

## أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية

أماني عبدالعاطي عمر الشيخ<sup>1</sup>

محسن محمد قسم الله علي<sup>2</sup>

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، سعة الاتصالات)، بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على الأدبيات السابقة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة قوامها (389) مفردة، واختبار الفرضيات استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي اعتماداً على برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos). فأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، وعدم وجود أثر للتأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي، حيث أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، لزيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية، وإزالة معوقات الإبداع الفردية والتنظيمية، وتوفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع وتطبيق الدراسة على قطاعات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، الأصالة، التأثير المثالي.

### The effect of transformational leadership on organizational creativity by: Application to Sudanese banks

Amani Abdelati Omer Elsheikh  
Muhsin Mohammed Gasmalla Ali

**Abstract:** The study aimed at identifying the effect of transformational leadership on its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual interest) on organizational creativity in its dimensions (originality, flexibility, fluency, problem solving ability, risk, communication capacity) the study model was built based on the previous literature. The study relied on the analytical descriptive method and the questionnaire was used as a tool to collect the study data from a sample of (389) individuals. To test hypotheses, the (SPSS) program and the (Amos) program will support this. There is a significant impact on the organizational creativity and the absence of an impact of the ideal influence and individual attention on organizational creativity. The study recommended encouraging employees to develop their creative abilities, increasing managers' awareness of transformational leadership, eliminating obstacles to individual and organizational creativity, providing an environment and culture supportive of creativity and applying the study to another sector.

**Keyword:** Transformational leadership, Organizational creativity, Originality, Ideal influence.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة الملك خالد بالسعودية، جامعة البحر الأحمر، السودان [dramani2017@hotmail.com](mailto:dramani2017@hotmail.com)  
<sup>2</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة بيثمة بالسعودية، جامعة البحر الأحمر، السودان [drrmuhsin2011@yahoo.com](mailto:drrmuhsin2011@yahoo.com)

**المقدمة:**

أصبحت البيئات التي تحيط بالمنشآت أكثر اضطراباً وتعقيداً، ومن أجل البقاء والاستمرار في هذه البيئات التنافسية فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، خاصة في ظل الاقتصاديات غير الملموسة واقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع والابتكار، ولذلك فإن الباحثين يبدیان اهتماماً متزايداً للعوامل التي تساعد على الإبداع التنظيمي في مكان العمل ومن هذه العوامل القيادة التحويلية. فالقيادة التقليدية تحول الأفراد إلى بيروقراطيين وتسلبهم القدرة على الإبداع والتفكير، لذلك لا بد للمنشآت من تطوير مفاهيم القيادة وممارستها، والبحث عن أساليب جديدة في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم؛ حتى يمكنها إيجاد ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحادة بين المنشآت.

**مشكلة الدراسة:**

الإبداع مصدراً مهماً للميزة التنافسية وصمام الأمان لنمو واستمرار المنظمة، كما أن القيادة تلعب دوراً كبيراً في تشجيع وتحقيق الإبداع التنظيمي؛ لأن قدرات العاملين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة (القحطاني، 2014)، غياب القيادة الفاعلة والمؤثرة على المرؤوسين، والقدرة على إحداث التغيير المطلوب، له أثر واضح على سلوك العاملين (الغالبى ومحمد، 2010) وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، توصل الباحثان إلى الفجوات البحثية التالية:

**أولاً/ الفجوة البحثية الأولى:** على الرغم من أهمية الإبداع والقيادة، إلا أن القليل من الدراسات السودانية على حد علم الباحثين، تناولت الإبداع التنظيمي بالدراسة. كما أن هنالك دراسات تناولت الأنماط القيادية مع الإبداع (هيجان، 2009، أمين، 2009)، كذلك هنالك دراسات تناولت سلوك القيادة مع الإبداع (Hwang, 2013).

**ثانياً/ الفجوة البحثية الثانية:** الناظر للدراسات السابقة يجد دراسة (الزغبى، 2011)، التي تناولت دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي بالإضافة إلى دراسة (شقوارة، 2013) التي كشفت عن دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية، بينما تناولت دراسة (العطوي، 2011) أثر القيادة على التميز التنظيمي، أما دراسة (صبري، 2009)، فقد تناولت دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. أما دراسة (الحربي، 2012) فكشفت عن علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي، ودراسة (بلفاسم، 2011) التي تناولت أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، وكذلك دراسة، (Bixon, 2012) التي هدفت إلى تحديد نوع الالتزام التنظيمي لمديري المشاريع الذين يستخدمون القيادة التحويلية. وقد عملت دراسة (Agrusa, 2010) على اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم الاستراتيجي للمديرين، ودراسة (Wright, 2007) قامت بالتحقق من وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي الإيجابي. مما سبق يُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على: علاقة القيادة التحويلية بالصراع التنظيمي، التميز التنظيمي، إدارة التغيير، الالتزام التنظيمي، تعزيز المسؤولية المجتمعية وإدارة المواهب؛ لأن هنالك ندرة في الدراسات السودانية التي تناولت نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ومن هنا نتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثان إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، لدى العاملين بالمصارف التجارية في ولاية الخرطوم.

