

تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي:
دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط
د/ غاده ياسر صابر السيد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (العاطفة، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني) على الابتكار التنظيمي (الابتكار التقني، الابتكار الاداري)، بالتطبيق على ٣٠٤ مفردة من الممرضين والمرضات بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فروض البحث عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS 25). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (العاطفة، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني) على أبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار التقني، الابتكار الاداري). وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج الخاصة بالبحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات سعياً لتقوية العلاقات بين كل من المديرين والمرؤوسين لتحسين بيئة ومكان العمل، وزيادة كل من الابتكار التقني والاداري بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط .

كلمات مفتاحية: (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، الابتكار التقني، الابتكار الاداري)

Abstract:

This research aims to determine the effect of Leader-Member Exchange (Affect, Professional respect, Loyalty) on Job alienation (Powerlessness, Meaninglessness, Self-estrangement) by applying it to 304 nurses in Government Hospitals in Damietta. The multiple regression method was applied to test the research hypotheses by using the statistical program (AMOS 25). The results showed a positive significant effect of dimensions of Leader-Member Exchange (Affect, Professional respect, Loyalty) on dimensions of Organizational innovation (administrative innovation, technical innovation). According to the research results a group of

recommendations were suggested to strengthen the relationships between managers and subordinates to improve the work environment and place, and increasing both technical and administrative innovation in government hospitals in Damietta.

Keywords: (Leader-Member Exchange, administrative innovation, technical innovation).

مقدمة

يُعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث تتوقف فعالية المنظمة إلى حد كبير على مدى كفاءة العنصر البشري بها، ويجب على المنظمات استخدام الوسائل الممكنة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها، ومن أفضل هذه الوسائل تحسين علاقة القائد بتابعيه في العمل (Zia et al., 2022)، وقد نالت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، ويرجع هذا الاهتمام لاختلافها عن نظريات القيادة الأخرى من حيث تركيزها على العلاقات الثنائية التبادلية بين القائد وتابعيه (Volmer et al., 2022). وقد أكدت الدراسات السابقة أن العلاقات الإيجابية في العمل تلعب دوراً هاماً في تعزيز اتجاهات وسلوكيات العاملين (Pundt and Herrmann, 2015)، حيث أن تحقيق علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين يساعد على زيادة النتائج الإيجابية مثل الرضا والوظيفي والأداء الوظيفي والتنظيمي (Murdoch, 2015)، كما أكدت دراسة (Prieto and Talukder, 2022) على التأثير الإيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين والسلوك المبتكر والإبداعي، كما أقرت الدراسة بأن الأسلوب الإداري له تأثير كبير على الابتكار التنظيمي.

يرتبط الابتكار بشكل كبير وإيجابي بالأداء المتفوق ويعتبر محركاً مهماً لمجموعة متنوعة من أنواع الأداء التنظيمي، فهو عملية تفاعل بين المبتكرين والمتأثرين بالابتكار (Naveed., 2022).

تشير نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس إلى أن جودة العلاقة بين الموظف والمشرف المباشر للموظف مرتبطة بالابتكار، كما أن المشرفين والموظفين

ينخرطوا في عملية تطوير الأدوار التي يتم خلالها التوصل إلى تفاهات بشأن مقدار عرض القرار والتأثير والاستقلالية التي سيسمح بها للموظفين، وقد توفر العلاقة التبادلية عالية الجودة قدرًا أكبر من الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار للموظفين، وترتبط هذه العلاقة ببعض النتائج الإيجابية، مثل الأداء الأفضل، والمزيد من الالتزام، والرضا الوظيفي، والابتكار (Mollah., 2022).

وعلى ضوء ما سبق يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي.

أولاً: الإطار النظري وبناء الفروض

١- العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس Leader-member exchange:

عرفها (Tehrani et al., 2020) بأنها إحدى نظريات القيادة التي تركز على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، والتي تفترض أن القائد يُصنف المرؤوسين في مجموعتين داخل الجماعة (علاقة مرتفعة الجودة)، وخارج الجماعة (علاقة منخفضة الجودة) من خلال سلسلة من التفاعلات التي تحدث بينهم من بداية تطور العلاقة

كما عرفها (Prasetyo et al., 2021) بأنها "القيادة التي تؤكد على عملية صنع الأدوار التي تشمل القادة والمرؤوسين، بحيث تؤدي العلاقة بين القادة والمرؤوسين إلى التغيير والتأثير على بعضهم البعض".

ويرى (Clark-Brocks., 2021) أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بأنها "نهج للقيادة يتمحور حول التفاعلات أو جودة الاتصال الفردي بين القادة وأتباعهم على عكس مناهج القيادة الأخرى، ويركز على كيفية ارتباط القائد بكل موظف وكيف يؤثر هذا التفاعل على النتائج".

واستناداً إلى ما سبق عرضه من تعريفات تخلص الباحثة الباحثة إلى أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس هي علاقة ثنائية بين القائد ومرؤوسيه لها مستوى جودة معين (مرتفعة – منخفضة)، ويعتمد نجاحها على مدى التوافق أو التشابه بين الخصائص الشخصية وأهداف الطرفين.

