



أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة

إعداد

د. حسام أحمد حنفي محمود

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة القاهرة

Hussam_ahmed@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمود، حسام أحمد حنفي (٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(٢)٣، ٤١٨-٣٥٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري لقدرات

التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة

د. حسام أحمد حنفي محمود

المستخلص

الهدف: في ظل الأهمية المتزايدة للابتكار المقتصد في تطوير المنظمات في البلدان النامية والناشئة، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في الابتكار المقتصد. كما يُعمق البحث فهم الإلانات التي قد تُعزز هذا النوع من الابتكار من خلال دراسة الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

التصميم/المنهجية: اعتمد البحث على استخدام منهجية البحث المختلطة، حيث تم إجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلات المتعمقة شبه الهيكلية مع ١٧ عضواً من الفريق الطبي في خمسة مستشفيات تابعة لجامعة القاهرة، هذا بالإضافة إلى القيام بدراسة كمية وذلك بتوزيع ٤٠٦ استبانة خضع منها للتحليل الإحصائي ٣٧٢ بنسبة ٩١٪ وذلك عن طريق عينة عشوائية طبقية من الكادر الطبي في هذه المستشفيات. وفي ضوء مشكلة البحث ومن خلال نظرية المستويات العليا، تم صياغة أربعة فروض لاختبار العلاقات المتوقعة. وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS & Smart PLS).

النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على قدرات التعلم التنظيمي والابتكار المقتصد. وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن قدرات التعلم التنظيمي لها أثر إيجابي في الابتكار المقتصد. كما أظهرت النتائج أن قدرات التعلم التنظيمي تعمل كوسيط جزئي، حيث تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

الأثار المترتبة على البحث: ساهم هذا البحث في تعزيز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي لقدرات التعلم التنظيمي. كما ساعد في سد الفجوات البحثية وتقديم رؤى ملهمة في مجال إدارة الرعاية الصحية، موضحاً كيفية تعزيز القيادة التحويلية للابتكار المقتصد بشكل مباشر وغير مباشر من خلال دور قدرات التعلم التنظيمي كوسيط تفسيري.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، قدرات التعلم التنظيمي، الابتكار المقتصد، مستشفيات جامعة القاهرة

١. المقدمة

يُعد الابتكار عنصراً حيوياً في تعزيز التنافسية، حيث يُعتبر محركاً رئيساً للتنمية الاقتصادية (Lei et al., 2019). وقد أكد الباحثون على أن الابتكار يُعد قدرة ديناميكية تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على تلبية احتياجات العملاء، والبقاء في صدارة المنافسة، ومواءمة نقاط قوتها مع الفرص السوقية للاستفادة منها (Yang et al., 2018; Lei et al., 2021). ويعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على قدرتها على الابتكار، مما يمنحها مرونة وفعالية أكبر في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Shafique et al., 2019). وبناءً على ذلك، يواصل الباحثون والممارسون استكشاف حلول عملية لتعزيز قدرة المنظمات على الابتكار، مما يفتح آفاقاً واعدة للمستقبل.

وفي قطاع الرعاية الصحية، تلعب القيادة دورًا محوريًا. ولم يعد من المقبول أن يقلل المتخصصون في الرعاية الصحية من أهمية القيادة الفعالة (Raoush, 2022)؛ حيث قام القادة خلال السنوات الأخيرة باتخاذ خطوات ملحوظة نحو تبني نهج أكثر تركيزًا على العملاء عند تقديم خدماتهم (Edmunds, 2019). ويتمتع قادة الرعاية الصحية بصفات تتيح لهم خلق رؤية واضحة، والتفكير بشكل استباقي، وتعزيز التواصل المفتوح داخل المنظمة وخارجها (Gopee & Galloway, 2017). وتتطلب قيادة الرعاية الصحية المستقبلية إنشاء منظمات صحية تُركز على العميل، مع الاهتمام بالجوانب الرئيسة التي تسهم في التغيير المستمر للمنظمات. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر الشفافية فيما يتعلق بتسعير الخدمات وجودة البيانات والتكنولوجيا المستخدمة في خدمة المرضى (O'Brien & Mattison, 2016).

وبسبب جائحة كوفيد-١٩، عمل قادة الرعاية الصحية على تعزيز مناخ استراتيجي يركز على الابتكار والجودة والكفاءة (Haque, 2021). وبالإضافة إلى ذلك، ساعد تقدم التكنولوجيا في تحسين أنظمة الرعاية الصحية وزيادة فعاليتها. ومع ذلك، تظل السلع والخدمات القائمة على هذه التكنولوجيا الجديدة متاحة في الغالب للبلدان الأكثر ثراءً، حيث يتم تطبيق أسعار أعلى لتعويض التكاليف المرتبطة بمراحل البحوث والتطوير. وفي النهاية، تبدأ المنافسة ووفورات الحجم في دفع الأسعار إلى الانخفاض (Sarkar & Mateus, 2022). إلا أن هذه التكنولوجيا الحديثة لا تزال بعيدة المنال بالنسبة لعدد كبير من سكان العالم، خاصة في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط أو للفقر في البلدان ذات الدخل المرتفع. ولذلك، يمكن أن يؤدي الابتكار المقتصد دورًا محوريًا في تحسين مستوى الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم.

وفي المنظمات اليوم، يُعتبر الابتكار قوة دافعة أساسية للمنافسة وأداة حيوية للبقاء في سياق الأعمال العالمية (Le & Lei, 2019). وفي الأسواق الناشئة والنامية، أدت القيود على الموارد إلى دفع المنظمات لإعادة تقييم استراتيجيات الابتكار الخاصة بها. ومن بين هذه الاستراتيجيات، أصبح الابتكار المقتصد أحد أكثر الأساليب ملائمة وفعالية لهذه المنظمات (Dost et al., 2019). ويُعتبر الابتكار المقتصد حلًا فعالًا في بيئات تعاني من نقص الموارد، حيث يتم تطوير سلع أو خدمات أو نماذج أعمال على الرغم من القيود المالية أو التكنولوجية أو المادية، مما يؤدي إلى تقديم حلول أرخص بكثير مقارنة بالمنافسون، وبالتالي تعزز الفوائد الاقتصادية لهذا النوع من الابتكار (Hossain et al., 2018). وبالإضافة إلى ذلك، يُعد الابتكار المقتصد حلًا فعالًا لتحقيق التنمية المستدامة، خصوصًا من حيث التأثيرات الاجتماعية، والفوائد البيئية، وفرص العمل (Pansera, 2018). مما يبرز أهمية استكشاف الإلانات الرئيسة لتعزيز هذا النوع من الابتكار (Juhro & Aulia, 2019).

وتُبرز نظرية المستويات العليا (Upper Echelons Theory (UET أهمية دور مديري الإدارة العليا في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات ونجاحها (Hambrick & Mason, 1984). ويستكشف البحث الحالي العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد. ويتمتع القادة التحويليون بمكانة فريدة تُتيح لهم دعم الابتكار المقتصد، حيث يعمل تأثيرهم الاستراتيجي على تحفيز القرارات التي توازن بشكل فعال بين الاهتمامات المجتمعية، والبيئية، والتنظيمية. ومن خلال إعطاء الأولوية لهذه العناصر، يُمهّدون الطريق لحلول مبتكرة تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد والمسؤولية الاجتماعية (Lei et al., 2021).

ووفقاً لدراسة (Juhro & Aulia, 2019)، فإن قدرة المنظمة على الابتكار المقتصد تعتمد بشكل كبير على قدرتها على إدارة المعرفة وسلوكيات القادة التحويليين. وينخرط القادة التحويليون بشكل إيجابي في الابتكار المقتصد عبر تحفيز الفضول الفكري، وتعزيز الانفتاح بين الأفراد، وإلهام الموظفين لاقتراح وتنفيذ حلول جديدة بشكل فعال، مما يؤدي إلى تطوير سلع وخدمات عالية الجودة ضمن قيود الموارد المحدودة (Lei et al., 2021). وفي الوقت نفسه، تساعد قدرات التعلم التنظيمي المنظمات على أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في استخدام مواردها المحدودة لإنتاج سلع وخدمات بأسعار مقبولة (Nguyen et al., 2021).

وتُعد قدرات التعلم التنظيمي ضرورية لتحفيز الابتكار، حيث تمكن المنظمات من تقييم وتحليل العوامل الرئيسية التي تسهم في التعلم التنظيمي الفعال (Chiva et al., 2007). ومن خلال تعزيز هذه القدرات، يمكن للمنظمات تحسين إمكانياتها للابتكار والتعامل بشكل أكثر فعالية مع البيئة الديناميكية التي تعمل فيها (Ning & Li, 2016). ويُقدم القسم التالي مراجعة للأدبيات التي درست العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه قدرات التعلم التنظيمي في تفسير هذه العلاقة. وفي النهاية، سيتم تسليط الضوء على الدلالات العلمية والتطبيقية التي قد أسفر عنها البحث، مع تقديم اقتراحات للأفكار التي يُمكن أن توجه البحوث المستقبلية في هذا المجال.

٢. الدراسة الاستطلاعية

تُعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية لبناء البحث، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف البحث. فهي تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات البحث وتعميق الفهم حول الموضوع المراد دراسته، فضلاً عن تحديد مشكلة البحث بدقة والمساهمة في صياغة وتطوير الفروض البحثية. ومن أجل ذلك، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية اعتمد فيها على إجراء مقابلات شخصية شبه هيكلية مع عينة ميسرة متنوعة من الفريق الطبي في مستشفيات جامعة القاهرة. وذلك بما يتماشى مع العديد من الدراسات السابقة التي دمجت بين المنهجين الكمي والوصفي.

وقد تمت هذه المقابلات خلال الفترة من ديسمبر (٢٠٢٤) إلى يناير (٢٠٢٥)، حيث تم إجراء ١٧ مقابلة، واستغرقت كل مقابلة أكثر من نصف ساعة. وركزت المقابلات على استكشاف عدة جوانب، تشمل:

- مدي إدراك مفهوم وأبعاد الابتكار المقتصد، مثل الوظائف المقتصدة، والتكلفة المقتصدة، والنظام البيئي المقتصد.
- مدي إدراك مفهوم وأبعاد قدرات التعلم التنظيمي، مثل التجريب، والميل للمخاطرة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتبادل الآراء، واتخاذ القرار التشاركي.
- مدي إدراك مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.
- استكشاف دور القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار المقتصد.

كما تم توثيق محتوى هذه المقابلات كتابياً بهدف تلخيص وتحليل النتائج. وقد أجريت المقابلات مع مختلف فئات الفريق الطبي في عدد من مستشفيات جامعة القاهرة، وتم جمع البيانات الخاصة بهذه المقابلات وفقاً لهذا السياق.

جدول (١) المقابلات التي أجريت مع الفريق الطبي بعدد من مستشفيات جامعة القاهرة

المستشفى	مستشفى قصر العيني التعليمي الجديد	مستشفى المنيل الجامعي	مستشفى جامعة القاهرة التخصصي للأطفال
عدد المقابلات	٨	٦	٣
الإجمالي	١٧		

المصدر: من إعداد الباحث.

استعان الباحث في إدارة وتنفيذ المقابلات بقائمة استبيان شبه هيكلية "Semi-structure Questionnaire"، تحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة، وذلك لإدارة المقابلة بسهولة. وتتيح هذه الطريقة للمستجيبين حرية التعبير الكامل عن آرائهم ووجهات نظرهم.

وفيما يلي موجزاً لأهم نتائج الدراسة الاستطلاعية:

١/٢ **بخصوص الابتكار المقتصد:** تبين للباحث أن الابتكار المقتصد في مجال الرعاية الصحية يُشير إلى تطبيق حلول مبتكرة باستخدام موارد محدودة أو بتكاليف معقولة. ويهدف هذا النوع من الابتكار إلى تحسين جودة الرعاية الصحية والخدمات الطبية داخل المستشفيات، مع التركيز على تقليل التكاليف والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. ويشمل الابتكار المقتصد عدة جوانب، مثل: **التقنيات الطبية الجديدة:** التي تساعد في تحسين تشخيص الأمراض أو إدارة المرضي بشكل أكثر فعالية. **وتحسين سير العمل:** عبر تبسيط الإجراءات الروتينية أو تحسين التنسيق بين الفرق الطبية. **والكفاءة في استخدام الموارد:** مثل تحسين استغلال الأجهزة الطبية والمعدات المتاحة لتقليل التكاليف وتحقيق أقصى استفادة. **والابتكار في طرق العلاج:** مثل تحسين طرق العلاج الدوائي أو العلاج الطبيعي باستخدام تقنيات ومواد غير مكلفة.

واتضح للباحث وجود دافعين رئيسيين لتطوير الابتكار المقتصد في هذا المجال: **أولاً، عدم كفاءة نظم الرعاية الصحية:** بسبب ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية والأجهزة الطبية عالية التقنية، بالإضافة إلى عدم توفر هذه الأجهزة أو محدودية استخدامها في البيئات ذات الموارد المحدودة. ويُعد الوصول إلى الرعاية الصحية الجيدة والمناسبة أحد العوامل الأساسية في المجتمع، ومن المهم إيجاد طرق لتحقيق هذا الوصول بشكل شامل ومعالجة التفاوتات القائمة في الخدمات. **ثانياً، الأزمات وضيق الوقت:** قد تؤدي الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-١٩ إلى الحاجة لتطوير ابتكارات مقتصدة، خاصة عندما يُشكل نقص الوقت والموارد عائقاً رئيساً. وازدادت الحاجة إلى أدوات لرصد وإدارة انتشار الأمراض في ظل نقص الإمدادات الطبية ومعدات الحماية الشخصية خلال الجائحة.

٢/٢ **بخصوص القيادة:** تبين للباحث أن نمط القيادة في المستشفيات يتسم بعدد من السمات التي تركز على تطوير وتحفيز الموظفين لتمكينهم من أداء عملهم بكفاءة أعلى، مع التركيز على الابتكار والتغيير الإيجابي. ويتم **تحفيز الموظفين** من خلال تشجيع الفرق الطبية على التفكير النقدي والابتكار، مما يعزز من جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما يتم التركيز على **التطوير الشخصي**، من خلال السعي لتطوير مهارات الموظفين عبر التدريب المستمر. ويُعطي اهتمام كبير **للتواصل الفعال**، حيث يُبني على ذلك إنشاء علاقات قوية بين أعضاء الفريق من خلال التواصل المستمر والفعال. وبالإضافة إلى ذلك، يسعى القائد إلى تحسين **الأداء العام وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الفرق الطبية**، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتلبية احتياجات المرضي بشكل أفضل. ويتمشي ذلك مع ما أشارت إليه النشيلي (٢٠٢٢) في بحثها الذي أجري على مستشفيات جامعة القاهرة، حيث أظهرت أن إدارة هذه المستشفيات تتمتع بقوة تنظيمية تشمل القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية. وتؤثر هذه القوى بشكل كبير على تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق النجاح.

٣/٢ بخصوص التعلم التنظيمي: تبين للباحث أن قدرات التعلم التنظيمي في مستشفيات جامعة القاهرة تتعلق بقدرة المستشفيات على اكتساب المعرفة وتحسين الأداء وتطوير العمليات بشكل مستمر. وتشمل هذه القدرات عدة جوانب، مثل: **التعلم من الخبرات السابقة**: من خلال قدرة المستشفيات على تحليل الحالات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها لتجنب الأخطاء وتحسين الجودة. و**التطوير المستمر للكفاءات**: يتم عبر تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر، مما يساعد على رفع مستوى الأداء بشكل عام. و**نقل المعرفة بين الفرق**: حيث يتم تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين الفرق الطبية، مما يعزز التعاون ويرفع كفاءة العمل. و**التكنولوجيا والابتكار**: حيث يتم تطبيق الأنظمة والتقنيات الطبية الحديثة التي تساهم في تحسين عمليات التشخيص، والعلاج، والرعاية الطبية. و**التفاعل مع بيئة العمل**: من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات الصحية والاقتصادية في بيئة العمل، وذلك من خلال تحسين الإجراءات بشكل مستمر. و**ثقافة التعلم التنظيمي**: حيث يتم تعزيز ثقافة التعلم والابتكار بين الموظفين، مما يساهم في تبني الممارسات الجيدة وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

٤/٢ نتائج الدراسة الاستطلاعية:

لم يكن هناك فهم واضح وصحيح لمفهوم وأبعاد الابتكار المقصود من قبل المستجيبين، حيث أظهرت إجابات ٨ من الفريق الطبي (بنسبة ٤٧٪) عدم وضوح هذا المفهوم. كما تبين من إجابات ٩ (بنسبة ٥٥٪) غموض مفهوم وأبعاد قدرات التعلم التنظيمي، وإجابات ٨ (بنسبة ٥٣٪) أظهرت غموض مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية.

كما أظهرت النتائج الأولية عدم وضوح تأثير القيادة التحويلية على أبعاد الابتكار المقصود، بالإضافة إلى تفاوت في مستويات القيادة التحويلية بين الإدارات، مما يؤثر على نشر ثقافة الابتكار. وقد أظهرت إجابات ١٠ من الفريق الطبي (بنسبة ٥٩٪) هذه المشكلة. كما تبين عدم وضوح تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار داخل المستشفيات. بالإضافة إلى عدم وضوح الدور الذي قد تؤديه هذه القدرات كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والابتكار المقصود، وذلك وفقاً لإجابات ١٣ من الفريق الطبي (بنسبة ٧٦٪ تقريباً). كما أظهرت النتائج تبايناً في فهم المستشفيات المبحوثة حول تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وقدرات التعلم التنظيمي، والابتكار المقصود، حيث أظهرت إجابات ١٢ من الفريق الطبي (بنسبة ٧١٪) هذا التباين.

وبشكل عام، يتضح أن الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-١٩ قد تخلق حاجة ملحة للابتكار المقصود في الرعاية الصحية، خاصة عندما يصبح نقص الوقت والموارد عائقاً رئيساً. وقد تزايدت الحاجة لتطوير أدوات لرصد وإدارة انتشار الأمراض خلال الجائحة، بما يتوافق مع نقص في الإمدادات الطبية ومعدات الحماية الشخصية. وفي هذا السياق، اضطر المواطنون والمنظمات والحكومات إلى البحث عن حلول مبتكرة لمواجهة هذه المشكلة العالمية، بما في ذلك حلول الابتكار المقصود في الرعاية الصحية.

وفيما تتطلب الأزمات الصحية اتخاذ قرارات سريعة لتطبيق حلول فعالة، فإن هذه الأزمات تمثل فرصة لاكتساب المعرفة والتحقق من فعالية منتجات الابتكار المقصود، والتي تستخدم بشكل رئيس في سياق البلدان المنخفضة الدخل. كما تشجع القيادة التحويلية على التفكير المبدع، وعندما يتم دمج هذا مع ثقافة التعلم التنظيمي، حيث يتم تبادل المعرفة بين الفريق الطبي والتعلم من الأخطاء، يمكن للمستشفيات تحقيق الابتكار المقصود.

لذلك، يري الباحث ضرورة دراسة هذه الظاهرة لفهم الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد في مستشفيات جامعة القاهرة. ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في تقديم توصيات عملية لتحسين الإدارة الصحية وتعزيز الابتكار داخل تلك المستشفيات.

٣. المشكلة البحثية

على الرغم من الأثر المحتمل والحاسم للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد، فإن تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة من خلال الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد لا تزال غير مدروسة بشكل كافٍ، مما يتطلب مزيداً من البحث والاستكشاف. وهذه الفجوة البحثية تُبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات في هذا المجال، مما يجعل الموضوع جديداً ومهماً للبحث لعدة أسباب.

١/٣ على الرغم من أن القيادة التحويلية تُعتبر من العوامل الأساسية التي تعزز الإبداع والابتكار (Sheehan et al., 2020)، إلا أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد لم تحظ باهتمام كافٍ في الأبحاث السابقة. ويساهم البحث الحالي بشكل كبير في سد هذه الفجوة عن طريق ربط القيادة التحويلية بالابتكار المقتصد.

٢/٣ تم التعرف على القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي كعوامل أساسية تعزز قدرة المنظمات على الابتكار، وتحقيق الفعالية، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (Choi et al., 2016; Le & Lei, 2019). ووفقاً لـ (Mai et al., 2022)، تُمكن قدرات التعلم التنظيمي المنظمات من استغلال المعرفة والخبرة المتاحة، مما يساعد في توليد ابتكار تدريجي يُعزز القدرة على اكتشاف المعرفة الجديدة ويحفز الابتكار الجذري. ورغم أن القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي يُعتبران من العوامل الرئيسية في تعزيز الابتكار، إلا أن هناك فجوة بحثية تتعلق بتحديد تأثيرهما في الابتكار المقتصد. وبناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة، وبالتالي تعزيز الفهم حول كيفية الوصول إلى الابتكار المقتصد.

