقترح الباحث مجموعة من التوصيات، منها تعزيز ممارسات التمكين من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادرة؛ وتشجيع التفكير الابتكاري من خلال ورش العمل والدورات التدريبية؛ وتعزيز دور القادة كقدوة؛ وتحسين تقنيات التحفيز الإلهامي لجعلها أكثر فعالية وربطها بالإجراءات العملية؛ وأخيراً، إعادة تقييم الأساليب المتبعة في تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين لتجنب التأثير السلبي على أداء الفريق.

4. دراسة بوخشبه، بوطيله(2022) بعنوان: أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي، دراسة حالة

مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - فرع تفوت

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية على العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت". للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات واقتصرت عميلة التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة 84 عامل في المؤسسة. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار. من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة هيأنه يمارس المسؤولون في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت-سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة جيدة و يمارس فيها العمل الجماعي بدرجة جيدة كذلك؛ هناك علاقة ارتباط مقبولة بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي فالعلاقة بينهما علاقة طردية أي أن زيادة الممارسة القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى العمل الجماعي بمقدار (0.662) من الوحدة الواحدة، وهذا يعني أن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية له تأثير كبير على مستوى العمل الجماعي. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في ممارسة القيادة التحويلية والعمل الجماعي تعود إلى لمتغيرات الديموغرافية.

5. دراسته بوكشيريدة و جواوي (2021) بعنوان: نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعليم التنظيمي

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي من وجهة نظر العمال بمعمل لوراس للجبس بأولاد جلال، إضافة إلى مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة شملت استجابات جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم 50 عامل، وتم إجراء مسح شامل لهم ومن ثم تحليل معطياته باستعمال البرنامج الإحصائي spss نسخة 23، وجاءت نتائج الدراسة لتفيد بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، في حين جاء مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي متوسطا لكلا المتغيرين وهذا ما يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه نمط القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير مثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري والاعتبارات الفردية) وأهميته بالنسبة للتعلم التنظيمي في معمل لوراس للجبس محل الدراسة.

6. دارسه النظري(2021) بعنوان: القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للكادر الإشرافي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لأهداف البحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من مشرفي الكادر الديني بوزارة الشؤون الدينية (136) مشرفا ومشرفة، وهم يمثلون عينة الدراسة، وتكوّنت الاستبانة من محورين:

القيادة التحويلية (24) فقرة، والأداء الوظيفي (21) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، حيث بلغ معامل الفا كرونباخ (0.948)، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقد اظهرت النتائج ارتفاعا كبيرا جدا في مستوى ممارسة الكوادر الإشرافية الدينية للقيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، كما أظهرت عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس أو العمر أو سنوات الخبرة، وأظهرت وجود

علاقات ارتباطية ذات اتجاهات إيجابية، على مستوى جميع محاور كل من متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير الأداء الوظيفي بدون استثناء؛ حيث دلت النتائج أيضا على تباين واختلاف في القوة الارتباطية، فجاء أعلى قوة ارتباط بين محور التحفيز الإلهامي (القيادة التحويلية) ومحور رعاية المشاعر (الأداء الوظيفي) لدى الكادر الإشرافي، فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التحويلية زادت درجة الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي، وقد أوصت الدراسة بتنظيم ندوات علمية ودورات خاصة، وبرامج تدريبية، لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية لدى الجهات الحكومية الأخرى، للارتقاء بالأداء، ودعم كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أنها تناولت موضوع القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري من زوايا متعددة، سواء بدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية مختلفة، أو بدراسة السلوك الابتكاري والعوامل المؤثرة فيه. وقد أسهمت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:

1. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو المنهج الذي اتبعته أغلب الدراسات السابقة.

أثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي لبلدية ترهونة

2. اهتمامها بدراسة القيادة التحويلية باعتبارها أحد الأنماط القيادية الحديثة ذات التأثير في سلوك العاملين وأداء المؤسسات.
 3. اتفاقها مع عدد من الدراسات التي تناولت السلوك الابتكاري باعتباره متغيراً تابعاً يتأثر بالممارسات القيادية، مثل دراسة المطري (2025)، ودراسة مهدي (2023)، وغيرها.
 4. اعتماد التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة أو الأثر بين المتغيرات.
 5. تأكيد معظم الدراسات السابقة وجود أثر إيجابي للقيادة الحديثة في تعزيز السلوك الابتكاري أو تحسين الأداء التنظيمي.
- ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها:
1. بيئة التطبيق؛ إذ تُطبق الدراسة الحالية على المجلس المحلي لبلدية ترهونة في ليبيا، وهي بيئة لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة مباشرة.
 2. موضوع الدراسة؛ فالدراسة الحالية تركز على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة) في السلوك الابتكاري للعاملين، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات أخرى مثل الأداء المؤسسي، إدارة الأزمات، التعلم التنظيمي، العمل الجماعي، إدارة علاقات العملاء، أو الأداء الوظيفي.
 3. استخدمت بعض الدراسات السابقة متغيرات وسيطة مثل المرونة النفسية، ورأس المال النفسي، والانخراط الوظيفي، في حين اقتصرَت الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري.
 4. تختلف الدراسة الحالية من حيث المجتمع والعينة، حيث يقتصر مجتمعها على موظفي شركة النبع للخدمات التموينية، بينما أجريت الدراسات السابقة في قطاعات متنوعة مثل الاتصالات، والبنوك، والوزارات، وشركات التأمين، والقطاع الصحي، والمؤسسات الصناعية.
 5. تمثل الدراسة الحالية إضافة في البيئة الليبية، إذ توجد ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري داخل مؤسسات القطاع الخاص الليبي، وهو ما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية.