ووفقاً لدراسة (Greguras and Ford, 2006) يشمل المتغير الأبعاد التالية :

- أ. **العاطفة Affect** : تعرف بأنها محبة وود متبادل بين طرفي العلاقة، وهذه المحبة المتبادلة تكون مبنية على أساس الانجذاب الشخصي وليس على أساس مشاعر احترام عمل الآخرين أو القيم المهنية (Uhl-Bien et al., 2022).
- ب. **الولاء Loyalty** : يشير إلى الدعم والتأييد بين كل من القائد والمرؤوس لبعضهما البعض، فكل منهما يؤيد أهداف الآخر ويدافع عنه إذا هاجمه الآخرون في المنظمة، كذلك يدافع كل منهما عن الآخر إذا ارتكب أحدهما خطأ غير مقصود (Ritter et al., 2022).
- ج. **المساهمة Contribution** : تعرف بمدى إدراك كل من القائد والمرؤوس للجهود المرتبطة بالعمل التي يبذلها كل طرف منهما من أجل الأهداف الصريحة والضمنية للعلاقة (Uhl-Bien et al., 2022).
- د. **الاحترام المهني Professional Respect** : يشير إلى مدى إدراك أن كل طرف في العلاقة قد بنى سمعة طيبة (سواء داخل و/أو خارج المنظمة) عن التميز في مجال عمله، وقد يعتمد هذا الإدراك على البيانات المتعلقة بالشخص (Gillet et al., 2022).

٢. الابتكار التنظيمي **Organizational innovation**:

للابتكار التنظيمي العديد من التعريفات في الأدبيات ، لكنها تتقارب في مكوناته الأساسية فيما يتعلق بكونه نتيجة للتجارب التنظيمية والممارسات الجديدة التي يتم إجراؤها من خلال طرق متكاملة جديدة تعتمد على تنفيذ الأفكار الإبداعية من البيئة الداخلية (على سبيل المثال ، تبادل المعرفة) والخارجية (على سبيل المثال ، شركاء الأعمال) (Chuang and Lee, 2023).

أشار (Ahmad & Khattak, 2022) الي الابتكار التنظيمي بأنه "عملية تجديد في منظمة تم تصميمها إما للاستجابة للتحديات البيئية أو التأثير على البيئة والحصول على ميزة تنافسية

وتناول (Supriyanto et al., 2022) الابتكار التنظيمي من منظور استراتيجي، حيث عرفه بأنه "عملية تهدف إلى إشراك الموارد من خلال ضخ روح إبداعية داخل وعبر القوى العاملة في المنظمة.

كما عرفه (Mai et al., 2022) بأنه "تطوير عمليات أو طرق أو منتجات أو خدمات جديدة ، أو تحسين العمليات الحالية ، وبالتالي خلق قيمة اقتصادية أعلى واستدامة سوقية أكبر للشركة".

واستناداً إلى ما سبق عرضه من تعريفات تخلص الباحثة أن الابتكار التنظيمي يعرف بأنه عملية تنفيذ أفكار واستراتيجيات وطرق جديدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة بما يخلق قيمة وبالتالي نمو الأعمال.

وتناولت الباحثة أبعاد الابتكار التنظيمي كما وردت في دراسة (Tsuja & Mariño, 2013) وذلك اتفاقاً مع العديد من الدراسات السابقة كما يلي :

(١/٢) الابتكار الإداري **administrative innovation**:

عرفه (Amin et al., 2023) على أنه إجراء تغييرات على الطريقة التي يتم بها إدارة المنظمة وتنظيمها ، وكيفية مكافأة الموظفين ، وكيفية التعامل مع المعلومات ونشرها ، وكيفية إدارة أنشطة العمل الأساسية.

(٢/٢) الابتكار التقني **technical innovation**:

عرفه (Fu, 2022) بأنه عملية تصاعدية تنشأ في عمق النواة التقنية للمنظمة، وقد تنشأ الأفكار والابتكارات الإدارية مع المسؤولين أو مديري المستوى الأعلى الذين يبدؤون عملية اعتماد وتنفيذ من أعلى إلى أسفل.

٣. العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والابتكار

التنظيمي:

تقترح نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس أن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس ترتبط بالابتكار، بالإضافة إلى ذلك ، أظهرت دراسة أن جودة العلاقة كانت مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالسلوك المبتكر للموظفين من خلال زيادة دعم القادة للمرؤوسين وقدرتهم على زيادة مشاركة الموظفين مع مؤسساتهم (van Assen & Caniëls, 2022).

أشارت دراسة (Ha, 2022) أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس مرتفعة الجودة تنبئ بأداء وظيفي مبتكر ، وذلك لسببين : أولاً : أن الموظفون المبتكرين يعتمدون على المشرفين عليهم للحصول على المعلومات (البيانات ، والخبرة ، والذكاء السياسي) ، والموارد (المواد ، والمكان ، والوقت) ، والدعم

الاجتماعي والسياسي (المصادقة ، والشرعية ، والدعم) اللازمة لتطوير وحماية وتطبيق أفكارهم المبتكرة، ثانيًا : قد تزود توجهات الإتقان الموظفين بإنشاء تبادلات عالية الجودة مع قادتهم ، مما يوفر لهم فرصًا لتنمية المهارات وتحسين الذات لأن المشرفين قد يزودون هؤلاء الموظفين بالدعم وسلطة اتخاذ القرار والحرية حتى يتمكنوا من البدء والتحكم ، ويؤدون مهامهم دون إشراف مفرط. بعد ذلك ، قد يتجاوز الموظفون التوقعات التعاقدية من خلال أداء سلوكيات أدوار إضافية عفوية ومبتكرة.

