

أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى

د.نيفين عزت علي د.دعاء محمد رستم

قسم ادارة الأعمال- كلية التجارة جامعة القاهرة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين. وتم اجراء الدراسة على عينة ميسرة للباحث حجمها ٢٠٠ مفردة من العاملين بشركات الاتصالات المصرية بالقاهرة الكبرى . وتم استخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فى تحليل البيانات . وخلصت الدراسة الى وجود تأثير معنوى موجب للقيادة التحويلية على كل من الأمان النفسى وابداع العاملين ، ووجود تأثير معنوى موجب للأمان النفسى على ابداع العاملين ، ووجود دور وسيط للأمان النفسى للعاملين فى العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين . وانتهت الدراسة الى مناقشة نتائج اختبار الفروض ، واقتراح التوصيات والبحوث المستقبلية.

المصطلحات الأساسية: القيادة التحويلية - ابداع العاملين - الأمان النفسى للعاملين .

١. المقدمة:

لاقت القيادة التحويلية اهتماما كبيرا من الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، واهتمت العديد من الدراسات بعلاقتها بعدد من المتغيرات التابعة مثل : الالتزام التنظيمى، صوت الموظف، السلوك الابتكارى، التحفيز، الرضا الوظيفى

(Asiri et al., 2016; Liang et al., 2017; Boamah et al., 2018; Wang et al., 2019; Vermeulen et al., 2020)

كما أولت عدة دراسات الاهتمام بأثرها على ابداع العاملين ، وبالرغم من توصل تلك الدراسات الى وجود ارتباط ايجابي بين نمط القيادة التحويلية وابداع العاملين (Jyoti & Dev, 2014; Zacher & Johnson, 2015; Henker et al., 2015; Bai et al., 2016; Khalili, 2016; Suifan et

al.,2018; Kark et al.,2018; Tse et al.,2018) ، الا أن الكيفية التي يتم بها تأثير نمط القيادة التحويلية على ابداع العاملين ، ومدى وجود دور لمتغيرات تلعب دورا وسيطا في تفسير تلك العلاقة ، لازالت تحتاج الى مزيد من الدراسات . وبمراجعة الدراسات السابقة وتحليل هذه الكيفية، اتضح وجود تأثير موجب لنمط القيادة التحويلية على الأمان النفسى ، (Sharifirad, 2013; Winarto, 2018; Kang , 2019; Moin et al., 2020) ووجود تأثير موجب للأمان النفسى على ابداع العاملين (Carmeli et al., 2014; Wang et al., 2018; Yang et al., 2019; Lee, 2020) مما شجع الباحث على دراسة الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين.

٢. الاطار النظرى للدراسة :

يشتمل الاطار النظرى للدراسة على أربعة أقسام : يتناول القسم الأول الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وابداع العاملين ، ويتناول القسم الثانى الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والأمان النفسى ، ويتناول القسم الثالث الدراسات التي تناولت الأمان النفسى وابداع العاملين ، ويتناول القسم الأخير الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والأمان النفسى وابداع العاملين .

٢.١ . الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وابداع العاملين :

حظيت القيادة التنظيمية باهتمام الباحثين من مختلف الخلفيات والمجالات العلمية : علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الادارة، والعلوم السياسية...الخ. وقدم الباحثون عدة نظريات تفسر القيادة (الخصائص، السلوك ، المواقف). وبالرغم من عدم اتفاق

الباحثين حول تعريف القيادة، الا أنهم اتفقوا على أنها القدرة على التأثير والاقناع (Rigal, 2016)

ويعتبر Burns(1978) أول من فرق بين أنماط القيادة على أساس تحفيز التابعين، وحدد نوعين من أنماط القيادة : القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية . بينما طور Bass (1994) & Avolio نموذجاً للقيادة يحتوى على ثلاثة أنماط : القيادة التحويلية، والتبادلية ، والسلبية . ويقصد بالقيادة التحويلية، القيادة التى تعمل على نشر ثقافة وأهداف المنظمة بين العاملين، وتركز على الاستراتيجيات طويلة الأجل ، وتهتم بالهام ودعم وتمكين التابعين وتحفيزهم، وتوجيههم لرؤية فرص وتحديات البيئة بطريقة مختلفة ، وحثهم على أداء أكثر مما هو متوقع ، وتفضل المنشآت هذا النمط فى ظل ظروف المنافسة والتطورات التكنولوجية . بينما يقصد بالقيادة التبادلية، القيادة التى تركز على الأهداف قصيرة الأجل، وتحفيز التابعين من خلال تبادل المنافع وربط المكافآت والجزاءات بالأداء. على حين يقصد بالقيادة السلبية، القيادة التى لاتبذل جهداً لتحفيز التابعين، وتتجنب تحمل المسؤولية. (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018) . وفى ضوء ماتقدم ستركز الدراسة على نمط القيادة التحويلية لأنها أكثر مناسبة لظروف التغيير والتطوير، كما أظهرت الدراسات السابقة ارتباط نمط القيادة التحويلية ببداع العاملين بدرجة أكبر من نمط القيادة التبادلية (Kark et al.,2018; Molnar et al., 2019)

وقد أورد الباحثون عدة تعريفات للقيادة التحويلية، فقد عرفها (2014) Tung بأنها القيادة القادرة على كسب احترام مرؤوسيهـا وتحفيزهم ونشر رؤية المنظمة وأهدافها، وعرفها (2015) To et al. بأنها القيادة التى تهدف الى تحفيز والهام التابعين لتحقيق الأهداف من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكهم، وعرفها (2020) Moin et al. بأنها نموذج يحتذى به وملهم للعاملين ، تتسم بالنزاهة وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ونلاحظ أنه بالرغم من اختلاف التعريفات التى ساقها الباحثون للقيادة التحويلية الا أنها تتفق على نفس المعنى ، ومن ثم سيتبنى

الباحث تعريف (To et al.,2015) للقيادة التحويلية لأنه يركز على التغيير، والذي يرتبط بانتاج الأفكار والحلول المبتكرة ومن ثم السلوك الابداعى للعاملين.

ولقد اختلف الباحثون فى تحديد أبعاد القيادة التحويلية، حيث اقترح بعض الباحثين ستة أبعاد وهى: تحديد الرؤية، النموذج المثالى، توقعات عالية الأداء، تشجيع العمل الجماعى، الدعم الفردى، التحفيز الابداعى (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016) واقترح البعض الاخر خمسة أبعاد وهى: التأثير المثالى، التأثير السلوكى، التحفيز الالهامى، التحفيز الابداعى، الاعتبارات الفردية (Fischer, 2016) على حين اقترح Avolio & Bass (1999) أربعة أبعاد وهى: التأثير الكاريزمى، التحفيز الابداعى، التحفيز الالهامى، والاعتبارات الفردية، ويطلق على النموذج السابق مقياس القيادة متعدد الأبعاد. وسيتم الاعتماد على المقياس السابق لقياس القيادة التحويلية ، لأنه أكثر المقاييس شيوعا واستخداما، نظرا لارتفاع درجة الصلاحية (Di schiena et al., 2013) .

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية وفقا لهذا المقياس فى: التأثير الكاريزمى، بمعنى أن يكون القائد ملهما ومثالا يحتذى به فى السلوك الأخلاقى ويشجع التابعين على المشاركة فى الرؤيا والأهداف. والتحفيز الالهامى، بمعنى أن يحدد القائد للتابعين مستوى عال من التوقعات ويحفزهم على أداء أعمال متحدية لمقابلة التوقعات. والتحفيز الفكرى، بمعنى أن يحفز القائد التابعين على اقتراح أفكار وأساليب غير تقليدية لحل المشاكل. والاعتبارات الفردية، بمعنى أن يهتم القائد بتطوير وتنمية التابعين مع الأخذ فى الاعتبار الفروق الفردية بينهم (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016)

اهتمت معظم الدراسات السابقة بالقيادة التحويلية كمتغير مستقل وعلاقتها بعدد من المتغيرات التابعة ، وأظهرت وجود علاقة معنوية موجبة بينها وبين كل من: الالتزام التنظيمى، و صوت الموظف، والسلوك الابتكارى، والتحفيز، والرضا الوظيفى، وابداع العاملين

(Asiri et al., 2016; Abouraia et al., 2017; Ma & Jiang, 2018; Almas et al., 2020; Zhang et al., 2020; Setiawan et al., 2020)