٣/٣ تركز الأدبيات بشكل رئيس على تطبيقات الابتكار المقتصد في دول آسيا، وهناك أيضاً مجموعة متزايدة من الدراسات التي تبحث في هذا المجال في مناطق أخرى مثل أمريكا الجنوبية (Borchardt et al., 2020; Wimschneider et al., 2020) وأوروبا (Kroll et al., 2021; Gabriel, 2020; Skopec et al., 2021)، ومع ذلك، وفي حدود علم الباحث، لم يتم إجراء أي دراسة مماثلة في منطقة الشرق الأوسط، وخاصة في جمهورية مصر العربية.

٤/٣ تُؤدي قدرات التعلم التنظيمي دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار عبر العديد من الوسائل مثل التدريب، والميل للمخاطرة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتبادل الآراء، واتخاذ القرار التشاركي، مما يساهم في توسيع فرص الابتكار (Argote & Miron-Spektor, 2011). ويُعتبر التعلم التنظيمي أحد المسببات المهمة للابتكار التنظيمي، كما يعمل كوسيط بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد (Mai et al., 2022). وقد تتأثر العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد بعدة عوامل، مثل قدرات إدارة المعرفة والثقافة التعاونية (Le et al., 2024)، ومشاركة المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة (Lei et al., 2021). ورغم ذلك، لم تركز الدراسات السابقة على استكشاف الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد (Mai et al., 2022). ومن المهم الإشارة إلى أن (Lei et al., 2021) قد أكدوا على أهمية فهم الآلية التي تربط القيادة التحويلية بقدرات التعلم التنظيمي لتعزيز الابتكار المقتصد في المنظمات. ولذلك، يهدف البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة آلية الوساطة التي يمكن أن تساهم بها قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الابتكار المقتصد.

واستناداً إلى الفجوات البحثية التي تم تحديدها، والتي تُشكل الفجوة الرئيسة للبحث، يتم تحديد المشكلة البحثية من خلال الإجابة على السؤال البحثي الرئيس التالي: "إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على الابتكار المقتصد في مستشفيات جامعة القاهرة، وما هو الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة؟"، هذا وتتمثل تساؤلات البحث في الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما هو الأثر المباشر للقيادة التحويلية في الابتكار المقتصد؟
- ما هو الأثر المباشر للقيادة التحويلية في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي؟
- ما هو الأثر المباشر لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد؟
- ما هو الأثر غير المباشر لقدرات التعلم التنظيمي كوسيط تفسيري في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد؟

٤. أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ١/٤ دراسة الأثر المباشر للقيادة التحويلية في الابتكار المقتصد.
- ٢/٤ دراسة الأثر المباشر للقيادة التحويلية في قدرات التعلم التنظيمي.
- ٣/٤ دراسة الأثر المباشر لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد.
- ٤/٤ تحليل الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، لفهم كيفية تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لأثر القيادة التحويلية في الابتكار المقتصد.

٥. أهمية البحث

تنقسم أهمية البحث إلى الأهمية العلمية والتطبيقية، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٥ الأهمية العلمية للبحث

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في إثراء أدبيات القيادة والابتكار من خلال معالجة بعض الفجوات البحثية المتعلقة بموضوع البحث، والتي تتمثل في:

١/١/٥ يُعد النموذج النظري المقترح في هذا البحث، من النماذج التي لم يتم اختبارها في الأبحاث الأجنبية وكذلك الأبحاث العربية، وذلك في ضوء ما تيسر للباحث الاطلاع عليه من دراسات متعلقة بموضوع البحث. وهو ما يُبرر سبب اختيار هذا النموذج، وهو ما يُشكل بدوره إضافة علمية بصفة عامة ويساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة خاصة.

٢/١/٥ يُغطي البحث الفجوة البحثية في الأدبيات المتعلقة بقياس العلاقات التفاعلية بين المتغيرات، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة العلاقات المباشرة فقط بين متغيرات البحث، ويأتي من أبرز اهتمامات هذا البحث دراسة الأثر غير المباشر لقدرات التعلم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، وهو أمر ذو أهمية خاصة في الدراسات التنظيمية المعاصرة.

٣/١/٥ تنبع أهمية البحث من أهمية متغيراته (القيادة التحويلية، وقدرات التعلم التنظيمي) التي تعتبر من المصادر الأساسية التي تساعد المنظمات في تعزيز قدرتها على الابتكار وتوليد ميزة تنافسية مستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، لا يقتصر الابتكار المقتصد على إعادة تصميم المنتجات فحسب، بل يشمل أيضًا إعادة التفكير في عمليات الإنتاج ونماذج الأعمال بالكامل. وهناك فهم واسع أن الابتكار المقتصد يهدف إلى تلبية احتياجات الأفراد ذوي الدخل المحدود من خلال توفير حلول منخفضة التكلفة، ولكن فعالة. ومع أن معظم البحوث الأولية كانت تركز على الابتكار المقتصد في البيئات ذات الموارد المحدودة في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل، فإن الابتكار المقتصد أصبح الآن ظاهرة عالمية، يكتسب أهمية متزايدة في البلدان ذات الدخل المنخفض والمرتفع على حد سواء (Sarkar & Mateus, 2022).

٢/٥ الأهمية التطبيقية للبحث

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تركيزه على أحد القطاعات الحيوية والمهمة، وهو القطاع الصحي، من خلال دراسة مستشفيات جامعة القاهرة ودورها الكبير في خدمة المجتمع وتوفير الرعاية الصحية للمواطنين ذوي الدخل المحدود. وتُعد مستشفيات جامعة القاهرة من أقدم وأكبر المستشفيات التعليمية والعلاجية في مصر والشرق الأوسط. فهي تُعتبر "قلعة الطب" في المنطقة العربية، حيث يُعزى إليها الفضل في تخريج عدد كبير من الأطباء المتخصصين الذين أسهموا في تطوير المجال الطبي في مصر والعالم. وتضم مستشفيات جامعة القاهرة مجموعة من المستشفيات التعليمية والعلاجية التي تغطي جميع تخصصات الطب (الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، ٢٠٢٤).

وبدأت هذه المستشفيات مع مستشفى القصر العيني، التي تأسست في عام (١٨٣٧) كمستشفى متخصص في الجراحة، والباطنة، والعيون، والأمراض الجلدية، والتناسلية، وكانت تمثل بداية مدرسة الطب في مصر. ومنذ ذلك الحين، استمر القصر العيني في أداء رسالته السامية في جميع الظروف، حيث يُعتبر من أبرز المعالم الطبية في مصر والعالم، ويضم حوالى (١٢٠٠) سرير (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣).

وتتضمن مستشفيات جامعة القاهرة العديد من الوحدات العلاجية والتعليمية المهمة والمتمثلة في: (مستشفى المنيل الجامعي – مستشفى أمراض النساء والتوليد – مستشفى الأمراض الباطنة – مستشفى الأطفال الجامعي الجديد – مستشفى قصر العيني التعليمي الجديد) (الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، ٢٠٢٤).

وتُشكل الخدمة العلاجية المقدمة بالمستشفيات الجامعية حوالى (٣٠٪) من إجمالي أسرة الرعاية الصحية الحكومية في مصر، وفي عام (٢٠٢٢)، بلغ عدد المرضى الذين تردّدوا على المستشفيات الجامعية (٢٠,١) مليون مريض. كما تضم هذه المستشفيات (٤٨٣٠) سريرًا مخصصًا للعناية المركزة، والتي تمثل (٥٠٪) من إجمالي أسرة العناية المركزة في القطاع الحكومي. ويقدر حجم الطلب على الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية بأنه أربعة أضعاف ما يُقدّمه القطاع الخاص (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣).

٦. الإطار النظري للبحث

١/٦ الخلفية المفاهيمية للابتكار المقتصد Frugal Innovation (FI)

لقد تم الاعتراف على نطاق واسع بالابتكار باعتباره محفزاً رئيساً للنمو والتطوير، حيث يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات والتعامل بكفاءة مع بيئة الأعمال المضطربة (Le & Lei, 2019). ويتمثل الهدف الرئيس لإدارة الابتكار في تطوير أفكار جديدة ذات قيمة مضافة تتفوق على الحلول التقليدية القائمة. وتسعى إدارة الابتكار إلى توليد أفكار إبداعية تكون دافعاً لتطوير المنظمة والاقتصاد بشكل عام (Chaubey & Sahoo, 2019). وقد وصف (Khan 2016) الابتكار المقتصد بأنه مفهوم مستقبلي يستحق المزيد من الاهتمام في السنوات القادمة.

ولقد أصبح مفهوم الابتكار المقتصد يحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وكانت الدراسة التي أجراها (Zescchky et al. 2011) من الدراسات البارزة في هذا المجال، حيث تناولت الابتكار المقتصد في الأسواق الناشئة ونشرت في مجلة إدارة البحوث والتكنولوجيا. وتعد هذه الدراسة من أبرز الإسهامات في موضوع الابتكار المقتصد. وتقدم الأدبيات الحالية عدة تعريفات لهذا المفهوم، حيث تناول الباحثون الموضوع من زوايا مختلفة، مما أدى إلى تنوع التعريفات والمعايير بين البسيطة والمعقدة (Hossain et al., 2018)، وكذلك بين المفاهيمية والوظيفية (Bhatti et al., 2018). ويتميز الابتكار المقتصد بقدرته على تقديم الحلول في ظل قيود الموارد المختلفة، وبتكلفة أقل بكثير من الطرق التقليدية، مما يساهم في تحسين خدمة العملاء (Hossain et al., 2018). وبمرور الوقت، تطوّر فهم الابتكار المقتصد من التركيز على المنتج إلى التركيز على السوق، ثم إلى إطار موجه نحو المعايير (Pisoni et al., 2018). ووفقاً لـ (Weyrauch & Herstatt 2017)، يُعتبر الابتكار مقتصدًا عندما يحقق تخفيضًا كبيرًا في التكلفة ويُركز على الخصائص الأساسية للمنتج. وبناءً على ذلك، قام الباحث بمراجعة الأدبيات وتحديد التعريفات المختلفة للابتكار المقتصد، كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢) التعريفات المختلفة للابتكار المقتصد

الباحث	التعريفات المختلفة للابتكار المقتصد
Basu et al. (2013)	يُعتبر الابتكار المقتصد عملية تصميم تركز على تلبية احتياجات العملاء، حيث يتم تطوير منتجات مناسبة، وقابلة للتكيف، وبأسعار معقولة يسهل الوصول إليها.
Agnihotri (2015)	الابتكار المقتصد هو القدرة على تحقيق نتائج أفضل باستخدام موارد أقل. فهو يساهم في خلق قيمة تجارية واجتماعية مع الحد من استنزاف الموارد مثل الطاقة، ورأس المال، والوقت.
Rossetto et al. (2017)	يتمثل الابتكار المقتصد في تطوير منتجات وخدمات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الأسواق التي تعاني من نقص في الخدمات، مع التركيز على توفير حلول ميسورة التكلفة تستهدف الفئات ذات الدخل المحدود أو المجتمعات التي تعاني من نقص الموارد.
Meagher (2018)	هو ذلك الابتكار الذي يهدف إلى تحسين رفاهية الفئات ذات الدخل المنخفض من خلال التعاون في تطوير سلع وخدمات تتمتع بجودة عالية وتكلفة منخفضة.
Hossain (2018)	الابتكار المقتصد هو قدرة المنظمة على إنتاج منتجات تلبي احتياجات العملاء ذوي الدخل المنخفض، حيث يُعتبر السعر العامل الأساسي في قرار الشراء بالنسبة لهم.
Hossain et al. (2022)	الابتكار المقتصد هو الابتكار الذي يُركز على تطوير حلول لخدمة العملاء ذوي الدخل المنخفض، خاصة في البلدان النامية، من خلال توفير منتجات وخدمات بأسعار معقولة تساهم في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية الملحة.
Shahid et al. (2023)	الابتكار المقتصد هو وسيلة لتحفيز ريادة الأعمال المستدامة، خاصة في بيئات ذات موارد محدودة، حيث يساعد على تحديد الفرص واستغلالها بسرعة أكبر من المنافسين.
Qin (2024)	يُمثل الابتكار المقتصد، والمعروف باسم الهندسة الاقتصادية، نهجاً استراتيجياً لتطوير المنتجات وحل المشكلات عن طريق تقديم حلول فعالة من حيث التكلفة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المذكورة.

يُعد الابتكار المقتصد، سواء كان منتجاً أو خدمة أو عملية أو نموذجاً للأعمال (Kinzkov & Arlinghaus, 2020)، دليلاً على دور القيادة في التغلب على قيود الموارد وتقديم حلول بتكلفة مناسبة (Dangelo & Magnusson, 2020). ويُعد التفكير القائم على القيود عنصراً رئيساً في تطوير الابتكار المقتصد (Agarwal et al., 2021)، وهو مهارة يجب أن يمتلكها القادة في هذا المجال. وتُشير دراسة Hossain & Sarkar (2021) إلى أن مفهوم الابتكار المقتصد يتسع ليشمل مفهوم ريادة الأعمال المقتصدة Frugal Entrepreneurship. ومع تزايد استخدام المناهج البحثية الجديدة مثل استراتيجيات المنتج والعملية (Rosário & De Lima, 2021)، وعملية تطوير الابتكار المقتصد، أصبح من الواضح أن القيادة تؤدي دوراً رئيساً في نجاح الابتكار المقتصد. وعلى الرغم من ذلك، تواجه عملية تطوير الابتكارات المقتصدة تحديات متعددة، مثل غياب دعم الإدارة العليا، والافتقار إلى الرؤية الاستراتيجية، والصعوبات في بناء نماذج الأعمال الأولية، والتي تُشكل العوائق الرئيسية أمام تحقيق الابتكار المقتصد (Niroumand et al., 2021).

ولمواجهة التحديات المجتمعية والحفاظ على القدرة التنافسية، تقوم المنظمات بتقديم أسعار منخفضة من خلال الابتكار المقتصد في الأسواق الناشئة (Krishnan & Prashantham, 2019). وبالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظمات الغربية أيضاً إلى تبني الابتكار المقتصد عبر فروعها في البلدان ذات الدخل المنخفض (Zeschky et al., 2011). ويظهر رواد الأعمال المقتصدون المحليون اهتماماً متزايداً بهذا المفهوم (Michaelis et al., 2020)، حيث يقدمون حلولاً بأسعار معقولة مصممة خصيصاً لأسواقهم المحلية. ومن خلال فهمهم العميق للظروف المحلية، يتمتع رواد الأعمال بميزة واضحة في قيادة الابتكار المقتصد (Krishnan & Prashantham, 2019).

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتوفير بيانات داعمة للابتكار في مختلف القطاعات، لا تزال هناك فجوة كبيرة بين احتياجات العملاء من ذوي الدخل المنخفض والحلول المتاحة حالياً (Gupta, 2019). ومع ذلك، يقدم الابتكار المقتصد، باعتباره مفهوماً ناشئاً، نهجاً عملياً لتوفير حلول جديدة للعملاء ذوي القدرة الشرائية المحدودة، ويساعد في معالجة المشكلات غير المتوقعة التي قد تواجه المجتمع. على سبيل المثال، أثبت الابتكار المقتصد أنه استراتيجية حاسمة في إدارة آثار جائحة كوفيد-١٩ (Vesci et al., 2021).

وهناك العديد من العوامل الحاسمة في استخدام المنتجات من قبل العملاء ذوي الدخل المنخفض، مثل القدرة على تحمل التكاليف، ومقابلة توقعات العملاء، وتوطين المنتجات Product Localization (أي تكييف منتج أو خدمة معينة لتناسب السوق المحلي). ويُعد فهم العوامل الثقافية التي تؤثر على استخدام المنتج أمراً بالغ الأهمية.

وبشكل عام، يمكن الابتكار المقتصد المنظمات من الاستفادة من الفرص الابتكارية من خلال تبني عقلية تركز على تطوير منتجات ميسورة التكلفة ومصممة خصيصاً للأسواق الناشئة (Hyvärinen et al., 2016). وغالباً ما يوصف هذا النهج بأنه حل منخفض التقنية وفَعَال من حيث التكلفة يستهدف العملاء ذوي الدخل المنخفض، وخاصة في الاقتصادات النامية (Tiwari & Herstatt, 2020). وفي الآونة الأخيرة، توسع مجال الابتكار المقتصد ليشمل تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (Govindan, 2022). ويمكن للعديد من الكيانات، بما في ذلك الشركات متعددة الجنسيات الغربية، والشركات العالمية من الأسواق الناشئة، ورواد الأعمال المحليين والدوليين، والمنظمات الناشئة، أن تشارك في هذا النوع من الابتكار. وتمتد استراتيجية الابتكار لتشمل العديد من القطاعات مثل الطاقة، والرعاية الصحية، والتعليم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنقل (Bhatti et al., 2017; Hossain, 2018; Agarwal et al., 2021).

واستناداً إلى المفاهيم والتعريفات المختلفة للابتكار المقتصد، يُعرف البحث الحالي **الابتكار المقتصد بأنه قدرة المنظمة على الابتكار في ظل الموارد المحدودة**. وهذا التعريف يُركز على فعالية الابتكار المقتصد من حيث التكلفة لإنتاج منتجات أو خدمات تُركز على الوظائف الأساسية، وتكون ميسورة التكلفة، ومستدامة، وسهلة الاستخدام. وقد عرّف Rossetto et al. (2017) الابتكار المقتصد استناداً إلى ثلاثة أبعاد: الوظائف المقتصدة (Frugal Functionality (FF)، والتكلفة المقتصدة (Frugal Cost (FC)، والنظام البيئي المقتصد (Frugal Ecosystem (FE). وتُشير **الوظائف المقتصدة** إلى قدرة المنظمة على تحديد وظائفها الأساسية، مع التركيز على متانة المنتجات أو الخدمات وسهولة استخدامها. أما **التكلفة المقتصدة** فهي قدرة المنظمة على تقليص استخدام الموارد المادية والمالية بشكل كبير لتوفير السلع والخدمات بأسعار مقبولة. وأخيراً، **يعكس النظام البيئي المقتصد** قدرة المنظمة وجهودها في بناء وتعزيز علاقة مستدامة وفعالة عبر سلسلة القيمة وبيئة التشغيل. واستخدم الباحث هذه الأبعاد لقياس الابتكار المقتصد لأنها تُعد الأفضل والأكثر موثوقية في التقييم والاستخدام عبر مختلف أنواع المنظمات (Słezak & Jagielski, 2018).

١/١/٦ التمييز بين الابتكار المقتصد ونماذج الابتكار التقليدية

تم تطوير الابتكار المقتصد لوصف نمط من الابتكارات ذات التكلفة المنخفضة، ووفقاً لـ Fu et al. (2024)، يُعرّف الابتكار المقتصد كحل للتعامل مع الموارد المحدودة، حيث يتم تصميمه وتنفيذه باستخدام موارد أقل لتطوير منتجات مستدامة وميسورة التكلفة. ويتضمن الابتكار المقتصد إيجاد حلول بسيطة وغير تقليدية من حيث التكلفة لتلبية احتياجات مجموعات معينة من العملاء، خاصة في البيئات ذات الموارد المحدودة. ويعتمد الابتكار المقتصد على الكفاءة والقدرة على تحمل التكاليف مع الاستمرار في تقديم نتائج قيمة من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة. كما يختلف الابتكار المقتصد بشكل جوهري عن نماذج الابتكار التقليدية، وهو ما يظهر في الجدول رقم (٣).

جدول (٣). الفرق بين الابتكار المقتصد ونماذج الابتكار التقليدية

وجه المقارنة	نماذج الابتكار التقليدية	الابتكار المقتصد
مكان الحدوث	الدول المتقدمة	الاقتصادات الناشئة
مدخلات الموارد	كمية كبيرة	محدودة
سعر المنتج	غالي الثمن	رخيص
الأفراد المستهدفون	ذوي القدرة الشرائية المرتفعة	ذوي القدرة الشرائية المنخفضة
اتجاه انتشار نتائج الابتكار	من الدول المتقدمة إلى الدول النامية	من الاقتصادات الناشئة إلى الدول المتقدمة
الأمثلة العملية	آبل وجلاكسو سميث كلاين	هاتف ترانسبون المحمول، وسيارة تاتا نانو الكهربائية

المصدر: Fu et al. (2024)

ويعتبر (Shehzaw et al. 2023) أن الابتكار المقتصد يُمثل نموذج أعمال جديد يهدف إلى تحقيق قيمة مضافة عالية بتكلفة منخفضة. وبالتالي فهو وسيلة مهمة لتلبية احتياجات المستهلكين الأقل دخلاً. بينما يركز Le et al. (2024) على جوهر الابتكار المقتصد، حيث يُلخصونه في توفير التكاليف مع التركيز على الوظائف الأساسية والتميز في الأداء. ويمكن للابتكار المقتصد أن يخلق قيمة من خلال تطوير المنتجات، أو الخدمات أو العمليات أو نماذج الأعمال، مما يعزز الكفاءة في دمج التقنيات الجديدة وتقديم منتجات أرخص بكثير تلبي الاحتياجات الأساسية للعملاء (Lei et al., 2024).

