



جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الابتكار

بـعـنـوان

# أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي

## "دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي"

الأستاذ المشرف:

د. مسعودي زكرياء

الأستاذ مساعد المشرف:

د. بوبكر عباسي

من إعداد الطالبة:

صحراوي ميمية

### لجنة المناقشة

جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ محاضر أ	عيشوش عواطف
جامعة الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	مسعودي زكرياء
جامعة الوادي	مشرفا مساعدا	أستاذ محاضر أ	عباسي بوبكر
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ	مسغوني منى
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ	الباي محمد
جامعة غليزان	مناقشا	أستاذ محاضر أ	قداري أحمد
جامعة غليزان	مناقشا	أستاذ محاضر أ	بن علي أمال

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الابتكار

بعنوان

# أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي

## "دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي"

الأستاذ المشرف:

د. مسعودي زكرياء

الأستاذ مساعد المشرف:

د. بوبكر عباسي

من إعداد الطالبة:

صحراوي ميمية

لجنة المناقشة			
جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ محاضر أ	عيشوش عواطف
جامعة الوادي	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر أ	مسعودي زكرياء
جامعة الوادي	مشرفا مساعدا	أستاذ محاضر أ	عباسي بوبكر
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ	مسغوني منى
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ	الباي محمد
جامعة غليزان	مناقشا	أستاذ محاضر أ	قداري أحمد
جامعة غليزان	مناقشا	أستاذ محاضر أ	بن علي أمال

السنة الجامعية: 2023/2024

## شكر و تقدير

قال رسول الله صل الله عليه و سلم "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته

فادعوا لو حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين"

بداية نحمد الله العلي القدير أن وفقنا إلى إتمام هذا العمل

أولا أشكر الأستاذ المشرف الدكتور مسعودي زكرياء على التزامه وكل توجيهاته و نصائحه، كذلك

الاستاذ مساعد المشرف عباسي بوبكر حتى تم العمل بحمد الله

كما أشكر السادة الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستمارة حتى استطعت استخدامها في البحث،

وكل التقدير والامتنان للجنة الموقرة لقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

وفي الأخير اتقدم بجزيل الشكر الى كل موظفي جامعة الوادي ولكل من ساعدني على إتمام هذا العمل

من قريب أو من بعيد.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أبعاد القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي لدى الموظفين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؛ وقد تمثلت أبعاد القيادة التحويلية في التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، كما تم تقسيم الابتكار التنظيمي إلى بعدين هما: الابتكار التكنولوجي و الابتكار الإداري.

ولتحقيق ذلك استُخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، التي وزعت على 200 موظفا من الجامعة حيث تم استرجاع 144 استمارة قابلة للدراسة. وقد تمت معالجة هاته البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي الـSPSS - إصدار 25- والتحقق من الصدق و الثبات لخصائصها، كما أُجريت اختبارات بواسطة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي، والانحدار الخطي البسيط و المتعدد.

وتوصّلت الدراسة إلى: ان درجة ممارسة الابتكار التنظيمي كانت متوسطة وأيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين. كما تبين ايضا وجود أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الابتكار التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، ومن خلال النتائج تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد القيادة التحويلية في ممارسة أبعاد الابتكار التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية).

وتوصّلت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات أهمها: وضع برامج تدريبية لإعداد قادة تحويلين وتنمية قدراتهم لممارسة مهامهم داخل المؤسسات الجامعية، وضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بالابتكار التنظيمي لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الابتكار التنظيمي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي.

## **Abstract:**

This study aimed to know the effect of transformational leadership on organizational innovation among employees at the University of Echahide Hama Lakhdar.

The dimensions of transformational leadership represented in ideal influence, individual consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation were selected.

Organizational innovation was divided into two dimensions: technological innovation and Administrative innovation.

To achieve the objectives of the study, we used the questionnaire as a data collection tool, which was distributed to 200 employees of the university, where 144 study able forms were retrieved. standard, one-way analysis of variance, simple and multiple linear regression.

Among the most important results reached: the existence of a statistically significant effect between transformational leadership and organizational innovation at the level of significance 0.05, and also the existence of a significant correlation between the dimensions of transformational leadership and organizational innovation, that the degree of practicing organizational innovation was medium, and through the results also it was found that there is Statistically significant differences with the impact of transformational leadership in the practice of organizational innovation due to personal data (gender, age, educational qualification, seniority) A number of suggestions were reached, the most important of which are: developing training programs to prepare transformational leaders and developing their capabilities to exercise their tasks within university institutions, the need for the institution's attention More organizational innovation to meet challenges and keep pace with changes.

## **key words:**

Transformational leadership, organizational innovation, ideal influence, individual consideration, idea stimulation, inspirational motivation.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
-	الشكر
-	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال البيانية
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الاول: الاطار النظري للقيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي.</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الاول: الاطار النظري للقيادة التحويلية.
10	المطلب الأول: تعريف القيادة واتجاهاتها الحديثة.
13	المطلب الثاني: تعريف ونشأة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاتجاهات الحديثة للقيادة
17	المطلب الثالث: القائد التحويلي تعريفه، خصائصه ومهامه
22	المطلب الرابع: القيادة التحويلية اهميتها، اهدافها ومرتكزاتها
25	المطلب الخامس القيادة التحويلية انماطها، مبادئها، وظائفها.
28	المطلب السادس: ابعاد القيادة التحويلية
33	المبحث الثاني: الإطار النظري للابتكار التنظيمي
33	المطلب الأول: الابتكار تعريفه، والمصطلحات القريبة منه
35	المطلب الثاني: الابتكار خصائصه وانواعه
37	المطلب الثالث: الابتكار التنظيمي تعريفه، اهميته، مراحلها
40	المطلب الرابع: ابعاد الابتكار التنظيمي
42	المطلب الخامس: الابتكار التنظيمي نماذجه، استراتيجياته، واساليب دعمه
46	المطلب السادس: العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي
<b>الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية للقيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: الدراسات السابقة
52	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
61	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية

67	المبحث الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
67	المطلب الاول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
68	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
70	المطلب الثالث : اهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة</b>	
73	تمهيد
74	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة .
74	المطلب الاول: المنهج المتبع في الدراسة.
78	المطلب الثاني: ميدان الدراسة.
82	المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
86	المبحث الثاني : الأساليب والإحصاءات الوصفية وتحليل المتغيرات الشخصية
88	المطلب الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
92	المطلب الثاني: عرض التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
100	المبحث الثالث: التحليل القياسي لفرضيات الدراسة
100	المطلب الاول : تحليل مستويات الصدق للأبعاد
107	المطلب الثاني :تحليل مستويات الثبات للاستبانة
110	المطلب الثالث :عرض نتائج فرضيات الدراسة
137	المبحث الرابع :مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
137	المطلب الاول: تحليل و مناقشة نتائج متعلقة بأبعاد القيادة التحويلية
141	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
146	خلاصة
147	خاتمة
151	قائمة المصادر و المراجع.
164	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	مقارنة بين القائد التحويلي و الغير تحويلي	01-01
31	ابعاد القيادة التحويلية كما وضعها باس (bass)	02-01
68	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	03-02
82	عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي	01-03
84	توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع	02-03
84	اوزان الاجابات في سلم ليكرت الثلاثي	03-03
85	يوضح درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	04-03
88	توزيع متغير الجنس لدى افراد العينة	05-03
89	توزيع متغير السن لدى افراد العينة	06-03
90	توزيع متغير المستوى المؤهل العلمي لدى افراد العينة	07-03
91	توزيع متغير الاقدمية لدى افراد العينة	08-03
92	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات التأثير المثالي.	09-03
93	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاعتبار الفردي.	10-03
94	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاستشارة الفكرية.	11-03
95	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الدافع الالهامي.	12-03
96	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الابتكار الاداري.	13-03
97	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الابتكار التقني.	14-03
98	يلخص ترتيب الابعاد المستقلة	15-03
99	يلخص ترتيب ابعاد المتغير التابع	16-03
100	مستويات ارتباط ابعاد القيادة التحويلية ببعدها الكلي	17-03
101	معامل KMO and Bartlett's	18-03
102	مصفوفة التباينات المفسرة	19-03
104	مصفوفة النمط	20-03
107	الفاكرومباخ للمتغيرات المستقلة	21-03
108	الفاكرومباخ لمتغيرات التابع	22-03
108	الفاكرومباخ الكلي	23-03

109	معامل تضخم التباين VIF و المسموحية العظمى Tolerance	24-03
111	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المتغير التابع	25-03
112	اختبار التفرطح	26-03
113	التحليل الاحصائي لفرضية اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي (نموذج الانحدار البسيط)	27-03
116	التحليل الاحصائي لفرضية اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي (نموذج الانحدار المتعدد)	28-03
119	الصياغة الرياضية لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي	29-03
120	التحليل الاحصائي لفرضية اثر التأثير المثالي على الابتكار التنظيمي (نموذج الانحدار البسيط)	30-03
122	التحليل الاحصائي لفرضية اثر الاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي (نموذج الانحدار البسيط)	31-03
124	التحليل الاحصائي لفرضية اثر الاستشارة الفكرية على الابتكار التنظيمي (نموذج الانحدار البسيط)	32-03
126	التحليل الاحصائي لفرضية اثر الدافع الالهامي على الابتكار التنظيمي (نموذج الانحدار البسيط)	33-03
128	مقارنة بين نتيجتي التحليل الكلي للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	34-03
129	تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية على لابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجنس	35-03
131	تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية على لابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير السن	36-03
133	تحليل التباين لأثر متغير المؤهل العلمي في علاقة القيادة التحويلية على لابتكار التنظيمي	37-03
135	تحليل التباين لأثر متغير الاقدمية في علاقة القيادة التحويلية على لابتكار التنظيمي	38-03

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	76
02	الهيكل التنظيمي لجامعة حمة لخضر الوادي	81
03	توزيع متغير الجنس لدى افراد العينة	88
04	توزيع متغير السن لدى افراد العينة	89
05	توزيع متغير المؤهل العلمي لدى افراد العينة	90
06	توزيع متغير الاقدمية لدى افراد العينة	91
07	الرسم البياني لأهمية الابعاد المفسرة	103
08	مخطط بياني يوضح طبيعة توزيع البيانات للمتغير التابع حول وسطها	112
09	رسم الصندوق لتوزيع البيانات للمتغير التابع حول وسطها	113
10	توزيع البواقي في النموذج المقدر لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي	116
11	رسم بياني يوضح العلاقة التنبؤية للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي	119

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
165	وثيقة الاستبيان بعد التحكيم.	01
167	قائمة الاساتذة المحكمين لوثيقة الاستبيان.	02
168	نتائج الاستبيان ببرنامج spss اصدار 25	03

مقدمة

يتفق علماء ومفكرو الإدارة على أن القيادة من الوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة؛ فهي تعتبر من المهام الحساسة ومعيارا لنجاحها، ويتعلق الأمر هنا بقدرة القيادة ودورها الفعال في إدارة التغيرات والتحديات الحاصلة في البيئة المحيطة.

فأصبح لزاما على المؤسسات تبني نمط قيادي يتكيف وهذه التحولات ومواكبة التطورات ومعرفة كيفية إدارتها. هذا يتطلب الاتجاه نحو نمط القيادة التحويلية لما لها من خصائص ورؤية استشرافية قادرة على تحويل الرؤية الى اهداف كما ان هذا النوع من القيادة يعمل على التأثير في سلوك التابعين و مشاعرهم، وتخفيفهم و بناء الثقة المتبادلة هذا ما يزيد من دافعيتهم نحو الانجاز الافضل و الاداء المتميز بما يساعد في دفع المؤسسة نحو الافضل. وتعد القيادة التحويلية احد النظريات الحديثة فهي تمثل مدخلا لإدارة التغيير والتطوير وتعمل على تحويل اساليب القيادة التقليدية للمؤسسة الى اساليب حديثة تتماشى والتغيرات.

ومن اهم المفاهيم التي تستند اليها القيادة التحويلية هو الابتكار، والذي يعتبر افضل واهم المهارات التي يمتلكها القائد التحويلي مثلما قال "بيتر دراكر" انه في المستقبل سيكون مصدر قوة التنافس على النجاح بين المؤسسات باختلاف انواعها يكمن في المهارات والكفاءات التي يمتلكها القائد من خلال ما يقدمه من افكار ابتكارية. ومن أهم أنواع الابتكار الذي على المؤسسة الاهتمام بها هو: الابتكار التنظيمي، والذي يعمل على البحث في الطرق و الأساليب التنظيمية غير المألوفة التي لم تستخدمها المؤسسة من قبل، فالابتكار التنظيمي يدخل في جميع جوانب المؤسسة سواء في العمليات الادارية، ادارة التغيير، الادارة الالكترونية، اذن فالابتكار التنظيمي يعد عاملا اساسيا وجوهريا للتطوير المؤسسة وتميزها.

وباعتبار الجامعة احد المؤسسات التي تتأثر بالتغيير وطنيا و محليا، وكما تعد من اكثر المؤسسات المؤثرة في المجتمع فإنها تواجه الكثير من التحديات كالمنافسة على تحقيق التميز والنجاح ، كذلك تلبية احتياجات الطلبة والموظفين واستقطاب الكفاءات ذات المؤهلات العالية كل هذا يتطلب قيادة غير تقليدية وذكية قادرة على مواجهة التغيرات بكل كفاءة و فعالية و بأساليب ابتكارية لتحقيق اهدافها.

وفي ضوء ما سبق طرحة جاءت هذه الدراسة لقياس أثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، وهنا نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟**

وتندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية:

### 1. الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد هناك اثر بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي) على الابتكار التنظيمي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة % 5 بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد القيادة التحويلية بسبب اختلافاتهم الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة)؟

### 2. الفرضيات:

- انطلقت فرضيات الدراسة من خلال محاولة الإجابة على الاسئلة التي جاءت بها الاشكالية المطروحة .
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي) في الابتكار التنظيمي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية و الوظيفة) عند مستوى معنوية 5 % .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد القيادة التحويلية بسبب اختلافاتهم الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة).

### 3- مبررات اختيار الموضوع :

- يعود اسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى :
- الميل في معالجة هذا الموضوع بحكم انه في صلب تخصصنا ادارة الابتكار، خصوصا بعد دراستنا في مرحلة الماجستير جوانب من هذا الموضوع.
  - تزايد الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأساسي في المؤسسة، وهذا ما جعلنا نتناول موضوع القيادة التحويلية.
  - تسارع التغيرات التي تعيشها العديد من المؤسسات في ظل تبني المنظمات لمدخل ادارة التغيير، هذا ما زاد من أهمية القيادة التحويلية لما لها من قوة تأثير ايجابية داخل المؤسسات وتميزها.

#### 4- أهداف الدراسة :

- الهدف الرئيسي من هاته الدراسة هو :
- تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية و أهميته، وكذا الابتكار التنظيمي.
- تحليل ومعرفة أثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي، بصفة عامة وفي المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.
- التعرف على مدى توفر ابعاد القيادة التحويلية في المؤسسة المدروسة.
- التعرف على مستوى الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكذا مدى اهتمامها به.

#### 5- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تعد القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي من اهم المواضيع التي لاقى اهتماما لدى الفكر الاداري وهذا نظرا لأهميتها في تطوير المؤسسات المعاصرة في زمن يتسم بالتطور والتغير السريع، مما يزيد من الحاجة إلى إعطاء الموظفين الاهتمام وصلاحيات لأداء وظائفهم بسهولة وسرعة تتناسب مع هذه التطورات.
- موضوع الابتكار التنظيمي في غاية الأهمية في زمن العولمة التي لا مكان في ظلها للمؤسسات الا للقيادة التحويلين الذين يديرون ويفكرون بشكل غير مألوف ويمتلكون الثقة و روح المبادرة وإدارة التغيير.
- استمرارية البحث العملي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وعلاقتها بالابتكار التنظيمي.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات الى هذا النمط من القيادة لتبنيه لما فيه من تأثير في تحقيق الابتكار التنظيمي.

#### 6- منهج الدراسة و أدواتها:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد المفاهيم النظرية لكل من القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي بالإضافة إلى الدراسات السابقة، كما اعتمادنا أسلوب دراسة الحالة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي باستخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات تخص العينة المدروسة وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS اصدار 25.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .  
الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 2021 إلى غاية 2023 تضمنت اعداد الاستمارة ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها وتحليل النتائج.  
الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بكامل هياكلها و كلياتها ومعهداتها.  
8. متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة على متغير مستقل هو القيادة التحويلية، ويشمل أربع أبعاد يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع القيادة التحويلية لتكون محل الدراسة وهي كما يلي: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي.

ومتغير تابع هو الابتكار التنظيمي بأبعاده و هي كما يلي: الابتكار الاداري، الابتكار التقني.

9. صعوبات الدراسة:

- ❖ عند اجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستمارة واجهنا صعوبة في جمع الاجابات من العينة .
- ❖ نقص المراجع في ما يخص الابتكار التنظيمي .
- ❖ قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى مقدمة عامة وثلاث فصول حيث تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة، اما الفصل الثاني عرضنا فيه الدراسات السابقة العربية والاجنبية مع مقارنتها مع الدراسة الحالية وابرز اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وخصص الفصل الثالث لدراسة التطبيقية ،حيث تضمن الطريقة و الادوات والبرنامج المستخدم ثم اختبار الفرضيات وتحليل و مناقشة النتائج.

الفصل الأول  
الإطار النظري  
القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

## تمهيد

القيادة من أهم المواضيع الحديثة والمعاصرة التي تم تناولها من طرف الباحثين والمفكرين، حيث أول ما أرتبط هذا المصطلح كان في المجال العسكري إلا أنه تم استخدامه في مجال الإدارة وذلك لما تمتلكه من قدرة على الإهتمام بالأفراد والتأثير فيهم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

ومن هنا ظهرت القيادة التحويلية التي تعتبر من أكثر الأنماط القيادية حداثة و مدخلا مهما للتغيير و التطوير في المؤسسة، إذ أصبحت ذات أهمية بالغة تمكن من خلالها القائد بالتأثير في الأفراد وإلهامهم لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار وتحفيزهم لتجسيد هاته الأفكار فعليا وإيجاد الحلول الإبتكارية المناسبة للمشكلات وكذا مواجهة التحديات المختلفة، للوصول إلى ابتكار تنظيمي يرفع من مستوى الأداء.

وعليه سنحاول في هذا الإطار أن نتطرق إلى أهمّ المفاهيم الأساسية لمتغيري: القيادة التحويلية، والابتكار التنظيمي وهذا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** يتناول الإطار النظري للقيادة التحويلية .

**المبحث الثاني:** يتطرق إلى المفاهيم النظرية للابتكار التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية.

### المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية:

القيادة التحويلية من المفاهيم والنظريات الحديثة في القيادة، إذ تسعى معظم المنظمات إلى تبني هذا المفهوم لما له من أهمية بالغة، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث، لكن قبل ذلك سنقوم بالحديث عن القيادة واهم اتجاهاتها الحديثة.

### المطلب الأول: تعريف القيادة واتجاهاتها الحديثة

تعددت تعريف القيادة في الفكر الإداري الحديث بتعدد الباحثين والمفكرين كل على حسب وجهة نظره ومن بين هاته التعاريف مايلي:

#### 1- تعريف القيادة:

عرفت القيادة على انها تفاعل بين القائد و مجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم، و مختلف اعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بموضوع المهام المكلف بها القائد و مساعديه<sup>1</sup>.

عرفها (Ordway Tead) بأنها الجهد او العمل الذي يؤثر في الافراد و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، و يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة<sup>2</sup>.

القيادة : هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على إلتزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم و وفقا لما قاله وارين بنيس و بيرت نانوس فان المديرين يفعلون الاشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الاشياء الصحيحة<sup>3</sup>.

كما ان هناك من يعتبر القيادة بمثابة عملية تأثير تشتمل على عناصر رئيسية<sup>4</sup>:

- القائد : يمتلك قدرات و مهارات عالية، ويسعى الى تحقيقه مع المرؤوسين.
- المرؤوسين: مطلوب منهم تحقيق الاهداف من خلال تأثير القائد فيهم وتوجيههم.
- الموقف: الذي تمارس فيه المجموعة اعمالها .

1 بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2014، ص 251.

2 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط5، عمان، الاردن، 2014، ص 212.

3 نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص 264.

4 غول فرحات، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، القبة القديمة، الجزائر، 2012، ص 117.

يذكر ماكفارلاند (2008) أن هناك ثلاث طرق يمكن للقائد أن يؤثر بها على مرؤوسيه في المنظمة من خلال<sup>1</sup>:

(أ) إنشاء الإستراتيجية وتعديلها.

(ب) السعي لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

(ج) تعظيم قدرة الموارد البشرية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرّف القيادة على أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه وقوة تأثير هذا الأخير على الافراد من اجل تحقيق الاهداف المشتركة وذلك من خلال تحفيزهم و تدريبهم، وكذا توجيه جهودهم نحو انجاز الاعمال بشكل اكثر كفاءة و فعالية.

## 2- الاتجاهات الحديثة في القيادة:

أدت الإنتقادات التي وجهت إلى النظريات التقليدية للقيادة إلى بروز أنماط قيادية متعددة ومن أبرز هذه النظريات نذكر:

### - نظرية القيادة التشاركية Participatory Leadership theory

ويقصد بهذا النوع من القيادة مشاركة المرؤوسين في صنع و إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم و اللامركزية في القيادة، و توفر نظام فعال للإتصالات، و استشارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية<sup>2</sup>.

### - نظرية القيادة الإستراتيجية Strategic leadership theory

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري؛ لأن جذورها الأولى قد إنحدرت من الأصول العسكرية إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية إستثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى فالقيادة الإستراتيجية كما يراها (Crow) هي تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الإتجاه الصحيح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Porman Lumban Gaol, Budi Fernando Tumanggor, **The Role of Transformational Leaders in Implementing Change: A Case Study of Bureaucratic Simplification in the Central and Regional Governments of Indonesia**, in The 3rd International Conference on Governance, Public Administration, and Social Science (ICoGPASS), Kne Social Sciences, 2022, p 1229.

<sup>2</sup> ناريمان يونس، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2017، ص21.

<sup>3</sup> ناسو صالح سعيد علي، حسين علي حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر و التوزيع، ط1، العراق، 2016، ص69.

## - نظرية القيادة الأصيلة / الحقيقية Authentic leadership theory

القيادة الأصيلة من النظريات الحديثة في القيادة، حيث ظهر مفهوم القيادة الأصيلة لأول مرة بواسطة خبير الإدارة بيل جورج (Bill George) في 2003 في كتابه القيادة الاصيلية .

تعرف القيادة الحقيقية هو تركيز القادة الذين يعملون مع الأتباع لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية، يتوافق هذا التعريف مع تأكيد (Avolio) على أن القادة الحقيقيين يتصرفون وفقاً للقيم والمعتقدات الشخصية العميقة وبينون المصداقية ويكسبون إحترام وثقة التابعين من خلال تشجيع وجهات النظر المتنوعة وبناء شبكات من العلاقات التعاونية مع التابعين، وبالتالي يؤدي بطريقة يعرفها الأتباع على أنها أصيلة<sup>1</sup>.

## - نظرية القيادة الخادمة Servant leadership theory

ظهرت هذه القيادة من قبل كرين ليف (green leaf)، كشعور طبيعي ان الانسان يجب ان يخدم، ثم ينتج من ذلك الوصول الى القيادة، وان الشخص عندما يكبر وهو يقدم خدماته للآخرين، يصبح أكثر حكمة و حرية وصحة وهي من النظريات الحديثة في القيادة، فالقيادة تصبح استجابة للقانون الطبيعي الذي يولد التعاون بين الجماعة<sup>2</sup>.

## - نظرية القيادة الأخلاقية Ethical leadership theory

القيادة الأخلاقية نمط يرتكز إلى أخلاقيات القادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة و السلطة، لتعزز إستناد القائد و العاملين إلى طموحات حاجات متبادلة، ويرى ستونر و فريمان (Stoner & freeman) أن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع أن يحدث تغييراً إجتماعياً يلي الحاجات الحقيقية للتابعين<sup>3</sup>.

## - نظرية القيادة الكاريزمية Charismatic leadership theory

يرجع أصل كلمة كاريزما إلى كلمة يونانية تعني الجاذبية الشخصية للفرد، فالقائد الكاريزمي يتمتع بعدة خصائص تمكنه من القيام بأشياء لم يتم التعود عليها مثل القدرة على الحكم والسيطرة، القدرة على اقتناص المناصب والوصول إليها، القدرة على التنبؤ والحكمة. وقد قدم (Max Weber) عام 1947 تعريفاً يعد الأكثر شهرة

<sup>1</sup> Phyllis Duncan ,Mark Green, **Authentic leadership is it more than emotional intelligence**, administrative issue journal, v 7,N 2, 2017 ,p14.

<sup>2</sup> امل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي، دار ديونو للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص60.

<sup>3</sup> صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة و الاشراف، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص 75.

لتعريف الكاريزما، حيث عرفها بأنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق البشرية أو استثنائية ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من الله، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد<sup>1</sup>.

### - نظرية القيادة التحويلية Transformational leadership theory

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة<sup>2</sup>.

المطلب الثاني: تعريف ونشأة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاتجاهات الحديثة للقيادة.

اختلف تعريف القيادة التحويلية باختلاف وجهة نظر الباحثين والكتاب في علم الإدارة فكل يعرفها حسب منظوره ومجال بحثه، كما ان للقيادة التحويلية علاقة بالاتجاهات الحديثة للقيادة وهذا ما يتم عرضه في هذا المطلب.

#### 1- تعريف القيادة التحويلية:

- عرفها برنز (Burns Mc gregor Games) بأنها النوع الذي يسعى به القائد إلى تحديد الدوافع الظاهرة و الباطنية لدى المرؤوسين ثم يسعى الى اشباع حاجاتهم و استثمار اقصى طاقاتهم لتحقيق التغيير المطلوب.

فهي تركز على التأثير المرتبط بالتعاون و المشاركة في تحقيق اهداف المنظمة<sup>3</sup>.

- ويرى باس (Bass Bernard Morris) أن القيادة التحويلية تحفز الاتباع على بذل أكثر من الجهد المتوقع منهم من خلال القيام بمايلي<sup>4</sup>:

- تنشيط حاجاتهم العليا

- رفع مستوى وعي الاتباع بأهمية و قيمة نتائج المهمة.

- اقناع الاتباع على تجاوز مصالحهم الشخصية من اجل مصلحة المنظمة او الفريق.

- القيادة التحويلية : هي مزيج من الجاذبية و الالهام و الذكاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس و اخرون) دراسة تحليلية، مجلة البحوث نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة، المجلد 01، ع 08، 2016، ص 73.

<sup>2</sup> اياد حماد، تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، ع 4، 2011، ص 391.

<sup>3</sup> سهام بنت محمد صالح الكعكي، القيادة التحويلية الابداعية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2014، ص 11.

<sup>4</sup> هدى حسن يحيى العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص 23.

<sup>5</sup> جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 69.

- كما تعتبر القيادة التحويلية مستوى 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>1</sup>.
- وفقاً لباس وأفوليو (Bass and Avolio) فإن القيادة التحويلية هي عملية واعية وأخلاقية وروحية توفر أنماطاً تطويرية للمؤسسة من خلال قيادة موثوقة متساوية القوة يشرح القادة التحويليون آفاق المنظمة المستقبلية ويقدمونها<sup>2</sup>.
- القيادة التحويلية: هو أسلوب القيادة الذي يحدد القائد احتياجات التغيير يخلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال الإلهام وتنفيذ التغيير مع الالتزام<sup>3</sup>.
- هي احد الاساليب القيادة الذكية التي يعتمد فيها القائد على الاسلوب المؤثر للعاملين من خلال الالهام ومبادلة العاملين بالرأي و الفكر و التشاور وطرح الافكار و مناقشتها معهم بشكل ودي و يزودهم بالأفكار الجديدة من منطلق دافعهم الذاتي، وكذلك يمنحهم الثقة و الامان من خلال تواصله المستمر و مواصلة حثهم على اعطاء المزيد من الانجاز الابداع غير المألوف لتحقيق اهداف المنظمة التي هي مكمله لأهدافهم<sup>4</sup>.
- ومن اهم مكونات القيادة التحويلية مايلي<sup>5</sup>.
- القوة Power: يقصد بها المشاركة في صنع إتخاذ القرارات والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين.
- النفوذ او التأثير Influence: يعني الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في سياسات الآخرين.
- السلطة Authority: وتتعلق بالأدوات الرسمية التي تعمل القيادة في إطارها وفق ضوابط يفرضها النظام السياسي المعمول به في المؤسسة.
- من خلال التعريفات التي تم عرضها يمكن القول بأن جميع الكتاب و الباحثين اتفقوا تقريبا على تعريف القيادة التحويلية بأنها الأسلوب الأمثل للقيادة والذي يسعى من خلاله القائد إلى التأثير في مرؤوسيه من خلال التحفيز و الإلهام لتجاوز قدراتهم والوصول الى اعلى المستويات من الاداء لتحقيق اعلى مراتب الابداع و الابتكار.

<sup>1</sup> فاتن عوض الغزو، القيادة و الاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص97.

<sup>2</sup> M. Moradi Korejan, and H. Shahbazi, **An Analysis Of The Transformational Leadership Theory**, Journal of Fundamental and Applied Sciences,8(3S),2016, p455.

<sup>3</sup> Elaine Sorensen Marshall, **Transformational Leadership in Nursing** Springer Publishing Company, 2010,p3

<sup>4</sup> عاكف طفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص96.

<sup>5</sup> رافدة عمر الحريري، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص159.

## 2- نشأة القيادة التحويلية:

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. وحسب بيرنز (Burns) 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 به<sup>1</sup>.

تطورت نظرية القيادة التحويلية بمرور الوقت، والنسخة الحالية من النظرية، والمشار إليها بنموذج النطاق الكامل للقيادة حسب ( 1991 Avolio & Bass ) تتضمن ثلاثة أشكال مختلفة للقيادة<sup>2</sup>:

أولاً : توصف القيادة التحويلية بأنها أداء قيادي متفوق يُرى عندما يشجع القادة الموظفين على توسيع وإثارة مستوى اهتمامهم وتوليد الوعي والقبول بأغراض ورسالة المجموعة علاوة على ذلك، يشجع القادة التحويليون الموظفين على النظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الذاتية لصالح المجموعة.

ثانياً : تركز قيادة المعاملات على مفهوم المعاملات بين القائد والموظف، حيث يدعم القائد الامتثال عن طريق كل من المكافأة والعقاب، وبالتالي دمج المفاهيم الإيجابية (أي المكافأة العرضية) والسلبية (أي الإدارة عن طريق الاستثناء)

ثالثا : توصف قيادة سياسة عدم التدخل بأنها غير قيادية تتميز بغياب المعاملات.

## 3- القيادة التحويلية وعلاقتها بالاتجاهات الحديثة للقيادة

من خلال استعراض بعض الاتجاهات الحديثة للقيادة، يمكن القول ان القيادة التحويلية هي خلاصة الجوانب الإيجابية لكل نمط من الأنماط المذكورة، وهذا بالجمع بين عوامل النجاح في هاته النظريات؛ حيث حاول منظروها الاجتهاد في تلافي كل القصور الموجود بها في مثل هذا النمط القيادي يتمتع صاحبه بقدرات تكيفية عالية مع الأنماط الألفية الذكر. كل هاته الأنماط ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية .

<sup>1</sup> محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص23.

<sup>2</sup> Tafvelin Susanne, **The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms and Outcomes in the Social Services**, Doctoral these, Department of Psychology, Umea Sweden university, 2013 , pp 3,4.

- القيادة التحويلية و القيادة الاخلاقية:

لقد حدد خصائص القائد التحويلي من الناحية الأخلاقية ووصف أسلوب القيادة هذا على أنه قيادة أخلاقية، وفقاً لبيرنز في نهج القيادة التحويلية يرتقي القادة والأتباع بدوافع بعضهم البعض وأخلاقهم إلى مستويات أعلى.

أسس بيرنز العلاقات بين القائد والتابع إلى سلسلة من المبادئ الأخلاقية والقواعد المطورة فيما يتعلق بطبيعة القيادة الجيدة من حيث الأخلاق، كما تتمتع القيادة التحويلية بتطور أخلاقي عالٍ يطور الاستقلالية ويزيد من رضا الموظفين<sup>1</sup>.

- القيادة التحويلية و القيادة الكاريزمية: يتفق معظم الباحثين على أن القيادة الكاريزمية ليست سوى عنصر واحد من عناصر القيادة التحويلية، على الرغم من أن القيادة التحويلية تعطي أهمية أقل لجودة الشخصية للقائد وتركز على السلوكيات المحددة للقائد والتابعين فإن أوصاف السلوكيات تشبه تلك الخاصة بالقيادة الكاريزماتيين<sup>2</sup>.

- القيادة التحويلية والقيادة الخادمة: القيادة بالخدمة هذا النموذج الذي وصفه (green leaf) في عام 1970 يشدد على سمات مثل الاستماع والتعاطف، الإقناع، ووضع المفاهيم، والإشراف، والالتزام بالنمو البشري، وبناء المجتمع، يقدم النموذج القيادة كعملية تأثير تساعد الناس على تحقيق الأهداف وتقدير أهمية الرؤية والتنفيذ الفعال. وهذه أوجه تشابه وثيقة بين نموذجي "التحول" و "القائد بالخدمة"<sup>3</sup>.

- القيادة التحويلية و القيادة الاصيلية: سلط براون و تريفيانو (2006) الضوء على الاختلافات والتشابه بين القيادة الاصيلية والقيادة التحويلية. بشكل أساسي، تشترك في خصائص الإيثار، والنزاهة، والنموذج الذي يحتذى به. أما بالنسبة للقيادة الاصيلية والتحويلية، فكلاهما يعالج اتخاذ القرارات الأخلاقية، يمارس القائد التحويلي الإدارة الأخلاقية مع المعايير الأخلاقية ويولي أهمية للرؤية والقيم والتحفيز الفكري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Mesut Sagnak, **The Relationship Between Transformational School Leadership and Ethical Climate**, Educational Sciences: Theory and Practice, V 10, N 2 , 2010, p1137.

<sup>2</sup> Marco Tavanti, **Transformational Leadership**, In A. Marturano & J. Gosling (Eds) Leadership: The Key Concepts London & New York: Routledge,2008,p11.

<sup>3</sup> John.D, JACK Rudnik, **Transformational Leadership**, Journal of The Health Association of The United States, June 2007,p39.

<sup>4</sup> Fance St-Hilaire, **Les Ptatiques De Gestion et De Travail en Lien Avec La Santé Psychologique au Travail** .une étude exploratoire par approche méthodologique mixte, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université Laval , dans le cadre du programme de doctorat sur mesure en organisation, habiletés de gestion et santé mentale au travail, pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor, 2012, p22.

المطلب الثالث: القائد التحويلي تعريفه ، خصائصه، مهامه:

يعتبر القائد التحويلي العنصر الاساس للقيادة التحويلية فهو يعد المصدر الرئيسي لعملية التأثير التي يبديها لمؤوسيه لما يمتلكه من صفات و خصائص.

### 1 - تعريف القائد التحويلي:

هناك عدة تعريفات للقائد التحويلي نذكر منها :

- عرف جرينبيرج (Greenberhg & Barson) القائد التحويلي بأنه الذى يمتلك الكاريزما ويقدم رؤية واضحة ورسالة قوية ويمتلك القدرة على نقل المنظمة ومنحها حياة جديدة<sup>1</sup>، كما يُنظر إليه على أنه مصدر للمعلومات والإلهام والرؤى الذين يحفزون المرؤوسين على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة<sup>2</sup>.

- كما يرى بيرنز (1978 Burns) أن القائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه، ويعمل على استشارتها ويسعى إلى إشباع الحاجات العليا لديهم، وبذلك يتم تحويل المرؤوسين إلى قادة، ويصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين، ووكلاء للتغيير<sup>3</sup>.

- حسب بيرنز (Burns) أن القادة التحويليون هم أولئك الذين يُحفزون ويُلهمون أتباعهم على حد سواء لتحقيق نتائج غير عادية، وفي هذه العملية، تطوير قدراتهم القيادية ، كما يساعد القادة التحويليون التابعين على النمو والتطور ليصبحوا قادة من خلال الإستجابة لإحتياجات التابعين من خلال تمكينهم ومواءمة أهداف التابعين والقائد والمجموعة و المنظمة ككل<sup>4</sup>.

- استنادا الى ماسبق من التعاريف يمكن القول ان القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يسعى الى الارتقاء بمؤوسيه الى اعلى المستويات من الاداء و الذي يحفزهم على تخطي مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة.

<sup>1</sup> ركي محمود ركي صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 07، ع 02، 2010، ص 210.

<sup>2</sup> Sarléne Jacque Spierre, **Le Role Modérateur Du Leadership Transformationnel Dans La Relation Entre La Culture Organisationnelle Et L'identification Organisationnelle**, Mémoire Présenté Comme Exigence Par Tielle De La Maitris es Sciences De La Gestion, Université Du Québec a Montréal, 2018,p51

<sup>3</sup> الصرايرة حسين، العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية و السلوك الابداعي الفردي للمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 26، ع 05، 2012، ص 102.

<sup>4</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2 Edition, Lawrence Erlbaum, Associates, New Jersey, United States of America, 2006 , P3.

## 2- خصائص القائد التحويلي:

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل ينبغي أن تتوفر لديه عدد من الخصائص نذكر منها :

✓ **الكاريزماتيكية:** وهي طبيعة السلوك الذي يصدر من القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة وقد ذكر (Bass) أن القيادة التحويلية تحتوي على الكاريزما في الإطار المفاهيمي لها ولكنها لا تقتصر على القيادة الكاريزمية وهذا يشير الى أن الكاريزما وحدها ليست كافية لتفسير و توضيح عمليات القيادة<sup>1</sup>.

