

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Abdalqadir Ikram Farih. The role of transformational leadership in promoting organizational creativity An analytical and comparative study of the opinions of a sample of employees in a group of private companies in the province of Sulaymaniyah. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (2):151-158.

## The role of transformational leadership in promoting organizational creativity

An analytical and comparative study of the opinions of a sample of employees in a group of private companies in the province of Sulaymaniyah

Ikram Farih Abdalqadir <sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Sulaymaniyah\ College of Administration and Economics-Business Management Department, Sulaymaniyah, Iraq

[Ikram.abdalqadir@univsul.edu.iq](mailto:Ikram.abdalqadir@univsul.edu.iq) <sup>1</sup>

**Abstract:** This research addresses a topic of growing importance in contemporary management, namely, the relationship between transformational leadership and organizational creativity. The study aims to explore the extent to which transformational leadership styles influence employee creativity and overcome the challenges associated with constant change in modern work environments.

The researchers adopted a descriptive analytical approach by designing a questionnaire addressed to a sample of 100 employees in four different companies in the province of Sulaymaniyah, covering the telecommunications and industrial sectors (Asiacell, IQ, Mas Factory, and Najmaddin Ready Mix Concrete Company). The number of questionnaires retrieved and suitable for analysis was. The data were analyzed using SPSS software to reveal the nature of the relationship between the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration) and the dimensions of organizational creativity (fluency, originality, sensitivity to problems, flexibility, and risk-taking).

The results revealed a statistically significant relationship between all dimensions of transformational leadership and levels of organizational creativity. It was found that leaders who exert a positive influence on employees through support, motivation, and empowerment contribute significantly to creating a work environment that encourages initiative and innovation. The results also confirmed that employees who work under motivational leadership have higher levels of self-confidence and are more willing to offer unconventional solutions to organizational problems.

The study recommends the development of training programs for organizational leaders that embrace the principles of transformational leadership and the provision of an organizational environment that stimulates creativity by promoting trust, valuing new ideas, and involving employees in decision-making. The study also calls for attention to leadership as a critical factor in improving organizational performance and ensuring continued growth in changing work environments.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational creativity, ideal influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individual consideration.

## دور القيادة التحويلية في تعزيز الأبداع التنظيمي

دراسة تحليلية ومقارنة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السليمانية

م.م. إكرام فريح عبدالقادر<sup>١</sup>

<sup>١</sup> جامعة السليمانية-كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الأعمال، السليمانية، العراق

**المستخلص:** يتناول هذا البحث موضوعاً ذا أهمية متزايدة في الإدارة المعاصرة، وهو العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين على الإبداع، والتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير المستمر في بيئات العمل الحديثة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان موجه إلى عينة مكونة من (١٠٠) موظف في أربع شركات مختلفة بمحافظة السليمانية تشمل قطاعي الاتصالات والصناعة) آسباسيل، iQ، مصنع ماس، وشركة نجم الدين للخرسانة الجاهزة. (بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل (٨٧). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وأبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، والمخاطرة).

كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ومستويات الإبداع التنظيمي. وقد تبين أن القادة الذين يظهرون تأثيراً إيجابياً على الموظفين من خلال الدعم، والتحفيز، والتمكين، يسهمون بشكل كبير في خلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار. كما أكدت النتائج أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحفيزية يتمتعون بمستوى أعلى من الثقة بالنفس والاستعداد لتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية.

توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لقادة المؤسسات تتبنى مبادئ القيادة التحويلية، وتوفير بيئة تنظيمية تحفز على الإبداع عبر تعزيز الثقة، وتقدير الأفكار الجديدة، وإشراك الموظفين في صنع القرار. كما تدعو الدراسة إلى الاهتمام بالقيادة كعامل حاسم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استمرارية النمو في بيئات العمل المتغيرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي.

