



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع

التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة CASNOS المديرية الولائية لولاية الوادي

من إعداد الطلبة: دباب مسعود – قدة يوسف – عبد اللاوي عبد الله

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر(ب)، جامعة الوادي) رئيسا

د/ شاهد عبد الحكيم

(أستاذ محاضر (أ)، جامعة الوادي) مشرفا ومقررا

د/ مرزوقي مرزوقي

(أستاذ محاضر(ب)، جامعة الوادي) مشرفا مساعدا

د/ وصيف غدير إبراهيم إبراهيم

(أستاذ محاضر(أ)، جامعة الوادي) مناقشا

د/ تي أحمد

السنة الجامعية 2019/2018

# شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل وأن يكون هذا البحث ثمرة يستفيد منها كل باحث وطالب علم.

كما نتقدم بالشكر لأستاذنا المشرف د. مرزوقي مرزوقي الذي قدم لنا كل النصح والتوجيهات لإنجاح العمل راجين من الله أن يجزيه عنا خير الجزاء، وأستاذنا المشرف المساعد د. وصيف غدير إبراهيم إبراهيم على كل الايضاحات والمجهود.

وكل من الأساتذة الأفاضل د. عقبة عبد اللاوي، د. تي أحمد، د. الباي محمد، د. زكرياء مسعودي وكل الأساتذة المحكمين وكذلك أعضاء لجنة المناقشة الموقرين.

نشكر كل من إدارة وموظفي مؤسسة CASNOS المديرية الولائية لولاية الوادي على حسن استقبالهم ومدنا بالمعلومات اللازمة للدراسة.

نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

# الإهداء

إلى حكمتي .. وعلمي .. إلى أدبي .. إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى من علمتني الجد والاجتهاد في كافة مناحي الحياة .. أُمي الغالية

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح .. أبي

إلى من كانت نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية، ولم تدخر جهدا في مساعدتي .. زوجتي الغالية

إلى أبنائي الأعزاء عبد النور وندى

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .. إخوتي الأعزاء .. إلى جميع أهلي وأصدقائي

أهدي هذا العمل المتواضع

مسعود

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ومشوار عملي

إلى الوالدين الكريمين

إلى الزوجة الكريمة وأبنائي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كافة الأساتذة الأفاضل والإداريين العاملين في جامعة الوادي

وإلى أساتذتي وزملائي في كافة مشواري الدراسي

يوسف

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة عبد الرحمان (أبو عبد الله) الذي كان سببا لالتحاقني بالماستر

إلى أمي الغالية التي سهرت علي أن نكون الأفضل

إلى زوجتي العزيزة والتي كانت دائما السند والعون

إلى أولادي أحبابي حنين أشواق شهد عدنان

إلى أختي وأخي الغاليين

إلى كل أصدقائي الأحباء وأقاربي كل باسمه

إلى روح أجدادي الطاهرة الذين أشكرهم لوجودهم في حياتي

عبد الله

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف ومعرفة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، للمديرية الولائية لولاية الوادي (CASNOS)، ففي ظل التغيرات السلوكية للأفراد العاملين أصبح لزاما على المؤسسة تبني القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز، التمكين، الإثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية) كمنهاج يشجع على الإبداع التنظيمي.

وتطبيقا تم الحصول على المعلومات اللازمة بتصميم إستبانة اشتملت 50 فقرة وعرضها على عينة الدراسة. ثم تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وخلصت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج أهمها أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير على الإبداع التنظيمي سواء كانت مجتمعة أو منفردة وأن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة كان مرتفعا.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة تحويلية، الإبداع التنظيمي، تحفيز، اعتبارية فردية، تأثير مثالي، تمكين، إستشارة فكرية.

## ABSTRACT

The aim of this study is to revealing the impact of transformational leadership behaviors on organizational innovation at the National Fund for Social Insurance for Non-Worker Workers (CASNOS). In the behavioral changes of working individuals, the institution has to adopt transformational leadership in its dimensions (motivation, empowerment, Intellectual stimulation, idealized influence, and individualized consideration) as a platform that encourages organizational innovation.

The required information was obtained by designing a questionnaire that consisting 50 paragraphs and presented them to the study sample. The statistical package for social sciences SPSS program was used to data collection and analysis of hypotheses. The study concluded that the behavior of transformational leadership has an impact on organizational innovation, whether alone or collectively, and that the level of availability of transformational leadership behavior among leaders was high.

**Key words:** Transformational leadership, Organizational innovation, motivation, individualized consideration, idealized influence, empowerment, Intellectual stimulation.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
V	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
<p>الفصل الأول</p> <p>تحليل أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي</p>	
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأهم مضامين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
3	المطلب الأول: سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
3	الفرع الأول: سلوكيات القيادة التحويلية
11	الفرع الثاني: الإبداع التنظيمي
14	المطلب الثاني: البعد الإستراتيجي لسلوكيات القيادة التحويلية وأثره على الإبداع التنظيمي
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
17	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
<p>الفصل الثاني</p> <p>الدراسة الميدانية</p>	
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية
32	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
37	الفرع الأول: الخصائص الاحصائية للعينة
42	الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة
48	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
48	الفرع الأول: مناقشة نتائج العينة
50	الفرع الثاني: إختبار الفرضيات والفروق
61	الخاتمة
65	قائمة المراجع
70	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
4	الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	1-1
25	مقارنة بين الدراسات العربية والدراسة الحالية	2-1
27	مقارنة بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية	3-1
32	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة	1-2
33	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
38	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب السن	3-2
39	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-2
41	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة	5-2
41	صدق وثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ	6-2
42	إختبار التوزيع الطبيعي	7-2
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التحفيز	8-2
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التمكين	9-2
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستشارة الفكرية	10-2
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الكاريزما (الاستشارة الفكرية)	11-2
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاعتبارية الفردية	12-2
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الابداع التنظيمي	13-2
50	نتائج إختبار الانحدار البسيط لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في CASNOS	14-2

51	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحفيز على الإبداع التنظيمي في CASNOS	15-2
52	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتمكين على الإبداع التنظيمي في CASNOS	16-2
53	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للإستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في CASNOS	17-2
54	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للكاريزما (التأثير المثالي) على الإبداع التنظيمي في CASNOS	18-2
55	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي في CASNOS	19-2
56	نتائج اختبار T للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس	20-2
56	نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن	21-2
57	نتائج اختبار T للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوضعية العائلية	22-2
58	نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	23-2
58	نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة المهنية	24-2
59	نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة	25-2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الإطار العام للتحفيز	1-1
34	نمؤج الدراسة	1-2
37	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
39	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الوضعية العائلية	3-2
40	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4-2

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
71	نمؤج الإستبانة الموزعة	01
76	إختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.	02
76	إختبار التوزيع الطبيعي	03
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	04
79	إختبار الانحدار البسيط لسلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في CASNOS	05

# المقدمة

### 1-توطئة:

التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يتسم بها هذا العصر نتيجة الثورة المعرفية ووفرة المعلومات جعلت من المراجعة الدائمة والمتكررة للمنظمات أمرا مهما للتطور ومواكبة التجديد ومواجهة التحديات والصعوبات، وإيجاد الطرائق والأساليب المناسبة للتكيف والتعامل مع هذه المتغيرات.

فرض هذا المناخ على القيادات وعيا متجددا في إيجاد طرق حديثة إبداعية وإعادة النظر في الثابت من الرؤى والممارسات ضمن ما يدخل في إطار القيادة في إدارة التحول عبر أشخاص مبدعين، بالإضافة إلى توفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق وحلول إدارية سريعة تتلاءم والتطورات.

الكثير من العوامل داخل المنظمات وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين، وتسهم في رؤية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف، ولعل من أهم هذه العوامل هي القيادة التحويلية، والتي تعد مدخلا جديدا للتغيير والتطوير، إذ يتميز هذا النوع من القيادة بالتأثير في سلوكيات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية عبر تحفيزهم وتمكينهم وتشجيعهم لمواجهة الصعوبات والمشاكل وإيجاد الحلول المبتكرة لها.

بالنظر لأهمية الخدمات الاجتماعية في دولة كالجائر فإن الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، المديرية الولائية لولاية الوادي (CASNOS) بحاجة إلى نمط قيادي يساعد على تقديم خدمات متميزة يقوم بها الأفراد العاملون ويتيح لهم في الوقت نفسه البحث عن التحديث المستمر لأنظمة العمل بحيث يواكب ذلك التغيرات في بيئة هذا القطاع، ويؤسس لنظام مرن متكامل للصندوق، بما يحقق آليات كفاءة في أداء العمل والتعامل مع زبائنه لتحقيق أهدافه في تقديم خدمات عالية الجودة وذات أساليب إبداعية، مع استغلال طاقات الأفراد والمهارات لدى العاملين المؤهلين لديه لفتح مجال الإبداع والابتكار التنظيمي.

جاءت هذه الدراسة قصد محاولة دراسة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، المديرية الولائية لولاية الوادي (CASNOS).

### 2- إشكالية البحث:

بناء لما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز، التمكين، الإستشارة الفكرية، الكاريزما (التأثير المثالي)، الإعتبارية الفردية) تأثير على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، للمديرية الولائية لولاية الوادي (CASNOS)؟

وتندرج من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

\* ما مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة العاملين في مؤسسة CASNOS؟

\* إلى أي مدى يُمارس الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS؟

\* هل يؤثر كل من التحفيز والتمكين والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي والإعتبارية الفردية مجتمعين أو على حدى على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS؟

\* هل يوجد اختلاف في تصور الأفراد العاملين في مؤسسة CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

### 3- الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة إعتدنا في بحثنا على الفرضيات المتمثلة في:

\* الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز والتمكين والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي والاعتبارية الفردية) على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

والتي تندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتبعين على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

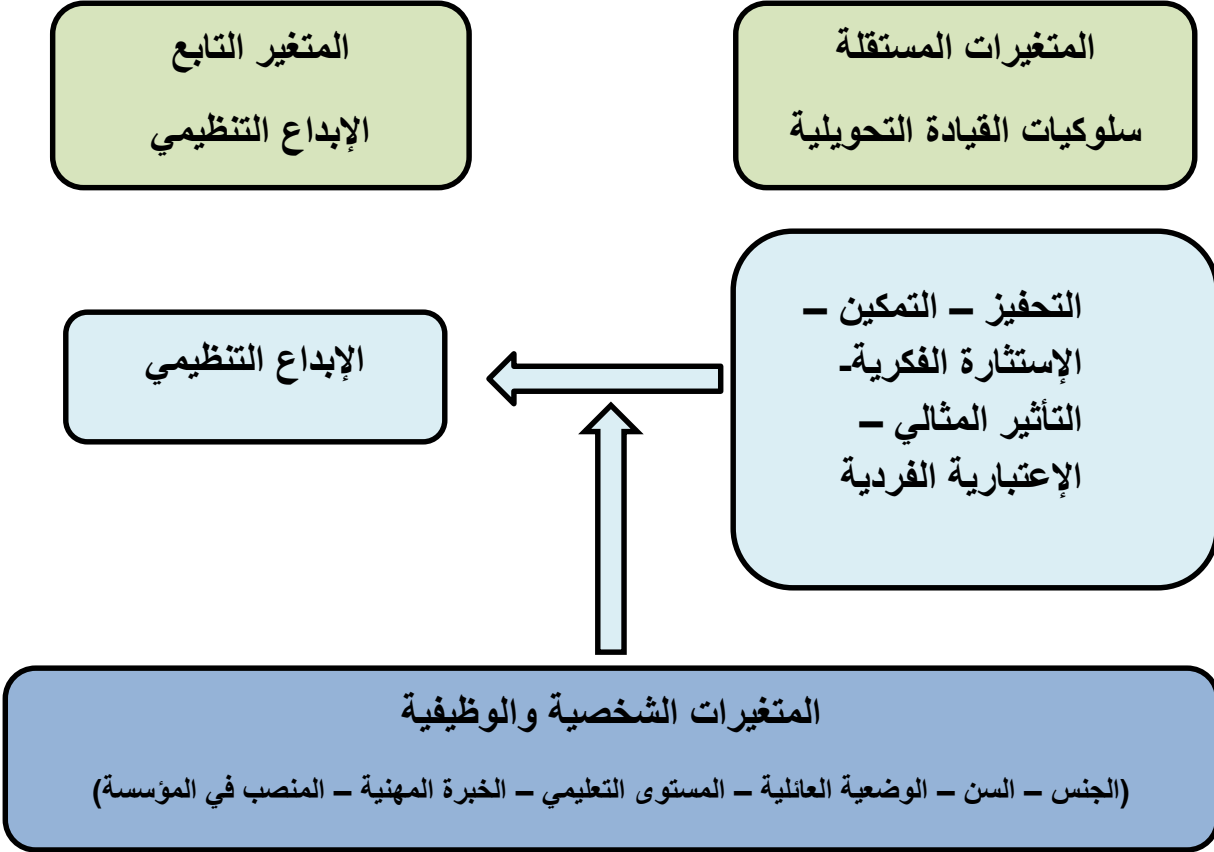
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب في المؤسسة) في مؤسسة CASNOS.