وأوضحت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٤) التطور والنضج في المنظمات الحديثة يتطلب حصول الأعضاء على المزيد من الاهتمام والمزيد من الفهم لكي يعملوا في بيئة مريحة تمكنهم من زيادة الفاعلية التنظيمية والابداع وبالتالي زيادة قدرة هذه المنظمات على المنافسة.

كما أشارت دراسة (Mollah et al., 2022) أنه عندما يحدث تصور للمرؤوسين أنهم قد حصلوا على مكافأة عادلة من قبل قائدهم، يميلوا إلى التفاعل بشكل أكثر إبداعًا في مستوى أعلى من حالة الطلب على الوظائف، تحدث هذه النتيجة الناتجة ببساطة لأن الموظف يرى وجود توزيع عادل فيما يتعلق بالمكافآت وبالتالي تشجيعهم على الانخراط في سلوك عمل مبتكر بشكل أكبر.

وبناء على ماسبق يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :

الفرض الاول : يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي.

الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني).

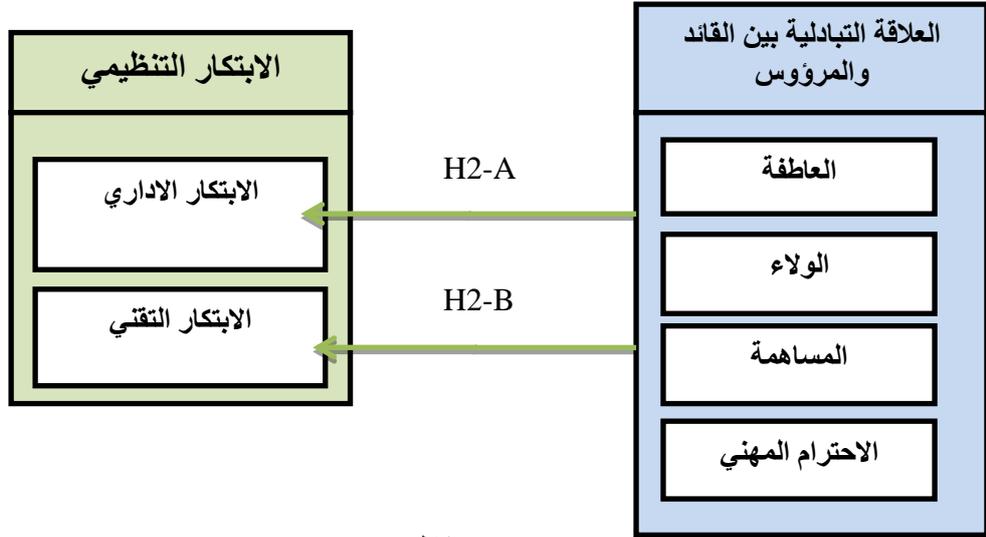
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٢/أ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار الإداري.

ف٢/ب يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التقني.

وفي ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة تم اقتراح نموذج للعلاقة بين

متغيرات البحث موضح بالشكل التالي رقم (١):



شكل (١)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث

استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة، ولتحديد المشكلة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع بعض الممرضين والمرضات بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط (٥٠ ممرض وممرضة) من المستشفيات التالية كعينة للدراسة الاستطلاعية:

١. مستشفى الجهاز الهضمي

٢. مستشفى الصدر

وقد شمل إطار المقابلة مناقشة المتغيرات محل البحث لاستطلاع آرائهم بشأنها، بهدف التعرف علي مدى انتشار الابتكار في المستشفيات، وهل يرجع ذلك إلى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس؟ وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٥ / ٤ - ١٠ / ٦ / ٢٠٢٣م، وقد دارت المقابلات حول النقاط التالية :

أ- العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس :

١. من وجهة نظرك، هل المدير هو ذلك الشخص الذي يسمح للموظف أن يكون صديقاً له؟

٢. هل تبذل جهوداً إضافية لمساعدة رؤسائك في إنجاز وتحقيق أهداف العمل؟

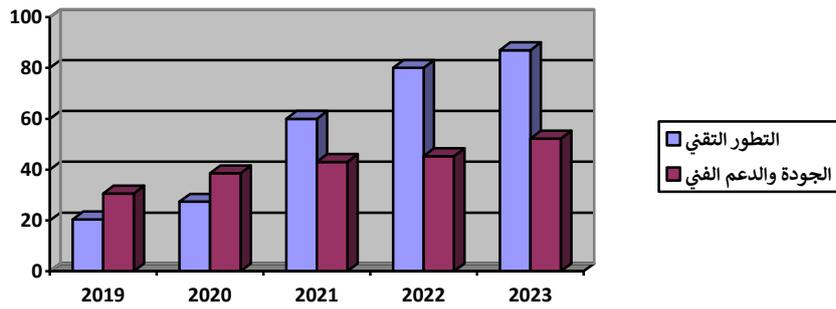
ب- الابتكار التنظيمي :

١. ما مدى تطبيق المستشفى للتكنولوجيا الحديثة والأنظمة الالكترونية؟

٢. ما مدى استخدام المستشفى لأساليب وخدمات جديدة؟

وقد كشفت تلك المقابلات عما يلي :