التحليل الإحصائي

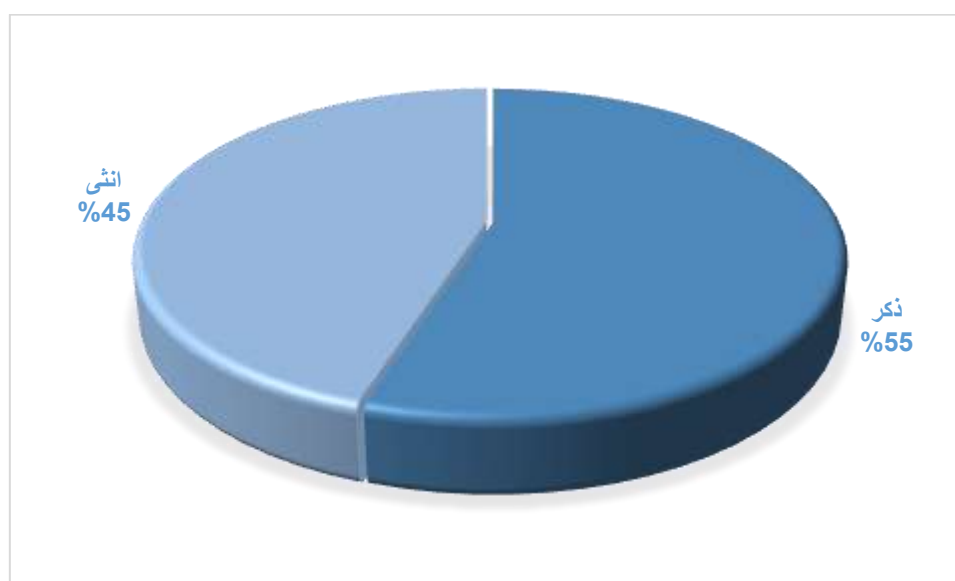
المنهجية الإحصائية

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لمعالجة البيانات المستخلصة من استمارات الاستبيان التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي شملت الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب؛ بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدوافع الملهمة، إضافة إلى محور السلوك الابتكاري، وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها. كما تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي لفقراتها، وذلك للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي.

تحليل البيانات:

الجدول (1) الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	%55
انثى	27	%45

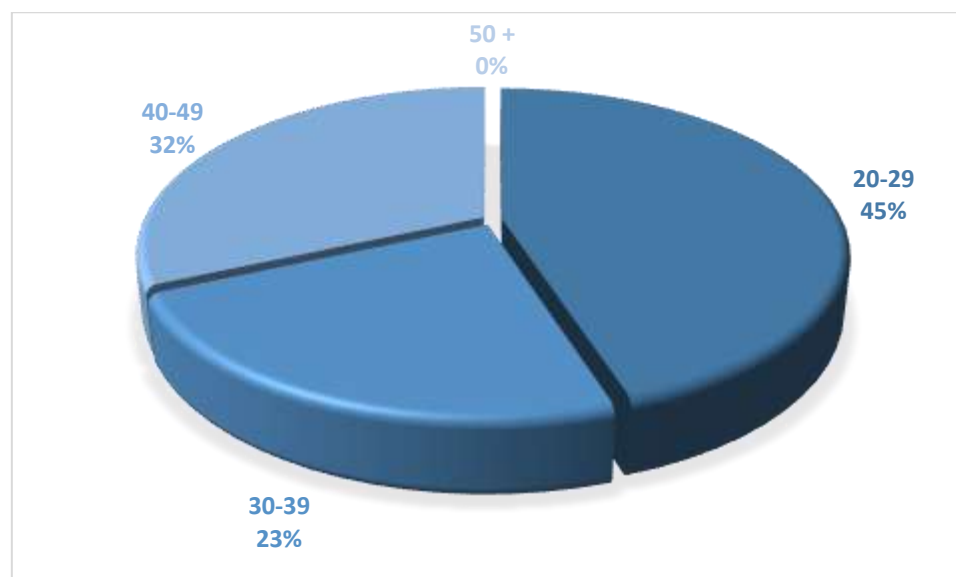


يبين جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (33) موظفًا بنسبة (55%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (27) موظفة بنسبة (45%). وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العاملين المشاركين في الدراسة مقارنة بالإناث. وقد يعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل الوظيفي في شركة النبع أو طبيعة الوظائف التي يغلب عليها العنصر الذكوري. كما يسهم هذا التنوع في الجنسين في توفير آراء وخبرات مختلفة حول واقع القيادة التحويلية ومستوى السلوك الابتكاري داخل المجلس، مما يعزز من شمولية النتائج ويزيد من قدرتها على التعبير عن واقع بيئة العمل محل الدراسة.