Corresponding Author: E-mail: [Ikram.abdalqadir@univsul.edu.iq](mailto:Ikram.abdalqadir@univsul.edu.iq)

### المقدمة

تعيش المؤسسات الحديثة في عالم يتسم بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيير، مما يجعل الحاجة إلى الابتكار والتجديد أمراً بالغ الأهمية لبقاء المؤسسات وتحقيقها للنجاح المستدام. وفي هذا السياق، تلعب القيادة دوراً جوهرياً في توجيه دفة التغيير وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع، خصوصاً في ظل تحديات متزايدة مثل التحول الرقمي، التنافسية، ومتطلبات الجودة العالية. من بين أنماط القيادة التي برزت في السنوات الأخيرة، تُعتبر **القيادة التحويلية** واحدة من أكثر الأساليب التي أثبتت فعاليتها في التأثير على سلوكيات الموظفين، وزيادة تفاعلهم، ودعمهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصلحتهم الشخصية. يتصف القائد التحويلي بالقدرة على الإلهام، وتحفيز العاملين نحو التفكير الإبداعي، وتشجيعهم على خوض تجارب جديدة والابتعاد عن الحلول التقليدية. أما الإبداع التنظيمي، فهو ليس مجرد قدرة فردية على توليد أفكار جديدة، بل يشكل نظاماً مؤسسياً متكاملاً يتطلب تضامناً الجهود القيادية والهيكلية والثقافية داخل المنظمة. فكلما توفرت قيادة ملهمة تدعم المخاطرة المحسوبة، كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على توليد حلول مبتكرة لمشكلاتها وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين **القيادة التحويلية** و**الإبداع التنظيمي**، من خلال دراسة تطبيقية في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السليمانية، سعياً لقياس أثر القيادة في تعزيز ممارسات الإبداع، وفهم الأبعاد التي تسهم في دعم الابتكار المؤسسي.

### المحور الأول

#### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير في فهم ممارسات القيادة وأساليب تحفيز الموارد البشرية، ما تزال العديد من المؤسسات تعاني من انخفاض في معدلات الإبداع والابتكار بين العاملين. تُرجع بعض الدراسات هذا الانخفاض إلى ضعف الدور القيادي في توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة. تنبثق مشكلة هذا البحث من هذا الواقع، وتركز على محاولة الإجابة عن السؤال التالي:

"هل تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمحافظة السليمانية؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الشركات المدروسة؟
- إلى أي مدى يتجلى الإبداع التنظيمي في سلوك الموظفين؟
- ما العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومكونات الإبداع التنظيمي؟
- ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً؟

ثانياً: أهمية البحث

الأهمية العلمية:

يسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية متعلقة بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع في السياق المحلي الكردستاني، خاصة وأن أغلب الدراسات في هذا المجال تركز على سياقات عالمية أو عامة، دون تخصيص للبيئة الإدارية في إقليم كردستان.

الأهمية التطبيقية:

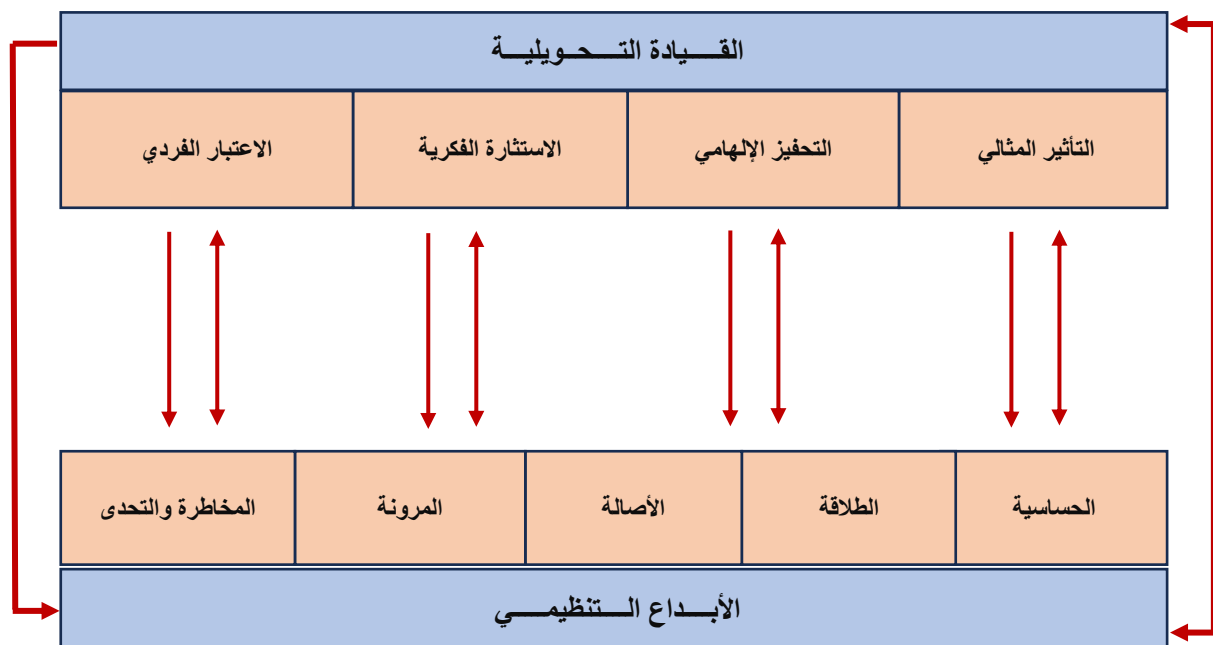
يقدم البحث نتائج يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخاصة لتحسين ممارساتها القيادية، من خلال تبني سياسات تدريب وتطوير تركز على الأبعاد التحويلية للقيادة، بما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي أكثر إبداعاً ومرونة.