**ثالثاً/ الفجوة البحثية الثالثة:** يُعد قطاع المصارف من القطاعات المهمة في الدولة؛ لما له من دور في دعم الاقتصاد، وتشغيل الأيدي العاملة، ورفع مستوى المعيشة. وبالاطلاع على الدراسات السابقة السودانية، وفي حدود علم الباحثين لم يتم التطرق إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بالتطبيق على المصارف التجارية. فقد طبقت دراسة (علي، 2011) على قطاع الاتصالات، ويمكن التعبير عن المشكلة في الأسئلة الآتية:

1/ ما مستوى ممارسة المديرين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم للقيادة التحويلية؟

- 2/ ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم؟  
3/ ما العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟

#### أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.
2. بيان مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.
3. التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من خلال دراستها للعلاقة بين متغيرين هما: القيادة التحويلية الذي يعتبر أسلوب جديد من أساليب القيادة والإبداع التنظيمي، والذي يعتبر أحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنشآت لتهيئة المناخ المناسب لتوفره للعاملين، ويُعد من أهم مقاييس تقدم المنشآت. أيضاً تسهم هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية، بدراسة في مجال تنمية الإبداع التنظيمي، باستخدام أسلوب القيادة التحويلية، ومساعدة الباحثين على سد الفجوة البحثية في علاقة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، كما تعتبر خطوة للقيام بمزيد من الدراسات، التي تبين أهمية كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بأبعادهما المختلفة، في مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة وأهميتهما في تحقيق الميزة التنافسية.

**الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة أهميتها من الدور القيادي وتأثيره على أداء المنشآت ومدى بقائها، كما يمكن لهذه الدراسة توفير نتائج تساعد متخذ القرار على معرفة مدى تأثير النمط القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين، إضافة لمساهمتها في توفير نتائج للباحثين الآخرين.

#### حدود الدراسة:

- الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على العاملين بالمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم.  
الحد الزمني: تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة الزمنية من عام 2018 إلى 2019م.  
الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم.

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

القيادة التحويلية: القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين، وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة؛ بغرض الارتقاء بالأداء (منصور وخفاجي، 2010).  
الإبداع التنظيمي: هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة في المنظمة، وهو عملية ينتج عنها فكرة أو عمل جديد (إبراهيم، 2017).

#### الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة التحويلية: ورد مفهوم التحويل في اللغة بمعنى التحول من موضع إلى موضع، أما في الاصطلاح فقد تعددت وجهات النظر حولها، عرفها "Burns" المشار إليه في (الهالي، 2001) بأنها النهوض بالتابعين لتحقيق مستويات عالية من الدافعية والأخلاق. أما (Bass, 1990)، فيرى أنها إلهام، ودفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة (مطر، 2014). وذكر (Tichy & Devanna, 1990) إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى

آمال وتوقعات، ثم تتولد الدافعية لإشباع حاجاتهم (خيرى، 2013). وأضاف (Jan) تحفيز التابعين، والسمو باهتماماتهم الشخصية، ومخاطبة احتياجاتهم العليا (مطر، 2014). مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها الأسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها، وقدرته على كسب ثقة المرؤوسين وولائهم، وحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

1/ التأثير المثالي Idealized Influence: التأثير المثالي يشكل العنصر الكارزمي في القيادة التحويلية، ويصبح القادة مثلاً أعلى ومحل إعجاب وتقدير وثقة المرؤوسين (علي، 2011)، إضافة إلى أن التأثير المثالي يرجع إلى الطريقة التي ينظر بها القادة إلى قوة السلطة والنفوذ على المرؤوسين (Wilson, 2013)، كما يعني وقال (Bass, 1990)، إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم (رشيد، 2003)، ووفقاً (Woods, 2003) هو تصرف القادة كرموز للدور ونظر العاملين لهم، على إنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية علاوة على مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين، من خلال الرؤية المثالية والإحساس بالرسالة، وعدم استخدام السلطة الرسمية لتحقيق المصالح الشخصية (شقواره، 2013).

2/ الدافعية الإلهامية: inspirational motivation هي التعبير عن الأهداف المشتركة، والتفاهم المتبادل لما هو مهم (wright, 2000)، توضيح الرؤية للمرؤوسين والتعبير عن إمكانية إنجاز الأهداف (Gumslouglu & ilsev, 2009)، تحفيز التابعين وتشجيعهم على السلوك الإلهامي الجيد، ورفع وعي التابعين برؤية ورسالة المنظمة وتوصيلها بلغة بسيطة وسهلة، تجعل المرؤوسين على استعداد لبذل الجهود لتحقيق هذه الرؤية (sarros & santora, 2001).

3/ الاستثارة الفكرية: Intellectual simulation، هي استثارة القادة لجهود المرؤوسين ليكونوا مبدعين مبتكرين (الهلالى، 2001). إضافة إلى زيادة وعيهم بالمشكلات، والنظر إليها من منظور جديد، والتفكير بالمشاكل القديمة بطرق جديدة (فهيمى، 2013). وأضاف (Avolio & Bass, 2002) هي: تشجيع المرؤوسين على قبول التحديات كجزء من مهام عملهم، كما اشترك معهم في التعريف (Sarros & Santora, 2001)، ويعرفها (Bass, 1990) بأنها تشجيع العقلانية واستخدام الذكاء من خلال تحدي المعتقدات العادية، وتشجيع التفكير الناقد، ومحاولة نهج طرق جديدة لإيجاد حلول خلاقة. ووفقاً لذلك يحث القائد المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة.

