



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

بن عكنون ولاية الجزائر

تحت إشراف الدكتور

شاهد عبد الحكيم

من إعداد الطالبات:

- حنين الزهراء بن عمار

- رحاب بن حامد

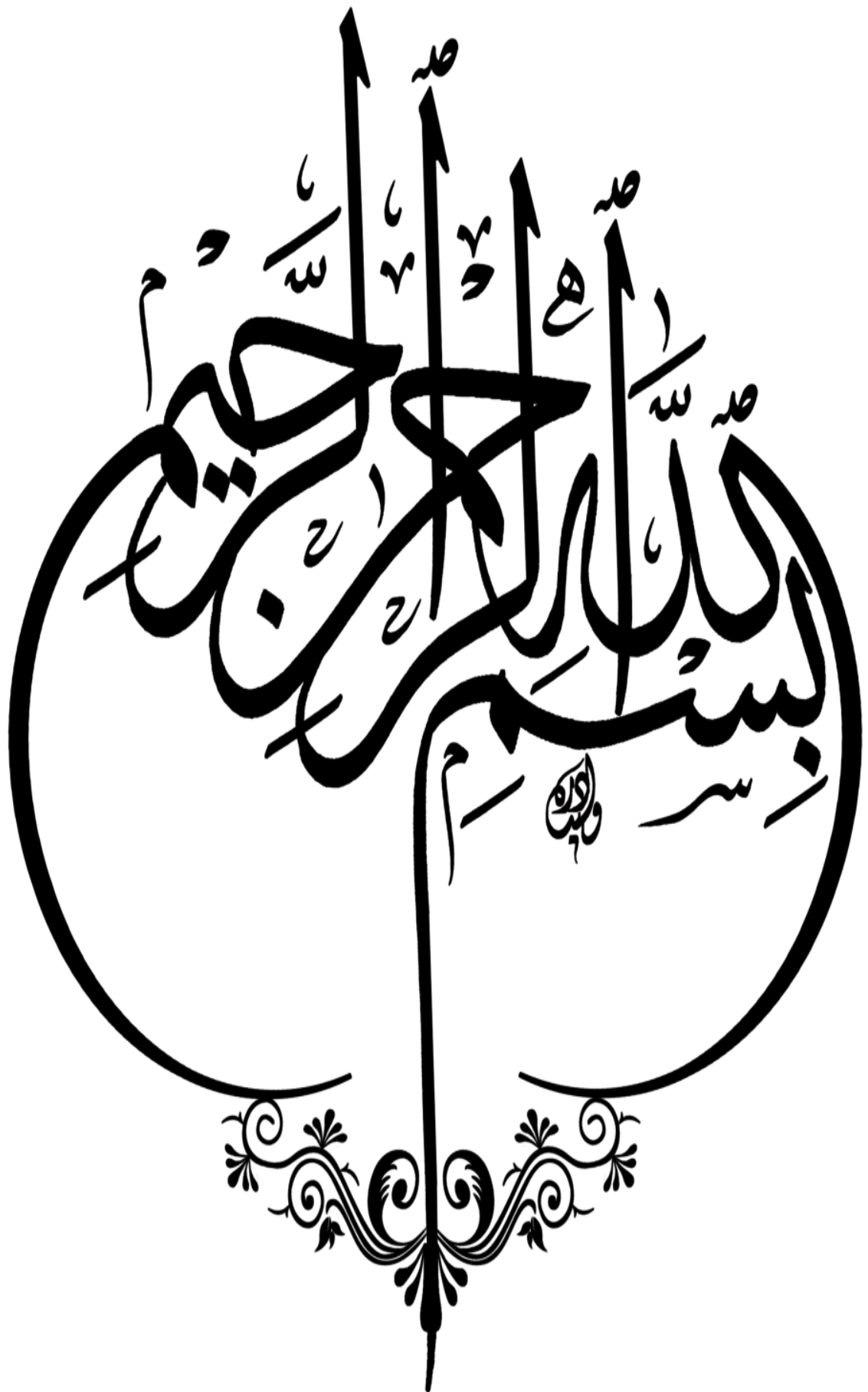
- نور الهدى طلحة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2023/06/05

أمام اللجنة المتكونة من السادة الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عبد الرزاق بن علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
د. عبد الحكيم شاهد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقرا
د. منى خلف	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر ومحرفان:

عملا بقول رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نشكر الذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا بجوله وقوته، الله عز وجل، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل وأن يكون هذا البحث ثمرة يستفيد منها كل باحث وطالب علم. كما نتقدم بشكرنا الخالص إلى المشرف الدكتور "شاهد عبد الحكيم" الذي أرشدنا في هذا العمل وذلك بتقديم كل النصائح القيمة والتوجيهات والآراء السديدة.

نتقدم كذلك بشكرنا الخالصوامنتانا إلى الدكتور عبد الحق طير والدكتور ربيع بوصبيح العايش اللذان أرشدانا إلى الطريقة الصحيحة لإنجاز هذا العمل.

والشكر لكل الأساتذة المحكمين وكذلك أعضاء لجنة المناقشة الموقرين.

نشكر كل من إدارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر على حسن استقبالهم وعلى كل المعلومات اللازمة للدراسة.

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



الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى.

إلى من أنعم عليا بنعمته العلم والنجاح والله سبحانه وتعالى.

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.

إلى روح أبي الزاكية الطاهرة " بن عمار السعيد".

إلى سندي وحياتي إلى التي ضحت من أجلي وعانت الكثير أمي الجنة، الغالية وكنزي " باوية مريم".

إلى إخوتي الثلاث سندي في الحياة: عبد الإله، عبد العليم، محمد السعيد.

إلى عمتي الغالية " بن عمار نزيهة".

إلى جدي وجدتي إلى الخالة والخال، والعمة والعم، إلى كل الأقارب.

إلى أصدقائي وأحبابي المقربين.

إلى كل من شاركني في هذا العمل.

حنين الزهراء



الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من تربيت في كنف وده إلى الحبيب أبي حفظه الله.

إلى ينبوع الأمل إلى من أروضتني الحب والحنان أمي حفظها الله.

إلى سندي وعزوتي في هذه الحياة توأمتي رباب وإخوتي إبراهيم، مُجَّد، نضال، شفاء، صهيب.

إلى جدتي الحنونتين عطرة ومسعودة وإلى جدي العزيز بشير أطال الله في أعمارهم وجدتي الغالي رحمة الله عليه إبراهيم.

إلى من شاطروا حب أبي وأمي وكانوا لي خير معين: أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي وأخص بالذكر عمي العزيزين جزاهم الله بالإحسان إحسانا عمي مُجَّد خميستي وعمي عادل.