ثالثاً: أهداف البحث

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل مدى توفر القيادة التحويلية لدى القادة في المؤسسات الخاصة قيد الدراسة.
2. قياس مستويات الإبداع التنظيمي لدى العاملين، من حيث الطلاقة، الأصالة، والمرونة.
3. استكشاف العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي) ومكونات الإبداع التنظيمي.
4. صياغة توصيات عملية تساعد في تفعيل نمط القيادة التحويلية كآلية لتحفيز الإبداع المؤسسي.

رابعاً: المخطط الافتراضي للبحث



الشكل (١): المخطط الافتراضي للدراسة

علاقة الارتباط  
التأثير

خامساً: فرضيات البحث

في إطار ملامح مشكلة وأهداف البحث وأهميتها يمكن تحديد مشكلة البحث الحالية، بالسؤال الرئيسي التالي:

هل للقيادة التحويلية دور في تعزيز الإبداع التنظيمي؟

ولتحقيق الأجوبة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية قابلة للقياس والتحليل، والمتمثلة فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** {يوجد العلاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي}، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير الاعتبار والإبداع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** { تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الإبداع التنظيمي }، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
١. تؤثر التأثير المثالي تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الإبداع التنظيمي.
  ٢. تؤثر التحفيز الإلهامي تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الإبداع التنظيمي.
  ٣. تؤثر الاستثارة الفكرية تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الإبداع التنظيمي.
  ٤. تؤثر التأثير الاعتبار الفردي معنوياً وإيجابياً في الإبداع التنظيمي.

#### سادساً: مجتمع البحث (Population)

يتكوّن مجتمع البحث من العاملين في عدد من الشركات الخاصة في محافظة السليمانية، وتشمل:

- شركة آسياسيل للاتصالات
- شركة iQ لخدمات الإنترنت
- مصنع ماس للأسمنت
- شركة نجم الدين للخرسانة الجاهزة
- تم اختيار هذه الشركات لعدة اعتبارات:
- تمثل قطاعات مختلفة (خدمات واتصالات وصناعة).
- تحتوي على مستويات إدارية وهيكل تنظيمي واضح.
- تعتمد بشكل متفاوت على أساليب القيادة الحديثة، مما يوفر بيئة خصبة للقياس المقارن.

#### المحور الثاني

#### الجانب النظري

#### أولاً: القيادة التحويلية

١. نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (بلحاج ، ٢٠٢٣، ص: ٢٠٤)

#### ✓ أبعاد القيادة التحويلية الأربعة:

#### ١. التأثير المثالي: (Idealized Influence)

- يمثل القائد القدوة التي يُحتذى بها، ويكسب احترام وإعجاب التابعين من خلال النزاهة، العدالة، والشجاعة.
- القائد لا يفرض سلطته بقوة، بل من خلال إقناع الآخرين والتزامه بالقيم العليا.
- في سياق الدراسة، يقاس هذا البعد من خلال مدى شعور الموظفين بأن قادتهم مصدر ثقة وإلهام. (Ullah khan & others, 2022: 3)

#### ٢. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

- يُحفز القادة التحويليون موظفيهم عن طريق وضع رؤية ملهمة للمستقبل.
- يخلق القائد الحماسة من خلال تبني أهداف طموحة وقيم جماعية تدفع الموظفين للعمل باندفاع.
- هذا البعد يُظهر مدى قدرة القائد على تحويل الطاقة النفسية للموظف إلى قوة إنتاجية وإبداعية. (Reza, 2019, 121)

#### ٣. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

- يشجع القادة الموظفين على التفكير النقدي، وطرح الأسئلة، وتحدي الوضع الراهن.
- يتضمن تحفيز الموظفين على توليد حلول جديدة، وتجريب أفكار غير تقليدية، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- في هذا البعد، يُختبر ما إذا كان القائد يسمح للفريق بالتفكير بطريقة غير نمطية وتشجيع الاختلاف. (Magasi, 2021: 23)

#### ٤. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

- يعكس هذا البعد مدى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي لهم.
- يشمل تخصيص الوقت للتواصل الفردي، والاستماع، وتقديم فرص للنمو المهني.