✓ **الرؤية المستقبلية:** القادة التحويليين أصحاب رؤية وتفكير مستقبلي، وتصور لما سيكون عليه وضع منظماتهم مستقبلا، فضلا عن ذلك فهم يميلون الى السير قدما في تحقيق المغامرة المحسوبة النتائج بشأن تصوراتهم المستقبلية<sup>2</sup>.

✓ **ممكن:** على القائد التحويلي أن يكون قادرا على تمكين الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم و يعطيهم الإحساس بالثقة وأن يتعامل معهم كأشخاص متميزين<sup>3</sup>.

✓ **مبتكر:** اي له القدرة على تعليم الآخرين و اكتشاف غاياتهم في الحياة، لان هناك عمقا كبيرا في الابتكار وتوليد الأفكار توجد في النفس البشرية، يهئ القائد التحويلي الأرضية المناسبة لانزاعها عبر تبصيرهم بمتطلبات الابتكار، وهي (الغاية، والتصور والخيال، الفضولية، والشجاعة، والتفكير الناقد)، ومن ثم استخدامها في تكوين اشياء جديدة لم تكن موجودة مسبقا<sup>4</sup>.

✓ **محل عقلاي:** أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه قدرات تحليلية واستخدام المنطق لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الحالية والمتوقعة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص32.

<sup>2</sup> طويهر طه مدني، اهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 11، ع 22، 2017، ص 209.

<sup>3</sup> برباوي كمال، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي(دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار)، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 03، ع 02، 2019، ص 563.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 08، ع 15، 2015، ص 25.

<sup>5</sup> ساميه عبد الله العواودة، القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، إدارة عامة ، الاردن، 2017 ، ص 14.

✓ القائد التحويلي يلهم المنظمة بالتغيير إلى الأحسن: و يتميز هذا النوع من القيادة بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق تشجيعهم بالقيام بالأعمال بأنفسهم<sup>1</sup>.

من خلال ما تم عرضه من بعض خصائص القادة التحويليون نلاحظ ان هذه الخصائص تمثل نقاط قوة تميزهم عن غيرهم من القادة وذلك بانهم يمتازون بكاريزما تجعلهم يؤثرون في مرؤوسيههم كما أنهم يمتلكون رؤية واضحة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات مع القدرة على إلهام وتحفيز الافراد لتحقيق نتائج تفوق الاهداف الموضوعة وذلك لما يمتلكونه من تفكير تحليلي يساعدهم على حل المشكلات و إبتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال، هذا ما يجعلهم يتسمون بالقدرة العالية على مواجهة التحديات و التطورات الحديثة.

### 3- مهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو انه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فانه يقوم بعدة مهام:

✓ إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على اقناع الافراد و الجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية ، أو قدراته الإلهامية فهو يستثير عقولهم ويجعلهم يفكرون في وجودهم أيضا وهو قادر ايضا على الرقي أكثر من مجرد بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفيزيولوجية و الامان لهم، كما انه قادر على جمعهم حوله ليقرروا بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير<sup>2</sup>.

✓ صياغة الرؤية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته و التي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع<sup>3</sup>

✓ إختيار أنموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها تحت ظروف معينة و التي تكون ملائمة للظروف التي يعمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد ابو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشرة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 346،347.

<sup>2</sup> هبال عبد الملك، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص 146،147.

<sup>3</sup> هبة توفيق عودة ابو عيادة، طلال غربي العنزي، القيادة التحولية مبادئ و تحديات " دراسة تحليلية"، مجلة البحوث، جامعة الاردن، المجلد 07، ع 01، 2022، ص 305.

<sup>4</sup> دوباخ سعيدة، دور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 143.

- ✓ صياغة الاستراتيجية: تحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها فانه يحتاج الى وضع استراتيجية جديدة لتحقيق الأهداف، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف مواجهة المنافسين<sup>1</sup>.
- ✓ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك و العادات و القيم و المشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة<sup>2</sup>.
- ✓ إدارة الفترة الإنتقالية : و تمثل اصعب مهام القائد التحويلي، لأنها تتطلب تخليص التابعين من القديم و الوهم بعظمة هذا القديم و انهم وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة<sup>3</sup>.
- ✓ الإهتمام بالحاجات الإنسانية للأفراد : درجة اهتمام القائد بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بالحاجة الى النمو المهني، وحفزهم و تشجيعهم و الافادة من خبراتهم ومهارتهم الفنية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حداد عفاف، مساهمة القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية، المجلد 01، ع 04، 2019، ص88.

<sup>2</sup> ضيف سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، ع 02، 2018، ص 6.

<sup>3</sup> مكيد علي، تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، ع 01، 2013، ص92.

<sup>4</sup> زياد عبد الكريم النسور، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2021، ص 206.

#### 4- الفرق بين القائد التحويلي و الغير تحويلي

عندما نقارن بين القائد التحويلي و القائد التقليدي او الغير تحويلي نجد ان القائد التحويلي هو من يسعى الى التحول من وضع الى وضع مرغوب منه و الارتقاء بمرووسيه الى مستوى عال لتحقيق اداء غير متوقع بالاعتماد على قدراته الإلهامية و الابتكارية و التحفيز الفكري للمرووسين و الجدول التالي يوضح الفرق بين القائد التحويلي و الغير تحويلي:

جدول رقم (01-01) مقارنة بين القائد التحويلي و الغير تحويلي

القائد التحويلي	القائد الغير تحويلي
- يكافح من اجل التغيير نحو وضع افضل	- يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه
- رؤية متطلعة لمستقبل افضل	- الاهداف تتبع من الوضع القائم
- تكريس الجهود وإثارة الحماس و الرغبة في تحمل لمخاطر	- عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة او الفريق
- خبرة في تجاوز المألوف و التقليدي	- خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الاهداف
- حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير	- لا يركز على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
- مصدر التأثير هو قوة الشخصية و اعجاب المرووسين.	- مصدر التأثير هو الموقع الاداري و المركز الاجتماعي
- البحث عن تحويل اتجاهات المرووسين لدعم التغيير	- البحث عن الاجماع عن آراءه و الاعتماد على الاوامر

المصدر: شهدان عادل الغرباوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020 ، ص125.

الملاحظ من الجدول ان القائد التحويلي يتميز عن غير التحويلي بخصائص و صفات كاريزمية تثير اعجاب الاتباع و تؤثر فيهم ما تجعل لديه القدرة على بناء الثقة بينه و بين مرووسين و اقناعهم بالتغيير و التحول الى وضع افضل و مرغوب مما كانوا عليه و تحقيق الاهداف من خلال الرؤية و الرسالة و كذا الاستراتيجية الملائمة لذلك، كما يقوم باستغلال الفرص و تفادي التهديدات بتحليل البيئتين الداخلية و الخارجية.

## المطلب الرابع : القيادة التحويلية أهميتها و أهدافها، مرتكزاتها

تبرز أهمية القيادة التحويلية في قوة تأثيرها في المرؤوسين واشباع حاجياتهم وتزويدهم بالقوة لمواجهة التحديات مما يؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة.

## 1- أهمية القيادة التحويلية:

يرى (Conger) بان أهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال تجاوز القائد منح المرؤوسين استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الأفضل، مادياً او معنوياً الي تشجيعهم لإبداء الآراء والافكار المبدعة والافصاح عن آراءهم ومقترحاتهم وتنفيذ الايجابي منها اداة لتقديم أفضل الآراء والجهود والافكار كمساهمة جماعية لتحقيق الاهداف المرسومة على افضل وجه.

وتمثل القيادة التحويلية احد المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً ، وقد اوليت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين فضلاً عن الباحثين والمفكرين، وذوي الخبرة والاختصاص كأحد انواع القيادات ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، ويعدها (Burns) اداة مساعدة في مواجهة الازمات بعقلانية خاصة وان الموارد البشرية تعد المورد الالهام والاكثر تأثيراً في العملية الانتاجية، لذا اصبح توفر قيادات ذات سمات تحويلية قادرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات الخارجية بنجاح، وضرورة حتمية وليست خياراً<sup>1</sup>.

ما يميز القيادة التحويلية هو الرؤية للمستقبل الواعد للمنظمة بحيث تدفع الأفراد وتجعلهم يفكرون بطرق جديدة حول الأهداف المنظمة وكيفية تحقيقها إضافة إلى أنها تحتاج إلى دقة في الإدراك من القادة ومهارات عالية ترتبط ارتباط وثيق بالاحترام و الاهتمام بالآخرين وهي نتيجة للتحفيز و الإبداع وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة اليوم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماجد محمد صالح و اخرون، سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السلمانية، مجلة العلوم جامعة جيهان السلمانية، المجلد 02، ع 01، 2018، ص 37.

<sup>2</sup> يوسف جوادى، صابر بوكشيريدة، نمط القيادة التحويلية و علاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 16، ع 01، 2021 ص 102.

## 2- أهداف القيادة التحويلية :

لقد حدد Lethwood ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي الالتزام بها و هي <sup>1</sup> :

### ✓ مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

يتم ذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل جماعي وبعيداً عن فردية الموظفين ومن ثم يتم تحقيق تغيير ثقافي نحو الافضل وذلك اعتماداً على مجموعة من الآليات التي يضعها القائد، والتي تتمثل في الاتصال بفاعلية، وتحديد القيم والمعايير الثقافية داخل المنظمة وترسيخها، وفسح المجال لمشاركة الموظفين مع القادة في صنع القرارات المهمة، وتفويض بعض السلطات لفريق عمك يكون قادر على التطوير و التحسين.

### ✓ مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم بطريقة اكثر فاعلية:

من خلال عملية المشاركة المستمرة بين العاملين والقادة في المنظمة فإنه يسهل تحديد وتفسير المشكلات التي تواجه العاملين وتقديم وجهات النظر المختلفة لها ومن ثم يسهل وضع الحلول التي تأتي عن طريق المناقشات المستفيضة وعملية العصف الذهني وذلك مع تجنب الالتزام بحلول محددة سلفاً كلما تم الاستماع إلى الآراء المختلفة و تنفيذها وشرحها وتحليلها كلما تم الحصول على افكار جديدة و بالتالي فان عقد اجتماعات مستمرة لحل المشكلات تعتبر طريقة ناجعة في ذلك.

### ✓ تعزيز تنمية العاملين:

يأتي ذلك في ضوء وجود دافعية لدى القادة في التنمية الشاملة للعاملين سواء من حيث مهاراتهم أو ثقافتهم أو أحوالهم الخاصة، وبالتالي يجب تبني مجموعة من الأهداف الداخلية لتحقيق النمو المهني للموظفين، من خلال تحقيق الارتباط الوثيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يجعل العاملين لديهم إحساس بالالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> سمر وصفي علي المداح، كامل فتحي كامل مجد خضر، القيادة التحويلية ودورها في ادارة المواهب بالمؤسسات الامنية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، برلين، المانيا، ط1، 2021، ص39.

## 3- مرتكزات القيادة التحويلية:

ترتكز القيادة التحويلية على ثلاث ركائز اساسية نوجزها كمايلي<sup>1</sup>.

- **التغيير:** ويقصد به مهارات التطوير التنظيمي ، بحيث تحقق المنظمة تلك النقلة والتحول من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر كفاءة وفعالية ، بالاعتماد على نوعية الاستراتيجية التي يضعها القائد التحويلي والمحددات الخاصة بالتغيير من خلال التنبؤ والتوقع بالمستقبل ، وبالاعتماد على مؤهلاته وخصائصه المتعلقة بحسن التدبير والتخطيط وتلك القدرات الإبداعية والمتميزة التي يتصف بها عن غيره في المنظمة، وخاصة ما اتصل بالتفوق والريادة على بقية المنافسين.

- **الابداع والابتكار:** تعتمد القيادة بشكل كلي على الطريقة الغير تقليدية في التفكير لإيجاد حلول واقعية لمختلف المشكلات المتوقعة يقينا منها أن الإبداع والابتكار وحدهما السبيل لضمان التفوق والريادة الدائمة، من خلال توفير المناخ التنظيمي المساعد على هذه العوامل ولتحقيق الإنجاز وتمكين الموارد البشرية في المنظمة في اطار ايجاد الآليات والأساليب الدافعة والمحفزة على التحسين المستمر في السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي .

-**المجازفة المخاطرة :** وهذه الميزة تميز القائد التحويلي على غيره في المنظمة، و تتجلى في قبول التحدي وخوض غمار التحديات المحسوبة التي يخطط ويتوقع فيها النتائج بناء على عمل علمي دقيق يستند إلى الموضوعية والمهنية مع قبول النقد والأفكار المعارضة البناءة التي تخدم مصلحة المنظمة من دون نركب نقص ، بحيث كلما زاد حجم التحدي كلما تازم توفر المعلومات الكافية وعمق في التفكير والتخطيط ووضوح في الرؤية للوصول إلى الفعالية المناسبة للمنظمة من أجل النجاح في تحدياتها الحاضرة والمستقبلية مع تحفيز العاملين من خلال غرس هذه القيم فيهم وزيادة خاصة مستوى الثقة والعدالة التنظيمية لتكوين فرق عمل ومجموعات قادرة على رفع التحديات والرهانات.

<sup>1</sup> جراد عبد القادر، الشريف صديق، النمط القيادي التحويلي و ترسيخ قيم التغيير التنظيمي، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية- بحوث و دراسات- جامعة البليد، المجلد 08، ع 02، 2021، ص 231.

### المطلب الخامس : القيادة التحويلية انماطها ومبادئها، وظائفها

تعمل القيادة التحويلية وفق مبادئ و اخلاقيات داخل المنظمة، كما لها عدة انماط وكذلك وظائف تقوم بها وهذا ما سيتم عرضه من خلال هذا المطلب.

#### 1- أنماط القيادة التحويلية:

##### -القيادة العقلانية: Intellectual Leadership

مصطلح عقلي في هذا الإطار يستخدم للإشارة الى تبني أفكار و معارف و قيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما و اهدافا و غايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الافكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظارا، اما الذي يتعامل مع الافكار المعيارية فيعد معياريا اخلاقيا واما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الافكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار و نظريات جديدة وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي الى تغيير الافكار والفلسفة<sup>1</sup>.

##### -القيادة الاصلاحية: Reform Leadership

تتطلب هذه القيادة مهارات اساسية استثنائية بسبب الحاجة الى تأييد قوى الاتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدا اصلاحيا حقيقيا فانه يحتاج الى فقط ال السير بالتدرج و ان تكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع على الاقل جانب منه، و بالرغم من كون القيادة الاصلاحية تمثل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الاصلاحى تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي و السياسي المحيط به، اضافة أي ان الاصلاح عملية متداخلة بين التحويلية و الاجرائية، فهي تحويلية في مغزاها و اجرائية من خلال اجرائها و نتائجها، كما انها لا تسعى من حيث الجوهر الى تغيير النظم الموجودة تغييرا كليا<sup>2</sup>.

##### -القيادة الثورية: Revolutionary Leadership

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعنى إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحدّر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا ، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوافر لها عدة خصائص منها:

<sup>1</sup> ياسر عبد العظيم و اخرون، القيادة التحويلية و ضغوط العمل، دار ماستر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، ص53.

<sup>2</sup> فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، ط1، 2018، ص100.

- أن تكون مكرسة تمام لتحقيق الهدف و نشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد و الوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال سائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع<sup>1</sup>.

## 2- مبادئ القيادة التحويلية :

- يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم كوهلر و بانكوسكي (Koehler & Pankowski) ويرى الباحثان ان من اهم المبادئ<sup>2</sup>:
- النظر للمؤسسة كنظام : اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الافراد، كالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، و يهدف إلى تبني و تطوير نظم إدارية فعالة فمن خلال ذلك يمكن التقليل من الخسائر الناتجة من التحويل.
  - إيجاد استراتيجية للمؤسسة و تبليغها للآخرين : الاستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الاهداف المنشودة وتحقيقها لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الاهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي ان تكون معلنة لجميع الموظفين.
  - تأسيس نظام اداري : يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظام واحد، و هذا يتطلب استبعاد الاساليب و المبادئ و المعتقدات الادارية الغامضة و المتناقضة.
  - تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية و تدريبهم: حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الاداريين و العاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الاداء و بحاجة الى الارتقاء، وبذلك فباستطاعتهم المساهمة في تحسين الاداء و زيادة فاعليته .
  - تمكين الافراد و فرق العمل: حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون انه الانسب لتطوير العملية الادارية و تحسينها بصفة مستمرة ،سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد.

<sup>1</sup> حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ،غزة، فلسطين، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> صورية بوظفة، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2016، ص 33.

- تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الادارية التي تكفل له الاحاطة الشاملة.

### 3- وظائف القيادة التحويلية:

هناك بعض الوظائف التي تعتبر مهمة لعملية القيادة التحويلية وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- ادارة التنافس: ويتمثل ذلك في الالتزام بجمع المعلومات الحديثة و الصحيحة واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة و زيادة الميزة التنافسية.

-ادارة التعقيد: وهنا يقوم القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض واختلاف الاهداف.

- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: و لتحقيق ذلك يتوجب على القائد وضع رؤية مستقبلية واضحة تمكن المؤسسة من التعايش مع المتغيرات المحيطة في ظل تحديد رسالة واضحة تعكس ذلك التوجه.

-ادارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل العالمي في كافة التخصصات و المستويات الادارية.

- ادارة المفاجآت وعدم التأكد : على القائد هنا ان يضع له عدة مخارج للطوارئ والخطط المساندة يكون من خلالها على قيادة دفة المؤسسة في حالة حدوث الطوارئ والمفاجآت التي من الممكن حدوثها في اي وقت بسبب ذلك التطور و التغير السريع.

- ادارة التعليم و التدريب المستمر: بمجرد ان القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد ان يوجد نظام تعليمي و تدريبي مستمر من اجل مواجهة التغيرات و التطورات السريعة المحيطة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية واثرها على الولاء المعياري- دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة دفتار اقتصادية، جامعة زياتي عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد 07، ع 01، 2016، ص ص 232-233.

## المطلب السادس: أبعاد القيادة التحويلية

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال اسهامات باس ( Bass ) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire ( MLQ) الذي تضمن في البداية ، عام 1985 ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية لكاريزما ( التأثير المثالي)، التشجيع الابداعي (التحفيز الإلهامي)، والاهتمام الفردي ثم أضاف باس في عام 1990 مكونا رابعا اطلق عليه الاستشارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة Motivation Inspirational<sup>1</sup>.

## 1- التأثير المثالي Idealized Influence :

تم استخدام مفهوم التأثير المثالي او الكاريزما في البداية لوصف اشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير اعتيادية، وقدم ويبر (Weebr) في عام 1947 تعريفا يعد الاكثر شهرة للكاريزما حيث قال انها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية او إستثنائية، لا يملكها سوى قليل من البشر<sup>2</sup>. ويطلق عليه أيضا (التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية)، وفيه يسلك القائد التحويلي وفقا لهاته الخاصية نموذجيا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلا للإعجاب والاحترام، حيث يقدم القائد التحويلي نفسه باعتباره نموذجا يحتذى به، وذلك لإلهام أتباعه، وتعزيز الثقة بينه وبين مرؤوسيه، مما يصنع لدى مرؤوسيه الحافز على ممارسة مشاركة المعرفة و التي ينتج عنها تحقق الإبتكار<sup>3</sup>.

وأكد" باس وأفوليو (Bass & Avolio) "أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات المثالية" والتي يتصف بها القائد مثل خبرات القائد ومقدرته الذهنية، وكذلك " السلوك المثالي" ويظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم واقناعهم، وذلك لأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المؤسسة، مما يعني إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 16، ع 03، 2011 ص 161.

<sup>2</sup> طعيمان جعبل طعيمان، اثر القيادة التحويلية على ادارة الازمات، دار الآن موزعون وناشرو، عمان، الاردن، ط1، 2021، ص42.

<sup>3</sup> السعيد مبروك ابراهيم، القيادة التحويلية و مشاركة المعرفة، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2021، ص15.

<sup>4</sup> صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018 - 2019، ص 07.

## 2- الإستشارة الفكرية Intellectual Stimulatio

عرف ( Bass & Avolio ) إستشارة فكر التابعين بأنها سلوكيات القائد التي تزيد من قدرة التابعين على فهم وتحليل المشكلات وتزيد من جودة الحلول التي يبتكرونها ، كما انه يشجع الطرق الجديدة لعمل الأشياء بشكل افضل ما يعزز الإبداع، والذكاء والعقلانية في حل المشكلات<sup>1</sup>.

والتحفيز الفكري هو سلوك القادة الذين يطورون قدرة الموظفين وميلهم إلى التفكير في المشكلات بطريقة جديدة، كما يجب على القادة التحويلين تزويد الموظفين بصورة واضحة عن الرؤية للمستقبل، وإلهامهم وتزويدهم بالدعم والمساعدة اللازمين في مواجهتهم لتحديات التغيير، وهذا ما يزيد التزام الموظفين بتنفيذ المهام بشكل أكثر كفاءة<sup>2</sup>.

يحفز القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار فيهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية في حل مشاكل العمل، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بطرق جديدة، وكذلك تشجيع روح الابتكار من خلال قبول الأفكار المبتكرة حتى لو كانت تتعارض مع أفكاره وعدم السماح بالنقد العام في حالة الفشل. ووفقاً لهذا البعد، يعمل القادة على تحفيز المرؤوسين من خلال مناقشة الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، ومعالجة المواقف القديمة بطرق جديدة، ولا يوجد استهزاء عام أو انتقاد لأخطاء المرؤوسين، ويعني أيضاً تحديات للمرؤوسين لممارسة التفكير الإبداعي وإيجاد الحلول للمشكلات الصعبة، حيث تحفزهم القيادة التحويلية على الإبداع والتفوق من خلال طرحهم للأفكار والحلول المبكرة<sup>3</sup>.

## 3- الدافع الالهامي أو (التحفيز الالهامي) Inspirational Motivation :

عرف الدافع الإلهامي على أنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، و استخدام الأسلوب اللفظي، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روع الفريق في العمل و الالتزام

<sup>1</sup> D. Warrick ,**The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating, Transformational Leadership and organization Development** , Journal of Leadership, Accountability and Ethics ,North American ,vol.08 ,No 05 ,2011,p12.

<sup>2</sup> Sladjana Savovic .**The Impact Of The Dimensions Of Transformational Leader ship on The Post-Acquisition Performance of Acquired company**, Economic Hori. (2017) ,vol 19 ,No 02 , p98

<sup>3</sup> Arafat Al Jabri , Maged Mustafa Mahyoub, Abdoulrahman Mhd Ramez Aljounaidi, **The Impact of Transformational Leadership on Employees Performance Among Employees in IWPPS, Saudi Arabia**, International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT) Vol 02 ,No 01, 2021, p47.

بالأهداف التنظيمية"، فالتأثير أو التحفيز المثالي هو "قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب وإحترام وتقدير التابعين، و إعتبره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد و الإنصياع برغبة لكل مطالبه<sup>1</sup>.

يعد الدافع الالهامي فنا إداريا يحتاج إلى حكمة القيادة وقدراتها ومهاراتها في تقييم الأداء لأنه يساهم في زيادة فعالية المرؤوسين وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة، حيث يعمل القائد التحويلي بطرق تحفز وتلهم مرؤوسيه من خلال اثارة التحدي لما يقومون به وإعطاء الأولوية للعمل الجماعي، ونشر الحماس والتفاؤل بينهم، وجعلهم يركزون ويفكرون في مواقف مستقبلية جذابة وتحفيزهم على ذلك دراسة البدائل الفاعلة والمرغوبة للغاية، فضلاً عن إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وتوجيه الجهود، في ظل يشارك القائد مرؤوسيه في تحديد أهداف المنظمة ويربي فيهم حب التحدي في العمل<sup>2</sup>.

#### 4- الإعتبارات الفردية Individual Consideration

ويشير هذه البعد الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه ، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وان يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة<sup>3</sup>.

تظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد ويعطون اهتماما خاصا لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم<sup>4</sup>.  
يهتم القائد بكل شخص كفرد محدد إنه يهتم بإحتياجات التابعين الفردية وإنجازاتهم وتطوراتهم ويخلق فرصاً لمزيد من التعلم. يتجنب الرقابة المباشرة والإشراف والنقد العام للاتباع ويقبل التنوع بين الافراد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مُجدّ لمين حساب، تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد 04 ، ع 01، 2021، ص 66.

<sup>2</sup> وفاء غالب خلف السمرائي، القيادة التحويلية و ريادة الاعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2024، ص38.

<sup>3</sup> عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية ، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23 ، ع 03، 2015، ص 1315.

<sup>4</sup> مُجدّ مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الادارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص 133

<sup>5</sup> Silvana Pasovska ,Trajko Miceski ,The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability ,International Journal for Innovation Education and Research ,Vol 6 ,No 02, 2018,p237.

كما يولي القادة التحويليون اهتمامًا خاصًا لإحتياجات كل فرد من أجل الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرّب أو مرشد، حيث يتم تطوير التابعين إلى مستويات أعلى وهذا يتم بالتعرف على الفروق الفردية من حيث الإحتياجات والعوائق<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص ابعاد القيادة التحويلية في الجدول التالي الذي وضعه باس وسماه باستبانة القيادة التحويلية التي التي اشتملت على اربعة ابعاد للقيادة التحويلية يوضحها الجدول التالي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (01-02) ابعاد القيادة التحويلية كما وضعها باس (bass)

التأثير المثالي	الاهتمام الفردي	التحفيز الفكري	الحفز الالهامي
يتحدث عن قيمه و معتقداته	يعامل الآخرين افرادا أكثر من كونهم مجرد اعضاء في الجماعة	يعيد فحص الافتراضات الناقدّة لتحديد ما اذا كانت ملائمة ام لا	يتحدث بحماسة عما يجب انجازه
يحدد اهمية وجود حس قوي للهدف	يهتم بالفرد لان لديه احتياجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات	يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة
يذهب الى ابعد من مصالحه الذاتية من اجل مصلحة الجماعة	يقضي وقت في تدريس الآخرين و تدريبهم	يبحث الآخرين الى النظر الى المشكلات من جوانب مختلفة	يؤكد على اهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة
يتصرف بطرق تؤدي الى احترام الآخرين له			يعبر عن ثقته بان الاهداف ستتحقق
يأخذ بالحسبان النتائج الاخلاقية و المهنية للقرارات التي يصدرها			
يظهر حسا بالقوة و الثقة بالنفس			

<sup>1</sup> Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Sage Publication, London, 1994, p4.

<sup>2</sup> نعيم بن عطاءالله وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون و الاقتصاد للنشر و التوزيع، الرياض، العربية السعودية، ط1، ص 53.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل استبانة متعددة العوامل والتي تضمنت الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية التي وضعها باس وافيلو والتي صممت كأداة الهدف منها قياس وتقييم سلوك القائد التحويلي وفعالته ومدى رضى المرؤوسين تأثرهم بقائدهم.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للابتكار التنظيمي :

يعتبر الابتكار من اهم المفاهيم التي لاقى اهتمام ودراسة العديد من الباحثين في علم الادارة وذلك راجع الى التحول الذي تشهده المنظمات في عصر المعرفة والامكانيات والتقنيات المتاحة، حيث اصبح الابتكار رؤية استراتيجية تسعى الى تحقيقها باعتباره عاملاً للمنافسة.

#### المطلب الاول: الابتكار تعريفه والمصطلحات القريبة منه

اختلف العديد من العلماء في تحديد مفهوم الابتكار بحسب وجهات نظرهم المختلفة، وفي هذا المطلب سنعرض تعريف الابتكار و بعض المصطلحات المتداخلة معه .

#### 1- تعريف الإبتكار:

- وفقاً لشومبيتر (Champtiter): فان الابتكارات تتمثل في ادخال اي منتج جديد او تحسينات مستمرة فيما هي موجود من منتجات وتشمل الابتكارات العديد من العناصر: ادخال منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج اقامة منظمة جديدة لأي صناعة<sup>1</sup> .

- يتضمن الابتكار أي سياسة او بنية تنظيمية، او طريقة او عملية او منتج او فرصة تسويقية ترى ادارة المؤسسة انها جديدة<sup>2</sup> .

- وضع روجرز (Rogers) تعريفاً للابتكار و هو فكرة أو ممارسة أو شيء ينظر إليه على أنه جديد وقابل لتبني يشمل هذا التعريف مجاًلاً أوسع من الابتكارات<sup>3</sup> .

- يعرف نجم عبود نجم الابتكار على أنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو التوصل إلى المنتج الجديد أو الوصول إلى السوق<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> امامي جرار، منظمات الاعمال التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2018، ص85.

<sup>2</sup> سيد نصر الدين السيد، الابتكار و ادارته، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص 15.

<sup>3</sup> Charlene Hoareau, Le Réseau Créatif de Pratiques pour soutenir et diffuser des pratiques innovantes, Thèse de doctorat Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille, 2021, p35

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

- حسب منظمة دول التعاون الاقتصادي : الابتكار هو المجالات المتكاملة للتغيير و التي تشمل فكرة او منتج او خدمة او عملية او طريقة تسويقية جديدة او ممارسة ادارية او تنظيمية جديدة او طريقة جديدة لتنظيم مكان العمل او علاقات خارجية جديدة والتي تتبناها و تطبقها المنظمة لتحسين ادائها لتحقيق النجاح في تحسين نتائج اعمالها الاقتصادية<sup>1</sup>.

✓ استنادا الى التعاريف السابقة، يمكن تعريف الابتكار على كل ما هو جديد تتميز به المنظمة سواء كان هذا التميز بمنتج جديد او خدمة جديدة او القيام بممارسة تنظيمية جديدة ، وعليه فان الابتكار يتعلق بكل ما هو جديد و غير مألوف يطبق من طرف المنظمة.

## 2- التفريق بين مصطلح الابتكار و المصطلحات القريبة منه :

إن الابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد، كما جاء في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم (Innovation) أي الابتكار بمعناه الواسع (الجذري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الريادية، الاختراع (invention) والإبداع (Creativity) التحسين (Improvement)<sup>2</sup>.

- الابداع و الابتكار: يتعلق الإبداع بإستكشاف فكرة جديدة و متميزة، أما الابتكار فهو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة ، والذي يشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد ويضيف إلى قيمة أو أهمية للمؤسسة<sup>3</sup>.

- الإختراع و الابتكار: الابتكار وثيق الصلة بالاختراع وفي الحقيقة فان الاختراع يشكل جزءا او حتى مرحلة في عملية الإبتكار، يتضمن الاختراع أفكارا جديدة واكتشافات جديدة و تطورات جديدة في المعرفة يتم تطويرها عبر تجارب واختبارات طويلة كي يصبح الاختراع عمليا، فالابتكار يتضمن الاختراع و استثماره تجاريا<sup>4</sup>.

- التطوير و الإبتكار: يختلف مصطلح الابتكار عن التطوير فهذا الاخير يعرف على انه الانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب الى وضع افضل منه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة الى الهندسة المالية، E-kutub Ltd للنشر، لندن، بريطانيا ، ط1، 2017، ص 19.

<sup>2</sup> ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص2.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين المهوبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط3، 2013، ص48.

<sup>4</sup> سائر بصمه جي، الابتكار الناجح، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016، ص 10.

<sup>5</sup> فادية إبراهيم مُجَد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2014 ، ص15.

- **الإبتكار والتجديد:** يقصد بالتجديد إعادة القيمة الجمالية و الاستخدامية للشيء الى ما كانت عليه او على الاقل الاقتراب منها، وقد يصاحب التجديد تطوير و تحديث بإدخال اضافات على الشيء تعيد له القيمة الجمالية او الاستخدامية وتجعله يساير الوقت الحالي<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: الابتكار خصائصه وأنواعه :**

للابتكار خصائص يمتاز بها كما له انواع ومن بين الخصائص والانواع نذكر مايلي:

### 1- خصائص الإبتكار

- **الإبتكار يميل الجديد:** اي بمعنى هو ان تأتي بشي جديد وهذا يشمل على الخروج بشي جديد سواء كان كلي او جزئي وذلك من اجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.

- **الابتكار يعني التميز:** يعني كل شخص متنافس بفكرة تختلف عن فكرة المنافس الآخر حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار .

- **الابتكار يعني القدرة على المرء على ان يكتشف الفرص:** وذلك عندما يتوقع الشخص المبتكر على

الاحتياجات الجديدة النظرة القائمة على الاكتشاف امكانية المنتجات الجديدة في خلق الطلب المستمر بشكل أكبر

- **الابتكار يعني قدرة الشخص الأول ان يكون السعي الأول في السوق:** يعني عندما شخص يبتكر شيء يجب ان يكون الأول في السوق الذي تواصل عليه ب ذلك يتميز هذا الشخص ان تم ادخل انتاج جديد الى السوق<sup>2</sup>.

### 2- انواع الابتكار:

من بين انواع الابتكار نذكر مايلي<sup>3</sup>:

- **ابتكار المنتج product:** وقد عرف بأنه " إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلبي بعض

الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن " وحسب (Joel Broustail) تهتم الابتكارات المتعلقة

بالمنتجات بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، تهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون .وعند

التدقيق في ابتكار المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي:

- ابتكارات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج.

- ابتكارات تغير التركيبية التكنولوجية للمنتج.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص124.

<sup>2</sup> خلف بلال السكارنة، الريادة وادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص48.

<sup>3</sup> عيسات العربي، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الابتكار في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبيج الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20، ع 2020، ص 126.

- ابتكارات تغيير العناصر أو الخصائص التي يقدمها المنتج.

كما عرف الابتكار في المنتجات بأنه قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير وتحسين منتجات موجودة أصلاً، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها وعلى مستوى استخدامها وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للزبائن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- **إبتكار العملية process**: هو تطبيق طريقة إنتاج أو توزيع جديدة، تأخذ جانب تحسينات، وهذه الطرق الجديدة المطبقة يمكن ان تتعلق بإدخال تعديلات في تنظيم الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف<sup>1</sup>

- **ابتكار الأسواق**: هو تطبيق جديد في طريقة التسويق، وتتضمن تغييرات في تصميم المنتج أو في تغليفه أو تعبئته أو في طريقة الترويج أو التسعير، وهي تهدف إلى فتح أسواق جديدة أو مواقع جديدة لمنتج الشركة في الأسواق.

- **الابتكار في الخدمة**: هو إما تقديم خدمة جديدة أو تحسين كبير في مفهوم الخدمة من ناحية الممارسة والتطبيق ويفهم من ابتكار الخدمة أنه يعني التوصل إلى خدمة جديدة أو مطورة إلى حد ما بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة كما أن ابتكار الخدمة يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح المنظمات في تحقيق العديد من أهدافها، وتقليل المخاطر المرتبطة بها إلى أقل حد ممكن<sup>2</sup>.

- **الابتكار التنظيمي**: هو استخدام أفكار فنية أو إدارية جديدة أو طريقة جديدة للقيام بمهام معينة، كما يشير أيضاً إلى إنشاء نموذج تشغيلي جديد لمنظمة<sup>3</sup>.

بعد التطرق لأنواع الإبتكار يعد هذا النوع الأخير من انواع الابتكار الذي يمثل احد متغير الدراسة الحالية والذي سنقوم بعرض بعض المفاهيم المتعلقة به والتي تفيدنا في دراستنا التطبيقية .

<sup>1</sup> عقون عبد القادر، أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019-2020، صص 63، 62.

<sup>2</sup> سهير شاعر صديق، أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 71، ع 35، 2021، ص 186.

<sup>3</sup> P. Valkama, S. Bailey, A. Anttiroiko, **Organizational Innovation in Public Services: Forms and Governance**, Palgrave Macmillan, New York, 2013, P10.

### المطلب الثالث: الابتكار التنظيمي تعريفه، أهميته، مراحل

يعد الابتكار التنظيمي الخطوة النهائية للإبداع التنظيمي الذي يجسد تطبيق المنظمة للأفكار الإبداعية، وهو يعتبر عامل مهم في نجاح المنظمات و تحقيق اهدافها كما و يمثل أيضا الجانب التحويلي او التغيير التنظيمي.

#### 1- تعريف الابتكار التنظيمي:

تم دراسة الابتكار التنظيمي على نطاق واسع لأكثر من 60 سنة عبر العديد من التخصصات العلمية كعلم النفس و علم التربية و السلوك التنظيمي و نظرية المنظمة و بغية الاحاطة بمفهوم الابتكار التنظيمي نعرض مجموعة من التعاريف كما يراها بعض الكتاب.

- عرفه دامانپور (Damanpour): على أنه منتج أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، هيكل جديد أو نظام إداري جديد، أو خطة جديدة أو برنامج جديد يتعلق بأعضاء المؤسسة<sup>1</sup>
- كما عرف الابتكار التنظيمي على انه توليد افكار حول طرائق و ممارسات العمل المختلفة التي تتصف بالحدائة و الاصاله من جهة، و المنفعة الملائمة من جهة اخرى<sup>2</sup>.
- الابتكار التنظيمي يقصد به الاجتهاد في تصور انجع الطرق و تطبيقها في تنظيم الهياكل و الانشطة و الموارد بهدف ازالة او على الاقل انقاص العراقيل و الاشتباك التي تسبب التعثر او الحركة غير الطبيعية للعناصر و بالتالي انخفاض الفعالية و الاداء<sup>3</sup>.
- يعرف الابتكار التنظيمي: إلى نية التكيف مع الأفكار أو الأساليب الجديدة واعتمادها في المنظمة، وهي الوسيلة الرئيسية لتغيير المنظمة لتكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية<sup>4</sup>.
- يشار إلى الابتكار التنظيمي على أنه إنشاء منتجات جديدة قيمة ومفيدة والخدمات ضمن سياق تنظيمي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Shu-Hsien Liao, Chi-Chuan Wu, **System Perspective of knowledge management**, Organizational learning and organizational innovation, Escapert Systems with applications, 2010, P1037.