إلى كل من كان عوناً لي في إنجاز هذا البحث والدراسة.

إلى من كان لي ولزميلائي خير معين بنصحه وتوجيهه الأستاذ الفاضل: الشاهد عبد الحكيم.

إلى الأكاديمية التي أحبيت في الشغف أكاديمية جيل الترجيح للتأهيل القيادي وكل القائمين عليها.

إلى كل من تكبد معي عناء الدراسة، لمن كان صدره رحباً لي ... إلى كل من ترك أثر جميل في مساري الدراسي ... إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب إليكم جميعاً أقدم ثمرة سنواتي الدراسية سائلة المولى عز وجل أن ينفعني به ويجعله لوجهه الكريم. والحمد لله رب العالمين على فضله.

رحاب بن حامد



الإهداء

أحمد الله عز وجل على منحه وعونه لإتمام هذا البحث
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الإمام لنيل المبتغى
إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي
الغالي على قلبي أطال الله في عمره.
إلى من بقلبها رعتني وبفيض حناها غمرتني، إلى التي جعلت مني إنسانة قوية، إلى التي شجعتني على
مواصلة الدرب، أدين لها بقرّة عيني أُمي الغالية حفظها الله.
إلى من وجودهم قوة وسند أخوتي: دنيا، ابتسام، هاجر، صارة، يحيى، محسن.
إلى خالتي الغالية حفيظة أطال الله في عمرها وإلى جميع الأهل والأقارب.
إلى صديقاتي مينة آية بوتي خديجة حنين اللواتي صنعنا أجمل اللحظات والأيام التي عشتها
إلى من علموني حروفا من ذهب ولم يتوانوا في مد يد العون لي أساتذتي الكرام.
إلى من دعى لي سرا وجهرا وساعدني في إنجاز هذا العمل شكري الجزيل وامتناني.
نور الهدى طلحة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 50 استبانة على المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية وتم استرجاع 49 استبانة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، إبداع تنظيمي، CNAS.

ABSTRACT:

The study aimed to measure the impact of transformative leadership in its dimensions (ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual legal) on organizational creativity in its dimensions (authenticity, fluency, flexibility, sensitivity to problems, risk), At the National Fund for Social Insurance for Working Workers, CNAS Ben Eknoun, Algiers Drawing on the analytical descriptive curriculum, the questionnaire was used as a data collection tool, with 50 distributed Identification on the Sub-Directorate for Human Resources Development and 49 retrievals, data analysis and hypothesis testing The study used the Statistical Package of Social Sciences (SPSS), the study reached many results Most important: there is a statistically significant effect of transformative leadership dimensions on achieving organizational creativity in CNAS at the indicative level (0.05).

Keywords: transformative leadership, organizational creativity, CNAS.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي	
8	تمهيد الفصل
9	المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
9	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة التحويلية
23	المطلب الثاني: البناء المفاهيمي والنظري للإبداع التنظيمي
36	المطلب الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي
38	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
38	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
50	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
57	خلاصة الفصل

الفصل الثاني الدراسة الميدانية	
59	تمهيد الفصل
60	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية
60	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
62	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
64	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
64	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
82	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة
100	قائمة المراجع
112	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
51	مقارنة بين الدراسة العربية السابقة والدراسة الحالية (القيادة التحويلية)	1-1
53	مقارنة بين الدراسة العربية السابقة والدراسة الحالية (الإبداع التنظيمي)	2-1
55	مقارنة بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية	3-1
61	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل الاحصائي	1-2
62	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
64	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
65	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	4-2
67	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5-2
68	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة	6-2
69	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة	7-2
71	اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية	8-2
72	اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع التنظيمي	9-2
73	اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة	10-2
74	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	11-2
74	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	12-2
75	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	13-2
75	درجة الموافقة على بعد التأثير المثالي	14-2
76	درجة الموافقة على بعد الدافعية الإلهامية.	15-2
77	درجة الموافقة على بعد الاستثارة الفكرية	16-2
78	درجة الموافقة على بعد الاعتبارية الفردية	17-2
79	درجة الموافقة على بعد الأصالة	18-2

80	درجة الموافقة على بعد الطلاقة	19-2
80	درجة الموافقة على بعد المرونة	20-2
81	درجة الموافقة على بعد الحساسية للمشكلات	21-2
82	درجة الموافقة على بعد قبول المخاطرة	22-2
84	نتائج الانحدار البسيط لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي	23-2
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS	24-2
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS	25-2
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS	26-2
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS	27-2
89	نتائج اختبار T للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس	28-2
90	نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر	29-2
91	نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	30-2
91	نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل في CNAS	31-2

92	نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب	32-2
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	هـ
2-1	أبعاد القيادة التحويلية	17
3-1	عناصر الإبداع التنظيمي	29
1-2	مصادر الإبداع التنظيمي	33
2-2	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	65
3-2	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	66
4-2	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	67
5-2	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة	68
6-2	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة	70

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	112
2	قائمة الأساتذة المحكمين	115
3	مخرجات ال SPSS	115

المقدمة

1- توطئة:

إن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، والقدرة على التأثير في الأفراد الآخرين اتجاه الأهداف المسطرة والسعي لتطويرها، فالدقة في اختيار القيادات والإدارات تعد مفتاحا لتحقيق الإبداع في المنظمات، حيث يعد القائد الإداري أحد عناصر الإدارة المهمة، فهو الإداري والفني والمشرف والمقيم في المؤسسة.

أصبحت البيئات التي تحيط بالمنظمات أكثر اضطرابا وتعقيدا، ومن أجل البقاء والاستمرار في هذه البيئات التنافسية فإن الإبداع والابتكار يصبحان بالغا الأهمية، خاصة في ظل الاقتصاديات غير الملموسة واقتصاديات المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات، التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع والابتكار، ولذلك فإن الباحثون لديهم اهتمام زائد بالعوامل التي تحقق الإبداع التنظيمي في المنظمات ومن هذه العوامل القيادة التحويلية.

قد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المنظمات بسبب التنوع في المناخ والثقافة التنظيمية بها ودور هؤلاء القادة في تكيف وتغيير تلك المتغيرات لصالح المنظمة، فالقيادة التحويلية تحول الأفراد إلى كاريزميون وتحفزهم على الإبداع والتفكير، لذلك لا بد للمنظمات من تطوير مفاهيم القيادة وممارستها، والبحث عن أساليب جديدة في منظمات الأعمال، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم، حتى تكسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات.