الجدول (2) العمر

أثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20-29	27	45%
30-39	14	23.3%
40-49	19	31.7%
50 +	0	0%



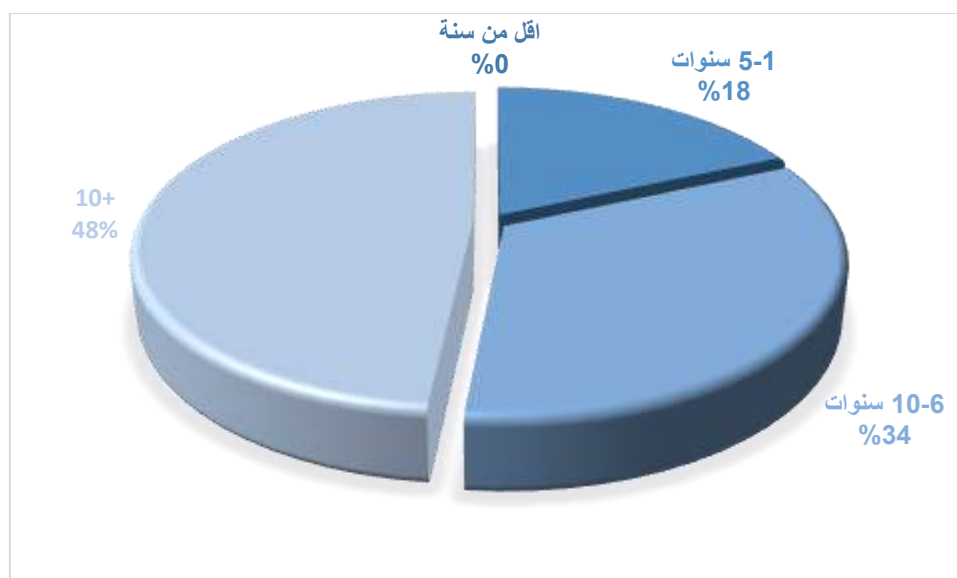
يبين جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث جاءت الفئة العمرية (20-29 سنة) في المرتبة الأولى بعدد (27) موظفًا وبنسبة (45%) من إجمالي العينة، تلتها الفئة العمرية (40-49 سنة) بعدد (19) موظفًا وبنسبة (31.7%)، ثم الفئة العمرية (30-39 سنة) بعدد (14) موظفًا وبنسبة (23.3%). في المقابل، لم تسجل الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) أي مشاركة بنسبة (0%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما قد ينعكس إيجابًا على مستوى السلوك الابتكاري داخل المجلس، نظرًا لما تتميز به هذه الفئات من حيوية واستعداد لتبني الأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات التنظيمية. كما أن وجود نسبة معتبرة من العاملين ذوي الأعمار المتوسطة يساهم في تحقيق التوازن بين الخبرة العملية والقدرة على الابتكار، الأمر الذي يجعل دراسة أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري أكثر ارتباطًا بواقع بيئة العمل في المجلس المحلي ترهونة.

الجدول (3) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	0%
1-5 سنوات	11	18.4%
6-10 سنوات	20	33.3%
+10	29	48.3%

أثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة



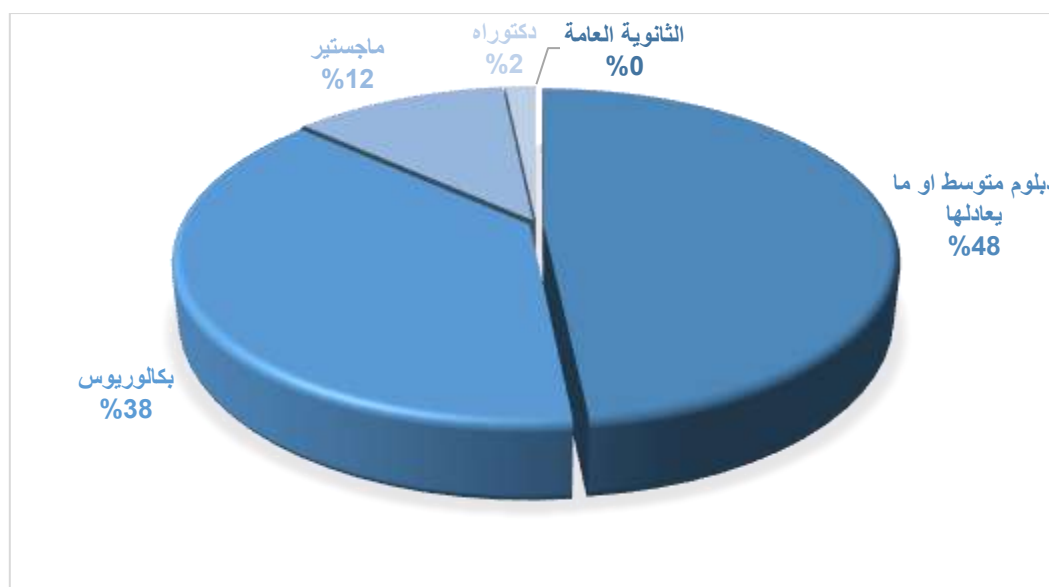
يوضح جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث جاءت فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المرتبة الأولى بعدد (29) موظفًا ونسبة (48.3%) من إجمالي العينة، تلتها فئة (10-6 سنوات) بعدد (20) موظفًا ونسبة (33.3%)، ثم فئة (5-1 سنوات) بعدد (11) موظفًا ونسبة (18.4%). بينما لم تسجل فئة (أقل من سنة) أي مشاركات بنسبة (0%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية مرتفعة، حيث تزيد خبرة ما يقارب نصف المشاركين على عشر سنوات، وهو ما يعزز من قدرتهم على تقييم ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في بيئة العمل بصورة أكثر دقة وواقعية. كما أن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة قد يساهم في تكوين رؤية واضحة حول السلوك الابتكاري داخل الشركة، نتيجة تراكم الخبرات والمعارف المهنية لديهم. ويعكس هذا التوزيع أن آراء أفراد العينة تستند إلى خبرة عملية كافية، مما يزيد من موثوقية النتائج المتعلقة بدراسة أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري في المجلس المحلي ترهونة.

الجدول (4) المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
الثانوية العامة	0	0
دبلوم متوسط أو ما يعادلها	29	48.3%
بكالوريوس	23	38.3%
ماجستير	7	11.7%
دكتوراه	1	1.7%

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة



يوضح جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي، حيث جاءت فئة الدبلوم المتوسط أو ما يعادلها في المرتبة الأولى بعدد (29) موظفًا ونسبة (48.3%) من إجمالي العينة، تلتها فئة البكالوريوس بعدد (23) موظفًا ونسبة (38.3%)، ثم فئة الماجستير بعدد (7) موظفين ونسبة (11.7%)، وأخيرًا فئة الدكتوراه بعدد موظف واحد ونسبة (1.7%). في حين لم تسجل فئة الثانوية العامة أي مشاركات بنسبة (0%).

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية جيدة، حيث يشكل حملة الدبلوم والبكالوريوس النسبة الأكبر من العاملين، مما يعكس توفر قاعدة معرفية ومهنية مناسبة لفهم مفاهيم القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري وتقييمها. كما أن وجود عدد من العاملين من حملة الدراسات العليا يضيف بعدًا علميًا وخبرة معرفية يمكن أن تسهم في تعزيز دقة الاستجابات. ويعكس هذا التنوع في المؤهلات العلمية قدرة العينة على تقديم آراء موضوعية حول أثر القيادة التحويلية في تنمية السلوك الابتكاري داخل المجلس المحلي قيد الدراسة.

جدول (5) معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا	درجة الثبات
التأثير المثالي	5	0.86	مرتفع
التحفيز الفكري	5	0.88	مرتفع
الدوافع الملهمة	5	0.84	مرتفع
السلوك الابتكاري	10	0.91	مرتفع جدًا
الاستبيان ككل	25	0.93	مرتفع جدًا

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وأظهرت النتائج أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.84-0.91)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.93)، وهي قيم تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يجعلها مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.

جدول (6) نتائج محور التأثير المثالي

العبارة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يتميز أعضاء المجلس بقوة الشخصية والقدرة على التعامل بلباقة	2	86.33%	0.73	4.32
يحرص أعضاء المجلس على تلبية احتياجات الموظفين قبل احتياجاتهم الشخصية	5	80.33%	0.99	4.02
يحظى المدراء بتقدير واحترام من قبل الموظفين	1	87.00%	0.64	4.35
يشجع المدراء العاملين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات	3	84.33%	0.78	4.22
يتبع رئيس المجلس مبدأ الصدق في التعامل مع الموظفين	4	84.67%	0.75	4.23

تشير نتائج جدول محور التأثير المثالي إلى أن أفراد العينة أبدوا مستوى مرتفعاً من الموافقة على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.02 و4.35، وتراوحت الأوزان النسبية بين 80.33% و87.00%، مما يدل على إدراك المبحوثين لتوافر سلوكيات التأثير المثالي لدى العاملين بالمجلس بدرجة مرتفعة.