وستركز الدراسة الحالية على القيادة التحويلية وعلاقتها بابداع العاملين، ويختلف السلوك الابداعى للعاملين عن السلوك الابتكارى ، حيث يركز السلوك الابداعى على استنتاج أفكار جديدة، بينما يركز السلوك الابتكارى على استنتاج الأفكار ونتاجها وتأييدها وتطبيقها (De Jong & Den hartog, 2010; Wang et al., 2018) . ولقد أورد الباحثون عدة تعريفات للابداع ، حيث عرفه (Chang et al. (2014 بأنه تكوين أفكار ابداعية فى العمل ، وعرفه (Kark et al. (2018 بأنه عملية ايجاد أفكار وحلول مبتكرة للمشاكل، وعرفه (Beheshtifar & Zare (2013 بأنه عملية استخدام الأفكار المبتكرة و تشغيل المعلومات مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة. ويلاحظ أنه تدور التعريفات كلها حول انتاج أفكار جديدة ومبتكرة ومن ثم سيتبنى الباحث التعريف التالى: يقصد بالابداع قيام العاملين بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة أو بأساليب وطرق العمل وذلك لحل مشاكل العمل بكفاءة وفعالية (Zhou et al., 2012) . وهناك عدة مستويات للابداع : المستوى الفردى، والمستوى الجماعى، ومستوى المنظمة، وستتناول الدراسة الابداع على المستوى الفردى - نظرا لعدم انتشار ثقافة العمل الجماعى بالبيئة المصرية-. وبصفة عامة أصبح الابداع موضع اهتمام الباحثين فى العقود الأخيرة نظرا لدوره فى احداث التغيير، ومواكبة التغيرات البيئية، ومن ثم زيادة كفاءة المنشأة ، ومواجهة المنافسة فى ظل العولمة. (Anggiani, 2018)

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التى تناولت تأثير القيادة التحويلية على ابداع العاملين يتضح الاتى:

تناولت عدد من الدراسات متغيرات القيادة التحويلية وابداع العاملين . حيث أجريت دراسة (Mittal & Dhar (2015 على عينة من ٣٤٨ موظف ومدير يعملون بقطاع تكنولوجيا المعلومات بمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم ، بهدف تحديد تأثير

القيادة التحويلية على ابداع العاملين ، فى ظل الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات ، وأظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة التحويلية على ابداع العاملين. واتفقت دراسة (Jyoti & Dev (2015) مع الدراسة السابقة ، حيث أجريت الدراسة على ١١٥٧ موظف يعملون بمراكز الاتصالات بالهند ، بهدف تحديد الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه التوجه بالتعلم على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين. كما اتفقت نتائج دراسة (Zacher & Johnson (2015) مع نتائج الدراسات السابقة ، حيث أجريت الدراسة على ٧١ طالبا من أربعة جامعات باستراليا ، لبحث العلاقة بين ادراك طلبة الدكتوراة لنمط قيادة المشرفين وابداع الطلبة، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة التحويلية وابداع الطلبة.

واتفقت نتائج دراسة (Henker et al. (2015) مع نتائج الدراسات السابقة ، حيث أجريت الدراسة على عينة من ٢٧٩ موظفا يعملون بمجالات مختلفة بألمانيا، بهدف تحديد الدور الوسيط للتوجه بنشر الأفكار على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين ، وأظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة التحويلية على ابداع الموظفين. وايدت نتائج دراسة (Qu et al. (2015) نتائج الدراسات السابقة حيث أجريت الدراسة على ٤٢٠ قائد ومرؤوس يشركه لانتاج الطاقة بالصين ، بهدف دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع التابعين الدور الوسيط للتمائل التنظيمى ، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وابداع التابعين. بينما اتفقت نتائج دراسة (Çekmecelioğlu & Özbağ (2016) جزئيا مع نتائج الدراسات السابقة ، حيث أجريت الدراسة على عينة من ٢٧٥ موظف يعملون بالغرفة التجارية بتركيا ، بهدف تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الفردى ، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الخاصة بالتأثير الكاريزمى، والتحفيز الالهامى، والتحفيز الابتكارى ، والابداع الفردى، بينما كانت العلاقة غير معنوية بين بعد الاعتبارات الفردية والابداع الفردى.

كما أبدت دراسة (Bai et al.(2016) ماتوصلت اليه معظم الدراسات السابقة ، حيث قاموا بدراسة بهدف تحديد الدور الذى يمكن أن يلعبه كل من صراع الدور، وصراع المهمة فى العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين، وأجريت الدراسة على ١٩٦ طالب مقيدين ببرنامج الماجستير المهنى بكلية الادارة بالصين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين. كما اتفقت دراسة Khalili (2016) مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسة على ١١٧٢ موظف يعملون فى منشآت صناعية متنوعة بالصين، بهدف تحديد مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وابتكار وابداع الموظفين، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين. كما اتفقت نتائج دراسة Suifan et al.(2018) مع ماتوصلت اليه الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسة على ٣٦٩ موظف يعملون بقطاع البنوك بالمملكة الأردنية الهاشمية ، بهدف تحديد الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه التأييد التنظيمى المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين، وأظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة التحويلية على ابداع العاملين .

كما اتفقت نتائج دراسة (Kark et al.(2018) مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أجريت دراسة ميدانية على عينة من ٤١٨ مفردة من خريجي كليات علم النفس والاجتماع باسرائيل، بهدف تحديد الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه توجه العاملين على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين. كما اتفقت نتائج دراسة (Tse et al.(2018) مع ماتوصلت اليه الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسة على ٢٤٠ مدير بالادارة الوسطى والمباشرة باحدى كبرى المشروعات المشتركة بالصين ، بهدف تحديد الدور الوسيط الذى يمكن أن تلعبه الرقابة الشخصية فى العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين. على حين اختلفت نتائج دراسة Ma & Jiang (2018) مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسة على ٤٠٥ مشرف وموظف يعملون بعدد ٢٦٠ منشأة صينية ناشئة يقل عمرها عن خمس سنوات،

وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والابداع الفردى، على حين توجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة التبادلية والابداع الفردى. ويرى الباحث أن اختلاف النتائج ترجع الى طبيعة المنشآت الناشئة .

يخلص الباحث الى: اتفاق معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة معنوية موجبة مباشرة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين. وفى ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض الأول وافروضه الفرعية كالتالى:

- ف ١ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين.
- ف ١/١ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للتأثير الكاريزمى على ابداع العاملين.
- ف ١/٢ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للتحفيز الالهامى على ابداع العاملين.
- ف ١/٣ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للاعتبارات الفردية على ابداع العاملين.
- ف ١/٤ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للتحفيز الابتكارى على ابداع العاملين.

٢.٢. الدراسات التى تناولت القيادة التحويلية والأمان النفسى:

يعتبر (Schein & Bennis (1965 أول من قدم مفهوم الأمان النفسى ، وعرفه بأنه شعور الفرد بالأمان عند القيام بالتغيير، ثم تناوله (Kahn (1990 على المستوى الفردى أيضا ، وعرفه بأنه قدرة الفرد عن التعبير عن نفسه بدون الخوف من العواقب السلبية عليه أو على وظيفته، على حين تناولته (Edmondson (1999 على مستوى جماعة العمل، وعرفته بحرية تعبير فريق العمل عن الآراء والمقترحات ، واعترفهم بأخطائهم (Lee , 2020) . وتناوله (Zhou & pan (2015 على مستوى جماعة العمل ، وعرفه باعتقاد جماعة العمل بعدم تعرضهم لأى مشاكل عند مشاركتهم فى سلوكيات بها قدر من المخاطرة ، بينما تناوله (Chughtai (2016 على المستوى الفردى ، وعرفه باعتقاد الفرد بعدم تعرضه للعقاب فى حالة التعبير عن مخاوفه أو الاعتراف

بأخطائه، وتناوله (Moin et al., 2020) أيضا على المستوى الفردى ، وعرفه بأنه ، حالة ذهنية يشعر الفرد من خلالها بالأمان ، وعدم التعرض لفقد العمل، أو المركز الوظيفى، أو الالهانة، وذلك عند مشاركة المعلومات والأفكار .

وفى ضوء ما سبق، يتضح أنه بالرغم من أختلاف الباحثين فى تعريف الأمان النفسى فى الشكل ، الا أنهم اتفقوا فى المضمون، وسيتبنى الباحث التعريف الأخير للأمان النفسى.

كما يلاحظ أنه بالرغم من اختلاف الباحثين فى تحديد مستوى الأمان النفسى ، فمنهم من تناوله على مستوى الفرد، ومنهم من تناوله على مستوى جماعة العمل ، الا أنهم اتفقوا على أهمية الأمان النفسى فى : مشاركة المعرفة، والتعلم التنظيمى، والتغيير التنظيمى، ورضا العاملين، والارتباط الوظيفى، والأداء (Lee, 2020; Moin et al., 2020)

ومن خلال مراجعة الأدب الادارى يتضح اتفاق مفهوم الأمان النفسى مع كل من: مفاهيم التمكين النفسى والارتباط الوظيفى فى تحفيز العامل على الأداء، ويختلف معهم فى أنه بينما يتعلق الأمان النفسى بادراك الفرد للبيئة التى يعمل بها، يتعلق كل من التمكين النفسى والارتباط الوظيفى، بادراك الفرد لعمله ومهام وظيفته. ويتشابه مفهوم الأمان النفسى مع الثقة فى أن كلاهما يحتوى على قدر من المخاطرة، ويختلف معها فى أنه فى حالة الثقة يعطى الفرد فرصة للاخرين، بينما فى حالة الأمان النفسى، يعطى الاخرين فرصة للفرد (Frazier et al., 2017).