وانطلاقا من الأهمية البالغة الذكر جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول دراسة أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر.

2- الإشكالية الرئيسية للدراسة:

بناء على ما سبق، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء، المديرية الفرعية بن عكنون ولاية الجزائر CNAS؟

وتندرج من هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية يمكن إدراجها فيما يلي:

- 1- هل يوجد أثر للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي محل الدراسة؟
- 2- هل يوجد أثر للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي محل الدراسة؟
- 4- هل يوجد أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي محل الدراسة؟
- 5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المنصب في المؤسسة) محل الدراسة؟

3-فرضيات الدراسة:

وسعياً للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS بن عكنون ولاية الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- 1-يوجد أثر للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.
- 2-لا يوجد أثر للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.
- 3-لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.
- 4-يوجد أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة لأبعاد القيادة التحويلية للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل في المؤسسة، المنصب في المؤسسة) CNAS.

4- مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط موضوع الدراسة بميدان التخصص ومجال البحث.
- الرغبة الذاتية في موضوع الدراسة والتعرف على أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها في الإبداع التنظيمي في المنظمات.
- اهتمام المفكرين والباحثين بموضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي أكاديميا ومهنيا.

5- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS بن عكنون ولاية الجزائر، إضافة إلى الأهداف التالية:
- تقييم أبعاد القيادة التحويلية المطبقة في CNAS بن عكنون.
- تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في CNAS.
- قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.
- تقدير أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.

6- أهمية الدراسة:

- تسعى الدراسة ومن خلال أهدافها إلى:
- المساهمة في بناء القيادة التحويلية وتوفير السمات والقدرات الإبداعية.
- المساهمة في بناء قائد تحويلي فعال لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال إبراز سماته والقدرات الإبداعية.
- المشاركة في جعل القائد التحويلي ذو تأثير مثالي في CNAS يراعي إمكانيات المؤسسة من جهة ومن جهة ثانية يلبي رغبات وحاجيات العنصر البشري (المادية والمعنوية)، وبما يؤثر إيجابا في إبداعهم وأدائهم داخل CNAS.

- الوقوف عند نقاط القوة والضعف في أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS، والمساهمة في تعزيز الإبداع والابتكار، وتحفيز الموظفين من أجل الإبداع وتطويره.
- إبراز أثر القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وضرورة القيادة التحويلية كأداة جوهرية لتحقيق الإبداع في المنظمات واكتساب ميزة تنافسية.

7- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال أبعاده والمتمثلة في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة).

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من ١٥ أبريل إلى ٧ ماي ٢٠٢٣.

الحدود البشرية: اختصرت الدراسة على المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية بن عكنون ولاية الجزائر والتي شملتها الدراسة.

8- المنهج والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير العلاقة والترابط بين المفاهيم القيادة التحويلية بأبعادها والإبداع التنظيمي بأبعاده، وكذلك المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS. لتحليل البيانات وقياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS بن عكنون.

9- صعوبات الدراسة:

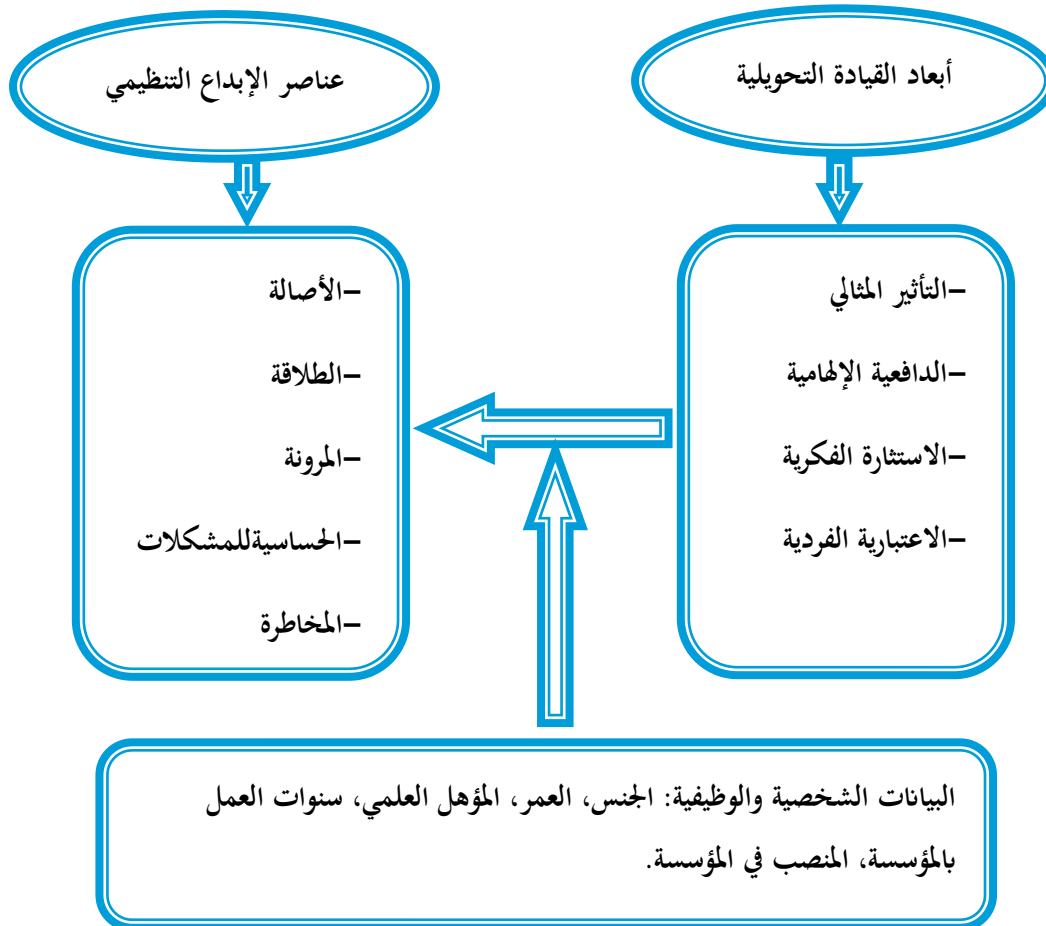
- الصعوبة في موافقة المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية.
- صعوبة التحكم الكامل في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- صعوبة في جمع الاستبيانات الموزعة على المديرية الفرعية.

10- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين وفق منهجية IMRAD، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، قسمنا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتم في المبحث الثاني تقديم الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا وما يميزها عن دراستنا الحالية.