- الموظفون الذين يشعرون بأن قادتهم يدركون نقاط قوتهم ويدعمونهم نفسياً يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً. (Jensen & others, 2020: 7)

### ثانياً: الإبداع التنظيمي

هو عملية توليد الأفكار، ويستلزم ظهور عنصر جديد قادر على إرساء معايير اجتماعية واقتصادية جديدة. يرتبط الإبداع التنظيمي أيضاً بمنظور متعدد التخصصات، يشمل مهارات فرق عمل متعددة الوظائف في الشركة من مختلف مجالات المعرفة، تعمل معاً وتتكامل لتوليد رؤية جديدة لحل المشكلات وتوليد مشاريع مبتكرة. لذلك، فإن هذه البيئة التي تعزز الإبداع اجتماعياً تعرض الأفراد لوجهات نظر متنوعة، تولد نطاقاً إبداعياً مهيكلًا بشبكة تنظيمية تمكن رأس المال الاجتماعي من الارتقاء بدنياميكيات الأنشطة المشتركة إلى مستوى الابتكار (Muzzio & Pavia 2018: 925-926).

أبعاد الإبداع التنظيمي التي تم قياسها في البحث

(Kthiar & Al-Hindawy, 2023: 7-8)

#### ١. الطلاقة: (Fluency)

- تعني قدرة الموظف على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بسرعة ومرونة.
- الموظفون ذوو الطلاقة العالية غالباً ما يقدمون حلولاً متعددة لمشكلة واحدة.
- هذا البُعد يقيس كمية الإبداع أكثر من نوعيته.

#### ٢. الأصالة: (Originality)

- تشير إلى تفرّد الأفكار وحدانتها.
- كلما كانت الحلول غير متوقعة وغير مكررة، ارتفع مستوى الأصالة.
- يقيس هذا البُعد نوعية الإبداع ومدى تميزه عن الطرق التقليدية.

#### ٣. المرونة: (Flexibility)

- قدرة الموظف على الانتقال بسهولة بين مفاهيم أو استراتيجيات مختلفة لحل مشكلة واحدة.
- الموظف المرن لا ينتشبت بنمط واحد، بل يغيّر مقاربه حسب الموقف.

#### ٤. الحساسية للمشكلات: (Problem Sensitivity)

- قدرة الفرد على استشعار المشكلات قبل أن تظهر بوضوح.
- تمثل الأساس لبداية التفكير الإبداعي.

#### ٥. الاستعداد للمخاطرة: (Risk-Taking)

- استعداد الموظف لتجربة أفكار جديدة حتى لو لم تكن نتائجها مضمونة.
- بيئة العمل التي لا تعاقب على الفشل الإبداعي، تعزز هذا البُعد بشدة.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين المتغيرات البحث

فيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية الإبداعية لدى كلا على حده: (الباحث)

١. التأثير الكارز ماتيكي (صفات القائد الشخصية): يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذه على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين، فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال - ام المرؤوسين للإبداع والابتكار، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

٢. الدفع والالهام أو التحفيز الملهم: إن اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة، ومقتنعة عن رؤيته، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطباعاً بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب.

٣. التشجيع الإبداعي: تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات التنظيمية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة من القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم

إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وقد أكدت الابحاث في مجال القيادة والإبداع على أن اتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات التنظيمية يشجع الأفراد على إظهار مآليهم من قدرات إبداعية.

٤. **الاهتمام بالأفراد:** تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والانتاجية الي ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والالفة والاحترام. ولقد اشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال الى أن أهم سمة للقيادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، ويؤكد على أن من مسؤوليات القائد التنظيمي خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والإبتكار داخل التنظيم.