ولقد تناولت عدد من الدراسات متغيرات القيادة التحويلية والأمان النفسى للعاملين . حيث أجريت دراسة (Sharifirad (2013 على عينة من ٥٨٣ خريج من جامعات ايرانية ، بهدف تحديد الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكارى للعاملين، وأظهرت الدراسة وجود تأثير معنوى مباشر للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين.

كما أيدت دراسة (Winarto (2018) نتائج الدراسة السابقة، حيث اجريت الدراسة على ٨٣ فريق عمل يعملون بشركات تعمل فى مجالات متعددة بأندونيسيا بهدف تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية على رضا فريق العمل من خلال الأمان النفسى كمتغير وسيط، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوى مباشر موجب للقيادة التحويلية على الأمان النفسى . وأيدت دراسة Kang (2019) نتائج الدراسات السابقة ، حيث أجريت الدراسة على عينة من ٣٣١ موظف بسنغافورة ، بهدف تحديد الدور الوسيط للأمان النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية وتحمل التابعين للمخاطر ، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والأمان النفسى . كما أيدت نتائج دراسة Moin et al.(2020) الدراسات السابقة ، حيث أجريت الدراسة على ٥٣٤ موظف يعملون بقطاع الفنادق بماليزيا ، بهدف تحديد الدور الوسيط للأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوى مباشر وموجب للقيادة التحويلية على الأمان النفسى.

يخلص الباحث مما سبق الى اتفاق الدراسات السابقة على وجود تأثير موجب للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين ، ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثانى وفروضه الفرعية كالتالى:

ف ٢ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين.

ف ٢/١ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للتأثير الكاريزمى على الأمان النفسى للعاملين.

ف ٢/٢ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للتحفيز الالهامى على الأمان النفسى للعاملين.

ف ٢/٣ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للاعتبارات الفردية على الأمان النفسى للعاملين.

ف ٢/٤ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للتحفيز الابتكارى على الأمان النفسى للعاملين.

٢.٣ . الدراسات التى تناولت الأمان النفسى وابداع العاملين:

تناولت عدد من الدراسات متغيرات الأمان النفسى وابداع العاملين ، حيث أجريت دراسة Carmeli et al.(2014) على عينة من ١٥٠ موظف يعملون بأقسام البحوث والتطوير بثمانية منشآت معرفية تعمل فى مجال المنتجات التكنولوجية، بهدف دراسة الدور الوسيط للأمان النفسى على العلاقة بين القيادة الشاملة واضطلاع العاملين بالمهام الابداعية ، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة معنوية موجبة بين الأمان النفسى للعاملين و واضطلاع العاملين بالمهام الابداعية.

وأيدت دراسة Wang et al.(2018) الدراسة السابقة، حيث أجريت الدراسة على ٣٢٨ عضو يعملون فى فرق عمل بالصين ، بهدف دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة المتواضعة على ابداع التابعين الدور الوسيط للأمان النفسى، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوى موجب للأمان النفسى على ابداع التابعين. كما أيدت دراسة Yang et al.(2019) ماتوصلت اليه الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسة على ١٣٩ مشرف وموظف بالصين، بهدف تحديد مدى وجود تأثير لسلوك القائد المتناقض على ابداع الموظفين فى العمل فى ظل الدور الوسيط للأمان النفسى، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوى موجب للأمان النفسى على ابداع العاملين، كما أيدت دراسة Lee (2020) نتائج الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسة على عينة من ١٦١ مفردة بكوريا، بهدف تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التى تعمل على تمكين العاملين وابداع العاملين من خلال

الأمان النفسى، وخلصت الدراسة الى وجود تأثير معنوى موجب للأمان النفسى للعاملين على الابداع .

يخلص الباحث مما سبق الى : اتفاق الدراسات السابقة على وجود تأثير معنوى موجب مباشر بين الأمان النفسى وابداع العاملين، ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثالث كالتالى:

ف٣ يوجد تأثير معنوى موجب مباشر للأمان النفسى للعاملين على ابداع العاملين.

٢.٤. الدراسات التى تناولت القيادة التحويلية والأمان النفسى وابداع العاملين:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التى تناولت القيادة التحويلية والأمان النفسى وابداع العاملين اتضح الاتى: تناولت دراسة Carmeli et al.(2014) الدور الذى يمكن أن يلعبه الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرة الابداعية للعاملين على حل المشاكل ، وأجريت الدراسة على عينة من ٣٠٢ من طلبة الماجستير والدكتوراة المهنية يعملون بصناعات مختلفة باسرائيل ، وخلصت الدراسة الى وجود ارتباط مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية على القدرة الابداعية للعاملين على حل المشاكل فى ظل الدور الوسيط للأمان النفسى .وأيدت دراسة Zhou et al. (2015) نتائج الدراسة السابقة، حيث تم جمع بيانات من ٤٥٨ مهندس ومشرفيهم يعملون فى مجال تكنولوجيا المعلومات بمنظمات صينية ، وذلك بهدف تحديد مدى وجود دور وسيط لمناخ الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط بالابداع ، وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وغير مباشر لمناخ الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط بالابداع.

وأيدت دراسة (Li et al. (2015) نتائج الدراسات السابقة جزئيا ، حيث أجريت الدراسة على عينة من العاملين بفروع أحد البنوك بالصين ، بهدف تحديد مدى وجود دور لمناخ الأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الابداع، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين بعدين من أبعاد القيادة التحويلية وهما الاعتبارات الفردية و النموذج الاخلاقي، والابداع ، وعدم وجود دور وسيط لمناخ الأمان النفسى، وقد يرجع السبب فى ذلك الى اختلاف المقياس المستخدم لقياس القيادة التحويلية، واختلاف ثقافة العمل فى المجتمع الصينى.

يخلص الباحث مما سبق الى : عدم وجود دراسات عربية تناولت الدور الوسيط للأمان النفسى على العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين. ووجود عدد محدود من الدراسات الأجنبية فى هذا الصدد، مع تباين نتائجها ، مما شجع الباحث على دراسة تلك العلاقات، ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع للدراسة وفروضه الفرعية كالتالى:

ف ٤ يوجد تأثير معنوى موجب غير مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

ف ٤/١ يوجد تأثير معنوى موجب غير مباشر للتأثير الكاريزمى على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

ف ٤/٢ يوجد تأثير معنوى موجب غير مباشر للتحفيز الالهامى على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

ف ٤/٣ يوجد تأثير معنوى موجب غير مباشر للاعتبارات الفردية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

ف ٤/٤ يوجد تأثير معنوى موجب غير مباشر للتحفيز الابتكارى على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

٣. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث باجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على مدى ادراك العاملين بشركات الاتصالات لنمط القيادة ، والدور الذى يمكن أن تلعبه فى اضاءه جو من الأمان النفسى فى مكان العمل، وعلاقة ذلك بقدراتهم الابداعية ، ونظرا لانتشار فيروس كورونا، وعدم موافقة الشركات رسميا على عقد مقابلات متعمقة مع العاملين ، فقد تم اجراء الدراسة من خلال التليفون مع عدد من العاملين بشركات الدراسة، وقد دارت الأسئلة حول ، نمط القيادة السائد ، ومدى احساس العاملين بالأمان النفسى فى العمل، ومدى الحرص على تنمية الأداء الابداعى. وتوصلت الدراسة الاستطلاعية الى : اقتناع العاملين بأن قدراتهم الابداعية ترتبط بمدى حرص القيادة على الهامهم وتحفيزهم على التغيير والتطوير، وتحقيق نوع من التماثل بين أهدافهم ورؤيتهم الشخصية وأهداف ورؤية المنظمة ، وأن قدرتهم على توليد أفكار جديدة ومبتكرة ترتبط بمدى شعورهم بالأمان النفسى فى بيئة العمل ، وحرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون التعرض لأى مشاكل.