أما في الفصل الثاني تناول الدراسة التطبيقية، حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة، والمبحث الثاني تناولنا عرض وتحليل النتائج ومناقشة الدراسة.

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف بالمنظمات لما لها قدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ونحن في فجر الألفية الثالثة، أصبح التغيير وطريقة قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل أفكار القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان وزمان، وأن سرعته في زيادة وتعقيد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وتحقيق الإبداع التنظيمي قصد ضمان الريادة، وربما تكون القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي.

تعتبر القيادة التحويلية مدخلا للتطوير والإبداع التنظيمي ومن الأنماط القيادية التي يمكن اعتبارها حديثة رغم اهتمام بعض المفكرين لها من قبل ومن الأكثر شهرة، لما لها من تأثيرات جوهرية على العديد من المبادرات التي تتبناها المؤسسة، إلا أن ممارستها تعتبر مواكبة للمؤسسات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية الحديثة، تقوم هذه القيادة على مجموعة من المبادئ كلها تصب في كيفية تحفيز المرؤوسين وتمكينهم نحو تحويل معتقداتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى وظيفة القيادة التحويلية وأبعادها وأهم تحدياتها، وإلى تعريف القائد التحويلي وأهم خصائصه ووظائفه، بالإضافة إلى التطرق للإبداع التنظيمي وقدراته الإبداعية ومراحلها وأهم مصادره، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع وما يميز الدراسة الحالية.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة التحويلية

يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، وتعتبر القيادة التحويلية جزءاً من أطروحات القيادة الجديدة، حيث تعطي اهتماماً أكبر للبعد الكاريزمي والعناصر المؤثرة الأخرى في القيادة. وكذلك هي العملية التي تغير الأفراد وتحوّلهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها وبعض مفاهيمها.

الفرع الأول: نشأة وتعريف القيادة التحويلية

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

ظهر أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة" للمؤلف جيمس فيكتور داونتون سنة 1973، ثم استخدم جيمس ماك جروجر بيرنز هذا المصطلح عام 1978، وبرز كأبي عالم، يتحسس بالواجب وما يمليه عليه الضمير، ففكر ببناء نظرية تهدف بصورة رئيسية إلى التغيير الاجتماعي الجوهرى الذي يلزم عليه إزالة قيود اجتماعية راسخة في المجتمعات تفسد بنظره أهمية الاعتراف بقيمة الانسان، مثل هذا التغيير الجوهرى غالباً ما يأتي من خارج المنظمات الرسمية، ومن الأمثلة التي تفسر هذا التغيير الاجتماعي الذي يقصده بيرنز هو ما قام به غاندي في المجتمع الهندي، وما قام به نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، وكلاهما يشكلان نموذجاً للقائد التحويلي.¹

¹ بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 140-141.

وقد حاول بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة. والقيادة عند بيرنز تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع.¹

ثانيا: تعريف القيادة التحويلية

القيادة هي تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة.

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{جماعة} + \text{أهداف} + \text{تأثير}^2$$

للقيادة التحويلية عدة تعريفات، كما أنها تتداخل مع الكثير من المصطلحات من حيث المعنى رغم اختلاف المضمون، ومن خلال هذا نحاول تقديم بعض التعريفات لهذا النمط القيادي الحديث:

• عرف بيرنز Burns (1978، 20) القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكاك إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.³

• يرى (Robbins and judge, 2015) القيادة التحويلية بأنها القدرة على التأثير في المجموعة نحو تحقيق رؤية وهدف المنظمة.⁴

• كما اهتم وطور هذا المفهوم كل من باس وبنيسونانوس سنة 1980 (Nanus & Bass & Bennis)

¹ بيتر ج. نورث هاوس، ترجمة: د. صلاح بن معاد المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2018، ص 228.

² أ.د. محمد الصيرفي، القيادة الادارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 130.

³ أ. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، الطبعة الأولى، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 61.

⁴ Effiyanti & al, **The Influence of Transformational Leadership on Organizational performance: A case study in Indonesia**, Journal of Asian finance, Economics and Business, Vol8 No 2, Indonesia, 0583-0593, 2021, p584.

حيث عرفت القيادة التحويلية على أنها سعي القائد جاهداً إلى تجاوز الحدود المألوفة من الأداء، والعمل على تغيير ذهنية الأفراد من أجل إعادة توجيه الجهود المبذولة.¹

• وينظر إليها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.²

• أشار Fairholm (1995) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز ورفع الروح المعنوية فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.³

• عرفها السعود (2020، 143) بأنها نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين اتجاه عملهم، واتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل.⁴

• أورد الطويل (2005) أن القيادة التحويلية معنية بإثراء اهتمامات العاملين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم مع تحفيزهم للنظر إلى ما هو أبعد من الاهتمامات الآنية أو الذاتية وصولاً لتحقيق الصالح العام للمنظمة.⁵

• تظهر التعريفات السابقة أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى إلى خلق ثقافة التغيير وتعزيز كل شيء إيجابي، وسعي لتحقيق أهداف ذاتية وتفكر في تطوير رؤية المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية لضمان توحيد القادة والمرؤوسين من أجل تحقيق هذه الرؤية،

¹ يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 46.

² د. زياد عبد الكريم النصور، القيادة كيف تكسب قادة المستقبل، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص 93.

³ م. باسم عبد الحسن جاسم، م.م. سحر أنور حسين، القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي، مجلة كلية التراث الجامعة، الجامعة التقنية الوسطى، العدد 18، (435)، العراق-بغداد، 2015، ص 441.

⁴ صباح محمد منذر صالح الخطايبية، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، رسالة للحصول على متطلبات درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2022، ص 11.

⁵ د. ناريمان يونس لهلوب، د. ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 189.

ويكون ذلك عن طريق عمقهم في مجموعة من القيم كالعدالة والمساواة والأخلاقية، فالفائد التحويلي لديه القدرة الفائقة على التأثير في سلوك مرؤوسيه وحفز دوافعهم من خلال رؤيته الثاقبة المتطلعة إلى إحداث التغيير الجوهرى الجذري للوضع الراهن.¹

الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية:

أولا: أهمية القيادة التحويلية:

- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته العقلية وتطلعاته وتوجيهه النفسي والاجتماعي.
- خلق فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- إثارة جو التنافس والتحدى بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وتشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- تنمية ثقافة المنظمة المحيية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتفريع عند الفشل.²
- تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم باستمرار، وتشجيعهم على العمل معا كفريق واحد، وتقليل عزلتهم المهنية، ودعم التغيير الثقافى، ووضع معايير موضوعية لقياس الأداء وبناء ثقافة مهنية.
- تجعل العاملين يقدمون حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف وتجنبهم الالتزام بالحلول المنظمة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.³

¹ أمال أيوب، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تحسين جودة الخدمات الصحية بمؤسسات الصحة العمومية، الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 مارس 1945-قائمة، 10-11 أبريل 2018، ص4.

² طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدمبراح ورقلة-الجزائر، العدد(22)، جانفي 2017، ص 207-208.

³ محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010، ص34-35.

- تساعد القيادة التحويلية أيضا على تحفيز المرؤوسين، وتشكيل فرق تعاونية وإبداعية، وتحقيق نتائج فعالة. ظاهرة أن الغرض من القائد هو التأثير على الأفراد والجماعات لتلبية احتياجات المواقف المختلفة، توجد القيادة حيث توجد المجموعة وتمثل وظيفتها الرئيسية في العمل مع المجموعة لتحقيق أهدافها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وفقا لأهداف المنظمة. هو المعيار الذي يتم من خلاله تحديد نجاح أي منظمة اجتماعية أو عدم نجاحها، وهو رابط فعال بين الأفراد والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق أهدافه¹
- القيادة التحويلية تهتم بتطوير العاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والثقافية وتعمل على زيادة الوعي الفكري والثقافي لكل من يعمل في ظلها، وبالقدر الذي تهتم فيه بذلك تعمل في المقابل على زيادة ثقافة المنظمة وتهيئة الفرص والعوامل التي تجعل منها منظمة متعلمة تتواكب مع متغيرات العصر ومستجداته التقنية والمعرفية، تنمي التواصل الإيجابي وتوظف الذكاء العاطفي لكل منتسبها فيصبح الجميع منتظمين في حلقة واحدة يشد بعضهم بعضاً في عمل تنافسي لا هدف يعلو على منظمتين في حلقة واحدة يشد بعضهم بعضاً المصلحة المؤسسة. تهتم القيادة ببناء صف ثان من القيادات تكون لديهم رؤية واضحة وفيها يعملون من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتطوير إجراءات العمل فيها بما يتناسب ورؤيتها التي ينبغي أن يعمل الجميع تحت مظلتها.²

ثانياً: أهداف القيادة التحويلية:

لقد حدد ليثورد ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

➤ **مساعدة فريق العمل على التطوير وتحقيق الثقافة:** يتم تحقيق ذلك من خلال وضع أهداف تعاونية تسعى المنظمة إلى تحقيقها بطريقة تشاركية، مع استخدام الآليات المناسبة لإحداث التغيير الثقافي بشكل أفضل والتواصل بشكل فعال مع قيم المنظمة ومعتقداتها ومعاييرها الثقافية، ومن خلال

¹ حنين سامي عبد الهادي مرتجي، أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص 18.

² سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة المملكة السعودية، 1440، ص 23.

اللامركزية إعطاء فريق العمل القدرة على مشاركة القيادة مع الآخرين تساعد الفريق على النمو والتحسن.¹

➤ **تعزيز تنمية العامل:** إن الدافعية لدى العاملين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو، بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المنظمة، وعندما يمنح القادة الهيئة دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء التنظيمي.²

➤ **مساعدة العاملين على حل مشاكلهم:** مشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهة نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد على رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة.³

الفرع الثالث: أبعاد وأنماط القيادة التحويلية

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

لقد اشتملت القيادة على العديد من الأبعاد ومن أهمها:

1-التأثير المثالي **Idealized Influence**:

هو السلوك الذي ينعكس على القادة الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية، هو أحد المكونات الرئيسية للقيادة التحويلية، ومن خلال التأثير المثالي يتصرف القادة التحويليون بطريقة تمكنهم من أن يكونوا قدوة لمرؤوسيهـم، ومن هنا يصبح القائد يحظ بالإعجاب والاحترام والثقة، وينظرون إليهم على أنهم يتمتعون بقدرات غير عادية ومثابرة، إلى جانب ذلك تمثل القيادة المثالية أساساً على مستوى الفكر الأخلاقي إنهم على استعداد للتضحية

¹ Dr. Hilal Mohamed Ali saif Al Sufyani & al, **The reality Transformational leadership dimensions from the teacher's point of view in Al-Mahra Governorate**, journal of Arabian peninsula centre for Educational and Humanity Researchers, Vol1, Issue8: 30, Yemen, Mars 2021, P: 107-130, P111.

² علي وليد يوسف غزاونة، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي ابن أبي طالب، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس-فلسطين، 2017، ص20.

³ محمد بن محمد الغامدي، القيادة التحويلية، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021، ص16.

بمصلحتهم الخاصة من أجل فريق العمل والمنظمة، وهم نموذج يحتذى به في تلك المعايير ويرتفع عامل الثقة بهم لأنهم أفعالهم تتماشى مع قيمهم.¹

يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير أتباعه. وهذا يتطلب من القادة مشاركة المخاطر، ووضع احتياجات الأتباع على الاحتياجات الشخصية للقائد وتقديم احتياجات التابعين على الاحتياجات الشخصية للقائد، وتنفيذ السلوك.²

التأثير المثالي على أنه القائد يتصرف ويؤدي إلى إعجاب مرؤوسيه مما يساعد على نشر الرؤية للمنظمة وتحفيز المرؤوسين.³

2- الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation:

فيها يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع التابعين على حل المشاكل بطريقة إبداعية، ويدعم نماذج جديدة وإبداعية لأداء العمل.⁴

يستشير مرؤوسيه بخصوص أفكارهم ويدفعهم على إعادة النظر في دراسة أهدافهم، ويشجعهم على البحث والتجربة.⁵

يعني الاهتمام باكتشاف الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لإنجاز العمل بكل همة وقوة.⁶

¹ د. سمير وصفي على المداح، د. كامل فتحي كامل مُجد خضر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية، ألمانيا، برلين، ديسمبر 2021، ص 41.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى 2010، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2014 ص 340.

³Riad Ahmed Mohamed abazeed, **impact of transformational leadership style on organizations learning**, international journal of business and social science, faculty of finance and business administration, Al al-Bayt university, volume 9, Number 1, Jordan, January 2018,page120.

⁴أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 183.

⁵د.رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 34.

⁶Faiza sehim Dr, Abdelmadjid Ezzine Dr, **the role of the strategic leader in manging smal and medium enterprises at Sidi Bel Abbes town**,Arab journal of administration, volume 40, Number 2, Issue2, article 3, Algeria, 2020, p:44).