4- نموذج الدراسة:

للوصول لأهداف الدراسة المحددة وتحقيق الغرض منها في تحديد أهمية المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع فقد قمنا بتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

5- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- القيادة هي من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ في هذا المجال إذ يعتمد تطور المنظمات واستمرارها على القيادات التي تملك قدرات ومواهب إبداعية وبالخصوص القيادة التحويلية.

- القيادة التحويلية لها أهمية ترتبط بتهيئة المناخ المناسب لظهور الإبداع التنظيمي والذي يساعد على تطور وتقدم المنظمات.

-يعتبر نمط القيادة التحويلية كتوجه حديث يحرص على مواكبة التغيرات الحديثة للمنظمات ومدى تأثيره على إبراز مهارات الأفراد العاملين.

### 6-أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار موضوع دراستنا من رغبتنا الذاتية في الدراسة والتعرف على سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية كما أنه يدخل ضمن تخصصنا الدراسي. وكذلك نظرا لأهمية القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بالإضافة إلى لفت الانتباه لزيادة الاهتمام بهذا الموضوع أكاديميا ومهنيا.

### 7-أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في التعرف على مدى أهمية القيادة التحويلية ودورها الفعال في تطوير وإبراز الإبداع التنظيمي وكذا التعرف على واقع تبني الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS ومعرفة مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية وبيان تأثيرها على الإبداع التنظيمي ومدى الاختلاف في تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفة.

### 8-حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال غير الأجراء المديرية الولائية بالوادي.

الحدود الزمانية: كانت في الفترة من 10-02-2019 إلى غاية 10-04-2019.

### 9-منهج الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقات بين هذه العناصر، كما تم الإعتماد على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية عبر أدوات القياس الاقتصادي والإحصائي، وقد تم استخدام أداة الإستبانة من أجل الإجابة على سؤال الدراسة، كما تم إعتماد المنهج الإستقرائي وتحديد الإستقراء الناقص من أجل الحكم على الكل بما يوجد في الجزء والخروج بنتائج يمكن تعميمها وذلك باستخدام برنامج SPSS v21.

### 10- صعوبات الدراسة:

-منح موافقة المؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية.

-صعوبة التحكم الكامل في البرنامج الإحصائي SPSS.

### 11- محتوى الدراسة:

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وقد تطرقنا فيه إلى تحليل أهم المضامين للقيادة التحويلية وكذا الإطار النظري للإبداع التنظيمي في المبحث الأول، وتم في المبحث الثاني تقديم الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا والمقارنة بينها.

أما في الفصل الثاني قمنا بالدراسة الميدانية حيث تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة والتي تخدم الدراسة في المبحث الأول أما في المبحث الثاني تناولنا عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

# الفصل الأول

تحليل أبعاد سلوكيات القيادة

التحويلية والإبداع التنظيمي

تمهيد:

تعتبر القيادة من أكثر المواضيع بحثاً في ميدان التسيير والإدارة إذ يحتل مصطلح القيادة بشكل عام مكاناً بارزاً وهاماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية، ومع أنه مصطلح ارتبط بالحروب العسكرية إلا أنه تم تعميمه في علوم التسيير لأن القيادة تعد أكثر تأثيراً من الإدارة ذلك أن القادة يؤثرون بممارساتهم وسلوكياتهم عبر الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامهم باعتبارات وظروف العمل، خاصة مع تزايد الضغوط والتحديات العديدة التي تواجه المنظمات.

من هنا ظهرت القيادة التحويلية وهي من بين الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والقادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد العاملين عبر تحفيزهم وبناء الثقة وتنمية قدراتهم لدفعهم إلى خلق الإبداع التنظيمي والذي يعد ميزة وركيزة لتطور المنظمات والرفع من مستوى الأداء والخدمات.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأهم مضامين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأهم مضامين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، من خلال المفاهيم والعناصر والأنواع وغيرها، إضافة إلى ذلك سنحاول إظهار دور القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التنظيمي، حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في الأول سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، أما الثاني تناولنا فيه البعد الاستراتيجي لسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.

### المطلب الأول: سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

#### الفرع الأول: سلوكيات القيادة التحويلية

##### 1- مفهوم القيادة:

تعرف القيادة على أنها " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد."<sup>1</sup>

لقد عرف جيمس جريبين James Gribbin القيادة "بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة."<sup>2</sup>

##### 2- مفهوم القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة<sup>3</sup>. مصطلح القيادة التحويلية حديث النشأة في مجال القيادة، فقد ظهر في أول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكجروجر بيرنز) في كتابه - القيادة - شرح فيه مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية.

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص18.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص216.

<sup>3</sup> فاطن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص97.

وحسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية تعني اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاء تنظيميا لدى فريق العمل وينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها.<sup>1</sup>

وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين قدّم (Bass) صورة أوضح للقيادة التحويلية أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت المنظمات نحو حاجات الأتباع بدلا من التركيز على حاجات القادة، وركزت في تطبيقها على المواقف ذات النتائج السلبية وعملت على تحفيز الأتباع لبذل قصارى جهدهم.<sup>2</sup>

والقيادة التحويلية تشبه القيادة الإلهامية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما.<sup>3</sup>

جدول رقم (1-1) الإختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنشق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاعتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليتحقق الهدف

<sup>1</sup> محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص23.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.ص 63-64

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة 02، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص85.

السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 47.

### (3) - أبعاد القيادة التحويلية:

لقد اشتملت القيادة التحويلية حسب العوامل التي وضعها كل من (Avolio- Bass) على خمسة أبعاد

وهي:

أ- التحفيز: لقد قدم الكثير من الباحثين العديد من التعاريف والمفاهيم للتحفيز نذكر منها:

- إن أفضل طرق التحفيز هي التي يشعر فيها الفرد أن نجاحه هو نجاح التنظيم الذي ينتمي إليه، والذي يقدر عطاءه بموضوعية ويهيئ له مقومات الإبداع والتنافس مع متغيرات البيئة.<sup>1</sup>

- وهو قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل جهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية (الحوافز) والوضعية الداخلية التي تتعلق بيئة العمل وبالفرد وخصائصه، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي الذي يعد أساساً للتحفيز من منطلق المزيد من الرضا عن العمل يقود إلى بذل جهود أكبر تكون محصلتها أداء وإنتاجية أفضل. فالأجر والميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المختار إسماعيل العروسي، السلوك القيادي للمديرين وأثره على ولاء العاملين للمؤسسة، الطبعة الأولى، جامعة الزاوية، ليبيا، 2013، ص 48.

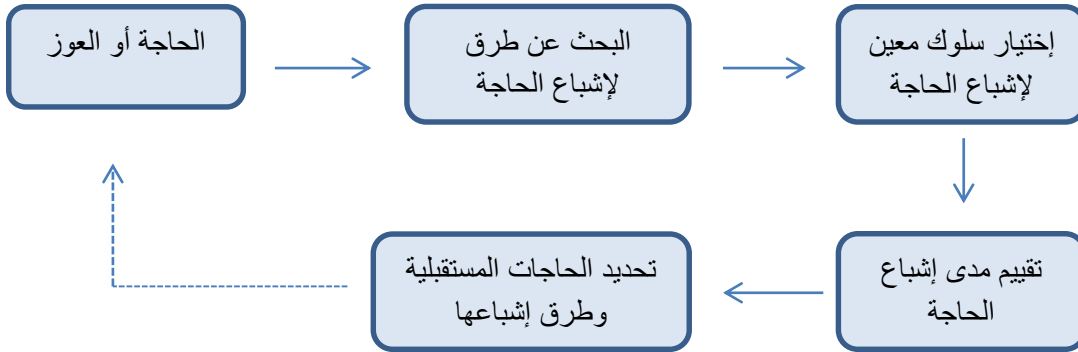
<sup>2</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الأول 2011، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ص 72.

- الدافعية ليست حاجة غير مشبعة بقدر ماهي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد تحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية.<sup>1</sup>

- التحفيز MOTIVATION هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، إن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيرا بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه، إن التحفيز مهم جدا لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر.<sup>2</sup>

- تشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغبتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف أو الإشادة بأدائهم المتميز، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا تحفز العاملين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من الأعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين (Avolio 1994).

شكل (1-1) الإطار العام للتحفيز



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة

2014، ص 491.

<sup>1</sup> سليمان الفارس، نفس المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، 2014، ص.ص 490-491.

ب- التمكين: سنتطرق إلى بعض مفاهيم التمكين:

- ينظر Gomes. Mejia et al 2006 إلى أن التمكين يمكن أن يسرع من القيادة الذاتية بالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية قياساً بالمنظمات التقليدية إضافة إلى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا أي تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.<sup>1</sup>

- يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، إن المدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو ما يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه، إن المدير يستطيع تمكين الآخرين بوسائل عديدة منها جعل الآخرين مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكناً كذلك شجيع الأفراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها من أجل الوصول للأهداف.<sup>2</sup>

- أشار Eccles إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.<sup>3</sup>

- وعرفه كل من Kanungo And Conger بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية، وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.<sup>4</sup>

- عرفه صالح والعنزي على أن التمكين عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة بالطريقة التي يرونها مناسبة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص44.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 463.

<sup>3</sup> مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص167.

<sup>4</sup> أيمن أحمد العمري، فداء مصطفى كامل، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، الأردن 2008، ص469.

<sup>5</sup> أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن 2011، ص79.

- كما يعرفه العتيبي بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.<sup>1</sup>
- يعتبر كل من Bennis and Towsend التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم.<sup>2</sup>

### ج- الإعتبارية الفردية:

- هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماما شخصيا لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات (Carless 1998).
- ولقد أكد (Bass Et Steidlmeier 1999) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وإن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والإنتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

ويرى (Kirkbride 2006) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

- أ- إدراك الإختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف
- ب- الإستماع الجيد للمرؤوسين
- ت- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر
- ث- الترويج لفكر التطوير الذاتي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص183.

<sup>2</sup> أيمن أحمد العمري، فداء مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص469.

<sup>3</sup> أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص18.

د- الإستشارة الفكرية:

- يشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة (Bateman S. shell 2002).<sup>1</sup>

- يعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل (Cleavenger et Gardner 1998). من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه (Twige 2003).<sup>2</sup>

- الإستشارة الفكرية: intellectual stimulation ويقصد به إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.

فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي.<sup>3</sup>

- ويتمثل سلوك القائد باستشارة المرؤوسين ببعض الأسئلة الفكرية التي تتطلب الإبداع والابتكار وتشجع آراءهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعل الآخرين ينظرون إلى المشاكل من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد صادق محمد الرقب، نفس المرجع السابق، ص17.

<sup>2</sup> أحمد صادق محمد الرقب، نفس المرجع السابق، ص.ص 17-18.

<sup>3</sup> شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010 الأردن، ص 23.

<sup>4</sup> نداء حازم بولص، النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة ال 36 عدد 95، 2013، ص307.

هـ - الكاريزما (التأثير المثالي):

- الكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين (Archbold 2003). فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤيا المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (JANIS 2002).<sup>1</sup>

-وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والإلتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft1992).<sup>2</sup>

-الكاريزما (التأثير المثالي) *idealized influence*: يعرف Avolio et. Al 1991 التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة ورسالاتها". إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة، تمكنه من التأثير في الآخرين.

ويشير Wood2003 أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه إذ ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> أحمد صادق محمد الرقب، نفس المرجع السابق، ص16.

<sup>3</sup> شريف أحمد حسن عباس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 25-26.