٤. مشكلة البحث :

فى ضوء مراجعة الدراسات السابقة، و نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن صياغة الفجوة البحثية فى السؤال البحثى التالى: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على ابداع العاملين بشركات الاتصالات المصرية، وما هو دور الأمان النفسى كمتغير وسيط فى هذه العلاقة ؟

ويندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كالتالى:

- ما مدى التأثير المباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين؟
- ما مدى التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين؟
- ما مدى التأثير المباشر للأمان النفسى على ابداع العاملين؟
- ما مدى التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى كمتغير وسيط؟

٥. أهداف البحث :

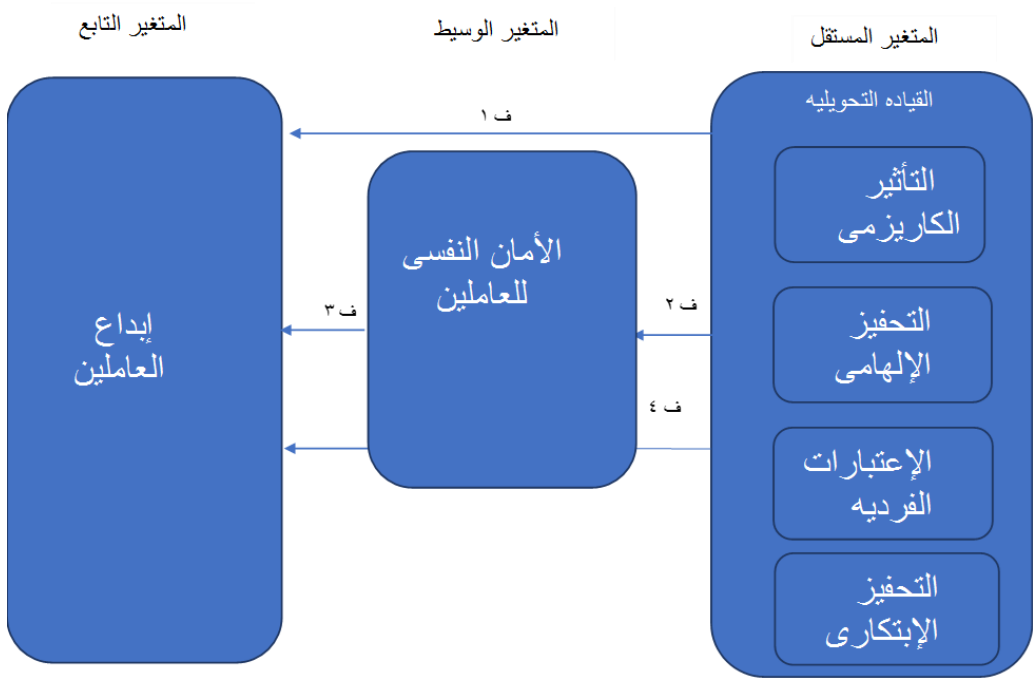
- أ. تحديد التأثير المباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين.
- ب. بيان التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين.
- ج. تحديد التأثير المباشر للأمان النفسى للعاملين على ابداع العاملين.
- د. تحديد التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى كمتغير وسيط.

٦. أهمية البحث:

- أ. يستمد البحث أهميته العلمية من خلال مساهمته فى تضيق الفجوة العلمية التى ظهرت من مراجعة الدراسات السابقة ، حيث اتضح عدم وجود دراسات عربية - على حد علم الباحث - تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة (نمط القيادة التحويلية، الأمان النفسى، ابداع العاملين)، كما أن هناك دراسات محدودة أجنبية تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وكانت نتائجها متباينة.
- ب. يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق ، حيث يساهم قطاع الاتصالات فى تحسين الدخل القومى و الناتج القومى بشكل مباشر و غير مباشر وفقا لأحدث البيانات والتقارير الصادرة عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، فقد حقق قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ناتج محلي يقدر بنحو ٩٣ مليار جنيه خلال عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ مقابل نحو ٨٠.١ مليار جنيه عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، بمعدل نمو بلغ نحو ١٦.٦% فى عام ٢٠١٨/٢٠١٩ مقابل نحو ١٤.١% فى عام ٢٠١٧/٢٠١٨ ، وبلغت نسبة مساهمة القطاع فى الناتج المحلى الإجمالى للدولة نحو ٤% خلال عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ مقابل ٣.٥% فى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ (alborsaanews.com, 2020)

ج. تم إطلاق خدمات الجيل الرابع للمحمول رسمياً ، والتي تتميز بتقديم سرعات عالية للإنترنت وإتاحة خدمات بث الصور والإرسال المرئي دون الحاجة إلى تخزين مؤقت للبيانات فضلاً عن توفير خدمات متطورة للحوسبة السحابية، وبالتالي فإن الاهتمام بتنمية القدرات الابداعية للعاملين بالقطاع أصبح ضرورة حتمية.

٧. نموذج البحث:



شكل (1): نموذج البحث

*المصدر: من اعداد الباحث

٨. منهج البحث

٨.١. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى جميع العاملين بقطاع الاتصالات المصرية بشركات أورنج مصر، وفودافون مصر، واتصالات مصر، والمصرية للاتصالات، بالمركز الرئيسى والفروع بالقاهرة الكبرى، ولقد وقع الاختيار على شركات الاتصالات المصرية نظرا لتوافر الظاهرة محل البحث فى هذه الشركات، حيثت تتميز بيئة العمل بالتغير المستمر، وتعمل تلك الشركات فى ظل منافسة قوية، مما يفرض عليها ضرورة مواكبة التغيرات البيئية وتقديم خدمات تكنولوجية متطورة ومتجددة، وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة فى شتى المجالات (المنتجات، والعمليات، وأساليب وطرق العمل...الخ) لتعزيز قدراتها التنافسية .

وبالرغم من وجود اطار بأسماء وعناوين مجتمع البحث ، الا أن الباحث اضطر الى الاعتماد على عينة غير احتمالية ميسرة، نظرا لصعوبة الوصول لاطار لمجتمع الدراسة، ومن ثم صعوبة الاختيار العشوائى لمفرداته. ونظرا لأن حجم المجتمع يفوق ١٠٠٠٠ مفردة ، فان حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية ٥% يكون ٣٨٤ وقال (بازرعة، ١٩٩٦) وتمثلت نسبة الاستجابة فى ٥٢% بواقع ٢٠٠ مفردة.

٨.٢. متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة فى قياسها :

جدول (١)

متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة فى قياسها

المتغير	نوع المتغير	المقياس
القيادة التحويلية	متغير مستقل	(1999) Avolio & Bass حيث تم قياس القيادة التحويلية من خلال ٢٤ عبارة: 12 - 1 للتأثير الكاريزمى 13- 16 للتحفيز الالهامى 17- 20 للاعتبارات الفردية 21- 24 للتحفيز الابتكارى

Liang et al. (2012) حيث تم قياس الأمان النفسى للعاملين من خلال ٥ عبارات	متغير وسيط	الأمان النفسى للعاملين
Zhou & George (2001) حيث تم قياس ابداع العاملين من خلال ١٢ عبارة	متغير تابع	ابداع العاملين

• المصدر: من اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة.

٨.٣. تصميم وسائل جمع البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة أسئلة هيكلية ، وتم الاعتماد على Google forms لتصميمها وارسالها من خلال رابط للمستقصى منهم، واشتملت القائمة على أربعة أقسام أساسية، يشتمل القسم الأول والثانى والثالث، على عبارات تقيس أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والأمان النفسى، وابداع العاملين) على أن يقوم المستقصى منهم باختيار احدى الاجابات على مقياس فنوى مكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تماما = ٥ ، وغير موافق على الاطلاق = ١، وذلك بالنسبة لمتغيرات القيادة التحويلية والأمان النفسى، وتتراوح بين يحدث دائما = ٥ ، ولا يحدث على الاطلاق = ١ بالنسبة لمتغير ابداع العاملين. على حين يشتمل القسم الرابع على بيانات وظيفية وشخصية للمستقصى منهم .

٨.٤. الأساليب الاحصائية المستخدمة فى البحث:

- اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الاحصائية لاختبار فروض الدراسة كالتالى:
- اختبار ألفا لقياس الثبات والثقة لمتغيرات الدراسة (Reliability)
 - الصدق التمييزي Discriminant validity و الصلاحية التقاربية Convergent validity لقياس الصلاحية

- نمذجه المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling من خلال برنامج Smart PLS V 3.2.2 لاختبار فروض الدراسة
٩. التحليل الاحصائى للبيانات واختبار فروض البحث:
- ٩.١. التوصيف الاحصائى لمتغيرات الدراسة:

جدول (٢)

التحليل الوصفي لعينه الدراسة

النسبة	التكرار		
20.0	40	Etisalat	اسم الشركة التي اعمل بها
44.5	89	Vodafone	
18.0	36	Orang	
17.5	35	We	
66.5	133	الفرع الرئيسي	أعمل في
33.5	67	احد الفروع	
40.0	80	منصب ادارى (أدير عدد من المرؤوسين)	اشغل منصب
60.0	120	منصب غير ادارى	
51.0	102	١٠ فأقل	مدة العمل بالشركة
39.5	79	20 - 11سنة	
9.5	19	أكثر من ٢٠ سنة	
62.5	125	ذكر	النوع
37.5	75	انثي	
37.5	75	20 - 30سنة	الفئة العمرية
40.5	81	31 - 40سنة	
20.0	40	41 - 50سنة	
2.0	4	51 - 60سنة	
100.0	200		الاجمالي

٩.٢ . التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (3)

يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الالتواء	التفرطح
التأثير الكاريزمي	3.7854	0.88624	0.785	-0.766	0.160
التحفيز الالهامي	3.6538	1.01734	1.035	-0.731	-0.007
الاعتبارات الفردية	3.3925	1.11705	1.248	-0.388	-0.741
التحفيز الابتكاري	3.3725	1.11663	1.247	-0.323	-0.791
الامان النفسي	3.6830	0.92041	0.847	-0.331	-0.635
ابداع العاملين	3.8471	0.81597	0.666	-0.500	-0.446

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان :-

المتوسط الحسابي لجميع متغيرات البحث يعكس ميول او قبول المستقضي منهم لجميع ابعادها ، وأن البيانات المستخرجة من عينة الدراسة موزعة توزيعا طبيعيا ، و تعد في الحدود المقبولة لقيم الالتواء والتفرطح حيث (± 3) بالنسبة لقيم الالتواء، (± 1) بالنسبة لقيم التفرطح ومن ثم نجد ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي .

٩.٣ . تحليل الثقة

جدول (4)

يوضح ثبات محاور الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
التأثير الكاريزمي	12	0.936
التحفيز الالهامي	4	0.897
الاعتبارات الفردية	4	0.902
التحفيز ابتكاري	4	0.891

أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسي

د/ نيفين عزت علي & د/ دعاء محمد رستم

0.969	24	القيادة التحويلية
0.77	5	الامان النفسي
0.953	12	ابداع العاملين
0.964	41	الاستبيان ككل

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان :-

قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع المحاور أعلى من 0.6 مما يعني ان المحاور تتسم بالثبات ، و قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.964 وهي اعلي من 0.6 مما يعني ان الاستبيان يتسم بالثبات.

٩.٤ . النموذج النظري للدراسة وتقييمه:

-الصلاحية التقاربية Convergent validity:

جدول(5)

يوضح الصدق التقاربي لمتغيرات النموذج

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج AVE	R Square معامل التحديد
التأثير الكاريزمي	0.591	-
التحفيز الالهامي	0.7674	-
اعتبارات فردية	0.7728	-
تحفيز ابتكاري	0.7548	-
الامان النفسي	0.505	0.2993
ابداع العاملين	0.6655	0.2434

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان :-

قيمة AVE لجميع المحاور اعلي من 0.5 مما يعني ان جميع المتغيرات ذات صلاحية تقاربية للنموذج النظري نظرا لان معامل AVE الخاص بها أكبر من 0.5.

قيمة معامل التحديد 0.2993 أي ان المتغيرات المستقلة(التأثير الكاريزمي، التحفيز الالهامي ، الاعتبارات الفردية، التحفيز الابتكاري) فسرت 30% من الاختلافات الموجودة في متغير الامان النفسي.

قيمة معامل التحديد 0.2434 أي ان المتغيرات المستقلة(التأثير الكاريزمي، التحفيز الالهامي ، الاعتبارات الفردية، التحفيز الابتكاري، الامان النفسي) فسرت 24% من الاختلافات الموجودة في متغير ابداع العاملين.

الصدق التمييزي Discriminant validity:

جدول(6)

يوضح الصدق التمييزي

6	5	4	3	2	1	
0	0	0	0	0	(0.816)	ابداع العاملين
0	0	0	0	(0.878)	0.3779*	الاعتبارات الفردية
0	0	0	(0.711)	0.4965*	0.3483*	الامان النفسي
0	0	(0.769)	0.4952*	0.829*	0.4395*	التأثير الكاريزمي
0	(0.869)	0.765*	0.5272*	0.8417*	0.418*	التحفيز الابتكاري
(0.876)	0.7345*	0.8452*	0.4435*	0.8017*	0.4422*	التحفيز الالهامي

*معنوي عند مستوي $\alpha=0.05$ ، القيمة بين الاقواس هي جذر AVE

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان :-

هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين (التأثير الكاريزمي، التحفيز الابتكاري، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية) و ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة الارتباط بين (0.4422-0.3779).

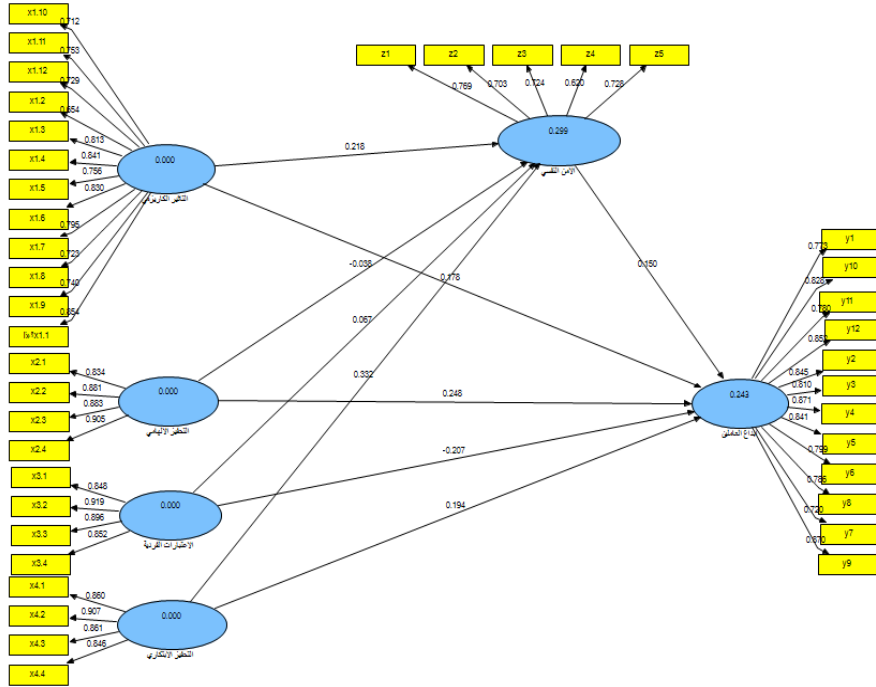
أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسي

د/ نيفين عزت علي & د/ دعاء محمد رستم

هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين (التأثير الكاريزمي، التحفيز الابتكاري، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية) و الامان النفسي حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة الارتباط بين (0.5272-0.4435).

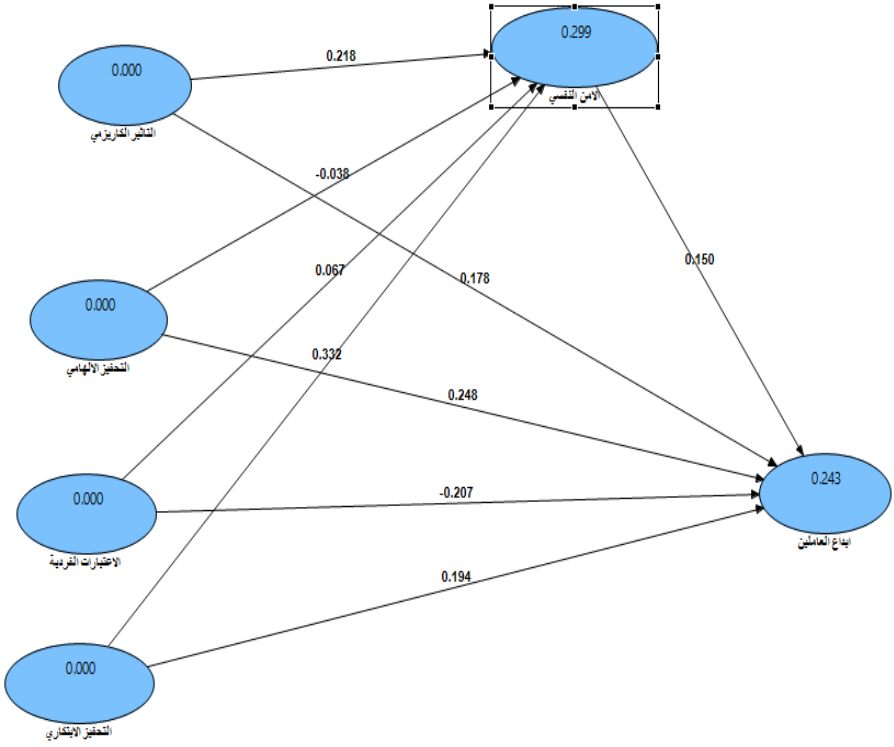
هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الامان النفسي و ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة الارتباط 0.3483 .

وفيما يلي (نموذج القياس) باستخدام برنامج smart pls ، و شكل يوضح نموذج الدراسة اعتمادا على نمذجة المعادلات الهيكلية



شكل (٢)

Measurement Model نموذج القياس



شكل (٣)

شكل يوضح نموذج الدراسة وفقا لنمذجة المعادلات الهيكلية

٩.٥ . اختبار فروض الدراسة :

جدول (7)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

القرار	المعنوية	التأثير الاجمالي	التأثير الغير مباشر	التأثير المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول	0.001	0.455	0.094	0.361	ابداع العاملين	القيادة التحويلية
قبول	0.007	0.2112	0.0332	0.178	ابداع العاملين	التأثير الكاريزمي
قبول	0.001	0.25	0.002	0.248	ابداع العاملين	التحفيز الالهامي
رفض	0.2	-0.1969	-0.1762	-0.0207	ابداع العاملين	اعتبارات فردية
قبول	0.001	0.2443	0.0503	0.194	ابداع العاملين	تحفيز ابتكاري
قبول	0.001	0.536	0	0.536	الامان النفسى	القيادة التحويلية
قبول	0.004	0.218	0	0.218	الامان النفسى	التأثير الكاريزمي
قبول	0.392	-0.038	0	-0.038	الامان النفسى	التحفيز الالهامي
قبول	0.061	0.067	0	0.067	الامان النفسى	اعتبارات فردية
رفض	0.001	0.332	0	0.332	الامان النفسى	تحفيز ابتكاري
قبول	0.001	0.176	0	0.176	ابداع العاملين	الامان النفسى

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان :-

الفرض الرئيسي الاول ف١، والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين

أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين، حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.361 أي انه كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.361، ولقد جاءت نتائج اختبار الفروض الفرعية التالية كما يلي :

قبول الفرض الفرعي الأول ف١/١، والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للتأثير الكاريزمي على ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$

وقيمة المعامل 0.178 أي انه كلما زاد التأثير الكاريزمي بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.178.