- أقر ٣٤% من المرضى والمرضات الذين تمت مقابلتهم أنهم يبذلون جهود إضافية لمساعدة المدير وتحقيق أهداف العمل، وذلك نتيجة العلاقة الجيدة مع المديرين.
- كما ذكر ٦٠% من المرضى والمرضات الذين تمت مقابلتهم أنهم يشعرون بالإنجاز أثناء تأدية عملهم وذلك بسبب علاقتهم الشخصية بالمدير حيث يمكن اعتباره صديق شخصي لهم.
- أوضح ٥٥% من المرضى والمرضات الذين تمت مقابلتهم أن المستشفى تقوم بتطبيق أنظمة التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الالكترونية، حيث يتم الدعم الفني من خلال لنسخ الاحتياطي اليومي للبيانات، حماية النظام من محاولات الاختراق عن طريق الإنترنت، إصلاح الأخطاء الناتجة عن سوء استخدام مستخدمى النظام، الإضافات والتعديلات فى تقارير وإحصائيات النظام وأى بند خارج هذه البنود يتم التفاوض بشأنه، كما يتم الدعم الفني والتقني من خلال شبكة الإنترنت، وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:



شكل (٢)

مؤشرات التطور التكنولوجي والدعم الفترة من ٢٠١٩-٢٠٢٣

المصدر: [/https://www.mohip.gov.eg](https://www.mohip.gov.eg)

وبناء على الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة يمكن توضيح مشكلة الدراسة الحالية في عدم وعي بعض الممرضين والمرضات بتطبيق التكنولوجيا الحديثة والمنتجات أو الخدمات الابتكارية كونها قضية محورية في أي منظمة، إذ يتوقف نجاحها إلى حد كبير على كفاءة القيادة، حيث شهد موضوع القيادة تطورات متسارعة ليوأكب التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث إن القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يستطيع تكوين علاقات ذات جودة عالية مع الأعضاء وبناء ثقتهم وزيادة رضاهم عن العمل وتنمية الابتكار التنظيمي، وقد تبين أيضاً أن قصور بعض المديرين والعاملين في المستشفيات، خصوصاً وأن المشكلة ليست في نمط القيادة الديكتاتورية داخل المستشفيات، وإنما تشمل معرفة الطريقة والوسائل التي تجعل لديهم القدرة على المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات، قد تؤدي إلى عدم إتاحة الفرص الابتكارية للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وتمثل التساؤل الرئيسي للبحث في "ما مدى تطبيق الممرضات والممرضين للابتكار؟ وهل يرجع ذلك إلى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين؟"، ودعت النتائج السابقة الباحثة إلى طرح التساؤلات البحثية الآتية:

- ١- ما علاقة أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي؟
- ٢- ما تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني)؟

ثالثاً: أهداف البحث

انطلاقاً من عرض الباحثة لمشكلة وتساؤلات البحث فإنه يمكن عرض أهداف البحث كما يلي:

١- بيان العلاقة بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي.

٢- تحديد تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني).

رابعاً: أهمية البحث

تم تقسيم أهمية البحث إلى جانبين هما:

أ- الأهمية النظرية :

- التأسيس العلمي لإطار نظري جديد سعياً لفهم العلاقة بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي.
- يقدم هذا البحث نموذج مقترح يساهم في فهم أثر العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي.

ب- الأهمية التطبيقية :

- القاء الضوء على أهمية الابتكار التنظيمي والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين وتأثيرهم على بيئة العمل في المنظمات المصرية.
- قد تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، وهذا قد يساعد المسؤولين عن القطاع الصحي تطبيق اجراءات وقواعد تقوي العلاقة التبادلية بين كل من القائد والمرؤوسين والذي بدوره يؤدي لزيادة الابتكار التنظيمي.

خامساً: حدود الدراسة

أ. حدود زمنية: تم تطبيق هذا البحث في الفترة من ١٠/٥/٢٠٢٣ الي ٢٠٢٣/٨/١

ب. حدود بشرية: تم تطبيق هذا البحث على قسم التمريض الخاص بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط

سادساً: طريقة البحث

أ- منهج البحث :

يقوم الإطار النظري على أساس النظريات، فضلا عن القيام بمحاولة شرح العلاقات بين المتغيرات في إطار هذه النظريات والدراسات السابقة التي نهجتها، وفي ضوء ذلك يتم استخدام ما يطلق عليه نموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات والتعرف على صحتها أو رفضها ومن ثم فإن المنهج الاستنتاجي هو المنهج المناسب للدراسة الحالية (Saunders et al. 2016).

ب- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها :

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات هما :

١- بيانات أولية : وتم الحصول عليها من خلال أولاً: الدراسة الاستطلاعية التي سبق الإشارة إليها، ثانياً : اعتمد البحث على أسلوب الإستقصاء لتجميع بيانات الدراسة من الممرضين والمرضات بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

٢- بيانات ثانوية : وتم الحصول عليها من خلال اطلاع الباحثة على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بكل من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، والابتكار التنظيمي، وكذلك الإطلاع على السجلات والدوريات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل البحث.

ج- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الممرضين والمرضات بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط والذي بلغ عددهم (١٤٦٥) ممرض وممرضة.