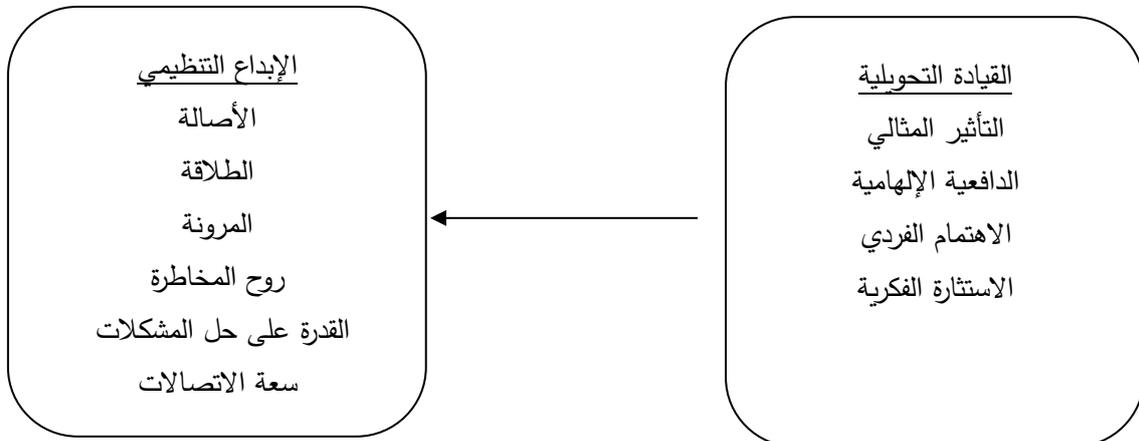
4/ الاعتبارات الفردية Individualized consideration: هي فهم ومشاركة الاهتمام مع الآخرين، وتقديم المشورة والتدريب لهم (Wilson, 2013). ويعرفها (Bass, 1990) بأنها إعطاء القائد الاهتمام الشخصي للمرؤوسين، وأن يولي اهتماماً للفروق الفردية للتابعين وتدريبهم، وإسداء النصح والإرشاد لهم وفهم احتياجاتهم، والعمل على إشباعها، والاستماع للمرؤوسين، وتوفير المناخ الداعم لهم؛ ليشير هذا البعد إلى تعامل القائد مع كل فرد كحالة مستقلة و متميزة، فيعمل كمدرّب وموجه لتنمية المهارات والطاقات الكامنة لدى كل فرد على حده، مما يولد لديه شعور بالتميز والتقدير الشخصي يجعله أكثر رغبة في الإنجاز (Popper et al., 2000).

**الإبداع التنظيمي:** أحد مصادر الميزة التنافسية وعنصر هام لنجاح المنظمة، لأن قدرة المنشأة التنافسية ترتبط بقدرتها على التجديد والابتكار، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنشآت (زناتي، 2007). ومفهوم الإبداع: الإبداع في اللغة العربية من (بدع) أي أنشأه على غير مثال سابق. أما في الاصطلاح فيعرفه (جواد، 2010) بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من

الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير. وأضاف (زناتي، 2007) توصل الفرد لشيء جديد بالنسبة له وليبنته، بشرط أن يكون ذا منفعة للمجتمع الذي يعيش فيه. ووفقاً لـ "Daft" تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال المنظمة وسوقها وبيئتها (جواد، 2010). كما يعرف (Solmaz & Indra, 2013) الإبداع بأنه الحل الفريد في الاستجابة لمشاكل المرؤوسين، على أساس أهداف ورؤية المنظمة. كما ينظر ان لإبداع العاملين بأنه محرك التغيير الذي يتيح الفرصة للمنظمة لخلق المستقبل. بالنسبة لـ (Hwang, 2013) إنتاج أفكار لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو إجراءات تكون أصيلة ومفيدة. ومن خلال دراسة أبعاد الإبداع التنظيمي: تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر التالية:

- 1/ الطلاقة Fluency: هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة مقارنة بغيره (نعساني، 2008)، الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، ويمكن تقسيم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع هي: الطلاقة اللفظية وطلاقة التعبيرات والطلاقة الفكرية.
- 2/ المرونة Flexibility: هي النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي: درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفة وعدم التعصب لأفكار معينة، ويمكن تقسيم المرونة إلى مرونة تكيفية ومرونة تلقائية (السرور، 2002).
- 3/ الأصالة Originality: قال (الشربيني وصادق، 2002) القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المكررة، وأضاف (السرور، 2002) أنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. وهي تعتمد على قيمة الأفكار ونوعيتها وجدتها. الأصالة تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي: القدرة على إنتاج أفكار نادرة القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشره، والقدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة (ابراهيم، 2005).
- 4/ روح المخاطرة Risk-taking: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر ومسؤولية نتائج الأعمال التي يقوم بها (يوسف، 2014).
- 5/ سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد القدرة على نقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة، ومدى قدرته على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.
- 6/ القدرة على حل المشكلات: قدرة الفرد على حل المشكلات بأساليب جديدة، بالرغم من ندرة المعلومات.

شكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي:



**متغيرات الدراسة:**

تمثلت متغيرات الدراسة في:

**أولاً: المتغيرات المستقلة تتمثل في:**

\* القيادة التحويلية وأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).  
\* المتغيرات الشخصية والديمغرافية: وهي النوع، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة  
ثانياً: المتغير التابع وتتمثل في: الإبداع التنظيمي الذي يتكون من الأبعاد الآتية: (الأصالة، القدرة على حل المشكلات، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، سعة الاتصالات).

**فرضيات الدراسة:**

توصلت دراسة (عباس، 2010) إلى أن الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية يتأثر بالقيادة التحويلية، وأشارت دراسة (الرشيدي، 2010) إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تؤدي إلى وجود السلوك الإبداعي، وتوصلت دراسة (العازمي، 2006) إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وامتلاك المرؤوسين للقدرات الإبداعية. أما دراسة (جلال، 2011) فأظهرت علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي. عليه فإن الفرضية الرئيسية كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصالات) عند مستوى معنوية 05.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 05.

2/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 05.

3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 05.

4/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 05.

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث بعد جمع البيانات عنها، وتفسير الظواهر وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع (محمود، 2003).

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم، والبالغ عددهم (13480) فرداً، موزعين على (37) مصرفاً تجارياً في ولاية الخرطوم.