<sup>2</sup> سعد المحمدي، **نماذج من الادارات المعاصرة**، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2021، ص 73.

<sup>3</sup> سعيد اوكيل، **الابتكار التكنولوجي**، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2011، ص41.

<sup>4</sup> Hanan Ali Almutirat, **The impact of intellectual capital in organizational innovation**: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC), Review of Economics and Political Science, Cairo University, Vol 07, No 01, 2022, P38

<sup>5</sup> Yasmin Chairunisa Muchtar, Inneke Qamariah, The Influence of Transformational Leadership Style on Innovation Mediated by Organizational Culture, Journal of Management Research, Las Vegas, Vol 06, No 04, 2014, p 179.

■ الابتكار التنظيمي بأنه ممارسة مقصودة تقوم بها المنظمة من خلال العاملين فيها، كما أنه ينطوي على تقديم أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، أو تحديث وتطوير أشياء موجودة بالفعل ويدخل الابتكار التنظيمي في الكثير من جوانب المنظمة سواء فيما يتعلق بالعمليات الإدارية، أو إدارة التغيير أو الإدارة الإلكترونية، علاوة على ذلك؛ يتميز الابتكار التنظيمي بأن تأثيراته تشمل مختلف أقسام المنظمة وتنعكس على نجاح واستمرار المنظمة ككل، يرتبط الابتكار التنظيمي بالأفكار والعمليات والأنشطة المبتكرة التي تنفذها المنظمة في كل ما تقوم من أعمال سواء في الإدارة، أو تصميم المنتجات والخدمات، أو تقديم وتسويق تلك المنتجات والخدمات، أو استخدام التكنولوجيا في إنجاز وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

■ من خلال ما سبق يمكن من التعريفات نلاحظ ان الكتاب تقريبا اتفقوا على ان الابتكار التنظيمي هو عبارة عن خلق الافكار الغير مألوفة الخاصة بالممارسات والأساليب الادارية او طرق خدمة مما يؤدي الى احداث التغيير الايجابي يساعد المنظمة على مسايرة التغيرات الحادثة داخل و خارج المنظمة.

## 2- أهمية الابتكار التنظيمي

للابتكار التنظيمي أهمية بالغة داخل المنظمات اذ يؤدي دورا مهما في تطوير وتجديد العمل و لإجراءات داخل المنظمة عبر<sup>2</sup>.

- تحديث طرق متعلقة بالإدارة تتيح تطوير الإنتاج وتقليل المصاريف، فقيام المنظمات بإجراء تعديلات في التصميم التنظيمي بما يعرف بمراجعة هندسة العمليات يقود إلى اختصار ترتيبات وظيفية متعددة وتغيير المناصب والواجبات وإزالة الفعاليات غير المهمة، وهذا ما يعزز من سهولة توزيع المعلومات وتناولها وهو ما يختصر الزمن وبالتالي يقلل المصاريف.

- كما أن اتباع المنظمة لطرق قيادية وإدارية تؤمن بالمساواة والعدل تسهم في زيادة قدرة العاملين والشعور بنوع مرتفع من الارتباط مع المنظمة، مما يعزز من إخلاصهم و اندفاعهم نحو الابتكار وهو ما يؤدي إلى تطوير نوعية المنتجات ويرفع الإنتاج ويؤمن الاستجابة السريعة لمتطلبات عملاء المنظمة .

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي، رضا محمود أبو زيد، أثر التحول الرقمي علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 05، ع 02، 2021، ص 152.

<sup>2</sup> فرح نياز الصلاعين، خالد خلف اللاني، اثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الاردنية، مجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، المجلد 10، ع 01، 2021، ص 113.

- أن الابتكار التنظيمي في المنظمات هو قدرة تلك المنظمات على التوصل لمفاهيم جديدة في العمل الإداري تكون قابلة للتحويل إلى سياسات وطرق تسهم في مجملها في تطوير الاداء كالاتهام بالهياكل التنظيمية المرنة التي تسهم في تطور وتحديث العمل، و تتواءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

-بالإضافة إلى تصميم طرق العمل التي تؤدي إلى ابداع العاملين و تحفيزهم نحو الابتكار.

### 3- مراحل الابتكار التنظيمي:

لقد اتفق معظم الباحثين في أن مراحل الابتكار التنظيمي، هي مراحل متعاقبة تبدأ بمرحلة إدراك الحاجة للابتكار وتنتهي بتطبيق الأفكار الابتكارية، لكنهم اختلفوا في عدد تلك المراحل، في دراسته على أن نموذج West من أشهر النماذج التي تحدثت عن مراحل الابتكار التنظيمي ، كما يلي<sup>1</sup>:

- مرحلة إدراك الفرد أو المنظمة للحاجة إلى الابتكار: حيث تدرك المنظمة حاجتها للابتكار، عندما يكون هناك فجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، فبالتالي يحدث التفكير الابتكاري كاستجابة لهذه الفجوة.

- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الابتكارية: وتجمع هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار بغرض حل المشكلات أو تحسين الوضع الحالي.

- مرحلة التطبيق: ويتم في هذه المرحلة توظيف وتطبيق الأفكار والاقتراحات المرغوبة، وقد يحدث بعض التعديلات لتلك الأفكار لتمكينها من التطبيق.

- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الابتكارية جزء أساسي من المنظمة، وترتبط بإجراءات الرقابة فيها.

<sup>1</sup> هيجان، عبد الرحمن. المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1 ، 1999 ، ص ص 252-253.

## المطلب الرابع: أبعاد الابتكار التنظيمي

للابتكار التنظيمي ابعاد حسب ما يراه كل باحث ومفكر، لكن في الجمل هناك اتفاق على البعدين التاليين:

## 1 - الابتكار الإداري:

هي الابتكارات المتعلقة بإنشاء التصميم التنظيمي الجديد الذي يدعم بشكل افضل استحداث المنتجات و تقديم السلع و الخدمات بما يتلائم مع التطورات اللازمة في العمليات الانتاجية و انسجامه مع التغيرات البيئية مع الاخذ بالاعتبار ضرورة الملائمة بين البيئتين الداخلية والخارجية، و يشمل الابتكار الاداري المتابعة الحثيثة لإجراء المناغمة، و التعديلات في كل من الاجراءات و القواعد، و الادوار، فضلا عن تطوير الهياكل التنظيمية بما يسهل الاتصالات و التبادلات بين العاملين و يتيح المرونة اللازمة لذلك، وهو بذلك يهتم بالشكل مباشر بالإدارة التنظيمية بدلا من انشطة العمل، ومن امثله: التناوب الوظيفي، نظام الحوافز للموظفين، تمكين العاملين، اداء العمل عن طريق الاتصالات و الادارة الالكترونية<sup>1</sup>.

فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد و تحقيق النتائج الافضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الابتكار الإداري هو في هدفه الاخير ونتاجه الحقيقي الاكثر اهمية يتمثل في ابتكار الانتاجية أي: الابتكار الإداري= ابتكار الإنتاجية<sup>2</sup>.

## 2- الابتكار التكنولوجي:

عرف (Dardess) الابتكار بانه تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في اغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة، و اشار (Smeds) الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الدينامي للاقتصاد.

اما (Daft) فعرف الابتكار التكنولوجي بأنه عملية فعالة من أسفل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية، كما يشير (Marquis) أن المنظمة تعد مبتكرة، حينما تعتمد على تقنية جديدة في عمله، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره ابتكاراً بالتبني أو تقليداً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مجيد حميد مجيد، مدى توفر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات واسهامها في تعزيز التنمية المستدامة، مجلة الادارة و الاقتصاد، مجلد 40، ع 113، 2017، ص 117.

<sup>2</sup> سهام طرشاني، ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، مجلد 14، ع 02، 2019، ص 31.

<sup>3</sup> شيشة نوال، اثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02، ع 17، 2017، ص ص 138-139.

- عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) كما يلي: الابتكارات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (ابتكار المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (ابتكار الأساليب)، إذا الابتكارات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية<sup>1</sup>.

ويقسم الابتكار التكنولوجي الى ابتكار جذري و تدريجي للمنتج او العملية، اذ ينظر الى الابتكار الجذري على انه اعتماد تكنولوجيا جديدة لخلق طلب جديد غير معروف من طرف الزبائن و الاسواق وهذا ينطوي على مخاطر عديدة، بينما الابتكار التدريجي يشير الى الاستفادة من المهارات و المعارف الحالية لتقديم منتجات اجري عليها تعديل او تحسين لمواكبة حاجات و رغبات الزبائن، وهذا ينطوي على مستوى مخاطر اقل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يوسف بومدين، شتوان صونية، سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص 76 .

<sup>2</sup> محمد قريشي، صقاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات انواع، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زياني عاشور، الجلفة، المجلد 11، ع03، 2017، ص 281 .

## المطلب الخامس: الابتكار التنظيمي نماذجه، استراتيجياته، واساليب دعمه

سيتم من خلال هذا المطلب عرض لنماذج الابتكار التنظيمي وكذلك التطرق الى استراتيجياته واساليب دعمه

## 1- نماذج الابتكار التنظيمي:

انطلاقاً من تزايد الاهتمام بالابتكار التنظيمي في الوقت المعاصر، وزيادة انتشار تعليمه على مختلف الأصعدة العالمية، قام عدد من المفكرين والعلماء والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي اصبحت فيما بعد تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج اراء و معالجات مختلفة حول الابتكار التنظيمي، وفيما يلي موجز لاهم ما جاءت به بعض نماذج الابتكار التنظيمي<sup>1</sup>:

- نموذج Simon & March 1958: فسر هذا النموذج الابتكار التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة، وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض ان تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على ايجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج الى عملية الابتكار بانها تعد في عدة مراحل هي فجوة اداء، وعدم رخاء، وبحث وبدائل ثم يأتي الابتكار، ويوضح هذا النموذج ان الفجوة تحدث بسبب العوامل الخارجية، كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، والسياسية والتكنولوجية، والتسويقية، او بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد او وجود معايير اداء عالية.

- نموذج (Stalker & Burnes 1961): يعتقد رواد هذا النموذج بان التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الابتكار في المنظمات، وان الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا كبيرا من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الابتكار وينمو أكثر من غيره، لان ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

- نموذج (Kunstler 2001): حيث شخص هذا النموذج ابرز ابعاد الابتكار التنظيمي بالاستفادة من تجربة شركة (house Hot) الأمريكية: القيم التنظيمية، الأفكار، الغرض و الرؤيا، التبادل، الإدراك، التعلم التنظيمي، الجانب الاجتماعي، اجواء المرح.

<sup>1</sup> فيصل علوان الطائي، راس المال المعرفي واثره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مجلة اهل البيت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد1، ع 28، 2021، ص 426.

### 3- استراتيجيات الابتكار التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الابتكار التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الإبداعي وتجعل منه ظاهرة دائمة ومتأصلة، ويقصد باستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تخطط العملية يهئ لها المناخ المناسب داخل المنظمة، وكذا التنظيم المبتكر الذي يجمع بين الاستراتيجيات المذكورة الإبداعية وسالفا، ومن هذه الاستراتيجيات الخاصة بالابتكار التنظيمي<sup>1</sup>:

#### - استراتيجيّة التطوير التنظيمي Organizational Development Strategy

عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليته ومن الامثلة على هذه الطرق، جمع البيانات تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، و استخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية وعلى سبيل المثال قيم الأفراد والعلاقات بينهم. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعد استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تقبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة<sup>2</sup>.

#### - استراتيجية التخصص الوظيفي Functional Specialization Strategy :

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الابتكار التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا وال تكون جذرية، ويعد التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الابتكار التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2 ، 2003، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الرمال للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015، ص313.

<sup>3</sup> محمد فلاح، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.

#### - الاستراتيجية الدورية Periodical Strategy :

و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة، ومن الامثلة على هذه الاستراتيجية هو استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. ومن الامثلة على ذلك :

- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية

- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة<sup>1</sup>.

#### 4- الاساليب الداعمة للابتكار التنظيمي:

هناك العديد من الاساليب التي على المؤسسة استخدامها و الاستعانة بها، فوجودها يدعم الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة و يزيد من فاعليته و نجاحه و يحقق ما تسعى اليه من تنمية و بناء لقدرات الافراد وتوليد للأفكار و استخدامها ، ومن بين هاته الاساليب نذكر<sup>2</sup> :

- المشاركة: يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات.

- التنمية والتدريب: وهما مصطلحان مترادفان ويعرفا بأنهما عبارة عن جهود منظمة ومخطط لها لتطوير كفاءات الأفراد العاملين المعرفية و المهارة ، لزيادة فعالية أدائهم نحو إنجاز مهام وظيفية معينة.

- الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأخلاق والعادات التي يشترك بها أفراد المنظمة ويتأثرون بها، تساعد في التكيّف والانسجام مع المؤثرات الخارجية والداخلية للمنظمة.

- الاتصال التنظيمي: وهي عملية نقل وتبادل المعلومات وتدفقها بين الأفراد أو الوحدات بهدف اتخاذ قرار معين، سواء كان الاتصال تنازلي من جهة الإدارة إلى المرؤوسين على هيئة أوامر وتعليمات، أو كان اتصالا تصاعديا من المرؤوسين إلى الإدارة على هيئة تقارير واقتراحات وشكاوى، أو أفقيا بين العاملين في مستوى إداري محدد.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، ع 04، 2013، ص36.

<sup>2</sup> عاكف لظفي خصاونة، مرجع سابق، صص 83-99

- الحوافز: وهي عبارة عن محركات وعوامل خارجية تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك وأداء العاملين ورفع الروح

المعنوية لديهم وتشجيعهم لتحقيق الإبداع والابتكار والأداء الأفضل وقد تكون إما حوافز مادية أو معنوية.

- النمط القيادي: وهو النشاط أو التصرف الذي يمارسه القائد اتجاه مرؤوسيه ليتمكنهم من تنفيذ عملهم بفاعلية

من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

- التفويض: وهي عبارة عن نقل بعض صلاحيات الرئيس إلى المرؤوسين ليتمكن المرؤوسين من إنجاز بعض المهام،

مع بقاء المسؤولية قائمة على الطرفين.

- فرق العمل: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتعاونون ويعملون معا لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة

- التمكين الإداري: وهي تشجيع العاملين وتحفيزهم ومكافأهم، ليتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم بجرية دون

تدخل من الإدارة، مع ضرورة دعم قدراتهم من خلال توفير مناخ ملائم وموارد كافية.

- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الذي يوضح المستويات الإدارية المختلفة وطبيعة العلاقة بينهم، ويعمل على تحديد

المهام والمسئوليات، وللهيكل التنظيمي دور بارز في دعم الابتكار لدى كافة المستويات الوظيفي.

- أسلوب العصف الذهني: و يعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المؤدية

إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد

إلى أقصى حد من طاقاتها العملية و الوظيفية<sup>1</sup>.

- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، وطريقة

أدائهم بشكل دوري ومستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة

معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ويتم

قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع والابتكار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد قريشي، سارة مزوق، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري "بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، الملتقى الدولي الأول حول:

"اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2013.

<sup>2</sup> خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ط1، 2019،

المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي:

سنقوم بإبراز العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي:

### 1- طرق تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي<sup>1</sup>:

بشكل إجمالي، تشير النتائج المتعلقة بالارتباط الإيجابي بين الابتكار التنظيمي والقيادة التحويلية إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار التنظيمي بخمس طرق مختلفة وقد تتداخل هذه الطرق مع بعضها البعض أو يمكن أن يكون لها علاقات السبب والنتيجة فيما بينها.

- **تعزيز الدافع الداخلي:** القيادة التحويلية تجلب الحافز الجوهري للموظفين، حيث يكون الافراد أكثر إبداعاً في المقام الأول من خلال هذا النوع من التحفيز وتعتمد قدرتهم على توليد أفكار جديدة إلى حد كبير على تصورهم لبيئة العمل وخاصة الدعم التنظيمي للابتكار. أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يقدرون التقاليد والأمن والامتثال قد تأثروا بشدة بالقيادة التحويلية في سماتهم الإبداعية .

- **التمكين النفسي:** وجدت العديد من الدراسات التي اجريت أن المبدعين أظهروا أداءً عاليًا في ظل الاستقلالية الشخصية. كما تزيد القيادة التحويلية من هذا الاستقلالية عن طريق السماح بالتمكين النفسي للموظفين: إذ يشمل التمكين النفسي بناء الثقة بالنفس والتنمية الشخصية للأتباع.

- **المناخ التنظيمي المبتكر:** تؤثر القيادة التحويلية على إبداع وابتكار الموظفين من خلال إعادة بناء خصائص مؤسستهم والاستعاضة عنها بمبتكرة المناخ التنظيمي إذ يسمح القادة المرنون بهيكل تنظيمي يشجع الإبداع في مكان العمل ويعطي الحوافز للمتابعين لتحمل المخاطر.

- **نجاح الابتكارات في السوق:** يمكن للقادة التحويليين أيضاً خلق تأثير إيجابي على نجاح الابتكارات في السوق من خلال إظهار رؤية قوية وثقة وقوة وتحفيز الموظفين على البحث عن مشاريع مبتكرة وموجهة نحو الجودة.

- **تمتد الحدود وريادة الأعمال:** يلعب القادة التحويليون أيضاً أدواراً خارجية في زيادة الميول التنظيمية للعمل بشكل مبتكر عن طريق الامتداد والحدود و ريادة الأعمال التي لها أهمية خاصة لتسريع نجاح السوق للأفكار والأفعال المبتكرة.

<sup>1</sup> Seyed Hadi Razavi, Omid Attamezhad, **Management of Organizational Innovation**, International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol 04, No 01 ,2013, pp 230-231.

## 2- تأثير ابعاد القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي

## - الدافع الإلهامي و الابتكار التنظيمي

يعد استخدام القادة للدافع الملهم والتحفيز الفكري أمرًا بالغ الأهمية للابتكار التنظيمي، حيث يروج القادة التحويليون للأفكار الإبداعية داخل منظماتهم، مما يعكس هذا السلوك "الدور الرائد" للقادة التحويلين. هؤلاء القادة لديهم رؤية تحفز أتباعهم، وتزيد من استعدادهم لأداء يتجاوز التوقعات، و تتحديهم لتبني أساليب مبتكرة في عملهم. من المرجح أن يؤدي مستوى التحفيز المتزايد الناتج إلى تعزيز الابتكار التنظيمي<sup>1</sup>.

وفي السعي إلى زيادة مستوى الابتكار التنظيمي، تشجع سلوكيات التحفيز الفكري للقادة الموظفين على تطوير إطار عملي يتم من خلاله إدراج جميع الحلول الممكنة المستمدة داخل وخارج سياق مشكلة العمل مثل هذا التشجيع على التفكير المستقل والتجريب يصور القادة كقادة منفتحين، ويشجع الموظفين على المشاركة في جميع الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف هذه الإستراتيجية الاستكشافية تخلق المزيد من الأفكار والحلول وبالتالي تحسن الابتكار التنظيمي .

## - التأثير المثالي و الابتكار التنظيمي:

نظرًا لسلوك تأثيرهم المثالي، يجب على القادة اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر ومشاركتها وتشجيع الموظفين على المخاطرة أثناء أداء المهام.

تعتبر القرارات المحفوفة بالمخاطر فعالة للغاية في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات فريدة أو تغيير عملية الإنتاج، كما يحدد سلوك التفكير الفردي مستوى احتياجات الموظفين ويطور إمكاناتهم بالكامل وفقًا لذلك يقدم القادة مكافآت نقدية وغير نقدية للحفاظ على الموظفين بدوافع جوهرية وخارجية و يؤكد الباحثون أن الدافع الجوهري هو سابقة ابتكار المنظمة وجودة الخدمة، بالإضافة إلى ذلك يشارك هؤلاء القادة في سلسلة من الأنشطة المتعلقة بإنشاء والحفاظ على ثقافة داعمة للغاية تعزز إدارة التغيير وتحصل على قبول من أصحاب المصلحة وبالتالي فإنها تعزز الابتكار التنظيمي، علاوة على ذلك و نظرًا لأن القادة التحويلين يتمتعون بسلوكيات جذابة فإنهم يزيدون من الالتزام بين الفرق ويعززون هوية الفريق، وينتج عن ذلك ابتكار أفضل للفريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lale Gumusluoglu , Arzu Ilsev , **Transformational leadership, creativity, and organizational innovation**, Journal of Business Research , Vol 62, No 4, 2009, p 464.

<sup>2</sup> M. Birasnav et al, **The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain**, Tekhne Journal of Management Studies, Vol 11, No 2, 2013, P66.

### - الاعتبار الفردي و الابتكار التنظيمي

يُظهر القادة التحويليون الاهتمام والتعاطف والدعم للأتباع ، مما قد يساعدهم في التغلب على الخوف من تحدي الوضع الراهن، مما يؤدي إلى مستوى أعلى من الابتكار التنظيمي.

كما ان المستويات العالية من التحفيز وتقدير الذات التي تولدها القيادة التحويلية ستفيد الابتكار التنظيمي فالاعتبار الفردي هو مكافأة من قادة التحول إلى الأتباع<sup>1</sup>.

والقادة التحويليين الذين يستخدمون الإعتبار الفردي هم أكثر عرضة لتحسين الإبتكار في المؤسسات من خلال تحفيز الأتباع، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والقادة التحويليين الذين يستخدمون التحفيز الفكري قادرون على تحفيز أتباعهم للتفكير في المشاكل القديمة بطريقة جديدة، وهذا من شأنه أن يعزز عملية الإبتكار، وأيضاً القادة التحويليين الذين يشرفون، ويقدمون الإستشارات، ويديرون أتباعهم، يمكنهم تعزيز مهاراتهم وتشجيعهم على محاولة أساليب جديدة في عملية الإبتكار، يعني أن القيادة التحويلية يمكن أن تخلق بيئات لتمكين ودعم الإبتكار<sup>2</sup>.

### - الاستشارة الفكرية و الابتكار التنظيمي

تعتبر خصائص القائد وأسلوبه القيادي من المحددات الرئيسية للسلوك المبتكر في المنظمات، كشفت الأديبات أن أسلوب القيادة التحويلية من المرجح أن تشجع الابتكار التنظيمي أكثر من اي أسلوب.

تزيد القيادة التحويلية أيضاً من الكفاءة الذاتية، وتثير الحافز الداخلي، وتساهم في التمكين النفسي للموظف كما تؤثر القيادة التحويلية على مواقف التابعين بشكل متفائل وتخلق نظرة إيجابية عامة وترفع توقعات أداء التابعين وتحول قيمهم الشخصية ومفاهيمهم الذاتية وتنقلهم إلى مستوى أعلى من الاحتياجات والتطلعات و القادة التحويليون على استعداد لتكوين مجموعات وتزويدهم بالقوة والقيادة ودورة تدريبية لهم لاتخاذ إجراءات التقدم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Hong Hu, Qinxuan Gu and Jixiang Chen, **How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?**, Nankai Business Review International, China, Vol 04 , No 0 2, 2013,PP 150,151.

<sup>2</sup> سوسن الحسيني، إبراهيم البتاجي، القيادة التحويلية و الإبتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العال العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، العراق، 2016، ص 09.

<sup>3</sup> Sadia Arif, Aman Akram, **Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation**, Seisense Journal of Management Vol 01, No 3, 2018, P61.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق عرضه في الفصل من ادبيات نظرية متعلقة بالقيادة التحويلية والابتكار التنظيمي نخلص الى ان القيادة التحويلية والمكونة من اربعة أبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التأثير الالهامي، الاعتبار الفردي) من اهم الاساليب التي تعمل على ادارة التغيير بشكل الايجابي داخل المؤسسة، فهي تسعى من خلال القائد التحويلي وهذا لما يحمله من صفات وقوة شخصية متميزة ومهارات عالية الى التأثير في المرؤوسين وتنمية قدراتهم لتشجيع طرح الافكار الغير مألوفة واستخدامها للوصول الى اداء غير متوقع ما يحدث نوع من التميز داخل وخارج المؤسسة.

ويعتبر الابتكار التنظيمي من اهم انواع الابتكار فهو يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لما يقدمه من اساليب وطرق جديدة وغير مألوفة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، فهو يعمل على تطبيق الافكار الغير مألوفة و المميّزة داخل المؤسسة.

كما وجدنا ان للقيادة التحويلية مساهمة ودور كبير في احداث الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة من خلال ما تمتلكه من خصائص و مميزات سلوكية من قوة شخصية وكاريزما التي يتأثر بها المرؤوسين ويجعلونها نموذجاً وقدوة يحتذى به في جميع السلوكيات وخاصة الابتكارية منها، وتحفيز فكري عن طريق توفير بيئة مشجعة على ابتكار حلول غير عادية للمشكلات التي تواجه المؤسسة اثناء العمل، بالإضافة الى الاعتبار الفردي الذي يتم من خلاله الاهتمام باحتياجات المرؤوسين والعمل على تلبية رغباتهم كل على حدى بهدف الوصول الى اداء متميز وغير متوقع .

## الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية  
والابتكار التنظيمي

## تمهيد

يهدف هذا الفصل الى استعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أو الابتكار التنظيمي أو كليهما معاذ. والهدف من ذلك هو الاستفادة منها في معرفة المنهج المتبع، وأداة جمع البيانات، بالإضافة الى أدوات القياس المستعملة و الاطلاع على النتائج المتوصل اليها من قبل هاته الدراسات. وقد قسم هذا الفصل الى مبحثين: المبحث الاول تناول الدراسات السابقة بالعربية والاجنبية التي تطرقت إلى متغيري الدراسة القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان مقارنة للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لإبراز أوجه الإتفاق و الإختلاف واهم ما ميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنتناول الدراسات السابقة العربية والتي لها علاقة بإحدى متغيري دراستنا وقد رتبت زمنيا من الاحداث الى الاقدم.

## المطلب الاول: الدراسات السابقة العربية

**1-دراسة (جلال نافل شيخ العيد، اشرف عبد العزيز سلامة، اشرف سليمان الصوفي، 2021) بعنوان القيادة التحويلية و دورها في تعزيز الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية<sup>1</sup>.**

يهدف البحث إلى الكشف عن القيادة التحويلية و دورها في تعزيز الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية وتحديدا بقطاع غزة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستمارة كأداة للحصول على البيانات.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

- مستوى الابداع الاداري ايضا مرتفع .

- وجود علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية.

**2-دراسة (أحلام بوفناز، الهام بوغليطة، 2021 ) أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين<sup>2</sup>.**

الدراسة تطرقت الى أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

وقد اعتمدت الدراسة أساسا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وكان الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة بتوزيعه على مجتمع الدراسة و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد القيادة التحويلية من بين أهم الأنماط القيادية الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والمفكرين نظرا لكونها تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتضمن تطورها وبقاءها بالاستناد على المعايير الأخلاقية وبناء جسور الثقة والاحترام مع المرؤوسين وتحفيزهم واستشارة جهودهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات .

<sup>1</sup> جلال نافل شيخ العيد، اشرف عبد العزيز سلامة، اشرف سليمان الصوفي، القيادة التحويلية و دورها في تعزيز الابداع الاداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم والاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 14، ع 01، 2021.

<sup>2</sup> احلام بوفناز، الهام بوغليطة، اثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، المجلد 11 ع 02، 2021.

- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات الكلية محل الدراسة مرتفع، حيث أظهرت الدراسة أن كل أبعادها كانت تمارس بمستوى مرتفع تبعا لآراء مجتمع الدراسة، وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % حيث تؤثر معنويا وعكسيا على التهكم التنظيمي.

- أن تطبيق قادة الكلية لنمط القيادة التحويلية يساهم في تخفيض التهكم التنظيمي بين العاملين .

### 3- (دوح التجاني، 2020) بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي بجامعة غرداية<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة(جامعة غرداية) وإيجاد العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية و ابعاد الابداع التنظيمي ومعرفة الطرق و الاساليب التي تؤدي الى تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و اعتمد على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فمنها:

- ان المؤسسة محل الدراسة لها قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، ثم الاعتبار الفردي واخيرا الاستشارة الفكرية وهذا انطلاقا من اجابات العينة التي كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الابعاد.

- كما توجد ايضا علاقة ارتباط قوية جوهرية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع الابداع التنظيمي بمختلف ابعاده.

- كما توصلت الى ان القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير على الابداع التنظيمي .

<sup>1</sup> دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة و تسيير مؤسسات، الجزائر، 2020.

4- (نحلة طه محبوب، اشراقه عبد الله محمد شيخ ادريس، 2019) بعنوان دور ابعاد القيادة التحويلية في

تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس و الاداريين بجامعة الرباط الوطني<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الإستراتيجية في جامعة الرباط الوطني بالسودان ،وقد إعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستمارة هي الأداة المستخدمة للحصول وجمع البيانات للإجابة على الفرضيات المطروحة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- وجود إرتباط قوي بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطط الإستراتيجية في الجامعة محل الدراسة.

5-دراسة ( امال يوب ،يوسف راضية، 2019 ) تحت عنوان واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات

الجامعية من وجهة نظر اساتذة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر اساتذة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة، حيث تعتبر الجامعات من المؤسسات التي يتوقف نجاحها على مدى وضوح رؤيتها و فلسفتها في نظام التعليم وتحقيق الاهداف و تطوير مناهجه و اساليبه و ما يحتاجه من امكانيات مادية وبشرية والى قيادة واعية و رشيدة التي تساهم في ادارة العملية والعلمية، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات .

اما بالنسبة للنتائج المتوصل اليه:

- فقد بلغ المتوسط لحسابي لتطبيق القيادة التحويلية ككل الى 3.71 بدرجة مرتفعة و هذا يعني ان غالبية هيئة التدريس يتأثرون بشكل اساس بشخصية القائد.

<sup>1</sup> نخلة طه محبوب، اشراقه عبد الله محمد شيخ ادريس، دور ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس و الاداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد03، ع 03، جامعة ميلة، 2019.

<sup>2</sup> امال يوب، يوسف راضية، واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية (من وجهة نظر اساتذة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة)، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية و الادارية، جامعة جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، مجلد 02، ع 01، 2019 .

6- دراسة (علي ضبيان الرشيدى، 2018) بعنوان القيادة التحويلية و علاقتها الابداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض<sup>1</sup>.

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما القيادة التحويلية والابداع التنظيمي مع معرفة مدى تطبيق القيادة التحويلية و تأثيرها على الابداع التنظيمي في الجامعات الحكومية و الاهلية السعودية حيث مثلت الاستمارة الأداة الرئيسية .

ومن ابرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- وجود ممارسة قوية لأبعاد للقيادة التحويلية،
- وان الابداع التنظيمي بجميع ابعاده يمارس بشكل متوسط.
- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين و الحفاظ عليهم
- ممارسة الابداع تعزى الى نوع و ملكية الجامعة و التخصص و الخبرة في العمل الجامعي.
- وجود تأثير فعال دال احصائيا عند مستوى الدلة (0.05) فاقل بين ممارسة القيادة التحويلية و تنمية القادة للأكاديميين للإبداع التنظيمي.

7-دراسة (يحي عبد الله محمد الجبري،2018) بعنوان درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود<sup>2</sup>.

هدف هذا البحث للكشف عن درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- أن رؤساء الاقسام العلمية يمارسون ابعاد القيادة التحويلية بشكل متوسط.
- ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) متوافرة لدى رؤساء الاقسام العلمية بكلية التربية بدرجة متوسطة .

8-دراسة (امين وادي، 2017) بعنوان مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها بجامعة عنابة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي ضبيان الرشيدى ،القيادة التحويلية و علاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية و الاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد 33، ع 71، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018 .

<sup>2</sup> يحي عبد الله محمد الجبري، درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 07، ع 03، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها حيث كانت الدراسة الميدانية بجامعة عنابة، ولتحقيق اهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث بتصميم استمارة لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة ومنها معامل الصدق و الثبات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- ان درجة ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفض من وجهة نظر هيئة التدريس
- كما ان درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة.

### 9-دراسة (ابن عوده المعاني، 2013)<sup>2</sup> بعنوان أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الاردنية لدى الموظفين فيها. حيث كان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المتبع في الدراسة، و الاستبانة هي اداة جمع المعلومات، واعتمد في تحليل بياناتها على : التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار t وكان من أهم نتائجها:

- تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية .
- أظهرت الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمت دراستها لدى القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية بمستويات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية (الجاذبية القيادية، وتمكين العاملين، والتحفيز الملهم، والاهتمام الفردي، والاستشارة الفكرية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية.

<sup>1</sup> امين وادي، مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها (دراسة ميدانية جامعة عنابة)، مجلة أفق للعلوم، المجلد 2، ع07، جامعة الجلفة، 2017 .

<sup>2</sup> ابن عوده المعاني، اثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 09، ع 02، جامعة الاردن، 2013 .

### 10-دراسة ( احمد مُجَّد بدح، 2013) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الاردن<sup>1</sup> :

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات: واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة

- أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً .

- هناك علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان.

### 11- دراسة ( تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، 2019) بعنوان تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير<sup>2</sup> .

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق من مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير، ولتحقيق ذلك أسقطت هذه الدراسة على البنوك التجارية الجزائرية و مثلت الإستمارة الاداة لجمع المعلومات.

وقد توصل البحث من خلال وتحليل آراء العاملين عبر الاستبيان على :

- عدم وجود علاقة قوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي و الابتكارات التنظيمية في البنوك
- عدم وجود علاقة قوية بين عمليات ادارة المعرفة و الابتكارات التنظيمية في البنوك
- وجود علاقة تأثير بين عمليات ادارة المعرفة و سعي البنوك الى التكيف مع المتغيرات التنظيمية في البيئة المصرفية.

<sup>1</sup> احمد مُجَّد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الاردن، المجلة الدولية للابحاث التربوية ، ع 03، جامعة الامارات العربية المتحدة، 2013 .

<sup>2</sup> تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير، المجلة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 27، ع 02، الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية غزة ، 2019.

12- دراسة (حداد امنة، تيفاني بوفاتح كلتومة، 2021) بعنوان تطبيق المسؤولية الاجتماعية على راس

المال المعرفي لتعزيز الابتكار التنظيمي<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى تأثير الراس المال المعرفي على الابتكار التنظيمي بالمجمع الصناعي شي علي لولاية سيدي بلعباس، وذلك بتطبيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات على الموارد المعرفية للمجمع ومثلت الاستمارة الاداة لجمع المعلومات.

وقد خلصت الدراسة من خلال وتحليل آراء الموظفين عبر الاستبيان الى النتائج التالية :

- عدم وجود علاقة تأثيرية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية على راس المال الهيكلي و الزبوني و تحقيق الابتكار التنظيمي.

- وان الدراسة لم تؤكد وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية على الراس المال البشري لتعزيز الابتكار التنظيمي.

13- ( دراسة كنده علي ديب، علي البهلول، 2018) تطبيق المسؤولية الاجتماعية على راس المال المعرفي لتعزيز الابتكار التنظيمي<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات .  
ومن أهم النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة و التشريعات.

- انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين.

- يوجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي و الابتكار التنظيمي لدى العاملين حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين 0.988 وهو ما يدل على علاقة طردية و قوية جدا بينهما.

<sup>1</sup> حداد امنة، تيفاني بوفاتح كلتومة، تطبيق المسؤولية الاجتماعية على راس المال المعرفي لتعزيز الابتكار التنظيمي (دراسة ميدانية مجمع شيعلي)، مجلة دفاتر (Les cahiers) du mecas، المجلد 17، ع 01، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2021.

<sup>2</sup> كنده علي ديب، علي البهلول، دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 40، ع 01، اللاذقية، سورية، 2018.

14- (دراسة محمود سيد علي ابو سيف، 2016) بعنوان راس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا بمصر<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة راس المال الفكري بالابتكار التنظيمي بجامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج:

- مستوى رأس المال الفكري و أبعاده جاء متوسطا.
- مستوى الابتكار التنظيمي بالجامعة محل الدراسة متوسطا.
- يوجد علاقة ايجابية بين راس المال الفكري و ابعاده بالابتكار التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة في رؤيتهم لمستوى الابتكار تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، الخبرة الوظيفية، الحالة الوظيفية).
- توجد هناك فروق تعزى لمتغير الحالة الوظيفية لصالح المعنيين رسميا بالجامعة .

15- (دراسة هادي خليل إسماعيل ، كرين مصطفى خالد ، 2020) بعنوان دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي<sup>2</sup>

سعت الدراسة إلى الكشف عن دور الاحتكام للمكانة ببعديها (الهيبية الخارجية المدركة ،والاحترام الداخلي المدرك) في تحقيق الابتكار التنظيمي بجامعة دهوك وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دهوك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت الاستمارة الاداة الخاصة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقات معنوية موجبة بين الإحتكام وان الاحتكام للمكانة يؤثر في الابتكار التنظيمي بحكمه متغير مستقل.

<sup>1</sup> محمود سيد علي ابو سيف، راس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا بمصر، مجلة كلية التربية، ع 96، جامعة المنصورة، مصر 2016.

<sup>2</sup> هادي خليل إسماعيل، كرين مصطفى خالد، دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصادية للدراسات الاقتصادية والادارية و المالية، المجلد 12، ع02، جامعة بابل كلية الادارة و الاقتصاد، العراق، 2020.