٢/١/٦ الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية

يُركز الابتكار المقتصد في مجال الرعاية الصحية على الاستخدام الاستراتيجي للموارد المحدودة لتطوير منتجات أو خدمات فعالة ومناسبة بتكلفة منخفضة، مما يتيح تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف. ولا يقدم هذا النموذج حلاً اقتصادياً فحسب، بل يُعزز أيضاً الاستخدام الإبداعي للموارد المتاحة. وباعتباره مجالاً ناشئاً في البحث، شهد الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية مؤخرًا مساهمات من دراسات وصفية نُشرت في المجالات الطبية المتخصصة (Batti et al., 2017; Valiathan, 2018). ولتوضيح مفهوم الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية، أجرى (Arshad et al. 2018) مراجعة شاملة للأدبيات لتحديد الأنماط المتعلقة بأنواع المبتكرين والابتكارات، وبلد المنشأ والسوق الأولى للإطلاق، وأنواع الرعاية المقدمة، والتوزيع الجغرافي لهذه الابتكارات.

كما قدما Tran & Ravaud (2016) مساهمة مهمة حيث صنفا الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية استناداً إلى تعقيد التكنولوجيا المستخدمة وسباق المطورين. وأشار تحليلهم إلى أن الحلول التي تعتمد على تقنيات أبسط تكون عادة محلية، بينما تنشأ الحلول الأكثر تعقيداً في سياقات مختلفة. واقترح Tran & Ravaud (2016) أربع فئات رئيسة للابتكار المقتصد في الرعاية الصحية، مرتبة من الأقل إلى الأكثر تعقيداً: الابتكارات من القاعدة إلى القمة Bottom-up innovations، والتكيفات السياقية Contextual adaptations التي تتضمن تعديل أو تكييف الحلول أو التقنيات لتناسب سياق معين، والحلول الانتهازية Opportunistic solutions التي تعتمد على استخدام أدوات أو تقنيات متوفرة بشكل غير تقليدي لحل مشكلة غير متوقعة، وأدوات وتقنيات تقليل الهدر Lean tools التي تركز على تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد بشكل مستدام، مثل تحسين تدفق العمل والتدريب على التحسين المستمر.

٣/١/٦ عملية الابتكار المقتصد في قطاع الرعاية الصحية

تعتمد عملية تطوير الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية على ثلاث ركائز رئيسة، وهي: التركيز على التصميم والأداء، والاستغلال الأمثل للموارد وتقليل التكلفة، والتعاون، وفيما يلي توضيح لكل من هذه الركائز:

١/٣/١/٦ التركيز على التصميم والوظائف وتحسين الأداء

يتجاوز الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية مجرد تقديم إصدارات منخفضة التكلفة من المنتجات والخدمات الغربية (Kuo, 2017; Zeschky et al., 2011). وبدلاً من ذلك، يُركز الابتكار المقتصد على "الاستجابة الدقيقة لاحتياجات العملاء دون المساس بالجودة أو إضافة وظائف غير ضرورية، مع الحفاظ على القدرة على تحمل التكاليف" (Dessap, 2019, p.253). ولتحقيق ذلك، يعتمد مطورو الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية على استراتيجيات متنوعة، مثل تبسيط التصميم والتركيز على الوظائف الأساسية. وهذا يعني أن الابتكار المقتصد في هذا المجال قد يتضمن تقنيات متطورة، ولكن يتم تقليص الوظائف غير الأساسية أو استخدام مكونات أبسط.

٢/٣/١/٦ الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف

يُعد تحسين استخدام الموارد عاملاً أساسياً في الابتكار المقتصد في الرعاية الصحية، حيث يظهر هذا النوع من الابتكار غالباً في بيئات ذات موارد محدودة، مما يساعد على إبقاء التكاليف منخفضة. ويتم أخذ العديد من الموارد في الاعتبار مثل الموارد المالية، والتكنولوجيا، والمواد، والموظفين، والوقت، والبنية التحتية (Dessap, 2019). وهذه الديناميكية تساهم في تقليل التكاليف مع الحفاظ على فعالية وجودة الخدمة.

٣/٣/١/٦ التعاون

يتمحور الابتكار المقتصد حول تطوير منتجات مخصصة لتلبية احتياجات أسواق تتطلب حلولاً ميسورة التكلفة، وبالتالي توسيع الفرص للعملاء ذوي الموارد المحدودة. وأحد المكونات الأساسية لهذا النوع من الابتكار في مجال الرعاية الصحية هو طبيعته التعاونية. إن مجرد تطوير جهاز طبي جديد أو أداة جراحية أو أي منتج مبتكر آخر ذات جودة مقبولة لا يُعد كافياً وحده لتحقيق النجاح المطلوب. ومن الضروري أيضاً أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل المستخدمين النهائيين أثناء عملية التطوير، سواء كان النهج مصنفاً على أنه ابتكاراً مقتصدًا أو تقليدياً. وفي حالات الابتكار المقتصد، غالباً ما

يفتقر المطورون إلى الخبرة الطبية اللازمة، ولذلك يسعون إلى الشراكة مع مؤسسات الرعاية الصحية في المراحل المبكرة من تطوير المنتج. على سبيل المثال، قامت إحدى الشركات الناشئة الهندية بتطوير جهاز تشخيصي لطب العيون بتكلفة معقولة، ولكن الفريق كان يفتقر إلى الخبرة في طب العيون، لذا دخلوا في شراكة مع مستشفى لطب العيون. ومن خلال هذه الشراكة، حصلوا على تعلقات من الأطباء حول جودة صور نماذجهم الأولية، مما ساعد في تحسين المنتج بشكل أفضل (Gupta & Thomke, 2018). ومن ناحية أخرى، عندما تتبع الأفكار من داخل أنظمة الرعاية الصحية، مثل الابتكارات التي يطورها الفريق الطبي، فإن هؤلاء المبتكرين عادةً ما يبحثون عن شركاء في التكنولوجيا أو التصنيع لتنفيذ هذه الأفكار (Bianchi et al., 2017; Gupta & Thomke, 2018; Vesci et al., 2021).

٢/٦ القيادة التحويلية (Transformational Leadership (TL

يُشير مصطلح القيادة التحويلية إلى نمط من القيادة التي يُركز فيها القادة على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات، وإقناعهم بوضع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الشخصية من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة، كما يهتم هذا النمط من القيادة بتطوير مهارات جديدة لدى الموظفين والبحث المستمر عن فرص لتحسين وتطوير المنظمة (Le, 2020). ويُعتبر دور القيادة مهماً في توفير البيئة المناسبة التي تُمكن المنظمات من الابتكار بشكل فعال. ومن بين أساليب القيادة المختلفة، تُعد القيادة التحويلية واحدة من أكثر الطرق فعالية في تعزيز الابتكار داخل المنظمات (Le & Lei, 2019).

ووفقاً للدراسات التي أجراها Bass & Avolio (1994, 1995)، فإن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر أساسية تعرف بـ Four I's، وهي: التأثير المثالي (Idealized Influence (II)، والدافع الملهم (Inspirational Motivation (IM)، والتحفيز الفكري (Intellectual Stimulation (IS)، والاعتبار الفردي (Individual Consideration (IC).

ويُشير التأثير المثالي إلى الشخصية أو السلوك الذي يجعل القائد مثلاً يُحتذى به من قبل تابعيه (Burns, 1978). حيث ينال القائد الإعجاب والاحترام والثقة نتيجة لالتزامه بسلوكيات وأخلاقيات عالية. كما يعكس التأثير المثالي قدرة القادة على تقديم رؤية ورسالة واضحة، وغرس الشعور بالفخر، وكسب احترام وثقة الآخرين.

أما التحفيز الفكري، فيشير إلى قدرة القائد على تحفيز التابعين للإبداع والابتكار من خلال تشجيعهم على إعادة التفكير في الافتراضات التقليدية، ومواجهة المواقف القديمة بأساليب جديدة (Bass & Avolio, 1994). ويُعتبر الدافع الملهم جانب آخر من القيادة التي تتضمن تحفيز التابعين عن طريق التعبير عن رؤية طموحة وملهمة للمستقبل. ويتضمن ذلك تحديات ذات مغزى، وإظهار الالتزام بأهداف طموحة، والتواصل الفعال لتحقيق تلك الرؤية. كما يشمل هذا الجانب قدرة القائد على جعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر، مما يدفعهم للعمل بجدية وإبداع لتحقيق الرؤية الجماعية (Bass & Avolio, 1994).

وأخيراً، يعكس الاعتبار الفردي سلوك القائد الذي يُولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد من التابعين لتحقيق الإنجاز والنمو الشخصي. ويتميز هذا الجانب من القيادة بالإرشاد والتوجيه، حيث يقدم القائد الدعم والمشورة لأتباعه (Yasin Ghadi et al., 2013). وبناءً على هذه الأبعاد، تُعتبر القيادة التحويلية واحدة من أقوى نظريات القيادة (Mhatre & Riggio, 2014). لذا، يسعى البحث الحالي إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار المقصود.

٣/٦ قدرات التعلم التنظيمي (OLC) Organizational Learning Capabilities

يُمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه "عملية تحسين الإجراءات من خلال تعزيز المعرفة والفهم" (Fiol & Lyles, 1985, p. 803). وعندما يتم تنفيذ هذه العملية بشكل جيد، يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي والابتكار. على سبيل المثال، تميل المنظمات التي تتعلم من أخطائها وتعُدّل إجراءاتها بناءً على هذه الدروس إلى تحقيق أداء أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات التي تشجع على التجريب والميل للمخاطرة كجزء أساسي من عمليات التعلم لديها، تكون أكثر قدرة على تعزيز الابتكار. ويمكن تصور التعلم التنظيمي كتحوّل تدريجي للمعرفة داخل المنظمة، حيث يتطور هذا التحوّل بمرور الوقت مع تراكم الخبرات والمعرفة (Argote & Miron-Spektor, 2011).

وتُعرّف قدرات التعلم التنظيمي بأنها العوامل أو الخصائص التنظيمية والإدارية التي تُسهّل عملية التعلم داخل المنظمة أو تمكّنها من التعلم بشكل فعال (Chiva & Alegre, 2009). وقد ثبت أن لهذه القدرات تأثيرات متنوعة، بما في ذلك تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي (Prieto & Revilla, 2006) والابتكار (Alegre & Chiva, 2008). ووفقاً لـ Jerez-Gómez et al. (2005) تعتبر قدرات التعلم التنظيمي عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والنمو. وأشار Liao & Wu (2010) إلى أن هذه القدرات تُعد وسيلة استراتيجية لتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

وقد تم دراسة مفهوم قدرات التعلم التنظيمي بشكل موسع، واقترح العديد من الباحثين أبعاداً مختلفة لهذا المفهوم. وعادة ما يُنظر إلى قدرات التعلم التنظيمي على أنها مفهوم متعدد الأبعاد (Chiva et al., 2007; Goh & Richards, 1997; Jerez-Gómez et al., 2005; Yeung et al., 1999). وهذه الأبعاد تتضمن مجموعة من العوامل السياقية التي تسهم في تسهيل التعلم داخل المنظمات.

ويتبع البحث الحالي منهج Chiva et al. (2007)، والذي يقدم مفهوماً شاملاً لقدرات التعلم التنظيمي. حيث حدد هؤلاء الباحثون خمسة عوامل رئيسة تسهم في تسهيل التعلم التنظيمي، وهي: التجريب Experimentation، والميل للمخاطرة Propensity to Risk، والتفاعل مع البيئة الخارجية Interaction with the External Environment، وتبادل الآراء Dialogue، واتخاذ القرار التشاركي Participative Decision Making. وقد أُعْتُبرت هذه الأبعاد الأكثر أهمية في الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

ويشمل التجريب دعم الأفكار الجديدة، والتدريب المستمر، ورغبة الموظفين في التعلم والتحسين. أما تبادل الآراء فتتضمن الاتصال الفعال، والتنوع، والعمل الجماعي، والتعاون. بينما تشمل اتخاذ القرارات التشاركية التفويض، والهيكل التنظيمي المرن، والمعرفة التنظيمية. ومن المهم أن نلاحظ أن العديد من العوامل تتداخل ضمن هذه الأبعاد الأساسية الخمسة، حيث يُعتبر الالتزام بالتعلم، وكذلك القيادة التشاركية، من العوامل الأساسية في تعزيز التعلم التنظيمي.

ويوضح الشكل (١) قدرات التعلم التنظيمي ويعرض الأبعاد المختلفة لهذه القدرات مع تعريف كل منها. وفيما يلي شرح للأبعاد الخمسة الرئيسية التي تسهم في تسهيل التعلم التنظيمي:

د. حسام أحمد حنفي محمود



شكل (١) قدرات التعلم التنظيمي

المصدر: Chiva et al. (2007)

ويُعد التجريب عنصرًا رئيسًا في تعزيز ثقافة تشجع على استقبال الأفكار والاقتراحات الجديدة وتقديرها. وقد أكد هذا المبدأ في العديد من الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي (Goh & Richards, 1997; Pedler et al., 1997). ووفقًا لـ Nevis et al. (1995)، يعني التجريب البحث عن أفكار جديدة والتساؤل حول كيفية عمل الأشياء. ومن خلال إعطاء الأولوية للتجريب، يمكن للمنظمات اكتشاف حلول مبتكرة للتحديات وتبني أساليب وعمليات فعالة لتحقيق النجاح المستدام.

ويُنظر إلى الميل للمخاطرة على أنها القدرة على التعامل بفعالية مع الغموض وعدم التأكد والأخطاء. وقد اقترح Hedberg (1981) استراتيجيات لتعزيز التعلم التنظيمي، مؤكداً على أهمية خلق بيئات تقبل المخاطر والأخطاء. وهذا لا يعني مجرد قبول المخاطر، بل يشمل أيضًا الاعتراف بأن الأخطاء والفشل جزء طبيعي من عملية النمو. كما أوضح (Sitkin, 1996, p. 541) أن "الفشل شرط رئيس للتعلم التنظيمي الفعال". وأشار Lee et al. (2013) إلى أن التعرف على الأخطاء يساعد في تحسين قدرة المنظمة على تحمل المخاطر، ويعزز مهارات حل المشكلات، ويُسهل تحليل القضايا، ويشجع على تنوع الحلول داخل المنظمة. وحظي هذا المنظور بدعم واسع، حيث أكد العديد من الباحثين أن تبني المخاطر والتعلم من الأخطاء يُعد أمرًا بالغ الأهمية لبناء ثقافة قوية للتعلم التنظيمي (Popper & Lipshitz, 2000). ومن خلال تعزيز هذه القيم، يمكن للمنظمات تعزيز الابتكار والتكيف مع التغييرات المستمرة في بيئتها.

ويُعد التفاعل مع البيئة الخارجية أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات، حيث يتضمن العلاقات المتنوعة التي تقع خارج نطاق سيطرتها المباشرة. وتتضمن هذه البيئة الخارجية عوامل رئيسية مثل المنافسة، والاتجاهات الاقتصادية، والمشهد السياسي، والاجتماعي. إن فهم هذه العوامل البيئية يُعد أمرًا رئيسًا لتعزيز التعلم التنظيمي، وهو موضوع درسه العديد من الباحثين مثل (Bapuji & Crossan, 2004).

وفي عالم سريع التغير، فإن المنظمات التي تركز على التفاعل مع بيئتها الخارجية تكون في وضع أفضل للتكيف والنمو. ويشير Hedberg (1981) إلى أن البيئة تلعب دورًا مهمًا في تحفيز التعلم التنظيمي، وعندما تواجه المنظمات ظروفًا مضطربة، يزداد حاجتها إلى التعلم والتطوير، كما أشار إلى ذلك (Popper & Lipshitz, 2000). وبالإضافة إلى ذلك، يوضح Nevis et al. (1995) أن الأبحاث المعاصرة تبرز الأدوار الحيوية للملاحظة والانفتاح والتفاعل مع البيئة، وهو ما يؤكد أن (Goh & Richards, 1997). ومن خلال تبني هذه المبادئ، يمكن للمنظمات تعزيز قدراتها على التعلم وتسهيل التكيف الناجح في بيئات الأعمال المتغيرة.

ومن منظور اجتماعي، يركز العديد من الباحثين مثل (Escrig et al., 2016; Weick & Westley, 1996) على أهمية تبادل الآراء والتواصل المفتوح لتعزيز التعلم التنظيمي. ويشير Issac (1993) إلى أن تبادل الآراء تعد عملية جماعية مستمرة لدراسة العمليات والافتراضات التي تؤثر في تجاربنا اليومية. ويعتبر (Schein 1993) أن تبادل الآراء تعمل كإلهة رئيسة لتطوير فهم مشترك، حيث تساعد في تحديد المعاني الأساسية في اتصالاتنا، مما يساهم في بناء إطار مشترك بين الأفراد داخل المنظمة.

ويعتبر التعلم التنظيمي بناء اجتماعي يتطلب تطوير فهم جماعي بين الأفراد، حيث ينبثق هذا الفهم من الأسس الاجتماعية والعلاقات الشخصية (Brown & Duguid, 1991). ويضيف Nevis et al. (1995) أن التعلم هو نتيجة للتفاعلات اليومية بين الأفراد. وتُعزز هذه العملية بشكل كبير من تجربة التعلم. خصوصاً عند التعامل مع فرق عمل متنوعة. ويدافع (Goh & Richards 1997) عن أهمية العمل الجماعي وحل المشكلات التعاوني، مع التركيز على الفرق متعددة الوظائف. وتُساهل الجهود التعاونية داخل الفرق بتبادل المعرفة وتطويرها بين الأعضاء (Senge, 1990).

وفي الأدبيات المعاصرة، يُفضل الباحثون بشكل متزايد نموذج تعدد وجهات النظر، والذي يتضمن تكامل آراء متعددة، بدلاً من التركيز على وجهة نظر واحدة (Easterby-Smith et al. 2000). ويوضح (Oswick et al. 2000) أن تبادل الآراء تعزز التعلم التنظيمي من خلال توسيع الأفق وإثراء وجهات النظر. وعندما يتعاون الأفراد أو الفرق ذات وجهات النظر المختلفة لحل مشكلة معينة، فإنهم يبنون مجتمعاً حوارياً فعالاً.

أما بالنسبة لاتخاذ القرارات التشاركية، كما أشار (Cotton et al. 1988)، فإنها يتيح للموظفين التأثير على القرارات المهمة. وتتبنى المنظمات هذا النهج لتعزيز مشاركة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة (Scott-Ladd & Chen, 2004). وتبرز أهمية هذه الطريقة في تحسين الوصول إلى المعلومات ورفع جودة القرارات، مما يؤدي إلى نتائج أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، يؤكد (Parnell & Cranadall 2000) على أن الاتصال المفتوح هو أساس اتخاذ القرارات التشاركية الناجحة، حيث يضمن توافر المعلومات الدقيقة والمحدثة للموظفين، مما يمكنهم من المساهمة بفعالية في اتخاذ القرارات التشاركية الناجحة، حيث يضمن توافر المعلومات الدقيقة والمحدثة للموظفين، مما يمكنهم من المساهمة بفعالية في اتخاذ القرارات. وهذا يعزز من جودة القرارات.

٧. الدراسات السابقة وتطوير فروض البحث

١/٧ خلفية الفروض

اعتمد الباحث في صياغة الفروض وتفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة بشكل أساسي على نظرية المستويات العليا (The Upper Echelon Theory (UET)، والتي تُعد من أبرز الاتجاهات النظرية في مجالي القيادة والابتكار. وفيما يلي توضيح لهذه النظرية:

١/١/٧ نظرية المستويات العليا

تفترض نظرية المستويات العليا أن كبار المديرين يؤثرون بشكل كبير على الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي من خلال سلوكياتهم واستراتيجيات اتخاذ القرار (Hambrick & Mason, 1984). ويلعب هؤلاء المديرين دوراً حيوياً في إرساء التوجه نحو الابتكار، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على سماتهم الشخصية، وإدراكاتهم، وخبراتهم، التي تُعد ضرورية في هذا

السياق (Iqbal et al., 2021; Le & Lei, 2019). وبالإضافة إلى ذلك، تعترف الأدبيات بشكل واسع بأهمية القيادة التحويلية في مجال الإدارة بسبب أسلوبها القائم على التفاعل والإلهام (Bass, 1990; Le, 2020). ويركز هذا النمط القيادي على قدرة القادة في إلهام موظفيهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق النتائج الرئيسية للمنظمة، مثل تعزيز المعرفة ورأس المال البشري (Birasnav et al., 2011)، وتحسين الأداء التنظيمي (Son et al., 2020)، ودعم قدرات التعلم التنظيمي (Nguyen et al., 2021)، وتعزيز الابتكار (Lei et al., 2021). وبناءً على ذلك، يعتمد البحث الحالي على نظرية المستويات العليا لتفسير أثر القيادة التحويلية غير المباشر في تعزيز الابتكار المقتصد داخل المنظمات، من خلال تحسين قدرات التعلم التنظيمي، مع التأكيد على الدور الأساسي للقادة كمحفزين للابتكار في منظماتهم.