### المحور الثالث

#### الجانب الميداني

#### اولاً: علاقة الارتباط وتأثير بين متغيرات البحث

الجدول (١): علاقة والأثر بين متغيرين

Model	Variables	B	Sig.	R <sup>2</sup>	Corr	Sig.	F-test	Sig.
Asia	Constant	2.747	0	0.225	0.474	0.005	8.998	0.005
	X	0.349	0.005					
Najmadin	Constant	2.056	0.001	0.732	0.856	0.001	24.595	0.000
	X	0.568	0.001					
Mass	Constant	2.163	0.000	0.505	0.711	0.000	16.335	0.001
	X	0.521	0.001					
IQ	Constant	0.26	0.725	0.562	0.75	0.000	28.274	0.000
	X	0.948	0.000					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

#### نموذج Asia

يعتمد نموذج الانحدار في Asia على معادلة خطية  $y = 2.747 + 0.349x$  ، حيث كلا المعاملين (الثابت والمتغير) ذو دلالة إحصائية (Sig. = 0.000 و 0.005) ، يوضح معامل  $R^2 = 0.225$  أن النموذج يفسر ٢٢,٥٪ فقط من التباين في المتغير التابع، وهو تفسير ضعيف نسبياً. كما أن معامل الارتباط ٠,٤٧٤ يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين. اختبار F يظهر قيمة ٨,٩٩٨ و Sig. = 0.005، مما يدل على أن النموذج ككل مهم إحصائياً.

#### نموذج Najmadin

يُظهر نموذج Najmadin أداءً قوياً جداً، حيث أن معادلة الانحدار هي  $y = 2.056 + 0.568x$  ، وكلا المعاملين لهما دلالة إحصائية قوية (Sig. = 0.001). قيمة  $R^2 = 0.732$  تدل على أن النموذج يفسر ٧٣,٢٪ من التباين في المتغير التابع، وهو تفسير ممتاز. معامل الارتباط العالي (٠,٨٥٦) يشير إلى علاقة قوية جداً بين المتغيرين. اختبار F بقيمة ٢٤,٥٩٥ و Sig. = 0.000 يدعم كذلك قوة النموذج.

#### نموذج Mass

في نموذج Mass، لدينا معادلة  $y = 2.163 + 0.521x$  مع معنوية إحصائية عالية لكلا المعاملين (Sig. = 0.000 و ٠,٠٠١). يفسر النموذج ٥٠,٥٪ من التباين في المتغير التابع ( $R^2 = 0.505$ ) ، مما يُعد تفسيراً جيداً. معامل الارتباط (٠,٧١١) يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما أن اختبار F بقيمة ١٦,٣٣٥ و Sig. = 0.001 يؤكد أهمية النموذج إحصائياً.

#### نموذج IQ

يقدم نموذج IQ معادلة  $y = 0.26 + 0.948x$  ، حيث معامل المتغير xx ذو دلالة إحصائية قوية (Sig. = 0.000) ، بينما الثابت غير معنوي (Sig. = 0.725). بالرغم من ذلك، النموذج يفسر ٥٦,٢٪ من التباين ( $R^2 = 0.562$ ) ومعامل الارتباط ٠,٧٥ يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين. اختبار F بقيمة ٢٨,٢٧٤ و Sig. = 0.000 يوضح أن النموذج الكلي ذو أهمية إحصائية عالية.

#### تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة



الجدول (٢): توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	النسبة المئوية	التكرار	الفئة
الجنس	62.1%	54	ذكر
	37.9%	33	أنثى
العمر	20.7%	18	أقل من ٢٥ سنة
	46.0%	40	25-34 سنة
	24.1%	21	35-44 سنة
	9.2%	8	45 سنة فأكثر
	10.3%	9	دبلوم
المؤهل العلمي	69.0%	60	بكالوريوس
	20.7%	18	ماجستير فأعلى
	27.6%	24	أقل من ٥ سنوات
سنوات الخبرة	43.7%	38	5-10 سنوات
	28.7%	25	أكثر من ١٠ سنوات
	34.5%	30	أسيا سيل
الشركة	28.7%	25	iQ
	23.0%	20	ماس للأسمت
	13.8%	12	نجم الدين

#### التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (62.1%) ، مما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في الشركات المدروسة. أما من حيث الفئة العمرية، فإن أكثر من ثلثي المشاركين (70.1%) تتراوح أعمارهم بين 25 و 44 سنة، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وتأثيراً في بيئة العمل. وبالنسبة للمؤهل العلمي، فإن أغلب المشاركين حاصلون على شهادة البكالوريوس (69.0%) ، مما يدل على مستوى أكاديمي جيد يسمح بفهم طبيعة الأسئلة وموضوع القيادة والإبداع. في حين أن أكثر من 40% من المشاركين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، وهو مؤشر على وجود نضج مهني في عينة البحث. أما توزيع الشركات، فقد غطى الدراسة أربع شركات بنسب متفاوتة، وكان أكبر تمثيل من شركة أسيا سيل (34.5%) ، تليها IQ.