16- (دراسة سعد علي العنزي، عامر علي العطوي ، 2016) بعنوان العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة و الابتكار التنظيمي<sup>1</sup>:

كشفت هاته الدراسة عن العلاقة بين أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي ومستوى توافر الأبعاد الثلاثة للطاقة التنظيمية المنتجة لدى العينة المكونة من ثمان جامعات حكومية عراقية، وتم توزيع استبانة على عدد من عمداء الكليات ومعاوني العميد ورؤساء الأقسام .  
وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج:

- وجود مستوى معتدلاً من الطاقة العاطفية والطاقة السلوكية لدى العينة.
- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي.
- مستوى الابتكار التنظيمي لدى افراد عينة المبحوثة كان منخفضاً نسبياً.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة و الابتكار التنظيمي، بحث مستل من اطروحة دكتوراه بعنوان (ادارة قوى التناقض لتحقيق الاداء المنظمي المستدام ، 2016 ، جامعة بغداد) للباحث الثاني.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية :

1- دراسة (2015, Surya Rashmi Rawat) اثر القيادة التحويلية والابتكار على معنويات العاملين وتحفيزهم<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على معنويات العاملين وتحفيزهم، و العوامل المختلفة التي يتم من خلالها التحول إلى نمط القيادة التحويلية، ويهدف تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على دراسة استقصائية شملت عمال شركات (بيون) بالهند. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

-تنفيذ التغيير في ثقافة المؤسسة يؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الانتاجية.

- الجنس له تأثير كبير في تنفيذ القيادة التحويلية مقارنة بالعوامل الأخرى.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومعنويات ودوافع العاملين.

2- دراسة (2022, Basil Mahmud Ali Defalla , Yap Voon Choong) بعنوان اثر أسلوب

القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي على أداء الشركة في المملكة العربية السعودية<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر اسلوب القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي على اداء الشركات في قطاعات الاعمال المختلفة في المملكة العربية السعودية، و اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدمت اداة الاستبيان، وطبقت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS لفحص تأثير القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي على اداء الشركات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- للقيادة التحويلية أهمية كبيرة من حيث التحفيز والتشجيع وانطباع لدى المتابعين وان القائد الذي يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة يترك أثراً قوياً.

- تدعم القيادة التحويلية أيضا الابتكار التنظيمي مما يحسن أداء الموظفين وبالتالي أداء الشركات.

<sup>1</sup> Surya Rashmi Rawat, The **mpact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Association for Education and Environment ,Vol 8, N<sup>o</sup> 6, 2015.

<sup>2</sup> Basil Mahmud Ali Defalla, Yap Voon Choon, **Impact Of Transformational Leadership Style, Organizational Innovation On Company Performance In Saudi Arabia**, Webology , Vol 19, N<sup>o</sup> 02, 2022.

3- دراسة ( Jawaria Nasir, Rashidah M. Ibrahim , 2022 ) بعنوان آثار القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي وضغوط العمل والإبداع على أداء الموظف في الشركات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين ضغوطات العمل والعوائق والتحديات، والابتكار التنظيمي والقيادة التحويلية، وإبداع الموظف وتأثيرها على الأداء العام للموظفين من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وسعت الى اثبات ما إذا كان هناك ارتباط بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، والقضايا النفسية مثل ضغوط العوائق والتحدي، إبداع وأداء الموظف، حيث اظهرت نتائج هذه الدراسة:

- أن ضغوط العمل والتحدي، والقيادة التحويلية، وإبداع الموظف جميعها لها آثار إيجابية وهامة على أداء الموظف

4-دراسة (Mozhdeh Mokhber, Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail 2015 ) بعنوان:

تأثير القيادة التحويلية و مكوناتها على الابتكار التنظيمي<sup>2</sup>.

كانت هذه الدراسة بعنوان تأثير القيادة التحويلية و مكوناتها على الابتكار التنظيمي، واثبات العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي على المستوى التنظيمي، مع التركيز على العلاقة بين كل مكون والابتكار التنظيمي. شارك في هذا البحث عينة من 219 مديرًا من 63 شركة من أكبر 100 شركة إيرانية. حيث كانت نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

- أن من بين خمسة مكونات للقيادة التحويلية (أي التأثير المثالي، الكاريزما، والدافع الملهم ، والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي) ليست لها تأثير باستثناء بعض منها (الكاريزما ، والدافع الملهم ، والتحفيز الفكري) إيجابية المتعلقة بالابتكار التنظيمي.

<sup>1</sup> Jawaria Nasir, Rashidah M. Ibrahim. **The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMES**, Frontiers in Psychology, Vol 13, 2022 .

<sup>2</sup> Mozhdeh Mokhber, Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail, Amin Vakilbashi, **Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol 08, No. 2, April 2015

5-دراسة (Hsi-Chi Hsiao , Jen-Chia Chang 2011 ) بعنوان دور التعلم التنظيمي في القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي<sup>1</sup> .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، و الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي ودراسة ما إذا كان التعلم التنظيمي هو الدور الوسيط بين علاقتهما تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار النموذج ،حيث تكونت عينة البحث من (330) معلماً مسؤولين عن الإدارة في المدارس الثانوية.

نتائج هذه الدراسة كانت :

- أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لهما تأثير إيجابي كبير في العلاقة على الابتكار التنظيمي.

- هناك تأثيراً كبيراً على دور الوساطة لمتغير التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي.

6- دراسة (Muhammad Majid Khan, Aisha Sarwar, and all 2014 ) بعنوان اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في صناعة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان<sup>2</sup> .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى ارتباط الابتكار التنظيمي بالقيادة التحويلية من خلال إبداع الموظف كوسيط، باستخدام عينة من 250 بما في ذلك المشرفين ومرؤوسيه من صناعة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان، تم تحليل البيانات باستخدام SPSS و AMOS.

وقد كانت نتائج هذه الدراسة:

- تؤكد العلاقة القوية بين أسلوب القيادة التحويلية وإبداع الموظف و الابتكار التنظيمي مع بعضها البعض .

<sup>1</sup>Hsi-Chi Hsiao Jen-Chia Chang, **The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation**, Asia Pacific Education Review (APER), No 02, (2011).

<sup>2</sup> Muhammad Majid Khan, Aisha Sarwar, and all, **Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation in Telecommunication Industry in Pakistanits**, Asian Journal of Business Management), Vol 6, No 03, 2015.

7- دراسة ( 2016, Lu Chen, Wei Zheng, and all ) بعنوان القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي والابتكار التنظيمي<sup>1</sup> .

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي والابتكار التنظيمي حيث توسط كل من رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي . شملت عينة الدراسة 167 من الشركات العاملة في تطوير صناعة التكنولوجيا والخدمات والابتكار (Chengdu Modern Industrial Park) في تشنغدو بالصين ، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقات المفترضة، توصلت نتائج الدراسة الى:

-توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

- توجد علاقة ايجابية اي ان القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار و رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي .

8- دراسة ( 2020 Mohsin Shafi, Zoya b, Zheng Lei, and all ) بعنوان اثر القيادة التحويلية على الابداع الوظيفي الدور الوسيط التحفيز الداخلي<sup>2</sup> .

تناولت الدراسة تأثير القيادة التحويلية في إبداع الموظف الذي يؤدي إلى الابتكار التنظيمي وتقييم الدور الوسيط للحافز الداخلي بين القيادة التحويلية والمفوضية الأوروبية، تم جمع البيانات من 164 من مشرفين وموظفين من 31 شركة برمجيات باكستانية.

تشير نتائج الدراسة إلى:

- أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي (باستثناء الاعتبار الفردي) ، حيث يعزز أسلوب القيادة هذا الإبداع والابتكار

- تُظهر هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظف

- إن الاعتبارات الفردية لم تؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظف .

- التحفيز الملهم هو عامل رئيسي لتعزيز وتشجيع إبداع الموظف .

<sup>1</sup> Lu Chen, Wei Zheng, and all, **Transformational leadership, social capital and organizational innovation**, Leadership & Organization Development Journal, Vol 37, No 07, 2016 .

<sup>2</sup> Mohsin Shafi a, Zoya b, Zheng Lei, and all, **The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation**, Asia Pacific Management Review Journal, V 25, No 03, 2019 .

9- دراسة ( Ali Noruzy, Vahid Majazi Dalfardi, and all 2013 ) بعنوان العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي<sup>1</sup> .

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي بين شركات التصنيع الإيرانية، تم اختيار 280 مديرًا من كبار المديرين التنفيذيين والإداريين من بين 106 شركة تضم أكثر من 50 موظفًا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. تم الحصول على النتائج التالية:

- أثرت القيادة التحويلية بشكل مباشر على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. أثر التعلم التنظيمي بشكل مباشر وإيجابي على إدارة المعرفة لشركات التصنيع.
- أثرت القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي لشركات التصنيع كما أثر التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بشكل مباشر على الابتكار التنظيمي،
- أثر التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي بشكل مباشر على الأداء التنظيمي بين شركات التصنيع نفسه .
- أثرت القيادة التحويلية بشكل إيجابي وغير مباشر على الابتكار التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

- إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يتأثران الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر بالابتكار التنظيمي.

10- دراسة ( Eka Listiani Kartono , Innocentius Bernarto , and all 2021 ) بعنوان القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: التفاعل التآزري الموجه نحو الهدف الدور الوسيط<sup>2</sup> .

تناولت الدراسة العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي من خلال التفاعل التآزري الموجه نحو المهام والتعاون التآزري الموجه نحو الهدف كمتغير وسيط، حيث كانت اداة جمع البيانات من خلال الاستبيانات الإلكترونية ، و كانت العينة عبارة عن جميع شركات التأمين العام في إندونيسيا. شملت 72 مستجيبًا يمثلون 72 شركة تأمين عامة كانت تعمل بنشاط في إندونيسيا في عام 2021. تم تحليل استجابات المسح باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) في المربع الصغرى الجزئي.

<sup>1</sup> Ali Noruzy, Vahid Majazi Dalfardi, and all, **Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms**, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol 64, No 8-5, 2013 .

<sup>2</sup> Eka Listiani KARTONO , Innocentius BERNARTO, and all, **Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Role of Goal-Oriented Synergistic Interaction**, Journal of Asian Finance Economics and Business, Vol 08, N° 06, 2021.

توصلت نتائج هذه الدراسة:

- أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي.
- أدى التفاعل التآزري الموجه نحو الهدف إلى التوسط بشكل إيجابي في تأثير القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي
- كما كان للتفاعل التآزري الموجه نحو الهدف تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.

## المبحث الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

في هذا المبحث سنقوم بمقارنة الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها العربية وكذلك الاجنبية وفق التسلسل الزمني من الاحداث الى الاقدم وشملت الفترة بين (2022 الى 2011)، وقد حاولنا اختيار هذه الدراسات وفقاً لعلاقتها مع متغيرات دراستنا الحالية وان اتفقت في بعض الجوانب و اختلفت في بعضها وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال اوجه التشابه و الاختلاف وكذا مدى الاستفادة من هاته الدراسات .

## المطلب الاول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

في هذا المطلب سنتطرق من خلاله الى اوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة التي تم عرضها و دراستنا الحالية كما يلي:

## 1- من حيث الاهمية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي كضرورة حتمية لتطوير الادارة والقيادة داخل المؤسسات، كما ان هناك بعض الدراسات قامت بإيجاد علاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الهامة والمؤثرة في العملية الادارية.

## 2- المنهج المتبع

اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في إتباعها للمنهج الوصفي التحليلي وبعتماد أسلوب دراسة الحالة.

## 3- متغيرات الدراسة

اتفقت مجمل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية انها تناولت أحد متغيري الدراسة إما القيادة التحويلية او الابتكار التنظيمي، واكثر الدراسات السابقة اتفاقاً مع الدراسة الحالية والتي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي هي دراستي كل من :

- Mozhdeh Mokhber ,Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail).
- ( Muhammad Majid Khan , Aisha Sarwar).

## 4- اداة تحليل البيانات

تشابهت كل الدراسات مع الدراسة الحالية في تحليلها للبيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي الـ

SPSS باستثناء الدراسات التالية:

- ( Hsi-Chi Hsiao , Jen-Chia Chang)
- (Jawaria Nasir, Rashidah M. Ibrahim )
- (Lu Chen, Wei Zhen)
- ( Ali Noruzy, Vahid Majazi DalfardI
- ( Muhammad Majid Khan, Aisha Sarwar)

التي استخدمت بالإضافة الى البرنامج الاحصائي SPSS نمذجة المعادلة الهيكلية AMOS.

5- مجتمع وعينة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أن أغلبها اعتمدت على عينات من مؤسسة واحدة باستثناء الدراسات الاجنبية التي في مجملها اعتمدت على عينة مكونة من مجموعة من المؤسسات.

6- اداة جمع البيانات

تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت نفس الوسيلة لجمع البيانات وهي الاستمارة.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

سنعرض وفق الجدول التالي اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها

الجدول رقم (02-01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت هذه الدراسات في بيئة وطنية تمثلت في ( غرداية، قالمة، عنابة، تلمسان، ادرار) اما العربية في (العربية السعودية، المغرب، فلسطين، سورية، مصر، العراق) اما الاجنبية (اندونيسيا، ايران، باكستان، تاوان).	هذه الدراسة وطنية محلية حيث تمت على مستوى ولاية الوادي بالجزائر
فترة الدراسة	- كانت فترات الدراسة بين 2011 و 2022	انجزت الدراسة الحالية في فترة زمنية 2023-2021
الهدف	ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين فمثلا - (دراسة دوح التجاني) و دراسة (علي ضبيان الرشيدى) ربطت متغير القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي. - دراسة (نحلة طه محبوب) ربطت متغير القيادة التحويلية بالخطط استراتيجية. -دراسة (تيقاوي العربي) ربطت عمليات ادارة المعرفة بالابتكارات التنظيمية. - دراسة (كنده علي ديب) ربطت عناصر المنظمة المتعلمة بالابتكار التنظيمي.	تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي -

<p>- دراسة (Mohsin Shafia, and all) القيادة التحويلية في إبداع الموظف الذي يؤدي إلى الابتكار التنظيمي باستخدام التحفيز الداخلي كوسيط.</p> <p>- دراسة (Lu Chen, Wei Zheng) القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي والابتكار التنظيمي حيث كان رأس المال الاجتماعي المتغير الوسيط.</p> <p>- دراسة (Vahid Majazi Ali Noruzy Dalfardi, and all) درست العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي.</p>	
<p>تمثلت عينة الدراسة الحالية في 144 من موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي</p>	<p>ركزت الدراسات السابقة على عينة عشوائية كانت من اساتذة و موظفين وعمال .</p>
<p>تم الاعتماد في الدراسة الحالية على البرنامج الاحصائي spss</p>	<p>اداة التحليل الاحصائي (Eka Listiani Kartono , Innocentius Bernarto ) التي استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية Amos .</p>
<p>في هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التالية : التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي .</p> <p>بالنسبة للمتغير المستقل القيادة التحويلية أما متغير الابتكار التنظيمي فقسمت إلى : الابتكار الاداري، الابتكار التكنولوجي.</p>	<p>اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كل منها.</p>
<p>اما في دراستنا الحالية فكانت احد مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وهي</p>	<p>تنوعت اماكن الدراسة فمنها من استهدف قطاعات خاصة و عامة سواء كانت خدمية او انتاجية</p>

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي		
-------------------------------	--	--

المصدر: من اعداد الطالبة

### المطلب الثالث : اهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استنادا الى ما سبق ذكره من اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تبين لنا أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول متغيري الدراسة مُجتمعين، وهو ما يدل على ندرة الدراسات المشابهة لها في البيئة المحلية الجزائرية فضلاً عن العربية، هذا ما ميز الدراسة كونها تناولت موضوعاً جديداً وهو ( قياس اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي ) ضمن المواضيع الجديدة في أدبيات إدارة الأعمال و ادارة المنظمات والسلوك التنظيمي. كما أن بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون أبعاد المتغيرين المدروسين فهي تميزت بتناول اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي دون استخدام المتغير الوسيط كما جاء في الدراسات السابقة خاصة الاجنبية منها.

كما استفادت هذه الدراسة من أدبيات الدراسات السابقة وخبرات الباحثين السابقين الذين تناولوا مفردات الدراسة الحالية مما يميزها ويدعمها، لذا تأتي هذه الدراسة للإجابة على اشكالية هل تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة ( التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي) في الابتكار التنظيمي بذلك لتكمل مسار الدراسات السابقة للوصول لأفضل النتائج والتوصيات.

كما سعت الدراسة الحالية إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي التي غفلت عنها معظم الدراسات السابقة حيث يوجد العديد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، و بين القيادة التحويلية والراس المال الاجتماعي والابتكار التنظيمي، التعلم التنظيمي و القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

أما الشيء الغامض هو ايجاد العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي، وهل توجد علاقة مباشرة بينهما ؟ فالجانب التطبيقي لهذه الدراسة هو من سيجيب على ذلك

## خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية والتي تناولت احد متغيري الدراسة ( القيادة التحويلية، الابتكار التنظيمي) او المتغيرين معا، حيث تم تحليل نتائجها ومقارنتها مع الدراسة الحالية وهذا لغرض معرفة الاضافة التي قدمتها هاته الدراسة، كما كانت هاته الدراسات السابقة بمثابة الدليل الذي ساعدنا في بناء الشق النظري وكذلك والجزء التطبيقي من حيث المنهج المتبع، العينة، واختيار الادوات المستخدمة وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

### الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الجزء النظري للأدبيات النظرية للدراسة و الدراسات السابقة باختلاف بيئتها العربية والاجنبية و بغرض توطيد الدراسة النظرية، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى جامعة الشهيد حمه لخضر من اجل اظهار اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي، من خلال التطرق الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعرف على المنهج المتبع في الدراسة والعينة المستهدفة وكذلك الادوات والبرنامج الاحصائي المستخدم في تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات الموضوعية و عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها بغية معرفة مدى توافر ممارسة القيادة التحويلية للابتكار التنظيمي وتبيان علاقة الارتباط واثار القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي من خلال ابعادها بالإضافة الى هل توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى المتغيرات الشخصية وفي الاخير الوصول الى نتائج ومناقشتها و الخروج بتوصيات التوصيات يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: الاحصائيات الوصفية وتحليل متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: التحليل القياسي لفرضيات الدراسة

المبحث الرابع: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

## المبحث الاول : الاجراءات المنهجية للدراسة

بعد التطرق للأطر الأدبية لموضوع الدراسة في الجانب النظري، سنقوم فيما يأتي بإسقاط تلك المفاهيم ضمن أسلوب قياسي يهدف الى التعرف على العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة.

## المطلب الاول : المنهج المتبع في الدراسة

اولا: منهج الدراسة:

قبل القيام باي بحث علمي منظم لابد من الإعتماد على منهج معين كإتباع منهجية للتوصل الى نتائج علمية موضوعية ودقيقة إذ تعتبر خطوة تحديد منهج الدراسة من بين الخطوات الحساسة في البحث والتي تحكم على مصداقية نتائج البحث من خلالها، وذلك عبر تحديده ليس في منتصف البحث أو آخره بل في بدايته، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه<sup>1</sup>.

وعلى ضوء طبيعة اشكالية الدراسة المطروحة وبغية تحقيق اهداف الدراسة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر اكثر المناهج تماشيا و ملائمة لطبيعة هاته الدراسة .

## 1- المنهج الوصفي التحليلي:

وهو منهج يقوم على دراسة الأحداث والظواهر والوقائع كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا بالتطرق الى خصائصها النوعية والكمية، وتقديم تصورا لما ينبغي ان يبين عليه الحدث او الواقعة، وفقا لقيم ومعايير مستخلصة من الدراسة ذاتها، واقتراح خطوات و اساليب لحدوث او عدم حدوث الظاهرة<sup>2</sup>.

فالمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وانما يعتمد الى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين.

ابعادها المختلفة من اجل تفسيرها و الوصول الى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره، و يعرف بانه " كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها و تفسيرها"<sup>3</sup>.

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من المناهج التي تعتمد على التحليل، وأقرب المناهج التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 11.

<sup>2</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، سورية، 2012، ص 41.

<sup>3</sup> صالح بن حمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010، ص 175.

## 2- طرق جمع المعلومات:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على مصدرين من جمع للمعلومات وهي كالتالي:

## 1.2- المصادر الثانوية:

وتتمثل هذه المصادر في المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من خلال المراجع العربية و الاجنبية المتمثلة في الكتب و المقالات والاطروحات ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة الى الولوج الى مواقع ومحركات البحث المختلفة وهذا من اجل الشق النظري من الدراسة.

## 2.2-المصادر الاولية:

وتتمثل في البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها من موظفي جامعة الوادي و جمعها وهذا من خلال تصميم الاستبانة وتفريغها باستخدام (Microsoft Exel) اضافة الى برنامج الاحصائي (Spss.V25).

## ثانيا: نموذج الدراسة:

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، و تعني المتغيرات المستقلة المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغيرات التابعة، أما المتغيرات التابعة فهي التي تحظى باهتمام كبير من الباحث فهدفه هو كشرح التغيير في المتغيرات التابعة أو التنبؤ بها<sup>1</sup>.

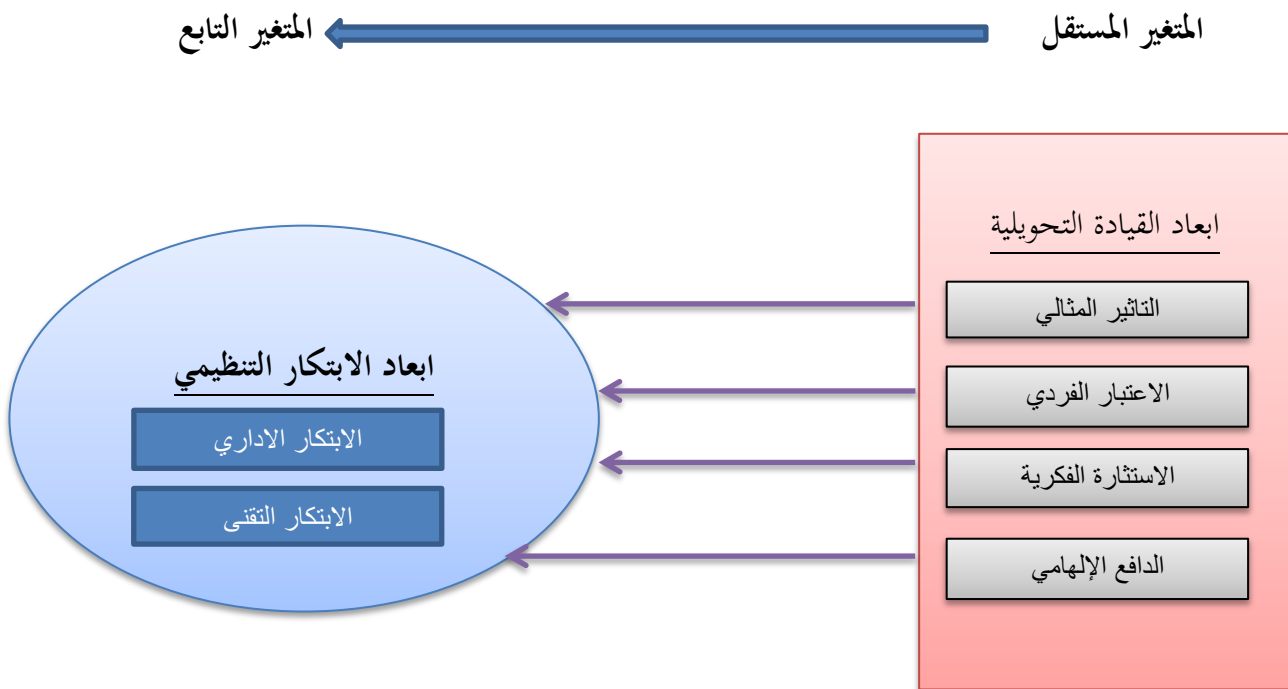
ولتحقيق اهداف الدراسة و معالجة الاشكالية المطروحة قمنا بوضع تصور او نموذج للدراسة، حيث اعتمدنا في تصميمه على المصادر ذات العلاقة بموضوع دراستنا، من الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات دراستنا ومن مكونات نموذج الدراسة ما يلي:

- ❖ المتغير المستقل : القيادة التحويلية.
- ❖ المتغير التابع : الابتكار التنظيمي.
- ❖ ابعاد المتغير المستقل: تتكون ابعاد المتغير المستقل من اربع (04) ابعاد وهي: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي.
- ❖ ابعاد المتغير التابع: تنقسم ابعاد المتغير التابع الى (02) بعدين وهما: الابتكار الاداري و الابتكار التقني
- ❖ البيانات الديموغرافية: كالجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية.

<sup>1</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2006، ص ص 139-142

و يمكن تمثيل نموذج الدراسة على النحو التالي:

شكل رقم (01)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاطار النظري

حيث سيكون علينا تفسير العلاقة القياسية رقم (01) ضمن النموذج الرياضي التالي:

$$(01) \dots\dots y = Ct + f(x1 + x2 + x3 + x4)$$

**Ct**: يمثل الثابت في علاقة المتغيرات المفسرة بالمتغير المراد التنبؤ به،

**X1**: ويمثل البعد الاول من المتغير المستقل (التأثير المثالي) ،

**X2**: ويمثل البعد الثاني من المتغير المستقل (الاعتبار الفردي)،

**X3**: ويمثل البعد الثالث من المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية)،

**X4**: ويمثل البعد الخامس من المتغير المستقل (الدافع الالهامي) ،

**Y** : وتمثل المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) والذي ينقسم بدوره الى بعدين.

y.1.1: الابتكار الإداري،

y.1.2: الابتكار التكنولوجي،

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

❖ القيادة التحويلية: ويقصد بها تلك القيادة المميزة بالقيم الاخلاقية، والتي لديها قدرة التأثير الايجابي في الموظفين لما يمتلكه من كريمة وجاذبية شخصية فهي تعمل على استشارتهم ودفعهم نحو تحويل اهتماماتهم الذاتية الى اعلى مستوى من الاداء لتحقيق الاهداف المشتركة.

✓ التأثير المثالي: وهو بناء الثقة المتبادلة بين المدير و الموظفين ، حيث يتسم القائد بالقوة والثقة بالنفس وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحته الذاتية كل هذه الصفات تجعله قدوة في نظر موظفيه ويتأثرون بسلوكياته و ممارساته مما يخلق جو من التعاون المشترك في تحقيق الاهداف.

✓ الاعتبار الفردي: يقصد به مراعاة المدير الفروق والاختلافات بين الموظفين والعمل على تلبية احتياجاتهم الفردية المختلفة كل حسب قدراته و امكانياته المادية و الفكرية ومساعدتهم في تطوير نقاط القوة لديهم.

✓ الاستشارة الفكرية: عمل المدير وقدرته على تحفيز فكر الموظفين من اجل مواجهة المشكلات وحلها بطرق ابتكارية والبحث دائما عن افكار جديدة لتصدي الى الصعوبات وفهم وتحليل المشكلات، كما يشجع القائد المقترحات والافكار المقدمة من طرف موظفيه.

✓ الدافع الالهامي: قدرة المدير على التأثير في موظفيه من خلال سلوكياته وتصرفاته التي تبين اهمية العمل و الثقة والوضوح في تحقيق الاهداف، مما يولد داخلهم روح الحماس والتفائل في العمل ما يشجع روح الفريق ويؤكد على اهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة.

✓ الابتكار التنظيمي: عبارة على عملية تطبيق افكار وطرائق وممارسات عمل جديدة مما يضيف قيمة الى المؤسسة

✓ الابتكار الإداري: ويقصد به الابتكار كل تجديد في اساليب العمل او احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة كابتكار سياسات جديدة في مجالات التعيين و المكافآت و الحوافز مما يساعد على تفعيل الاتصالات و تبادل المعرفة حتى تصبح المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا ذات مرونة عالية.

✓ الابتكار التكنولوجي: كل ابتكار متعلق بطريقة او اسلوب عمل جديد قائم على التكنولوجيا من شأنه احداث تغيير داخل المؤسسة وتحسين اجراءات العمل للوصول الى اداء متميز متجاوزا كل التوقعات.

## المطلب الثاني: ميدان الدراسة

اجريت الدراسة الميدانية في احد الجامعات الجزائرية وهي جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي والتي سنحاول تقديمها والتعرف عليها من خلال هذا المطلب كما يلي:

## اولا: تعريف المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

## 1- مهام الجامعة: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في:

- في مجال التكوين العالي: وتتضمن على الخصوص فيما يأتي :
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

## 2-: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: وتتضمن:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثميني نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية في تبادل المعارف وإثرائها<sup>1</sup>.

ثانيا - مراحل نشأة جامعة الوادي: لقد مرت جامعة الوادي بخمسة (05) مراحل كما يلي<sup>2</sup>:

## 1- المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998.

-ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي: والتي أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 95/96 واليت تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حيث تم تحويلها الى مركز الشهداء سنة 1998 والتي يدرس بها كشعبة العلوم لتجارية بتخصصين: إدارة أعمال و تجارة دولية.

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول 95/96 : 65 طالبا فقط.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 278-03 المؤرخ في 23 أوت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسريها، الجزائر، ص ص 5-6.

<sup>2</sup> عمر فرحاتي ، تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص ص 2-3.

## 2- المرحلة الثانية: من سنة 1998 الى غاية 2001

الملحق الجامعي بالوادي تابع لجامعة مُجَّد خيضر بسكرة . إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون الجزائر.

فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 98/99 ومعهد الأدب العربي في الموسم 99/2000 و التابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

## 3- المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012

المركز الجامعي بالوادي: أنشئ بمرسوم تنفيذي رقم 01/277: مؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06/280 المؤرخ في 06 أوت 2006 بموجبه تحول الملحق الجامعي والذي كان يضم: العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي إلى مركز جامعي يتكون من (05) معاهد وهي:

- معهد العلوم القانونية والإدارية.

- معهد الآداب واللغات.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معهد العلوم والتكنولوجيا.

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

## 4- المرحلة الرابعة: من سنة 2012 الى سنة 2015

جامعة الوادي: أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 12/243: مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي الى جامعة الوادي وتتكون من (06) كليات و هي:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية العلوم و التكنولوجيا.

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- كلية علوم الطبيعة والحياة.

5- المرحلة الخامسة: بداية من 22 جوان 2015 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15/161 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 12/243 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات ومعهد:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية التكنولوجيا.

- كلية العلوم الدقيقة.

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- كلية علوم الطبيعة والحياة.

- معهد العلوم الإسلامية.

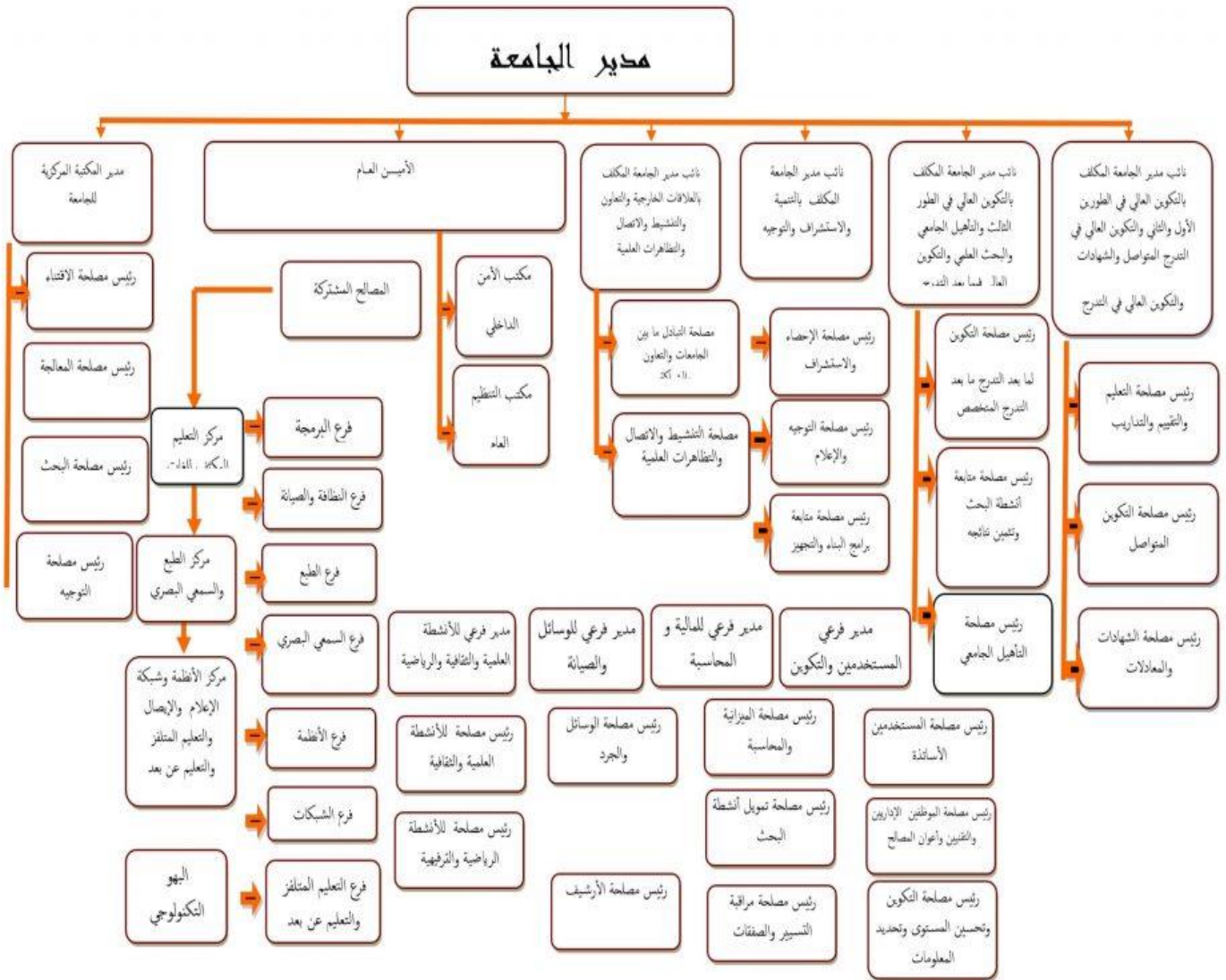
ثالثا: الهيكل التنظيمي لجامعة حمّة لخضر الوادي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو مدخل النظام الكلي المتكامل (The Whole Interated System Approach) الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك (هدف المنظمة)<sup>1</sup>

بعد التطرق الى تعريف الهيكل التنظيمي نقوم فيما يلي بعرض الشكل الخاص بالهيكل التنظيمي الخاص بجامعة حمّة لخضر بالوادي كما هو موضح في الشكل ادناه.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص 27 .

الشكل رقم(02) الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي: [https://www.univ-eloued.dz/univ\\_pres](https://www.univ-eloued.dz/univ_pres) (تاريخ الزيارة: 21 افريل 2023، الساعة:15:00)

**1- مكونات الهيكل التنظيمي:** يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي من <sup>1</sup>:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه
- الامانة العامة
- المكتبة المركزية

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت سنة، 2004 يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجزائر، ص

## المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مجتمع الدراسة وكذلك العينة المأخوذة منه وذلك من اجل الدراسة

## اولا: مجتمع الدراسة :

بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"<sup>1</sup> يتكون مجتمع دراستنا الحالية من جميع موظفي و موظفات جامعة الوادي الدائمين من مختلف الكليات و معهد العلوم إسلامية و مديرية الجامعة، والبالغ عددهم (250) موظفا (باستثناء الموظفين في حالة الاستيداع وكذلك العطل المرضية، العطل السنوية)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية قصد التوصل الى نتائج ذات مصداقية ودقة. ولقد اخترنا جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لدراستنا لما لها اهمية بالغة لما حققته من انجازات على المستوى المحلي او الجهوي وحتى الوطني، وكذا توفر المعلومات على المؤسسة.

## ثانيا: عينة الدراسة:

يمكن تعريف العينة (sample)، المستخدمة في البحث العلمي: بأنها نموذجاً يشمل ويعكس جانبا او جزءا من وحدات المجتمع الاصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج او الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصل، خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث<sup>2</sup>. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها 250 موظفا وزعت عليهم الاستمارة كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول(03-01): عدد الاستمارات الموزعة و المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي

النسبة %	العدد	عدد الاستمارات
100	250	عدد الاستمارات الموزعة
80	200	عدد الاستمارات المحصلة
72	144	عدد الاستمارات القابلة للتحليل
28	56	عدد الاستمارات الملغاة

المصدر: من اعداد الطلبة

<sup>1</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسويبي، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379

<sup>2</sup> عامر القندلجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص 186.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العينه نسبة قابلة للدراسة و التحليل حيث بلغت عدد الاستمارات المستردة (144) استمارة اي ان العينة تمثل بنسبة تقدر (72 %) من الحجم الكلي للمجتمع وهذا يدل على الاستجابة المتوسطة لموظفي الجامعة، كما بلغ عدد الاستمارات الملغاة (56) استمارة بنسبة تساوي (28%) وذلك لعدم الإجابة على بعض فقرات الاستمارة.

### ثالثاً: ادوات جمع بيانات الدراسة

تعددت الادوات المختلفة في جمع المعلومات والبيانات حول اي دراسة او بحث، حيث يتوقف اختيار كل باحث على الاداة المناسبة لبحثه ومنهج دراسته، حيث اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على الاستمارة كأداة رئيسة تتيح لنا جمع البيانات و المعلومات التي من شأنها تساعدنا في الاجابة على الفرضيات المطروحة في الدراسة وكذلك على الملاحظة كأداة مساعدة في تحليل بعض فقرات الاستبيان.

**1- الاستبيان:** يعرف على انه اداة او وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة للبحث تتكون من قائمة من الاسئلة توجه للأفراد ليقوم المفحوص للإجابة عليها بنفسه من اجل الحصول على معلومات حول موضوع معين<sup>1</sup>.

#### 1-1- تصميم الاستبيان:

حاولنا عند تصميم الاستبيان الاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا من جهة ومن جهة اخرى على الجزء النظري، كما قمنا بعرضه على الاستاذ المشرف وكذلك الاستاذ مساعد المشرف اللذان قدما بدورهما بعض التصحيحات و التوجيهات، ومن ثم تم الاتصال بأساتذة في التخصص بغرض تحكيمه وهم (الاستاذ الباي مُجَّد، الاستاذ بن خليفة احمد، الاستاذ مرزوقي مرزوق، الاستاذ قعيد ابراهيم، الاستاذ بوبكر نعرورة) الذين قاموا بدورهم في الارشاد والتوجيه، واخيرا تم تصميم و بناء الاستبيان كما هو موضح في (الملحق رقم 01) والذي تكون من ثلاث محاور كما يلي:

**المحور الأول:** وهو الجزء المتعلق بمعرفة خصائص عينة الدراسة و المتمثلة بالبيانات الشخصية، فيما يخص: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية.