قبول الفرض الفرعي الثاني ١/٢، والذي ينص على :يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للتحفيز الالهامي على ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.248 أي انه كلما زاد التحفيز الالهامي بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.248.

رفض الفرض الفرعي الثالث ١/٣، والذي ينص على : يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للاعتبارات الفردية على ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اكبر من $\alpha=0.05$.

قبول الفرض الفرعي الرابع ١/٤، والذي ينص على : يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للتحفيز الابتكاري على ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.194 أي انه كلما زاد التحفيز الابتكاري بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.194.

تأسيسا على ما تقدم ،يتم قبول الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية باستثناء الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الرئيسي الثاني ف ٢ ، والذي ينص على : يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين.

أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للقيادة التحويلية على الامان النفسى للعاملين ، حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.536 أي انه كلما زاد التحفيز الابتكاري بوحدة واحدة زاد الامان النفسى للعاملين بمقدار 0.536 ، ولقد جاءت نتائج اختبار الفروض الفرعية التالية كما يلي :

قبول الفرض الاول الفرعي ف ٢/١ والذي ينص على :يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للتأثير الكاريزمي على الامان النفسى للعاملين حيث قيمة المعنوية اقل من

$\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.218 أي انه كلما زاد التأثير الكاريزمي بوحدة واحدة زاد الامان النفسي بمقدار 0.218.

رفض الفرض الثاني الفرعي ف ٢/٢ والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للتحفيز الالهامي على الامان النفسي للعاملين حيث قيمة المعنوية اكبر من $\alpha=0.05$.

قبول الفرض الثالث الفرعي ف ٢/٣ والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للاعتبارات الفردية على الامان النفسي للعاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.067 أي انه كلما زادت الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة زاد الامان النفسي بمقدار 0.067.

قبول الفرض الرابع الفرعي ف ٢/٤ والذي ينص على : يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للتحفيز الابتكاري على الامان النفسي للعاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.332 أي انه كلما زاد التحفيز الابتكاري بوحدة واحدة زاد الامان النفسي بمقدار 0.332.

وتأسيسا على ما تقدم، يتم قبول الفرض الثاني باستثناء الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الرئيسي الثالث ف ٣ ، والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للأمان النفسي للعاملين على ابداع العاملين

أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي موجب مباشر للأمان النفسي للعاملين على ابداع العاملين حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.176 أي انه كلما زاد الامان النفسي بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.176.

الفرض الرئيسي الرابع ف ٤ ، والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسي للعاملين كمتغير وسيط

أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.094 أي انه كلما زاد القيادة التحويلية بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.094، ولقد جاءت نتائج اختبار الفروض الفرعية التالية كما يلي :

قبول الفرض الاول الفرعي ف ٤/١ والذى ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر للتأثير الكاريزمي على ابداع العاملين من خلال الامان النفسى للعاملين كمتغير وسيط حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.0332 أي انه كلما زاد التأثير الكاريزمي بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.0332 مع وجود الامان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

قبول الفرض الثاني الفرعي ف ٤/٢ والذى ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر للتحفيز الالهامي على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.002 أي انه كلما زاد التحفيز الالهامي بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.002 مع وجود الامان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

رفض الفرض الثالث الفرعي ف ٤/٣ والذى ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر للاعتبارات الفردية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط حيث قيمة المعنوية اكبر من $\alpha=0.05$.

قبول الفرض الرابع الفرعي ف ٤/٤ والذى ينص على: يوجد تأثير معنوي موجب غير مباشر للتحفيز الابتكاري على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى للعاملين كمتغير وسيط حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$ وقيمة المعامل 0.0503 أي انه كلما زاد التحفيز الابتكاري بوحدة واحدة زاد ابداع العاملين بمقدار 0.0503 مع وجود الامان النفسى للعاملين كمتغير وسيط.

وتأسيسا على ما تقدم، يتم قبول الفرض الرابع باستثناء الفرض الفرعي الثالث .

٩.٦. اختبار الفروق المعنوية:

جدول (٨)

الفروق بين نوع الشركة (We، Orang، Vodafone، Etisalat) طبقاً للتأثير الكاريزمي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الابتكاري، الامان النفسي، ابداع العاملين) باستخدام اختبار "تحليل التباين" تحليل الفروق بين اكثر من عينتين مستقلتين

المتغيرات	العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة احصاء الاختبار	مستوي الدلالة	النتيجة
التأثير الكاريزمي	Etisalat	40	3.6000	0.92819	4.0512	0.008	دالة
	Vodafone	89	3.9700	0.80376			
	Orang	36	3.8796	0.76751			
	We	35	3.4310	1.03048			
التحفيز الالهامي	Etisalat	40	3.5563	1.06291	1.8808	0.1341	غير دالة
	Vodafone	89	3.8006	0.97131			
	Orang	36	3.7014	0.95210			
	We	35	3.3429	1.10328			
اعتبارات فردية	Etisalat	40	3.2438	1.00557	2.2185	0.0873	غير دالة
	Vodafone	89	3.5225	1.10245			
	Orang	36	3.5833	1.06066			
	We	35	3.0357	1.26483			
تحفيز ابتكاري	Etisalat	40	3.2813	1.07296	1.1608	0.3259	غير دالة
	Vodafone	89	3.4831	1.10641			
	Orang	36	3.4653	1.11187			
	We	35	3.1000	1.18694			
الامان النفسي	Etisalat	40	3.4850	1.03566	1.6281	0.1842	غير دالة
	Vodafone	89	3.7978	0.83530			
	Orang	36	3.7833	0.95782			
	We	35	3.5143	0.92582			
ابداع العاملين	Etisalat	40	3.9229	0.83363	1.5865	0.1939	غير دالة
	Vodafone	89	3.8118	0.83054			
	Orang	36	3.6528	0.79819			
	We	35	4.0500	0.75250			

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان :-

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين نوع الشركة (Vodafone، Etisalat ، We، Orang) طبقا للتأثير الكاريزمي حيث قيمة المعنوية اقل من $\alpha=0.05$.

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين نوع الشركة (Etisalat ، Vodafone، We، Orang) طبقا (للتحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الابتكاري، الامن النفسى، ابداع العاملين) حيث قيمة المعنوية اكبر من $\alpha=0.05$.

١٠. مناقشة نتائج اختبارات الفروض:

- أ. حققت الدراسة اضافة علمية، حيث أثبتت صحة النموذج النظرى، وأوضحت الكيفية التى من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الابداع ، وذلك من خلال الأمان النفسى للعاملين – باستثناء بعد الاعتبارات الفردية - . وقد يرجع السبب فى ذلك الى بيئة العمل بشركات الاتصالات وماتتسم به من تطورات تكنولوجية مستمرة ،وزيادة حدة المنافسة ، مما أدى الى اهتمام المسؤولين بتلك الشركات باستقطاب عمالة المعرفة ، وحرصت هذه العمالة - قبل القيادات - على تنمية معارفها وقدراتها ومواكبة كل ما هو جديد فى مجال تكنولوجيا الاتصالات ، خاصة مع انتشار برامج التعليم عن بعد.
- ب. أظهرت النتائج قبول الفرض الرئيسى الأول وفروضه الفرعية – ماعدا الفرض الفرعى ١/٣ والخاص ببعد الاعتبارات الفردية – لوجود تأثير معنوى موجب مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين، ومن ثم ساعدت الدراسة على حسم الجدال العلمى حول تأثير القيادة التحويلية على ابداع العاملين ، حيث اتجهت نتائج معظم الدراسات نحو وجود تأثير معنوى ، (Jyoti & Dev, 2015; Zacher & Johnson, 2015; Henker et al., 2015; Bai et al., 2016; Khalili, 2016; Suifan et al., 2018 ; Kark et al.,2018; Tse et al.,2018) على حين أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود تأثير غير معنوى (Ma & Jiang , 2018; Li et al., 2015)

ج. أظهرت النتائج قبول الفرض الرئيسى الثانى وفروضه الفرعية – ماعدا الفرض الفرعى ٢/٢ والخاص ببعء التحفيز الالهامى – لوجود تأثير معنوى موجب مباشر للقيادة التحويلية على الأمان النفسى للعاملين، ومن ثم تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات (Sharifirad, 2013; Winarto, 2018; Kang , 2019; Moin et al., 2020)

د. أظهرت النتائج قبول الفرض الثالث لوجود تأثير معنوى موجب مباشر للأمان النفسى للعاملين على ابداع العاملين، ومن ثم تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات (Carmeli et al., 2014; Wang et al., 2018; Yang et al., 2019; Lee, 2020)

ه. أظهرت النتائج قبول الفرض الرئيسى الرابع وفروضه الفرعية – ماعدا الفرض الفرعى ٤/٣ والخاص ببعء الاعتبارات الفردية – لوجود تأثير معنوى موجب غير مباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين، من خلال الأمان النفسى كمتغير وسيط، و تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات (Carmeli et al. 2014; Li et al. 2015; Zhou & pan, 2015)

و. أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية بين نوع الشركة (Etisalat، We، Orang،Vodafone) طبقا (للتحفيز الالهامى، أو الاعتبارات الفردية، أو التحفيز الابتكارى، أو الامن النفسى، أو ابداع العاملين) مما يعنى عدم تأثير نوع الملكية على الممارسات التنظيمية والفردية، بينما توجد اختلافات معنوية طبقا للتأثير الكاريزمى، وقد يفسر ذلك فى ضوء اختلاف الثقافات ما بين شركات الدراسة .