**عينة الدراسة:**

نسبة لصعوبة الوصول إلى كل البنوك العاملة بولاية الخرطوم، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من خمسة بنوك هي: بنك النيل للتجارة والتنمية، بنك الخرطوم، بنك الثروة الحيوانية، بنك النيلين، وبنك الشمال الإسلامي. حيث بلغ عدد العاملين في هذه البنوك (2880) فرداً؛ لتحديد حجم العينة حيث تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر، التي حددت العينة بعدد (339) مفردة، ولتعزيز جوانب الموثوقية في الصدق والثبات تم اختيار عدد (389) فرداً بطريقة عشوائية من العاملين في البنوك الخمسة المختارة

للدراسة، وذلك بنسبة 13.5% من مجتمع العاملين في تلك البنوك، وقد تم استرداد جميع الاستبانات الموزعة على العينة وجميعها صالحة للإدخال والتحليل.

البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة:

تم وصف للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة والتي يبينها الجدول التالي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الأساسية (ن=389)

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	218	56
	أنثى	171	44
العمر	25 سنة فأقل	53	13.6
	26-41 سنة	143	36.8
	42-57 سنة	145	37.3
	58 سنة فأكثر	48	12.3
المؤهل العلمي	ثانوي	20	5.1
	دبلوم وسيط	25	6.4
	بكالوريوس	178	45.8
	فوق الجامعي	166	42.7
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	103	26.5
	6-10 سنوات	43	10.8
	11-15 سنة	95	24.4
	16 سنة فأكثر	148	38.0
الوظيفة	مدير	31	8.0
	رئيس قسم	109	28.0
	موظف	239	61.4
	عامل	10	2.6
	المجموع	389	100

يتضح من الجدول أعلاه أن (56%) من أفراد العينة من الذكور، وأن (37.3%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 42 إلى 57 سنة. كما يشير الجدول إلى أن (42.7%) من أفراد العينة من أصحاب المؤهل فوق الجامعي، ويلاحظ أن (38.1%) من أفراد العينة خبرتهم تتجاوز الـ 16 عاماً، ويبين الجدول أن (61.4%) من أفراد العينة من الموظفين.

#### أدوات الدراسة:

للحصول على البيانات من المصادر الثانوية استخدمت الدراسة: الكتب، الدوريات العلمية، الدراسات السابقة وشبكة المعلومات الدولية. كما اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من المصادر الأولية، والتي تكونت من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة، وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والوظيفة). الجزء الثاني: يتضمن محور القيادة التحويلية (متغيراً مستقلاً)، ويحتوي على أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي). الجزء الثالث: يتضمن محور الإبداع التنظيمي (متغير تابع)، ويحتوي على ستة أبعاد هي: (الأصالة، المرونة، الطلاقة روح المخاطرة، القدرة على حل المشكلات وسعة الاتصالات).

**مقاييس الدراسة:**

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على أداة الاستبانة، وقد قام الباحثان بتصميمها لتغطي المجالات المختلفة للبحث، وقد تم الاسترشاد والاستعانة بالمقياس (MLQ)؛ المصمم من قبل Bass & Avolio وتمت ترجمته من قبل (الهوري، 1999). كما تم الاستعانة بدراسة كل من (المعاني، 2013) و(شقوارة، 2013) و(الرشيد، 2010) و(الحربي، 2012) في تطوير أداة الدراسة. وقد تبني الباحثان في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire)، الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، كما استخدم الباحثان مقياس ليكرت (Likert scale) ذي التدرج الخماسي؛ لقياس درجة الاستجابة لكل بند في الاستبانة، حيث تم إعطاء أوزان من (1-5) لدرجات المقياس على النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1/ أساليب الإحصاء الوصفي: تم استخدام كل من التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2/ أساليب الإحصاء التحليلي: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، التحليل العاملي، ألفا كرونباخ تحليل المسار.

**التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة التحويلية:**

تم تكوين مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل، والمكون من أربعة محاور للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي. وعدد عباراتها (20) عبارة. وقد نتج عن التحليل اندماج محوري (التأثير المثالي والاهتمام الفردي)، وتم حذف محور (الاستثارة الفكرية)، وتم التوصل إلى مكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات هما: (التأثير المثالي والاهتمام الفردي، الدافعية الإلهامية)، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (62.241%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية.

**جدول (2) التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة التحويلية**

المتغيرات	العبارات	1	2
الدافعية الإلهامية	رئيسي المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	.837	.141
	رئيسي المباشر يعبر بكلمات بسيطة عن رؤية ورسالة المنظمة.	.772	.199
	رئيسي المباشر ينمي روح الفريق في العمل بين العاملين.	.732	.332
	رئيسي المباشر يتحدث بحماس ويعبر عن ثقته في تحقيق الأهداف.	.689	.335
التأثير المثالي والاهتمام الفردي	رئيسي المباشر يتبنى رؤية مقنعة للمستقبل.	.684	.321
	رئيسي المباشر يستمع جيداً لأراء العاملين ويحترم وجهة نظرهم.	.186	.769
	رئيسي المباشر يراعي الاختلافات بين الأفراد في القدرات والطموحات والاحتياجات عند التعامل معهم.	.174	.767
	رئيسي المباشر يقدر مجهودات العاملين ويعترف بها.	.273	.766
	رئيسي المباشر يعمل بطريقة تؤدي إلى احترامه.	.388	.667
	رئيسي المباشر يضع في الاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات.	.489	.569
	KMO		0.922
الجزء الكامن		1654.987	
نسبة التباين		62.241	

ملاحظة N= 434, \*\*p< 0.01

**التحليل العاملي للمتغير التابع الإبداع التنظيمي:** تم تكوين مصفوفة الارتباط للمتغير التابع للإبداع التنظيمي مع بعضه البعض، والمكون من ستة محاور للإبداع التنظيمي وهي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، القدرة على حل المشكلات. وقد نتج عن التحليل حذف

محورين من محاور المتغير التابع هما: (الأصالة وسعة الاتصالات)، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات هي: (الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على حل المشكلات)، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (94.71%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (60%) في البحوث الاجتماعية.