٢/٧ العلاقة بين متغيرات البحث واستنتاج الفروض

يستعرض الباحث في هذا القسم الأدبيات التي تناولت متغيرات البحث، والتي في ضوءها تم تطوير وصياغة فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٧ الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد

يُعد الابتكار من العوامل الأساسية التي تسهم في توليد والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في القرن الحادي والعشرين (Le et al., 2022). وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار (Sattayaraksa & Tayal et al., 2018; Boon-itt, 2018; Le & Lei, 2019)، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في الأدبيات تتعلق بالإلانات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الابتكار المقتصد (Juhro & Ailia, 2019; Lei et al., 2021).

ومع ذلك، تُشير الأدبيات إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في الابتكار المقتصد. على سبيل المثال، أشار Jung et al. (2003) إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وقدرة الموظفين على المشاركة في المناقشات المفتوحة واستكشاف الأفكار والأساليب المبتكرة. وهذه البيئة المحفزة تُتيح للموظفين مواجهة القيود في الموارد، مع تطوير منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات السوق بفعالية. وبالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة صبح (٢٠٢١) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل معنوي سلباً على نية الأطباء في ترك العمل بمستشفيات جامعة القاهرة. ومن خلال تعزيز المشاركة الفكرية والتعبير عن رؤية طموحة وطويلة الأجل (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، يتمكن القادة التحويليون من تحفيز الموظفين على اتباع نهج الابتكار المقتصد. وبالتالي، يسهل هذا التحفيز من تحديد وتنفيذ حلول جديدة وفعالة، حتى في ظل محدودية الموارد.

وأوضح (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018) أن القيادة التحويلية تعتبر عاملاً أساسياً في تطوير ثقافة موجهة نحو الابتكار، حيث تشجع على الإبداع، وتحمل المخاطر، وتعزز التفكير الابتكاري. وهذه البيئة الداعمة تمكن المنظمات من تعزيز قدراتها في الابتكار المقتصد، مما يحفز الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات المختلفة. كما أظهرت دراسة (Le & Lei, 2019) ارتباطاً كبيراً بين القيادة التحويلية وقدرة الموظفين على الابتكار من خلال خلق ثقافة داعمة تشجعهم على مناقشة الأفكار المبتكرة وتجربتها بحرية، مما يساعدهم على تجاوز قيود الموارد لتطوير المنتجات والخدمات اللازمة. وبالإضافة إلى ذلك، يُعترف بالقيادة التحويلية كعنصر أساسي في تعزيز الابتكار المقتصد. وأكد (Juhro & Aulia, 2019) دور القيادة التحويلية في إعادة تشكيل المعايير التنافسية وتعزيز مبادئ الابتكار المقتصد داخل المنظمات.

وأشار Lei et al. (2021) إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز معنويات الموظفين والدافع الداخلي والأداء. ويدعم نمط القيادة التحويلية الأهداف التنظيمية ويعزز الابتكار المقتصد من خلال تحسين وظائف الابتكار المقتصد، وتقليل التكاليف، وتطوير النظم البيئية المقتصدة. واستنادًا إلى هذه المناقشات، تم اقتراح الفرض التالي:

الفرض الأول (ف ١): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الابتكار المقتصد.

٢/٢/٧ الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي

ناقش الباحثون القيادة التحويلية باعتبارها عاملاً مهماً يؤثر في العديد من نتائج الأداء (Choudhary et al., 2013; Wang et al., 2011). ويقدم القادة الذين يتبنون هذا النمط من القيادة دعمًا فعالاً للموظفين، مما يحفزهم ويؤدي إلى نتائج إيجابية مثل تحسين احترام الذات لدى الموظفين (Chen et al., 2011)، وتشجيع مشاركة المعرفة (Le & Lei, 2017)، وخلق بيئة ملائمة لمشاركة المعرفة (Yao et al., 2007)، وتعزيز قدرات التعلم التنظيمي (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016). وتشير الأدبيات أيضًا إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة والتعلم التنظيمي (McGill et al., 1992; Senge et al., 1994; Noruzy et al., 2013). وتعتبر القيادة التحويلية أساساً في إنشاء فرق عمل فعالة، وتقديم التوجيه المطلوب لتنفيذ التغييرات، وتعزيز عمليات التعلم التنظيمي (McDonough, 2000). ويسمح هذا النمط للمنظمات بالتعلم من خلال التجريب، والاستكشاف، والتواصل، وتبادل الآراء (Menguc et al., 2007).

وبشكل أكثر تحديداً، تعمل القيادة التحويلية على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال إلهام الدافع وبناء الثقة بالنفس بين أعضاء الفريق (Coad & Berry, 1998; Goodwin et al., 2011). ويتخذ القادة التحويليون عدة أدوار مثل المحفز، والمرشد، والمدرّب، والميسر. كما يساهمون في تطوير نماذج ذهنية مشتركة داخل المنظمة تركز على التعلم المستمر وتكامل التكنولوجيات الجديدة بفعالية (Senge et al., 1994; Salas-Vallina et al., 2017). وبالإضافة إلى ذلك، يعزز القادة التحويليون وعياً أكبر برؤية المنظمة ورسالتها، مما يعزز الشعور المشترك بالهدف، ويوجه جهود التدريب وبناء الفريق. ويساعد هذا النمط القيادي في خلق بيئة مواتية للتعلم ويعمل كمحفز لجهود التطوير داخل المنظمة، مما يتيح لها التعامل مع الصراعات الداخلية والتحديات الخارجية بشكل فعال (Wick & Leon, 1995).

كما أكد Hult et al. (2000) أن القيادة التحويلية تُشكل محركاً رئيساً للتعلم التنظيمي. وهؤلاء القادة، من خلال كونهم قدوة، يظهرون اهتماماً فردياً ويعززون التحفيز الفكري، مما يوفر دافعاً ملهماً لاتباعهم ويشكل التوجه التعليمي للموظفين (Coad & Berry, 1998). ومن خلال الاهتمام الفردي، يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في تحفيز التغيير من خلال التركيز على احتياجات الموظفين الفردية وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم. كما يحفز القادة التحويليون موظفيهم ليكونوا أكثر ابتكاراً من خلال التشجيع في الافتراضات وإعادة التفكير في المشاكل، وإيجاد حلول جديدة.

ومن خلال عملية التعلم التنظيمي، يقوم القادة التحويليون بصياغة رؤية ملهمة للمستقبل، مما يدفع أتباعهم لبذل جهد أكبر لتحقيق تلك الرؤية، وبالتالي يساهمون في نموهم وتطورهم. ويوضح Aragón Correa et al. (2007) أن القادة التحويليين يؤدون دوراً رئيساً في تشكيل قدرة المنظمات على توليد الابتكارات من خلال خلق بيئة داعمة واتخاذ قرارات تُعزز من توليد وتطبيق المعرفة بنجاح. ويتطلب تنفيذ التعلم التنظيمي وجود قادة داعمين يتمتعون بخصائص القيادة التحويلية ولديهم رؤية مشتركة واضحة (Lloréns Montes et al., 2005). ويساهم القادة التحويليون في خلق بيئة مناسبة تشجع على التعلم التنظيمي (Bryant, 2003). ولذلك، تلعب الخصائص التي يتمتع بها هؤلاء القادة دوراً كبيراً في بناء بيئة تعليمية فعالة وتعزيز عملية التعلم داخل المنظمة.

وتظهر العديد من الدراسات التطبيقية تأثير القيادة التحويلية الإيجابي على التعلم التنظيمي (Hult et al., 2000; Aragón-Correa et al., 2007; Thanyasunthornsakun, 2011; García-Morales et al., 2012; Noruzy et al., 2013) وبناءً على هذه المناقشات، تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم العوامل في تطوير التعلم التنظيمي (Maani & Benton, 1999). وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني (ف٢): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي.

٣/٢/٧ الدراسات التي تناولت العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي والابتكار المقتصد

تُعتبر القدرة على التعلم التنظيمي عاملاً مهماً في تعزيز الابتكار المقتصد داخل المنظمات. فقد أظهرت الدراسات أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين القدرات الإبداعية من خلال جمع وتبادل المعرفة بين الموظفين، مما يعزز الابتكار داخل المنظمة (Tambosi et al., 2020). وقد أظهرت الأبحاث السابقة وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار (Jimenez et al., 2011; Zhanf & Zhu, 2019). حيث يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار بطرق مختلفة (Chiva et al., 2007).

وفي هذا السياق، يُشير (Sutanto, 2017) إلى ضرورة مشاركة القادة بشكل نشط في تعزيز الأفكار الإبداعية داخل المنظمة لتحسين الابتكار. كما أظهرت دراسة عوض (٢٠٢٢) والتي أجريت على مستشفيات جامعة عين شمس أن قدرات التعلم التنظيمي ترتبط إيجابياً بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والمتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، وهو ما يعكس تأثيراً مباشراً على تلبية احتياجات المرضى خلال مراحل تقديم الخدمة.

وبالإضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات إلى أن التعلم التنظيمي له دور مهم في دفع الابتكار المقتصد، حيث يتطلب إنشاء ومشاركة المعرفة بين الموظفين تجديدًا مستمرًا في ممارستهم المعرفية والسلوكية (Le & Lei, 2018; Mousa et al., 2019). وقد أظهرت الأدبيات أن التعلم التنظيمي يعزز من أداء الابتكار بشكل عام، ويعتبر مطلبًا أساسيًا لتحقيق الابتكار (Alegre & China, 2008; Migdadi, 2021). ومن هنا، يُعتبر دمج ممارسات التعلم التنظيمي أمرًا أساسيًا عند تحديد أهداف الابتكار، خصوصًا عندما تدعم ممارسات مشاركة المعرفة الابتكار بفعالية (Wang & Wang, 2012).

وتُعد مشاركة المعرفة إحدى العوامل الرئيسة التي تعزز التعلم وتساهم في الابتكار (Argote & Hora, 2017). كما تبرز الأدبيات دور التعلم التنظيمي في تحسين استدامة الأعمال، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار المقتصد (Pisoni et al., 2018). ويُشير هذا الفهم إلى أهمية استدامة الابتكار في مواجهة التحديات التي تفرضها الموارد المحدودة (Prabhu, 2017). ومن خلال الابتكار المقتصد، يمكن للمنظمات تعزيز أدائها الابتكاري عبر تعزيز الانفتاح، والتجريب، ومشاركة المعرفة، وهي من العناصر الجوهرية في التعلم التنظيمي الفعال (Qurnain & Hidayati, 2020). وبناءً على ذلك، يُمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث (ف٣): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد.

٤/٢/٧ الدراسات التي تناولت الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمات، حيث يمتلك القادة الفعالون القدرة على تقديم أفكار جديدة وتحديد أهداف تشجع على الابتكار (Hisao & Chang, 2011). وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسات على أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط بين القيادة التحويلية والابتكار. فالقادة الذين يخلقون بيئة تشجع على التعلم والتواصل المفتوح والتعاون يمكنهم تحفيز الابتكار بشكل أفضل.

وفي مراجعة للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة والابتكار، أظهرت الدراسات أن التعلم التنظيمي يتوسط هذه العلاقة بشكل كبير (Garcia-Morales et al., 2012). كما توصلت دراسة (Mai et al., 2022) إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط بالكامل العلاقة بين سلوك القائد والابتكار، حيث تساهم البيئة التنظيمية المواتية التي تشجع التجريب واتخاذ القرارات التشاركية في تعزيز الابتكار.

أما بالنسبة للابتكار المقتصد، فهو يتطلب جهدًا مستمرًا، ويعتمد على التحسين المستمر من خلال التقييم المنتظم، والتعلم، والتكيف (Khan & Melkasm 2020). وتلعب قدرات التعلم التنظيمي دورًا حاسمًا في هذا السياق من خلال توفير التقييم المستمر، والتغذية العكسية، وتطوير المعرفة التي تساهم في تحسين الابتكار المقتصد كما تُشكل قدرات التعلم التنظيمي حلقة وصل بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، مما يعزز الممارسات المبتكرة داخل المنظمة (Le et al., 2024).

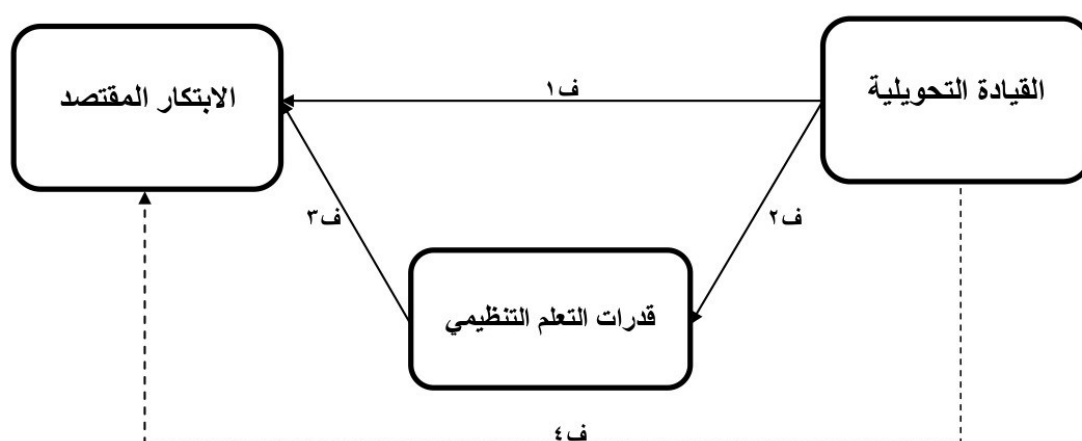
وتؤكد دراسات أخرى أن قدرات التعلم التنظيمي تساهم في تعميق المعرفة واكتساب أفضل الممارسات التي تسهل اكتشاف الفرص المواتية للابتكار المقتصد، كما تساهم في تحليل البيانات الضخمة لاستخراج حلول فعالة من حيث التكلفة (Wang & Li, 2023; Kuo, 2023). ومع ذلك، وعلى الرغم من أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الابتكار، فإن نجاح التنفيذ والتوسع في الأفكار المبتكرة يتطلب وجود عمليات تعلم تنظيمية فعالة (Le & Lei, 2018; Le et al., 2024).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التعلم التنظيمي يُشكل المتغير الوسيط الرئيس بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، حيث يحول الرؤى التي يطرحها القادة التحويليون إلى معرفة قابلة للتنفيذ. ويمكن للمنظمات الاستفادة من القيادة التحويلية لدعم جهود الابتكار المقتصد عن طريق تعزيز ثقافة تركز على التعلم ومشاركة المعرفة، مما يساعد في تحسين استخدام الموارد وتطوير حلول فعالة من حيث التكلفة. وبناءً على هذا الفهم، يقترح الباحث الفرض التالي:

الفرض الرابع (ف٤): تتوسط قدرات التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

٨. نموذج البحث

بناءً على مراجعة الأدبيات، قام الباحث بتطوير النموذج البحثي الموضح في الشكل رقم (٢) لدراسة العلاقات بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وقدرات التعلم التنظيمي كمتغير وسيط تفسيري، والابتكار المقتصد كمتغير تابع. وبالإضافة إلى العلاقات المباشرة التي يتناولها النموذج البحثي، يتضمن البحث فرض يستكشف الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد. حيث تُعتبر قدرات التعلم التنظيمي كمتغير وسيط يُفسر تأثير القيادة التحويلية على الابتكار المقتصد.



شكل (٢). النموذج البحثي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

٩. منهجية البحث

١/٩ منهج البحث:

على الرغم من إتفاق الباحثين على أن البحث الكمي والنوعي يعبران عن مناهج فكرية ومعرفية مختلفة، إلا أن الفترة الأخيرة شهدت تزايداً في استخدام المنهج المختلط Mixed Approach من قبل العديد من الباحثين، لما له من دور في تعزيز جودة ودقة البحث وزيادة الثقة في النتائج المستخلصة (إدريس، ٢٠١٢). وبناءً على ذلك، تبني البحث المنهج المختلط على مرحلتين:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية Exploratory research، والتي اعتمدت على أساليب نوعية، تمثلت في مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية شبه هيكلية مع عينة ميسرة من الفريق الطبي في مستشفيات جامعة القاهرة. والهدف من هذه المرحلة هو تحديد المشكلة بدقة وتطوير الفروض البحثية.

المرحلة الثانية: البحث الإستنتاجي Conclusive research، حيث اعتمد البحث في هذه المرحلة على أساليب كمية تمثلت في تصميم وإعداد استبيانات هيكلية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار صحة الفروض التي يتم الوصول إليها خلال الدراسة الاستطلاعية، واستخلاص النتائج والتوصيات.

٢/٩ تصميم البحث:

يعتمد البحث على المدخل الاستنتاجي الوصفي Descriptive research، حيث يتم جمع البيانات من قطاع عرضي Cross-sectional data collection design، من عينة من مجتمع البحث في نقطة زمنية معينة، من خلال قوائم استبيان هيكلية بحيث يمكن قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد وذلك لدى كل مفردة من مفردات العينة. ويتناسب هذا المنهج مع طبيعة البحث الحالي والهدف العام منه، كما يتماشى مع الفروض البحثية التي يسعى لاختبارها، والتي تفترض وجود علاقات واضحة بين متغيرات البحث.

٣/٩ البيانات المطلوبة في البحث ومصادرها:

هناك نوعان من البيانات المطلوب الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف البحث وهما:

١/٣/٩ البيانات الثانوية: تتعلق بالخلفية النظرية للبحث وأساسه الفكري، والتي تم جمعها من خلال دراسة الأدبيات المتاحة من مراجع علمية، وكتب، وأبحاث، ومقالات علمية، ومواقع إلكترونية.

٢/٣/٩ البيانات الأولية: تتعلق بأراء المستقصي منهم حول كافة المتغيرات وأبعادها، وقد تم جمع هذه البيانات من خلال إجراء مقابلات شخصية معهم في مواقع عملهم، بهدف استيفاء قائمة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

٤/٩ مجتمع وعينة البحث

تم تحليل الفروض البحثية بناءً على البيانات التي تم جمعها من الفريق الطبي في مستشفيات جامعة القاهرة، والذي يضم الأطباء، والصيادلة، وهيئة التمريض. وتم جمع البيانات من مستشفيات جامعة القاهرة والمتمثلة في: مستشفى المنيل الجامعي، ومستشفى القصر العيني التعليمي الجديد، ومستشفى الأطفال الجامعي الجديد، ومستشفى الأمراض الباطنة، ومستشفى أمراض النساء والتوليد.

ويُعد مجتمع البحث هو المجموعة الكاملة من العناصر التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشترك في صفة معينة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها (إدريس، ٢٠١٢). وفي البحث الحالي، يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الفريق الطبي في مستشفيات جامعة القاهرة، وهم المهنيون الذين يقدمون خدمات صحية متنوعة تشمل الوقاية والعلاج والتأهيل (WHO, 2007). كما يعتبرون الكفاءات المناسبة لتقييم توافر قدرات التعلم التنظيمي وأبعاد الابتكار، وبالتالي كان من المهم التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذه المتغيرات. ويرى (Raoush 2023) أن لديهم كفاءة الحكم على كل من مدي توافر قدرات التعلم التنظيمي وجوانب الابتكار، ومن هنا، جاءت أهمية وضرة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذه المتغيرات.

وتمثل عينة البحث جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات أو عناصر مجتمع البحث، بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع (إدريس، ٢٠١٢). ونظرًا لحجم مجتمع البحث الكبير، تم استخدام أسلوب العينات في هذا البحث، لمراعاة عنصر الوقت والتكلفة. واعتمد الباحث على العينة العشوائية طبقية نظراً لتباين مجتمع البحث، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٤).