وجاءت عبارة "يحظى المدراء في المجلس بتقدير واحترام من قبل الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.35، وانحراف معياري 0.64، ووزن نسبي 87.00%، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن المديرين يتمتعون بمكانة واحترام بين الموظفين. بينما جاءت عبارة "يتميز الرئيس بالمجلس بقوة الشخصية والقدرة على التعامل بلباقة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 ووزن نسبي 86.33%.

كما احتلت عبارة "يتبع الرئيس في المجلس مبدأ الصدق في التعامل مع الموظفين" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.23 ووزن نسبي 84.67%، تلتها عبارة "يشجع المدراء في الشركة العاملين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات" بمتوسط حسابي 4.22 ووزن نسبي 84.33%. أما عبارة "يحرص المدراء في الشركة على تلبية احتياجات الموظفين قبل تلبية احتياجاتهم الشخصية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.02 ووزن نسبي 80.33%، ومع ذلك فقد ظلت ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

وبوجه عام، تعكس النتائج أن بعد التأثير المثالي متحقق بدرجة مرتفعة لدى رئيس المجلس، الأمر الذي يشير إلى تمتعهم بسمات قيادية إيجابية تتمثل في الاحترام والمصادقية وقوة الشخصية، وهي من أهم خصائص القيادة التحويلية التي تسهم في تعزيز ثقة الموظفين بقادتهم.

جدول (7) نتائج محور التحفيز الفكري

العبارة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يسعى المدراء إلى اكتشاف الأفكار الجديدة في العمل	4	84.00%	0.92	4.20
يحرص المدراء على تلبية احتياجات الموظفين قبل احتياجاتهم الشخصية	2	86.00%	0.73	4.30
يحظى المدراء بتقدير واحترام من قبل الموظفين	3	85.67%	0.75	4.28
يشجع المدراء العاملين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات	3	85.67%	0.72	4.28
يتبع رئيس المجلس مبدأ الصدق في التعامل مع الموظفين	5	84.67%	0.79	4.23

تشير نتائج جدول بُعد «التحفيز الفكري» إلى أن المشاركين في العينة أبدوا مستوى عالٍ من الاتفاق مع جميع العبارات الواردة في هذا البُعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.20 و 4.30، وتراوحت الأوزان النسبية بين 84.00% و 86.00%، وهو ما يعكس تصور المشاركين في البحث بأن أعضاء مجلس الإدارة ورئيس المجلس ملتزمون بتبني ممارسات تعزز التفكير النقدي والإبداع لدى الموظفين.

احتلت العبارة «يُعطي المديرون في الشركة الأولوية لتلبية احتياجات الموظفين على احتياجاتهم الشخصية» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.30، وانحراف معياري قدره 0.73، ووزن نسبي قدره 86.00%، مما يشير إلى اتفاق العينة على أن المديرين يهتمون بالموظفين ويمنحونهم الأولوية.

احتلت العبارتان «يحظى أعضاء مجلس الإدارة بتقدير واحترام الموظفين» و «يشجع مجلس الإدارة جميع الموظفين على التفكير في طرق جديدة لحل المشكلات المرتبة الثانية بالتساوي، بمتوسط حسابي قدره 4.28 لكل منهما ووزن نسبي قدره 85.67%، مما يعكس دور المديرين في كسب احترام الموظفين وتشجيعهم على تبني أساليب مبتكرة لحل المشكلات.

وحققت العبارة «يلتزم المدير بمبدأ الصدق في التعامل مع الموظفين» متوسطًا حسابيًا قدره 4.23 ووزنًا نسبيًا قدره 84.67%، في حين احتلت العبارة «يسعى المديرون في المجلس إلى اكتشاف أفكار جديدة في العمل» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.20 ووزن نسبي قدره 84.00%، على الرغم من أنها لا تزال تعكس مستوى عالٍ من الاتفاق.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن بُعد التحفيز الفكري يتحقق بدرجة عالية في المجلس، مما يوحي بأن المديرين يشجعون التفكير الإبداعي، ويُعززون بيئة عمل تدعم توليد أفكار جديدة، ويحفزون الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات — وهو ما يتوافق مع أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية.

جدول (8) نتائج محور الدوافع الملهمة

العبارة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يعزز المدراء روح المنافسة في العمل	5	79.33%	0.97	3.97
يمكن للمدراء إيصال توقعاتهم وتوضيحها للموظفين	3	83.00%	0.88	4.15
يحرص المدراء على تحديد الأهداف وشرحها للموظفين	4	81.67%	0.92	4.08
يدعم المدراء العمل بروح الفريق	1	85.67%	0.72	4.28
يمتلك المدراء القدرة على تقديم النصائح والإرشادات	2	84.67%	0.79	4.23

تشير نتائج جدول بُعد «عوامل التحفيز الإلهامي» إلى أن المشاركين في العينة أبدوا مستوى عالٍ من الاتفاق مع العبارات الواردة في هذا البُعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.97 و4.28، في حين تراوحت الأوزان النسبية بين 79.33% و85.67%، مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة أدركوا وجود درجة عالية من ممارسات التحفيز الإلهامي بين أعضاء مجلس الإدارة.