جدول رقم (١)

إحصائية عدد الممرضين والمرضات وحجم العينة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة

دمياط ٢٠٢٢-٢٠٢٣م

المستشفى	عدد الممرضين	النسبة	حجم العينة المناسب
الحميات	١٥٧	%١٠	٢١
العام	٣٦٥	%٢٦	٧٩

٩	٣%	٧٤	الجهاز الهضمي
٢٤	٨%	١١٧	الصدر
١٨	٦%	٩٤	الأورام
١١٠	٣٦%	٥٠٠	التخصصي
١٥	٥%	٧٥	الجلدية
١٨	٦%	٨٣	الرمد
٣٠٤	١٠٠%	١٤٦٥	الإجمالي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات قسم التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط

٢- عينة البحث:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، حيث تستخدم العينة العشوائية الطبقية عندما يكون المجتمع غير متجانس من حيث الغرض أو الصفة التي تتناولها الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً ل (Saunders et al., 2016) عند نسبة الخطأ ٥% وهي النسبة المستخدمة في البحوث الاجتماعية، وحيث أن حجم المجتمع يتراوح بين ١٠٠٠ و ٢٠٠٠، يتطلب ذلك حجم عينة يتراوح بين ٢٧٨ و ٣٢٢ مفردة على الأقل، وقد تم توزيع ٣٢٠ استمارة لضمان زيادة نسبة استجابة مفردات العينة للإجابة على القوائم وقد تم الحصول على ٣٠٤ استمارة صحيحة من الممرضين والمرضات بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

د - أداة البحث وقياس المتغيرات :

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، وتم الإجابة عنها بمعرفة المستقضي منه وبفسه، بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (٢)، وتم قياس المتغيرات على النحو الآتي :

جدول (٢)

مقاييس متغيرات البحث

المتغير	أبعاد المتغير	العبارات	مصدر المقياس
	العاطفة	٣	Greguras and Ford, 2006

Greguras and Ford, 2006	٣	الولاء	العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس leader-member exchange
Greguras and Ford, 2006	٣	المساهمة	
Greguras and Ford, 2006	٣	الاحترام المهني	
Tsuja & Mariño, 2013	٥	الابتكار الاداري	الابتكار التنظيمي Organizational innovation
Tsuja & Mariño, 2013	٥	الابتكار التقني	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥- اختبارى الصدق والثبات :

قامت الباحثة في هذا الجزء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ومن صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- تحديد اعتمادية معاملات التحميل (Loadings) ويتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات التحميل مقبولة، حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥٠.

٢- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتعرف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (٣) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل لكرونباخ لكل من العاطفة، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الابتكار الاداري، الابتكار التقني كان ٠.٨٥ و ٠.٩١ و ٠.٨٨ و ٠.٨٩ و ٠.٨٦ و ٠.٩٢. على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم ألفا المقبولة تكون أكبر من ٠,٧. يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

٣- صدق التقارب Convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسها عن طريق متوسط التباين المستخرج (Average

بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

٤- صدق التمايز Discriminant Validity: ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، حيث يتضح في الجدول رقم (٣) أن مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاستقصاء تدل على أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ثقة أكبر من (٩٥%) وبالنظر إلى قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يتضح أن جميعها أكبر من ٠.٥، وذلك يؤكد على جودة صدق التمايز للاستقصاء المستخدم في الدراسة.

جدول (٢)

معاملات التحميل وصدق التقارب والثبات

(α)	(AVE)	Loading	Construct
.٨٥	.٧٥	.٨٢	AF1
		.٨٨	AF2
		.٨٥	AF3
.٩١	.٧٢	.٨٢	LO1
		.٨٢	LO2
		.٧٨	LO3
.٨٨	.٦٣	.٨٢	CO1
		.٨١	CO2
		.٨٨	CO3
.٨٩	.٧٨	.٨٩	RE1
		.٧٨	RE2
		.٨٥	RE3
.٨٦	.٧٦	.٧٢	AD1
		.٧٦	AD2
		.٨٨	AD3
		.٧٥	AD4

		.٨٢	AD5	
.٩٢	.٧٥	.٨٢	TE1	الابتكار التقني
		.٧٢	TE2	
		.٨٢	TE3	
		.٨١	TE4	
		.٨٥	TE5	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (٣)

مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي لـ (AVE)

الابتكار التقني	الابتكار الاداري	الاحترام المهني	المساهمة	الولاء	العاطفة	
					(.٨٣٩)	العاطفة
				(.٨٥٢)	**٨٢٣	الولاء
			(.٨٩١)	**٧١٤	**٨٣١	المساهمة
		(.٨٥٦)	**٧٥٨	**٨٧٠	**٨٢٢	الاحترام المهني
	(.٨٤١)	**٧٥٩	**٧٦٤	**٨٢٠	**٧٣٣	الابتكار الاداري
(.٨٥٣)	**٨٢٣	**٧٩٩	**٨٣٢	**٧٩٠	**٨٢١	الابتكار التقني

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند ٠.٠١ ن= (٣٠٤)

ومن الجدول (٣) يتضح أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج

(Square root of AVE) لكل المتغيرات قيم مقبولة.

و- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الباحثة على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام

برنامج AMOS V.25 .