جدول (٤) حجم مجتمع وعينة البحث

م	المستشفيات	المجتمع والعينة	الأطباء	الصيدالة	هيئة التمريض	الإجمالي
١	مستشفى المنيل الجامعي	المجتمع	١٢٢٥	٥٧١	٢٢٨٦	٤٠٨٢
		العينة	٥٢	٢٤	٩٨	١٧٤
٢	مستشفى أمراض النساء والتوليد	المجتمع	٢٣٣	١٣٤	٥١٢	٨٧٩
		العينة	١٠	٦	٢١	٣٧
٣	مستشفى الأمراض الباطنة	المجتمع	٢٥٨	٩٧	٥٣٤	٨٨٩
		العينة	١١	٤	٢٣	٣٨
٤	مستشفى الأطفال الجامعي الجديد	المجتمع	٣٣٧	٧٤	٥٢٤	٩٣٥
		العينة	١٤	٣	٢٣	٤٠
٥	مستشفى القصر العيني التعليمي الجديد	المجتمع	٩٤١	٣٥٩	١٤٦٦	٢٧٦٦
		العينة	٤٠	١٦	٦١	١١٧
الإجمالي		المجتمع	٢٩٩٤	١٢٣٥	٥٣٢٢	٩٥٥١
		العينة	١٢٧	٥٣	٢٢٦	٤٠٦

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى بيانات إدارة الموارد البشرية بمستشفيات جامعة القاهرة، (٢٠٢٤)، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (٢٠٢٣)، والإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق بجامعة القاهرة، (٢٠٢٤).

تم الاعتماد على نظرية النهاية المركزية Central Limit Theorem، والتي تنص على أنه إذا كان المجتمع محل البحث يخضع لتوزيع طبيعي، فإن العينة المسحوبة سوف تخضع للتوزيع الطبيعي، أما إذا كان المجتمع لا يخضع لتوزيع طبيعي، فإن العينة المسحوبة ستقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة عن (٣٠) مفردة. وبناءً على هذه النظرية، تم دراسة اتجاهات المستقصى آراءهم وتقدير معالم معادلة حجم عينة البحث باستخدام المعادلة التالية (Nanjundeswaraswamy & Divakar, 2021):

$$n = \left(\frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times P(1 - P)}{d_i^2} \right)$$

حيث أن:

حجم العينة المطلوب دراستها
القيمة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية معين (٠,٠٥) وهي ١,٩٦
نسبة الظاهرة بالمجتمع محل البحث وهي ٥٠٪.
هامش الخطأ المسموح به وهو ٥٪ لمستوى ثقة ٩٥٪.
وبالتعويض في هذه المعادلة:

$$n_o = \left(\frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \right) = 384$$

حيث أن عدد مفردات المجتمع محل البحث يبلغ (٩٥٥١)، فإن حجم العينة النهائي يمكن تقديره باستخدام المعادلة التالية:

$$n_o = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384}{9551}} = 369$$

وبناءً على هذه المعادلة، تم تحديد حجم العينة ليكون (٣٦٩) مفردة. ومع الأخذ في الاعتبار انخفاض معدل الاستجابة بنسبة ١٠٪، يصبح حجم العينة في البحث الحالي (٤٠٦) مفردة. واعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية، مع توزيع استبيانات بعدد (٤٠٦). وكما هو موضح في جدول (٥)، كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل حوالي (٣٧٢) استثمار، أي بنسبة (٩١,٦٪).

جدول (٥) استجابات مفردات العينة

بيان	العدد	النسبة المئوية
إجمالي الاستثمارات الموزعة	٤٠٦	١٠٠٪
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	٣٧٢	٩١,٦٪

المصدر: من إعداد الباحث

٥/٩ أداة البحث الميداني وطبيعة متغيرات الدراسة وعناصر قياسها

بالاعتماد على الإطار النظري للبحث قام الباحث بتصميم قائمة استبيان تستهدف قياس متغيراته واختبار فروضه. وقد مرّت القائمة بمرحلتين رئيسيتين: الأولى كانت مرحلة الإعداد والتطوير، حيث تم تحديد نموذج البحث والمتغيرات التي سيتم دراستها وأبعادها. أما الثانية فكانت مرحلة التحكيم، حيث تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين للتأكد من مدي توافق العبارات مع الهدف المقصود منها ووضوح صياغتها. كما اعتمد الباحث على مقاييس تم تطويرها في دراسات سابقة لضمان صحة وموثوقية المقياس. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من "١" (غير موافق تمامًا) إلى "٥" (موافق تمامًا) لقياس جميع العناصر. وتغطي القائمة المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وهي:

١/٥/٩ المتغير المستقل: يتمثل في القيادة التحويلية، ويستند التعريف العملي للقيادة التحويلية إلى مفهوم Four Is والذي طوره Bass & Avolio (1994, 1995)، ويشمل التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وهذه الأداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة مثل (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018; Sun et al. 2012; Thanyasunthornsakun, 2012; Engelen et al. 2012)

٢/٥/٩ المتغير الوسيط التفسيري Mediator: وهو المتغير الذي يربط بين المتغير المستقل والتابع، وله علاقة ارتباط بكليةما. ويتمثل الطريقة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع. وعند إدراج المتغير الوسيط في النموذج، يزداد ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع. وفي هذا البحث، يتمثل المتغير الوسيط في قدرات التعلم التنظيمي، والذي سيتم قياسه باستخدام مقياس Chiva et al. (2007)، ويشمل أبعادًا مثل التجريب، والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتبادل الآراء، واتخاذ القرارات التشاركية، والميل للمخاطرة. وقد تم التحقق من مصداقية هذه الأداة في دراسات سابقة مثل (Gomes et al., 2022; Brendt et al., 2024).

٣/٥/٩ المتغير التابع: يتمثل في الابتكار المقتصد، والذي سيتم قياسه باستخدام مقياس Rossetto et al. (2017)، والذي حدد ثلاثة أبعاد للابتكار المقتصد، وهي: الوظيفة المقتصدة، والتكلفة المقتصدة، والنظام البيئي المقتصد، حيث يتم قياس كل بعد باستخدام ثلاثة عناصر. وتم التحقق من مصداقية هذه الأداة في دراسات سابقة مثل (Dost et al. 2019; Lei et al., 2021; Brendt et al., 2024; Le et al., 2024).

ويُمكن بيان كيفية قياس المتغيرات من خلال الجدول التالي، والذي يقدم ملخصاً لمتغيرات البحث والبنود المستخدمة في قياسها ومصادرها.

جدول (٦) متغيرات البحث وبنود قياسها ومصادرها

المتغير	الكود	العبارات	المصدر
الابتكار المقتصد			
Frugal Innovation (FI)			
الوظائف المقتصة Frugal Functionality	(FF)	- نقدم خدمات تُركز على الوظائف الأساسية بدلاً من التركيز على الوظائف الإضافية. - نبحث بشكل مستمر عن حلول جديدة تهدف إلى تسهيل استخدام الخدمات. - نعمل على تحسين متانة خدماتنا بشكل دوري، لضمان استمرار تقديم الأداء المطلوب بكفاءة حتى في حالات الطوارئ أو الظروف غير المثالية أو المشاكل التقنية.	Rossetto et al., (2017)
التكلفة المقتصة Frugal Cost	(FC)	- نقدم حلولاً جديدة تهدف إلى حل المشكلات الحالية أو تحسين الوضع الحالي. - نعمل على تقليل التكاليف بشكل كبير في العمليات التشغيلية. - نسعى لتقليل السعر النهائي لخدماتنا بشكل ملحوظ.	
النظام البيئي المقتصد Frugal Ecosystem	(FE)	- نحرص دائماً على مراعاة الاستدامة البيئية في جميع جوانب العملية التشغيلية. - نسعى بانتظام لتعزيز التعاون مع المنظمات المحلية مثل الجمعيات، والمؤسسات غير ربحية، والمنظمات الصحية المحلية، والمؤتمرات الصحية المشتركة خلال العمليات التشغيلية. - نعمل باستمرار على إيجاد حلول فعّالة وكفؤة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية للمرضى.	
القيادة التحويلية			
Transformational Leadership (TL)			
التأثير المثالي Idealized Influence	(II)	- يحظى مديري باحترام كبير من قبل الجميع. - يُعتبر مديري مثلاً يُحتذى به. - يظهر مديري معايير أخلاقية وسلوكية عالية في تصرفاته.	Bass and Avolio (1994, 1995)

د. حسام أحمد حنفي محمود

	(IM)	الدافع الملهم Inspirational Motivation	- يلهم مديري فريق العمل من خلال إظهار أن الرؤية قابلة للتحقيق. - يُحفز مديري المجموعة للعمل معًا لتحقيق نفس الهدف. - يتواصل مديري بوضوح حول التوقعات التي يجب على العاملين في المستشفى تلبيةها.
	(IS)	التحفيز الفكري Intellectual Stimulation	- يأخذ مديري في اعتباره وجهات النظر المختلفة عند التعامل مع المشكلات. - يُشجع مديري الموظفين على مواجهة المشكلات القديمة بمنظور جديد. - يلهم مديري الموظفين لتحدي المعتقدات الراسخة وإعادة التفكير في جوانب لم يُنظر فيها من قبل. - يُشجع مديري الموظفين على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.
	(IC)	الاعتبار الفردي Individualized Consideration	- يساعد مديري الموظفين على العمل بأقصى طاقتهم. - يمتلك مديري الخبرة اللازمة لتوجيه العاملين نحو أداء مهامهم بفعالية. - يدعم مديري الموظفين باستمرار في تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم. - ينظر المديرون إلى الموظفين كأفراد مميزين وليسوا مجرد أعضاء في فريق عمل.
Chiva et al. (2007)	قدرات التعلم التنظيمي (OLC) Organizational Learning Capability		
	(E)	التجريب Experimentation	- يحصل العاملون على الدعم عند تقديم أفكار جديدة. - تحظى مبادرات الموظفين بتعليقات إيجابية تشجعهم على توليد أفكار جديدة.
	(RT)	الميل للمخاطرة Propensity to Risk Taking	- يُشجع الأفراد على الابتكار في العمل مع الحفاظ على سلامة المرضى وجودة الرعاية الصحية. - يتم تشجيع الأفراد على التعامل مع المواقف الجديدة.
	(IWEE)	التفاعل مع البيئة الخارجية Interaction with the External Environment	- يُعد مشاركة المعلومات حول ما يحدث خارج المستشفى جزءًا من مسؤوليات جميع الموظفين. - توجد أنظمة لاستقبال المعلومات من خارج المستشفى ومشاركتها. - يتم تشجيع الأفراد على التفاعل مع البيئة المحيطة مثل العملاء، والمعاهد

د. حسام أحمد حنفي محمود

التكنولوجية، والجامعات، والموردين إلخ.			
- يُشجع الموظفين على التواصل مع بعضهم البعض. - هناك اتصال مفتوح داخل فريق العمل الخاص بي. - يُسهل المديرون عملية التواصل داخل المستشفى. - يُعد العمل الجماعي بين الفرق الوظيفية متعددة المهام ممارسة شائعة في المستشفى.	(D)	تبادل الآراء Dialogue	
- يُشارك المديرون الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة بشكل متكرر. - تتأثر السياسات بشكل كبير بآراء الموظفين. - يشعر الأفراد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الرئيسية في المستشفى.	(PDM)	اتخاذ القرار التشاركي Participative Decision Making	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

١٠. نتائج الدراسة الميدانية

١/١٠ الفحص الأولي للبيانات

تم الكشف عن القيم المتطرفة الأحادية وفقاً لقيمة Z-Scores، حيث تم تحديد الحدود المعيارية للقبول بين $3.29 \pm$ وفقاً لـ (Hair et al., 2014). وبالنظر إلى الجدول رقم (٧)، يتبين أنه لا توجد أي قوائم استبيان من أصل ٣٧٢ تحتوي على قيم متطرفة أحادية، حيث تقع جميع القيم ضمن الحدود المعيارية المقبولة.

جدول (٧) الكشف عن القيم المتطرفة الأحادية باستخدام (Z-scores)

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
٠,٩٧	٠,٠٠	١,٥٠	-٢,٦٢	٣٧٢	Z-scores

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.28)

تم اختبار القيم المتطرفة متعددة المتغيرات باستخدام Mahalanobis distance، حيث تعتبر القيمة متطرفة إذا كانت نتيجة القسمة (D^2/df) أكبر من ٤ وفقاً للدراسات السابقة (Hair et al., 2014; Kline, 2016). ومن خلال نتائج الجدول التالي، يتبين أن جميع قيم (D^2/df) أقل من ٤، مما يعني أنه لا توجد قوائم استبيان مستبعدة. وبالتالي، تصبح العينة النهائية تتكون من ٣٧٢ قائمة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (٨) الكشف عن القيم المتطرفة متعددة المتغيرات باستخدام (Mahalanobis distance)

Prob	D ² /df	MAH (D ²)	N
0.00	2.66	13.3	224
0.01	2.01	10.03	121
0.01	2.01	10.03	228

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

١/١/١٠ الكشف عن مشكلة التحيز في البيانات

يتضح من الجدول التالي أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات، حيث أن نسبة التباين المفسر بلغت ٢٨٪، وهي أقل من ٥٠٪، مما يشير إلى عدم وجود تحيز في البيانات.

جدول (٩) اختبار Harman's single factor

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Factor
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
28.109	28.109	23.049	28.739	28.739	23.566	1
			36.117	7.377	6.049	2
			42.122	6.005	4.924	3

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

٢/١٠ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم قياس قوة الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث باستخدام بعض عناصر التحليل الوصفي من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري، وتم ترتيب الأبعاد أو البنود وفقاً لأهمية كل منها استناداً إلى معامل الاختلاف المعياري على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٠) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

Kurtosis		Skewness		VIF	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	Items
Std. Er	Statistic	Std. Er	Statistic						
0.252	0.926	0.126	-0.946	1.717	1	20.25	0.83	4.11	II1
0.252	0.330	0.126	-0.876	1.711	2	22.34	0.91	4.09	II2
0.252	1.155	0.126	-1.116	1.544	3	22.62	0.92	4.08	II3
0.252	0.887	0.126	-0.934	-	-	18.19	0.74	4.09	II
0.252	0.242	0.126	-0.610	1.326	1	23.54	0.90	3.81	IM1
0.252	-0.426	0.126	-0.582	1.736	3	28.48	1.08	3.78	IM2
0.252	-0.005	0.126	-0.847	1.556	2	27.22	1.07	3.92	IM3
0.252	-0.558	0.126	-0.444	-	-	21.47	0.82	3.84	IM
0.252	-0.726	0.126	-0.581	2.009	2	27.93	1.08	3.85	IS1
0.252	-0.534	0.126	-0.433	1.562	3	30.48	1.09	3.57	IS2
0.252	0.637	0.126	-1.024	1.774	1	23.61	0.96	4.09	IS3

د. حسام أحمد حنفي محمود

0.252	-0.298	0.126	-0.778	2.179	4	32.12	1.20	3.74	IS4
0.252	-0.698	0.126	-0.541	-	-	23.27	0.89	3.81	IS
0.252	-0.930	0.126	-0.324	2.385	4	35.79	1.24	3.45	IC1
0.252	0.243	0.126	-0.845	1.725	1	28.99	1.06	3.65	IC2
0.252	0.035	0.126	-0.886	1.680	3	30.00	1.13	3.77	IC3
0.252	-0.027	0.126	-0.676	2.116	2	29.62	1.09	3.70	IC4
0.252	-0.157	0.126	-0.605	-	-	25.72	0.94	3.64	IC
0.252	-0.554	0.126	-0.547	1.000	-	20.12	0.77	3.83	TL
0.252	0.433	0.126	-0.834	1.736	1	26.57	1.00	3.77	E1
0.252	-0.648	0.126	-0.576	1.736	2	32.04	1.17	3.65	E2
0.252	-0.275	0.126	-0.677	-	-	26.61	0.99	3.71	E
0.252	-0.456	0.126	-0.633	1.724	2	28.99	1.11	3.82	RT1
0.252	0.249	0.126	-0.880	1.724	1	28.52	1.09	3.82	RT2
0.252	-0.083	0.126	-0.741	-	-	26.10	1.00	3.82	RT
0.252	-0.074	0.126	-0.802	2.821	3	29.42	1.12	3.80	IWEE1
0.252	-0.209	0.126	-0.621	2.966	2	26.16	1.01	3.85	IWEE2
0.252	0.031	0.126	-0.745	2.382	1	25.69	1.00	3.88	IWEE3
0.252	-0.248	0.126	-0.612	-	-	24.59	0.95	3.85	IWEE
0.252	-0.456	0.126	-0.716	2.705	4	34.07	1.24	3.64	D1
0.252	-0.101	0.126	-0.633	3.906	2	26.25	1.00	3.82	D2
0.252	-0.678	0.126	-0.443	2.676	1	25.09	0.97	3.88	D3
0.252	0.437	0.126	-0.837	1.652	3	27.12	1.00	3.70	D4
0.252	-0.445	0.126	-0.544	-	-	24.17	0.91	3.76	D
0.252	0.084	0.126	-0.677	2.194	1	26.34	0.95	3.62	PDM1
0.252	-0.117	0.126	-0.648	1.753	3	31.36	1.08	3.43	PDM2
0.252	-0.054	0.126	-0.705	1.696	2	27.44	1.04	3.80	PDM3
0.252	0.048	0.126	-0.711	-	-	24.11	0.87	3.62	PDM
0.252	-0.390	0.126	-0.610	1.000	-	22.60	0.85	3.75	OLC
0.252	0.282	0.126	-0.850	2.250	1	26.44	1.02	3.87	FF1
0.252	0.582	0.126	-0.883	1.997	2	26.48	0.99	3.76	FF2
0.252	-0.409	0.126	-0.311	1.521	3	32.74	1.06	3.24	FF3
0.252	0.200	0.126	-0.746	-	-	24.10	0.87	3.62	FF
0.252	0.127	0.126	-0.689	2.804	1	26.69	1.00	3.76	FC1
0.252	-0.354	0.126	-0.631	3.467	3	28.24	1.06	3.74	FC2
0.252	0.184	0.126	-0.835	2.347	2	28.09	1.05	3.75	FC3
0.252	-0.048	0.126	-0.625	-	-	25.13	0.94	3.75	FC
0.252	-0.150	0.126	-0.736	1.537	3	30.17	1.12	3.70	FE1
0.252	0.128	0.126	-0.759	1.368	1	27.06	1.00	3.68	FE2
0.252	-0.163	0.126	-0.612	1.445	2	28.79	1.05	3.65	FE3
0.252	0.158	0.126	-0.713	-	-	23.12	0.85	3.68	FE
0.252	0.160	0.126	-0.674	1.000	-	22.46	0.83	3.67	FI
372									Valid N

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.28)

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن المتوسط الكلي للقيادة التحويلية هو (٣,٨٣) مع انحراف معياري قدره (٠,٧٧)، مما يشير إلى وجود اتجاه عام نحو الموافقة على عبارات القيادة التحويلية. كما بلغ المتوسط الكلي لقدرات التعلم التنظيمي (٣,٧٥) مع انحراف معياري (٠,٨٥)، مما يدل على وجود اتجاه عام نحو الموافقة على عبارات قدرات التعلم التنظيمي. وبالنسبة للابتكار المقتصد، بلغ المتوسط الكلي (٣,٦٧) مع انحراف معياري قدره (٠,٨٣)، مما يشير إلى وجود اتجاه عام نحو الموافقة على عبارات الابتكار المقتصد. كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الإلتواء والتقلطح تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يعكس أن جميع متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي.

٣/١٠ الخصائص الديموجرافية لعينة البحث

يوضح الجدول التالي الخصائص الديموجرافية لعينة البحث في مستشفيات جامعة القاهرة:

جدول (١١) الخصائص الديموجرافية لعينة البحث في مستشفيات جامعة القاهرة

الخصائص الديموجرافية	البند	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	١٩٧	٥٣
	أنثى	١٧٥	٤٧
العمر	أقل من ٣٥ عام	٧١	١٩
	من ٣٥ إلى ٤٥ عام	١٤٥	٣٩
	من ٤٦ إلى ٥٥ عام	١٠١	٢٧
	أكثر من ٥٥ عام	٥٥	١٥
التعلم	الدبلوم	٤٥	١٢
	البكالوريوس	١٣٢	٣٦
	الماجستير	٨٨	٢٤
	الدكتوراة	١٠٧	٢٨
المهن	الأطباء	١٢٧	٣٤
	الصيدلة	٥١	١٤
	هيئة التمريض	١٩٤	٥٢
	أقل من ١٠ أعوام	٧١	١٩
الخبرة	من ١٠ إلى ١٥ عام	٧٥	٢٠
	أكثر من ١٦ عام	٢٢٦	٦١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتتضمن الإحصائيات الوصفية للبحث تكرارات ونسب مئوية استنادًا إلى البيانات الديموجرافية. وكما هو موضح في الجدول (١١)، شكّلت الذكور الجزء الأكبر من العينة بنسبة ٥٣٪، بينما كانت نسبة الإناث ٤٧٪. وتراوح أعمار ٣٩٪ من الفريق الطبي بين ٣٥ و ٤٥ عامًا، في حين كان ١٥٪ منهم أكبر من ٥٥ عامًا. كما أظهرت النتائج أن ٦١٪ من الفريق الطبي لديهم خبرة عملية تزيد عن ١٦ عامًا. أما بالنسبة لمهن الفريق الطبي، كان هناك ٣٤٪ من الأطباء، و ١٤٪ من الصيدلة، و ٥٢٪ من هيئة التمريض.