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل القيادة التحويلية وتتكون من اربع أبعاد وهي: التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي.

**المحور الثالث:** وهو محور يتعلق بالمتغير التابع وهو الابتكار التنظيمي ببعديه: الابتكار الاداري، الابتكار التقني. والجدول التالي يبين توزيع عبارات الاستبيان الدراسة.

<sup>1</sup> نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 127

## الجدول (03-02): توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع

محور القيادة التحويلية		
عدد الفقرات	حدود العبارة	البعد
04	من الفقرة 1 الى 04	التأثير المثالي
04	من الفقرة 5 الى 08	الاعتبار الفردي
04	من الفقرة 9 الى 12	الاستشارة الفكرية
04	من الفقرة 13 الى 16	الدافع الإلهامي
محور الابتكار التنظيمي		
عدد الفقرات	حدود العبارة	البعد
07	من الفقرة 17 الى 23	الابتكار الاداري
05	من الفقرة 24 الى 28	الابتكار التقني

المصدر: من عداد الطالبة

## 2: مقياس مجالات متغيرات الدراسة

1-2 القياس: يعرف القياس بأنه عملية تقدير كمي للخصائص الكمية المكونة للأشياء و الأفراد أو المواقف أو الأحداث أو السلع طبقاً لقواعد معينة، حيث تعطي قيمة رقمية لهذه الخصائص حتى يمكن فهم وإدراك الموضوع محل القياس<sup>1</sup>.

لتحديد الاتجاه العام تعين علينا اختيار مقياس سلم ليكرت الثلاثي ( 3-level Likert Scal ) والمكون من ثلاث درجات لكونه المقياس الأكثر استخداماً في دراسات العلوم الانسانية وهذا لقياس اجابات المستجوبين وفق الجدول التالي:

## جدول (03-03): اوزان الاجابات في سلم ليكرت الثلاثي

غير موافق	محايد	اوافق
01	02	03

المصدر: سلم ليكرت الثلاثي

<sup>1</sup> حاقه الزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2022-2023، ص 1.

بما أننا اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الثلاثي فمن الواجب تحديد مجال كل فئة (الحدود العليا والدنيا)، فتم حساب المدى على النحو التالي:

(2=1-3) : ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول كل فئة، ( $0.66=3/2$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى وكانت النتيجة كالتالي:

- الفئة الأولى: من (1) إلى (1.66) تقابلها (غير موافق)؛
- الفئة الثانية: من (1.67) إلى (2.33) تقابلها (محايد)؛
- الفئة الثالثة: من (2.34) إلى (3) تقابلها (موافق)؛

#### جدول (03-04) يوضح درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

الاجابة	الوزن	فئة المتوسط الحسابي	التفسير اللفظي
غير موافق	1	(1-1.66)	ضعيف
محايد	2	(1.67- 2.33 )	متوسط
موافق	3	( 2.34 - 3 )	قوي

المصدر: من اعداد الطالبة

حيث سيتعين علينا قراءة اوزان الفقرات او الابعاد على ضوء ما تم اعتباره من مقاييس وفق سلم ليكرت الثلاثي، بحيث سيتم الحكم على العبارة او البعد وفق مجال المتوسط الحسابي الذي سجله.

المبحث الثاني : الأساليب والإحصاءات الوصفية وتحليل المتغيرات الشخصية

من خلال هذا المبحث سنحاول ان نفسر الأسلوب الاحصائي و التصور النظري للعلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة، حيث سنعمد في دراستنا الانحدار الخطي الاعتيادي المتعدد في تفسير علاقة الانحدار بين القيادة التحويلية باعتبارها متغيرا مستقلا ومفسرا (ذو ابعاد أربعة) لمستويات ممارسة الابتكار التنظيمي. وعلى هذا الأساس

سنقوم فيما يأتي بعرض شروط استخدام الانحدار الخطي الاعتيادي Linear model regression

■ الانحدار الخطي Linear Regression model

تأخذ العلاقة بين المتغيرات أشكالا رياضية متعددة، الخطي، اللوجستي، التكاملي وغيرها... إلا إننا سنعمد في دراستنا هاته على النموذج الخطي المتعدد والذي يتماشى مع طبيعة المتغيرات التي تم تضمينها للنموذج القياسي.

ويتميز هذا الأسلوب القياسي بافتراضه لوجود علاقة خطية تفسر مستويات العلاقة بين المتغيرات بشكل مباشر كما انه يشترط وجود عدة محددات والتي سنذكرها كالتالي:

✓ أن يكون المتغير التابع دالة خطية لمجموعة المتغيرات المستقلة ضمن حد الخطأ، كما يفترض بان تكون المعلمات من الدرجة الاولى، بمعنى أن تكون مرفوعة إلى القوى 1،  $\beta^1$  وفق العلاقة رقم (02) التالية:

$$y_i = \beta_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + e ; i = 1 \dots N \dots\dots (02)$$

بما يمكننا من تفسير علاقة الانحدار ضمن أسلوب

$$VAR(y_i) = VAR(e_i) = \sigma^2$$

✓ أن تكون قيم المتغير  $X$  متغيرة وليست ثابتة: بمعنى وجود على الأقل قيمتين للمتغير المستقل مختلفتين،

أي أن جميع مشاهدات ليست ثابتة ، أي أن تباين القيم يختلف عن الصفر،  $VAR(x) \neq 0$  ، وفي

تساوي قيم  $X$  فانه لا يمكن تقدير معلمات النموذج لكون تقدير المعلمات يعتمد على قيمة المتغير  $X$

وكذا بوسطها الحسابي  $\bar{x}$  :

$$\beta_2 = \frac{\sum(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sum(x-\bar{x})^2} \dots\dots\dots(03)$$

✓ أن تكون قيم المتغير  $X$  غير عشوائي: أي لا يوجد الارتباط بين المتغير المستقل وبين حدود الخطأ الذي يلي

الشرط  $COV(x_i e_i) = 0$  ، أي انه عند حساب التباين المشترك بين  $x_i$  و  $e_i$  تكون النتيجة صفر

✓ القيمة المتوقعة لحد الخطأ تساوي الصفر، أي أن  $E(e_i) = 0$  الوسط الحسابي لحدود الخطأ تساوي صفر

$$E(y_i) = \beta_1 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_x x_x \Leftrightarrow E(e_i) = 0 \dots \dots (04)$$

✓ تجانس تباين الخطأ أي أن التباين لجميع قيم الخطأ ثابت، وهذا يتطلب أن يكون لحد الخطأ نفس التباين

$$VAR(y_i) = VAR(e_i) = \sigma^2$$

✓ استقلال حدود الخطأ: وهذا يتطلب أن يكون القيم الخطأ مستقلة بمعنى ألا تكون حدود الخطأ للفترة مرتبطة بالفترة السابقة أو اللاحقة،  $cov(e_i, e_j) = 0$ . أي أن حدود الخطأ تخلوا من مشكلة الارتباط الذاتي، بما يتيح الحكم على المعلمات المقدرة للنموذج بأنها أفضل مقدرات خطية غير متحيزة للنموذج بطريقة المربعات الصغرى.

✓ التوزيع البواقي يجب أن يكون توزيعاً طبيعياً، بمعنى أن توزيع حدود الخطأ مستقلة، فإنها تتوزع بشكل طبيعي حول وسطها ومتماثلة، ليكون التوزيع طبيعي لوسط حسابي يساوي الصفر وتباين ثابت.

$$y_i \sim N [ (\beta_1 + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_x x_x) ] \Leftrightarrow e_i \sim N(0, \sigma^2)$$

✓ عدم وجود ارتباط خطي متعدد: أي عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، بما يلي الشرط

$$COV(y_i, y_j) = COV(e_i, e_j) = 0 \dots \dots (05)$$

## المطلب الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

وهي عرض نتائج التحليل للأبعاد السيكومترية في عينة الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة أربع متغيرات سيكومترية هي، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية. تم ترميزها بما يتناسب مع طبيعتها.

## 1- عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير للجنس

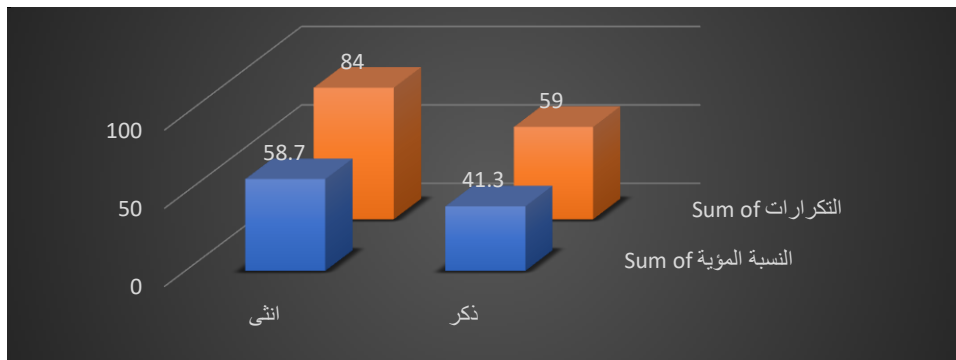
## جدول رقم (03-05) توزيع متغير الجنس لدى افراد العينة

جنس افراد عينة البحث				
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
01	الجنس	الذكور	59	41.3%
		الاناث	84	58.7%
	المجموع		143	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير الجنس لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 41.3% بينما بلغت نسبة الإناث 58.7%. ما يفسر طبيعة العينة وانها متوازنة بين كلا الجنسين وهذا ما يعني ان جامعة الوادي تمكن كلا الجنسين من التوظيف دون تمييز بينهما والشكل الموالي يوضح ذلك.

## شكل ( 03 ) توزيع متغير الجنس لدى افراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Excel

## 2- عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير السن

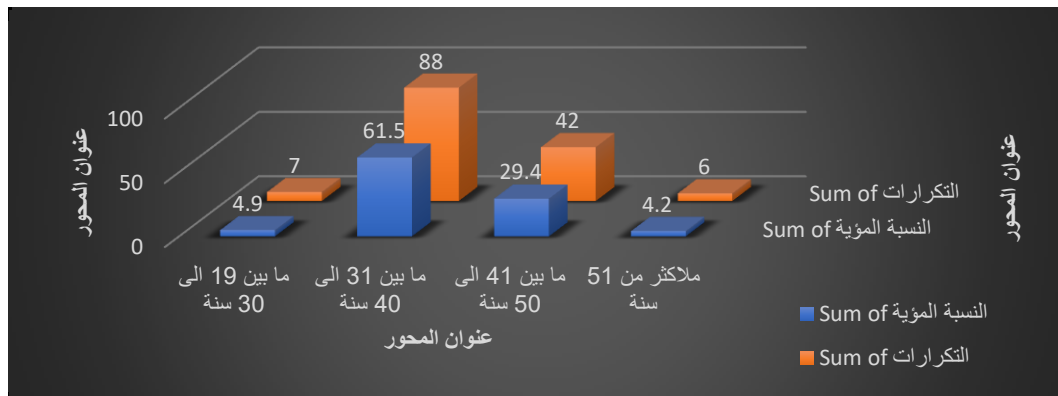
جدول رقم (03-06) توزيع متغير السن لدى افراد العينة

سن افراد عينة البحث				
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
02	السن	من 19 الى 30 سنة	7	4.9
		من 31 الى 40 سنة	88	61.5
		من 41 الى 50 سنة	42	29.4
		اكثر من 51 سنة	6	4.2
المجموع			143	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير السن لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت الفئة من 19 الى 30 سنة بنسبة 4.9% بينما بلغت نسبة الفئة بين 31 الى 40 سنة 61.5% تليها فئة ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة بلغت 29.4% ثم أخيرا الفئة لأكثر من 51 سنة بنسبة 4.2% بما يوضع غلبة مطلقة لفئة (31 الى 40 سنة) وتفسر هذه النتائج ان الجامعة تسعى الى توظيف الطاقات الشبابية وهذا منطقي لما تمتلكه هاته الفئة من حيوية و طاقة لأداء المهام بكل فعالية ، كما لها القدرة على تحمل ضغوطات العمل. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل ( 04 ) توزيع السن لدى افراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Excel

## 1 - عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير للمستوى التعليمي

جدول رقم (03-07) توزيع متغير المؤهل العلمي لدى افراد العينة

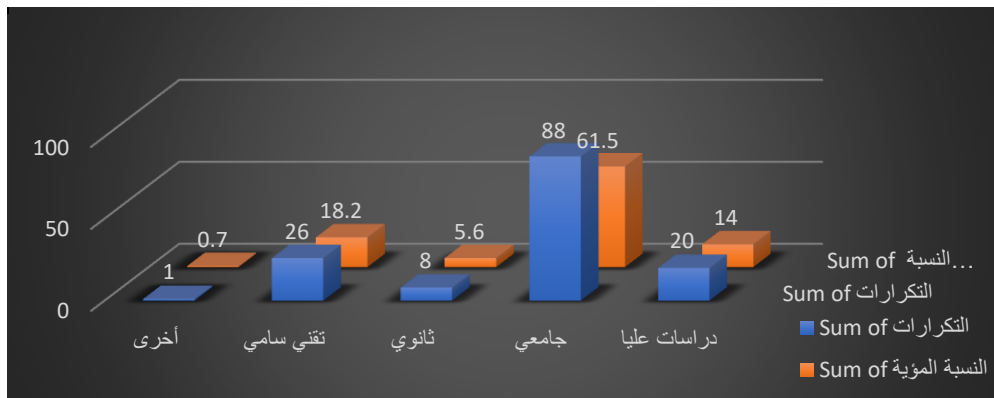
المؤهل العلمي لدى افراد العينة				
النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
5.6%	8	ثانوي فاقل	المؤهل العلمي	03
18.2%	26	تقني سامي		
61.5%	88	جامعي		
14.0%	20	الدراسات العليا		
7%	1	اخرى		
100%	143	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير المؤهل العلمي لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت فئة ثانوي 5.6% بينما بلغت نسبة فئة تقني سامي 18.2% بينما فئة الجامعي فنسبتها كانت 61.5% اما فئة الدراسات العليا فبلغت 14.0% وأخيرا الفئات الأخرى بنسبة 0.7% .

من خلال هاته النتائج يمكن ان نفسر بان المؤسسة محل الدراسة تولي اهمية كبيرة الى توظيف اصحاب الشهادات ذات المؤهلات العلمية وهذا تماشيا مع طبيعة نشاطها، و الشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل ( 05 ) توزيع المؤهل العلمي لدى افراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Excel

3- عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الاقدمية

جدول رقم (03-08) توزيع متغير الاقدمية لدى افراد العينة

الاقدمية لدى افراد عينة البحث				
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
04	الاقدمية	من 5 سنوات فاقل	26	18.2
		من 6 الى 10 سنوات	54	37.8
		من 11 الى 20 سنة	55	38.5
		اكثر من 20 سنة	8	5.6
المجموع			143	100%

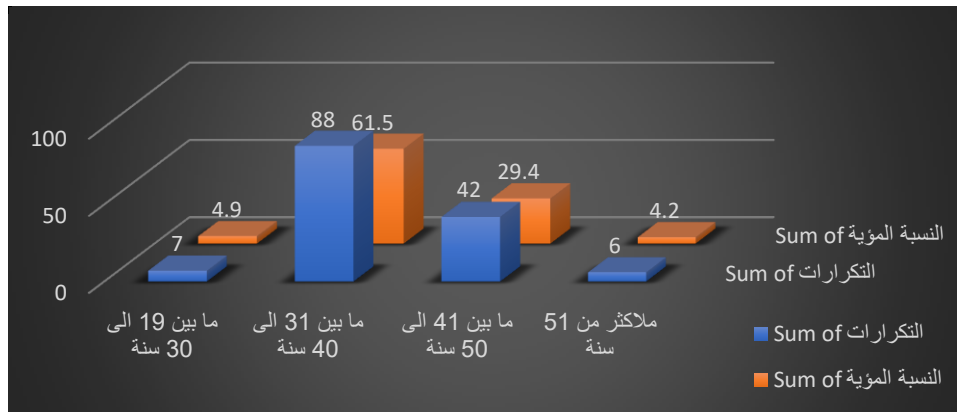
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير الاقدمية لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت فئة الأقل من 5 سنوات خبرة نسبة 18.2 %، بينما بلغت نسبة فئة ما بين 6 الى 10 سنوات خبرة 37.8%، اما فئة 11 الى 20 سنة خبرة فبلغت 38.5% لتسجل الفئة لأكثر من 21 سنة خبرة نسبة 5.6%.

و تفسيراً لما سبق يمكن القول ان المؤسسة ميدان الدراسة استفادت من مناصب مالية خلال العشر سنوات الاخيرة وهذا نظراً الى ترقيتها الى جامعة سنة 2012 بعدما كانت مركز جامعي، مما جعلها تفتح ابواب التوظيف نظراً لاحتياجاتها من العمالة .

والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل ( 06 ) توزيع الاقدمية لدى افراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Excel

المطلب الثاني: عرض التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يفسر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة مستويات علاقة مختلف الفقرات بالأبعاد الكامنة التي تمثلها.

كما يعتمد عليه لفهم مستويات قبول ما تم تضمينه من فقرات في الاستبيان، حيث سنعتمد فيما يأتي من

دراسة وصفية:

✓ ترتيب فقرات الأبعاد.

✓ التعرف على الاتجاه العام للفقرات.

✓ بالإضافة الى تحليل مستويات معنوية الفقرات بالنسبة الى الوسط الافتراضي للسلم المعتمد ضمن المجال

الأوسط له (1.67 - 2.33) ، بالاعتماد على اختبار one sample teste والذي يختبر دلالة الوسط

الحقيقي للعينة عند كل فقرة بالنسبة الى مرجعية الوسط الفرضي للسلم المعتمد (2) ، وهو ما اعتمدناه في حساب

دلالة الفقرات [  $(2.33+1.67)/2=2$  ] .

حيث جاءت النتائج كالتالي:

اولا: عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

يهتم هذا الجزء من التحليل بعرض نتائج التحليل الوصفي لفقرات وابعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

1- عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي

جدول (03-09): نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات التأثير المثالي.

الاتجاه العام	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد التأثير المثالي
مرتفع	1	0.000	.58267	2.6573	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز
مرتفع	2	0.000	.58797	2.6364	رئيسي يتسم بالقوة والثقة بالنفس
مرتفع	3	0.000	.67973	2.5315	رئيسي يقدم المصالح الجماعية على المصالح الذاتية
مرتفع	4	0.001	.70042	2.4755	رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الاعمال التي يقوم بها
مرتفع		.002	.51221	2.5752	المتوسط الكلي لبعد التأثير المثالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن، حيث سجل البعد الكلي قيمة متوسطة بلغت 2.5752 وضمن انحراف معياري بلغ 0.51221 اقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها.

اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز " اكبر متوسط بـ 2.6573 ضمن انحراف معياري 0.58267 بما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على هاته العبارة، وهذا يعكس قوة الجذاب الموظفين واعجابهم برئيسهم مما يولد لديهم روح الولاء لقائدهم.

في حين سجلت الفقرة " رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الاعمال التي يقوم بها رئيسي يراعي الفروق والاختلافات بين الموظفين" المتوسط الأقل تمثيلا 2.4755 وضمن انحراف معياري 0.70042 اقل من الواحد الصحيح وهذا يفسر ان القيادة تتعامل مع الموظفين على اساس تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم دون مراعاة الفروق الموجودة بين الموظفين سواء كانت اجتماعية او ذاتية.

كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [2.34 , 3] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالتها القياسية ..

## 2- عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الاعتبار الفردي

جدول رقم (03-10) نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاعتبار الفردي.

الاتجاه العام	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد الاعتبار الفردي
مرتفع	4	.001	.78678	2.2657	رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين
مرتفع	2	.003	.68751	2.4336	رئيسي يهتم بالفرد لان لديه احتياجات وقدرات مختلفة عن الاخرين
مرتفع	2	.000	.72733	2.4336	رئيسي يساعد الاخرين على تطوير نقاط القوة لديهم
مرتفع	1	.001	.67646	2.5734	رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد
مرتفع		.000	.54209	2.4266	المتوسط الكلي لبعد الاعتبار الفردي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.4266 ضمن انحراف معياري 0.54209 بما يفسر قوة في البعد. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة " رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد" المرتبة الأولى من بين بقية الفقرات التي تم تضمينها لتفسير المتغير الكامن لها، حيث جاءت بمتوسط 2.5734 ضمن انحراف معياري 0.67646 ما يفسر ان القيادة تولى اهتمام لموظفيها ولآرائهم والاستماع لانشغالاتهم، اما الفقرة " رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين" فقد سجلت المرتبة الأخيرة من بين اربع فقرات اسند لها تفسير البعد بمتوسط بلغ 2.2657 ضمن انحراف معياري بلغ 0.78678 وهنا يمكن القول ان القيادة في الجامعة لا تهتم بالفروق المادية والمعنوية الموجودة بين الموظفين، كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [2.34 , 3] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها .

اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار **one sample teste** فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالها القياسية .

### 3- عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الاستشارة الفكرية

جدول رقم (03-11) نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الاستشارة الفكرية.

الاتجاه العام	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد الاستشارة الفكرية
مرتفع	2	.001	.64363	2.5804	رئيسي يشجع المقترحات والافكار المقدمة من الاخرين
مرتفع	1	.001	.59645	2.6503	رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل
مرتفع	4	.001	.68024	2.5175	رئيسي يبحث دائما عن افكار جديدة لحلول ابداعية
مرتفع	3	.002	.67893	2.5455	رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام
مرتفع		.002	.52728	2.5734	المتوسط الكلي لبعد الاستشارة الفكرية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على **Spss.25**

بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.5734 ضمن انحراف معياري 0.52728 بما يفسر قوة في البعد. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة " رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل" المرتبة الأولى من بين بقية الفقرات التي تم تضمينها لتفسير المتغير الكامن لها، حيث جاءت بمتوسط 2.6503. ضمن انحراف معياري 0.59645 هذه النتيجة تدل على ان القيادة داخل الجامعة تعمل على تحفيز موظفيها فكريا لطرح افكارهم وذلك لإيجاد الحلول المناسبة عند مواجهة أي مشكلة، اما الفقرة " رئيسي يبحث دائما عن افكار جديدة

لحلول ابداعية" فقد سجلت المرتبة الأخيرة من بين اربع فقرات اسند لها تفسير البعد بمتوسط بلغ 2.5175 ضمن انحراف معياري بلغ 0.68024 هذا يعني ان القيادة لا تبحث عن الافكار المميزة والغير مألوفة للوصول الى حلول ابتكارية في حل المشكلات التي تواجهها او المحتملة، كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [2.34 , 3] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالتها القياسية.

#### 4- عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الدافع الالهامي

جدول رقم (03-12) نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الدافع الالهامي.

الاتجاه العام	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد الدافع الالهامي
مرتفع	1	.002	.63949	2.6084	رئيسي يعمل بحماس وتفاؤل
مرتفع	3	.003	.68679	2.5734	رئيسي يشعرنا بأهمية العمل الذي يقوم به
مرتفع	2	.001	.64363	2.5804	رئيسي يؤكد على اهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة
مرتفع	4	.002	.66848	2.5455	رئيسي يتكلم بثقة بان الاهداف ستحقق
مرتفع		.002	.55762	2.5769	المتوسط الكلي لبعد الدافع الالهامي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.5769 ضمن انحراف معياري 0.55762 بما يفسر قوة في البعد. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة "رئيسي يعمل بحماس وتفاؤل" المرتبة الأولى من بين بقية الفقرات التي تم تضمينها لتفسير المتغير الكامن لها، حيث سجلت متوسطا قدره 2.6084 ضمن انحراف معياري 0.63949 هذا يبين ان القائد داخل المؤسسة يتمتع بنوع من النشاط و الحيوية وانه يمتلك إحساس و طاقة ايجابية تدفعه الى اداء مهامه بكل رضا و تفان وهذا ما يضيف نوع من الايجاب على الموظفين و المؤسسة. اما الفقرة "رئيسي يتكلم بثقة بان الاهداف ستحقق" فقد سجلت المرتبة الأخيرة من بين اربع فقرات اسند لها تفسير البعد بمتوسط بلغ 2.5455 ضمن انحراف معياري بلغ 0.66848 وهنا يمكن القول ان القائد في المؤسسة ليس لديه المعطيات او المعلومات الكافية التي تدفعه الى الحديث عن ضمان تحقيق الاهداف .

كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [2.34 , 3] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالتها القياسية.

ثانيا: عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)

يهتم هذا الجزء من التحليل بعرض نتائج التحليل الوصفي لفقرات وابعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي).

### 1- عرض النتائج الوصفية لبعده الابتكار الإداري

جدول رقم (03-13) نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الابتكار الاداري.

الاتجاه العام	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد الابتكار الإداري
مرتفع	1	.002	.66226	2.6014	يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية واستراتيجية المؤسسة
متوسط	4	.003	.74360	2.1958	المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا ذات مرونة عالية
متوسط	3	.001	.77295	2.2238	المؤسسة تحرص باستمرار على تجديد اساليب العمل
مرتفع	2	.003	.72223	2.3916	المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة
متوسط	5	.001	.79599	2.1678	المؤسسة تفوض الصلاحيات الكافية لتمكين من اداء المهام بطرق مبتكرة
متوسط	6	.003	.81766	2.0210	المؤسسة تبتكر دائما سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافآت والحوافز
متوسط	3	.001	.83033	2.2657	المؤسسة تتخذ اجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات وتبادل المعرفة
متوسط		.002	.55283	2.2667	المتوسط الكلي لبعده الابتكار الاداري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

باستثناء الفقرة " يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية واستراتيجية المؤسسة " والفقرة " المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة " اللذان سجلا تواليًا متوسطات قدرها 2.6014 ضمن انحراف معياري .066226 و 2.3916 من انحراف معياري 0.72223 حيث وقعا ضمن المجال المرتفع [ 3 ]

[ 2.34 ] فان بقية الفقرات سجلت اتجاهها متوسطا ضمن المجال المرتفع [ 1.67 , 2.33 ] .اما على المستوى التفصيلي فنجد الفقرة " يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية واستراتيجية المؤسسة " في المرتبة الأولى والتي تستهدف معرفة مستويات اقتناع العينة بمدى اعتماد جامعة الوادي الابتكار ضمن خططها الاستراتيجية بالإضافة الى الفقرة " المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة " يعني ان جامعة الوادي تتماشى مع المتغيرات البيئية والضوابط والقوانين ما يجعل لديه القدرة على اعادة هيكلة واحداث التغيير في كيفية عملها اما بقية الفقرات لم يشكل ما تحصل على من إجابات قدرة لدى المؤسسة في الاستجابة له، والمتعلق بمدى امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مرن، او أداء القدرة على إدارة المهام بطريقة مبتكرة ، بالإضافة الى معايير أخرى لها علاقة بمستويات إدارة الحوافز وتعميم المعرفة.

## 2- عرض النتائج الوصفية لبعث الابتكار التكنولوجي

جدول رقم (03-14) نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات الابتكار التكنولوجي.

الاتجاه العام	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد الابتكار الإداري
متوسط	3	.001	.78522	2.3287	المؤسسة توفر التقنيات التكنولوجية لتحسين اجراءات العمل وزيادة الابتكار
مرتفع	1	.001	.72066	2.4965	المؤسسة توجه افرادها لاستخدام التكنولوجيا لأداء المهام المختلفة
مرتفع	2	.000	.73293	2.3986	المؤسسة تتبنى تطبيق الافكار المتميزة في العمل
متوسط	5	.003	.82736	2.1399	المؤسسة توظف التقنيات الحديثة في تقييم الاداء
متوسط	4	.001	.79097	2.3147	المؤسسة تعقد دورات لتدريب على الجديد التقني كل في مجاله
متوسط		.001	.62285	2.3357	المتوسط الكلي لبعث الابتكار التكنولوجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

باستثناء الفقرتين " المؤسسة توجه افرادها لاستخدام التكنولوجيا لأداء المهام المختلفة " والفقرة " المؤسسة تتبنى تطبيق الافكار المتميزة في العمل " اللذان سجلا تواليا متوسطات 2.4965 و 2.3986 ضمن انحرافات معيارية 0.72066 و 0.73293 حيث وقعا في المجال المرتفع [ 1.67 , 2.33 ] فان بقية الفقرات سجلت اتجاهها متوسطا، الامر الذي اثر على المتوسط الكلي للبعث 2.3357 ضمن انحراف معياري 0.62285 .وهو ما

يفسر توجهات كلية ذات الصلة بالدافع من قبل الإدارة باعتماد التكنولوجيا، بالإضافة الى تطبيق الأفكار الإبداعية، في حين نسجل -وبحسب النتائج - ضعف في اعتماد استراتيجيات لها علاقة بتوفير التقنيات والذي هو محور السؤال الأول، تقييم التقنيات الحديث لتقييم الأداء بالمؤسسة، عقد دورات تدريبية لتعميم وتمكين المهارات.

ثالثا: عرض النتيجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية و المتغير التابع الابتكار التنظيمي

### 1- عرض النتيجة الكلية للمتغير المستقل القيادة التحويلية

الهدف من عرض نتيجة الابعاد الكلية لمتغير القيادة التحويلية التعرف على أي منها يشكل الأهمية النسبية الأكبر من بين بقية الابعاد، وهو ما سيفسر لاحقا مستويات الارتباط ولأثر مع المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)

#### جدول (03-15) : يلخص ترتيب الابعاد المستقلة

الابعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
المتوسط الكلي لبعد التأثير المثالي	2.5752	.51221	2	مرتفع
المتوسط الكلي لبعد الاعتبار الفردي	2.4266	.54209	4	مرتفع
المتوسط الكلي لبعد الاستشارة الفكرية	2.5734	.52728	3	مرتفع
المتوسط الكلي لبعد الدافع الالهامي	2.5769	.55762	1	مرتفع
القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	2.5380	.46547		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بحسب المخرجات فان بعد " الدافع الالهامي " سجل المرتبة الأولى من بين كل ابعاد الدراسة بمتوسط 2.5769 ضمن انحراف معياري .055762 في حين سجل بعد الاعتبار الفردي المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 2.4266 ضمن انحراف معياري 0.54209 كما يمكن الحكم على كل الابعاد بالقوة النسبية حيث جاءت ضمن المجال المرتفع لسلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده [ 3-2.33 ] .

## 5- عرض النتيجة الكلية لمتغير الابتكار التنظيمي

جدول (03-16) : يلخص ترتيب ابعاد المتغير التابع

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
متوسط	2	0.55283	2.2667	المتوسط الكلي لبعء الابتكار الاداري
متوسط	1	0.62285	2.3357	المتوسط الكلي لبعء الابتكار التقني
متوسط		0.55759	2.3012	الابتكار التنظيمي (المتغير التابع)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بحسب المخرجات فان كلا البعدين، الابتكار الإداري و الابتكار التقني قد سجلا قيما متوسطة من حيث الترتيب استنادا الى مرجعية الوسط الفرضي للسلم المعتمد، حيث سجلا تواليا متوسطات 2.3357 ضمن انحراف معياري 0.62285 و 2.2667 ضمن انحراف معياري 0.55283 وهو ما يدفعنا للحكم بتوسط ابعاد الابتكار التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة، حيث جاءت ضمن المجال المتوسط لسلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده [1.67 - 2.33] .

## المبحث الثالث: التحليل القياسي لفرضيات الدراسة

ترتبط فرضيات الدراسة بأدبياتها النظرية التي تضمنها الجزء الأول من الدراسة والنموذج المقترح، بالإضافة إلى الأهداف النظرية والتطبيقية التي تمت صياغتها.

وهو ما سنعتمده في الجزء التالي من دراستنا وفق أساليبها وطرقها المنهجية، حيث سنقوم بداية بعرض نتائج تحليل الصدق، والذي سيشمل صدق المحك والصدق العاملي بالإضافة إلى نتائج معامل الثبات.

## المطلب الأول: تحليل مستويات الصدق للأبعاد

## أولاً: صدق المحك

الغرض من هذا التحليل هو التعرف على العلاقة القياسية بين مختلف الأبعاد بالبعد الكلي لها، ويسمى بصدق المحك، والذي يهتم بقياس مدى ارتباط الأبعاد الكلية (المتوسطات الكلية لها) بالمتغير الذي تفسره ضمن معاملات ارتباط قوية نسبياً، كما سيكون علينا قراءة النتائج بحسب قوة معاملات الارتباط بالإضافة إلى اتجاهها. وهو ما سنعرضه كالتالي:

## جدول رقم (03-17) مستويات ارتباط ابعاد القيادة التحويلية ببعدها الكلي

نوع الارتباط	معامل الارتباط Pearson _correlation		ابعاد القيادة التحويلية
	الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	
ارتباط قوي موجب	Sig=.000**	%89.3	التأثير المثالي
ارتباط قوي موجب	Sig=.000**	84.2%	الاعتبار الفردي
ارتباط قوي موجب	Sig=.000**	86.1%	الاستشارة الفكرية
ارتباط قوي موجب	Sig=.000**	88.6%%	الدفع الالهامي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

فسرت النتائج وجود مستويات عالية من الارتباط بين الأبعاد الجزئية والبعد الكلي لها (المتغير المستقل). ويطلق على هذا النوع من التحليل صدق المحك، حيث يفترض وجود مستويات لا تقل عن 30% لقبول البعد لتفسير ما اسند اليه من متغير، حيث جاءت كل مستويات الارتباط موجبة بالإضافة إلى كونها مرتفعة القيمة والدلالة المعنوية. وتجدد الإشارة إلى ان الصدق يعني مدى قوة الأداة على تفسير ما اسند اليها من متغيرات.

ثانيا: الصدق العاملي الاستكشافي

ويعتبر هذا النوع من التحليل مكملا لصدق المحك، ومدعما له الا انه أكثر دقة وتفصيلا، حيث يهتم بقياس مستويات ارتباط الفقرات ذاتها، ويبنى هذا النوع من التحليل على اختبار " MO and Bartlett's Test " الذي يهتم ببحث مستويات تمثيل الفقرات لأبعادها الكامنة، اما دلالة الاختبار فيتم التعرف عليها من خلال أهمية المعامل وقوة تفسيره، بالإضافة الى مقاييس أخرى لها علاقة بالمستوى الكلي للتفسير Total Variance Explained و Pattern Matrix الذي يستند الى معايير قياسية سبق التأكيد عليها، مثل مستوى التشبع المقبول ( 70%)، طريقة التدوير ( Promax ) وهو ما سنقوم بعرضه فيما يأتي:

1- اختبار KMO and Bartlett's

جدول ( 03-18 ) معامل KMO and Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2402.892
	Df	378
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

فسر معامل " KMO and Bartlett's " قوة تفسيرية للفقرات وصلت الى 89.5% وهي قيمة عالية جدا تبين مدى ما تم تضمينه من فقرات في الاستبانة أداة الدراسة، كما أظهرت دلالتها قيمة معنوية اقل من 0.05

ثالثا : المجموع الكلي لتفسير التباينات

تقوم فلسفة هذا القياس حول فكرة مدى تجسيد الفقرات بالنسبة الى ما تم اسناده لها لتفسيره، بالإضافة الى انه اختبار مهم للكشف عن مستويات التداخل التي يمكن ان تتميز بها هاته البحوث، حيث انها لا تعتمد ببيانات كمية بل فقرات يتم تكميمها عبر ترميز توافقي لها.

وتتم قراءة المخرجات بالاعتماد على الخلفية النظرية التي تم اعتمادها لتصميم الاستبانة من حيث عدد ابعادها وفقراتها. حيث جاءت النتائج كالتالي:

**جدول رقم (19-03) مصفوفة التباينات المفسرة**

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadingsa
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10.793	38.547	38.547	10.793	38.547	38.547	8.044
2	3.579	12.784	51.331	3.579	12.784	51.331	7.092
3	1.119	3.995	55.326	1.119	3.995	55.326	5.947
4	1.092	3.901	59.227	1.092	3.901	59.227	6.964
5	1.085	3.874	63.100	1.085	3.874	<b>63.100</b>	3.890
6	.955	3.410	66.510				
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.							

**المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25**

فسرت النتائج وجود 5 متغيرات هامة في الاستبانة فسرت نتيجة تراكمية للأبعاد قدرها 63 %، وهي نتيجة عالية في مثل هاته البحوث ذات الطبيعة الخاصة التي تعالج المتغيرات الكامنة، الا ان ما نلاحظه هو وجود فرق بين الابعاد الكلية لأداة الدراسة والعدد المتحصل عليه من مصفوفة التباينات المفسرة، حيث تضمنت الاستبانة 4 ابعاد مستقلة ومتغير واحد تابع مقسم بدوره الى بعدين أساسيين. حيث يمكن تفسير هذا الاختلاف الى وجود بعض التداخل بين فقرات البعد التابع.

## شكل رقم (07) الرسم البياني لأهمية الأبعاد المفسرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يوضح الشكل أعلاه ذات القيم التي تمت الإشارة إليها والمتحصل عليها في مصفوفة التباينات المفسرة، حيث يظهر جليا أهمية الأبعاد الخمسة في تفسير 63.1% من العلاقة بين الأبعاد.

رابعاً: مصفوفة النمط<sup>a</sup> Pattern Matrix

تعتبر " Pattern Matrix<sup>a</sup> " من بين اهم معالم التحليل العاملي الاستكشافي، حيث تسند اليه مهمة الكشف الفعلي على مستويات التداخل بين الفقرات.