الفرع الثاني: الإبداع التنظيمي

(1) - مفهوم الإبداع التنظيمي: تعددت المفاهيم حول الإبداع التنظيمي

حيث يعرف الإبداع التنظيمي بأنه " إحداهن التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين." كما يعرف بأنه " عملية تطوير وتطبيق الافكار الجديدة داخل المؤسسات، والإبداع مصطلح واسع يبدأ من الاختراع الأصلي للفكرة إلى تطبيقها داخل المؤسسة بشكل لم يسبق له مثيل".<sup>1</sup>

- ويعرف " المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطية أو مؤثرة في العملية الإبداعية".<sup>2</sup>

(2) - أهمية الإبداع التنظيمي:

- يعد الإبداع التنظيمي واحدا من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الخارجية والداخلية كونه يأتي استجابة للضغوط البيئية الخارجية (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور....) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية (إكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح، زيادة مدى ونوعية الخدمات... إلخ).
- إن الإبداع التنظيمي هو المعيار الدقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل بالانفتاح وتوفير الوقت والجهد.
- تعود أهمية الإبداع التنظيمي إلى دوره في تحسين إنتاجية المنظمة، عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل إقتصادي.
- تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.

<sup>1</sup> رنده رياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص.66-67.

<sup>2</sup> سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 17-21 فبراير 2008، ص.20.

- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.
- فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.<sup>1</sup>

### (3) - خصائص الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع التنظيمي يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:<sup>2</sup>

1. الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في وليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون.
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
6. الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا والتي تقود عملية الإبداع.

<sup>1</sup> أسماء طه نوري، أثر أبعاد البقطة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18 العدد 68، جامعة بغداد، العراق، ص 218.

<sup>2</sup> رندة رياحي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(4) - عناصر الإبداع التنظيمي: تتمثل في:

- 1- الأصالة: هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- 2- الطلاقة: تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (طلاقة اللفظ، طلاقة التداعي، طلاقة الأفكار، طلاقة التعبير، طلاقة الأشكال).
- 3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. وهي نوعين (مرونة تلقائية، ومرونة تكيفية).
- 4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة في محيط الأفراد. أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.
- 5- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 6- الربط والتحليل: إن التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاح، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص.ص 9-10-11.

7- القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات: ويقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: البعد الإستراتيجي للسلوكيات القيادية التحويلية وأثره على الإبداع التنظيمي

\*أثر التحفيز في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفريقه الهدف الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة ومرغوبة مما يبيث فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يكون توضيح الهدف والمتمثل في تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده، بل قد يكون بمشاركة الفريق إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقنعة وواضحة تجعل العاملين يؤمنون به ويتحمسون له ويتهافون إلى تحقيقه، والتحقيق يتم من قبل القائد أولاً ثم المرؤوسين ثانياً لكي يكون قدوة لهم ويلزمهم بتحقيقه، والعقل يحتاج إلى الملاحظة أو فكرة جريئة أو تجربة شخصية، ومعظم ذلك يتوفر في العادة من اقتراحات الآخرين وأعمالهم.<sup>2</sup>

\* أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي:

إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري، حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو المجدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى بالمنظمة وبالتالي لا بد من الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك.

إن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها،

<sup>1</sup> صراح مستور، عبير شريقي، فاطمة محبوب، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص16.

<sup>2</sup> فهد خليل زايد، التفكير بطرق مختلفة - مهارات وتطبيقات، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص13.

والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات حمة للإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

#### \*أثر الإستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي:

يتيح القائد لمؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات. والقائد يستشير تابعيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية فهو يستشير فكر التابعين.

يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعه لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فإن القائد يتجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ويستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبدا وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آراءه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته<sup>2</sup>.

#### \*أثر الكاريزما (التأثير المثالي) في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن القائد يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعه دوما إلى الإبداع والتجديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج عن نطاق المؤلف إلى استكشاف الغامض، ويبحث عن فرص للإبداع والنمو والتطور، ويدرك جيدا أن الأفكار الجيدة تأتي منه. وعادة ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتوجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

<sup>1</sup> علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، الأردن، 2010، ص76.

<sup>2</sup> سيد الهواري، القادة صناع التغيير، الطبعة 01، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2005، ص107.

ويسلك القائد وفقا لهذا العنصر طريقة تجعل منه نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبح أهلا للإعجاب والالتزام والثقة، فيكون القائد مثال لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم ويعمل على تحسين علاقته بأفراد المنظمة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير. والقائد الكاريزمي يتصف بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والميل إلى المخاطرة التي تزيد من فرصة الإبداع والإبتكار لدى العاملين، وللوصول إلى ذلك يتجه القائد نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب وطرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتطوير.

تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الإلتزام والاعتراف للقائد من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بأن يؤديوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعلى عدم التقيد بالمألوف وصولا إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه.<sup>1</sup>

#### \*أثر الإعتبارية الفردية في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها واهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة. ووفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، كما أن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة والإطمئنان التي تساعد على الإبداع والابتكار.

ويشجع القائد على الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحق، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم وليس هذا فقط بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي الإبداع لدى العاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رنّدة رياحي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 79-80

<sup>2</sup> رنّدة رياحي، نفس المرجع السابق، ص 81.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة وإظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

(1) -دراسة أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر غزة. فلسطين 2010<sup>1</sup>

قدم إشكالية البحث التالية ((ما علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.))

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

-الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

-توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

-معرفة الفروق في آراء أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة، سنوات الخدمة).

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة مثل: أهمية العمل، ومعنى قيمة العمل، طرق العمل، المهارات والمعلومات...

<sup>1</sup> أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره.

-توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللباقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واحترام العاملين.

-توفر سلوكيات الحفز الإلهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

-توفر سلوكيات الحفز الفكري في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة

-توفر سلوكيات الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة

-وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة في قطاع غزة.

2) -دراسة إيمان زباني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب أوماش بسكرة الجزائر 2014، مذكرة ماستر تسيير المنظمات (التسيير الاستراتيجي للمنظمات)<sup>1</sup>

قدمت إشكالية البحث التالية ((هل تؤثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة))

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

### أهداف الدراسة:

-التعرف على مفهوم القيادة التحويلية

-التعرف على أداء المنظمة

-توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة.

-التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب أوماش ومدى تأثيرها على الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

<sup>1</sup> إيمان زباني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، مذكرة ماستر تسيير المنظمات (التسيير الاستراتيجي للمنظمات)، أوماش بسكرة الجزائر، 2014.

-إعتبار القيادة التحويلية عبارة عن محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور.

-تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.

-تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة.

-تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

**(3) -دراسة خميسي ميهوبي، دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بريكة، مذكرة ماستر تسيير منظمات تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.**<sup>1</sup>

قدم إشكالية البحث التالية ((كيف تساهم خصائص القيادة التحويلية في تنمية إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بريكة))

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

#### أهداف الدراسة:

-التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتوظيف المواهب والابتكارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

-التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسة.

-التعرف على مدى توفر المناخ الملائم لممارسة الإبداع في المؤسسة.

من بين أهم النتائج:

<sup>1</sup> خميسي ميهوبي، دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بريكة، مذكرة ماستر تسيير منظمات تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

-موافقة أفراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في العاملين في المؤسسة وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع.

-إن القادة الإداريون يمارسون في المؤسسة (محل الدراسة)، القيادة التحويلية وفق ثلاثة أبعاد بدرجة (موافق) وهي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإعتبارية الفردية) أي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، أما بعد الإستشارة الفكرية فقد جاء بدرجة متوسطة (محايد).

-القادة في المؤسسة محل الدراسة هم فعلا قادة تحويليين وذلك عن طريق السلوك الذي يمارسونه مع العمال في حثهم عن تحسين قدراتهم الإبداعية ومحاولة الاستفادة منها لصالح المؤسسة.

-وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد القيادة التحويلية كل على حدا (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) والإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد ذلك هو معاملات الارتباط الموجبة التي تم حسابها.

4) -دراسة محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، فلسطين، 2010.<sup>1</sup>  
 قدم إشكالية البحث التالية ((ماهي العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.))

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

#### أهداف الدراسة:

-التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة.

-التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة (عمداء الكليات ونوابهم).

<sup>1</sup> محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، فلسطين، 2010.

-التعرف على مدى توافر القدرات الابداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة.

-التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة تجاه واقع امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة القدرات الإبداعية لتباين المتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج:

-وجود علاقة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

-يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة محل الدراسة بعناصر (القدرة على التحليل والربط، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، الأصالة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة جدا.

(5) -دراسة شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010<sup>1</sup>.

قدم إشكالية البحث التالية ((هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، والتمكين) تأثير على الإبداع التنظيمي (تبني الابداع، وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية)).

أهداف الدراسة:

1-إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.

2-التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس، مرجع سبق ذكره.

3- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

4- بيان تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

5- التعرف على مدى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

### أهم النتائج:

1- لقد تبين أن مستوى توافر سلوك (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، والتمكين) لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

2- أظهرت النتائج أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.

3- كان مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً.

### الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

(1) -دراسة **2008 Sarros et al** بعنوان

Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture .Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158<sup>1</sup>.

هدفت إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على 1158 مديراً من منظمات القطاع الخاص الأسترالي. وبالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين أن هناك علاقة بين القيادة

<sup>1</sup> James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, Building a Climatefor Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, Vol. 15, Issue,2008, 2:145-158.

التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دورا للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي.

**Shandrina, G. (2007) دراسة (2**

The Satisfaction and dissatisfaction of African American women administrators using transformational leadership practices. Journal of Organizational Behavior, Vol. 4, No.22, P: 254-288<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك لمعرفة ما هو الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، حيث كانت عينة الدراسة النساء الأمريكيات من أصل أفريقي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات والتي تم اعدادها وتكييف أسئلة المقابلة التي تركز على سمات القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها:

أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية،

وكذلك توصلت إلى أن النساء الأمريكيات من أصول افريقية يرون أن الأسلوب القيادي التحويلي يعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

**Shung Jae Shin and Jing Zhou دراسة (3**

Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea the Academy of Management Journal Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وكذلك هدفت للتعرف إذا ما كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التابع إبداع العاملين، ولقد شمل مجتمع الدراسة 290 من

<sup>1</sup> Shandrina V Griffin, " The Satisfaction and dissatisfaction of African American women administrators using transformational leadership practices. Journal of Organizational Behavior, Vol. 4, No.22, 2007, P: 254-288

<sup>2</sup> Shung Jae Shin and Jing Zhou, Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea the Academy of Management Journal Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714.

العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في 46 شركة صناعية في كوريا، وصمم الباحث استبانة خصيصا لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج:

-وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

-وكذلك توصلت إلى أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

-كذلك إلى أن القيم الخاصة بالعاملين تلعب الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

#### (4) -دراسة (Piccolo and Colquitt, 2006)

Transformational leadership and Job behaviors: The mediating role of core job characteristics", Academy Of Management Journal, Vol. 49, No.2, P: 327-340<sup>1</sup>

هدفت الدراسة للتعرف إلى الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديدا تلقي هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي ونموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 283 موظف من قطاعات مختلفة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية يدرك مرؤوسه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة، وكذلك توصل إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط بأداء مهام العمل، وتوصل إلى أنه يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف والذي ينعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية.

#### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية سنحاول في هذا المطلب مقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وذلك من خلال:

#### 1- المقارنة مع الدراسات العربية:الجدول التالي يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات العربية:

<sup>1</sup> Ronald F. Piccolo and Jason A. Colquitt, Transformational leadership and Job behaviors, The mediating role of core job characteristics", Academy Of Management Journal, Vol. 49, No.2, (2006), P: 327-340.