#### المحور الرابع

##### الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

- بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية ومناقشتها، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تلخص العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتُجيب بشكل مباشر عن تساؤلات البحث:
- أظهرت نتائج العملية أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تؤثر على الإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، مما يشير إلى أن النمط القيادي يلعب دوراً حاسماً في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة.
- القيادة التحويلية موجودة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في الشركات الخاصة المدروسة، وخاصة في بُعدي التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي.
- العاملون الذين يتعرضون لأساليب قيادة تحويلية يظهرون مستويات أعلى من الإبداع في الأداء، التفكير، وحل المشكلات.
- الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تُسهم بشكل تكاملي في تعزيز مكونات الإبداع، لكن بُعد التحفيز الإلهامي هو الأكثر تأثيراً وفق نتائج الانحدار.
- ثقافة بيئة العمل تلعب دوراً داعماً أو مُعيقاً لفاعلية القيادة التحويلية في إحداث أثر على الإبداع، خصوصاً فيما يتعلق بمستوى الاستعداد للمخاطرة لدى الموظفين.

## ثانياً: المقترحات

- انطلاقاً من نتائج البحث، يقترح الباحث المقترحات التالية لتفعيل دور القيادة التحويلية وتعزيز الإبداع التنظيمي:
١. تصميم برامج تدريبية للقادة تتضمن مفاهيم وأساليب القيادة التحويلية، وخاصة كيفية تقديم الدعم الفردي، وبت الرؤية الجماعية، وتشجيع التفكير النقدي.
  ٢. تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين القيادات والموظفين لتعزيز الثقة، والوضوح، والمشاركة في اتخاذ القرار.
  ٣. تشجيع ثقافة قبول الخطأ والمخاطرة المحسوبة، مما يسمح بتجريب أفكار جديدة دون خوف من الفشل.
  ٤. إعادة النظر في أنظمة التحفيز، بحيث تشمل مكافآت خاصة للأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة.
  ٥. إدماج قيم الإبداع في الرؤية المؤسسية وتوضيحها كأولوية تنظيمية تُقاس وتُقيّم بشكل منتظم.

## ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

- نظراً للطبيعة المتغيرة للقيادة وبيئات العمل، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية:
- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والإبداع التنظيمي في بيئة ما بعد الجائحة.
  - مقارنة تأثير القيادة التحويلية في القطاع الحكومي مقابل القطاع الخاص.
  - تحليل الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في التأثير على الأداء الابتكاري.
  - استخدام المنهج النوعي (Qualitative) لفهم أعمق لتجارب الموظفين مع أنماط القيادة.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١. بلحاج، إبراهيم بلقاسم (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخمسة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات القادمة للجامعة – جامعة سرد، المجلد السابع – العدد الأول

### ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Belhaj, Ibrahim Belkacem (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Creativity: A Field Study in Five Health Centers in Zawiya City. Journal of Future Studies for the University – University of Sarda, Volume 7 – Issue 1.

### ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Jensen, M., Potocnik, K., & Chaudhry, S., 2020. A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European management journal*, 38(6), pp.7.
- 2- Khtiar, F.G., Al-Hindawy, Z.A., 2022. The role of organizational creativity in achieving strategic superiority through knowledge sharing an exploratory: study of the options of a sample of managers in the kufa cement factory. *International journal of professional business review*, 7(5), pp.1-19.
- 3- Magasi, CH., 2021. The role of transformational leadership on employee performance: a perspective of employee empowerment. *European journal of business and management*, 6(6), pp.21-28.
- 4- Muzzio, H., Paiva Junior, F.G., 2018. Organizational creativity management: discussion elements. *Revista de administracao contemporanea*, 22, pp.922-939.
- 5- Reza, M.H., 2019. Components of transformational leadership behavior. *International journal of multidisciplinary research*, 5(3), pp.119-124.
- 6- Ullah khan, I., UI amin, R., & Saif N., 2022. Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International journal of leadership in education*, pp.1-11.