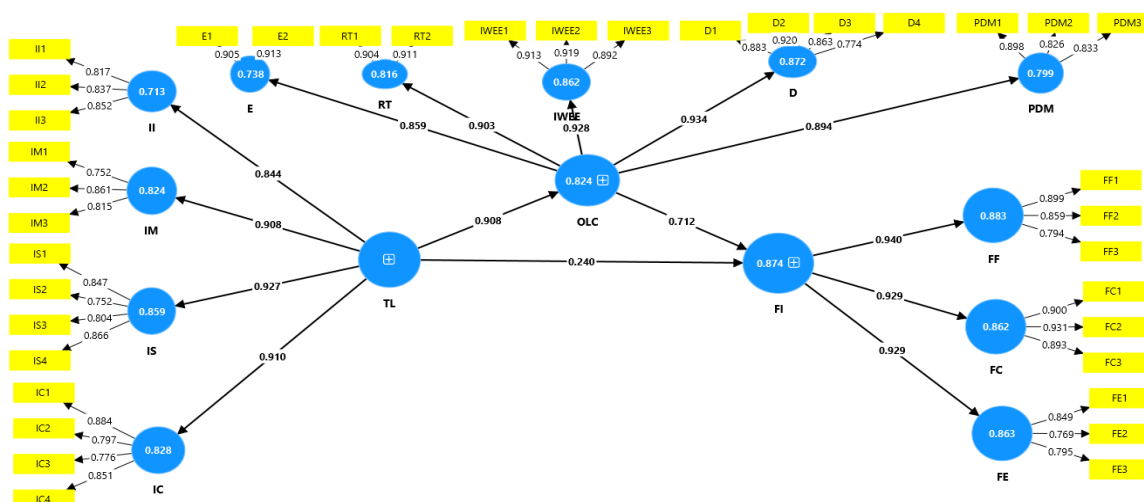
٤/١٠ التحليل الاستنتاجي باستخدام طريقة المربعات الجزئية الصغرى (SEQ-PLS)

تم تنفيذ برنامج SEQ-PLS على مرحلتين؛ تتضمن المرحلة الأولى تحديد وتقييم نموذج القياس، في حين تتضمن المرحلة الثانية تحديد وتقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض، ومن ثم تفسير واستخلاص النتائج (Hair et al., 2017). ويهدف نموذج القياس إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة Latent variables ومؤشرات عناصر القياس Indicators الخاصة بها (Hair et al., 2017). وفي هذه المرحلة، يتم تحديد ورسم العلاقات بين المتغيرات المتضمنة في النموذج، ثم تحديد معاملات التحميل لكل بنود الأبعاد والمتغيرات. ويوضح الشكل (٣) نموذج القياس من حيث تحديد المتغيرات، وبنود قياسها، ومستويات وأنواع القياس، وكذلك العلاقات بين المتغيرات.

ويتضح من الشكل رقم (٣) أن هناك متغيراً مستقلاً واحداً وهو القيادة التحويلية (TL)، والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي (II)، والدافع الملهم (IM)، والتحفيز المبتكر (IS)، والاعتبار الفردي (IC). حيث تم قياس التأثير المثالي والدافع الملهم من خلال ثلاثة بنود لكل منهما، بينما تم قياس التحفيز المبتكر والاعتبار الفردي من خلال أربعة بنود لكل منهما.

أما المتغير الوسيط، وهو قدرات التعلم التنظيمي (OLC)، فتم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي: التجريب (E)، والميل نحو المخاطرة (RT)، والتفاعل مع البيئة الخارجية (IWEE)، وتبادل الآراء (D)، واتخاذ القرار التشاركي (PDM). حيث تم قياس التجريب والميل للمخاطرة من خلال بعدين لكل منهما، بينما تم قياس التفاعل مع البيئة الخارجية واتخاذ القرار التشاركي من خلال ثلاثة أبعاد لكل منهما. كما تم قياس تبادل الآراء من خلال أربعة.

وأخيراً، تم قياس المتغير التابع وهو الابتكار المقصود (FI) من خلال تسعة بنود منقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي: الوظائف المقننة (FF)، والتكلفة المقننة (FC)، والنظام البيئي المقنن (FE)، حيث تم قياس كل بعد بثلاث بنود، ولقد تم قياس جميع المتغيرات باستخدام النموذج القياسي الانعكاسي (Reflective Model)، حيث يمكن تبديل بنود القياس أو حذف أي منها دون التأثير على قياس المتغير.



شكل (٣). نموذج القياس

المصدر: نتائج تحليل برنامج (Smart PLS)

١٠/٤/١٠ معاملات التحميل (Factor Loading)

يوضح الجدول التالي معاملات تحميل البنود على المتغيرات الخاصة بها، وتُعد القيمة المثلى لهذا المعامل أكبر من ٠,٧ لكي يكون معنوياً، مما يعني قبول هذه العبارة في النموذج دون الحاجة إلى حذفها (Hair et al., 2016)، وإذا كانت قيمة معامل التحميل في المدي بين (٠,٤ - ٠,٧) ، يتم حذف البنود فقط إذا أدي حذفها إلى تحسين كبير في نتائج النموذج. أما إذا كانت قيمة معامل التحميل أقل من ٠,٤ ، يتم حذف العبارة مباشرة من النموذج (Hair et al., 2017). واستناداً إلى القواعد والشروط السابقة، يتم الاحتفاظ بجميع بنود قائمة الاستبيان الواردة في الجدول التالي (١٢)، وذلك لأن قيم معاملات التحميل لجميع البنود أكبر من ٠,٧، مما يضمن أن هذه البنود لها تأثير معنوي في النموذج ولا تستدعي الحذف.

جدول (١٢) معاملات التحميل لبنود القياس

RT	PDM	IWEE	IS	IM	II	IC	FF	FE	FC	E	D	
											٠,٨٨٣	D1
											٠,٩٢٠	D2
											٠,٨٦٣	D3
											٠,٧٧٤	D4
										٠,٩٠٥		E1
										٠,٩١٣		E2
									٠,٩٠٠			FC1
									٠,٩٣١			FC2
									٠,٨٩٣			FC3
								٠,٨٤٩				FE1
								٠,٧٦٩				FE2
								٠,٧٩٥				FE3
							٠,٨٩٩					FF1
							٠,٨٥٩					FF2
							٠,٧٩٤					FF3
						٠,٨٨٤						IC1
						٠,٧٩٧						IC2
						٠,٧٧٦						IC3
						٠,٨٥١						IC4
					٠,٨١٧							II1
					٠,٨٣٧							II2

د. حسام أحمد حنفي محمود

					٠,٨٥٢							II3
				٠,٧٥٢								IM1
				٠,٨٦١								IM2
				٠,٨١٥								IM3
			٠,٨٤٧									IS1
			٠,٧٥٢									IS2
			٠,٨٠٤									IS3
			٠,٨٦٦									IS4
		٠,٩١٣										IWEE1
		٠,٩١٩										IWEE2
		٠,٨٩٢										IWEE3
	٠,٨٩٨											PDM1
	٠,٨٦٢											PDM2
	٠,٨٣٣											PDM3
٠,٩٠٤												RT1
٠,٩١١												RT2

١٠/٤/٢ تقييم نموذج القياس

في هذا الجزء، يتم اختبار الصدق والثبات لنموذج القياس. وهناك عدة أنواع من الصلاحية أو الصدق التي يجب التحقق منها، وهي:

١٠/٤/١ الصلاحية التقاربية Convergent Validity

يوضح الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات لتحديد مدى تقارب وتوافق عبارات قائمة الاستبيان مع بعضها البعض.

جدول (١٣) مؤشرات الثبات والصدق التقاربي للمتغيرات

المتغير	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
تبادل الآراء	٠,٨٨٣	٠,٨٨٩	٠,٩٢٠	٠,٧٤٢
التجريب	٠,٧٨٩	٠,٧٩٠	٠,٩٠٤	٠,٨٢٦
التكلفة المقتصة	٠,٨٩٤	٠,٨٩٥	٠,٩٣٤	٠,٨٢٥
النظام البيئي المقتصد	٠,٧٢٩	٠,٧٣٨	٠,٨٤٧	٠,٦٤٨
الوظائف المقتصة	٠,٨١٠	٠,٨١٧	٠,٨٨٨	٠,٧٢٦
الاعتبار الفردي	٠,٨٤٧	٠,٨٥٤	٠,٨٩٧	٠,٦٨٦
التأثير المثالي	٠,٧٨٦	٠,٨٠٢	٠,٨٧٤	٠,٦٩٨
الدافع الملهم	٠,٧٣٧	٠,٧٤١	٠,٨٥١	٠,٦٥٧
التحفيز الفكري	٠,٨٣٥	٠,٨٤٥	٠,٨٩٠	٠,٦٧٠
التفاعل مع البيئة الخارجية	٠,٨٩٣	٠,٨٩٤	٠,٩٣٤	٠,٨٢٤
اتخاذ القرار التشاركي	٠,٨١٢	٠,٨١٨	٠,٨٨٩	٠,٧٢٧
الميل للمخاطرة	٠,٧٨٦	٠,٧٨٧	٠,٩٠٣	٠,٨٢٤

يعتبر معامل ألفا كرونباخ المعيار التقليدي للاتساق الداخلي، حيث يُوفر تقديرًا للاعتمادية بناءً على الارتباطات المتبادلة للمتغيرات، ومن ثم فإن قيم معامل ألفا لكرونباخ أكبر من ٠,٧، مما يُشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع للعبارات المستخدمة لقياس متغيرات البحث، كما نجد أن قيم كل من CR، Rho_A أكبر من ٠,٧، مما يؤكد الاتساق الداخلي المرتفع بين عبارات هذه الأبعاد، كما نجد أن معامل AVE أكبر من ٠,٥ ومن ثم يتضح وجود اتساق عالٍ للمتغيرات، حيث أن جميع القيم أكبر من ٠,٥.

٢/٢/٤/١٠ الصديق التمايزي

وتم اختبار الصديق التمايزي لمحاول البحث باستخدام معيارين رئيسيين، وهما:

أ. معيار **Fornell Larker**: وفقاً لنتائج الجدول رقم (١٤)، يتبين أن القيم القطرية، والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير، هي أكبر من قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى في النموذج. وهذا يشير إلى أن كل متغير في النموذج يقيس مفهوماً مميزاً عن غيره.

جدول (١٤) الصديق التمايزي وفقاً لمعيار Fornell Larker

الميل للمخاطرة	اتخاذ القرار التشاركي	التفاعل مع البيئة الخارجية	التحفيز الفكري	الدافع الملهم	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الوظائف المقتصدة	النظام البيئي المقتصد	التكلفة المقتصدة	التجريب	تبادل الآراء	
											٠,٨٦٢	تبادل الآراء
										٠,٩٠٩	٠,٧٤١	التجريب
									٠,٩٠٨	٠,٧٧٥	٠,٨٢٤	التكلفة المقتصدة
								٠,٨٠٥	٠,٧٨١	٠,٧٧١	٠,٧٧١	النظام البيئي المقتصد
							٠,٨٥٢	٠,٨٠١	٠,٨٠٦	٠,٧٢١	٠,٨٠٨	الوظائف المقتصدة
						٠,٨٢٨	٠,٧٧٣	٠,٧٩٦	٠,٧٩٤	٠,٨٤٥	٠,٧٩٨	الاعتبار الفردي
					٠,٨٣٤	٠,٦٧٩	٠,٦٤٥	٠,٦٥٩	٠,٧٢٨	٠,٧١٣	٠,٦٧٩	التأثير المثالي
				٠,٨١٠	٠,٧٤٧	٠,٧٤٨	٠,٧١٧	٠,٧٣٧	٠,٧٧٦	٠,٧٣٤	٠,٧٥٣	الدافع الملهم
			٠,٨١٨	٠,٨٠٢	٠,٧٠٨	٠,٧٧٤	٠,٧٣٩	٠,٧٢٧	٠,٧٦٣	٠,٧٣٨	٠,٧٧١	التحفيز الفكري
		٠,٩٠٨	٠,٧٦٧	٠,٧٤٥	٠,٦٥٩	٠,٧٩٨	٠,٧٧٩	٠,٧٦٨	٠,٧٧٩	٠,٧٥٣	٠,٨٣٥	التفاعل مع البيئة الخارجية
	٠,٨٥٣	٠,٧٦٣	٠,٧٠١	٠,٦٩٥	٠,٦٤٧	٠,٧٦٩	٠,٨٣١	٠,٨٠٣	٠,٧٩٤	٠,٧١٣	٠,٧٩٠	اتخاذ القرار التشاركي
٠,٩٠٨	٠,٧٦٦	٠,٨٣٦	٠,٧٦٠	٠,٧٢٩	٠,٦٤٦	٠,٧٥٣	٠,٧٧٢	٠,٧٢٨	٠,٧٩٢	٠,٧٦٧	٠,٧٧٩	الميل للمخاطرة

ب. معيار **Hetrotrait-Monotrait ratio HTMT**: يقيس هذا المعيار الارتباط بين المؤشرات عبر البناءات Constructs أو المتغيرات الكامنة Latent variables. ويجب أن تكون قيمة هذا المعيار أقل من ٠,٩، للمتغيرات لكي يمكن القول أن النموذج يتمتع بالصدق التمايزي، وتُشير نتائج الجدول رقم (١٥) إلى أن جميع القيم أقل من ٠,٩، مما يدل على وجود صدق تمايزي بين جميع المتغيرات المكونة لنموذج البحث. واستناداً إلى ما سبق، يمكن استنتاج أن نموذج القياس المستخدم في البحث يتمتع بدرجة جيدة من الاعتمادية والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في تحديد وتقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض في المرحلة التالية.

جدول (١٥) الصدق التمايزي وفقاً لمعيار HTMT

	تبادل الآراء	التجريب	التكلفة المقتصة	النظام البيني المقتصد	الوظائف المقتصة	الاعتبار الفردي	التأثير المثالي	الدافع الملهم	التحفيز الفكري	التفاعل مع البيئة الخارجية	اتخاذ القرار التشاركي	الميل للمخاطرة
تبادل الآراء												
التجريب	٠,٨٨٣											
التكلفة المقتصد	٠,٨٢٧	٠,٨٢٢										
النظام البيني المقتصد	٠,٨٥٠	٠,٨١١	٠,٨٥٦									
الوظائف المقتصة	٠,٨٥٤	٠,٨٠١	٠,٨٤٢	٠,٨٦٩								
الاعتبار الفردي	٠,٨١٥	٠,٨٣٠	٠,٨٠٨	٠,٨٠٩	٠,٨٣٠							
التأثير المثالي	٠,٨١٩	٠,٨٨٨	٠,٨٥٤	٠,٨٤٩	٠,٧٩٢	٠,٨٠٨						
الدافع الملهم	٠,٨٢٣	٠,٨٦١	٠,٨٥٣	٠,٨٠٢	٠,٨٢٥	٠,٨٤٤	٠,٨٦٦					
التحفيز الفكري	٠,٨٨٨	٠,٨٠٠	٠,٨٧٣	٠,٨١٣	٠,٨٩٢	٠,٧٠٥	٠,٨٤٩	٠,٨٣٠				
التفاعل مع البيئة الخارجية	٠,٨٣٨	٠,٨٩٧	٠,٨٧٠	٠,٨٤٢	٠,٨١١	٠,٧١٣	٠,٧٧٣	٠,٨١٨	٠,٨٧٧			
اتخاذ القرار التشاركي	٠,٨٣٣	٠,٨٨٧	٠,٨٢٩	٠,٨٣٧	٠,٨٧٥	٠,٨٢٣	٠,٧٩٤	٠,٨٣٩	٠,٨٩٤	٠,٨٩٤		
الميل للمخاطرة	٠,٨٣٤	٠,٨٧٤	٠,٨٤٢	٠,٨٥٢	٠,٨٦٣	٠,٨١٨	٠,٨٠٣	٠,٨٥٦	٠,٨٢٧	٠,٨٨٦	٠,٨٥٦	

٣/٤/١٠ النموذج الهيكلي

١/٣/٤/١٠ تقييم جودة ومطابقة النموذج الهيكلي

هناك معياران رئيسان يمكن من خلالهما الحكم على جودة النموذج ومطابقته، وهما:

أ. مؤشر جودة المطابقة GOF

يوضح (Wetzels et al. 2009) أن القيمة المقبولة إحصائيًا لهذا المعيار يجب أن تكون "أكبر من ٠,٣٦". وفي هذا السياق نجد أن قيمة GOF للنموذج تساوي تقريبًا ٧٨٪ مما يشير إلى أن نموذج البحث يتمتع بجودة مطابقة كبيرة.

$$GOF = \sqrt{R^2 * AVE} = \sqrt{0.830 * 0.738} = 0.78$$

ب. مؤشر التنبؤ Q²

يُمثل هذا المؤشر القدرة التنبؤية خارج العينة، أي قدرة نموذج البحث على التنبؤ عندما تكون قيم Q² أكبر من الصفر لمتغير داخلي معين. وهذا يُشير إلى أن نموذج المسار يمتلك القدرة التنبؤية الكافية لبناء المتغير التابع (Hair et al., 2017).

جدول (١٦) القدرة التنبؤية لنموذج البحث

MAE	RMSE	Q ² predict	
٠,٤١٦	٠,٥٤٢	٠,٧١١	تبادل الآراء
٠,٤٢٧	٠,٥٣٨	٠,٧١٤	التجريب
٠,٤١٤	٠,٥٢٩	٠,٧٢٤	التكلفة الاقتصادية
٠,٤٥٥	٠,٥٨١	٠,٦٦٧	النظام البيئي الاقتصادي
٠,٤٥٨	٠,٥٩٧	٠,٦٤٨	الوظائف الاقتصادية
٠,٣٥٦	٠,٤٦٨	٠,٧٨٤	الابتكار المقتصد
٠,٣٢٩	٠,٤١٨	٠,٨٢٧	الاعتبار الفردي
٠,٤١٠	٠,٥٤٣	٠,٧١١	التأثير المثالي
٠,٣١٣	٠,٤٢٣	٠,٨٢٣	الدافع الملهم
٠,٢٩٧	٠,٣٧٩	٠,٥٨٥	التحفيز الفكري
٠,٤٢٨	٠,٥٦٠	٠,٦٩١	التفاعل مع البيئة الخارجية
٠,٣٢٣	٠,٤٢٢	٠,٨٢٤	قدرات التعلم التنظيمي
٠,٤٦٨	٠,٦٢٢	٠,٦١٨	اتخاذ القرار التشاركي
٠,٤٤٨	٠,٥٩٣	٠,٦٥٢	الميل للمخاطرة

المصدر: نتائج تحليل Smart PLS

كما يتضح من الجدول السابق (١٦)، أن جميع معاملات Q² معنوية ومقبولة إحصائيًا لأنها أكبر من الصفر، مما يُشير إلى أن جميع المتغيرات الكامنة المتضمنة في نموذج البحث تمتلك قدرة قوية على التنبؤ بتحقيق تحسينات في المتغير التابع (الابتكار المقتصد).

ج. معامل التفسير (R^2)

هو مقياس يقيس القوة التفسيرية للنموذج، ويتم حسابه على أنه الارتباط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة للبناء الداخلي. حيث يعكس التأثيرات الكامنة التراكمية للمتغيرات الخارجية على المتغير الداخلي الكامن. ولقد أوضح (Hair et al. (2017 أن قيمة معامل التفسير يجب أن تكون أكبر من ٠,١٠ حتى تُعتبر قيمة مقبولة.