جدول رقم (1-2) مقارنة بين الدراسات العربية والدراسة الحالية

موضوع الدراسة	الدراسة 01	الدراسة 02	الدراسة 03	الدراسة 04	الدراسة 05	الدراسة الحالية
القيادة التحويلية وتمكين العاملين	أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة	دور القيادة التحويلية في ابداع العاملين	علاقة القيادة التحويلية وتنمية القدرات الابداعية	القيادة التحويلية وتأثيرها على الابداع التنظيمي	أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي	أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي
الهدف	علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين	مفهوم القيادة وأثره على أداء المنظمة	دور القيادة في تنمية المواهب والمناخ الملائم	توافر خصائص القيادة التحويلية والقدرات الابداعية	بيان تأثير القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي	أهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير وإبراز الإبداع التنظيمي
عينة الدراسة	فلسطين	الجزائر	الجزائر	فلسطين	الأردن	الجزائر
منهجية الدراسة	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي المتكامل - الاستقرائي
فترة الدراسة	2010	2014	2015	2010	2010	2019
طريقة المعالجة	إستبيان	إستبيان	إستبيان	إستبيان	إستبيان	إستبيان
النتائج المتوصل إليها	*توفر عناصر التمكين *توفر سلوكيات القيادة التحويلية	*القيادة التحويلية محصلة جهود القادة *القيادة التحويلية عامل تطوير للمنظمات	*القيادة التحويلية تساهم في تحقيق الابداع *وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة والابداع	*وجود علاقة بين سمات القيادة والابداع *يتمتع القادة بعناصر الابداع	*مستوى توافر القيادة مرتفع *مستوى تبني الابداع متوسط والقدرات الابداعية مرتفعة	*السلوكيات القيادية المتبعة تساهم في حث وتطوير الابداع التنظيمي *مستوى توافر الابداع التنظيمي كان مرتفعا *يوجد أثر إحصائي لسلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه كثيرة وبعض أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية، حيث وإن اشتركت في موضوع الدراسة إلا أنها كانت بزوايا مغايرة سواء في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقة المعالجة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية بالغة وأثر لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

كما أن الدراسات العربية السابقة تناولت عناصر وأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية التحفيز والتمكين والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي والاعتبارية الفردية وأثرها على عدة متغيرات من أهمها الإبداع التنظيمي.

#### 2- المقارنة مع الدراسات الأجنبية:

الجدول التالي يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات الأجنبية:

جدول رقم (1-3) مقارنة بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسة 04	الدراسة 03	الدراسة 02	الدراسة 01	
أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي	Transformational leadership and Job behaviors	Transformational Leadership, Conservation, and Creativity	The Satisfaction and dissatisfaction using transformational leadership practices	Building a climate for innovation through transformational leadership	موضوع الدراسة
أهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير وإبراز الإبداع التنظيمي	آليات القيادة التحويلية التي تؤثر على الأداء التنظيمي	تأثير القيادة التحويلية على ابداع العاملين	علاقة القيادة التحويلية بدرجة الرضا الوظيفي	علاقة القيادة التحويلية والابداع والثقافة التنظيمية	الهدف
الجزائر	الو.م.أ	كوريا الجنوبية	الو.م.أ	أستراليا	عينة الدراسة
2019	2006	2003	2007	2008	فترة الدراسة
إستبيان	إستبيان	إستبيان	إستبيان	إستبيان	طريقة المعالجة
*السلوكيات القيادية المتبعة تساهم في حث وتطوير الابداع التنظيمي *مستوى توافر الابداع التنظيمي كان مرتفعا *يوجد أثر إحصائي لسلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي	*القائد الذي يمارس القيادة التحويلية يدرك مرؤوسه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة. *التحفيز الداخلي يرتبط بأداء مهام العمل. *وجود ارتباط احصائي بين خصائص الوظيفة والالتزام.	*وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الابداعية. *التحفيز يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرات الابداعية. *قيم العاملين هي الوسيط بين القيادة والابداع.	*القادة يمارسون سلوكيات قيادية تحويلية *العاملات يرون أن القيادة التحويلية هي الأفضل للتمكين *وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	*هناك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي *هناك دور للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي	النتائج المتوصل إليها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال هذا الجدول يمكن القول أن هناك أوجه تشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية، حيث وإن اشتركت في موضوع الدراسة إلا أنها كانت فيها بعض التغيرات سواء في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقة المعالجة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تشير إلى وجود أهمية كبيرة وأثر لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

### 3- موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك من حيث التطرق إلى كل من سلوكيات القيادة التحويلية وتحديد الدور التي تلعبه وأثرها على الإبداع التنظيمي، هذا وبالرغم من أن فترة معالجة الدراسة كانت مختلفة وكذلك عينة الدراسة والأساليب الاحصائية.

لقد انصبت الدراسات العربية على دراسة السلوكيات القيادية التحويلية وأهميتها بينما ركزت الدراسات الأجنبية على إبراز أبعاد السلوكيات القيادية كعناصر متفردة مع اختلاف العنصر التابع أحيانا.

### خلاصة الفصل

توصلنا في هذا الفصل إلى أن الهدف العام لسلوكيات القيادة التحويلية هو تسيير العلاقة الثنائية بين القادة والمرؤوسين داخل المؤسسة بحيث على القائد أن يمارس أنماطا سلوكية تبعث في الفريق الحفز الذي يلهمهم والتشجيع ودفع روح التفاني والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأهداف، وكذلك على المرؤوسين التحلي بروح المسؤولية وتطوير مهاراتهم واستقبال تلك السلوكيات وترجمتها في أرض الواقع من خلال الممارسات الابداعية والبحث عن طرق فعالة مبتكرة تساعد في إيجاد حلول متطورة داخل المؤسسة. ثم قمنا بعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع باختلاف آرائهم ونتائجهم وعينات دراستهم والتي أجمعت على الأثر الايجابي الذي تلعبه سلوكيات القيادة التحويلية في زيادة الإبداع التنظيمي.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري العام في الفصل الأول والذي يخص تحليل أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، سنحاول في الفصل الثاني انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المتحصل عليها من الأفراد العاملين في CASNOS إبراز المنهجية التي قمنا باستخدامها في هذه الدراسة والربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة اعتماداً على الأسلوب الوصفي التحليلي لعينة الدراسة من خلال الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة واختبار الفرضيات بدءاً من مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى تحديد المتغيرات والأدوات المستخدمة، وصولاً إلى عرض نتائجها ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في ذلك من خلال المطلبين:

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة:

سنترك في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة التطبيقية.

1- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، للمديرية الولائية لولاية الوادي (CASNOS).

أما عينة الدراسة فتتكون من الأفراد الموظفين العاملين في المديرية في جميع المستويات للمديرية الولائية والذين وزعت عليهم الاستبانة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) عدد الاستبانة الموزعة والمستردة

الاستبانة الخاضعة للتحليل الاحصائي	الاستبانة المستردة	الاستبانة الموزعة	
43	43	44	العدد
%97.72	%97.72	%100	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لتوزيع الاستبيان

وقد تم القيام بتوزيع 44 إستبانة، واسترداد 43 من المبحوثين أي ما يعادل %97.72 كما هو موضح في الجدول (1-2).

2- متغيرات الدراسة:

2-1- المتغيرات المستقلة: (سلوكيات القيادة التحويلية):

ويتم قياسها من خلال التعرض للأبعاد الآتية:

- التحفيز: وسيتم قياسها بواسطة العبارات من (07-14) في الاستبانة.
- التمكين: وسيتم قياسه بواسطة العبارات من (15-21) في الاستبانة.
- الاستشارة الفكرية: وسيتم قياسه بواسطة العبارات من (22-28) في الاستبانة.
- الكاريزما (التأثير المثالي): وسيتم قياسه بواسطة العبارات من (29-36) في الاستبانة.
- الإعتبارية الفردية: وسيتم قياسه بواسطة العبارات من (37-44) في الاستبانة.

2-2- المتغير التابع: (الإبداع التنظيمي):

وسيتم قياسه من خلال التعرض لتباين اجابات المبحوثين التي وردت في عبارات الاستبانة من (45-50).

3- المقياس المستخدم: لقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق - محايد - موافق).

الجدول رقم (2-2) درجات مقياس ليكارت الثلاثي

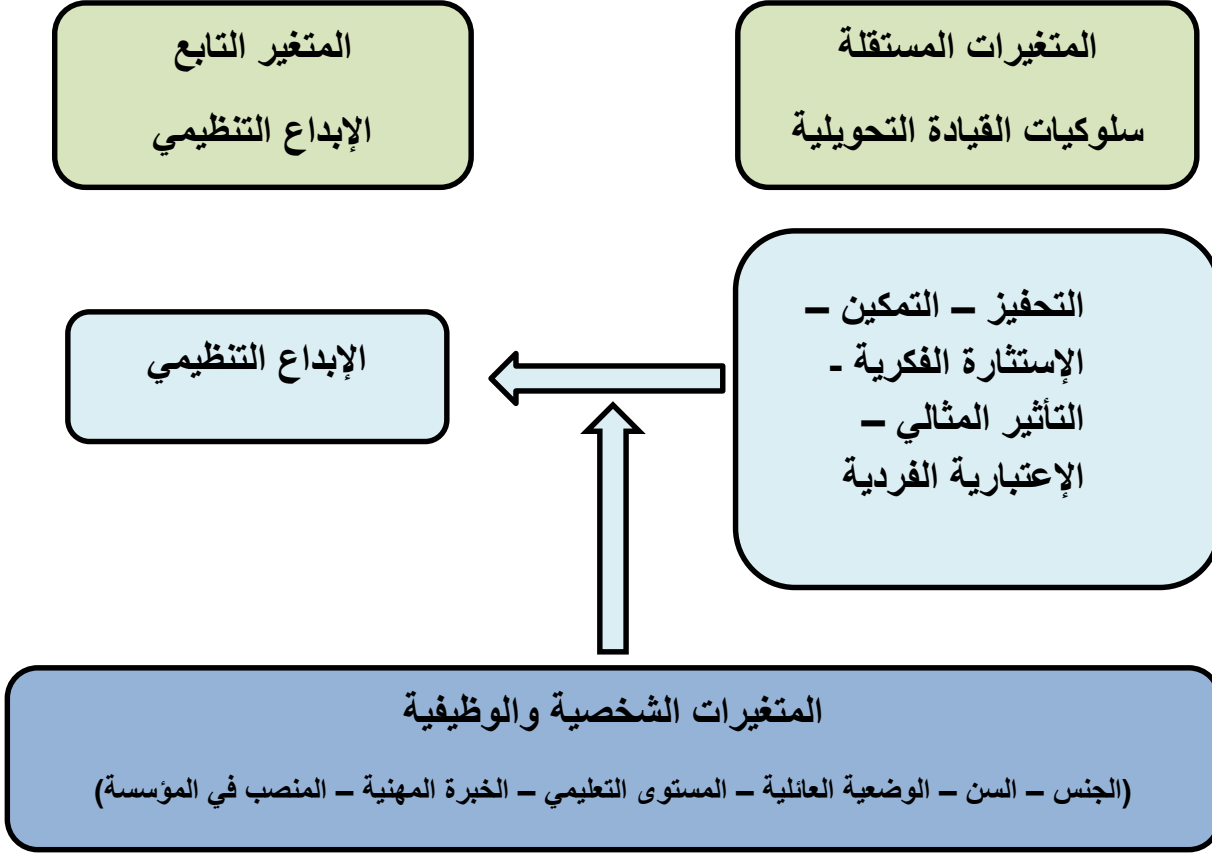
المستوى	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطلبة

4- نموذج الدراسة:

لوصول لأهداف الدراسة المحددة وتحقيق الغرض منها في تحديد أهمية المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع فقد قمنا بتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة اعتمادا على ما ذكرناه في الجانب النظري والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (1-2) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- أدوات الدراسة وقياس المتغيرات:

لقد قمنا بإعداد استبانة غطت الفرضيات والتي ادرجناها في الملحق رقم (01) الذي يبين نموذج الاستبانة

كما تم توزيعها، والتي تم اخضاعها لعدة اختبارات:

1-1 إختبار الصدق الظاهري:

للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها وللتأكد من مدى تناسق الاجابات لتعكس أهداف الدراسة

وتساؤلها، قمنا بعرضها على ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة محكمين، للحكم على مدى صلاحيتها كأداة

لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

2-1 إختبار ثبات الأداة: قصد التأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، لتحديد درجة التأثير حددنا ثلاث مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) باتباع المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات.}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-3) = 3/2 = 0.66.$$

- درجة تأثير منخفضة من 1 إلى 1.66
- درجة تأثير متوسطة من 1.67 إلى 2.33
- درجة تأثير مرتفع من 2.34 إلى 3.

## 2- أساليب التحليل الاحصائي للبيانات:

قمنا بإدخال البيانات المحصل عليها من خلال استبانة الدراسة ضمن الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21، وتم بعد ذلك معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة وتحديدنا الأساليب التالية.

2-1 مقاييس النزعة المركزية: المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الاجابات عن المتوسط الحسابي.