كما احتلت العبارة «يدعم المديرون العمل الجماعي» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.28، وانحراف معياري قدره 0.72، ووزن نسبي قدره 85.67%، مما يعكس اتفاق المشاركين في العينة على أن المديرين ملتزمون بتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين. احتلت العبارة «يتمتع المديرون بالقدرة على تقديم المشورة والتوجيه» المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.23، وانحراف معياري قدره 0.79، ووزن نسبي قدره 84.67%، مما يشير إلى إدراك الموظفين للدور الإداري في تقديم التوجيه.

وجاءت العبارة «يستطيع المديرون التواصل مع الموظفين وتوضيح توقعاتهم لهم» المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.15 ووزن نسبي قدره 83.00%، تليها العبارة «يحرص المديرون على تحديد الأهداف وشرحها للموظفين» بمتوسط حسابي قدره 4.08 ووزن نسبي قدره 81.67%. احتلت العبارة «يعزز المديرون روح المنافسة في العمل» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.97، وانحراف معياري قدره 0.97، ووزن نسبي قدره 79.33%؛ ومع ذلك، فإنها لا تزال تعكس مستوى عالياً نسبياً من الاتفاق.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن بُعد التحفيز الإلهامي يتم تحقيقه بدرجة عالية، حيث يحرص المديرون على تعزيز العمل الجماعي، وتقديم التوجيه والإرشاد، وتوضيح التوقعات والأهداف للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الحماس والتحفيز نحو تحقيق أهداف المنظمة.

جدول (9) نتائج محور السلوك الابتكاري

العبارة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
انتبه للقضايا التي لا تدخل ضمن عملي اليومي	5	84.00%	0.92	4.20
أقيم فائدة الأفكار الابتكارية	2	86.00%	0.73	4.30
أنتج حلولاً أصلية للمشكلات	2	86.00%	0.69	4.30

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

أبذل جهداً في تطوير أشياء جديدة	4	85.67%	0.72	4.28
أحشد الدعم للأفكار الابتكارية	5	85.00%	0.75	4.25
أبحث عن الموافقة على الأفكار الابتكارية	6	83.00%	0.88	4.15
أحمس الأعضاء المهمين في المجلس تجاه الأفكار الابتكارية	10	74.67%	0.99	3.73
أنجز المهام الموكلة إلي بشكل مناسب	4	85.67%	0.69	4.28
أشارك بفاعلية في المهام التي تؤثر على أدائي الوظيفي	7	82.67%	0.74	4.13
أنجز عملي بشكل جيد بأقل جهد ووقت ممكن	5	85.00%	0.72	4.25

تشير نتائج بُعد «السلوك الابتكاري» إلى أن المشاركين في العينة أبدوا مستوى عالٍ من الاتفاق مع معظم العبارات الواردة في هذا البُعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.73 و 4.30، في حين تراوحت الأوزان النسبية بين 74.67% و 86.00%، مما يدل على أن الموظفين يبدون مستوى عالٍ من السلوك الابتكاري في مكان العمل. احتلت العبارتان «أقوم بتقييم فائدة الأفكار المبتكرة» و «أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات» المرتبة الأولى بالتساوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 4.30 والوزن النسبي 86.00%، مما يعكس اهتمام الموظفين بتقييم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهونها في العمل. كما احتلت العبارتان «أبذل جهداً لتطوير أشياء جديدة» و «أقوم بإنجاز المهام الموكلة إلي على النحو المناسب» احتلتا أيضاً مرتبة عالية، بمتوسط حسابي قدره 4.28 ووزن نسبي قدره 85.67% لكل منهما، تليهما العبارات «أحشد الدعم للأفكار المبتكرة» و «أنجز عملي جيداً بأقل جهد ووقت ممكن»، بمتوسط حسابي قدره 4.25 ووزن نسبي قدره 85.00%. أما العبارة «أولي اهتماماً للقضايا التي لا تدخل في نطاق عملي اليومي» فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.20 ووزنها النسبي 84.00%، في حين سجلت العبارة «أطلب الموافقة على الأفكار المبتكرة» متوسطاً حسابياً قدره 4.15 ووزناً نسبياً قدره 83.00%. أما العبارة «أشارك بنشاط في المهام التي تؤثر على أدائي الوظيفي» فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.13 ووزنها النسبي 82.67%. أما عبارة «أحمس الأعضاء المهمين في المجلس تجاه الأفكار الابتكارية» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.73، وانحراف معياري 0.99، ووزن نسبي 74.67%، مما يشير إلى أن هذا الجانب يُمارس بدرجة أقل مقارنة ببقية أبعاد السلوك الابتكاري، رغم بقاءه ضمن مستوى موافقة جيد.