جدول (3) التحليل العاملي للمتغير التابع للإبداع التنظيمي

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4
الطلاقة	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	.789	.128	-.011	-.087
	أمتلك مهارات النقاش والحوار، ولدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه.	.753	.017	.036	.104
القدرة على حل المشاكل	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل.	.730	.011	.209	.243
	لا أتردد في تغيير موقفي عند الاقتناع بعدم صحته. أتبعد عن تقليد أساليب الآخرين في حل المشكلات وإنجاز الأعمال.	-.094	.781	-.038	.285
المرونة	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة ومن مصادرها المختلفة.	.170	.734	.022	-.077
	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح. أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة وأحمل النتائج المترتبة عليها.	-.035	.035	.894	.082
روح المخاطرة	أهتم بالأراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها.	.038	.086	.045	.901
	أحاول اكتشاف المشاكل وأجمع وأحل المعلومات المتعلقة بها، قبل اتخاذ القرار.	.449	-.003	.161	.535
KMO		0.735			
الجذر الكامن		623.939			
نسبة التباين		94.707			

=N43401.0 < p< \*\*, ملاحظة:

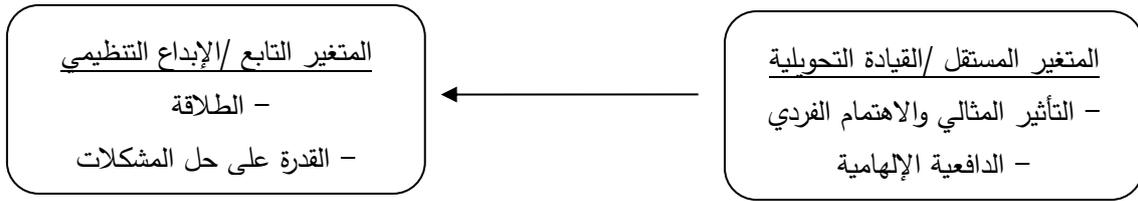
الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة: تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، والمصدقية من 50-60 تكفي.

جدول (4) الاعتمادية (Cronbach's alpha)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	5	.829
	5	.852
المتغير التابع	3	.705
	3	.654
	2	.432
	2	.453

نموذج الدراسة المعدل:

بناء على نتائج التحليل العاملي والاعتمادية، تم حذف محورين من محاور المتغير المستقل القيادة التحويلية، ومحورين من محاور المتغير التابع، مما أدى إلى تعديل نموذج وفرضيات الدراسة، كما في الشكل شكل (2) نموذج الدراسة المعدل.



### فرضيات الدراسة:

- 1/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية (بعد للتأثير المثالي والاهتمام الفردي، بعد الدافعية الإلهامية)، على أبعاد الإبداع التنظيمي (بعد الطلاقة).
- 2/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية (بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي، بعد الدافعية الإلهامية)، على أبعاد الإبداع التنظيمي (بعد القدرة على حل المشكلات).

### متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

يظهر الجدول (5) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لبعدها الدافعية الإلهامية (وسط حسابي = 2.2391) انحراف معياري = 0.90213). أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعدها التأثير المثالي (وسط حسابي = 2.1044، انحراف معياري = 0.85621). ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل للقيادة التحولية، تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي. جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.90213	2.2391	الدافعية الإلهامية
.85621	2.1044	التأثير المثالي والاهتمام الفردي
.88809	2.0694	الطلاقة
.97250	2.2031	القدرة على حل المشاكل

### الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

يلاحظ من الجدول (6) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل للقيادة التحولية فيما بينها، ارتباط إيجابي معنوي متوسط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الدافعية الإلهامية وبعدها التأثير المثالي والاهتمام الفردي = (0.640)، كما أن بُعد الدافعية الإلهامية له ارتباط إيجابي معنوي ضعيف مع أبعاد المتغير التابع للإبداع التنظيمي (بعدها الطلاقة، القدرة على حل المشكلات). وكانت قيمة معامل الارتباط للبعدين على التوالي = (0.240)، (0.077)، كما يلاحظ أن بُعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي يرتبط إيجاباً وبصورة معنوية ضعيفة مع أبعاد المتغير التابع للإبداع التنظيمي (بعدها الطلاقة والقدرة على حل المشكلات)، وكانت قيمة معامل الارتباط للبعدين على التوالي = (0.152)، (0.017). ويلاحظ من الجدول (6) أن الارتباط بين أبعاد المتغير التابع للإبداع التنظيمي فيما بينها ارتباط إيجابي معنوي ضعيف، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الطلاقة وبعدها القدرة على حل المشكلات = (0.145).

### جدول (6) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	MEANB	MEANAD	MEANG1	MEANG2
الدافعية الإلهامية	1			
التأثير المثالي والاهتمام الفردي	.640**	1		
الطلاقة	.240**	.152**	1	
القدرة على حل المشاكل	.077	.017	.145**	1