2-2 إختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية (الثبات والصدق) على أداة جمع البيانات المستخدمة لقياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

2-3 إختبار الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة المتمثلة في أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والابداع التنظيمي.

2-4 إختبار التباين الأحادي: ONE WAY ANOVA واختبار T-Test وذلك للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة تجاه محاورها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب في المؤسسة).

3- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات وهي المصادر الأولية والثانوية وهي:

3-1 البيانات من المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد إستبانة خاصة

لموضوع هذه الدراسة حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

3-2 البيانات من المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات

المختلفة ومطالعة الدراسات السابقة وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة وتتمثل في: (الكتب، أطروحات

الدكتوراه، رسائل الماجستير، المجلات العلمية).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة باستخراج التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليل بيانات الدراسة، كذلك عرض اختبار فرضيات الدراسة، ولهذا تم تقسيم المبحث إلى:

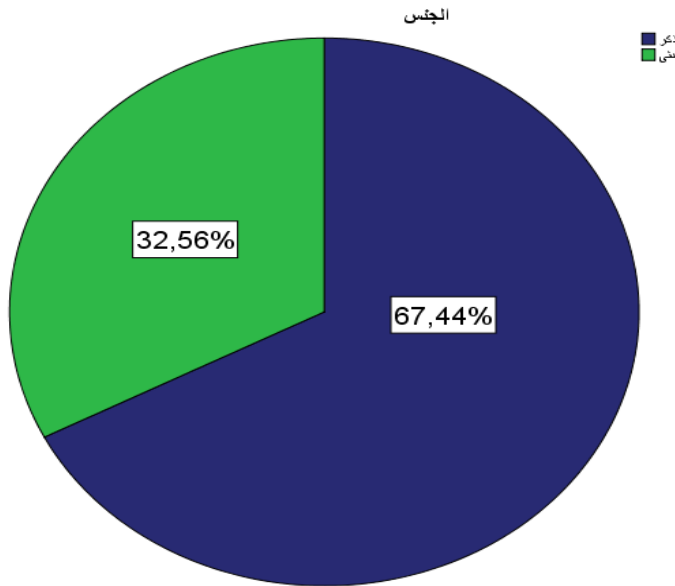
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: الخصائص الإحصائية للعينة

1- خصائص عينة الدراسة: لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج على النحو التالي:  
1-1 الجنس: ويمكن توضيحها فيما يلي:

نلاحظ من خلال الشكل (2-2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث يتضح أن نسبة الذكور 67.44% (29) وبالمقابل نسبة الإناث 32.56% (14)، ويمكن القول أن أفراد المجتمع معظمهم ذكور وهذا راجع إلى سياسة التوظيف وكذلك التنشئة الاجتماعية التي تتيح للذكور مجال أوسع للدخول في سوق العمل.

الشكل (2-2) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSSv21.

2-1 السن: كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (2-3) يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
4.65%	02	أقل من 25 سنة
44.19%	19	من 25 سنة إلى 35 سنة
37.21%	16	من 36 سنة إلى 45 سنة
13.95%	06	أكثر من 46 سنة
100%	43	المجموع

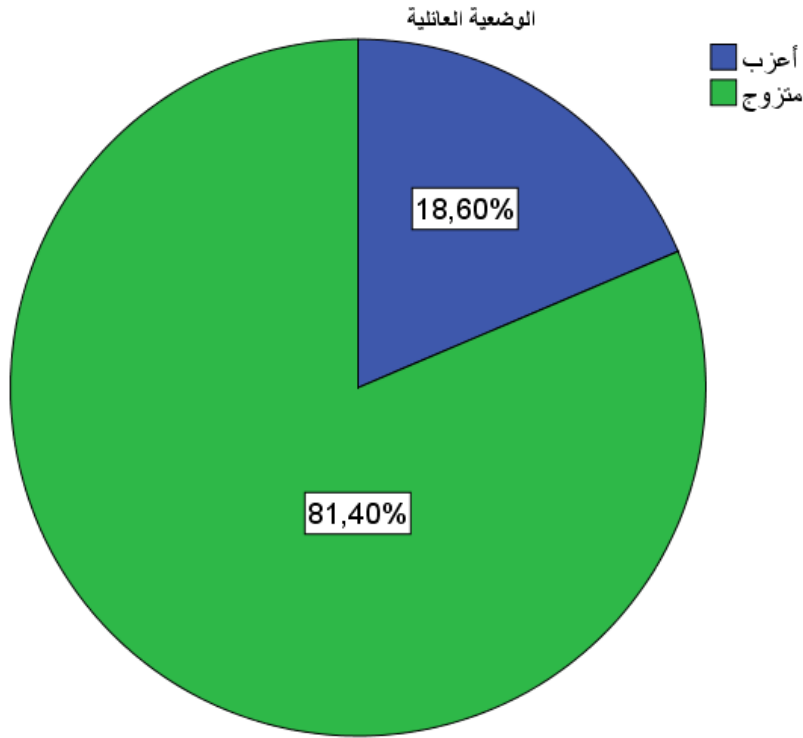
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) أن 4.65% من العينة أعمارهم أقل من 25 سنة، و 44.19% من العينة أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، و 37.21% من العينة أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، و 13.95% من العينة أعمارهم أكثر من 46 سنة، نرى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هي من فئة الشباب ومتوسطي العمر ويفسر ذلك باهتمام المؤسسة بالجانب البشري والتوظيف ودعم المؤسسة بالكفاءات الشبانية.

### 3-1 الوضعية العائلية:

نلاحظ من خلال الشكل (2-3) أن 81.40% من العينة متزوجون في حين كانت نسبة العزاب 18.60%، وهذا ما يضيف على أفراد المؤسسة نوع من الاستقرار النفسي مما يزيد في الأداء.

الشكل (2-3) يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الوضعية العائلية.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

#### 4-1 المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-4) يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

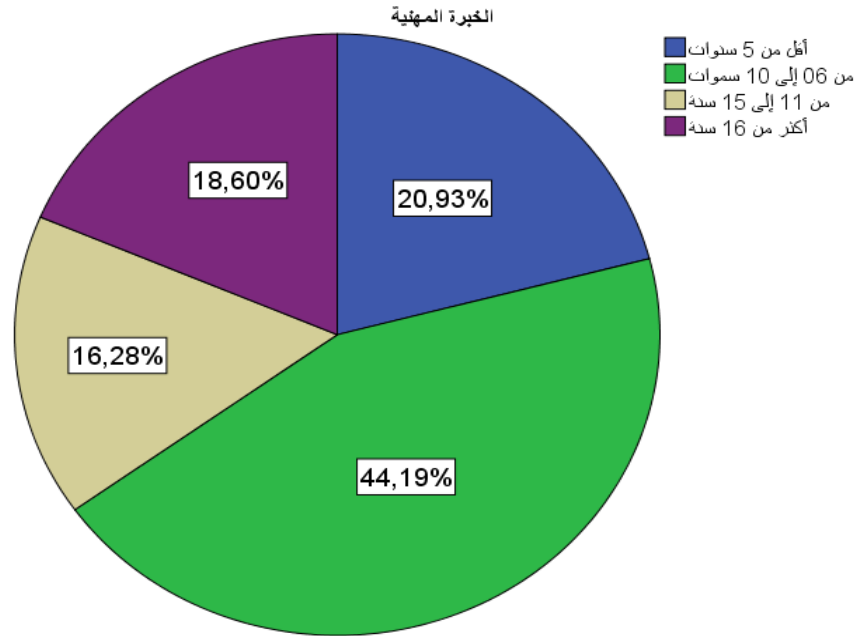
النسبة المئوية	التكرار	
%23.26	10	ثانوي أو أقل
%55.81	24	جامعي
%16.28	7	دراسات عليا
%4.65	02	أخرى
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

من خلال النسب الموجودة في الجدول رقم (2-4) المتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن أعلى المستويات كانت للمستوى الجامعي وقدرت ب 55.81% والدراسات العليا ب 16.28% ثم التعليم الثانوي قدر ب 23.26% والمستويات الأخرى ب 4.65% وهذا يعني أن معظم أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستويات جامعية والذين بإمكانهم تحقيق مستويات مردودية عالية بحكم طبيعة عمل هذه المؤسسة وحساسية نشاطها ويهدف تحسين المستوى الإداري العام.

### 5-1 الخبرة المهنية:

الشكل (2-4) يوضح توزيع النسب المهنية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21

نلاحظ من الشكل (2-4) أن النسبة الغالبة هي من 06 سنوات إلى 10 سنوات ب 44.19% يدل على اعتماد المؤسسة على الفئة الشبانية ثم الفئتين ب 18.60% للفئة الأكثر من 16 سنة وهي الفئة صاحبة الخبرة الأكبر والتي تساعد الفئات الأخرى ثم الفئة من 11 سنة إلى 15 سنة وهي ذات كفاءة تسييرية بنسبة 16.28، كما أن وجود فئة الأقل من 05 سنوات من المرتبة الثانية دليل على ثقة المؤسسة في أفرادها الجدد وتشجيعها للتوظيف بنسب مرتفعة، كما تشير إلى حاجة المؤسسة لتوظيف أفراد جدد.

1-6 المنصب في المؤسسة:

الجدول رقم (2-5) يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
20.93%	09	رئيس مصلحة
11.63%	05	إطار سامي
44.19%	19	إطار
16.28%	07	عون
6.98%	03	عون منفذ
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSSv21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) أن النسبة الأكبر من العينة المدروسة من فئة الإطارات والتي تبلغ 44.19% من العينة، و 20.93% من العينة رئيس مصلحة، أما 16.28% من العينة عبارة عن أعوان، ونسبة 11.63% إطار سامي، كما تمثل 6.98% من العينة أعوان منفذين، وهذا يتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات وحاجتها للإطارات وهي النسبة الأعلى.

2- إختبار صدق وثبات الاستبانة:

بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار (ألفا كرونباخ) 92.3% وهي نسبة ثبات جيدة لاعتماد هذه الدراسة، ويتضح أيضا من خلال معامل الصدق والذي بلغ 96% وهو معامل عال لهذه الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس. والجدول التالي يوضح معامل الثبات ومعامل الصدق لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-6) يوضح صدق وثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	فقرات الاستبيان
0.960	0.923	من الفقرة 7-الفقرة 50

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21.

### 3- إختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل الحصول على ذلك قمنا باستخدام اختبار KOLOMOGOROV-SMIRNOV، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:  $H_0$  (يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة  $< 0.05$ )

البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي:  $H_1$  (لا يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة  $> 0.05$ ).

الجدول رقم (2-7) إختبار التوزيع الطبيعي

الابعاد التنظيمي	الاعتبارية الفردية	التأثير المتالي	الاستشارة الفكرية	التمكين	التحفيز	
43	43	43	43	43	43	حجم العينة
2.36	2.34	2.34	2.29	2.35	2.35	المتوسط
0.731	0.685	0.706	0.736	0.741	0.741	الانحراف المعياري
0.176	0.236	0.197	0.198	0.183	0.205	أقصى انحراف مطلق
0.175	0.123	0.168	0.129	0.130	0.144	أقصى انحراف موجب
0.176-	0.236-	0.197-	0.198-	0.183-	0.205-	أقصى انحراف سالب
1.155	1.548	1.292	1.299	1.203	1.343	Kolmogorov-Smirnov Z
0.139	0.060	0.071	0.068	0.111	0.054	Asymp. Sig. ((2-tailed

المصدر: من إعداد الطلبة إعتماًدا على مخرجات SPSS v21

ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أن جميع متغيرات الدراسة كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من (0.05).

### الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة

استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي (LIKERT SCALE)، وذلك للإجابة على فقرات الإستبانة بناء على القيم التالية (غير موافق (1) - محايد (2) - موافق (3))، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور الدراسة على النحو التالي:

1- التحفيز: وهي كما يلي

الجدول رقم (2-8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التحفيز.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
07	يتحدث رئيسي بحماسة عن ما يجب إنجازه	2.31	0.804	5	متوسط
08	يقدر رئيسي مجهودات الأفراد	2.31	0.675	5	متوسط
09	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة	2.29	0.764	6	متوسط
10	يُشعر بأهمية العمل الذي تقوم به	2.34	0.812	4	مرتفع
11	يثير روح المبادرة والعمل الجماعي في الأفراد	2.25	0.722	7	متوسط
12	يمارس رئيسك سياسة الثواب والعقاب في تحمل المسؤولية	2.40	0.821	3	مرتفع
13	يشجعك رئيسك على حل المشكلات بطريقة مبتكرة	2.49	0.668	1	مرتفع
14	يُعبّر عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل	2.42	0.663	2	مرتفع
	المستوى الكلي	2.35	0.741		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من الجدول رقم (2-8) أن الفقرة رقم 13 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.668 (يشجع رئيسك على حل المشكلات بطريقة مبتكرة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.663، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.821، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.812، وفي المرتبة الخامسة جاءت لكل من الفقرتين رقم 07 و08 بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري على التوالي 0.804 و 0.675، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 09 بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 0.764، أما المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.722.