3-الدافعية الإلهامية **Inspirational motivation**:

الدافع الملهم هو قدرة القائد على توصيل توقعاته العالية للآخرين لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، يتصرف القادة وفقا لهذه الخاصية بطرق تعمل على تشجيع وإلهام المرؤوسين بالتغلب عن روح الجماعة وأن يظهروا الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوب فيها.¹

القائد التحويلي يظهر لأتباعه طموحات سامية وأهداف مهمة.²

يعني الدافع الملهم تحفيز المتابعين من خلال مناشدة عواطفهم، ويؤكد على العاطفة الداخلية بدلا من التفاعلات اليومية للمرؤوسين والأتباع.³

4-الاعتبارية الفردية **Individualized consideration** :

وتعني اهتمام القائد بالمرؤوسين، والوعي بمبادئ الفروق الفردية، ومعاملة كل موظف بطريقة محددة تناسب اهتمامه، والالتزام بتدريبتهم وتوجيههم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.⁴

ويعني هذا البعد أيضا أن القائد يولي اهتماما شخسيا لتابعيه، ويطور علاقة شخصية مع كل منهم، ويعمل القادة كمدرسين ومستشارين أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد على تحقيق ذواتهم، فهم يوفر لهم فرص للتعلم والتجربة والتمكين مع منحهم الثقة الكاملة في أنفسهم.⁵

تشير سمة الاعتبارية الفردية إلى سلوك القادة الذين يظهرون الاهتمام والرعاية بالأتباع، ويسعون لتحقيق الراحة والرضا والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وأن يشير لأعضاء المجموعة. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد

¹علالي الزهراء، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية بأردار، 2021، ص 68.

²شيراز محمد خضر، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص 118.

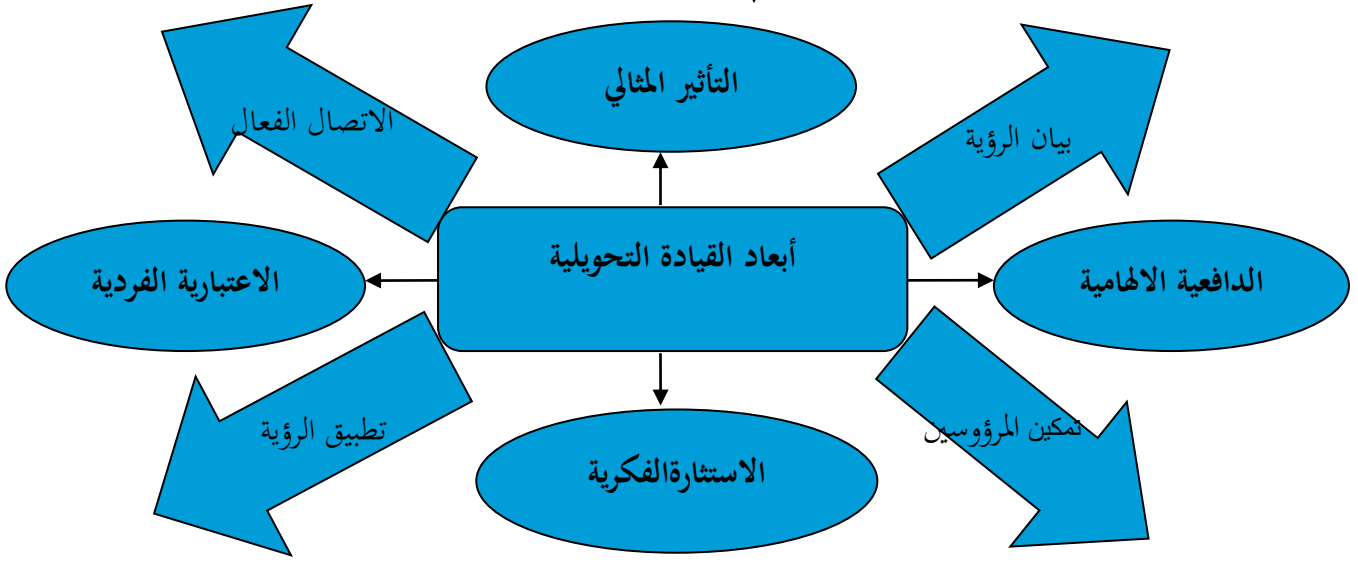
³Kaveh teymounejad, Reza, **effect of transformational leadership on the creativity of Employees, engineering, technology & applied sciences research, faculty of management central tehran Branch, islamic azad university, vol 7, No1, tehran, 2017, page 14.**

⁴د. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 47-48.

⁵أ. هدى بنت عبد الله الحديثي، أهيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين المنظمات الحكومية السعودية، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2019، ص 37.

ترتبط بشكل متكرر وتكراراً بالأهداف المستقبلية للمنظمة، والتي ينظر إليها على أنها مهمة وصعبة للأعمال وللأهداف الشخصية، وعليه يكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة.¹

الشكل رقم (1-2): أبعاد القيادة التحويلية.



المصدر: من إعداد الطالبات.

ثانياً: أنماط القيادة التحويلية

يرى بيرنز Burns أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، حيث يوجد بين هذه الأنماط تداخل وانسجام إلى حد كبير، يمكن تفسير بعضها بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

1- القيادة العقلانية Intellectual leadership:

وتقوم على المركز الوظيفي، ويستمد الفرد دوره القيادي على أساس الوضعية الرسمية في مجال العمل، ويعتمد على اللوائح والقوانين والأنظمة الفرعية، ويستعمل سلطته في توقيع العقوبة على المخالفين، وتقوم على سيادة

¹Hayderabdonoor hadi, **the role Of transformational leadership in achieving core competencies**, journal of university of Babylon pure and applied sciences, vol 26,No 09, Iraq, 2018,p56.

اللوائح والقوانين، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصيا ومخلصا بل على اعتبارات شخصية، وإنما على جمع الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة.¹

2- القيادة الإصلاحية **Reform Leadership**:

القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون من أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم الكثير من المهارات المرتبطة بالتجارب والخبرة اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أمثاط القيادة ضرورة لمهارات أساسية استثنائية، هذا لأنه من المهم دعم قوة الأتباع من أجل إحداث تغيير كبير في الوضع الراهن، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية.²

3- القيادة الثورية **Revolutionary Leadership**:

هي القيادة النادرة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في العديد من المجالات، وإن نجاح هذه القيادة يعتمد على مشاركة مؤيديها في رؤية المنظمة، وللقيادة الثورية العديد من الصفات لتكون تحويلية ناجحة يجب أن تركز في المقام الأول على تحقيق الهدف ونشر الالتزامات من خلال بذل الوقت والجهد والمخاطرة، ويتعين عليها أن تستجيب لدوافع واحتياجات أتباعها، والسعي إلى تحسين مستوى الوعي الاجتماعي والسياسي لكل من القادة والتابعين.³

4- القيادة البطولية أو الكاريزمية **Charismatic Or Heroes Leadership**:

كما وضحها (السلطي، 2015، 27/26) القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال على ذلك ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى-عليه السلام-الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

¹ أشرف الشريف، القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين فيالبنوك التجارية العاملين في البنوك التجارية العاملة فيفلسطين، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2021، ص 27-28.