١١. توصيات البحث:

فى ضوء النتائج التى توصلت اليها الدراسة يوصى الباحث بالآتى:

أ. توجيه المديرين والمشرفين بالشركات محل الدراسة الى تبنى سلوك القيادة التحويلية لما له من دور ايجابى على ابداع العاملين، ويمكن تفعيل تلك التوصية من خلال عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية لجميع

المستويات الادارية ، وتعريفهم بالأنماط المختلفة للقيادة، ودور نمط القيادة التحويلية فى تعزيز الابداع ، من خلال كونها نموذج يحتذى به فى أخلاقيات العمل، ومن خلال دورها فى تحفيز والهام التابعين ، وتحقيق التماثل بين أهداف ورؤية الشركة وأهداف ورؤية العاملين.

ب. حث المديرين والمشرفين بالشركات محل الدراسة على خلق بيئة عمل امنة ، ونشر الأمان النفسى بين العاملين ، بما يمكنهم من حرية التعبير عن ارائهم ومقترحاتهم وأفكارهم وتقديم حلول مبتكرة ، دون تحمل أى درجة من المخاطرة، ومن ثم تنمية سلوكهم الابداعى، ويمكن تفعيل هذه التوصية من خلال، تصميم برامج تنمية وتطوير للقيادات تهدف الى زيادة معارفهم ومهاراتهم بكيفية توفير بيئة نفسية امنة للتابعين ، ويمكن الاستعانة فى ذلك بمبادئ علم النفس الاجتماعى .

ج. تدعيم وتنمية السلوك الابداعى للعاملين ، ويمكن تفعيل هذه التوصية من خلال : زيادة قدراتهم الابداعية بتصميم البرامج التدريبية التى تعزز نواحي القوة ، وتقوى نواحي الضعف لديهم ، وزيادة رغبتهم الابداعية ، من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وتوفير بيئة نفسية امنة.

د. يتعين على ادارات الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة ، تصميم واجبات وظيفية مرنة بما يسمح للعاملين بالنمو والتعلم ، وتطوير طرق استخدام المعرفة مثل: التمكين ومشاركة العاملين.

١٢. حدود الدراسة والبحوث المستقبلية:

أ. اقتصر مجتمع الدراسة على جميع العاملين بشركات الاتصالات المصرية بالقاهرة الكبرى، ويوصى الباحث باعادة القيام بنفس الدراسة على مستوى جميع مراكز وفروع شركات الاتصالات المصرية بكافة محافظات الجمهورية.

ب. اعتمدت الدراسة على عينة غير احتمالية نظرا لصعوبة التوصل الى اطار لمجتمع الدراسة ، ويوصى الباحث باعادة القيام بنفس الدراسة

- باستخدام عينة احتمالية عشوائية متناسبة- حتى يمكن تعميم النتائج – وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية القطاع الخاص، على أساس اجمالى عدد العاملين بكل شركة.
- ج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى، ويقترح الباحث الاعتماد على المنهج الوصفى التحليلى المقارن، وذلك باعادة القيام بنفس الدراسة بالتطبيق على احدى شركات الاتصالات الخاصة، والشركة المصرية للاتصالات كشركة مساهمة مصرية عامة، وتحديد التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية على ابداع العاملين من خلال الأمان النفسى باختلاف قطاع التطبيق – حيث لم يقم الباحث سوى باختبار معنوية الفروق بين شركات الدراسة طبقا لمتغيرات الدراسة نظرا لانخفاض نسبة الاستجابة بالشركة المصرية للاتصالات -.
- د. اهتمت الدراسة بقياس كل من: متغير الأمان النفسى ومتغير ابداع العاملين ، على مستوى الفرد، ويوصى الباحث باعادة القيام بنفس الدراسة على مستوى فرق العمل، وبالتطبيق على قطاعات اخرى تعمل بنظام فرق العمل.
- هـ. اقتصرت الدراسة على بحث مدى وجود تأثير للقيادة التحويلية على ابداع العاملين، ويقترح الباحث دراسة المتغيرات الاخرى التى يمكن أن تؤثر على ابداع العاملين، مثل: الوفاء بالعقد النفسى، التمكين النفسى، التماثل التنظيمى.
- و. اقتصرت الدراسة على متغير الأمان النفسى كمتغير وسيط لتفسير كيفية تأثير القيادة التحويلية على ابداع العاملين ، ويقترح الباحث استخدام متغيرات وسيطة اخرى لتفسير العلاقة مثل: صوت الموظف، رضا العاملين، الارتباط الوظيفى.... الخ.

١٣. المراجع:

مراجع عربية:

- بازعة، محمود صادق (١٩٩٦)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة: دار النها العربية.

مراجع أجنبية:

- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Ahmed, S., & Ansari, J. (2020). What leads to Employee Engagement in Pharmaceutical Sector of Pakistan?. *Journal of Management and Research*, 7(1), 161-183
- Ahmed, S., & Ansari, J. (2020). What leads to Employee Engagement in Pharmaceutical Sector of Pakistan?. *Journal of Management and Research*, 7(1), 161-183. القيادة

- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125-132.
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125-132.
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 15(1), 38.
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 15(1), 38.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Jilani, M. M. A. K., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250
- Barling, J., Akers, A., & Beiko, D. (2018). The impact of positive and negative intraoperative surgeons' leadership behaviors on surgical team performance. *The American Journal of Surgery*, 215(1), 14-18.

- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Employee creativity: A compulsory factor in organizations. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(2), 242-247.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(24), 243-249.
- Chandra, L. R., & Nawangwulan, I. M. THE ACCOUNTABILITY OF LEADERSHIP: AN EMPIRICAL STUDY AT PT. OPCO INDONESIA.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of psychology, 150*(7), 866-880.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of occupational and organizational psychology, 86*(1), 22-49.
- Cooper, D. (2015). Effective safety leadership: Understanding types & styles that improve safety performance. *Professional Safety, 60*(02), 49-53.
- Curcuruto, M., Mearns, K. J., & Mariani, M. G. (2016). Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions, nomological network and external validity. *Safety science, 87*, 144-155.
- Dartey-Baah, K., & Addo, S. A. (2018). Charismatic and corrective leadership dimensions as antecedents of employee safety behaviours. *Leadership & Organization Development Journal*.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management, 19*(1), 23-36.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management, 19*(1), 23-36.

- Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E., & Farris, J. (2013). Relationship between leadership and characteristics of learning organizations in deployed military units: An exploratory study. *Administrative Sciences*, 3(3), 143-165.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

-
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K. I. M., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78(1), 271-287
 - Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
 - Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247.
 - Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247
 - Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2012). Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Educational Change*, 13(1), 67-94

- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology, 103*(3), 313.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*.
- KANG, J. P. T. (2019). Transformational leadership and follower risk-taking: Examining the effects of psychological safety and power distance orientation.
- KANG, J. P. T. (2019). Transformational leadership and follower risk-taking: Examining the effects of psychological safety and power distance orientation.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology, 88*(2), 246.
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: the role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology, 67*(1), 186-224.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*

- Kumako, S. K., & Asumeng, M. A. (2013). Transformational leadership as a moderator of the relationship between psychological safety and learning behaviour in work teams in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 00-00.
- Lee, Donghwan (2020). *A Study on the Effectiveness of Empowering Leadership on Subordinates' Creative Performance*. Unpublished Ph.D. thesis. Seoul National University.
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of business research*, 68(6), 1149-1156.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Liu, C. E., Yu, S., Chen, Y., & He, W. (2020). Supervision Incivility and Employee Psychological Safety in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 840.
- Liu, K., & Ge, Y. (2020). How psychological safety influences employee creativity in China: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1-7
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2020). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 1-9.

- Molnar, M. M., Schwarz, U. V. T., Hellgren, J., Hasson, H., & Tafvelin, S. (2019). Leading for safety: a question of leadership focus. *Safety and health at work*, 10(2), 180-187
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, Thailand. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121-129.
- Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, Thailand. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121-129.
- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Liaw, D. (2020). *Promoting Employee Creativity: The Practices Of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, And Task Conflict Behaviour On Start-Up Business In Indonesia* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).

- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Liaw, D. (2020). *Promoting Employee Creativity: The Practices Of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, And Task Conflict Behaviour On Start-Up Business In Indonesia* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives, 1*(3), 198-225.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity. *Management Research Review*.
- Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management, 57*(1), 145-157
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership, 1741143220932582*.

- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers’ innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220932582.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, 9, 172
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(2), 313-321.

-
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
 - Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
 - Winarto, M. (2018, January). The Effect of Transformational Leadership on Team Satisfaction: The Mediating Effect of Psychological Safety. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press.
 - Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2019). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 1-12.
 - Zacher, H., & Johnson, E. (2015). Leadership and creativity in higher education. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1210-1225.
 - Zhang, P., & Gheibi, S. (2015). From intrinsic motivation to employee creativity: The role of knowledge integration and team psychological safety. *European Scientific Journal*, 11(11).

- Zhang, Q., Hu, H., & Wang, C. (2020). Negative mood and employee voice: The moderating role of leadership. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(1), 1-10.
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting creativity at work: The role of problem-solving demand. *Applied psychology*, 61(1), 56-80

١٤. الملاحق :

ملحق (١) قائمة الأسئلة:

موضوع البحث "أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى"

يقوم الباحث باجراء بحث حول "أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى". ويهدف

البحث الى معاونة الادارة على تحسين فعالية الأداء وتحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشرى. ويطمع الباحث فى تعاونكم الصادق عند ملء القائمة، ويأمل فى تحرى الدقة والموضوعية عند الاجابة على كل سؤال. وأود أن أوضح لسيادتكم أن ما تقدمونه من معلومات واءاء سيكون موضع السرية التامة، ولن يستخدم الا لغرض البحث العلمى فقط. خالص شكرى على حسن تعاونكم، مع تمنياتى بمزيد من التقدم والازدهار لشركتكم.

القسم الأول:

يهدف هذا القسم الى التعرف على تقييمك لرئيسك المباشر فى العمل. وأمام سيادتكم عدة عبارات، لها مقياس يتدرج من ١ = غير موافق على الاطلاق، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، و ٥ = موافق بشده. برجاء اختيار الاجابة التى تعبر عن رأيك .

العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	بدون رأي محدد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق علي الإطلاق (١)
1. أشعر بالفخر تجاه رئيسى فى العمل.					
2. يهتم رئيسى فى العمل بتغليب مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.					

أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى

د/ نيفين عزت علي & د/ دعاء محمد رستم

					3. أشعر بالاحترام تجاه رئيسى فى العمل.
					4. رئيسى فى العمل رمزاً للقوة والثقة.
					5. يؤكد رئيسى فى العمل على الالتزام بالقيم وأخلاقيات المهنة عند انجاز العمل.
					6. يمثل رئيسى فى العمل نموذجاً يحتذى به فى الأخلاقيات.
					7. يأخذ رئيسى فى اعتباره النواحي الأخلاقية عند اتخاذ القرارات. (مثال : عدم التحيز)
					8. يؤكد رئيسى فى العمل على أهمية ادراك جميع العاملين لرسالة الشركة
					9. يحدثنى رئيسى فى العمل بتفاؤل عن المستقبل (مثال : تحقيق الأهداف)
					10. يتحلى رئيسى فى العمل بدرجة عالية من الثقة فى النفس.
					11. يتحدث رئيسى فى العمل بحماس عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
					12. يثير رئيسى فى العمل انتباهى نحو القضايا الهامة المتعلقة بالعمل.
					13. يشجئنى رئيسى فى العمل على اقتراح أساليب أو طرق غير تقليدية لحل مشاكل العمل.

أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى

د/ نيفين عزت علي & د/ دعاء محمد رستم

					14. يهتم رئيسى فى العمل بالاستماع الى وجهات النظر المختلفة عند حل مشاكل العمل.
					15. يقترح رئيسى فى العمل طرقا جديدة لأداء مهام العمل.
					16. يشجعى رئيسى فى العمل على النظر الى المشكلة من زوايا مختلفة
					17. يهتم رئيسى بكل فرد يعمل معه.
					18. يهتم رئيسى فى العمل بتنمية نقاط القوة لدى.
					19. رئيسى فى العمل دائم الاهتمام بالتدريب لتنمية قدراتى ومهاراتى فى العمل.
					20. يراعى رئيسى فى العمل الاختلافات الفردية بينى وبين زملائى.
					21. يوضح لى رئيسى فى العمل المكافآت التى يمكننى الحصول عليها عند تحقيقى لمعايير الأداء المتوقعة.
					22. كلما بذلت جهدا أكبر فى العمل ، أجد دعما من رئيسى فى المقابل.
					23. يقدم لى رئيسى فى العمل المكافآت مقابل انجازاتى فى العمل.
					24. يعترف رئيسى فى العمل بانجازاتى.

القسم الثاني :

يهدف هذا القسم الى التعرف على مدى شعورك بالأمان النفسى فى مكان العمل .أمام سيادتكم عدة عبارات ،لها مقياس يتدرج من ١ = غير موافق على الاطلاق، ٢ = غير موافق ، ٣ = محايد، ٤ = موافق، و ٥ = موافق بشده. برجاء اختيار الاجابة التى تعبر عن رأيك.

العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	بدون رأي محدد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق علي الإطلاق (١)
١. لا أخاف من التعبير عن ما يدور بذهنى فى المناقشات المتعلقة بالعمل.					
٢. أخاف من التعبير عن ارائى أو مقترحاتى فى المناقشات المتعلقة بالعمل .					
٣. أشعر بالتهديد فى بيئة العمل من حولى عند التعبير عن مقترحاتى أو ارائى.					
٤. لا توجد مشكلة عند اختلافى فى وجهات النظر مع زملائى بالعمل.					
٥. أخشى أن التعبير عن أفكارى فى مكان العمل يسبب لى الضرر.					

القسم الثالث :

يهدف هذا القسم الى التعرف على مدى تكرار قيامك بالسلوكيات التالية فى العمل . وأمام سيادتكم عدة عبارات ، لها مقياس يتدرج من ١ = لا يحدث على الإطلاق، ٢ = يحدث نادرا ، ٣ = يحدث أحيانا، ٤ = يحدث غالبا، و ٥ = يحدث دائما . برجاء اختيار الاجابة التى تعبر عن رأيك.

لا يحدث علي الإطلاق (١)	يحدث نادرا (٢)	يحدث أحيانا (٣)	يحدث غالبا (٤)	يحدث دائما (٥)	العبارات
					١. أقترح طرقا جديدة لتحقيق الأهداف المطلوبة منى.
					٢. أطرح أفكارا جديدة وعملية لتحسين أداء العمل.
					٣. أبحث عن الأفكار الجديدة فى مجال : التكنولوجيا، أو العمليات التشغيلية، أو أساليب وطرق العمل، أو المنتجات.
					٤. أقترح طرقا جديدة لتحسين جودة أداء العمل.
					٥. أكون مصدرا جيدا للأفكار المبدعة.

أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى

د/ نيفين عزت علي & د/ دعاء محمد رستم

					٦. أروج أفكارى الابداعية للآخرين.
					٧. أعرض أفكارى الابداعية على المشرفين على فى العمل ، عندما تتاح لى الفرصة .
					٨. أقوم بوضع خطط وجداول مناسبة لتنفيذ أفكارى الجديدة.
					٩. يكون لدى أفكارا جديدة ومبتكرة فيما يتعلق بالعمل.
					١٠. يمكننى التوصل الى حلول ابداعية للمشاكل التى تواجهنى فى العمل.
					١١. يكون لدى منهجا جديدا فى التعامل مع المشاكل التى تواجهنى فى العمل.
					١٢. أقترح طرقا أو أساليب جديدة لأداء مهام العمل.

أثر القيادة التحولية على ابداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسى

د/ نيفين عزت علي & د/ دماء محمد رستم

القسم الرابع :

برجاء اختيار الاجابة التي تعبر عن سيادتك :

الاختيارات	السؤال
Orange <input type="radio"/>	١ - اسم الشركة التي أعمل به
Vodafone <input type="radio"/>	
We <input type="radio"/>	
Etisalat <input type="radio"/>	
المركز الرئيسي <input type="radio"/>	٢ - أعمل فى
أحد الفروع <input type="radio"/>	
ادارى (أدير عدد من المرؤوسين) <input type="radio"/>	٣ - أشغل منصب
غير ادارى <input type="radio"/>	
10 فأقل <input type="radio"/>	٤ - مدة العمل بالشركة
سنة 11 - 20 <input type="radio"/>	
أكثر من 20 سنة <input type="radio"/>	
ذكر <input type="radio"/>	٥ - النوع
أنثى <input type="radio"/>	
سنة 20 - 30 <input type="radio"/>	٦ - الفئه العمريه
سنة 31 - 40 <input type="radio"/>	
سنة 41 - 50 <input type="radio"/>	
سنة 51 - 60 <input type="radio"/>	