### اختبار الفرضيات:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة:

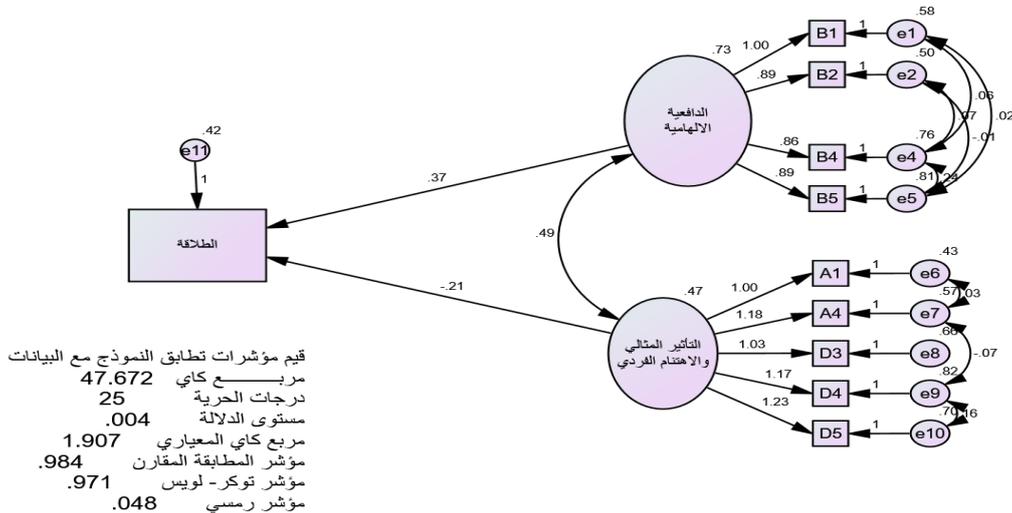
**الفرضية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو تأثير معنوي للقيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي، بعد الدافعية الإلهامية) على أبعاد الإبداع التنظيمي (بعد الطلاقة). تشير أوزان المعاملات إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل التأثير المثالي والاهتمام الفردي. ومن الشكل (3) يمكن ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2)، حيث بلغ بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي (-0.21)، وتفسر (.47) من التباين في قدرة الطلاقة عند العاملين، أما بعد الدافعية الإلهامية، فقد بلغ معامل الانحدار (.37) ويفسر (.73) من التباين في قدرة الطلاقة عند العاملين و(.27) من التباين تفسرها عوامل أخرى. وبالنظر إلى الجدول (7) الذي يبين قيم معاملات المسار، نجد أن المسار من بعد الدافعية الإلهامية إلى بعد الطلاقة يساوي (.37)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.006)، والمسار من بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي إلى بعد الطلاقة يساوي (-.210) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.197).

جدول (7) يوضح نتائج الفرضية الأولى

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الدافعية الإلهامية <--- الطلاقة	.373	.135	2.764	.006	دعمت
2	التأثير المثالي والاهتمام الفردي <--- الطلاقة	-.210	.163	-	.197	لم تدعم

مستوى المعنوية: \*\*\*p<0.05, \*\*p<0.10, \*p<0.05

### الشكل (3) يوضح نتائج الفرضية الأولى



### الفرضية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي، بعد الدافعية الإلهامية) على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات)، تشير أوزان معاملات الانحدار إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل التأثير المثالي والاهتمام الفردي، ومن الشكل (4) يمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2)، حيث بلغ معامل الانحدار لبعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي (-.37)، ويفسر (.47) من التباين القدرة على حل المشكلات و(.53) من

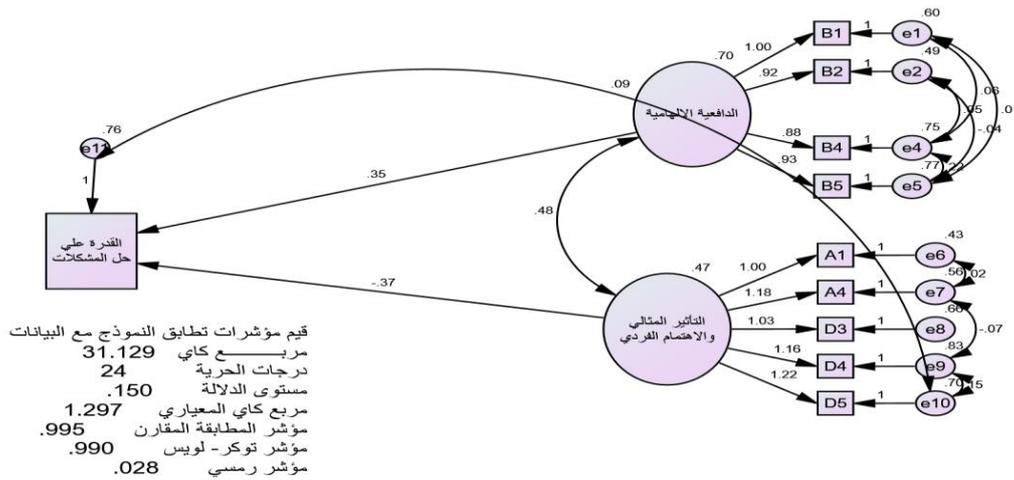
التباين تفسرها عوامل أخرى ، أما بُعد الدافعية الإلهامية فقد بلغ معامل الانحدار (.35)، ويفسر (70). من التباين في قدرة العاملين على حل المشكلات، و (30) من التباين تفسرها عوامل أخرى. ومن الجدول رقم (8) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من بُعد الدافعية الإلهامية إلى بُعد القدرة على حل المشكلات يساوي (.35)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.03)، والمسار من بُعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي إلى بُعد القدرة على حل المشكلات يساوي (-.37)، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.20).