سابعاً : نتائج البحث:

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

(SPSS Version 25) للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات

والانحراف المعياري لمتغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل

الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة بالوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١.٢٨	٣.٧٤	العاطفة
١.٢٨	٣.٦٥	الولاء
١.٣٠	٣.٢١	المساهمة
١.٢٦	٣.٨٤	الاحترام المهني
١.٢١	٣.٥٢	العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس
١.١٠	٣.٧٢	الابتكار الإداري
١.١٨	٣.٢٦	الابتكار التقني
١.٠٩	٣.٦٥	الابتكار التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الوصفي

ومن الجدول (٤) يتضح ما يأتي :

١. العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس : بلغ الوسط الحسابي (٣.٥٢) وهو أعلى من المتوسط (٣)، بانحراف معياري مرتفع مقداره (١.٢١). وفيما يتعلق بأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ووفقاً للوسط الحسابي لكل منها فقد حققت الاحترام المهني أعلى متوسط حسابي (٣.٨٤)، وحققت المساهمة (٣.٢١) أقل متوسط حسابي من بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

٢. الابتكار التنظيمي : بلغ الوسط الحسابي لرفاهية الموظف (٣.٦٥) وهو أعلى من المتوسط (٣)، بانحراف معياري مقداره (١.٠٩). وفيما يتعلق بأبعاد الابتكار التنظيمي، ووفقاً للوسط الحسابي لكل منها فقد حقق الابتكار الإداري أعلى متوسط حسابي (٣.٧٢)، وحقق الابتكار التقني (٣.٢٦) أقل متوسط حسابي من بين أبعاد الابتكار التقني.

ومما سبق يتضح ارتفاع مستوي كل من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والابتكار التنظيمي بدرجة أعلى من المتوسط لدى مفردات عينة البحث.

ب- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

لاختبار الفرض الرئيسي الأول يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الفضيحة التنظيمية وأبعاد رفاهية الموظف"، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث كما هو موضح بالجدول رقم (٥) التالي :

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الابتكار التقني	الابتكار الاداري	الاحترام المهني	المساهمة	الولاء	العاطفة	
					(.٨٣٩)	العاطفة
				(.٨٥٢)	**٨٢٣	الولاء
			(.٨٩١)	**٧١٤	**٨٣١	المساهمة
		(.٨٥٦)	**٧٥٨	**٨٧٠	**٨٢٢	الاحترام المهني
	(.٨٤١)	**٧٥٩	**٧٦٤	**٨٢٠	**٧٣٣	الابتكار الاداري
(.٨٥٣)	**٨٢٣	**٧٩٩	**٨٣٢	**٧٩٠	**٨٢١	الابتكار التقني

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند ٠.٠١ ن= (٣٠٤)

ويتضح من جدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات التي يفحصها البحث، حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من العاطفة والولاء والمساهمة والاحترام المهني وكل من الابتكار الاداري والابتكار التقني وبالتالي تم قبول الفرض الرئيسي الأول " يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي".

ج- تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي:

ولمعرفة تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الابتكار التنظيمي، قامت الباحثة بصياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث " تؤثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الابتكار التنظيمي".

وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

ف٢/أ تؤثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الابتكار الاداري.

ف٢/ب تؤثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الابتكار التقني.

وقد قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos version 25)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمي (Maximum Likelihood)، ويتضح في الجدول رقم (٦) مؤشرات معنوية نموذج تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الابتكار التنظيمي.

جدول رقم (٦)

مؤشرات معنوية نموذج تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الابتكار التنظيمي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كاي ^٢ (P.Value)	$0.05 >$	٠.٠٠٠
الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) قوة معنوية النموذج حيث بلغت قيمة الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) ٠.٠٠٠ كما أن قيمة مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ ١.٠٠٠

وقد تم اختبار هذا الفرض لمعرفة مستوى معنوية تأثيرات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال مجموعة من الفروض الفرعية لاختبار صحة كل فرض فرعي على حدة وذلك على النحو التالي:

ف٢/أ تؤثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الابتكار الإداري.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول

رقم (٧):

جدول رقم (٧)

تأثير أبعاد تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار الاداري

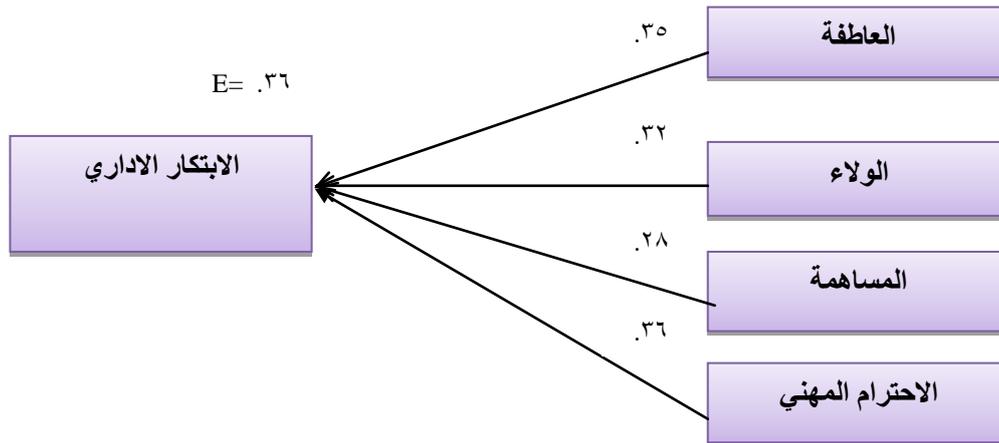
مستوى المعنوية	معدل الانحدار Beta	التأثير المباشر
.٠٠٠	** .٣٥٢	العاطفة ← الابتكار الاداري
.٠٠٠	** .٣٢١	الولاء ← الابتكار الاداري
.٠٠٠	** .٢٨١	المساهمة ← الابتكار الاداري
.٠٠٠	** .٣٦٩	الاحترام المهني ← الابتكار الاداري
.٦٤ = R ² ، .٨٠ = R ، ** ٠,٠٠٠ = Sig		

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

** معنوي عند ٠.٠١

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار الاداري عند مستوي معنوية (٠.٠١) ويتبين من معاملات الانحدار أن الاحترام المهني اكبر معامل انحدار حيث بلغ قيمته (معامل الانحدار = ٠.٣٦).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠.٦٤$) أن أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس تفسر التغير في المتغير التابع الابتكار الاداري (بنسبة ٦٤ %) وأن النسبة المتبقية (٣٦%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار الاداري في الشكل رقم (٣) :



شكل رقم (٣)

تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار الاداري

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول.