² عزام محمد حسن العنماني دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة-فلسطين، 2017، ص 29.

³ آية راند عزت أبو غيث، القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2022، ص 21.

وقال أيضا (عبوي، 2012: 94) أن القادة الكاريزماتيين لديهم القدرة على إلهام وتشجيع الموظفين على العمل أكثر من المعتاد رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولديهم تأثير كبير على الأتباع، لأنهم يستدعون عقول وقلوب الناس، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية على أنهم معرضون للخطر من أجل مهمتهم الموكلون بها، بالإضافة إلى أنهم بإمكانهم إلهام الآخرين لفعل المثل.¹

5- القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership:

القائد الإيديولوجي يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي، الذي لديه ثقة في إيديولوجية القائد وقناعة القائد بأن يشعر بالارتباط العاطفي نحوه والتماثل معه وأن يكون منسجما عاطفيا مع أهدافه وثقة التابعين بتحقيق الأهداف لذا يعتبر أن القيادة الإيديولوجية هي القيادة التحويلية لأن القائد هنا ينشر أفكار ويمثل قدوة للأتباع.²

الفرع الرابع: مبادئ وتحديات القيادة التحويلية.

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بمجموعة من المبادئ التي تبنى عليها، ذكرها كل من (كوهler، بانكويسكي، 1997) كالآتي:

- ✓ النظر للمنظمة كنظام: القيادة التحويلية التنظيمية هي نظام يضم العديد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، وهنا يدرك القائد التحويلي أن دوره يركز على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني تطوير أنظمة إدارية فعالة والتي من خلالها يمكن تقليل الخسائر الناتجة من التحويل.
- ✓ إيجاد استراتيجية للمنظمة وإبلاغها للآخرين: يقوم القائد التحويلي بوضع خطة استراتيجية بناء على رؤية المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وفي ضوء ذلك يقوم القائد وأتباعه بتطوير رؤية ورسالة المنظمة بناء على المبادئ والقيم في الهيكل التنظيمي، ويشرحون كيف يكون استغلال الموارد البشرية

¹ شهد خالد سليمان العزايزة، القيادة التحويلية لدى مديري الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة-فلسطين، 2020، ص26.

² د.ياسر عبد العظيم محمود وآخرون القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار ماستر للنشر والتوزيع، 2020، ص54.

بشكل مناسب، ويجب ابلاغ الاستراتيجية إلى جميع أصحاب المصلحة ولا تبقى سرا وإلا فلن يتم تحقيقها، وسيتم توضيحها للتابعين وأولئك المرتبطين بالتنفيذ من أجل إيجاد الضوء لتحقيق مع هذه الميزة، وبهذه الوظيفة يكون القائد التحويلي هو قائداً استراتيجياً في منظمته.

✓ **تأسيس نظام إداري ملائم للمنظمة:** يجد القائد التحويلي الطريقة الصحيحة لإدارة المنظمة كنظام واحد بشرط أن تكون الأساليب حديثة، حيث أن ظروف المنظمة جديدة وتتناسب مع لغة العصر، مع استبعاد الأساليب السائدة التي تعتبر ذات منفعة للمنظمة.

✓ **تطوير المساهمين والمشاركين في العملية الإدارية وتدريبهم:** يطور القادة التحويليون برامج تدريبية لجميع المديرين والموظفين والمسؤولين عن تحسين الأداء ويحتاجون إلى الترقية حتى يتمكنوا من تحسين الأداء بشكل فعال وتطوير المشاركين في عملية الإدارة يتمثل في قدرة القائد التحويلي تحويل أفكار وقناعات تابعيه، وتطوير مهاراتهم بما يخدم المنظمة مستقبلاً وحاضراً، مما يجعلهم متحمسون لمنظمتهم لأنهم يشعرون بالدور المنوط بهم.

✓ **تمكين الأفراد وفرق العمل:** هذا أن إعطاء المرؤوسين بعض السلطة الواسعة يساعد على بناء الولاء للتابعين ويجعلهم يشعرون بالقوة اتجاه مهامهم وأنفسهم، يمنح القائد التحويلي مرؤوسيه درجة من الحرية في اختيار ما يروونه مناسب الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير وتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر سواء كان ذلك كأفراد أو من خلال فريق واحد.¹

✓ **تقييم العمليات الإدارية:** بناء على هذا المبدأ يركز القادة التحويليون بشكل كبير على تقييم المدخلات، والأنشطة، والنتائج، ومراقبة مؤشرات الجودة بشكل مستمر، وجمع المعلومات حول النقاط المهمة في العملية الإدارية لضمان فهم شامل، كما يلعب هذا التقييم دوراً مهماً في تعزيز الإيجابية لدى التابعين وما حولهم، لضمان صدقهم وإتقانهم للعمل الإداري أو المهني.²

¹ جميلة ناجي أحمد عطاي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين، ألمانيا، 2020، صفحة 59-60.

² حميدة زرقوط، فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2021، ص 29.

✓ مكافأة العاملين على التحسين المستمر: يتم تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام فعال لتقدير العاملين الذين يبذلون الجهد من أجل مصلحة المنظمة.¹

✓ بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على النتائج، لأنه يدرك مسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثم يلعب دور فعال في نشر روح التغيير في الآخرين، وتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية باستمرار.²

ثانيا: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها ببصيرة، ومن أهم هذه التحديات:

1- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبحت المنظمات تواجه صعوبة في الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتبار السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة: جعلت التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالم أكثر فأكثر كقرية ذات حجم محدود، وبالتالي تحول العالم إلى كيان صغير، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والتمويل والتجارة والسياسة والاقتصاد والجيش والثقافة. معلومة لمواجهة هذا التحدي، يجب أن يكون القادة التنفيذيون مستعدين لاستيعاب ومواجهة تحديات العولمة من خلال إحداث التحولات اللازمة مع تحقيق فرص التعايش في بيئة تنافسية للغاية ومنفتحة. يسعى قادة العالم، في تعاملهم مع العولمة، إلى تسريع أداء وظائفهم في أقصر إطار زمني ممكن، ويسعون لتحقيق استفادة من القدرات الحالية، وخفض التكاليف، واستثمار رأس المال العاطل.