جدول (8) يوضح نتائج الفرضية الثانية

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الدافعية الإلهامية <--- القدرة على حل المشكلات	.353	.167	2.115	.034	دعمت
2	التأثير المثالي والاهتمام الفردي <--- القدرة على حل المشكلات	-.374	.201	-	.062	لم تدعم

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$  \*

الشكل (4) يوضح نتائج الفرضية الثانية



## مناقشة النتائج:

الهدف من الدراسة يرمي إلى التحقق من مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، ونسبة لنقص الدراسات السودانية التي تبحث في هذه العلاقة، فقد سعت هذه الدراسة للتحقق من صحة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

1/ مستوى القيادة التحويلية في المصارف التجارية بولاية الخرطوم. أ-القيادة التحويلية في الإطار النظري تتكون من أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية الدافعية الإلهامية، الاهتمام الفردي)، وتم بناء نموذج يتكون من هذه الأبعاد. وأظهرت نتائج التحليل العائلي أن القيادة التحويلية في المصارف التجارية بولاية الخرطوم تتكون من بُعدين هما: (بُعد الدافعية الإلهامية وبعُد التأثير المثالي والاهتمام الفردي). ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن المصارف تتبع الأساليب التقليدية للقيادة، وتهيمن عليها القيادة البيروقراطية، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى عدم معرفة وإلمام المديرين بأسلوب القيادة التحويلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسون، 2016)، التي تناولت نفس الأبعاد للقيادة التحويلية. وتوصلت بعد إجراء التحليل العائلي إلى أن القيادة التحويلية متغير يتكون من ثلاثة أبعاد هي (شخصية القائد، خصوصية العلاقة بين القائد والعامل، الدافعية

الإلهامية)، كذلك دراسة (الغزالي، 2012) التي توصلت إلى أن متغير القيادة التحويلية يتكون من خمسة أبعاد هي: (التمكين، التحفيز، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، واختلفت مع دراسة (شقوارة، 2013، الزغبي، 2011) التي اعتمدت نفس الأبعاد. ب/ أشارت نتائج التحليل إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الممارسة من قبل المديرين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم تنحصر في التأثير المثالي والاهتمام الفردي والدافعية الإلهامية، بالإضافة إلى توفر هذه الأبعاد لدى المديرين بدرجة منخفضة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العامري، 2002، العنزي، 2005)، حيث أظهرت كل منهما مستوى منخفض للقيادة التحويلية.

2/ مستوى الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

أ/ الإبداع التنظيمي في الإطار النظري يتكون من ستة أبعاد للمتغير التابع الإبداع التنظيمي هي: (الأصالة، المرونة، الطلاقة، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، القدرة على حل المشكلات)، تم بناء نموذج يتكون من هذه الأبعاد، حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي أن الإبداع التنظيمي متغير يتكون من بعدين هما: (بُعد الطلاقة وبعُد القدرة على حل المشكلات). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تقييد الأعمال بخطوات روتينية محددة، وتقييد حرية العاملين في ابتكار أساليب وطرق جديدة لأدائها، وعدم استثارة المديرين لأفكار العاملين وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، محدودية تفويض السلطات للعاملين. ب/ أشارت نتائج التحليل إلى أن عناصر الإبداع لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، تنحصر في بُعد الطلاقة وبعُد القدرة على حل المشكلات، كما أن توفر هذه العناصر لدى العاملين بدرجة منخفضة.

3/ أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي:

أ/ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي ضعيف بين بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي والإبداع التنظيمي (القدرة على حل المشكلات، الطلاقة)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محسن، 2017) التي بينت نتائجها وجود علاقة معنوية بين الاتصال الفعال والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، ودراسة (جلال، 2011) التي أشارت إلى وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين التأثير المثالي، والقدرة على حل المشكلات ودراسة (جبريل، 2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية. ب/ أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي ضعيف بين بُعد الدافعية الإلهامية والإبداع التنظيمي (القدرة على حل المشكلات، الطلاقة)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جلال، 2011)، التي أظهرت وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين الدافعية الإلهامية والقدرة على حل المشكلات، ودراسة (جبريل، 2012) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية. ج/ كشفت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي (الطلاقة، القدرة على حل المشكلات)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفايز، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي، وتختلف عن دراسة (حسن، 2010) التي بينت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي والاعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي. د/ بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعُد الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي (الطلاقة القدرة على حل المشكلات)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Jyoti & Dev, 2015) التي أشارت إلى أن وجود الدافع وسط العاملين يحثهم على بذل مزيد من الجهد لحل المشكلات ودراسة (حسن، 2010) التي أظهرت أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي.

**التأثيرات النظرية:**

- 1/ هذه الدراسة تُعد من الدراسات الأولى التي سعت للتحقق من صحة مقاييس القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في البيئة السودانية، ويأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى الأدبيات الموجودة في هذا المجال.
- 2/ نسبة لفلة الدراسات السودانية التي تتناول القيادة التحويلية، فإن الدراسة يمكن أن تساهم في سد الفجوة في الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية.
- 3/ توفير دعم إضافي لنتائج الدراسات السابقة، والأدبيات في مجالي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

**التأثيرات التطبيقية:**

- 1/ على ضوء هذه الدراسة يمكن لمتخذ القرار في المصارف السودانية تعزيز وتطوير الأبعاد التي تؤثر على الإبداع التنظيمي ومعالجة الحلل في الأبعاد التي لم تؤثر.
- 2/ يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي القيادات بالمنظمات بمفهوم القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، والاستفادة من التأثير المثالي وعنصر الكاريزما في تنمية الإبداع التنظيمي.
- 3/ الاستفادة من نتائج الدراسة في زيادة وعي العاملين بالمصارف التجارية وقياداتهم، بضرورة تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها.

**محددات الدراسة:**

- 1/ تناولت الدراسة القيادة التحويلية من خلال الأبعاد: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، الدافعية الإلهامية)، وقد تكون هذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد القيادة التحويلية التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة.
- 2/ تناولت الدراسة الإبداع التنظيمي من خلال الأبعاد: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، سعة الاتصالات والقدرة على حل المشكلات)، وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد الإبداع التنظيمي التي جاءت في الدراسات السابقة.
- 3/ تناولت الدراسة نمطاً واحداً من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية.
- 4/ ركزت الدراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، مما يحدها من إمكانية تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى.
- 5/ اقتصرت الدراسة على العاملين بخمسة مصارف من بين المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
- 6/ قلة الدراسات السودانية التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.