2-التمكين: وهي كما يلي

الجدول رقم (2-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التمكين.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
15	يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف	2.33	0.715	4	متوسط
16	يمنح الثقة في صنع بعض القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية	2.21	0.638	7	متوسط
17	يجعلني رئيسي أمارس أعمالتي بالطريقة التي أفضّلها	2.40	0.728	3	مرتفع
18	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه	2.53	0.702	1	مرتفع
19	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية	2.42	0.698	2	مرتفع
20	منح السلطات الكافية لإنجاز المهام في حدود صلاحياتي	2.26	0.727	6	متوسط
21	يسمح لي بإيجاد حلول مختلفة لمشكلات عملي	2.28	0.734	5	متوسط
	<b>المستوى الكلي</b>	<b>2.35</b>	<b>0.741</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من الجدول رقم (2-9) أن الفقرة رقم 18 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.702 (يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.698، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.728، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.715، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 21 بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.734، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.727، أما المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 16 بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 0.638.

3-الاستشارة الفكرية: وهي كما يلي

الجدول رقم (2-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستشارة الفكرية.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
22	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين	2.21	0.804	6	متوسط
23	يخلق مناخاً يُشعرنا فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل	2.30	0.708	4	متوسط
24	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا	2.47	0.667	1	مرتفع
25	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	2.19	0.794	7	متوسط
26	يشجع عن التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	2.23	0.751	5	متوسط
27	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	2.35	0.686	2	مرتفع
28	يبحث دائماً عن أفكار جديدة لحلّول إبداعية	2.33	0.747	3	متوسط
المستوى الكلي		2.29	0.736		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من الجدول رقم (2-10) أن الفقرة رقم 24 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.667 ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 27 بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.686، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 28 بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.747، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 0.708، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.751، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 0.804، أما المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.794.

4-الكاريزما (التأثير المثالي): وهي كما يلي

الجدول رقم (2-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الكاريزما (التأثير المثالي).

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
29	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والإعتزاز	2.28	0.666	4	متوسط
30	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	2.28	0.701	4	متوسط
31	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته	2.47	0.667	2	مرتفع
32	يحظى باحترام الجميع ويفي بما يعد به	2.28	0.766	4	متوسط
33	يشجع الأفراد على تحقيق التميز في الأداء	2.35	0.686	3	مرتفع
34	يتسم رئيسك بقوة الشخصية واللباقة المهنية	2.23	0.782	5	متوسط
35	يمتلك رئيسك قدرة على مواجهة المواقف الصعبة	2.49	0.631	1	مرتفع
36	يتصرف رئيسي كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها	2.35	0.752	3	مرتفع
	<b>المستوى الكلي</b>	<b>2.34</b>	<b>0.706</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من الجدول رقم (2-11) أن الفقرة رقم 35 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.631، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 31 بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.667، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرتين رقم 33 ورقم 36 بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري على التوالي 0.686 و0.752، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرات رقم 29-30-32 بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري على التوالي 0.666 و0.701 و0.766، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 34 بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.782.

5-الاعتبارية الفردية: وهي كما يلي

الجدول رقم (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاعتبارية الفردية.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
37	يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين	2.40	0.660	2	مرتفع
38	يستمتع رئيسك بانتباه جيد للأفراد	2.26	0.759	5	متوسط
39	يشجع رؤساءك الأفراد على تبادل وجهات النظر	2.40	0.583	2	مرتفع
40	يعتمد على التواصل والاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين	2.58	0.626	1	مرتفع
41	يساعدك رئيسك في التغلب على مشاكلك الشخصية	2.35	0.638	3	مرتفع
42	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	2.19	0.732	7	متوسط
43	يهتم رئيسك بظروف المعيشة ويسأل عن أحوالك	2.34	0.778	4	مرتفع
44	يتواصل رئيسك مع الأفراد خارج أوقات العمل	2.21	0.709	6	متوسط
	<b>المستوى الكلي</b>	<b>2.34</b>	<b>0.685</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من الجدول رقم (2-12) أن الفقرة رقم 40 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 0.626 ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرتين رقم 37 و 39 بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري على التوالي 0.660 و 0.583، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 41 بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.638، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 43 بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.778، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 38 بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.759، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 44 بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 0.709، أما المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 42 بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.732.

6-الإبداع التنظيمي: وهي كما يلي

الجدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الابداع التنظيمي.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
45	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	2.23	0.718	3	متوسط
46	اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى	2.44	0.629	1	مرتفع
47	يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات	2.23	0.751	3	متوسط
48	أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين	2.44	0.825	1	مرتفع
49	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل	2.42	0.763	2	مرتفع
50	أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة	2.44	0.700	1	مرتفع
	المستوى الكلي	2.36	0.731		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21.

نلاحظ من الجدول رقم (2-13) أن الفقرات رقم 46-48-50 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري على التوالي 0.629- 0.825- 0.700، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 49 بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.763، في المرتبة الثالثة جاءت الفقرتين رقم 45-47 بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري على التوالي 0.718-0.751.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج العينة

1-جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات التحفيز مرتفعة ويدل ذلك على أن هناك أهمية كبيرة للتحفيز القيادي للأفراد كون أنها جاءت بمتوسط حسابي 2.35، وهذا يوضح أن المسؤولين في مؤسسة CASNOS يعملون على تشجيع الأفراد على كل المبادرات التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات بطرق عملية، وبالرغم من أن بعض الفقرات جاءت درجة أهميتها متوسطة والتي تعني أن القيادة لم تقم بتوضيح الأهداف التي يجب تحقيقها بشكل جيد ومقنع والتي تدفع الموظفين على التحمس والتهافت لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات التمكين مرتفعة وهذا يدل على أهمية التمكين للأفراد من طرف القيادة إذ جاء بمتوسط حسابي 2.35، ويعني هذا أن القيادة تعمل على تحميل الأفراد العاملين المسؤوليات اللازمة لممارسة نشاطاتهم والتعامل مع الزبائن مما يساعد على تسريع وتيرة إنجاز المهام، كما نستنتج أن لدى الموظفين في مؤسسة CASNOS مهارات متعددة، وأن المؤسسة تهتم بهذه المهارات وتساعد على الاستفادة منها عبر تمكينها. وقد كانت درجة الأهمية متوسطة لبعض الفقرات والتي ترجع إلى عدم الوضوح في بعض الصلاحيات المتاحة أو أن اجابات المرؤوسين كانت حيادية في هذه الفقرات.

3- جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات الاستشارة الفكرية متوسطة ويدل ذلك على أن هناك أهمية للإستشارة الفكرية للأفراد ولكن ليس بالقدر الكافي كون أنها جاءت بمتوسط حسابي 2.29، يدل ذلك على أن القيادة تسعى جاهدة على بعث بعض من أنواع التشجيع للمقترحات والأفكار الجديدة ولكن ليست بنفس القدر الكافي الذي يعتبر قويا، كما أن هناك نوع من الحيادية في الاجابات مما يدل على عدم الاهتمام بهذا الجانب أو لا يعكس مدى جدية المستجوبين في هذا العنصر وربما تجنبوا التعليق عنه أو لم يقوموا بتقديم إجابات صريحة.

4- جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات الكاريزما مرتفعة وهذا يدل على أهمية التأثير المثالي للأفراد من طرف القيادة وهو ما يجعلها قدوة في نظرهم إذ جاء بمتوسط حسابي 2.34، مما يعني أن قيادة المؤسسة لها تأثير ملموس على مهارات ونتائج موظفيها.

5- جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات الاعتبارية الفردية مرتفعة وهذا يدل على أهمية الاعتبارية الفردية من طرف القيادة في CASNOS إذ جاء بمتوسط حسابي 2.34، ويدل ذلك أن قيادة مؤسسة CASNOS تسعى إلى إزالة الفوارق بين الموظفين وإلى مراعاة الظروف الخاصة بهم.

6- تتمحور دراسة المتغير التابع الإبداع التنظيمي حول ارتباطه بالمتغيرات المستقلة، وبالنظر إلى نتائج المتغيرات سالفة الذكر يمكن القول أن الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS متوفر فقد جاءت درجة الأهمية لمجموع العبارات مرتفعة بمتوسط حسابي 2.36.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات والفروق

1- إختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا الجانب باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث سيتم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز والتمكين والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي والاعتبارية الفردية) على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-14) نتائج إختبار الانحدار البسيط لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في CASNOS.

Model	B	Std E	t	Sig	
Constant	1.008	0.294	3.425	0.001	
سلوكيات القيادة التحويلية	0.661	0.101	6.579	0.000	
معامل الارتباط R=0.717			معامل التحديد R <sup>2</sup> =0.514		
Model	Sum Square	DF	Mean Squar	F	Sig
Regression	2.460	1	2.460	43.279	0.000
Residual	2.331	41	0.057		
Total	4.791	42			

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21

يوضح الجدول رقم (2-14) أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا ما يؤكد (sig=0.001)، أما المعنوية الاحصائية لميل النموذج فنجدها +0.661 وهي محققة عند مستوى معنوية 05% وهذا ما يؤكد (sig=0.00) أي أن العلاقة ايجابية طردية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) حيث بلغت القيمة المحسوبة لإحصاء فيشر 43.279 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة المعنوية (sig=0.000)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج

فقد بلغ (معامل التحديد  $R^2=0.514$ ) ما يعني أن 51.4% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغير في سلوكيات القيادة التحويلية وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط  $R=0.717$ ) والذي يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز والتمكين والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي والاعتبارية الفردية) على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

وللتأكد من تأثير كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي قمنا بدراسة الفرضيات الفرعية عن طريق استخدام تحليل الإنحدار البسيط كما يلي:

الفرضيات الفرعية:

(1)  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (2-15) نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحفيز على الإبداع التنظيمي في CASNOS

Model	B	Std E	t	Sig	
Constant	1.290	0.295	4.366	0.000	
التحفيز	0.569	0.102	5.602	0.000	
معامل الارتباط $R=0.658$			معامل التحديد $R^2=0.434$		
Model	Sum Square	DF	Mean Squar	F	Sig
Regression	2.077	1	2.077	31.379	0.000
Residual	2.714	41	0.066		
Total	4.791	42			

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21

يوضح الجدول رقم (2-15) أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الاحصائية لميل النموذج فوجدتها +0.569 وهي محققة عند مستوى معنوية 05% وهذا ما يؤكد (sig=0.000) أي أن العلاقة ايجابية طردية بين التحفيز والإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية

للمنموذج فوجدنا محققة عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) حيث بلغت القيمة المحسوبة لإحصاء فيشر 31.379 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة المعنوية ( $\text{sig}=0.000$ )، أما عن القدرة التفسيرية للمنموذج نجد أن 2.077 من مجموع المربعات الكلية البالغة 4.791 للتغير في الإبداع التنظيمي مفسرة بالتغير في سلوكيات القيادة التحولية (التحفيز) وهو ما يعني 43.4%، وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط  $R=0.658$ ) وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

(2)  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (2-16) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للتمكين على الإبداع التنظيمي في CASNOS

Model	B	Std E	t	Sig	
Constant	0.841	0.214	3.933	0.000	
التمكين	0.725	0.073	9.864	0.000	
معامل الارتباط $R=0.839$			معامل التحديد $R^2=0.704$		
Model	Sum Square	DF	Mean Squar	F	Sig
Regression	3.370	1	3.370	97.295	0.000
Residual	1.420	41	0.035		
Total	4.791	42			