## جدول رقم (03-20) مصفوفة النمط

Pattern Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	1	2	3	4	5
يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز				.507	
رئيسي يتسم بالقوة والثقة بالنفس	.444			.330	
رئيسي يقدم المصالح الجماعية على المصالح الذاتية	.687				
رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الاعمال التي يقوم بها رئيسي يراعي الفروق والاختلافات بين الموظفين	.621				
رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين					.817
رئيسي يهتم بالفرد لان لديه احتياجات وقدرات مختلفة عن الاخرين				.354	.552
رئيسي يساعد الاخرين على تطوير نقاط القوة لديهم					.438
رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد				.741	.305
رئيسي يشجع المقترحات والافكار المقدمة من الاخرين	.308			.686	
رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل	.604			.417	
رئيسي يبحث دائماً عن افكار جديدة لحلول ابداعية	.318			.563	
رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام	.493	.417			
رئيسي يعمل بحماس وتفاؤل	.861				
رئيسي يشعرنا بأهمية العمل الذي يقوم به	.706				
رئيسي يؤكد على اهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة	.659				
رئيسي يتكلم بثقة بان الاهداف ستحقق	.822				
يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية واستراتيجية المؤسسة		.673			
المؤسسة تمتلك هيكل تنظيميا ذات مرونة عالية			.485	.466	

المؤسسة تحرص باستمرار على تجديد اساليب العمل		.774		
المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة	.369	.331		
المؤسسة تفوض الصلاحيات الكافية لتمكين من اداء المهام بطرق مبتكرة		.650		
المؤسسة تبتكر دائما سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافئات والحوافز		.834		
المؤسسة تتخذ اجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات وتبادل المعرفة	.465			
المؤسسة توفر التقنيات التكنولوجية لتحسين اجراءات العمل وزيادة الابتكار	.591			
المؤسسة توجه افرادها لاستخدام التكنولوجيا لاداء المهام المختلفة	.875			
المؤسسة تتبنى تطبيق الافكار المتميزة في العمل	.786			
المؤسسة توظف التقنيات الحديثة في تقسيم الاداء	.458	.454		
المؤسسة تعقد دورات لتدريب على الجديد التقني كل في مجاله	.671			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 11 iterations.				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

فسرت مصفوفة النمط:

- ✓ ارتباط البعد الأول والممثل بأربع فقرات على بعد كامن واحد باستثناء الفقرة الأولى تشبع مزدوج غير قوي للفقرة الثانية، وهي نتيجة مقبولة لا تؤثر على أهمية البعد،
- ✓ ارتباط فقرات البعد الثاني على بعد كامن واحد باستثناء تشبع مزدوج غير قوي للفقرة الثانية،
- ✓ ارتباط فقرات البعد الثالث على بعد كامن واحد مع وجود تشبعات متقاطعة لثلاث فقرات غير مؤثرة لكون نسبة التحميل في حدود ( 30% فقط) مع تسجيل غياب لتمثيل الفقرة "رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام" على ذات البعد وتداخلها مع بعد التأثير المثالي نظرا للاقتراب الكبير في الطبيعة الكامنة للأبعاد.

- ✓ ارتباط قوي لبعد الدافع الالهامي على بعدها الكامن من غير تسجيل أي من التشعبات المتقاطعة، بما يظهر قوة صياغة الفقرات ووضوحها،
- ✓ تسجيل تشعبات قوية لبعد الابتكار الإداري على بعدها الكامن من خلال تشعبات كبيرة مع تسجيل وجود تشعبات متقاطعة غير مؤثرة للفقرة الثانية،
- ✓ وجود تشعبات قوية لفقرات الابتكار التقني على بعدها الكامن باستثناء الفقرة الأخيرة والتي أظهرت تداخلا غير قوي مع فقرات الابتكار الإداري، حيث يمكننا بعد هذا العرض قبول الاستبانة واعتمادها فيما سيأتي من تحليل قياسي .

المطلب الثاني: تحليل مستويات الثبات للاستبانة

يندرج تحليل مستويات ثبات الاستبانة ضمن القياسات التي تستهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأبعاد الكلية من حيث كونها متغيرات كامنة يتم تعريفها والتعبير عنها من خلال فقرات جزئية.

أولاً: اختبار الثبات الفا كرومباخ :

يمكننا تحليل مستويات الثبات لأداة الدراسة التحليل الإبقاء أو استبعاد أي فقرة لا تجسد ارتباطاً قوياً تم توظيفها لأجله، ولهذا الغرض سنعمد معامل الفا كرومباخ لكونه الأكثر شهرة في مثل هاته الدراسات. وتجدر الإشارة الى ان مدلول الثبات يعني قدرة الأداة على تنبؤ نفس النتائج إذا ما تم تكرارها مرة أخرى، حيث جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول اسفله.

1- الفا كرومباخ للمتغيرات المستقلة

جدول رقم (03-21) الفا كرومباخ للمتغيرات المستقلة

Reliability Statistics			الأبعاد المستقلة	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالي	.920
			المتوسط الكلي لبعء الاعتبار الفردي	.936
			المتوسط الكلي لبعء الاستشارة الفكرية	.930
			المتوسط الكلي لبعء الدفع الالهامي	.925
.936	.939	5		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

تشير النتائج الى وجود مستويات عالية من الثبات في أداة الدراسة، حيث وصل مستوى الثبات الكلي للمتغير المستقل الى 93.6%.

أما على المستوى التفصيلي فان اقل معامل ثبات كان للبعء المستقل: التأثير المثالي حيث بلغ (92%)، بينما بلغ اعلى معامل ثبات للبعدين الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية حيث بلغ (93%).

## 2- الفا كرومباخ للمتغير التابع

## جدول رقم (03-22) الفا كرومباخ لمتغيرات التابع

Reliability Statistics		الابعاد التابعة	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha	N of Items	المتوسط الكلي لبعء الابتكار الاداري	.974
		المتوسط الكلي لبعء الابتكار	.970
.962	3	التكنولوجيا	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

تشير النتائج الى وجود مستويات عالية من الثبات في أداة الدراسة، حيث وصل مستوى الثبات الكلي للمتغير التابع الى 96.2%.

على المستوى التفصيلي نلاحظ ان بعد الابتكار الاداري جاء بأعلى معامل ثبات حيث بلغ (97.4%)، وبلغ بعد الابتكار التقني باقل معامل بلغ (97%).

## 3- الفا كرومباخ الكلي

## جدول رقم (03-23) الفا كرومباخ الكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	8

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

تشير النتائج الى وجود مستويات عالية من الثبات في أداة الدراسة، حيث وصل مستوى الثبات الكلي للاستبانة الى (92.0%) وتجدد الإشارة الى قبول أداة الدراسة واعتماد نتائجها اذا كان مستوى الثبات أكبر او يساوي 70%.

## ثانيا : معامل تضخم التباين VIF و المسموحية العظمى Tolerance

يعتبر هذا النوع من الاختبارات الهامة للكشف مدى إمكانية اعتماد النتائج المتوصل إليها، حيث يفترض ان تكون مستويات مستوى تضخم التباين في الحدود المقبولة، حيث سيكون علينا قبول الابعاد التي لا تشكل بينها معاملات تضخم قوية.

## جدول رقم (03-24)معامل تضخم التباين VIF و المسموحية العظمى Tolerance

المسموحية العظمى	معامل تضخم التباين	الابعاد
0.339	2.946	التأثير المثالي
0.483	2.069	الاعتبار الفردي
0.433	2.308	الاستشارة الفكرية
0.367	2.726	الدفع الالهامي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

جاءت كل قيم معامل تضخم التباين ضمن الحدود المقبولة (اقل من 10) وتراوحت بين (2.069- 2.069)، كما ان قيمة المسموحية العظمى اكبر من 0.05 و تراوحت بين (0.483-0.339) بما يفسر عدم وجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل و عدم وجود إشكالية الارتباط الذاتي.

## المطلب الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة

تتم الدراسة بتحليل وعرض النتائج لفرضيتين رئيسيتين، حيث تتمحور الأولى منها بقياس مستويات العلاقة ومن ثم الأثر بين القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي والتي تجزأت الى فرضيات فرعية وفق نموذج الدراسة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي).

اما الفرضية الرئيسية الثانية فخصصت لبحث الأثر المحتمل للمتغير المستقل على التابع والذي يمكن ان يعزى للمتغيرات السيكومترية (الجنس، السن، الاقدمية، المؤهل العلمي). وهو ما سنقوم بعرضه.

## اولا- عرض نتيجة الفرضية الرئيسية

تتم الفرضية الرئيسية بتحليل العلاقة بين المتغيرات الكلية للنموذج، حيث تم دمج كل الابعاد لاستخلاص بعد كلي سيتم البناء عليه لتفسير العلاقة الكلية بين المتغيرات.

وسيكون علينا تحليل العلاقة من خلال مستويين اثنين، حيث يهتم المستوى الأول بتفسير العلاقة بين المتغير المستقل الكلي (القيادة التحويلية) والامر نفسه بالنسبة للمتغير التابع (الابتكار التنظيمي). وهو ما يعرف بنموذج تحليل المسار Path\_Analyse حيث تمت صياغة الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

**H0: لا يوجد اثر للقيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي**

**H1: يوجد اثر للقيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي**

## 1- طبيعة توزيع البيانات للمتغير التابع

يتحدد مسار التحليل الاحصائي من خلال عدة معايير والتي من بينها طبيعة توزيع البيانات، حيث يتم اعتماد التحليل المعلمي للبيانات "parametric\_testes" اذا ما توزعت البيانات بشكل طبيعي حول وسطها، بينما يتم اللجوء الى التحليل اللامعلمية "Nom parametric \_testes" في حالة كان توزيعها غير اعتدالي.

وعلى هذا الأساس سنقوم باختبار طبيعة توزيع البيانات من خلال.

اختبار " klimingarov\_samirnov " والذي يعتبر من بين اهم وأشهر الاختبارات في هذا الباب،

والذي يبنى على فرضيتين أساسيتين:

**H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية اكبر من 0.05**

**H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية اقل من 0.05**

## جدول رقم (03-25) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )	.105	143	.001	.934	143	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> واختبار Shapiro-Wilk على غياب شرط الاعتدال للمتغير التابع، حيث سجلا تواليا قيمتي لدلالة المعنوية  $sig1=.001$  و  $sig2=.000$  وكلاهما اقل من 0.05 بما يثبت نتيجة الفرض الصفري بعدم وجود اعتدال في بيانات المتغير التابع. الا ان ما سيتبعه من نتائج يمكن الاستدلال عليه بالطبيعة الشبة معتدلة للبيانات.

### 1- مقياس التفرطح Kurtosis

هو مقياس يقيس درجة علو أو انخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للمنحنى الطبيعي للبيانات، فهو منحنى متمائل حول الرأس، فإذا كان للتوزيع قمة مرتفعة أكبر من التوزيع الاعتدالي (يقال أنه مدبب. Leptokurtic وإذا كان التوزيع ذو قمة مسطحة يقال أنه مفلطح Platykurtic ، وإذا كانت قمة التوزيع متوسطة) ليست مدببة وليست مفلطحة (يسمى متوسط التفلطح. Mesokurtic وصفة التفلطح ليس لها عالقة بالمتوسط الحسابي للتوزيع فقد يكون هناك أكثر من توزيع لهم نفس المتوسط الحسابي ولكن يختلف شكل المنحنى من مدبب أو مسطح<sup>1</sup>. حيث سجلنا بناء على معادلة التفرطح القيم التالية:

<sup>1</sup> دليل مبادئ التحليل الاحصائي، ادلة منهجية والجودة - دليل رقم، ص: 24 [www.scad.ae](http://www.scad.ae)

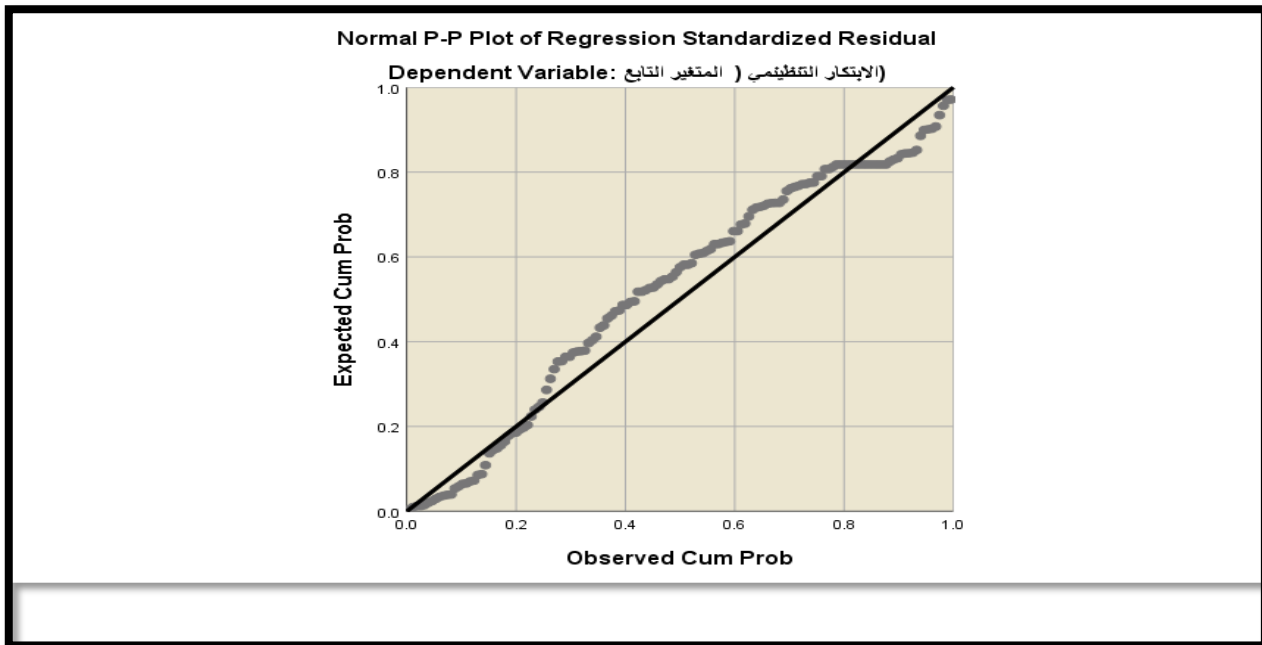
## جدول ( 03-26 ) : اختبار التفرطح

		Statistic	Std. Error
الابتكار التنظيمي (المتغير التابع)	Mean	2.3012	.04663
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.2090
		Upper Bound	2.3934
	Skewness	-.505	.203
	Kurtosis	-.750	.403

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

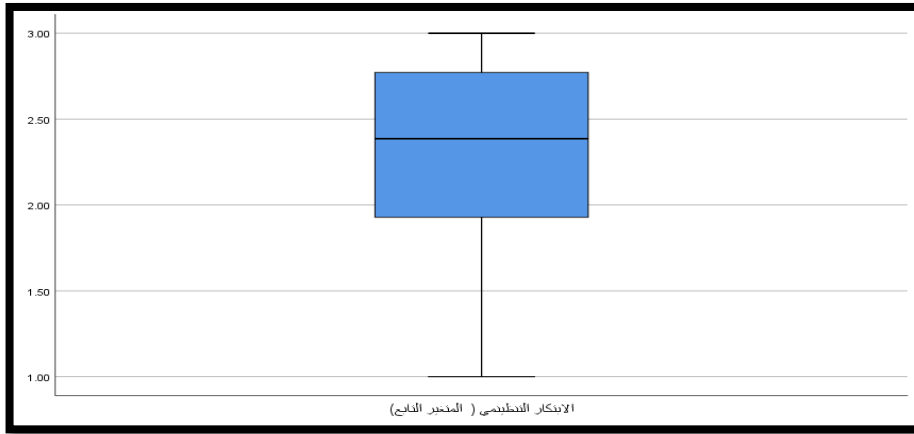
معامل التفرطح Kurtosis سجل قيمة اقل من 3 بما يدل على انخفاض راس منحني البيانات للمتغير التابع عن المعامل المثالي للتوزيع الطبيعي، كما ان معامل Kurtosis سجل ميلا سالبا الى اليسار بما يشير الى توزيع غير معتدل للبيانات حول وسطها.

شكل رقم (08) مخطط بياني يوضح طبيعة توزيع البيانات للمتغير التابع حول وسطها



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

شكل رقم (09) رسم الصندوق لتوزيع البيانات للمتغير التابع حول وسطها



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بالإضافة الى سبق الاستدلال به حول طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع، فان حجم العينة والذي وصل الى 144 مفردة يمكن الاعتماد عليه لاعتبار الطبيعة المعتدلة لبيانات الابتكار التنظيمي المراد التنبؤ به .

ثانيا: عرض وتحليل نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى

1- عرض وتحليل الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

H1: يوجد اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

جدول رقم (03-27) التحليل الاحصائي لفرضية اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي

(نموذج الانحدار البسيط)

جدول تحليل التباين المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى نموذج ( الانحدار البسيط)					
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج
0.000 <sup>b</sup>	47.876	11.191	1	11.191	الانحدار
		0.234	141	32.958	الخطأ
			142	44.148	الكلي
a. Dependent Variable ( المتغير التابع): الابتكار التنظيمي					
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)					

العلاقة القياسية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي						
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	معاملات معيارية Standardized Coefficients	معاملات غير معيارية Unstandardized Coefficients		النموذج	
		Beta	الانحراف التقدير Std. Error	B		
0.001	3.426		0.225	0.771	الثابت	1
0.000	6.919	0.503	0.087	0.603	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	

a. Dependent Variable : (المتغير التابع) : الابتكار التنظيمي

المعاملات القياسية للفرضية الرئيسية الاولى					
Durbin Watson دربن واتسن	خطأ التقدير	تعديل R <sup>2</sup>	معامل R <sup>2</sup> التحديد	معامل R الارتباط	النموذج
1.717	0.48347	0.248	0.253	0.503 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

b. Dependent Variable : (المتغير التابع) : الابتكار التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يفسر الجدول الاول مخرجات تحليل التباين المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى، والتي تبحث في اثر القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي من حيث كونها متغيرات كلية.

ويبنى هذا الاختبار حول فلسفة المقارنة المتعددة للأوساط وهل توجد بينها فروق دالة معنوية عند حدود ثقة مرجعية والتي تكون 95 % الى 90% عادة في مثل هاته البحوث الاجتماعية ، حيث يتم طرح فرض اول يسمى بالفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق دالة بينها، في حين ينص الفرض البديل على وجود اختلاف معنوي بين الأوساط.

وبالعودة الى ما تمت ملاحظته في مخرجات فقد جاءت قيمة معامل فيشر  $F= 47.876$  عند درجة حرية

141، و  $sig = 0.000$  وفيه دلالة على وجود اختلاف بين الأوساط وإمكانية لاعتماد نتائج تحليلي الانحدار

والبناء عليها معرفة طبيعة العلاقة المقدره بين متغيرات الدراسة.

اما ما دل عليه جدول العلاقة القياسية بين المتغيرين فيثبت وجود أهمية نسبية لحد الثابت  $ct = 0.77$  وبدلالة معنوية  $sig = .000$  التي هي اقل من 5% و 10% وهو ما سيمكننا من كتابة الدالة الرياضية التالية والتي تفسر العلاقة الثنائية بين كلا المتغيرين على أساس ارتباط بسيط اعتيادي

$$y = 0.771 + (0.603)x \text{ حيث تمثل:}$$

$y$  المتغير التابع: الابتكار التنظيمي بينما تمثل

$X$ : القيادة التحويلية

اما الجدول الثالث (المعاملات القياسية للفرضية الرئيسية الأولى) فيضعنا امام تصور كلي لمعاملات النموذج المقدر. فقد فسر النموذج المقدر وجود علاقة طردية قوية نسبيا بين المتغير المستقل والتابع حيث سجل 50.3% وهي نتيجة معتبرة.

كما فسر معامل التحديد اثرا مهما بين كلا المتغيرين، فتغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) سيؤدي الى احداث تغيير بمقدار 25.3% في المتغير التابع بعد تضمين المتغيرات المفسرة والذي يعبر عن الأثر النسبي بين مجموع مربعات الأخطاء  $SSE = e_i^2 = \sum_{i=1}^n (\hat{y} - y_i)^2$  الى مجموع مربعات العائد للانحدار

$$SSR = e_i^2 = \sum_{i=1}^n (\hat{y} - \bar{y})^2 \text{ وفق نظرية التقدير بالمربعات الصغيرة OLS.}$$

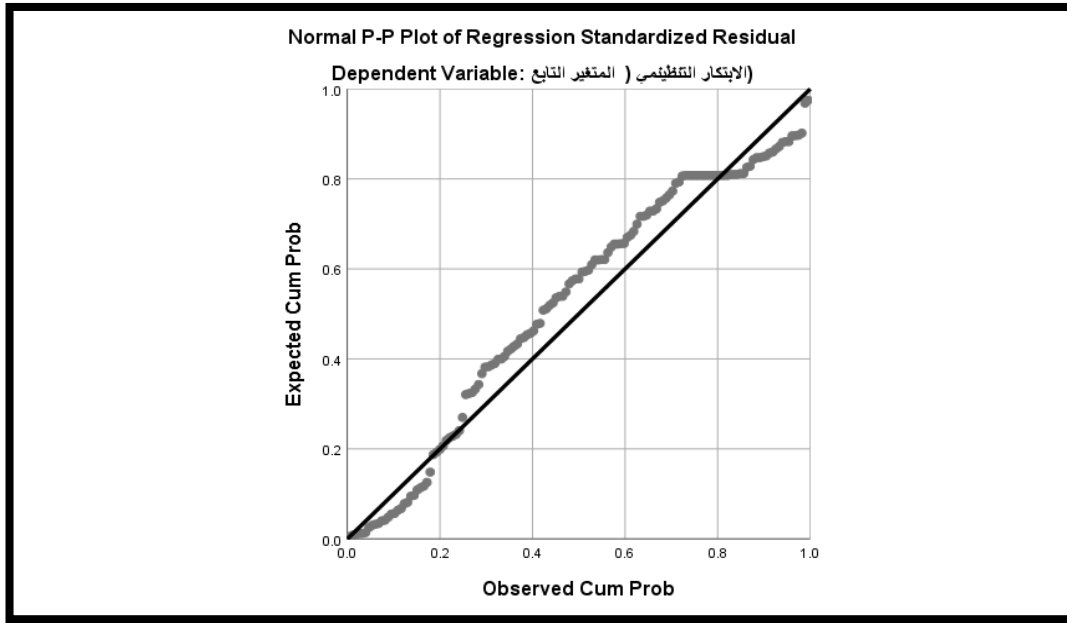
اما معامل "دربن واتسون"  $D.W \cong 2 - 2\hat{\rho} \cong 2(1 - \hat{\rho})$  والذي سجل قيمة قدرها 1.717 وهي ضمن مجالها المقبول الذي ينفي وجود إشكالية الارتباط الذاتي للبواقى.

بالإضافة الى قيمة ودلالة معامل "فيشر" الذي جاء مرتفعا بما يدل على صلاحية كلية للنموذج المقدر.

#### ■ تحليل البواقى في النموذج المقدر لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي

يعتبر تشخيص البواقى من بين اهم الاختبارات البعدية لتصحيح الملائمة الكلية للنموذج، حيث ان تحليل البواقى يفسر وجود او عدم وجود إشكالية الارتباط الذاتي للبواقى والتي سبقت الإشارة إليها في نتيجة معامل دربن واتسون. حيث سجلنا التالي:

شكل (09) توزيع البواقي في النموذج المقدر لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يشير الرسم الشكل البياني لتوزيع البواقي الى توضع كل القيم حول وسطها وعدم وجود نقاط بعيدة عن خط الوسط، بما يدعم ما تمت الإشارة اليه سابقا حول قيمة وعامل دربن وانتفاء إشكالية الارتباط الذاتي للبواقي.

2- عرض وتحليل نموذج الانحدار المتعدد لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي

ضمن هذا المستوى من التحليل سنهتم بعرض الفرضيات الفرعية من الدراسة، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جداول رقم(03-28) التحليل الاحصائي لفرضية اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي (نموذج

الانحدار المتعدد)

جدول تحليل التباين المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى نموذج(الانحدار المتعدد)						
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج	
.000b	15.231	3.380	4	13.521	الانحدار	1
		0.222	138	30.627	الخطأ	
			142	44.148	الكلية	
a. Dependent Variable ( المتغير التابع): الابتكار التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي لبعء الدفع الالهامي، المتوسط الكلي لبعء الاعتبار، المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالي الفردي، المتوسط الكلي لبعء الاستشارة الفكرية، المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالي						

العلاقة القياسية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي					
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	معاملات معيارية Standardized Coefficients	معاملات غير معيارية Unstandardized Coefficients		النموذج
		Beta	الانحراف التقدير Std. Error	B	
0.001	3.530		0.221	0.779	الثابت (Constant)
0.157	-1.424	-0.173	0.132	-0.189	المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالي
0.288	1.068	0.109	0.105	0.112	المتوسط الكلي لبعء الاعتبار الفردى
0.000	3.769	0.406	0.114	0.429	المتوسط الكلي لبعء الاستشارة الفكرية
0.038	2.093	0.245	0.117	0.245	المتوسط الكلي لبعء الدافع الالهامى

a. Dependent Variable : ( المتغير التابع ) : الابتكار التنظيمي

المعاملات القياسية للفرضية الرئيسية الاولى					
Durbin Watson دربن واتسن	خطأ التقدير	تعديل R <sup>2</sup>	معامل R <sup>2</sup> التحديد	معامل R الارتباط	النموذج
1.819	0.47110	0.286	0.306	0.553 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالى، المتوسط الكلي لبعء الاعتبار الفردى، المتوسط الكلي لبعء الاستشارة الفكرية، المتوسط الكلي لبعء الدافع الهامى

b. Dependent Variable : ( المتغير التابع ) : الابتكار التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت النتائج على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي ضمن نموذج

الانحدار الاعتيادي المتعدد، حيث سجل معامل "فيشر" قيمة مرتفعة ودلالة معنوية.

كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي نسبيا وصل الى 55.3% بين ابعاد القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، بينما سجل معامل التحديد المفسر R-SQUARE قدرة تفسيرية وصلت الى 30.6% بما يعني ان تغير وحدة واحدة في القيادة التحويلية سوف تؤدي الى احداث تغير كلي في الابتكار التنظيمي بذات القدر (30.6%) وهي نتيجة مرتفعة نسبيا.

اما معامل "درين واتسن" فاحتفظ بقدرته على تفسير خلو النموذج المقدر من إشكالية الارتباط الذاتي للبقايا. اما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها بالشكل التالي:

✓ وجود علاقة دالة معنويا للحد الثابت (  $\text{ct}=77.9 / \text{sig}= .001$  )، والذي يفسر القيمة الباقية في علاقة المتغيرات ببعضها،

✓ وجود علاقة موجبة دالة الاستشارة الفكرية (  $\text{sig}=0.000 / 42.9\%$  = المتوسط الكلي لبعدها الاستشارة الفكرية) بما يفسر قيمة البعد في تفسير الابتكار التنظيمي. أي ان تغير وحدة واحدة من الاستشارة الفكرية سيف يؤدي الى احداث اثر إيجابي في الابتكار التنظيمي بقدر يساوي 42.9% وهي قيمة عالية جدا ينبغي البناء عليها.

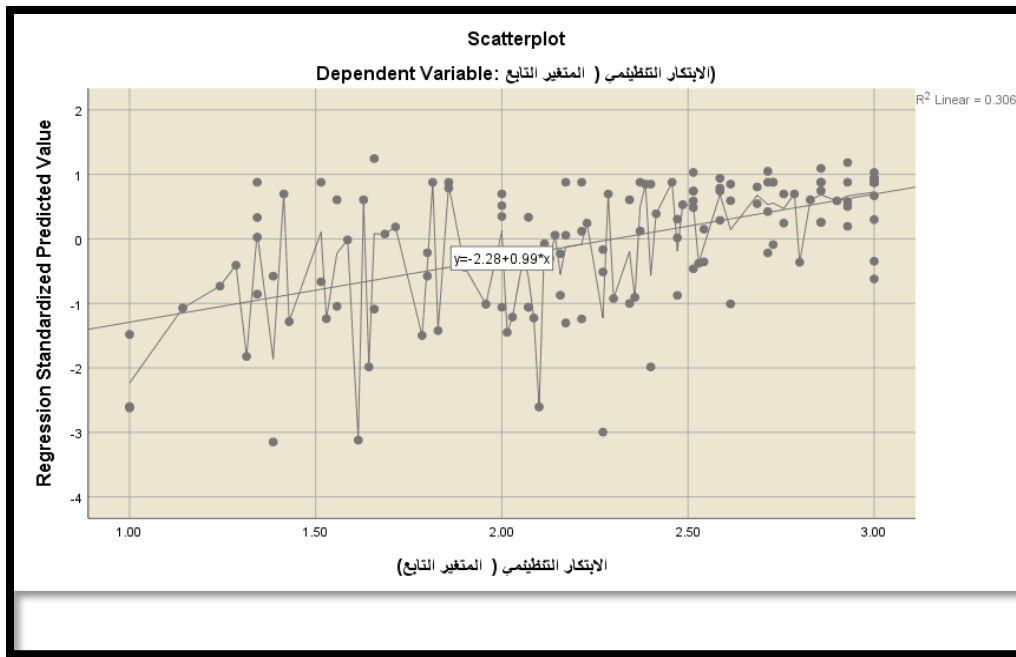
✓ وجود علاقة موجبة للقيادة التحويلية (القيادة التحويلية = 24.5% /  $\text{Sig}=0.038$ ) وهي اقل من مستوى الدلالة 5% و 10% بما يفسر أهمية المتغير في التأثير على الابتكار التنظيمي. اي ان تغير وحدة واحدة في القيادة التحويلية سوف يؤدي الى احداث اثر إيجابي كلي في الابتكار التنظيمي بقدر يساوي 24.5% وهي نتيجة مقبولة.

✓ وجود علاقة سالبة غير دالة بين التأثير المثالي والابتكار التنظيمي (المتوسط الكلي لبعده التأثير المثالي = - 18.9% /  $\text{sig}=0.157$ ) وهي اكبر من مستوى الدلالة 5% و 10% بما ينفي اثر المتغير على الابتكار التنظيمي. الا انه ينبغي الوقوف الى دلالة الميل التي جاءت سالبة، بما يعني ان زيادة وحدة واحدة من التأثير المثالي سوف يؤدي الى احداث اثر سالب على الابتكار التنظيمي.

✓ وجود علاقة سالبة غير دالة بين الاعتبار الفردي والابتكار التنظيمي (  $\text{sig}=0.288 / 11.2\%$  = الاعتبار الفردي ) بما ينفي اثر المتغير على الابتكار التنظيمي،

✓ وجود علاقة موجبة دالة للدافع الالهامي (  $\text{sig}=0.000 /$  المتوسط الكلي لبعده الاستشارة الفكرية = 24.5%) بما يفسر قيمة البعد في تفسير الابتكار التنظيمي. أي ان تغير وحدة واحدة من الاستشارة الفكرية سوف يؤدي الى احداث اثر إيجابي في الابتكار التنظيمي بقدر يساوي 24.5% وهي قيمة عالية .

شكل رقم (10) رسم بياني يوضح العلاقة التنبؤية للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

في اعلى الجدول يمكن ملاحظة العلاقة الرياضية التنبؤية بين كل من القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي والتي وصلت الى 30.6 %، هي نتيجة تعتبر عالية نسبيا.

2- الصياغة الرياضية لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي

جدول رقم (03-29) الصياغة الرياضية لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي

الابعاد	الترميز لرياضي
الثابت	Constant a=77.9%
التأثير المثالي	Perfect effect ( PEF ) a= -18.9%
الاعتبار الفردي	Individual consideration ( INC) a= 1.2%
المتوسط الكلي لبعد الاستشارة الفكرية	Intellectual counseling ( INC) a=42.9%
الدافع الالهامي	Inspirational payment (ISP ) a = 4.5%
الابتكار التنظيمي	Organization innovation /depended variable (ORIN )

المصدر: من اعداد الطالبة

$$y(\text{ORIN}) = 0.779 \text{ Ct} - 0.189(\text{ PEF}) + 0.112(\text{ INC}) + 0.42(\text{ INC}) + 0.245(\text{ISP})$$

تشير المعادلة الى علاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي، حيث ضمت مختلف الأبعاد المستقلة، الا انه ينبغي الإشارة الى أهمية كل من بعد الاستشارة الفكرية والدافع الالهامي لكونها ابعاد جاءت بمعاملات ارتباط قوية وميول في دوال لانحدار هامة.

ثالثاً- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية

1. عرض وتحليل نتيجة فرضية الفرعية الاولى اثر التأثير المثالي على الابتكار التنظيمي

تمت صياغة الفرضية بالشكل التالي:

H0: لا يوجد اثر التأثير المثالي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

H1: يوجد اثر التأثير المثالي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

جداول رقم (03-30) التحليل الاحصائي لفرضية اثر التأثير المثالي على الابتكار التنظيمي (نموذج

الانحدار البسيط)

تحليل التباين المتعلق بفرضية علاقة التأثير المثالي بالابتكار التنظيمي					
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج
0.000 <sup>b</sup>	21.704	5.889	1	5.889	الانحدار
		0.271	141	38.259	الخطأ
			142	44.148	الكلية
a. Dependent Variable ( المتغير التابع): الابتكار التنظيمي					
b. Predictors: ( المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالي Constant،					

العلاقة القياسية بين التأثير المثالي على الابتكار التنظيمي					
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	معاملات معيارية Standardized Coefficients	معاملات غير معيارية Unstandardized Coefficients		النموذج
		Beta	الانحراف التقدير Std. Error	B	
0.000	5.701		0.224	1.277	الثابت
0.000	4.659	0.365	0.085	0.398	المتوسط الكلي لبعده التأثير المثالي
a. Dependent Variable : ( المتغير التابع ) : الابتكار التنظيمي					

المعاملات القياسية للفرضية التأثير المثالي بالابتكار التنظيمي					
Durbin Watson دربن واتسن	خطأ التقدير	تعديل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
1.704	0.52090	0.127	0.133	0.365 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant) ، المتوسط الكلي لبعده التأثير المثالي					
b. Dependent Variable : ( المتغير التابع ) : الابتكار التنظيمي					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت النتائج على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر لعلاقة التأثير المثالي على الابتكار التنظيمي ضمن نموذج الانحدار اعتيادي بسيط، حيث سجل معامل "فيشر F" قيمة مرتفعة ودلالة معنوية.

كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي نسبيا وصل الى 36.5% بين بعد التأثير المثالي والابتكار التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات.

بينما سجل معامل التحديد المفسر R<sup>2</sup> "R-SQUARE" قدرة تفسيرية وصلت الى (13.3%) بما يعني ان تغير وحدة واحدة في التاثير المثالي سوف تؤدي الى احداث تغير كلي في الابتكار التنظيمي بذات القدر (12.7%) وهي نتيجة ضعيفة.

اما معامل "دربن واتسن" فاحتفظ بقدرته على تفسير خلو النموذج المقدر من إشكالية الارتباط الذاتي للبواقي. اما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها بالشكل التالي:

✓ وجود علاقة طردية ضعيفة بين التأثير المثالي والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 36.5% وهي اقل من النسبة الوسطى 50% للحكم على الدلالة القوية لمعامل ارتباط.

✓ قيمة ودلالة معامل الحد الثابت تظهر ضعف المتغير في تفسير علاقته بالابتكار التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة.

✓ اما بقية المعلمات الإحصائية فدللت على ملائمة النموذج وخلوه من مختلف الإشكاليات القياسية .

## 2. عرض وتحليل نتيجة الفرضية الفرعية الثانية اثر الاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي

تمت صياغة الفرضية بالشكل التالي:

H0: لا يوجد اثر للاعتبار الفردي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

H1: يوجد اثر للاعتبار الفردي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

جداول رقم (03-31) التحليل الاحصائي لفرضية اثر الاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي

(نموذج الانحدار البسيط)

تحليل التباين المتعلق بفرضية علاقة الاعتبار الفردي بالابتكار التنظيمي						
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج	
0.000	26.491	6.983	1	6.983	الانحدار	1
			141	37.166	الخطأ	
			142	44.148	الكلي	

العلاقة القياسية بين الاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي						
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج	
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	B		
Beta						
0.000	6.623		0.198	1.309	الثابت (Constant)	1
0.000	5.147	0.398	0.079	0.409	المتوسط الكلي لبعد الاعتبار الفردي	

a. Dependent Variable : الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

المعاملات القياسية للفرضية الاعتبار الفردي بالابتكار التنظيمي					
Durbin Watson	خطأ التقدير	تعديل R <sup>2</sup>	معامل R <sup>2</sup> التحديد	معامل R الارتباط	النموذج
1.645	0.51341	0.152	0.158	0.398 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant) الاعتبار الفردي (b).  
b. Dependent Variable : الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت نتائج تحليل الانحدار على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر لعلاقة الاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي ضمن نموذج الانحدار اعتيادي بسيط، حيث سجل معامل فيشر قيمة مرتفعة ودلالة معنوية. كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي نسبيا وصل الى 39.8% بين بعد الاعتبار الفردي والابتكار التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات.

بينما سجل معامل التحديد المفسر R-SQUARE قدرة تفسيرية وصلت الى 15.8% بما يعني ان تغير وحدة واحدة في الاعتبار الفردي سوف تؤدي الى احداث تغير كلي في الابتكار التنظيمي بذات القدر (15.8%) وهي نتيجة اقوى من بعد التأثير المثالي.

اما معامل دربن واتسن فاحتفظ بقدرته على تفسير خلو النموذج المقدر من إشكالية الارتباط الذاتي للبواقي.  
 اما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها بالشكل التالي:

✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين الاعتبار الفردي والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل لارتباط 39.8% والتي تبقى اقل من النسبة الوسطى 50% للحكم على الدلالة القوية لمعامل لارتباط.  
 ✓ قيمة ودلالة معامل الحد الثابت تظهر الضعف النسبي للمتغير في تفسير علاقته بالابتكار التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة.