جدول (١٧) معامل التحديد للمتغير التابع

المتغير	معامل التحديد R-square	معامل التحديد المعدل R-square adjusted	القدرة التفسيرية
الابتكار المقتصد	٠,٨٧٤	٠,٨٧٣	عالية
قدرات التعلم التنظيمي	٠,٨٢٤	٠,٨٢٤	عالية

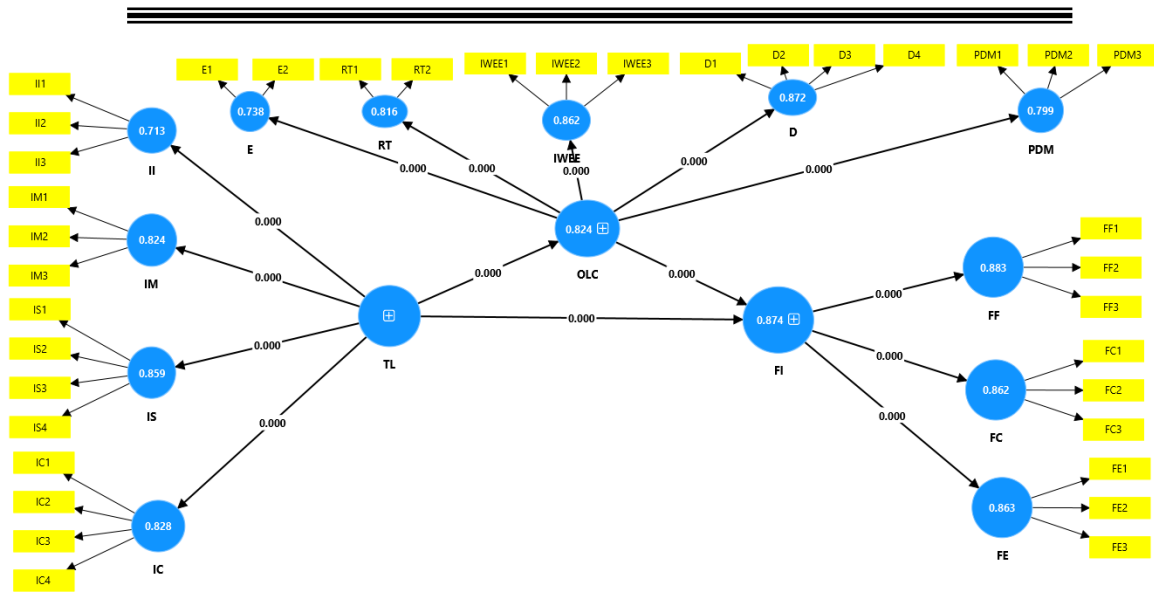
المصدر: نتائج تحليل Smart PLS

وفقاً للجدول (١٧)، فإن معاملات R^2 و R^2 المعدلة جميعها مقبولة إحصائياً، حيث تدور معاملات التفسير للمتغيرات حول القدرة المرتفعة للابتكار المقتصد وقدرات التعلم التنظيمي. ويتضح من الجدول السابق أن نسبة معامل التفسير (R^2) للابتكار المقتصد هي ٨٧٪، مما يعني أن القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي يُفسران ٨٧٪ من الابتكار المقتصد. بينما تفسر القيادة التحويلية ٨٢٪ من قدرات التعلم التنظيمي.

٥/١٠ اختبار فروض البحث

بعد التأكد من موثوقية وصلاحية نموذج القياس، والتأكد من جودة النموذج، يتم تطوير وتقييم نتائج النموذج الهيكلي لاختبار فروض البحث كما هو موضح في الشكل (٤). وفي هذه المرحلة، يتم فحص العلاقات التأثيرية بين المتغيرات الرئيسة للبحث (القيادة التحويلية، وقدرات التعلم التنظيمي، والابتكار المقتصد) لتحديد مدى مساهمة المفاهيم المتبناه في سياق البحث باستخدام تحليل المسار وذلك على النحو التالي:

د. حسام أحمد حنفي محمود



شكل (٤). النموذج الهيكلي

المصدر: نتائج مخرجات برنامج (Smart PLS)

الفرض الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الابتكار المقتصد.

جدول (١٨) نتائج اختبار الفرض الأول

ف	اسم المسار	معامل بيتا	قيمة T	مستوي المعنوية	قبول/رفض
ف١	القيادة التحويلية- > الابتكار المقتصد	٠,٢٤٠	٣,٩٦١	٠,٠٠٠	قبول
*** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٠١ ، ** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١ * مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥					

يُلاحظ من الجدول السابق أن هناك أثرًا إيجابيًا معنويًا للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد، حيث بلغت قيمة $(\beta = 24, P < 0.001)$. وهذا يعني أن القيادة التحويلية تساهم في زيادة الابتكار المقتصد بنسبة ٢٤٪، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، حيث تتجاوز قيمة (ت) ٣,٢٩، مما يعكس مستوى الثقة في نتائج البحث عند مستوى معنوية ٩٩,٩٪. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الأول.

الفرض الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي.

جدول (١٩) نتائج اختبار الفرض الثاني

ف	اسم المسار	معامل بيتا	قيمة T	مستوي المعنوية	قبول/رفض
ف٢	القيادة التحويلية- > قدرات التعلم التنظيمي	٠,٩٠٨	١٠٠,٠١٨	٠,٠٠٠	قبول
*** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٠١ ، ** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١ * مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥					

يُلاحظ من الجدول السابق أن هناك أثرًا إيجابيًا معنويًا للقيادة التحويلية في قدرات التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = 91, P < 0.001$). وهذا يعني أن القيادة التحويلية تساهم في دعم قدرات التعلم التنظيمي بنسبة ٩١٪، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني. **الفرض الثالث:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد.

جدول (٢٠) نتائج اختبار الفرض الثالث

ف	اسم المسار	معامل بيتا	قيمة T	مستوى المعنوية	قبول/رفض
ف٣	قدرات التعلم التنظيمي < الابتكار المقتصد	٠,٧١٢	١١,٨١٣	٠,٠٠٠	قبول
*** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٠١، ** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١، * مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥					

يُلاحظ من الجدول السابق أنه يوجد أثر إيجابي معنوي لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = 71, P < 0.001$). وهذا يعني أن قدرات التعلم التنظيمي تساهم في تعزيز الابتكار المقتصد بنسبة ٧١٪، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث.

الفرض الرابع: تتوسط قدرات التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

اختبر البحث الحالي علاقة وسيطة في الفرض الرابع حيث تم استخدام طريقة المعاينة المعادة Bootstrap من (٥٠٠٠) عينة وفاصل ثقة ٩٥٪ باستخدام منهجية Hayes's PROCESS macro (model 6) لقياس التأثير المعنوي غير المباشر لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، وفيما يلي نتائج الفرض البحثي الرابع:

جدول (٢١) نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد

معامل التأثير	Se	ت	الدالة P	LLCI الحد الأدنى لفاصل الثقة	ULCI الحد الأعلى لفاصل الثقة
التأثير الكلي	٠,٨٧٩٤	٠,٠٢٠٢	٤٣,٤٧٥٩	٠,٠٠٠	٠,٩١٩
التأثير المباشر	٠,٤٣١٧	٠,٠٤١٩	١٠,٢٩١٩	٠,٠٠٠	٠,٥١٤
التأثير غير المباشر: الدور الوسيط	٠,٤٤٧٧	٠,٠٤٢١	-	-	٠,٥٣١

يتضح من التحليل الإحصائي أن قدرات التعلم التنظيمي تؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، حيث تساهم في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الابتكار المقتصد. ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

١. التأثير غير المباشر لقدرات التعلم التنظيمي: بلغ مستوى التأثير غير المباشر ٠,٤٤٧، مما ساعد في زيادة تأثير القيادة التحويلية المباشر على الابتكار المقتصد من (٠,٤٣١) إلى (٠,٨٧٩)، كما ارتفعت قيمة (ت) من (١٠,٢٩٩) إلى (٤٣,٤٧٥).
٢. دلالة الدور الوسيط: وفقاً لـ Hayes (2017)، يتم تحديد مستوى الدلالة من خلال فواصل الثقة، فإذا كانت القيم الدنيا والعليا بعيدة عن الصفر، فهذا يشير إلى دلالة الدور الوسيط، وعند النظر في الجدول السابق (٢١) نجد أن قيمة الحد الأدنى لفاصل الثقة LLCI هي (٠,٣٦٧)، وقيمة الحد الأعلى لفاصل الثقة ULCI هي (٠,٥٣١)، وكلتا القيمتين بعيدة عن الصفر، مما يدل على دلالة الدور الوسيط.

وبناءً على ما سبق، يخلص الباحث إلى أن هناك توسطاً جزئياً **partial mediation** لقدرات التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

١.١ مناقشة نتائج البحث

تُظهر النتائج أن النمو الاقتصادي في الأسواق النامية والناشئة يثير اهتماماً كبيراً في مجال إدارة الابتكار داخل هذه الدول. ومع ذلك، تواجه المستشفيات تحديات متعددة مثل التغيرات التكنولوجية السريعة، وعدم الاستقرار الاقتصادي، وقلة الموارد. وفي هذا السياق، يُعتبر الابتكار محركاً رئيساً لتحقيق ميزة تنافسية، حيث يوفر حلولاً تساعد المنظمات على البقاء والنمو بشكل مستدام. ويُعد الابتكار المقتصد استراتيجية فعالة للتعامل مع ندرة الموارد، حيث يمكّن هذه المنظمات من تقديم منتجات وخدمات طبية عالية الجودة وبأسعار معقولة، بما يلبي احتياجات المرضى في ظل الظروف الحالية.

وساهم هذا البحث في مجالات القيادة، والتعلم التنظيمي، والابتكار من خلال تطوير نموذج تكاملي يربط بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي. وتدعم النتائج وجهة النظر القائلة بأن القيادة التحويلية تُعد نمط قيادة فعالاً في دعم قدرات التعلم التنظيمي وتعزيز الابتكار المقتصد. وبشكل عام، سعي البحث الحالي إلى توفير إطار شامل لفهم الإليات التي تؤدي إلى تحقيق الابتكار المقتصد.

وبالنسبة للفرض الأول، تُشير نتائج البحث إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الابتكار المقتصد. وهو ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (Juhro & Aulia, 2019; Lei et al., 2021; Le et al., 2024)، والتي أكدت على دور القيادة التحويلية في تنظيم وتعزيز الابتكار المقتصد. ويعتبر القائد التحويلي ميسراً للتغيير، حيث يقترح حلولاً مبتكرة وعملية تركز على الجودة، ويحفز الموظفين باستمرار على البحث عن المعرفة والموارد الجديدة التي تدعم الابتكار المقتصد.

وفي ضوء نظرية المستويات العليا، يُمكن تفسير دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل مستشفيات جامعة القاهرة من خلال فهم عملية التعلم التفاعلي والتطور الجماعي داخل المنظمة. وتقوم القيادة التحويلية بتحفيز ثقافة التعلم والتفاعل المعرفي بين أعضاء الكادر الطبي، مما يُعزز من التعاون المشترك. وهذا التفاعل الجماعي يساعد في تبني حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء الطبي وتقديم خدمات صحية بجودة مناسبة وبتكلفة أقل، وهو جوهر الابتكار المقتصد. كما تساهم القيادة التحويلية في تعزيز التعاون بين الفرق الطبية داخل المستشفى. ومن خلال العمل الجماعي، يمكن تحقيق حلول مبتكرة تجمع بين الخبرات والمعارف المختلفة، مما يعزز الابتكار المقتصد. ويخلق هذا التعاون بيئة مرنة ومتعاونة، حيث يتم مشاركة المعرفة والموارد لتحقيق الابتكار في تقديم الرعاية الصحية بتكلفة أقل.

وبالنسبة للفرض الثاني، تم التحقق من وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي. فالقادة التحويليون يعملون على تحسين النظم التي تدعم مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي، وبالتالي يساهمون في تعزيز ثقافة التعلم داخل المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع تلك التي تم ملاحظتها في الدراسات السابقة (Mirkamali et al., 2011; Garcia-Morales et al., 2012; Kim & Park, 2020)، حيث أظهرت أن القيادة التحويلية تُشجع التعلم والإبداع، وتساعد في تطبيق المعرفة وتعزيز الابتكار. وتساهم القيادة التحويلية أيضاً في تسهيل التعلم التنظيمي عبر التوجيه وتعزيز التعاون بين فرق العمل، مما يساهم في تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات المستمرة.

وفي إطار نظرية المستويات العليا، يُفسر الباحث الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي من خلال قدرتها على تحفيز وتوجيه الأفراد داخل المنظمة وتوجيههم نحو تبني ثقافة التعلم والتفاعل المعرفي. ولا تقتصر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل تساهم أيضاً في خلق بيئة تشجع على التعاون والابتكار الجماعي، مما يعزز من تطوير قدرات التعلم التنظيمي ويساعد المنظمات على التكيف المستمر مع التحديات المختلفة.

وبالنسبة للفرض الثالث، تُشير نتائج البحث الحالي إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار المقصود. وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (Qurnain & Hidauati, 2020; Berendt et al. 2024). وتؤكد هذه النتيجة على أن قدرات التعلم التنظيمي تؤدي دوراً حاسماً في تشكيل الابتكار المقصود. وبالتالي، تُشير هذه النتيجة إلى الدور الرئيس لقدرات التعلم التنظيمي في تعزيز استراتيجيات المنظمة المتعلقة بالابتكار المقصود، مما يبرز دور التعلم التنظيمي كمحفز للابتكار داخل المنظمات.

وفي إطار نظرية المستويات العليا، يُفسر الباحث الأثر الإيجابي لقدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار المقصود على أنه عملية تفاعلية ومعرفية تعمل على تحسين القدرة التنظيمية لتطوير حلول مبتكرة باستخدام موارد محدودة، مما يعزز من القدرة التنافسية للمستشفيات بطرق اقتصادية وفعالة. وتعتمد هذه النظرية على أن التعلم التنظيمي عملية تفاعلية بين الأفراد داخل المنظمة، تساعد في بناء ثقافة جماعية تركز على التفكير المبتكر. ويسعى هذا النوع من التفكير إلى إيجاد حلول مبتكرة واقتصادية للمشكلات التي تواجه المنظمة. ومن خلال تبادل المعرفة والخبرات، يُمكن لمستشفيات جامعة القاهرة تقليل التكاليف والموارد اللازمة في الابتكار.

وعند إشراك الفرق الطبية المختلفة في اتخاذ القرارات، يتم جمع مجموعة متنوعة من الأفكار والآراء التي تساهم في إيجاد حلول مبتكرة واقتصادية. ويساهم ذلك في اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على الخبرات المتعددة، مما يعزز كفاءة الابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، تكون المستشفيات أكثر استعداداً لتجربة أساليب جديدة. وهذا الانفتاح على التجريب يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من حيث التكلفة في تقديم الخدمات الصحية، مما يُعزز من القدرة على تحسين الأداء وتقديم رعاية صحية بجودة عالية باستخدام موارد أقل.

كما أن التفاعل مع البيئة الخارجية، مثل التعاون مع مؤسسات أخرى، ومتابعة التوجهات العالمية، أو الاستفادة من أحدث الابتكارات في القطاع الصحي، يُتيح لمستشفيات جامعة القاهرة فرصاً جديدة لتحسين الأداء بطرق اقتصادية وفعالة. ويفتح التفاعل مع البيئة المجال للابتكار ويوفر الموارد بشكل أكبر.

وتركز المساهمة الرئيسة للبحث الحالي على الدور الوسيط الذي تلعبه قدرات التعلم التنظيمي. وأظهرت الأبحاث السابقة كيف يمكن للقائد التحويلي أن يعزز الابتكار المقتصد ويسهم في نجاحه (Le et al., 2024)، كما اقترحت كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تعزيز هذا النوع من الابتكار (Lei et al., 2023) ومع ذلك، كانت الإلانات التي تُفسر كيفية تعزيز القادة التحويليون لهذه النتائج لا تزال غير مُستكشفة. ويُعتبر هذا البحث خطوة مهمة في تسليط الضوء على هذه القضية من خلال الكشف عن الإلانات التي تفسر هذا الأثر الإيجابي.

وبخصوص الفرض الرابع، كشفت نتائج البحث أن قدرات التعلم التنظيمي تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد. وبمعنى آخر، القيادة التحويلية لا تؤثر فقط بشكل مباشر على الابتكار المقتصد، ولكنها تؤثر أيضًا من خلال تعزيز قدرات التعلم التنظيمي. وتُعد هذه القدرات عنصرًا أساسيًا في التنفيذ الناجح للابتكار المقتصد، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالموارد المحدودة.

وفي هذا السياق، يُمكن للأنشطة العملية المعتمدة على المعرفة، مثل تجربة حلول مبتكرة بتكلفة منخفضة في المجال الطبي، أن تساهم في تعزيز الابتكار المقتصد. وتركز القيادة التحويلية على تشجيع تجربة أساليب علاجية غير تقليدية تهدف إلى تقليل التكاليف، وتعزيز الكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التعاون المستمر مع المؤسسات الأكاديمية والمستشفيات الأخرى في تطبيق أفضل الممارسات الطبية.

وتساهم القيادة التحويلية في خلق بيئة تنظيمية تدعم التغيير والابتكار، بينما تلعب قدرات التعلم التنظيمي دورًا حيويًا في تنفيذ هذه الأفكار المبتكرة بشكل عملي، مما يساهم في تحقيق الابتكار المقتصد داخل المنظمات، وخاصة في بيئات تتسم بالتحديات الاقتصادية والموارد المحدودة.

١٢. الدلالات العلمية والعملية للبحث

تشير نتائج البحث إلى الدور الحيوي لممارسات القيادة التحويلية وقدرات التعلم التنظيمي باعتبارهما متطلبين رئيسيين لتفسير الابتكار المقتصد. لذلك، يساهم هذا البحث في تقديم دلالات علمية وتطبيقات عملية من خلال تحديد الشروط والمتطلبات اللازمة لتعزيز الابتكار المقتصد بشكل فعال، على النحو التالي:

١٢/١ الدلالات العلمية

أسفر البحث عن عدة دلالات علمية تُعد بمثابة إثراء لأدبيات القيادة والابتكار، ومن أبرز هذه الدلالات ما يلي:

أولاً، تُعد المراجعة الشاملة للأدبيات الحالية وتقديم نموذج بحثي يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية، وقدرات التعلم التنظيمي، والابتكار المقتصد إحدى المساهمات الحيوية لهذا البحث. كما تم التأكيد على الأهمية الحيوية لتعزيز قدرات الابتكار المقتصد. ويقدم هذا النهج حلاً عملياً للمنظمات التي تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء، وخصوصاً في ظل القيود على الموارد. كما أشار Radjou (2015, p. 242) & Prabhu إلى أن "عالم الأعمال يشهد حاليًا ثورة في الابتكار المقتصد"، موضحاً أن بعض المنظمات الرائدة تقوم بتحقيق المزيد بأقل موارد ممكنة. ويُعتبر الابتكار المقتصد أمرًا ضروريًا للتعامل مع قيود الموارد ويُنظر إليه بشكل متزايد على أنه مستقبل إدارة الابتكار (Lim & Fujimoto, 2019). ومن خلال تنمية قدرات الابتكار المقتصد، يُمكن للمنظمات ذات الموارد المحدودة تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار معقولة للعملاء الذين يواجهون نقصاً في الخدمات.

ثانيًا، على الرغم من اعتبار القيادة التحويلية أحد المسبقات الحاسمة في تعزيز الإبداع والابتكار (Sheehan et al., 2020). فإن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد لم تحظ باهتمام بحثي كافٍ في الأبحاث السابقة. ويقدم البحث الحالي مساهمة في هذا المجال من خلال ربط القيادة التحويلية بالابتكار المقتصد. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية ضرورية لتعزيز قدرة المنظمة على تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء ذوي الموارد المحدودة. وبالإضافة إلى ذلك، تُظهر نتائج البحث أن القادة التحويليين يمكنهم التأثير بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين، وتعزيز الكفاءات والمعرفة الداخلية لتلبية متطلبات العملاء.

ثالثًا، أظهرت نتائج البحث وجود أثر إيجابي كبير لقدرات التعلم التنظيمي في الابتكار المقتصد، مما يتفق مع نتائج دراسة (Berendt et al. (2024). وتؤكد هذه النتيجة فرض هذا البحث الذي يفيد بأن قدرات التعلم التنظيمي تؤثر بشكل جوهري على الابتكار المقتصد، مما يبرز دورها الحاسم في تعزيز استراتيجيات المنظمة المتعلقة بالابتكار المقتصد، وخاصة في سياق الاستدامة وعمليات الإنتاج.

أخيرًا، تشير الأدبيات إلى أن قدرات التعلم التنظيمي تعمل كوسيط تفسيري بين القيادة والنتائج التنظيمية الأساسية، مثل الابتكار وأداء الوظائف (Masa'deh et al., 2016; Zheng et al., 2017). ومع ذلك، كانت هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في استكشاف الأثر الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في سياق العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد. ولذلك، استهدف البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال دراسة الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي في ربط القيادة التحويلية بالابتكار المقتصد.

٢/١٢ توصيات البحث

أسفرت نتائج البحث عن العديد من التوصيات العملية والتطبيقية التي يُمكن أن تساعد مديري مستشفيات جامعة القاهرة على تعزيز قدرتها على تحقيق الابتكار المقتصد، وهي كالتالي:

أولاً، تُعد القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الأكثر فعالية في التأثير على نتائج مهمة داخل المنظمات. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الفهم الكامل للعلاقة بين القيادة التحويلية، وقدرات التعلم التنظيمي، والابتكار المقتصد، كما أشارت الدراسات الحديثة (Juhro & Aulia, 2019; Le & Lei, 2019). وقد اقترح البحث نموذجاً متكاملاً لاستكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود آثار مباشرة وغير مباشرة للقيادة التحويلية في الابتكار المقتصد، حيث يُسهل أثرها الإيجابي في قدرات التعلم التنظيمي هذا النوع من الابتكار. ودعمًا لما أشار إليه (Lei & Le (2021) حول الدور الرئيس للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المستدام حتى في ظل القيود، يقدم البحث الحالي دليلًا عمليًا لمساعدة مديري مستشفيات جامعة القاهرة على إدراك قيمة أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد. ومن أجل خلق بيئة تشجع على سلوكيات الموظفين المرتبطة بالتعلم التنظيمي وتعزيز الابتكار المقتصد، يحتاج المديرون إلى تبني نمط القيادة التحويلية، وهو ما يتطلب صياغة رؤية واضحة وإحساس بالرسالة (التأثير المثالي)، وتعزيز إبداع الموظفين في حل المشكلات (التحفيز الفكري)، وإلهام الأفراد من خلال رؤية ملهمة للمستقبل (الدافع الملهم)، والاهتمام باحتياجات الموظفين ومشاعرهم وتقديم الدعم والتوجيه في الوقت المناسب (الاعتبار الفردي).