وبوجه عام، تعكس النتائج أن مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين مرتفع، ويتجلى ذلك في اهتمامهم بتقييم الأفكار الجديدة، وإنتاج حلول مبتكرة، والسعي إلى تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، بما يساهم في دعم الابتكار وتحقيق أهداف المنظمة.

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في السلوك الابتكاري لدى العاملين في المجلس المحلي ترهونة، حيث اتسمت بيئة العمل بمستوى مرتفع من ممارسات القيادة التحويلية ومستوى مرتفع من السلوك الابتكاري لدى العاملين.

أولاً :- مستوى تطبيق القيادة التحويلية

اثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي ترهونة

جاء مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المجلس المحلي ترهونة مرتفعاً بشكل عام، إذ اتفقت آراء أفراد العينة على توافر أبعادها الثلاثة (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدوافع الملهمة) بدرجة عالية. ويعكس ذلك ممارسة المديرين لسلوكيات قيادية فاعلة تسهم في بناء الثقة مع العاملين، وتشجيع الإبداع، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المجلس.

- بعد التأثير المثالي: تبين أن هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة، حيث أكد أفراد العينة أن المديرين يحظون بتقدير واحترام العاملين، ويتمتعون بقوة الشخصية والمصادقية في التعامل، ما يعزز الثقة المتبادلة ويهيئ بيئة عمل إيجابية تدعم رفع مستوى الأداء. غير أن عبارة «اهتمام المديرين بتلبية احتياجات الموظفين» جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، لكنها أقل نسبياً مقارنة ببقية عبارات هذا البعد.

- بعد التحفيز الفكري: تحقق هذا البعد بدرجة مرتفعة، إذ يحرص المديرون على تشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة، واكتشاف أفكار مبتكرة، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، مع الاهتمام بالتقدير والتعامل بصدق واحترام. ويدل ذلك على وجود بيئة عمل محفزة للإبداع والتطوير المستمر.

- بعد الدوافع الملهمة: جاء هذا البعد بمستوى مرتفع أيضاً، حيث تبين أن المديرين يدعمون العمل بروح الفريق، ويقدمون التوجيه والإرشاد للعاملين، ويعملون على توضيح التوقعات والأهداف، ما يساهم في رفع مستوى الحماس والدافعية. وفي المقابل، كانت ممارسة «تعزيز روح المنافسة بين العاملين» أقل نسبياً من بقية العبارات، مع بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

ثانياً :- مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين

كشفت النتائج عن تمتع العاملين بمستوى مرتفع من السلوك الابتكاري، إذ أظهروا اهتماماً بتقييم الأفكار الابتكارية، وإنتاج حلول أصلية للمشكلات، وبذل الجهد في تطوير أساليب العمل، وإنجاز المهام بكفاءة، والمشاركة الفاعلة في الأعمال ذات الأثر في أدائهم الوظيفي. كما بينت النتائج سعي العاملين إلى دعم الأفكار الجديدة والحصول على الموافقة عليها بما يساهم في تحسين العمل داخل المجلس.

غير أن عبارة «تحفيز الأعضاء المؤثرين داخل المجلس لتبني الأفكار الابتكارية» جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية عبارات السلوك الابتكاري، مما يشير إلى وجود فرصة أمام الإدارة لتعزيز ثقافة دعم المبادرات والأفكار الجديدة من خلال زيادة مشاركة القيادات والعاملين المؤثرين في تبني الابتكارات ونشرها داخل بيئة العمل.

ثالثاً :- النتيجة العامة

بصورة عامة، دلّت نتائج الدراسة على أن بيئة العمل في المجلس المحلي ترهونة تتسم بمستوى مرتفع من القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، ما يعكس اهتمام الإدارة بتطبيق الممارسات القيادية الحديثة التي تشجع العاملين على الإبداع، وتعزز التعاون والعمل الجماعي، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المجلس.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية: وذلك من خلال العمل على ترسيخ تطبيق ممارسات القيادة التحويلية داخل المجلس المحلي ترهونة، نظراً لدورها الفاعل في رفع مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين، وذلك من خلال تنمية مهارات المديرين في التأثير الإيجابي، والتحفيز الفكري، وإلهام العاملين لتحقيق أهداف المجلس.
2. تنمية قدرات العاملين على الإبداع والابتكار: تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، وتوليد الأفكار الجديدة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
3. توفير بيئة عمل محفزة للابتكار: دعم الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تقديم المقترحات والمبادرات التطويرية، مع الاهتمام بتقييم هذه الأفكار والأخذ بالمناسب منها بما يخدم أهداف المجلس.