ف ٢/ب تؤثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الابتكار التقني.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول رقم (٨) :

جدول رقم (٨)

تأثير أبعاد تأثير أبعاد العلاقة بين القائد والمرؤوس على الابتكار التقني

التأثير المباشر	معدل الانحدار Beta	مستوى المعنوية
العاطفة ← الابتكار التقني	**٠.٢٠٦	.٠٠٠
الولاء ← الابتكار التقني	**٠.٢٤٣	.٠٠٠
المساهمة ← الابتكار التقني	**٠.٢٢٧	.٠٠٠
الاحترام المهني ← الابتكار التقني	**٠.٣٦١	.٠٠٠
Sig = ٠,٠٠٠ **, R = ٠.٨١ ، R ² = ٠.٦٦		

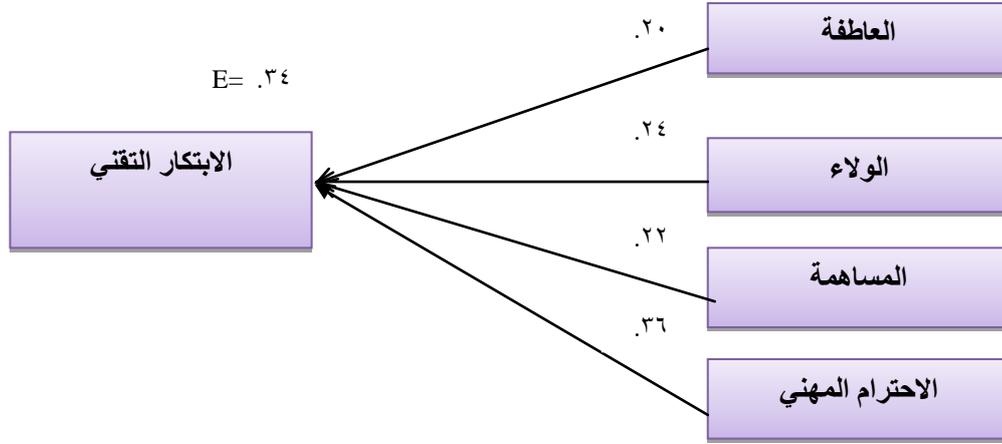
المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند ٠.٠١

ويتضح من الجدول رقم (٨) مايلي :

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التقني عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، ويتبين من معاملات الانحدار أن الاحترام المهني له أكبر تأثير على الابتكار التقني (معامل الانحدار = ٠.٣٦١).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠.٦٦$) أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بأبعادها تفسر التغيير في المتغير التابع الابتكار التقني (بنسبة ٦٦ %) وأن النسبة المتبقية (٣٤ %) ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد العلاقة التبادلية

بين القائد والمرؤوس على الابتكار التقني في الشكل رقم (٤) :



شكل رقم (٤)

تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التقني
المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني .

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابق أيضاً تبين صحة الفرض الفرعي الرئيسي الثاني من فروض البحث والذي ينص على أنه " تؤثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الابتكار التنظيمي".

ثامناً: مناقشة النتائج:

كشفت نتائج البحث عن وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الابتكار التنظيمي، حيث اتضح وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من (العاطفة، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني) على كل من (الابتكار الاداري، الابتكار التقني) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (van Assen & Caniëls, 2022) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والابتكار التنظيمي، ودراسة (Ha, 2022) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وسلوك العمل المبتكر.

وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من كل من (العاطفة، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني) على كل من (الابتكار الإداري، الابتكار التقني)، وترجع الباحثة إلى أن السبب في زيادة الابتكار الإداري والتقني في المستشفيات الحكومية يرجع إلى العلاقة التبادلية مرتفعة الجودة بين كل من القائد والعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mollah et al., 2022) والتي تشير إلى أن تصور للمرؤوسين بحصولهم على مكافأة عادلة من قبل قائدهم، يميلوا إلى التفاعل بشكل أكثر إبداعاً في مستوى أعلى من حالة الطلب على الوظائف، تحدث هذه النتيجة الناتجة ببساطة لأن الموظف يرى وجود توزيع عادل فيما يتعلق بالمكافآت وبالتالي تشجيعهم على الانخراط في سلوك عمل مبتكر بشكل أكبر.