ثانيًا، أظهرت النتائج أن الابتكار المقتصد يتأثر بقدرات التعلم التنظيمي، مما يوفر رؤى أعمق للعلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي والابتكار المقتصد. وبناءً على ذلك، يُوصي البحث مديري مستشفيات جامعة القاهرة بتعزيز ثقافة التعلم كوسيلة لدعم الابتكار المقتصد. ويتطلب هذا أن يُشكل المديرون فريقًا إداريًا ملتزمًا بتعزيز التعلم، مع تشجيع التجريب، والتفاعل مع البيئة الخارجية، ودعم الحوار المفتوح، وتسهيل اتخاذ القرارات التشاركية، والميل نحو المخاطرة. ومن خلال الترويج لهذه الثقافة، ستتمكن الإدارة من تقييم ممارسات الإدارة الحالية وتحديد الجهود والموارد اللازمة لتعزيز قدراتها على التعلم التنظيمي.

ثالثاً، يُقدم البحث رؤي حول العلاقة غير المباشرة والإيجابية بين القيادة التحويلية، وقدرات التعلم التنظيمي، والابتكار المقتصد. وبالتالي، ينبغي أن يتمتع القادة بالقدرة على تقديم أفكار جديدة وتحديد أهداف واضحة تشجع الابتكار، ويتطلب تعزيز الابتكار من القادة خلق بيئة تُقدّر التعلم، وتُسهّل الاتصال المفتوح، وتُشجع التعاون والعمل الجماعي، وتدعم توليد الأفكار الجديدة التي تساهم في تسهيل الابتكار المقتصد.

أخيراً، تُشير الدراسات الحديثة إلى أن مصر تُعد سوقاً ناشئاً، حيث من المتوقع أن ينمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٤٪ بحلول السنة المالية ٢٠٢٤/٢٠٢٥ (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، ٢٠٢٣)، ومع ذلك، تواجه المنظمات المصرية تحديات كبيرة. وخصوصاً فيما يتعلق بتقلبات التكنولوجيا والابتكار (Mohieldin et al., 2019). وهذه التحديات بارزة بشكل خاص بالنسبة للعديد من المنظمات في البلدان النامية التي تفتقر إلى رأس المال، والموارد، وقدرات البحوث والتطوير اللازمة للمشاركة بفعالية في الابتكار (Lei et al., 2019). ومن هنا، غالباً ما يكون من غير المجدي لهذه المنظمات تخصيص استثمارات كبيرة في التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز قدرتها على الابتكار. وبدلاً من ذلك، يُبرز البحث دور القيادة وقدرات التعلم التنظيمي كعوامل محورية في تحفيز الابتكار. وتُشير نتائج البحث إلى أن تعزيز القيادة التحويلية، التي تُحسن فعالية قدرات التعلم التنظيمي والموارد الفكرية، يُعد أحد الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً للمنظمات لتعزيز الابتكار المقتصد.

١٣. محددات البحث والمقترحات المستقبلية

قَدّم البحث الحالي تحليلاً شاملاً، ولكن من المهم الإشارة إلى بعض القيود التي يمكن أن تفتح آفاقاً للبحوث المستقبلية.

١/١٣ استخدم البحث التصميم المقطعي Cross-Sectional Design لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وهو تصميم قد لا يتمكن من التقاط التغيرات المحتملة في العلاقات السببية بمرور الوقت. وفي هذا السياق، يمكن أن يُسهّم استخدام النهج Longitudinal Study في معالجة هذه المشكلة وتعزيز النتائج المحققة.

٢/١٣ تُشير الأدبيات إلى أن عمليات إدارة المعرفة قد يكون لها أثر كبير في الابتكار المقتصد، حيث يمكن أن تؤدي عمليات إنشاء المعرفة، ومشاركتها، ونشرها بين الموظفين إلى حدوث تغييرات مستمرة وابتكار في ممارساتهم المعرفية والسلوكية (Mousa et al., 2019). وبالتالي، يمكن للبحوث المستقبلية التعمق في دراسة دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط تفسيري في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد، مع التركيز على مصادر المعرفة المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية.

٣/١٣ في سياق البلدان النامية والناشئة، غالباً ما تتأثر استراتيجيات المنظمة ومبادراتها الابتكارية بشكل كبير من خلال قيود الموارد والاضطرابات البيئية (Lei et al., 2021). وهذا يُبرز الحاجة إلى أبحاث مستقبلية تستكشف أثر الاضطرابات البيئية كمتغير وسيط تأثيري في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

References

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة، كلية التجارة جامعة المنوفية.
- النشيلي، دينا حلمي عباس (٢٠٢٢). القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي "بالطبيق على العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، م ٥٢، ع ٤٤، ٣٣٢-٢٩٩.
- صبح، أمنية سامي عبد الحليم (٢٠٢١). توسيط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل "دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة". مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، م ١، ع ٤٤، ٣٨٤-٣٠٩.
- عوض، أشرف محمد إبراهيم (٢٠٢١). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة (كوفيد-١٩). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، م ٢، ع ٤٤، ٥٠٧-٤٥٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agarwal, N., Oehler, J., & Brem, A. (2021). Constraint-based thinking: A structured approach for developing frugal innovations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68, 739–751.
- Agnihotri, A. (2015). Low-cost innovation in emerging markets. *Journal of Strategic Marketing*, 23(5), 399-411.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326.
- Aragón-Correa, J.A., García-Morales, V.J. & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Argote, L., & Hora, M. (2017). Organizational learning and management of technology. *Production and Operations Management*, 26(4), 579–590.
- Arshad, H., Radic, M., & Radic, D. (2018). Patterns of frugal innovation in healthcare. *Technology Innovation Management Review*, 8(4), 28–38.
- Bapuji, H. & Crossan, M. (2004). From raising questions to providing answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage, Thousand Oaks, CA.

-
-
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). MLQ, Multifactor leadership questionnaire, 2nd ed. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Basu, R.R., Banerjee, P.M. & Sweeny, E.G. (2013). Frugal innovation: core competencies to address global. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2), 63-82.
- Bhatti, Y., Basu, R. R., Barron, D., & Ventresca, M. J. (2018). *Frugal innovation: Models, means, methods*. Cambridge University Press.
- Bhatti, Y., Taylor, A., Harris, M., Wadge, H., Escobar, E. & Prime, M., (2017). Global lessons in frugal innovation to improve health care delivery in the United States. *Health Affairs*, 36(11), 1912–1919.
- Bianchi, C., Bianco, M., Ardanche, M. & Schenck, M., (2017). Healthcare frugal innovation: a solving problem rationale under scarcity conditions. *Technology in Society*. 51, 74–80.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Brendt, A.C., Gomes, G., and Borini, F.M. (2024). Exploring the antecedents of frugal innovation and operational performance: the role of organizational learning capability and entrepreneurial orientation. *European Journal of Innovation Management*, 27(5), 1704-1722.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bryant, S.E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Chaubey, A. & Sahoo, C.K. (2019). Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 82-101.
- Chen, X.-P., Eberly, M.B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L. & Cheng, B.-S. (2011). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Chiva, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2), 233-49.

-
-
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242.
- Choi, M. & Ruona, W.E.A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Coad, A.F. & Berry, A.J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Foggat, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Dangelo, V., & Magnusson, M. (2020). A bibliometric map of intellectual communities in frugal innovation literature. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68, 653–666.
- Dominguez-Escrig, E & Mallen-Broch, F. (2023). Leadership for sustainability: fostering organizational learning to achieve radical innovations. *European Journal of Innovation Management*. 26(2), 309-330.
- Dost, M., Pahi, M.H., Magsi, H.B. & Umrani, W.A. (2019). Effects of sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of environmental turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1245-1259.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-96.
- Edmunds, M. (2019). Promoting consumer engagement in health and health care. *Consumer Informatics and Digital Health*, 3–24.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L. & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Escrig, E.D. Broch, F.F.F., Gomez, R.C., & Alcamí, R.L. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056-1082.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

-
-
- Fu, H., Xu, M., Wu, Y. & Wang, W. (2024). What facilitates frugal innovation? – A configurational study on the antecedent conditions using fsQCA. *Journal of Innovation & Knowledge*. 9(3):100522.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M. & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7). 1040-1050.
- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations, *European Management Journal*, 15(5), 575-83.
- Gomes, G., Semen, L.O., Jessica, L., & Carmona, D. (2022). Industry does matter: Analysing innovation, firm performance and organisational learning heterogeneities on Brazilian manufacturing sectors. *Structural Change and Economic Dynamics*, 63, 544-555.
- Gopee, N., & Galloway, J. (2017). *Leadership and management in healthcare* (3rd ed.). SAGE.
- Govindan, K. (2022). How artificial intelligence drives sustainable frugal innovation: A multitheoretical perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2016). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hayes, A.F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Publications, New York.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn, in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, NY.

-
-
- Hossain, M. (2018). Frugal innovation: a review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 182, 926-936.
- Hossain, M. (2021). Frugal innovation: Unveiling the uncomfortable reality. *Technology in Society*, 67, 101759.
- Hossain, M. (2022). Frugal entrepreneurship: Resource mobilization in resource-constrained environments. *Creativity and Innovation Management*.
- Hossain, M., & Sarkar, S. (2021). Frugal entrepreneurship: Profiting with inclusive growth. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–14.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C. & Nichols, E.L. (2000). Organizational learning in global purchasing: a model and test of internal users and corporate buyers. *Decision Sciences*, 31(2), 293-325.
- Hyvärinen, A., Keskinen, M., & Varis, O. (2016). Potential and pitfalls of frugal innovation in the water sector: Insights from Tanzania to global value chains. *Sustainability*, 8, 888.
- Iqbal, Q., Ahmad, N.H. & Li, Z. (2021). Frugal-based innovation model for sustainable development: technological and market turbulence. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(3), 396-407.
- Jerez- Gómez, P., Ce'spedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-99.
- Juhro, S.M. & Aulia, A.F. (2019). New sources of growth: the role of frugal innovation and transformational leadership. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 22(3), 383-402.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 525-544.
- Khan, R. (2016). How frugal innovation promotes social sustainability. *Sustainability*, 18(10), 1034.
- Khan, R., & Melkas, H., (2020). The social dimension of frugal innovation. *International Journal of Technology Management*. 83(1/3), 160–179.
- Kim, E., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.

-
-
- Krishnan, R. T., & Prashantham, S. (2019). Innovation in and from India: The who, where, what, and when. *Global Strategy Journal*, 9, 357–377.
- Kroll, H., & Gabriel, M. (2020). Frugal innovation in, by and for Europe. *International Journal of Technology Management*, 83, 34–54.
- Kuo, S.Y., (2023). Improving innovation performance through learning capability and adaptive capability: the moderating role of big data analytics. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 364-376.
- Le, P.B. & Lei, H. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: the case of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305-322.
- Le, P.B. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.
- Le, P.B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205-222.
- Le, P.B., Tran, D.T., Phung, T.M., & Vu, K. D. (2024). Leadership and knowledge management practices for frugal innovation of firms in the emerging market: moderating role of collaborative culture. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 16(3), 637-654.
- Lee, C.C., Lin, S.L. Yang, S.L., Tsou, M.Y., & Chang, K.Y. (2013). Evaluating the influence of perceived organizational learning capability on user acceptance of information technology among operating room nurse staff. *Acta Anaesthesiologica Taiwanica*, 51, 22-27.
- Lei, H., Gui, L. & Le, P. B. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1832-1852.
- Lei, H., Ha, A.T.L. & Le, P.B. (2019). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849-862.
- Lei, H., Leaungkhamma, L. & Le, P.B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.

-
-
- Lim, C. & Fujimoto, T. (2019). Frugal innovation and design changes expanding the cost-performance frontier: a Schumpeterian approach. *Research Policy*, 48(4), 1016-1029.
- Lloréns Montes, F.J., Ruiz Moreno, A. & García Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Maani, K., & Benton, C. (1999). Rapid team learning: lessons from team New Zealand America's Cup campaign. *Organizational Dynamics*, 28(4), 48–62.
- Mai, N.K., Do, T.T. & Nguyen, T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391-1411.
- Masa'deh, R. Obeidat, B.Y. & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a structural equation modelling approach, *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- McDonough, E.F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–35.
- McGill, ME, Slocum, JW, & Lei, D. (1992), Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Meagher, K. (2018). Cannibalizing the informal economy: frugal innovation and economic inclusion in Africa. *The European Journal of Development Research*, 30(1). 17-33.
- Mhatre, K.H. & Riggio, R.E. (2014). Charismatic and transformational leadership: past, present, and future. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 221-240.
- Migdadi, M.M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151–172.
- Mirkamali, S., Thani, F., & Alami, F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 139 – 148.

-
-
- Mousa, M., Massoud, H.K. & Ayoubi, R.M. (2019). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: a study of Egyptian academics. *Management Research: Journal of The Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 5-28.
- Nanjundeswaraswamy, T.S. & Divakar, S. (2021). Determination of sample size and sampling methods in applied research. *Proceedings on Engineering Sciences*, 3(1), 25-32.
- Nevis, E., DiBella, A.J. & Gould, J.M. (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nguyen, T. N., Shen, C. H. & Le, P. B. (2021). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240-2258.
- Ning, L., & Li, J. (2016). Joint problem solving and organizational learning capacity in new product innovation. *R&D Management*, 48(5), 519–533.
- Niroumand, M., Shahin, A., Naghsh, A., & Peikari, H. R. (2021). Frugal innovation enablers, critical success factors and barriers: A systematic review. *Creativity and Innovation Management*, 30, 348–367.
- Noruzi, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5/8), 1073-1085.
- O'Brien, A., & Mattison, J. E. (2016). Emerging roles in health and healthcare. *Health Informatics*, 199–217.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T. & Mangham, I.L. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-901.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Pisoni, A., Michelini, L., & Martignoni, G. (2018). Frugal approach to innovation: State of the art and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 171, 107-126.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanism, culture and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-96.

-
-
- Prabhu, J. (2017). Frugal innovation: Doing more with less for more. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095), 20160372.
- Qin, W. (2024). How to unleash frugal innovation through internet of things and artificial intelligence: Moderating role of entrepreneurial knowledge and future challenges. *Technological Forecasting & Social Change*, 202, 123286.
- Qurnain, N. & Hidayati, N. (2020), The effect of organization learning capability and organizational innovation on competitive advantage and business performance, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 99(3), 9-17.
- Radjou, N. & Prabhu, J. (2015). *Frugal Innovation: How to Do More with Less*, Profiles Books Ltd.
- Raoush, A. (2022). Relationship between adopting servantleadership style and employee commitment: Empiricalevidence from Jordanian governmental hospitals. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 299–309.
- Raoush, A. (2023). Transformational leadership impact on innovative behaviour as perceived by healthcareworkers in private hospitals in Jordan. *Cogent Business & Management*, 10: 2265606.
- Rosário, F. J. P., & De Lima, A. A. (2021). Small industrial companies and frugal innovation: A case study in the state of Alagoas/Brazil. Springer. (pp. 191–215).
- Rossetto, D.E., Borini, F.M., Bernardes, R.C. & Frankwick, G.L. (2017). A new scale for measuring frugal innovation: the first stage of development of a measurement tool. *VI SINGEP – International Symposium on Project Management, Innovation, and Sustainability*, 6, 1-16.
- Sarkar, S., & Mateus, S. (2022). Doing more with less - How frugal innovations can contribute to improving healthcare systems. *Social Science & Medicine*, 306, 115127.
- Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.
- Schein, E.H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Scott-Ladd, B. & Chan, C.C.A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.

-
-
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shafique, I., Ahmad, B. & Kalyar, M.N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.
- Shahid, M.S., Hossain M., Shahid, S., & Anwar, T. (2023). Frugal innovation as a source of sustainable entrepreneurship to tackle social and environmental challenges. *Journal of Cleaner Production*. 406, 137050.
- Sheehan, M., Garavan, T.N. & Morley, M.J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: a dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399-412.
- Skopec, M., Grillo, A., Kureshi, A., Bhatti, Y., & Harris, M. (2021). Double standards in healthcare innovations: The case of mosquito net mesh for hernia repair. *BMJ Innovations*, 7, 482–490
- Słęzak, M. & Jagielski, M. (2018). Manifestations and measures of frugal innovations”, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 5(4), 81-104.
- Sun, W., Xu, A. & Shang, Y. (2012). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1-21.
- Tambosi, S. S. V., Gomes, G., & Amal, M. (2020). Organisational learning capability and innovation: Study on companies located in regional cluster. *International Journal of Innovation Management*, 24(6), 2050057.
- Thanyasunthornsakun, K. (2011). The role of knowledge management and organizational learning in mediating transformational leadership and innovation performance: social capital as the moderator. *NIDA Development Journal*, 51(4), 1-42.
- Tran, V., Ravaud, P., (2016). Frugal innovation in medicine for low resource settings. *BMC Med*. 14, 102–104.
- Valiathan, M.V.S., (2018). Frugal innovation in cardiac surgery. *Indian Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 34(3), 439-448.
- Vesci, M., Feola, R., Parente, R., & Radjou, N. (2021). How to save the world during a pandemic event. A case study of frugal innovation. *R&D Management*, 51, 352–363.
- Wang, C., & Li, X., (2023). Knowledge integration and entrepreneurial firms’ frugal innovation in the service industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38 (3), 429–443.

-
-
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a Meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195.
- WHO. (2007). World alliance for patient safety report on the web based modified Delphi survey of the International classification for patient safety.
- Wick C.W, & Leon L.S. (1995). From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management*, 34(2), 299–311.
- Wimschneider, C., Agarwal, N., & Brem, A. (2020). Frugal innovation for the BoP in Brazil—An analysis and comparison with Asian Lead markets. *International Journal of Technology Management*, 83, 134-159.
- Yang, Z., Nguyen, V.T. & Le, P.B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958-969.
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Zeschky, M., Widenmayer, B. & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38-45.
- Zheng, J., Wu, G. & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: the mediator of knowledge sharing and moderator of social Capital. *Sustainability*, 9(10), 1893.

ثالثاً: التقارير المنشورة

- الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، (٢٠٢٤)، النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة القاهرة للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (٢٠٢٣)، النشرة السنوية لإحصاء الخدمات الصحية والعلاج على نفقة الدولة في الخارج والداخل.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، (٢٠٢٣)، دليل معايير الاستدامة البيئية "الإطار الاستراتيجي للتعافي الأخضر". جمهورية مصر العربية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠٢٣)، حصاد المستشفيات الجامعية ٢٠٢٣. جمهورية مصر العربية.

Impact of Transformational Leadership on Fostering Frugal Innovation: Exploring the Mediating Role of Organizational Learning Capabilities

“An Applied Study on Cairo University Hospitals”

Abstract

Objective: This research explores transformational leadership's impact on frugal innovation, highlighting its growing significance in organizational development within developing and emerging countries. Additionally, it examines the mediating role of organizational learning capabilities in the relationship between transformational leadership and frugal innovation to enhance our understanding of the mechanisms and conditions that may promote this type of innovation.

Design/Methodology: The research uses a mixed-research methodology, so an exploratory study was conducted through in-depth, semi-structured interviews with 17 medical team members at five Cairo University hospitals. Quantitative research was also conducted, distributing 406 questionnaires, of which 372 (91%) were subjected to statistical analysis. This was conducted using a stratified random sample of medical staff at five Cairo University hospitals. Four hypotheses were formulated to test the expected relationships in light of the research problem and based on the Upper Echelons Theory (UET). Data was analyzed using statistical programs (Smart PLS & SPSS).

Results: The results indicated that transformational leadership has a positive effect on organizational learning capabilities and frugal innovation. Furthermore, organizational learning capabilities also positively influence frugal innovation. It was found that organizational learning capabilities partially mediate and positively affect the indirect relationship between transformational leadership and frugal innovation.

Research Implications: This research not only enhances our understanding of the relationship between transformational leadership and frugal innovation but also provides practical insights. Highlighting the vital role of organizational learning capabilities offers a roadmap for how transformational leadership can directly and indirectly enhance frugal innovation. These insights can inspire and motivate practitioners in organizational development and healthcare management.

Keywords:

Transformational Leadership, Organizational Learning Capabilities, Frugal Innovation, Cairo University hospitals