المصدر من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21

يوضح الجدول رقم (2-16) أن الحد الثابت للمعنوية الاحصائية المقدرة له دلالة احصائية عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا ما يؤكد ( $\text{sig}=0.000$ )، أما المعنوية الاحصائية لميل النموذج فوجدنا  $+0.725$  وهي محققة عند مستوى معنوية 5% وهذا ما يؤكد ( $\text{sig}=0.000$ ) أي أن العلاقة ايجابية طردية بين التمكين والإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للمنموذج فوجدنا محققة عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) حيث بلغت القيمة المحسوبة لإحصاء فيشر 97.295 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة المعنوية ( $\text{sig}=0.000$ )، أما عن القدرة التفسيرية للمنموذج فقد بلغ (معامل التحديد  $R^2=0.704$ ) ما يعني أن 70.4% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغير في سلوكيات القيادة التحولية (التمكين) وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط

بينهما (معامل الارتباط  $R=0.839$ ) والذي يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

(3)  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (2-17) نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في CASNOS

Model	B	Std E	t	Sig	
Constant	1.462	0.240	6.095	0.000	
الاستشارة الفكرية	0.522	0.084	6.200	0.000	
معامل الارتباط $R=0.696$			معامل التحديد $R^2=0.484$		
Model	Sum Square	DF	Mean Squar	F	Sig
Regression	2.318	1	2.318	38.436	0.000
Residual	2.473	41	0.060		
Total	4.791	42			

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21

يوضح الجدول رقم (2-17) أن الحد الثابت للمعنوية الاحصائية المقدرة له دلالة احصائية عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الاحصائية لميل النموذج فنجدها +0.522 وهي محققة عند مستوى معنوية 05% وهذا ما يؤكد (sig=0.000) أي أن العلاقة ايجابية طردية بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) حيث بلغت القيمة المحسوبة لاحصاء فيشر 38.436 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة المعنوية (sig=0.000)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج نجد أن 2.318 من مجموع المربعات الكلية البالغة 4.791 للتغير في الإبداع التنظيمي مفسرة بالتغير في سلوكيات القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية) وهو ما يعني 48.4%، وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط  $R=0.696$ ) وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

4) H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكاريزما (التأثير المثالي) على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم(2-18) نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للكاريزما (التأثير المثالي) على الإبداع التنظيمي في CASNOS

Model	B	Std E	t	Sig	
Constant	1.302	2370.	5.490	0.000	
الكاريزما –التأثير المثالي	0.574	0.083	6.945	0.000	
معامل الارتباط R=0.735			معامل التحديد R <sup>2</sup> =0.541		
Model	Sum Square	DF	Mean Squar	F	Sig
Regression	2.590	1	2.590	48.233	0.000
Residual	2.201	41	0.054		
Total	4.791	42			

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21

يوضح الجدول رقم (2-18) أن الحد الثابت له معنوية احصائية عند نسبة معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الاحصائية لميل النموذج فنجدها +0.574 وهي محققة عند مستوى معنوية 05% وهذا ما يؤكد (sig=0.000) أي أن العلاقة ايجابية طردية بين التأثير المثالي والابداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  حيث بلغت القيمة المحسوبة لإحصاء فيشر 48.233 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة المعنوية (sig=0.000)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغ (معامل التحديد  $R^2=0.541$ ) ما يعني أن 54.1% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغير في سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي) وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط  $R=0.735$ ) والذي يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكاريزما (التأثير المثالي) على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

(5) H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(2-19) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي في CASNOS

Model	B	Std E	t	Sig	
Constant	1.632	0.236	6.907	0.000	
الإعتبارية الفردية	0.458	0.082	5.572	0.000	
معامل الارتباط R=0.656		معامل التحديد R <sup>2</sup> =0.431			
Model	Sum Square	DF	Mean Squar	F	Sig
Regression	2.064	1	2.064	31.043	0.000
Residual	2.726	41	0.66		
Total	4.791	42			

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS v21

يوضح الجدول رقم (2-19) أن الحد الثابت للمعنوية الاحصائية المقدرة، له دلالة احصائية عند نسبة معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الاحصائية لميل النموذج فنجدها +0.458 وهي محققة عند مستوى معنوية 05% وهذا ما يؤكد (sig=0.000) أي أن العلاقة ايجابية طردية بين الإعتبارية الفردية والإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  حيث بلغت القيمة المحسوبة لاحصاء فيشر 31.043 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة المعنوية (sig=0.000)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج نجد أن 2.064 من مجموع المربعات الكلية البالغة 4.791 للتغير في الإبداع التنظيمي مفسرة بالتغير في سلوكيات القيادة التحويلية (الإعتبارية الفردية) وهو ما يعني 43.1%، وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط R=0.656) وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

2- إختبار الفروق حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

أ- إختبار الفروق حسب متغير الجنس: تم استخدام T-test للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (2-20) نتائج اختبار T للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
السلوكيات	-1,163	41	,252	-,13793	,11863	-,37752	,10165
التحويلية	-1,684	28,000	,103	-,13793	,08191	-,30572	,02986

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما في الجدول رقم (2-20) فإن قيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.252) وهي أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس داخل مؤسسة CASNOS.

ب- إختبار الفروق حسب متغير السن: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في مؤسسة CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (2-21) نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن

ANOVA

التحويلية القيادة سلوكيات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,478	3	,159	1,206	,320
Within Groups	5,150	39	,132		
Total	5,628	42			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما في الجدول رقم (2-21) فإن قيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.320) وهي أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن ومنه فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن داخل مؤسسة CASNOS.

ت- إختبار الفروق حسب متغير الوضعية العائلية: تم استخدام T-test للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوضعية العائلية.

جدول رقم (2-22) نتائج اختبار T للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوضعية العائلية.

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
سلوكيات	0,793	41	,432	-,11429	,11429	-,17671	,40528
القيادة	1,675	34,000	,103	-,11429	,06825	-,02441	,25298
لتحويلية							

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما في الجدول رقم (2-22) فإن قيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.432) وهي أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوضعية العائلية ومنه فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوضعية العائلية داخل مؤسسة CASNOS.

ث- إختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-23) نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

التحويلية\_القيادة\_سلوكيات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,628	3	,209	1,633	,197
Within Groups	5,000	39	,128		
Total	5,628	42			

المصدر: من إعداد الطلبة إعتماذا على مخرجات SPSS v21.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما في الجدول رقم (2-23) فإن قيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.197) وهي أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ومنه فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي داخل مؤسسة CASNOS.

ج- إختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (2-24) نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ANOVA

التحويلية\_القيادة\_سلوكيات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,422	3	,141	1,053	,380
Within Groups	5,206	39	,133		
Total	5,628	42			

المصدر: من إعداد الطلبة إعتماذا على مخرجات SPSS v21.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما في الجدول رقم (2-24) فإن قيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.380) وهي أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة المهنية ومنه فإنه:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة المهنية داخل مؤسسة CASNOS.

### ح- إختبار الفروق حسب متغير المنصب في المؤسسة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة.  
جدول رقم (2-25) نتائج تحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CASNOS لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة.

#### ANOVA

التحويلية القيادة سلوكيات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,771	4	,193	1,508	,219
Within Groups	4,857	38	,128		
Total	5,628	42			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS v21.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما في الجدول رقم (2-25) فإن قيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.219) وهي أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة ومنه فإنه:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة داخل مؤسسة CASNOS.

### خلاصة الفصل

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الدراسة التطبيقية ومعرفة ما إذا كان هناك أثر لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS المديرية الولائية لولاية الوادي.

وقد اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على الإستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، بعد ذلك تم تفسير النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى أن هناك دورا فعالا لسلوكيات القيادة التحويلية في المساهمة وتحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وعليه نستطيع القول أن القيادة على مستوى مؤسسة CASNOS تساهم بشكل كبير في تطوير مهارات الأفراد لديها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وتطوير العمل عبر تشجيعهم وتحفيزهم لأدائه بالطرق التي تزيد من الإبداع التنظيمي.

الخاتمة

تزداد أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية في ظل الظروف البيئية المتغيرة، وذلك عبر زيادة قدرتها على القيام بتشجيع وتوجيه عملية الإبداع لديها ولجعل المؤسسة مواكبة للتطورات، لذلك أصبح توفر الفعالية لهذه الإدارة مرتبطا بعوامل ومناهج تقودها نحو التقدم، لهذا تعتبر القيادة التحويلية عبر ممارسة سلوكياتها عنصرا مهما لإقناع التابعين بضرورة التغيير والتطوير، بالإضافة إلى حثهم لتحقيق الأهداف ومشاركتهم للوصول إلى الإنجاز والإبداع. ويهدف إختبار أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي قمنا بدراسة ميدانية واستخدمنا إستبانة غطت الفرضيات على مستوى مؤسسة CASNOS، وكانت عينة الدراسة 43 من الأفراد الموظفين العاملين في المديرية ضمت 50 فقرة.

ومن هنا كانت إشكالية بحثنا كالتالي:

هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز، التمكين، الإستشارة الفكرية، الكاريزما (التأثير المثالي)، الإعتبارية الفردية) تأثير على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، للمديرية الولائية لولاية الوادي (CASNOS)؟

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

### نتائج الدراسة:

- 1-أبرزت النتائج أن مستوى توافر سلوكيات التحفيز والتمكين والتأثير المثالي والإعتبارية الفردية لدى القادة في مؤسسة CASNOS كان مرتفعا.
- 2-أشارت النتائج أن مستوى توافر سلوكيات الإستشارة الفكرية لدى القادة في مؤسسة CASNOS كان متوسطا.
- 3-أظهرت النتائج أن مستوى توافر الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS كان مرتفعا.
- 4-تبين أن امتلاك القادة لأبعاد القيادة التحويلية مكنها من رفع مستوى الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة.
- 5-المسؤولون في مؤسسة CASNOS يعملون على تشجيع وتحفيز الأفراد على كل المبادرات التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات بطرق عملية.

6- القيادة تسعى جاهدة على بعث بعض من أنواع التشجيع للمقترحات والأفكار الجديدة ولكن ليست بنفس القدر الكافي الذي يعتبر قويا.

7- قيادة المؤسسة لها تأثير ملموس على مهارات ونتائج موظفيها.

8- قيادة مؤسسة CASNOS تسعى إلى إزالة الفوارق بين الموظفين وإلى مراعاة الظروف الخاصة بهم.

9- أن القيادة تعمل على تحميل الأفراد العاملين المسؤوليات اللازمة لممارسة نشاطاتهم والتعامل مع الزبائن مما يساعد على تسريع وتيرة إنجاز المهام.

10- القادة على مستوى مؤسسة CASNOS هم تحويليون، وذلك من خلال السلوكيات المتبعة مع الافراد العاملين في حثهم لتطوير وزيادة الإبداع التنظيمي وتقديم التسهيلات المتعلقة بذلك.

### نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال هذه الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التحفيز والتمكين والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي والاعتبارية الفردية) على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكاريزما (التأثير المثالي) على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي في CASNOS عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية داخل مؤسسة CASNOS تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب في المؤسسة).

### التوصيات:

- 1- ضرورة الإهتمام أكثر ودعم المقترحات المقدمة من المرؤوسين وإيجاد طرق لاستشارة الأفكار لديهم ونشر ثقافة الحوار وتبادل الآراء والأفكار.
- 2- ضرورة بناء برامج للتدريب المستمر لرؤساء الأقسام والمصالح والإهتمام أكثر بالقيادة التحويلية لزيادة كفاءتهم وتطوير الأساليب والسلوكيات القيادية والمهارات لديهم.
- 3- إستحداث أساليب وطرق عمل جديدة على فترات زمنية لكسر روتين العمل وعدم الشعور بالملل من تكرار نفس الإجراءات واعتماد التدوير الوظيفي كأداة تساعد على تطوير المهارات.
- 4- العمل على خلق مناخ تنافسي واستشارة المرؤوسين وذلك لتحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم الإبداعية.
- 5- زيادة الإهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين ومحاولة التغلب على نقاط الضعف عبر تقديم ورش عمل أو دورات تدريبية.
- 6- الإهتمام بحاجيات المرؤوسين وغرس ثقافة التقدير والتعزيز الذي سيؤدي إلى شعورهم بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم، ذلك سيؤدي إلى الارتقاء بقدراتهم على أداء نشاطاتهم.