✓ اما بقية المعلمات الإحصائية فدللت على ملاءة النموذج وخلو من مختلف الإشكاليات القياسية.

### 3. عرض وتحليل نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة اثر الاستشارة الفكرية على الابتكار التنظيمي

تمت صياغة الفرضية بالشكل التالي:

H0: لا يوجد اثر للاستشارة الفكرية في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

H1: يوجد اثر الاستشارة الفكرية في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

جداول رقم (03-32) التحليل الاحصائي لفرضية اثر الاستشارة الفكرية على الابتكار التنظيمي

(نموذج الانحدار البسيط)

تحليل التباين المتعلق بفرضية علاقة الاستشارة الفكرية بالابتكار التنظيمي						
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج	
0.000 <sup>b</sup>	53.252	12.103	1	12.103	الانحدار	1
		0.227	141	32.046	الخطأ	
			142	44.148	الكلي	
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع)						
b. Predictors: (Constant) المتوسط الكلي لبعده الاستشارة الفكرية						

العلاقة القياسية بين الاستشارة الفكرية على الابتكار التنظيمي						
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	معاملات معيارية Standardized Coefficients	معاملات غير معيارية Unstandardized Coefficients		النموذج	
		Beta	الانحراف التقدير	B	الثابت (Constant)	1
0.000	4.397		0.199	0.876	الثابت (Constant)	
0.000	7.297	0.524	0.076	0.554	المتوسط الكلي لبعد الاستشارة الفكرية	

a. Dependent Variable : الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

المعاملات القياسية للفرضية الاستشارة الفكرية بالابتكار التنظيمي					
Durbin Watson دربن واتسن	خطأ التقدير	معامل تعديل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
1.877	0.47673	0.269	0.274	0.524 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي لبعد الاستشارة الفكرية, b.  
b. الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع ) Dependent Variable, a.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت نتائج تحليل الانحدار على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر لعلاقة الاستشارة الفكرية على الابتكار التنظيمي ضمن نموذج الانحدار اعتيادي بسيط، حيث سجل معامل فيشر قيمة مرتفعة ودلالة معنوية. كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي وصل الى 52.4% بين بعد الاستشارة الفكرية والابتكار التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات.

بينما سجل معامل التحديد المفسر R-SQUARE قدرة تفسيرية وصلت الى 27.4% بما يعني ان تغير وحدة واحدة في الاستشارة الفكرية سوف تؤدي الى احداث تغير كلي في الابتكار التنظيمي بذات القدر (27.4%) وهي نتيجة تعتبر قوية إذا ما قورنت بغيرها من الابعاد.

اما معامل درين واتسن فسجل 1.877 محتفظا بقدرته على تفسير خلو النموذج المقدر من إشكالية الارتباط الذاتي للبواقي.

اما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها بالشكل التالي:

✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين الاستشارة الفكرية والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط 52.4% والتي تعتبر الأعلى من كل الابعاد التي تضمنها النموذج، وهي أكبر من النسبة المرجعية 50% للحكم على الدلالة القوية لمعامل ارتباط،

✓ قيمة ودلالة معامل الحد الثابت تفسر الجزء المتبقي من معادلة الانحدار، كما انه كان معنويا عند حد مجال الثقة.

✓ اما بقية المعلمات الإحصائية فدللت على ملاءة النموذج وخلو من مختلف الإشكاليات القياسية،

### 3. عرض وتحليل نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة اثر الدافع الالهامي على الابتكار التنظيمي

تمت صياغة الفرضية بالشكل التالي:

H0: لا يوجد اثر الدافع الالهامي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

H1: يوجد اثر الدافع الالهامي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

جداول رقم (03-33) التحليل الاحصائي لفرضية اثر الدافع الالهامي على الابتكار التنظيمي

(نموذج الانحدار البسيط)

تحليل التباين المتعلق بفرضية علاقة الدافع الالهامي بالابتكار التنظيمي						
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج	
0.000 <sup>b</sup>	38.655	9.499	1	9.499	الانحدار	1
		0.246	141	34.649	الخطأ	
			142	44.148	الكلي	
a. Dependent Variable ( المتغير التابع): الابتكار التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي لبعدهم الالهامي						

العلاقة القياسية بين الدافع الالهامي على الابتكار التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
		Beta	الانحراف التقدير	B	
0.000	5.624		0.197	1.106	الثابت
0.000	6.217	0.464	0.075	0.464	المتوسط الكلي لبعد الدافع الالهامي

a. Dependent Variable ( المتغير التابع ) : الابتكار التنظيمي

المعلومات القياسية للفرضية الدافع الالهامي بالابتكار التنظيمي

Durbin Watson	خطأ التقدير	تعديل R <sup>2</sup>	معامل R <sup>2</sup> التحديد	معامل R الارتباط	النموذج
1.693	0.49572	0.210	0.215	0.464 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي لبعد الدافع الالهامي

b. Dependent Variable: (المتغير التابع): الابتكار التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت نتائج تحليل الانحدار على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر لعلاقة الدافع الالهامي بالابتكار التنظيمي ضمن نموذج الانحدار اعتيادي بسيط، حيث سجل معامل فيشر قيمة مرتفعة ودلالة معنوية.

كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي وصل الى 46.4% بين بعد الاستشارة الفكرية والابتكار التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات.

بينما سجل معامل التحديد المفسر R-SQUARE قدرة تفسيرية وصلت الى 21.5% بما يعني ان تغير وحدة واحدة في الدافع الالهامي سوف تؤدي الى احداث تغير كلي في الابتكار التنظيمي بذات القدر (21.5%) وهي نتيجة تعتبر قوية إذا ما قورنت بغيرها من الابعاد.

اما معامل دربن واتسن فسجل 1.693 محتفظا بقدرته على تفسير خلو النموذج المقدر من إشكالية الارتباط الذاتي للبواقي. اما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها بالشكل التالي:

✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين الاستشارة الفكرية والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 46.4% والتي تعتبر الأعلى من كل الابعاد التي تضمنها النموذج، وهي أكبر من النسبة المرجعية 50% للحكم على الدلالة القوية لمعامل ارتباط.

✓ قيمة ودلالة معامل الحد الثابت تفسر الجزء المتبقي من معادلة الانحدار، كما انه كان معنويا عند حد مجال الثقة.

✓ اما بقية المعلمات الإحصائية فدللت على ملاءمة النموذج وخلو من مختلف الإشكاليات القياسية،

- مقارنة بين نتيجتي التحليل الكلي للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

جدول رقم (03-34) مقارنة بين نتيجتي التحليل الكلي للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

الفرضيات الفرعية ( نموذج الانحدار البسيط)			الفرضية الرئيسية ( نموذج لانحدار المتعدد)		
sig	الأهمية النسبية الميل	الابعاد	sig	الأهمية النسبية الميل	الابعاد
** .000	.398	التأثير المثالي	.157	0.189-	التأثير المثالي
** .000	.409	الاعتبارات الفردية	.288	0.112	الاعتبارات الفردية
** .000	.554	الاستشارة الفكرية	** .000	0.429	الاستشارة الفكرية
** .000	.464	الدافع الالهامي	** .038	0.245	الدافع الالهامي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات السابقة

دلت النتائج المتحصل عليها في نموذجي الانحدار على توافق كبير بين النتيجتين، حيث حافظ كل من بعد الاستشارة الفكرية على اهميته في النموذج المقدر بالإضافة الى بعد الدافع الالهامي، بينما تراجع بعد الاعتبارات الفردية في تفسير الابتكار التنظيمي، اما التأثير المثالي فقد سجل ميلا سالباً في تفسيره للمتغير التابع. وهي نتائج ينبغي ان تقرأ بما يتناسب مع طبيعة الابعاد التي يمكن تظهر نوعاً من التداخل بينها بما يؤثر من الناحية القياسية على الملائمة الكلية للنموذج.

رابعا- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

بعد عرض وتحليل نتائج الفرضية لرئيسية الأولى والمتعلقة بقياس أثر الابعاد المستقلة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي/ الاعتبار لفردى/ الدافع الالهامى/ الاستشارة الفكرية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، سنقوم فيما يأتي بتحليل الآثار المحتملة السيكومترية في العلاقة القياسية بين كلا لمتغيرين.

حيث سيبني القرار الاحصائي بناء على دلالة تحليل التباين، ضمن صياغة ابتدائية تنفي وجود العلاقة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وثانية تثبت وجود الفروق إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05

حيث تمت صياغة الفرضية الفرعية الأولى منها كالتالي:

### 1- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

جدول (03-35) تحليل التباين لأثر القيادة التحويلية على لابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجنس

تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية في لابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجنس						
Sig	قيمة F	مربع المتوسطات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	النموذج	
0.000 <sup>c</sup>	49.054	17.581	1	17.581	الانحدار	1
		.358	141	50.535	الخطأ	
			142	68.116	الكلي	
a. Dependent Variable ( المتغير التابع ) الابتكار التنظيمي						
b. Weighted Least Squares Regression – Weighted by جنس افراد عينة البحث						
c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية في لابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجنس عن طريق اختبار (F) حيث بلغت قيمة f (49.054) عند مستوى الدلالة 0.00.

وبناءً على قيمة مستوى الدلالة الذي يساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير الى وجود فروق في علاقة القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0

وتقبل الفرضية H1 الخاصة بوجود فروق في علاقة القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05).

ومن اجل معرفة وتحديد الفروق لصالح من تعود بين اراء المستجوبين حول تاثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) والجدول التالي يبين النتائج ذلك.

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.272	1	4.272	16.130	.000 <sup>c</sup>
	Residual	15.096	57	.265		
	Total	19.368	58			
<b>a. Dependent Variable: ( المتغير التابع ) الابتكار التنظيمي</b>						
<b>b. Selecting only cases for which جنس افراد عينة البحث = ذكر</b>						
<b>c. Predictors: (Constant), (المتغير المستقل) القيادة التحويلية</b>						

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.935	.321		2.912	.005
1	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.517	.129	.470	4.016	.000
<b>a. Dependent Variable: ( المتغير التابع ) الابتكار التنظيمي</b>						
<b>b. Selecting only cases for which جنس افراد عينة البحث = ذكر</b>						

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لصالح الذكور بقيمة 51.7 % .

وعليه يمكن القول ان هناك اختلاف بين وجهتي نظر الذكور و الاناث حول مدى تأثير القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي.

جدول(36-03) تحليل التباين لأثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير

تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير السن						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.367	1	29.367	54.387	.000 <sup>c</sup>
	Residual	76.135	141	.540		
	Total	105.502	142			
a. Dependent Variable: ( المتغير التابع ) الابتكار التنظيمي						
b. Weighted Least Squares Regression - Weighted by سن افراد عينة البحث						
c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)						

### السن

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

حسب النتائج الموضحة في الجدول لتحليل التباين لأثر العلاقة بين القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير السن، حيث اظهرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية في علاقة القيادة التحويلية والابتكار تعزى لمتغير السن .

حيث بلغت قيمة  $F = 54.387$  عند مستوى دلالة يساوي 0.00 وعند المقارنة مع مستوى الدلالة المعنوية 0.05 نجد ان  $(0.05 > 0.00 = \text{Sig})$  فهي اقل من مستوى الدلالة.

و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  الخاصة بوجود فروق في علاقة القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه يمكن القول ان هناك فروق في اراء المبحوثين كل بحسب عمره ومنظوره حول مدى تأثير القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي.

ومن اجل معرفة هاته الفروق لصالح اي فئة عمرية من بين اراء المستجوبين حول تأثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير السن استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) والجدول ادناه يبين النتائج ذلك.

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.727	1	7.727	32.255	.000 <sup>c</sup>
	Residual	20.602	86	.240		
	Total	28.329	87			
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )						
b. Selecting only cases for which سن افراد عينة البحث = من 31 الى 40 سنة						
c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)						
Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.794	.278		2.855	.005
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.614	.108	.522	5.679	.000
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )						
b. Selecting only cases for which سن افراد عينة البحث = من 31 الى 40 سنة						

بحسب النتائج الموضحة اعلاه نلاحظ ان الفروق جاءت لصالح الافراد الذين اعمارهم تتراوح بين 31- 40 سنة بنسبة تقدر بـ 61.4% ويمكن تفسير ذلك الى ان الفئة الشبابية تدعم اتجاه القيادة التحويلية لممارسة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة وهذا مؤشر ايجابي على القيادة التحويلية تؤثر في الفئة الشبابية اكثر من اي فئة عمرية اخرى.

جدول رقم (03-37) تحليل التباين لأثر متغير المؤهل العلمي في علاقة القيادة التحويلية على الابتكار

التنظيمي

تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير المؤهل العلمي						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.967	1	30.967	46.824	.000 <sup>c</sup>
	Residual	93.252	141	.661		
	Total	124.219	142			
a. Dependent Variable: ( المتغير التابع ) الابتكار التنظيمي						
b. Weighted Least Squares Regression - Weighted by المؤهل العلمي لدى افراد العينة						
c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

حسب النتائج الموضحة في الجدول لتحليل التباين لأثر العلاقة بين القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير المؤهل العلمي، اظهرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية في علاقة القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

حيث بلغت قيمة  $F = 46.824$  عند مستوى دلالة يساوي 0.00 وعند المقارنة مع مستوى الدلالة المعنوية 0.05 نجد ان  $(0.05 > 0.00 = Sig)$  فهي اقل من مستوى الدلالة.

و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  الخاصة بوجود فروق في علاقة القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05). وعليه يمكن القول ان هناك فروق في اجابات الباحثين كل بحسب مستواه الدراسي حول مدى تأثير القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي.

ومن اجل معرفة هاته الفروق لصالح اي مستوى تعليمي من بين اراء المستجوبين حول تأثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) والجدول ادناه يبين النتائج ذلك.

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.833	1	1.833	6.862	.040 <sup>c</sup>
	Residual	1.603	6	.267		
	Total	3.436	7			
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )						
b. Selecting only cases for which المؤهل العلمي لدى افراد العينة = ثانوي						
c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل )						
Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.270	.984		-.274	.793
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.992	.379	.730	2.620	.040
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )						
b. Selecting only cases for which المؤهل العلمي لدى افراد العينة = ثانوي						

حسب النتائج نلاحظ ان راي الفئة التي تمتلك مستوى تعليمي ثانوي هي الاكثر تأثرا ودعما للقيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي بنسبة 99.2% ثم تليها الدراسات العليا بنسبة 86.2% هذا ما يفسر ان الافراد ذات المستوى الثانوي ينظرون ويفكرون بطريقة مختلفة عن باقي الفئات الاخرى الفئات التي تمتلك مؤهل علمي اعلى .

جدول رقم (03-38) تحليل التباين لأثر متغير الاقدمية في علاقة القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي

تحليل التباين لأثر علاقة القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير الاقدمية						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.546	1	28.546	49.798	.000 <sup>c</sup>
	Residual	80.826	141	.573		
	Total	109.372	142			
a. Dependent Variable: ( المتغير التابع ) الابتكار التنظيمي						
b. Weighted Least Squares Regression - Weighted by الاقدمية لدى افراد عينة البحث						
c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل)						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

حسب الجدول المتعلق بتحليل التباين لأثر العلاقة بين القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي والذي يعزى لمتغير الاقدمية، اظهرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية في علاقة القيادة التحويلية والابتكار تعزى لمتغير الاقدمية .

حيث بلغت قيمة  $F = (49.798)$  عند مستوى دلالة يساوي 0.00 وعند المقارنة مع مستوى الدلالة المعنوية 0.05 نجد ان  $(Sig = 0.00 > 0.05)$  فهي اقل من مستوى الدلالة.

و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  الخاصة بوجود فروق في علاقة القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية لدى عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05). وعليه يمكن القول ان هناك فروق في اراء عينة الدراسة كل بحسب خبرته و سنوات عمله حول تأثير القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي.

ومن اجل معرفة هاته الفروق لصالح اي سنوات من الاقدمية من بين اراء وتصورات المستجوبين حول تأثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way) anova والجدول ادناه يبين النتائج ذلك.

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.692	1.435		-1.179	.283
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	1.423	.543	.731	2.621	.040
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )						
b. Selecting only cases for which الاقدمية لدى افراد عينة البحث = اكثر من 21 سنة خبرة						

من خلال الجدول اتضح ان رأي الفئة ذوي الاقدمية من 21 سنة فأكثر هي الاعلى نسبة هذا يفسر ان الافراد الذين يمتلكون عدد كبير من سنوات العمل تكونت لديهم نوع من الخبرة و تراكم معرفي ما يجعل لديهم اراء وتصورات مغايرة عن باقي الفئات وهذا ما يجعلها تتأثر بنمط واسلوب القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار التنظيمي.

## المبحث الرابع: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تفسر القيادة التحويلية الأليات المتبعة من قبل القادة بهدف الوصول الى تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة المرؤوسين في تحقيقها وإيجاد الطرق للنجاح.

وتعتمد على عدد مختلف من الأليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتعزز دوافعهم الذاتية. لذا فان ما تم الوصول اليه من نتائج في الفصل التطبيقي جاء يعكس ما تم التمهيد اليه في الجزء النظري من الاطروحة، حيث دلت النتائج الوصفية للأبعاد واختبارات الفروض على :

المطلب الاول: تحليل و مناقشة نتائج متعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

اولا: ابعاد القيادة التحويلية

**1-التاثير المثالي:**

في هذا الجزء تم التعرف على مدى توفر ممارسة القيادة التحويلية من خلال بعد التاثير المثالي من وجهة نظر الموظفين في جامعة الوادي، حيث خلصت النتائج الى:

بلغت قيمة المتوسط عام للبعد الكلي 2.5752 ضمن انحراف معياري يساوي 0.51221 ، كما سجلنا وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [3] [2.34] ، الذي تم اعتماده من سلم ليكرت الثلاثي وهذا يشير الى درجة موافقة مرتفعة لافراد العينة على وجود ممارسة للقيادة التحويلية من خلال بعدها التاثير المثالي.

**2-الاعتبار الفردي**

بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.4266 ضمن انحراف معياري 0.54209 بما يفسر قوة في البعد. كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [3] [2.34] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها .

ما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على هذا البعد، وهذا يعكس على ان هناك وجود ممارسة للقيادة التحويلية من خلال بعدها الاعتبار الفردي.

## 3- الاستشارة الفكرية

بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.5734 ضمن انحراف معياري 0.52728 بما يفسر قوة في البعد. كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [3 , 2.34] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. يعني ان هناك درجة موافقة مرتفعة من افراد العينة على هذا البعد وهذا يدل على ان هناك ممارسة للقيادة التحويلية من خلال بعد الاستشارة الفكرية.

## 4-الدافع الالهامي:

بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.5769 ضمن انحراف معياري 0.55762 بما يفسر قوة في البعد. كما سجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [3 , 2.34] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. يعني ان هناك درجة موافقة مرتفعة من افراد العينة على هذا البعد وهذا يدل على ان هناك ممارسة للقيادة التحويلية من خلال بعد الدافع الالهامي.

## 5- عرض و تحليل النتيجة الكلية للمتغير المستقل القيادة التحويلية

بحسب المخرجات فان بعد " الدافع الالهامي " سجل المرتبة الأولى من بين كل ابعاد الدراسة بمتوسط يساوي 2.5769 ضمن انحراف معياري 0.55762. هذا يدل على ان القيادة في جامعة الوادي لديها قدرة تأثير ايجابية في مشاعر وعواطف الموظفين مما يخلق بداخلهم دوافع تدفعهم الى القيام بالأعمال بطرق واساليب ابداعية و ابتكارية ويليها بعد "التأثير المثالي" الذي بدوره يبين ان القادة في جامعة الوادي يمتلكون الكاريزما التي تجعلهم يؤثرون في موظفيهم ويمثلون لهم نموذجاً يحتذى به مما يخلق نوع من الاحترام والثقة المتبادلة بينهم ما يجعل الموظفين يتصفون بهم بصفاتهم وان القائد يمثل القدوة في جميع الاعمال التي يقوم بها، ثم يأتي بعد ذلك بعد "الاستشارة الفكرية" والذي يعكس عمل القيادة في جامعة الوادي على تشجيع الافكار و المقترحات المقدمة من طرف الموظفين وتحفزهم على ايجاد حلول ابتكارية لمختلف المشكلات في حين سجل بعد "الاعتبار الفردي" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 2.4266 ضمن انحراف معياري 0.54209 لكن لا يقل اهمية عن الابعاد السابقة حيث يمكن القول ان القيادة في جامعة الوادي تولي اهتماما شخصي لحاجات كل موظف والعمل على مراعاة الفروقات الموجودة بينهم ن حيث اشباع هذه الحاجات والقدرة كذلك على الاداء.

كما يمكن الحكم على كل الأبعاد بالقوة النسبية حيث جاءت ضمن المجال المرتفع لسلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده [3-2.33].

وعلى ضوء النتائج التي تم عرضها والمتعلقة بالقيادة التحويلية، والتي ابرزت الدرجة المرتفعة و القوة للممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في جامعة الوادي، فهذه النتائج اتفقت مع نتيجة دراسة (احلام بوفناز 2021) والتي توصلت الى ان مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات الكلية محل الدراسة كان مرتفع، حيث أظهرت الدراسة أن كل أبعادها كانت تمارس بمستوى مرتفع تبعاً لآراء مجتمع الدراسة، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (جلال نافل شيخ العيد 2021) الى توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة بنسبة عالية. وجاءت دراسة (يوسف راضية 2019) ايضاً على توافق بان ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر اساتذة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة كانت بدرجة مرتفعة، كما اظهرت ايضاً نتائج دراسة (ضبيان الرشيدى 2018) الى وجود ممارسة قوية لأبعاد للقيادة التحويلية في الجامعات الحكومية و الاهلية السعودية.

فيما كانت دراسة (يحيى عبد الله محمد الجبري 2018) على اختلاف حيث كشفت النتائج عن درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود يمارسون ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية) بدرجة متوسطة، وقد اختلفت ايضاً نتائج هذه الدراسة مع دراسة (امين وادي 2017) حيث اظهرت دراسته ان ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية في جامعة عنابة منخفض من وجهة نظر هيئة التدريس.

### ثانياً: ابعاد الابتكار التنظيمي

#### 1-الابتكار الاداري:

في هذا الجزء تم التعرف على مدى توفر ممارسة الابتكار التنظيمي من خلال بعد الابتكار الاداري من وجهة نظر الموظفين في جامعة الوادي، حيث خلصت النتائج الى:

الابتكار الإداري قد سجل قيمة متوسطة من حيث الترتيب استناداً الى مرجعية الوسط الفرضي للسلم المعتمد، بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.2667 ضمن انحراف معياري 0.55283 بما يفسر قيمة متوسطة. كما سجل وجود اتجاه متوسط لمعظم الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [1.67 - 2.33] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها.

يعني ان هناك درجة موافقة متوسطة من افراد العينة على هذا البعد وهذا يدل على ان هناك مستوى متوسط للممارسة الابتكار التنظيمي من خلال بعده الابتكار الاداري.

## 2- الابتكار التكنولوجي:

الابتكار التقني قد سجل قيمة متوسطة من حيث الترتيب استنادا الى مرجعية الوسط الفرضي للسلم المعتمد، بلغ المتوسط الكلي للبعد 2.3357 ضمن انحراف معياري 0.62285، كما سجل وجود اتجاه متوسط لمعظم الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال [1.67 - 2.33] الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها.

يعني ان هناك درجة موافقة متوسطة من افراد العينة على هذا البعد وهذا يدل على ان هناك مستوى متوسط للممارسة الابتكار التنظيمي من خلال بعده الابتكار التقني.

## 3- عرض و تحليل النتيجة الكلية للمتغير التابع الابتكار التنظيمي

بحسب المخرجات فان بعد "الابتكار التقني" جاء قبل بعد "الابتكار الإداري" و قد سجلا قيمة متوسطة من حيث الترتيب استنادا الى مرجعية الوسط الفرضي للسلم المعتمد، حيث سجلا تواليا متوسطات 2.3357 ضمن انحراف معياري 0.62285 و 2.2667 ضمن انحراف معياري 0.55283 وهو ما يدفعنا للحكم بتوسط ابعاد الابتكار التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة، حيث جاءت ضمن المجال المتوسط لسلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده [1.67 - 2.33] .

وعلى ضوء هاته النتائج التي تم عرضها والمتعلقة بالابتكار التنظيمي والتي بينت الدرجة المتوسطة لمستوى الابتكار التنظيمي داخل جامعة الوادي، واتفقت هاته النتائج مع نتيجة دراسة (محمود سيد علي ابو سيف 2016) ان مستوى الابتكار التنظيمي بجامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مستوى متوسطا حيث بلغ المتوسط الكلي 2.86 بالجامعة محل الدراسة، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (كنده علي ديب، علي البهلول 2018) و التي كانت انخفاضاً في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، وقد اختلفت ايضا دراسة (سعد علي العنزي، عامر علي العطوي 2016) ، حيث كان مستوى الابتكار التنظيمي لدى افراد عينة المبحوثة كان منخفضاً نسبياً بجامعة حكومية عراقية.

## المطلب الثاني: تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

## اولا: الفرضية الرئيسية

كشفت النتائج عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية والدافع الالهامي) في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي حيث بلغت قيمة فيشر (F) المحسوبة (47.876)، و  $\text{sig} = (0.000)$  وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05. كما تبين ان من خلال قيمة (t) المحسوبة (6.919) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يفسر ان هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي، كما يشير قيمة معامل الارتباط (R) التي تساوي (50.3%) الى قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، ان المعامل التحديد. كما كانت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (25.3\%)$  ما يبين ان هناك اثرا مهما بين كلا المتغيرين، فتغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) سيؤدي الى احداث تغيير بمقدار (25.3%) في المتغير التابع بعد تضمين المتغيرات المفسرة والذي يعبر عن الأثر .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جلال نافل شيخ العيد 2021) والتي اظهرت نتائجها على وجود علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية حيث بلغ مستوى العلاقة 0.661. كما تتفق النتيجة ايضا مع دراسة (أحلام بوفناز، الهام بوغليطة 2021) حيث خلصت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

## 1- الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد اثر التأثير المثالي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي من خلال ما ورد في المبحث السابق تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي كبعد من أبعاد.

القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي، حيث بلغت قيمة فيشر (F) المحسوبة (21.704)، و  $\text{sig} = (0.000)$  وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما تبين ان من خلال قيمة (t) المحسوبة (4.659) عند مستوى دلالة  $\text{sig} 0.00$  وهي اقل من 0.05 هذا يعني ان هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين التأثير المثالي و الابتكار التنظيمي، كما يشير قيمة معامل الارتباط (R) الذي يساوي (36.5%) الى قوة العلاقة بين التأثير المثالي و الابتكار التنظيمي، كما كانت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (13.3\%)$  ما يبين ان هناك اثرا مهما بين كلا المتغيرين، فتغيير وحدة واحدة من البعد التأثير

المثالي سيؤدي الى احداث تغيير بمقدار (25.3%) في المتغير التابع بعد تضمين المتغيرات المفسرة والذي يعبر عن الأثر .

وهنا يمكننا القول ان القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تمارس من خلال سلوكها التأثير المثالي (الكريزما) بمعنى ان القائد هنا يؤثر في مرؤوسيه و يمثل لهم المثل الاعلى والانموذج الذي يحتذى به في تصرفاته وسلوكه الاخلاقي والعملي وينظر اليه باعجاب واحترام مما يولد الثقة و يعززها بينهم ما يخلق بيئة عمل يسودها الاداء المتميز والفعال و الوصول الى ابتكار تنظيمي وخاصة ان الجامعة تمتلك من الموظفين الاستثنائيين من لديهم قدرات فائقة نابعة من تكوينهم العالي، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحلام بوفناز، الهام بوغليطة 2021) التي خلصت الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعده التأثير المثالي على التهكم الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كما توافقت ايضا مع نتائج دراسة (Mokhber, Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail Mozhdeh 2015) والتي توصلت الى وجود اثر بين التأثير المثالي و الابتكار التنظيمي من خلال 63 شركة ايرانية من اكبر الشركات.

## 2-الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد اثر لبعده الاعتبار الفردي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي

من خلال ما سبق من عرض للنتائج في المبحث السابق تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي كبعده من أبعاد القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي، حيث بلغت قيمة فيشر (F) قيمة مرتفعة و دالة معنويا اقل من مستوى الدلالة 0.05. كما تبين ان من خلال قيمة (t) المحسوبة (5.147) عند مستوى دلالة sig 0.00 وهي اقل من 0.05 هذا يعني ان هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين الاعتبار الفردي و الابتكار التنظيمي، كما يشير قيمة معامل الارتباط (R) الذي يساوي (39.8%) الى قوة العلاقة بين الاعتبار الفردي و الابتكار التنظيمي، كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 15.8\%$ ) ما يبين ان هناك اثرا مهما بين كلا المتغيرين، فتغيير وحدة واحدة من البعد المستقل الاعتبار الفردي سيؤدي الى احداث تغيير بمقدار (15.8%) في المتغير التابع بعد تضمين المتغيرات المفسرة والذي يعبر عن الأثر .

هذا ما يفسر ان القادة في جامعة الوادي يولون اهتماما خاصا لموظفيهم من خلال تلبية رغباتهم وحاجياتهم و الاستماع الى مشكلاتهم والقيام بحلها بالإضافة الى مراعاة الفروق الفردية الموجودة بين كل موظف ، ما يدفع الموظفين الى تحسين ادائهم مما يحقق اهداف المؤسسة.

## 3-الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد اثر لبعء لاستشارة الفكرية في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي من خلال ما اظهرته النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستشارة الفكرية كبعء من أبعاد القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي ،حيث بلغت قيمة فيشر (F) (53.25) قيمة مرتفعة و دالة معنويا وكان مستوى الدلالة sig اقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما تبين ان من خلال قيمة (t) المحسوبة (7.297) عند مستوى دلالة sig 0.00 وهي اقل من 0.05 هذا يعني ان هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين الاعتبار الفردي و الابتكار التنظيمي، كما يشير قيمة معامل الارتباط (R) الذي يساوي (52.4 %) الى قوة العلاقة بين الاستشارة الفكرية و الابتكار التنظيمي، كما كانت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (27.4\%)$  ما يبين ان هناك اثرا مهما بين كلا المتغيرين، فتغيير وحدة واحدة من البعد المستقل الاعتبار الفردي سيؤدي الى احداث تغيير بمقدار (27.4%) في المتغير التابع بعد تضمين المتغيرات المفسرة والذي يعبر عن الأثر ، وهذا يعني ان القائد في جامعة الوادي ينتهج سلوك عاطفي من اجل تحفيز الموظفين فكريا وتشجيعهم على توليد و طرح افكارهم وكذلك دعم للحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وهذا من خلال الاستماع لمقترحات الموظفين ومشاركتهم احساسهم. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mohsin Shafi, Zoya b, Zheng Lei, and all 2020) و التي توصلت الى نتيجة يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز الفكري و الابتكار التنظيمي في الشركات البرمجة بباكستان.

## 4-الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد اثر لبعء الدافع الالهامي في ممارسة الابتكار التنظيمي لدى جامعة الوادي من خلال ما اظهرته النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الدافع الالهامي كبعء من أبعاد القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي ،حيث بلغت قيمة فيشر (F) (38.5) قيمة مرتفعة و دالة معنويا وكان مستوى الدلالة sig اقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما تبين ان من خلال قيمة (t) المحسوبة (38.65) عند مستوى دلالة sig 0.00 وهي اقل من 0.05 هذا يعني ان هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين الدافع الالهامي و الابتكار التنظيمي، كما يشير قيمة معامل الارتباط (R) الذي يساوي (46.4 %) الى قوة العلاقة بين الاستشارة الفكرية و الابتكار التنظيمي، كما كانت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (21.5\%)$  ما يبين ان هناك اثرا مهما بين كلا المتغيرين، فتغيير وحدة واحدة من البعد المستقل الاعتبار الفردي سيؤدي الى احداث تغيير بمقدار (21.5%) في المتغير التابع بعد تضمين المتغيرات

المفسرة والذي يعبر عن الأثر. اي القائد في جامعة الوادي يعمل بحماس وتفائل هذا ما يحفز شعور الموظفين على روح الفريق وان هناك اهداف يجب ان تحقق لصالح المؤسسة ، فالدافع الالهامي له دور كبير في تحقيق الابتكار التنظيمي. واتفقت هذه النتائج مع دراسة ( **Mohsin Shafi, Zoya b, Zheng Lei, 2020** and all) التي اشارت نتائجها الى التحفيز الملهم هو عامل رئيسي لتعزيز وتشجيع إبداع الموظف في 31 شركة برمجيات باكستانية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

### 1- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية و التي تم تقسيمها الى فرضيتين :

#### 1-1 الفرضية الفرعية الاولى:

من خلال ما تم استخراجه من نتائج في المبحث السابق وجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وهذا يعني ان هناك اختلاف في تصورات وراء الموظفين الذكور عن اناث حول تأثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي.

#### 1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال ما تم استخراجه من نتائج في المبحث السابق وجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير السن لصالح الفئة العمرية من (31-40) سنة وهذا يعني ان هاته الفئة الشبابية تتفق مع اتجاه القيادة التحويلية وتعمل بقوة وحماس في اداء المهام للوصول الى ممارسة ابتكار تنظيمي داخل المؤسسة.

#### 1-3 الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال ما تم استخراجه من نتائج في المبحث السابق وجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المستوى الثانوي هذا يعكس قوة تأثير القيادة التحويلية على هاته الفئة ذات المستوى الثانوي ويبرز مدى وطوعية هذا الموظفين لها في تحقيق الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.

**4-1 - الفرضية الفرعية الرابعة**

من خلال ما تم استخراجه من نتائج في المبحث السابق وجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية لصالح المجموعة التي تمتلك من الاقدمية أكثر من 20 سنة يعني ان هذه المجموعة لديها من الخبرة والتراكم المعرفي ما يميزها عن الاخرين فهي تدرك جيدا مدى تبني المؤسسة الابتكار التنظيمي في ظل قيادة تحويلية .

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة اثر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي) في الابتكار التنظيمي ببعديه ( الابتكار الاداري، الابتكار التقني) في جامعة الوادي حيث في بداية الفصل تناولنا الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بداية بمجتمع الدراسة وخصائص العينة الى الادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، حيث اعتمدنا في جمع المعلومات على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من الموظفين في جامعة الوادي.

و بغرض الاجابة على اشكالية الدراسة قمنا بتفريغ الاستمارة و تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية كتكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة ، حيث تبين ان القيادة التحويلية تمارس بشكل مرتفع، اما الابتكار التنظيمي فكان بشكل متوسط لدى موظفي جامعة الوادي. كما اظهرت نتائج تحليل البيانات الشخصية ان هناك تباينات في متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية. كما قمنا باختبار النموذج القياسي عن طريق الفا كرونباخ، صدق المحك، تحليل الانحدار، تحليل التباين، تحليل الانحدار المتعدد، حيث اثبتت هذه الاختبارات على وجود الصدق و الثبات لنموذج الدراسة ويمكن اعتماده في دراستنا، كما اظهرت النتائج ايضا الى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي) و الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي، إضافة الى ذلك توصلت النتائج ايضا الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة قوية كما كان هناك اثر ذو دلالة احصائية لكل من الابعاد التالية التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي في الابتكار التنظيمي .

ما يمكن قوله في هذا الفصل ان الابتكار التنظيمي في جامعة الوادي يتأثر بشكل كبير بالقيادة التحويلية من خلال ابعادها.

الخاتمة

تمحورت هاته الدراسة حول اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، حيث تمت معالجة اشكالية الموضوع في ثلاثة فصول تناولنا من خلالها المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، وعرض وتحليل الدراسات السابقة واخير الدراسة الميدانية التي اجريت في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، حيث توصلت الدراسة بعد عرض الادبيات النظرية للدراسة وتحليل البيانات اللازمة واختبار الفرضيات من خلال الدراسة التطبيقية الى جملة من النتائج و التوصيات :

### 1-النتائج النظرية

من خلال مراجعة الادبيات النظرية حول متغيري الدراسة توصلنا الى مايلي:

- ❖ القيادة التحويلية من المفاهيم الادارية الحديثة و التي جمعت الجوانب الايجابية لنظريات القيادة الحديثة .
- ❖ تعتبر القيادة التحويلية من اهم الوظائف الادارية التي تحدد نجاح او فشل المؤسسة بناء على ما تقدمه من رؤية ورسالة واضحة.
- ❖ القيادة التحويلية من اهم العوامل التي لها قدرة التأثير في سلوك الموظفين وعواطفهم لبلوغ الاداء المرغوب وتحقيق الاهداف المطلوبة.
- ❖ هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي هذا لان القيادة التحويلية تعمل على تحفيز الموظفين والاهتمام بحاجياتهم ما يدفع الموظفين الى بذل جهود اكثر للوصول الى اداء متميز.