تاسعاً: توصيات البحث:

أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي، لذلك توصي الباحثة بضرورة تطبيق مجموعة من الآليات التي من شأنها تعزز الابتكار في المستشفيات الحكومية بمحاكاة دمياط، ويوضح الجدول (٩) توصيات البحث:

جدول رقم (٩)

توصيات البحث وآليات التنفيذ

التوصية	آلية التنفيذ
١. الاتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في المستشفيات الحكومية وذلك من خلال وجود نظام كفاء للاتصال بينهم، لتقديم المقترحات المرتبطة بالعمل والحلول الملائمة لحل المشكلات التي تمثل عائق في العمل.	عقد ندوات وجلسات عصف تحت إشراف المديرين متخصصين في كيفية تحسين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين بالمستشفيات الحكومية
٢. استقطاب العنصر البشري ذات التفكير الابتكاري والابداعي	كتابة تقارير دورية من خلال المشرف الرئيسي للمرضين والمرضات يوضح

من خلال مستوي الأداء وكتابة ملاحظات حول السمات الابتكارية لكل ممرض وممرضة	للعمل في المستشفيات من خلال منحهم امتيازات تشجعهم على تطوير أداء العمل
عقد لقاءات ودورات تدريبية للعاملين بكافة المستويات مع التركيز على الوظائف الإشرافية والنمطية لترسيخ مفهوم الابتكار وأهميته للمستشفى	٣. تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم تطوير منظومة العمل بالمستشفيات الحكومية بدمياط

عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

تقترح الباحثة مجموعة من الأفكار التي قد تفيد في إجراء المزيد من البحوث المستقبلية، وذلك كما يلي:

- (١) تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل البنوك أو هيئة ميناء دمياط.
- (٢) تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الاحباط الوظيفي.
- (٣) الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء التنظيمي .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

عبد الهادي، محمد جمال محمد، (٢٠٢٤)، "أثر العالقة التبادلية (القائد – العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٤٤)، العدد (٤)، ص ٣٥-٥٩.

أولاً: المراجع الأجنبية

1. Ahmad, M., Wu, Q., & Khattak, M. S. (2022). Intellectual capital, corporate social responsibility and sustainable competitive performance of small and medium-sized enterprises: mediating effects of organizational innovation. *Kybernetes*, (ahead-of-print).
2. Gillet, N., Morin, A. J., Cougot, B., Nadon, L., & Fouquereau, E. (2022). A person-centered perspective on the combined effects of

- global and specific LMX components for employees. *International Journal of Stress Management*, 29(1), 14.
3. Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391-1411.
 4. Mollah, M. A., Shin, J., & Choi, J. H. (2022). Effect of Social Media on Organizational Innovations through Leader-Member Exchange: An Organizational Communication Perspective. *Journal of Business Research*, 37(4), 107-127.
 5. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
 6. Uhl-Bien, M., Carsten, M., Huang, L., & Maslyn, J. (2022). What do managers value in the leader-member exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the manager's perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, 148, 225-240.
 7. van Assen, M. F., & Caniëls, M. C. (2022). Economic and social LMX and innovative work behaviour: the moderating effect of paradox mindset. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1057-1075.
 8. Amin, M. S., Sudarmiadin, S., & Hermawan, A. (2023). Do the Organizational Learning and Innovation Increase Organizational Performance on SMES?. *Journal of Business and Management Review*, 4(5), 306-320.
 9. Chuang, L. M., & Lee, Y. P. (2023). Toward Sustainable Development: The Causes and Consequences of Organizational Innovation. *Sustainability*, 15(10), 8017.

10. Fu, J. S. (2022). Understanding the internal and external communicative drivers of organizational innovativeness. *Communication Research*, 49(5), 675-702.
11. Ha, J. C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: The moderating role of leader-member exchange. *Sustainability*, 14(6), 3585.
12. Hair, J. F., Jr. W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition, Pearson Prentice Hall.
13. Mollah, M. A., Shin, J., & Choi, J. H. (2022). Effect of Social Media on Organizational Innovations through Leader-Member Exchange: An Organizational Communication Perspective. *Journal of Business Research*, 37(4), 107-127.
14. Murdoch, S. (2015). The Effect of Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and the Effect of their Similarity of Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange Quality. Ph. D. Dissertation. Faculty of the Chicago School of Professional Psychology.
15. Prieto, L., & Talukder, M. F. (2022). The effects of leader intellectual stimulation, perceived organisational support, and leader-member exchange on employee innovativeness. *International Journal of Innovation and Learning*, 32(1), 21-48.
16. Pundt, A. and Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 88, pp.108–125.
17. Ritter, B. A., Small, E. E., & Everett, C. (2022). The role of leadership perceptions in performance appraisal participation. *Management Research Review*, (ahead-of-print).
18. Supriyanto, A. S., Suprayitno, E., Ekowati, V. M., Sujianto, A. E., Johari, F. B., Ridlo, A., ... & Ridwan, M. (2022). The effects of leadership styles on organizational innovation in universities in Indonesia and Malaysia. *The Journal of Behavioral Science*.

19. Tarsipan, M. A. B. (2016). The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: The mediating role of work alienation. *International Business Management*, 10(17), 3956-3963.
20. Tehrani, M., Vakili, Y., & Vafaiy, F. (2020). The Effect of Leader-Member Exchange on Social Loafing, Considering the Moderating Role of Attachment Style and the Mediating Roles of Trust in the Leader and Organizational Commitment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(4), 159-193.
21. Volmer, J., Schulte, E. M., & Fritz, C. (2022). Facilitating Employee Recovery From Work: The Role of Leader-Member-Exchange. *Occupational Health Science*, 1-23.
22. Zia, M. Q., Naveed, M., Fasih, S. T., Aleem, M. U., & Ramish, M. S. (2022). The interactive effect of Islamic work ethics and leader-member exchange on workplace deviance behaviour and adaptive performance. *International Journal of Ethics and Systems*. Vol. 38 No. 3, pp. 530-548