أثر نمط القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين دراسة ميدانية على المجلس المحلي بلدية ترهونة

4. تعزيز العمل الجماعي والتواصل الفعال: تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين المديرين والعاملين، وتبادل المعرفة والخبرات، بما يزيد التعاون ويعزز القدرة على الابتكار داخل بيئة العمل.
5. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية: زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على تبني السلوك الابتكاري، وربط المكافآت بالأداء المتميز والأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل ورفع كفاءته.
6. إشراك العاملين في اتخاذ القرار: منح العاملين مساحة أكبر للمبادرة وتحمل المسؤولية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل، بما يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد دافعيتهم نحو الابتكار وتحقيق أهداف المجلس.
7. تعزيز تبني الأفكار الابتكارية داخلياً: التركيز على تعزيز تبني الأفكار الابتكارية داخل المجلس، خاصة عبر تشجيع القيادات والعاملين المؤثرين على دعم هذه الأفكار ونشرها، نظراً لأن هذا الجانب كان الأقل تقييماً بين أبعاد السلوك الابتكاري، ما يستدعي مزيداً من الاهتمام به.
8. إجراء دراسات مستقبلية: التوصية بإجراء المزيد من الدراسات في البيئة الليبية التي تتناول أثر القيادة التحويلية في متغيرات تنظيمية أخرى، مثل: الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري، مع تطبيقها على قطاعات ومؤسسات مختلفة؛ بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم نتائج قابلة للاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية.

المراجع

1. الهواري، سيد (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الي القيادة التحويلية، ط 2، مكتبة عين شمس - القاهرة.
2. عثمان، محادين (2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
3. عبود، زيد منير (2007). الإدارة واتجاهاتنا المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، بغداد - العراق.
4. حافظ عبدالكريم، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية الاعمال، 2012.
5. عباس. (2025). اثر ممارسات الموارد البشرية عاليه المشاركة على السلوك الابتكاري :دور الوسيط لانخراط الموظفين .مجلة العربيه للادراة .45(1)، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا جمهورية مصر العربية.ص(183-185-191)
6. الرواشدة، طه (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
7. المعولي. (2022). اثر القيادة الابداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان ،رساله ماجستير غير منشوره . جامعته الشرقية .
8. سليمان، عواطف (2017). دور القيادة التحويلية على الابداع الإداري للعاملين من خلال توسط التمكين النفسي، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية.
9. بوخشبه، بوطيله. (2022). اثر ممارسه نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي دراسة حاله مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة، رساله ماجستير، جامعته قاصدي مرباح ورقله -الجزائر .
10. السلمي.الحداد.(2024).دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسه ميدانيه علي الموظفين في وزاره الصحه بمحافظة جدة.المجله العلميه للنشر العلمي 7(73).

11. النظيري، سعيد على بن راشد(2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
12. بوكشريدة، صابر، يوسف الجابري(2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعليم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبز، مجلد 16 العدد (01) جامعة بسكرة، الجزائر.
13. عبدالرزاق، وسيم عيسى محمد، سلاف السماوي بن عمر، وائل محمد جبريل، اثر القيادة التحويل اللببية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثالث، العدد(06).
14. الحماد، فواز مساعد محمد(2024). درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة.
15. العماوي، صهيب عبد اللطيف(2018). اثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الأردن.
16. الشريدي، احمد ميلاد(2025). أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الإدارة العامة لشركة ليبيا للتأمين، مجلة جامعة الزاوية، مجلد 7 (02)
17. المطيري، عبيد عبدالله(2025). دور القيادة الاصيلية والتحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري وأداء الموظفين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 4، العدد(15)
18. المعولي، أنور بن محمد بن حمد(2022). اثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية إدارة الاعمال.
19. عباس. (2025). اثر ممارسات الموارد البشرية عاليه المشاركة على السلوك الابتكاري :دور الوسيط لانخراط الموظفين .مجلة العربيه للادراه .45(1).معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا جمهورية مصر العربية.
20. مهدي .(2023).القياده المتواضعه وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين :اختيار الدور الوسيط لرأس المال النفسي ،دراسه ميدانية.مجلة البحوث الماليه والتجاريه(24)4 .كلية التجاريه -جامعه سوهاج
21. درويش.سليم .حسين.(2026).الدور الوسيط للمرونة النفسية للعاملين في علاقه بين المحسوبيه التنظيمية والسلوك العمل الابتكاري: دراسه تطبيقيه على الشركه المصريه للاتصالات، مجله الدراسات المعاصرة 12(24).

المراجع الاجنبية

1. Hetland, H & Sandal, G (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. European Journal Of Work Organizational psychology, pp.
2. Al-Araimi, M.F, (2012). The relationship between the Full range Of leadership styles and employees creative performance in Civil Service organizations: a Field Study of Omani civil Service managers.
3. Alnnale, T. (2026). The Role of Entrepreneurship in Driving Operational and Economic Efficiency in Small and Medium Enterprises (SMEs): An Analytical Framework. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 44-52.
4. Gupta, v. & Singh,S.(2015). Leadership and crative Perfomance behaviors in R&D laboratories: examining the mediating role Of justice perceptions. Journal Of Leadership & Organizational Studies, 22(01)