### 2- النتائج التطبيقية

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية الى النتائج التالية:

- ❖ المؤسسة محل الدراسة تمارس القيادة التحويلية وهذا بناء على اجابات افراد العينة حول و التي جاءت جميع الاجابات بدرجة موافقة مرتفعة لجميع ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي.
- ❖ المؤسسة محل الدراسة تمارس الابتكار التنظيمي بشكل متوسط وهذا ما بينته النتائج حيث جاءت اجابات العينة بدرجة متوسط للبعدين: الابتكار الاداري و الابتكار التقني.
- ❖ توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي) و الابتكار التنظيمي.
- ❖ كشفت النتائج عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية والدافع الالهامي) في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي

- ❖ اظهرت النتائج عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة. 0.05 في جامعة الوادي
- ❖ اظهرت النتائج عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للاعتبار الفردي في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة. 0.05 في جامعة الوادي
- ❖ اظهرت النتائج عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للاستشارة الفكرية في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة. 0.05 في جامعة الوادي
- ❖ اظهرت النتائج عن وجود اثر ذو دلالة احصائية للدافع الالهامي في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة. 0.05 في جامعة الوادي.
- ❖ توصلت الدراسة من خلال النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- ❖ توصلت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير السن.
- ❖ بينت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في ممارسة الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية

### 3- التوصيات والمقترحات

- على ضوء النتائج المتوصل اليها خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:
- ❖ على وزارة التعليم العالي وضع برامج تدريبية من طرف مختصين لإعداد قادة تحويلين وتنمية قدراتهم لممارسة مهامهم داخل مؤسساتهم الجامعية.
- ❖ تخفيض مستوى البيروقراطية في العمل واعطاء حرية التصرف للموظفين في اداء مهامهم ضمن ضوابط رقابية وخاصة ان القيادة التحويلية تعطي كامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب المناسب للعمل.
- ❖ على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام اكثر بالابتكار التنظيمي من خلال الاساليب التحفيزية والدورات التكوينية للموظفين.
- ❖ زيادة اهتمام المؤسسة بتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لتسهيل العمل الابتكاري.

❖ وضع نظم ومعايير واضحة تتيح للموظفين المتميزين والذين لديهم قدرات فرصة الترقية واتخاذ مواقع قيادية داخل المؤسسة.

❖ تهيئة بيئة تنظيمية تعزز علاقة التواصل بين القيادة التحويلية و الموظفين لطرح افكارهم وإبداء آرائهم.

#### 4- آفاق الدراسة

على ضوء دراستنا لموضوع اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي فإننا نقترح الدراسات التالية:

- ❖ امكانية اجراء نفس الدراسة في قطاعات اخرى من اجل تعزيز النتائج .
- ❖ دور القيادة التحويلية في ادارة الصراعات والازمات.
- ❖ اجراء دراسات حول القيادة التحويلية ودورها في ادارة الكفاءات.
- ❖ اثر اساليب القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي .
- ❖ الابتكار التنظيمي واثره في تحقيق التميز التنظيمي .
- ❖ دور القيادة التحويلية في تفعيل الابتكار التكنولوجي لتحقيق الاداء المتميز.
- ❖ القيادة التحويلية واثرها في مواجهة الاحتراق الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية.

قائمة المصادر  
والمراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

## الكتب

- 1- ناسو صالح سعيد علي، حسين علي حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر و التوزيع، العراق، ط1، 2016.
- 2- أماني جرار، منظمات الاعمال التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2018.
- 3- أمل أحمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي، دار ديونو للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010.
- 4- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة ( مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
- 5- بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2014.
- 6- جمال الدين مُجّد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 7- خالد أحمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ط1، 2019.
- 8- خلف بلال السكارنة، الريادة وادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 9- خليل مُجّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، الاردن، 2014.
- 10- رافدة عمر الحريري، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2010.
- 11- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 12- زياد عبد الكريم النصور، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2021.
- 13- ساميه عبد الله العواوده، القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة عامة ، الاردن، 2017 .
- 14- سائر بصمه جي، الابتكار الناجح، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016.
- 15- سعد المحمدي، نماذج من الادارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2021.

- 16- سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2011.
- 17- السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية و مشاركة المعرفة، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2020.
- 18- سمر وصفي علي المداح، كامل فتحي كامل مُجّد خضر، القيادة التحويلية ودورها في ادارة المواهب بالمؤسسات الامنية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، المانيا، ط1، 2021.
- 19- سهام بنت مُجّد صالح الكعكي، القيادة التحويلية الابداعية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2014.
- 20- سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية و الابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العال العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، العراق، 2016.
- 21- سيد نصر الدين السيد، الابتكار و ادارته، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
- 22- شهدان عادل الغرابوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020.
- 23- صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة و الاشراف، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2019.
- 24- صالح بن حمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء ، الرياض، 2010.
- 25- طعيمان جبعل طعيمان، أثر القيادة التحويلية على ادارة الازمات، دار الآن موزعون وناشرو، عمان، الاردن، 2021.
- 26- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011.
- 27- عامر القندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
- 28- عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة الى الهندسة المالية، E-kutub Ltd للنشر، لندن، بريطانيا ، ط1، 2017.
- 29- علاء مُجّد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، ط1، 2010 .
- 30- غول فرحات، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، القبة القديمة، الجزائر، 2012.
- 31- فاتن عوض الغزو، القيادة و الاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010.

- 32- فادية إبراهيم مُجَّد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2014 .
- 33- فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، ط1، 2018 .
- 34- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، سورية، 2012 .
- 35- مُجَّد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2013 .
- 36- مُجَّد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشرة، الاسكندرية، مصر، 2004 .
- 37-
- 38- مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018 .
- 39- مُجَّد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الادارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010 .
- 40- محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة و الإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط3، 2013 .
- 41- موسى اللوزي ، " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2 ، 2003 .
- 42- ناريمان يونس، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2017 .
- 43- نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014 .
- 44- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 .
- 45- نعيم إبراهيم الظاهر، الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث للشر و التوزيع ط1، عمان، الاردن، 2011 .
- 46- نعيم بن عطاالله واخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون و الاقتصاد للنشر و التوزيع، الرياض، العربية السعودية، ط1 .
- 47- هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014 .

- 48- هيجان، عبد الرحمن. المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 1999.
- 49- وفاء غالب خلف السمراي، القيادة التحويلية و ريادة الاعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2024.
- 50- ياسر عبد العظيم و اخرون، القيادة التحويلية و ضغوط العمل، دار ماستر للنشر و التوزيع، مصر، ط1.
- 51- يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الرمال للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015.

### المقالات والملتقيات

- 1- أحلام بوفناز، إلهام بوغليطة، أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، المجلد 11 ع 02، 2021.
- 2- أحمد مُجدد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الاردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ع 03، جامعة الامارات العربية المتحدة، 2013.
- 3- أمال يوب، يوسف راضية، واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية (من وجهة نظر اساتذة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قالمة)، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية و الادارية، جامعة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلد 2، ع1، 2019.
- 4- أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها (دراسة ميدانية جامعة عنابة)، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 2 ع 07، جامعة الجلفةن الجزائر، 2017.
- 5- إياد حماد، تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، ع 4، 2011.
- 6- أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 09، ع 02، جامعة الاردن، الاردن، 2013.
- 7- برناوي كمال، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 03، ع 02، 2019.
- 8- بسام سمير الرميدي، رضا محمود أبو زيد، أثر التحول الرقمي علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية والابتكار التنظيمي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 5، ع 2، 2021.

- 9- بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري- دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زباني عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد 07، ع 01، 2016.
- 10- تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير، المجلة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 27، ع 02، الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية غزة ، 2019.
- 11- جراد عبد القادر، الشريف صديق، النمط القيادي التحويلي و ترسيخ قيم التغيير التنظيمي، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية- بحوث و دراسات-، جامعة البليد، لمجلد 8، ع 2، 2021.
- 12- جلال نافل شيخ العيد، اشرف عبد العزيز سلامة، اشرف سليمان الصوفي، القيادة التحويلية و دورها في تعزيز الابداع الاداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم والاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 14، ع 1، 2021.
- 13- حداد آمنة، تيفاني بوفاتح كلتومة، تطبيق المسؤولية الاجتماعية على راس المال المعرفي لتعزيز الابتكار التنظيمي (دراسة ميدانية مجمع شيعلي)، مجلة دفاتر (Les cahiers) du mecas ، المجلد 17، ع 01، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2021.
- 14- حداد عفاف، مساهمة القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية جامعة يحي فارس بالمدينة، المجلد 1، ع 04، 2019.
- 15- زكي محمود زكي صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 07، ع 2، 2010 .
- 16- سهام طرشاني، ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، مجلد 14، ع 02، 2019.
- 17- سهير شاكر صديق، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 71، ع 35، 2021.
- 18- شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 2، ع 2017، 17.
- 19- الصرايرة حسين، العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية و السلوك الابداعي الفردي للمعلمين، مجلة جامعة النجاح للابحاث(العلوم الانسانية)، المجلد 26، ع 5، 2012.

- 20- ضيف سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، ع 02، 2018.
- 21- الطاهر بن عبد الرحمان، التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس و اخرون) دراسة تحليلية، مجلة ابحاث نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة، المجلد 1، ع 8، 2016.
- 22- الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 16، ع 3، 2011.
- 23- طاهر محسن منصور، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 08، ع 15، 2015.
- 24- طويهر طه مدني، اهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 11، ع 22، 2017.
- 25- عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المسازي، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، ع 03، 2015.
- 26- علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية و الاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد 33، العدد 71، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 27- عمر فرحاتي، تقرير حول جامعة الشهيد محه لخضر، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
- 28- عيسات العربي، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الابتكار في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغريج الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20، ع 2020.
- 29- فرح نياز الضلاعين، خالد خلف اللافي، أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الاردنية، مجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، المجلد 10، ع 1، 2021.
- 30- فيصل علوان الطائي، راس المال المعرفي وأثره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مجلة اهل البيت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 1، ع 2021، 2.
- 31- كنده علي ديب، علي البهلول، دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 1، اللاذقية، سورية 2018.

- 32- ماجد مُجَّد صالح و اخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية، مجلة العلوم جامعة جبهان السليمانية، المجلد 02، ع 1، 2018.
- 33- مجيد حميد مجيد، مدى توفر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات و اسهامها في تعزيز التنمية المستدامة، مجلة الادارة و الاقتصاد، مجلد 40، ع 113، 2017 .
- 34- مُجَّد فلاح ،عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- 35- مُجَّد قريشي، سارة مرزوق، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري "بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة"، الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2013.
- 36- مُجَّد قريشي، صفاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات انواع، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه ،مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زياني عاشور ، الجلفة، الجزائر المجلد(11)، ع(03)، 2017
- 37- مُجَّد لمن حساب، تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد 04 ، ع 01، 2021.
- 38- محمود سيد علي أبو سيف، راس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا بمصر، مجلة كلية التربية، ع96، جامعة المنصورة، مصر 2016.
- 39- مكيد علي، تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز و التفوق للمنظمات، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد7، ع 2013، 1.
- 40- مؤيد الساعدي واخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، ع 04، 2013.
- 41- نهلة طه محجوب، اشراقه عبد الله مُجَّد شيخ ادريس، دور ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس و الاداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد03، العدد03، جامعةميلة، الجزائر، 2019.
- 42- هادي خليل إسماعيل، كرين مصطفى خالد، دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصادية للدراسات الاقتصادية والادارية و لمالية، المجلد 12 ع 2، جامعة بابل كلية الادارة و الاقتصاد، العراق، 2020.

- 43- هبة توفيق عودة ابو عيادة، طلال غربي العنزي، القيادة التحويلية مبادئ و تحديات " دراسة تحليلية"، مجلة  
البحاث، جامعة الاردن، المجلد 07، ع 01، 2022.
- 44- يحي عبد الله مُجّد الجبري، درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية  
بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(07)، العدد (03) ،جامعة الملك سعود، المملكة  
العربية السعودية، 2018.
- 45- يوسف بومدين، شتوان صونية، سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع  
المحروقات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد(02)، العدد(11)، 2014.
- 46- يوسف جوادي، صابر بوكشيريدة، نمط القيادة التحويلية و علاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر،  
المجلد 16، ع 01، 2021.

### الاطروحات :

- 1- أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع  
التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية  
الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2017.
- 2- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة  
الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة مُجّد  
خيضر، بسكرة، 2017.
- 3- حاقّة الازهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، اطروحة دكتوراه في علوم  
التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2022- 2023 .
- 4- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة  
الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ،غزة، فلسطين، 2010 .
- 5- دوباخ سعيدة، دور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، اطروحة دكتوراه في  
علوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- 6- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية اطروحة  
لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة و تسيير مؤسسات، الجزائر، 2020.
- 7- صورية بوظرفة، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة  
دكتوراه، جامعة مُجّد خيضر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2016.

- 8- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019 - 2018 .
- 9- عقون عبد القادر، أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
- 10- هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016.

### القوانين و المراسيم

- 1- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت سنة، 2004 يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجزائر.
- 2- مرسوم تنفيذي رقم 278-03 المؤرخ في 23 أوت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسريها، الجزائر.

### المراجع باللغة الاجنبية

### First-books

1. Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2 Edition, awrence Erlbaum, Associates, New Jersey, United States of America, 2006.
2. Bernard M. Bass ،Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Sage Publication ,London, 1994.
3. Elaine Sorensen Marshall ,**Transformational Leadership in Nursing**, Springer Publishing Company,2010.
4. Marco Tavanti, **Transformational Leadership**, In A. Marturano & J. Gosling (Eds) Leadership: The Key Concepts London & New York: Routledge,2008.
5. P. Valkama ،S. Bailey ،A. Anttiroiko ,**Organizational Innovation in Public Services: Forms and Governance**, Palgrave Macmillan, New York, 2013.
6. Shu-Hsien Liao, Chi-Chuan Wu, **System Perspective of knowledge management, Organizational learning and organizational innovation**, Escapert Systems with applications, 2010.

### Secondly -articles:

- 15- Ali Noruzy, Vahid Majazi Dalfardi, and all, Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol 64, No 8-5, 2013 .
- 16- Arafat Al Jabri , Maged Mustafa Mahyoub, Abdoulrahman Mhd Ramez Aljounaidi, The Impact of Transformational Leadership on Employees Performance Among Employees in IWPPS, Saudi Arabia, *International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)* Volume 2 ,No 1, 2021.
- 17- Basil Mahmud Ali Defalla , Yap Voon Choong, **Impact Of Transformational Leadership Style, Organizational Innovation On Company Performance In Saudi Arabia**, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMES, *Frontiers in Psychology*, V 13, 2022.
- 4- D. Warrick ,The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating, Transformational Leadership and organization Development , *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* ,North American ,vol.8 (5) 2011.
- 5- Eka Listiani KARTONO , Innocentius BERNARTO, and all, Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Role of Goal-Oriented Synergistic Interaction, *Journal of Asian Finance Economics and Business*, Vol 8 No 6, 2021.
- 6- Hanan Ali Almutirat , The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC), *Review of Economics and Political Science*, Cairo University, Vol 07, No 1, 2022 .
- 7- Hong Hu, Qinxuan Gu and Jixiang Chen, How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?, *Nankai Business Review International*, China, Vol 04 , No 0 2, 2013.
- 8- Hsi-Chi Hsiao Jen-Chia Chang, The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation, *Asia Pacific Education Review (APER)*, No 2, (2011).
- 9- Jawaria Nasir, Rashidah M. Ibrahim, The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMES, *Frontiers in Psychology*, Volume 13, 2022 .
- 10- John.D, JACK Rudnik, Transformational Leadership, *Journal of The Health Association of The United States*, June 2007.
- 11- Lale Gumusluoglu , Arzu Ilsev , Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research* , Vol 62, No 4, 2009, p 464.

- 12- Lu Chen, Wei Zheng, and all, Transformational leadership, social capital and organizational innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 7, 2016 .
- 13- M. Birasnav et al, The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain, *Tekhne Journal of Management Studies*, Vol 11, No 2, 2013.
- 14- M. Moradi Korejan, and H. Shahbazi, An Analysis Of The Transformational Leadership Theory, *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3S), 2016.
- 15- Marco Tavanti, Transformational Leadership, In A. Marturano & J. Gosling (Eds) *Leadership: The Key Concepts* London & New York: Routledge, 2008.
- 16- Mesut Sagnak, The Relationship Between Transformational School Leadership and Ethical Climate, *Educational Sciences: Theory and Practice*, V 10, N 2 , 2010.
- 17- Mohsin Shafi a, Zoya b, Zheng Lei, and all, The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation, *Asia Pacific Management Review Journal*, Vol 25, No 03, 2019 .
- 18- Mozhdeh Mokhber, Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail, Amin Vakilbashi, Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol 8, No. 2, April 2015.
- 19- Muhammad Majid Khan, Aisha Sarwar, and all, Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation in Telecommunication Industry in Pakistanits, *Asian Journal of Business Management*), Vol 6, No3, August 2015.
- 20- Phyllis Duncan ,Mark Green, Authentic leadership is it more than emotional intelligence, *admestrative issue journal*, v 7, N 2, 2017 .
- 21- Porman Lumban Gaol, Budi Fernando Tumanggor, The Role of Transformational Leaders in Implementing Change: A Case Study of Bureaucratic Simplification in the Central and Regional Governments of Indonesia, in *The 3rd International Conference on Governance, Public Administration, and Social Science (ICoGPASS)*, KnE Social Sciences, 2022.
- 22- Sadia Arif, Aman Akram, Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation, *Seisense Journal of Management* Vol 01, No 3, 2018.
- 23- Seyed Hadi Razavi, Omid Attarnezhad, Management of Organizational Innovation, *International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA*, Vol 04, No 01 , 2013.

- 24- Silvana Pasovska ,Trajko Miceski ,The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability ,International Journal for Innovation Education and Research ,Vol 6 ,No 02, 2018.
- 25- Sladjana Savovic. The Impact Of The Dimensions Of Transformational Leadership on The Post-Acquisition Performance of Acquired company, Economic Hori ,v 19 ,n2,2017 .
- 26- Surya Rashmi Rawat, mpact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation, Indian Journal of Science and Technology, Indian Association for Education and Environment ,v 8, n 6, 2015.
- 27- Tafvelin Susanne, The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms and Outcomes in the Social Services,Doctoral these, Department of Psychology, Umea Sweden university, 2013.
- 28- Yasmin Chairunisa Muchtar, Inneke Qamariah, The Influence of Transformational Leadership Style on Innovation Mediated by Organizational Culture, Journal of Management Research, Las Vegas, Vol 6, No 4, 2014.

### **Third - Thesis**

1. France St-Hilaire, Les Pratiques De Gestion et De Travail en Lien Avec La Santé Psychologique au Travail une étude exploratoire par approche méthodologique mixte, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université Laval , dans le cadre du programme de doctorat sur mesure en organisation, habiletés de gestion et santé mentale au travail, pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor, 2012.
2. Sarléne Jacque Spierre, Le Role Modérateur Du Leadership Transformationnal Dans La Relation Entre La Culture Organisationnelle Et L'identification Organisationnelle, Mémoire Présenté Comme Exigence Par Tielle De La Maitris es Sciences De La Gestion, Université Du Québec a Montréal, Janvier 2018.
3. Tafvelin Susanne,The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms and Outcomes in the Social Services ,Doctoral these, Department of Psychology, Umea Sweden university, 2013.

المواقع الالكترونية:

1- الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي [https://www.univ-eloued.dz/univ\\_pres](https://www.univ-eloued.dz/univ_pres)

!

2- موقع مركز الاحصاء، أبوظبي دليل مبادئ التحليل الاحصائي، ادلة منهجية والجودة - دليل رقم، ص:24

[www.scad.ae01](http://www.scad.ae01)

الملاحق

## الملحق رقم (01) الاستبيان بعد التحكيم



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي:

في إطار الاعداد لأطروحة دكتوراه بعنوان: "اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي"، تم إعداد هذا الاستبيان الذي يُستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة. ونحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدّمة من طرفكم تحضى بالسرية التامة، ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا سيدي سيدتي، فائق التقدير والاحترام.

## المحور الاول: البيانات الشخصي

يهدف هذا المحور الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية لموظفي و عمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ولهذا يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال.

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. السن:

من 31 الى 40 سنة

من 19 سنة الى 30

من 51 فما فوق

من 41 الى 50 سنة

3. المؤهل العلمي :

تقني سامي

ثانوي فاقل

دراسات عليا

جامعي

اخرى

## 4. الاقدمية :

من 5 سنوات فاقل  من 6 الى 10 سنوات

من 11 الى 20 سنة  اكثر من 21 سنة

## المحور الثاني : القيادة التحويلية

هي عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين الى النهوض بكل منهم الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق.

البعد	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
التأثير	01 يشعري العمل مع رئيسي بالفخر و الاعتراز			
	02 رئيسي يتسم بالقوة و الثقة بالنفس			
	03 رئيسي يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية			
	04 رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها			
الاعتبار	01 رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين			
	02 رئيسي يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات مختلفة عن الآخرين			
	03 رئيسي يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم			
	04 رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد			
الاستشارة	01 رئيسي يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين			
	02 رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل			
	03 رئيسي يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية			
	04 رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام			
الدافع	01 رئيسي يعمل بحماس و تفاؤل			
	02 رئيسي يشعرنا بأهمية العمل الذي نقوم به.			
	03 رئيسي يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة			
	04 رئيسي يتكلم بثقة بأن الأهداف ستتحقق			

المحور الثالث : الابتكار التنظيمي

يعرف الابتكار التنظيمي على انه توليد افكار حول طرائق و ممارسات العمل المختلفة التي تتصف بالحدائثة و الاصاله من جهة و المنفعة الملائمة من جهة اخرى.

العبارة	غير موافق	محايد	موافق	العدد
يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية و استراتيجية المؤسسة				01
المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا ذات مرونة عالية				02
المؤسسة تحرص باستمرار على تجديد أساليب العمل.				03
المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة				04
المؤسسة تفوض الصلاحيات الكافية لتمكين من اداء المهام بطرق مبتكرة				05
المؤسسة تبتكر دائما سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافآت و الحوافز				06
المؤسسة تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات وتبادل المعرفة				07
المؤسسة توفر التقنيات التكنولوجية لتحسين إجراءات العمل وزيادة الابتكار.				01
المؤسسة توجه افرادها لاستخدام التكنولوجيا لأداء المهام المختلفة				02
المؤسسة تتبنى تطبيق الافكار التقنية المتميزة في العمل				03
المؤسسة توظف التقنيات الحديثة في تقييم الاداء				04
المؤسسة تعقد دورات لتدريب على الجديد التقني كل في مجاله				05

الملحق رقم (02)

قائمة الاساتذة المحكمين للاستمارة

الأساتذة المحكمين للاستمارة	
الدكتور مسعودي زكرياء	01
الدكتور عباسي بوبكر	02
الاستاذ مرزوقي مرزوق	03
الاستاذ بن خليفة احمد	04
الاستاذ الباي محمد	05

الاستاذ ابراهيم قعيد	06
الاستاذ بوبكر نعورة	07

الملحق رقم (03) مخرجات نتائج برنامج : SPSS

### 1. التحليل الوصفي لبعد التأثير لمثالي

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
يشعرني العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز	143	2.6573	.58267	.340
رئيسي يتسم بالقوة والثقة بالنفس	143	2.6364	.58797	.346
رئيسي يقدم المصالح الجماعية على المصالح الذاتية	143	2.5315	.67973	.462
رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الاعمال التي يقوم بها رئيسي يراعي الفروق والاختلافات بين الموظفين	143	2.4755	.70042	.491
المتوسط الكلي لبعد التأثير المثالي	143	2.5752	.51221	.262
Valid N (listwise)	143			

### • بعد الاعتبار الفردي

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين	143	2.2657	.78678	.619
رئيسي يهتم بالفرد لان لديه احتياجات	143	2.4336	.68751	.473

وقدرات مختلفة عن الآخرين				
رئيسي يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم	143	2.43 36	.72733	.529
رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد	143	2.57 34	.67646	.458
المتوسط الكلي لبعده الاغتراب الفردي	143	2.42 66	.54209	.294
Valid N (listwise)	143			

• بعد الاستشارة الفكرية

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
رئيسي يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين	143	2.58 04	.64363	.414
رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل	143	2.65 03	.59645	.356
رئيسي يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية	143	2.51 75	.68024	.463
رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام	143	2.54 55	.67893	.461
المتوسط الكلي لبعده الاستشارة الفكرية	143	2.57 34	.52728	.278
Valid N	143			

(listwise)				
------------	--	--	--	--

• بعد الدفع الالهامي

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
رئيسي يعمل بحماس وتفاؤل	143	2.6084	.63949	.409
رئيسي يشعرون باهمية العمل الذي يقوم به	143	2.5734	.68679	.472
رئيسي يؤكد على اهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة	143	2.5804	.64363	.414
رئيسي يتكلم بثقة بان الاهداف ستحقق	143	2.5455	.66848	.447
المتوسط الكلي لبعد الدفع الالهامي	143	2.5769	.55762	.311
Valid N (listwise)	143			

• بعد الابتكار الإداري

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية واستراتيجية المؤسسة	143	2.6014	.66226	.439
المؤسسة تمتلك هيكل تنظيميا ذات مرونة	143	2.1958	.74360	.553

عالية				
المؤسسة تحرص باستمرار على تجديد اساليب العمل	143	2.22 38	.77295	.597
المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة	143	2.39 16	.72223	.522
المؤسسة تفوض الصلاحيات الكافية لتمكين من اداء المهام بطرق مبتكرة	143	2.16 78	.79599	.634
المؤسسة تبتكر دائما سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافآت والحوافز	143	2.02 10	.81766	.669
المؤسسة تتخذ اجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات وتبادل المعرفة	143	2.26 57	.83033	.689
المتوسط الكلي لبعء الابتكار الاداري	143	2.26 67	.55283	.306
Valid N (listwise)	143			

• بعد الابتكار التقني

Descriptive Statistics				
	N	Mea n	Std. Deviatio n	Varia nce
المؤسسة توفر التقنيات التكنولوجية لتحسين	143	2.32 87	.78522	.617

اجراءات العمل وزيادة الابتكار				
المؤسسة توجه افرادها لاستخدام التكنولوجيا لاداء المهام المختلفة	143	2.49 65	.72066	.519
المؤسسة تتبنى تطبيق الافكار المتميزة في العمل	143	2.39 86	.73293	.537
المؤسسة توظف التقنيات الحديثة في تقسيم الاداء	143	2.13 99	.82736	.685
المؤسسة تعقد دورات لتدريب على الجديد التقني كل في مجاله	143	2.31 47	.79097	.626
المتوسط الكلي لبعد الابتكار التقني	143	2.33 57	.62285	.388
Valid N (listwise)	143			

■ ترتيب ابعاد المتغير المستقل

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المتوسط الكلي لبعد التاثير المثالي	143	2.57 52	.51221
المتوسط الكلي لبعد الاغتراب الفردي	143	2.42 66	.54209
المتوسط الكلي لبعد الاستشارة الفكرية	143	2.57 34	.52728
المتوسط الكلي لبعد الدفع الالهامي	143	2.57 69	.55762

القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	143	2.53 80	.46547
Valid N (listwise)	143		

ترتيب ابعاد المتغير التابع

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
المتوسط الكلي لبعدي الابتكار الاداري	143	2.2667	.55283	.306
المتوسط الكلي لبعدي الابتكار التقني	143	2.3357	.62285	.388
الابتكار التنظيمي (المتغير التابع)	143	2.3012	.55759	.311
Valid N (listwise)	143			

■ مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

Correlations						
		المتوسط الكلي لبعدي التأثير المثالي	المتوسط الكلي لبعدي الاعتبار الفردي	المتوسط الكلي لبعدي الاستشارة الفكرية	المتوسط الكلي لبعدي الدفع الالهامي	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)
المتوسط الكلي لبعدي التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	.678**	.690**	.753**	.893**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	143	143	143	143	143
المتوسط الكلي لبعدي الاعتبار الفردي	Pearson Correlation	.678**	1	.621**	.629**	.842**

الفردى	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	143	143	143	143	143
المتوسط الكلى لبعد الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.690**	.621**	1	.692**	.861**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	143	143	143	143	143
المتوسط الكلى لبعد الدفع الالهامى	Pearson Correlation	.753**	.629**	.692**	1	.886**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	143	143	143	143	143
القياء التحويلية (المتغير المستقل)	Pearson Correlation	.893**	.842**	.861**	.886**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	143	143	143	143	143

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

■ معامل التفرطح

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
الابتكار التنظيمى (المتغير التابع)	Mean	2.3012	.04663	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.2090	
		Upper Bound	2.3934	
	5% Trimmed Mean	2.3266		
	Median	2.3857		
	Variance	.311		
	Std. Deviation	.55759		
	Minimum	1.00		
	Maximum	3.00		
	Range	2.00		

---

---

	Interquartile Range	.89	
	Skewness	-.505	.203
	Kurtosis	-.750	.403

<b>Total Variance Explained</b>
---------------------------------

تحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10.793	38.547	38.547	10.793	38.547	38.547	8.044
2	3.579	12.784	51.331	3.579	12.784	51.331	7.092
3	1.119	3.995	55.326	1.119	3.995	55.326	5.947
4	1.092	3.901	59.227	1.092	3.901	59.227	6.964
5	1.085	3.874	63.100	1.085	3.874	63.100	3.890
6	.955	3.410	66.510				
7	.921	3.291	69.801				
8	.843	3.012	72.813				
9	.784	2.801	75.614				
10	.688	2.456	78.069				
11	.626	2.236	80.306				
12	.586	2.094	82.400				
13	.548	1.956	84.356				
14	.498	1.779	86.134				
15	.444	1.586	87.720				
16	.403	1.438	89.158				
17	.398	1.423	90.581				

18	.369	1.318	91.899				
19	.349	1.248	93.147				
20	.324	1.158	94.305				
21	.292	1.043	95.347				
22	.248	.884	96.232				
23	.221	.790	97.021				
24	.193	.691	97.712				
25	.189	.677	98.389				
26	.157	.561	98.950				
27	.150	.536	99.486				
28	.144	.514	100.00 0				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

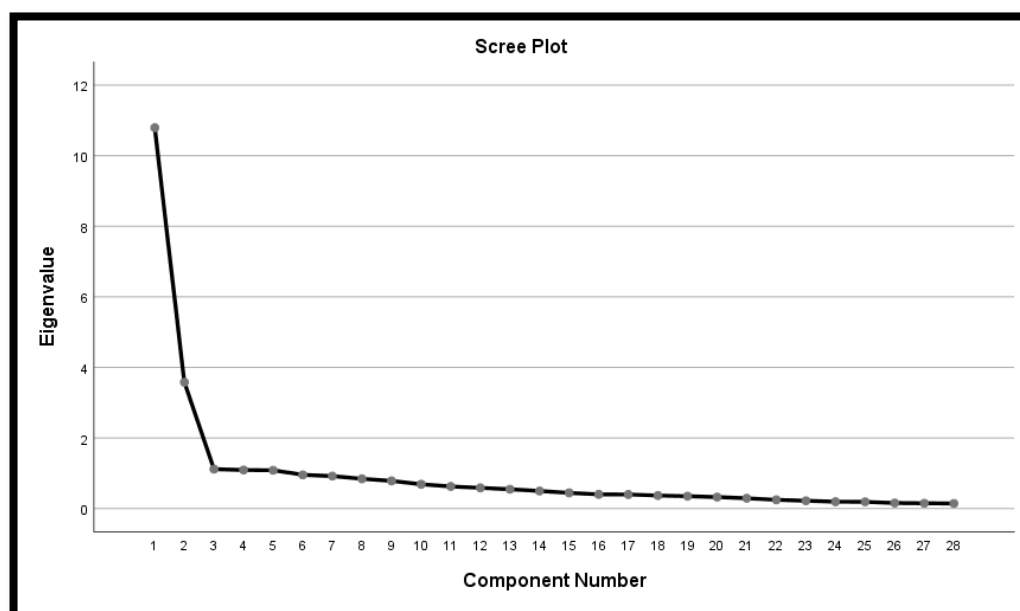
## KMO and Bartlett's Test

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2402.8
	df	92
		378
	Sig.	.000

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.771	.225		3.426	.001
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.603	.087	.503	6.919	.000

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )



Pattern Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	1	2	3	4	5
يشعروني العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز				.507	
رئيسي يتسم بالقوة والثقة بالنفس	.44			.330	
رئيسي يقدم المصالح	.68				

الجماعية على المصالح الذاتية	7				
رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الاعمال التي يقوم بها رئيسي يراعي الفروق والاختلافات بين الموظفين	.62 1				
رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين					.817
رئيسي يهتم بالفرد لان لديه احتياجات وقدرات مختلفة عن الاخرين				.354	.552
رئيسي يساعد الاخرين على تطوير نقاط القوة لديهم					.438
رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد				.741	.305
رئيسي يشجع المقترحات والافكار المقدمة من الاخرين	.30 8			.686	
رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل	.60 4			.417	
رئيسي يبحث دائما عن افكار جديدة لحلول ابداعية	.31 8			.563	
رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام	.49 3	.417			
رئيسي يعمل بحماس وتفان	.86 1				
رئيسي يشعرنا باهمية العمل الذي يقوم به	.70 6				
رئيسي يؤكد على اهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة	.65 9				
رئيسي يتكلم بثقة بان	.82				

الاهداف ستحقق	2				
يمثل الابتكار جزءا اساسيا في رؤية واستراتيجية المؤسسة	.673				
المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميا ذات مرونة عالية		.485	.466		
المؤسسة تحرص باستمرار على تجديد اساليب العمل		.774			
المؤسسة لديها القدرة على احداث تغييرات جزرية في هيكل المؤسسة	.369	.331			
المؤسسة تفوض الصلاحيات الكافية لتمكين من اداء المهام بطرق مبتكرة		.650			
المؤسسة تبني دائما سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافآت والحوافز		.834			
المؤسسة تتخذ اجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات وتبادل المعرفة	.465				
المؤسسة توفر التقنيات التكنولوجية لتحسين اجراءات العمل وزيادة الابتكار	.591				
المؤسسة توجه افرادها لاستخدام التكنولوجيا لاداء المهام المختلفة	.875				
المؤسسة تتبنى تطبيق الافكار المتميزة في العمل	.786				
المؤسسة توظف	.458	.454			

التقنيات الحديثة في تقسيم الاداء					
المؤسسة تعقد دورات لتدريب على الجديد التقني كل في مجاله		.671			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 11 iterations.					

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.935	.321		2.912	.005
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.517	.129	.470	4.016	.000

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which جنس افراد عينة البحث = ذكر

## 2. متغير السن

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.727	1	7.727	32.255	.000 <sup>c</sup>
	Residual	20.602	86	.240		
	Total	28.329	87			

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which سن افراد عينة البحث = من 31 الى 40 سنة

c. Predictors: (Constant), (المتغير المستقل) القيادة التحويلية

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.794	.278		2.855	.005
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.614	.108	.522	5.679	.000

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع)

b. Selecting only cases for which سن افراد عينة البحث = من 31 الى 40 سنة

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.738	.468		1.576	.123
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.571	.180	.448	3.173	.003

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع)

b. Selecting only cases for which سن افراد عينة البحث = من 41 الى 50 سنة

الرتبة	الدلالة المعنوية	معامل الاثر	متغير الجنس
1	.003	.614	الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة
2	.003	.517	الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة

## 3. متغير المؤهل العلمي

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.833	1	1.833	6.862	.040 <sup>c</sup>
	Residual	1.603	6	.267		
	Total	3.436	7			
a. Dependent Variable: (المتغير التابع) الابتكار التنظيمي						
b. Selecting only cases for which = المؤهل العلمي لدى افراد العينة = ثانوي						
c. Predictors: (Constant), (المتغير المستقل) القيادة التحويلية						

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.270	.984		-.274	.793
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.992	.379	.730	2.620	.040

a. Dependent Variable: (المتغير التابع) الابتكار التنظيمي

b. Selecting only cases for which = المؤهل العلمي لدى افراد العينة = ثانوي

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.278	.718		.387	.702

	القيادة التحويلية (المتغير المستقل (	.815	.271	.524	3.01 3	.006
--	--	------	------	------	-----------	------

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which المؤهل العلمي لدى افراد العينة = تقني سامي

### Coefficients<sup>a,b</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standar dized Coeffici ents	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.086	.268		4.05 7	.000
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل (	.481	.104	.448	4.64 8	.000

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which المؤهل العلمي لدى افراد العينة = جامعي

### Coefficients<sup>a,b</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standar dized Coeffici ents	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.066	.672		.099	.923
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل (	.862	.272	.599	3.17 2	.005

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which المؤهل العلمي لدى افراد العينة = دراسات عليا

الرتبة	الدلالة المعنوية	معامل الاثر	متغير المؤهل العلمي
1	.040	.992	المستوى الثانوي
3	.006	.815	تقني سامي
4	.000	.418	المستوى جامعي
2	.005	.862	الدراسات العليا

## 4 متغير الاقدمية

الاقدمية لأقل من 5 سنوات خبرة

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.426	1	1.426	7.458	.012 <sup>c</sup>
	Residual	4.589	24	.191		
	Total	6.015	25			

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which الاقدمية لدى افراد عينة البحث = اقل من 5 سنوات

c. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية (المتغير المستقل )

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.869	.591		1.470	.155
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل )	.607	.222	.487	2.731	.012

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which الاقدمية لدى افراد عينة البحث = اقل من 5 سنوات

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.126	.337		3.344	.002
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.493	.131	.463	3.764	.000

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which الاقدمية لدى افراد عينة البحث = من 6 الى 10 سنوات خبرة

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.682	.338		2.018	.049
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	.606	.133	.531	4.557	.000

a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع )

b. Selecting only cases for which الاقدمية لدى افراد عينة البحث = من 11 الى 20 سنة خبرة

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-1.692	1.435		-	.283

					1.17 9	
	القيادة التحويلية (المتغير المستقل (	1.423	.543	.731	2.62 1	.040
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي ( المتغير التابع)						
b. Selecting only cases for which الاقدمية لدى افراد عينة البحث = اكثر من 21 سنة خبرة						

الرتبة	الدلالة المعنوية	معامل الاثر	متغير الاقدمية
2	.012	.607	الاقدمية لأقل من 5 سنوات خبرة
4	.000	.493	الاقدمية من 6 الى 10 سنوات خبرة
3	.000	.606	الاقدمية من 11 الى 20 سنوات خبرة
1	.040	1.423	الاقدمية لأكثر من 21سنوات خبرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