### آفاق الدراسة:

على ضوء ما توصلنا إليه في هذه الدراسة يمكن أن تكون دافعا لدراسات مستقبلية وبحوث تتضمن الاشكاليات التالية:

- 1- دور القيادة التحويلية في تمكين الموظفين
- 2- العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب القيادة الأخرى.
- 3- القيادة التحويلية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 2- أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 3- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة 02، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 4- حسين حریم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.
- 5- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- سيد الهواري، القادة صناع التغيير، الطبعة 01، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2005.
- 7- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، 2014.
- 8- فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- فهد خليل زايد، التفكير بطرق مختلفة - مهارات وتطبيقات، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 11- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

12- المختار إسماعيل العروسي، السلوك القيادي للمديرين وأثره على ولاء العاملين للمؤسسة، الطبعة الأولى، جامعة الزاوية، ليبيا، 2013.

13- مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

### الرسائل العلمية

14- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.

15- إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب أوماش مذكرة ماستر تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

16- خميسي ميهوبي، دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بريك، مذكرة ماستر تسيير منظمات تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

17- رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

18- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.

19- صراح مستور، عبير شريفي، فاطمة محبوب، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.

20- محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، فلسطين، 2010.

### المجلات

- 21- أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن 2011.
- 22- أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 18 العدد 68، جامعة بغداد، العراق.
- 23- أيمن أحمد العمري، فداء مصطفى كامل، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، الأردن 2008.
- 24- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الأول 2011، كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
- 25- علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، الأردن، 2010.
- 26- نداء حازم بولص، النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة ال 36 عدد 95، 2013.

### الملتقيات والمؤتمرات

- 27- سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 17-21 فبراير 2008.
- 28- محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.

المراجع باللغة الأجنبية

29- James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture .Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, Vol. 15, Issue,2008, 2:145-158.

30- Ronald F. Piccolo and Jason A. Colquitt, Transformational leadership and Job behaviors, The mediating role of core job characteristics", Academy Of Management Journal, Vol. 49, No.2, (2006), P: 327-340.

31- Shung Jae Shin and Jing Zhou, Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea the Academy of Management Journal Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714.

32- Shandrina V Griffin," The Satisfaction and dissatisfaction of African American women administrators using transformational leadership practices. Journal of Organizational Behavior, Vol. 4, No.22, 2007, P: 254-288.

المواقع الإلكترونية:

33- [https://www.jstor.org/stable/30040662?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_content](https://www.jstor.org/stable/30040662?seq=1#page_scan_tab_content)

الملاحق

الملحق رقم ( 01 ) الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

عنوان المذكرة: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية

إستمارة إستبيان

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في اتمام هذا البحث لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة هذه العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً، علماً بأن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير والشكر لمساعدتنا على إنجازهِ.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة ( X ) في المكان المناسب.

## قائمة الملاحق

### البيانات الشخصية والوظيفية:

- |                          |                    |                          |                  |                      |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى               | <input type="checkbox"/> | ذكر              | 1- الجنس:            |
| <input type="checkbox"/> | من 25 إلى 35 سنة   | <input type="checkbox"/> | أقل من 25 سنة    | 2- السن:             |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 46 سنة     | <input type="checkbox"/> | من 35 إلى 45 سنة |                      |
| <input type="checkbox"/> | متزوج              | <input type="checkbox"/> | أعزب             | 3- الوضعية العائلية: |
| <input type="checkbox"/> | جامعي              | <input type="checkbox"/> | ثانوي أو أقل     | 4- المستوى التعليمي: |
| <input type="checkbox"/> | أخرى               | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا      |                      |
| <input type="checkbox"/> | من 06 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 05 سنوات  | 5- الخبرة المهنية:   |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة     | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة |                      |

### 6- المنصب في المؤسسة:

- |                          |          |                          |            |
|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة |
| <input type="checkbox"/> | إطار     | <input type="checkbox"/> | إطار سامي  |
| <input type="checkbox"/> | عون منفذ | <input type="checkbox"/> | عون        |

أخرى: .....

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>المحور الأول: متعلق بالتحفيز</b>				
07	يتحدث رئيسي بحماسة عن ما يجب إنجازه			
08	يقدر رئيسي مجهودات الأفراد			
09	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة			
10	يُشعر بك بأهمية العمل الذي تقوم به			
11	يثير روح المبادرة والعمل الجماعي في الأفراد			
12	يمارس رئيسك سياسة الثواب والعقاب في تحمل المسؤولية			
13	يشجعك رئيسك على حل المشكلات بطريقة مبتكرة			
14	يُعبّر عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل			
<b>المحور الثاني: خاص بالتمكين وتحمل المسؤولية</b>				
15	يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف			
16	يمنح الثقة في صنع بعض القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية			
17	يجعلني رئيسي أمارس أعمالي بالطريقة التي أفضّلها			
18	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه			
19	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية			
20	منح السلطات الكافية لإنجاز المهام في حدود صلاحياتي			
21	يسمح لي بإيجاد حلول مختلفة لمشكلات عملي			

المحور الثالث: الإستشارة الفكرية			
			22 يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين
			23 يخلق مناخا يُشعرنا فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل
			24 يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا
			25 يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل
			26 يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره
			27 يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة
			28 يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية
المحور الرابع: الكاريزما (التأثير المثالي)			
			29 يشعرني العمل مع رئيسي بالفخر والإعتزاز
			30 يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية
			31 يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته
			32 يحظى باحترام الجميع ويفي بما يعد به
			33 يشجع الأفراد على تحقيق التميز في الأداء
			34 يتسم رئيسك بقوة الشخصية واللباقة المهنية
			35 يمتلك رئيسك قدرة على مواجهة المواقف الصعبة
			36 يتصرف رئيسي كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها
المحور الخامس: خاص بالإعتبارية الفردية			
			37 يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين

			يستمتع رئيسك بانتباه جيد للأفراد	38
			يشجع رؤساءك الأفراد على تبادل وجهات النظر	39
			يعتمد على التواصل والاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين	40
			يساعدك رئيسك في التغلب على مشاكلك الشخصية	41
			يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	42
			يهتم رئيسك بظروف المعيشة ويسأل عن أحوالك	43
			يتواصل رئيسك مع الأفراد خارج أوقات العمل	44
<b>المحور السادس: مدى توافر وتبني الإبداع التنظيمي</b>				
			لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	45
			اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى	46
			يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات	47
			أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين	48
			أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل	49
			أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة	50

حكم هذا الإستبيان من طرف الأساتذة:

\* د. زكريا مسعودي

\* د. عقبة عبد اللاوي

\* د. أحمد تي

الملحق رقم 02: إختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Valid		43	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	,0
Total		43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	44

الملحق رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التحفيز	التمكين	الفكر_الإستثارة	_التأثير_ الكاريزما	الفرد_الاعتبارية	التنظي_الابداع
		ية	ية	ية	المثالي	ية	مي
N		43	43	43	43	43	43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,3521	2,3533	2,2913	2,3432	2,3411	2,3621
	Std. Deviation	,741	,74121	,73622	,70602	,68523	,73124
Most Extreme Differences	Absolute	,205	,183	,198	,197	,236	,176
	Positive	,144	,130	,129	,168	,123	,175
	Negative	-,205	-,183	-,198	-,197	-,236	-,176
Kolmogorov-Smirnov Z		1,343	1,203	1,299	1,292	1,548	1,155
Asymp. Sig. (2-tailed)		,054	,111	,068	,071	,060	,139

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (04) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
يتحدث رئيسي بحماسة عن ما يجب إنجازه	43	2	2,31	,123	,804
رئيسي يقدر مجهودات الأفراد	43	2	2,31	,103	,675
يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة	43	2	2,29	,117	,764
يشعرك بأهمية العمل الذي تقوم به	43	2	2,34	,124	,812
يثير روح المبادرة والعمل الجماعي في الأفراد	43	2	2,25	,110	,722
المسؤولية تحمل في العقاب الثواب سياسة رئيسك يمارس	43	2	2,40	,125	,821
يشجعك على رئيسك حل المشكلات بطريقة مبتكرة	43	2	2,49	,102	,668
يُعبر عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل	43	2	2,42	,101	,663
Valid N (listwise)	43				

Statistics

	يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف	يمنح الثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية	يجعلني أمارس أعمالي بالطريقة التي أفضّلها	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية	منح السلطات الكافية لإنجاز المهام صلاحياتي حدود في	يسمح لي بإيجاد حلول إبداعية لمشكلات عملي
Valid N	43	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,33	2,21	2,40	2,53	2,42	2,26	2,28
Std. Deviation	,715	,638	,728	,702	,698	,727	,734

Statistics

	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين	يُشعرنا مناخ يخلق عند بالأمان فيه جديدة أفكار تقديم للعمل	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لأرائنا وأفكارنا	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	يشجع عن التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية
Valid N	43	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,21	2,30	2,47	2,19	2,23	2,35	2,33
Std. Deviation	,804	,708	,667	,794	,751	,686	,747

**Statistics**

	العمل يشعري بالفخر رئيسي مع والإعتزاز	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته	يحظى باحترام الجميع وفي بما يعد به	يشجع الأفراد على تحقيق التميز في الأداء	بقوة رئيسك يتسم واللباقة الشخصية المهنية	رئيسك يمتلك مواجهة على قدرة الصعبة المواقف	رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها
Valid N	43	43	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,28	2,28	2,47	2,28	2,35	2,23	2,49	2,35
Std. Deviation	,666	,701	,667	,766	,686	,782	,631	,752

**Statistics**

	الفرق يراعي والاختلافات بين الفردية الموظفين	يستمتع بانتباه رئيسك جيدا للأفراد	يشجع رؤساءك الأفراد على تبادل وجهات النظر	يعتمد على التواصل وتالاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين	رئيسك يساعدك على التغلب في مشاكلك الشخصية	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	رئيسك يهتم المعيشة بظروف عن ويسأل أحوالك	رئيسك يتواصل خارج الأفراد مع العمل أوقات
Valid N	43	43	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,40	2,26	2,40	2,58	352,	2,19	342,	2,21
Std. Deviation	,660	,759	,583	,626	,638	,732	,778	,709

**Statistics**

	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى	يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات	أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل	أفكار بتجربة أقوم أخفقت ولو حتى جديدة السابقة تجاربي
Valid N	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,23	2,44	2,23	2,44	2,42	2,44
Std. Deviation	,718	,629	,751	,825	,763	,700

الملحق رقم (05): إختبار الانحدار البسيط لسلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في

CASNOS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 <sup>a</sup>	,514	,502	,23842

a. Predictors: (Constant), التحويلية\_القيادة\_سلوكيات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,460	1	2,460	43,279	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	2,331	41	,057		
Total	4,791	42			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

b. Predictors: (Constant), التحويلية\_القيادة\_سلوكيات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,008	,294		3,425	,001
	التحويلية_القيادة_سلوكيات	,661	,101	,717	6,579	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658 <sup>a</sup>	,434	,420	,25727

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,077	1	2,077	31,379	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	2,714	41	,066		
Total	4,791	42			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

b. Predictors: (Constant), التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,290	,295		4,366	,000
	التحفيز	,569	,102	,658	5,602	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 <sup>a</sup>	,704	,696	,18612

a. Predictors: (Constant), التمكين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,370	1	3,370	97,295	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,420	41	,035		
	Total	4,791	42			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

b. Predictors: (Constant), التمكين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,841	,214		3,933	,000
	التمكين	,725	,073	,839	9,864	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 <sup>a</sup>	,484	,471	,24558

a. Predictors: (Constant), الفكرية\_الاستنارة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,318	1	2,318	38,436	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,473	41	,060		
Total	4,791	42			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

b. Predictors: (Constant), الفكرية\_الاستشارة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,462	,240		6,095	,000
الفكرية_الاستشارة	,522	,084	,696	6,200	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 <sup>a</sup>	,541	,529	,23171

a. Predictors: (Constant), المثالي\_التأثير

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,590	1	2,590	48,233	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,201	41	,054		
Total	4,791	42			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

b. Predictors: (Constant), المثالي\_التأثير

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,302	,237		5,490	,000
المثالي_التأثير	,574	,083	,735	6,945	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 <sup>a</sup>	,431	,417	,25787

a. Predictors: (Constant), الفردية\_الإعتبارية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,064	1	2,064	31,043	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,726	41	,066		
Total	4,791	42			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع

b. Predictors: (Constant), الفردية\_الإعتبارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,632	,236		6,907	,000
	الفردية_الإعتبارية	,458	,082	,656	5,572	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الابداع