**التوصيات:**

- 1/ تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى غير قطاع المصارف التجارية، مثل قطاع التعليم وقطاع الصحة، بالمقارنة مع أنماط قيادية أخرى.
- 2/ توجيه المديرين نحو تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، ووضع نظام للحوافز يشجع على الإبداع.
- 3/ تشجيع العمل الجماعي من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين وتبادل الآراء والخبرات.
- 4/ تفويض بعض السلطات والصلاحيات للعاملين حتى يتسنى لهم اكتشاف القدرات الإبداعية لديهم، من خلال محاولة إيجاد طرق وأساليب جديدة لأداء الأعمال، أو إيجاد حلول غير مألوفة لمشاكل العمل، حيث يعتبر التفويض عاملاً مساعداً لتطوير وتنمية قدرات العاملين الإبداعية.
- 5/ إزالة معوقات الإبداع في المصارف سواء كانت فردية أو تنظيمية، وتوفير بيئة داعمة للإبداع.
- 6/ تشجيع المبادرات الفردية للعاملين ومساعدتهم على تطوير نقاط القوة لديهم، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المناسبة لكل فرد.

- 7/ زيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء وجهات نظرهم في أساليب العمل، وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم من أجل تحسينها، ووضع حلول للمشاكل المتعلقة بها.
- 8/ الاستفادة من عنصر الكاريزما للتأثير في المرؤوسين؛ لخلق مزيد من السلوكيات الإبداعية في مجال العمل.
- 9/ منح المديرين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات؛ لممارسة القيادة التحويلية في المصارف، حتى يكونوا قادرين على الاستجابة للمتغيرات ومواجهة التهديدات المحتملة.

### قائمة المصادر:

#### أولا الكتب:

- 1/ السرور، نادية (2002)، مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 2/ إبراهيم، عبد الستار (2002)، الإبداع - قضاياها وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 3/ الشريبي، زكريا وصادق، يسرية (2002)، أطفال عند القمة - الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 4/ جواد، شوقي ناجي (2010)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5/ زناتي، محمد ربيع (2007)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، القاهرة: جامعة طنطا.
- 6/ مطر، إيمان صالح (2014)، تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 7/ منصور، طاهر محمد وخفاجي، نعمه عباس (2010)، نظرية المنظمة مدخل العمليات الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8/ خيري، أسامة (2013)، القيادة الإدارية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المجلات العلمية والمؤتمرات

- 1/ الزغي، حسن علي (2011)، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد(2)
- 2/ المعاني، أيمن عوده (2013) أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (2).
- 3/ الهلالي، الهلال الشريبي (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (21).
- 4/ الغالي، طاهر محسن و محمد، السيد وائل (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد (3)، العدد(6).
- 5/ صبري، ماهر (2009)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- 6/ علي، كمال الدين حسن (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (2).
- 7/ رشيد، مازن (2003)، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق.
- 8/ العامري، أحمد سالم (2002)، السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد(9)، العدد(1).
- 9/ الزهري، رنده (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد (30).
- 10/ جبريل، وائل محمد (2012)، القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد(15)، العدد (2).
- 11/ نعساني، عبد المحسن (2008)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (30)، العدد (1).

#### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

- 1/ الفايز، محمد خلف (2013)، أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
- 2/ العنزي، حمود عايد (2005)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.
- 3/ إبراهيم، صفاء حسن (2017)، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- 4/ العطوي، عايد عويض (2011)، أثر القيادة التحويلية علي التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية بتبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- 5/ الحربي، سلطان نايف (2012)، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
- 6/ العازمي، محمد بزيق (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 7/ القحطاني، عبد السلام بن شايح (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 8/ الرشيد، عبد الهادي دابيس (2010)، أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- 9/ أمين، ليلى عبد الحميد (2009)، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الاقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 10/ الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 11/ جلال، هند الشيخ (2011)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- 12/ حسون، محمد ياسين (2016)، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية الخاصة والعامة في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- 13/ حسن، شريف أحمد (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 14/ محسن، شذى شفيق، (2017)، أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 15/ شقواره، سناء علي (2013)، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة بالأردن، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان.

#### رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Agrusa, E.D (2010) « Exploring the relationship of learning strategies and transformational leadership for business managers » Proquest UMI dissertation publishing .
2. Bixon, T.B (2012) « The relationship of Organizational commitment and Transformational leadership use in project managers » Proquest UMI Dissertation Publishing.
3. Bass (1990) « Transformational Leadership Quarterly », vol 68(6).
4. Gumusluoglu .I& Iisev.A (2009) « Transformational leadership and organizational innovation the roles of internal and external support of innovation », Journal Of Product Innovation Management « vol 26(3).
5. Hwang, S.J (2013) « Influence of leader behavior on creativity: A comparative study between South Korea and United States », Proquest UMI Dissertation Publishing.
6. Solmaz, M& Indra, D (2013) « Employees creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMES », International Journal of business and management « vol 8 «no 5
7. Santora, J.C & Sarros, J.C (2001) « The Transformational « Transactional Leadership model practice », Leadership and Organization Development Journal « vol 22 «no 8.
8. Tichy, N& Devanna, M (1990) « The Transformational Leadership: Moving total quality management to world –class organizations », International Nursing Review « no 47.
9. Wright, P.J (2007) « Effective leadership : Analysis of the relationship between Transformational Leadership and Organizational climate », Proquest UMI Dissertation Publishing .
10. Wilson, T.D (2013) « An Empirical investigation of the relationship between Transformational Leadership and work environment », Proquest UMI Dissertation Publishing.
11. Woods.R(2003) « Inspirational leadership model », International Leadership Studies conference.