¹ حارب بن محمد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2017، ص 17.

² سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019، ص 69.

3-التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها من أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، وإن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدد من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.¹

4-القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

5-الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات عند المفاضلة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، ولكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

6-اتخاذ القرار في عالم متغير: يتم صنع القرار في هذا العصر بحقيقة انه يحدث في عالم من التغيير المستمر وعدم الاستقرار، مما يجعل للقادة التنفيذيين يعتمد على قدرتهم على العمل من رؤية واضحة للمستقبل، مع الآليات والاستراتيجيات المناسبة في مكان للاستجابة بشكل أفضل للتحديات. في هذه الحالة، لا يعتمد

¹ فاطمة قهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019، ص 62-63.

المدير التنفيذي على القرار فحسب، بل أيضا على مدى ملائمة القرار من اتجاه القيادة والخطط التي لديهم للمستقبل. التنظيم المتجسد في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية.¹

المطلب الثاني: البناء المفاهيمي والنظري للإبداع التنظيمي.

يعتبر الإبداع التنظيمي من المواضيع التي زاد الاهتمام بها في عصر المعلومات والتكنولوجيا وانفتاح الأسواق أين زادت وتغيرت حاجات ومتطلبات الزبائن، وللتكيف والتلاؤم مع هذه البيئة أصبح من الضروري على المؤسسة اللجوء إلى الإبداع كسبيل للاستمرار والبقاء، لهذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إبراز مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه وعناصره، ومصادره، ثم نتناول أنواعه ومراحله وأهم معوقاته.

الفرع الأول: تعريف وخصائص الإبداع التنظيمي.

أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي

الإبداع هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع.²

الإبداع أن ترى ما لا يراه الآخرون وترى المؤلف بطريقة غير مألوفة، تنظيم الأفكار، والمقدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة.³

- الإبداع التنظيمي عبارة عن تطوير فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، والتي هي الفكرة الجديدة للمنظمة حيث ما طبقتها.⁴

¹ بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في

إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص 71-72.

² د. صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 14.

³ أ.د. فريد النجار، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف خلال حزي وشركاه، الإسكندرية، 2014، ص 54.

⁴ أ.د. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 256.

*فكرة جديدة تنفذ بقصد تطوير عملية الإنتاج أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المؤسسات من تحسينات طفيفة في الأداء لتطور كبير وهائل، وتشمل التحسينات الإنتاج، الأساليب الجديدة في تكنولوجيا، الهياكل التنظيمية وأنظمة الإدارة وخطط وبرامج جديدة للعاملين.¹

*يعرف الإبداع التنظيمي من الناحية الإجرائية تطبيق مجموعة من الأساليب الإبداعية التي تعمل على التجديد والتغيير الجذري لجميع متغيرات بيئة العمل التنظيمي وتطبيق مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف والمسؤوليات والرؤى.²

*عرف (Robbins,1993,679) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل.³

يمكننا استخلاص تعريف الإبداع التنظيمي بأنه الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة الذي يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على سلوك المنظمة بصفة عامة.⁴

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

¹HOCINE OUARI, Ali LEFKIR, **the effect of positive psychological capital Dimensions on organizational creativity**, Social Sciences journal, University of BordjBouArredj, Vol 16/ Issue 1, Algeria, March 2022, p990. (ترجمة)

²MEKLATI FATMA Zohra, DJELLAL NADJETTE, **The organizational creativity and its role in HR planning in the economic**, The journal of El-rissala for studies and research in humanities, University of tebessa and Oum El-bouagui, Vol: 06 / N° : 03, Algeria, juillet 2021, page 60. (ترجمة)

³د.عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-

الأردن، 2011، ص34.

⁴نعيمة بكتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص80.

- الإبداع هو ظاهرة فردية (نتيجة جهود فردية) وجماعية (نتيجة جهود جماعية)، وقد اختلف لدى أفراد مجهولين لأنه نشأ بشكل فردي نتيجة عجز الفرد.¹
- الإبداع يؤثر على جهد متصل الإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذلك فهو يحتاج إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والاستماع، فضلا من ربط الأفكار مع بعضها البعض والاستنتاج.
- الإبداع يعد موجهًا لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة بديهيًا.
- الإبداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها، وتحويلها لإمكانات إبداعية وذلك من خلال التحليل التنظيمي لها، فضلا عن أن الإبداع يهيئ الطريق لعمليات التغيير.
- الإبداع يبدأ صغيرا ثم يتطور في عدة مراحل من خلال نتائج التجارب وتقييماتها، لكن نتيجة الإبداع تأتي من خلال الجهد والطموح للتميز والريادة، وإذا لم تتوافر الجهود لذلك منذ البداية غالبا لن يصل لنتيجة إبداعية.²
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- نجد الإبداع عند كل الناس وبدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة.
- الإبداع قادر على النظر من زوايا مختلفة، كما أنه قابل للانتقال والتطبيق.
- الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- يعتمد بالدرجة الأولى على العامل البشري، فهو ظاهرة إنسانية.
- يهتم بالمعالجة والوقاية من المشكلات الإدارية التنظيمية.
- يهدف إلى تحقيق التميز والتفوق الإداري.³
- بناء فريق عمل يعمل على تحسين تماسك أقسام المنظمة من خلال مساعدة أعضاء أقسام المنظمة على تعلم العمل كفريق.

¹ عنتره خمقاني، د. خالد رجم، د. خولة واصل، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 34.

² عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 39.

³ د. تواتي إدريس، د. حويشن كمال، براغ نُجْد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، الجزائر، 2022، ص 79.

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات في التنظيم، وخلق انفتاح في جو المنظمة يسمح لجميع العاملين بمواجهة كافة المشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- ثقافة الإبداع في المنظمات عالية التقنية، قد جرى دعمها عن طريق مواصفات ومؤهلات العاملين أنفسهم، وفي العديد من الأبحاث فإن الأفراد يتعاونون بشكل قريب فيما يتعلق بتطوير المنتج.¹

الفرع الثاني: أهمية وعناصر الإبداع التنظيمي.

أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي

للإبداع أهمية كبيرة بغض النظر عن نوعه، حيث أن الإبداع التنظيمي هو أحد وسائل التجديد والتغيير، وبالتالي ينظر إلى التغيير على أنه عملية إبداعية. تظهر أهمية الإبداع وضرورته أيضاً عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أنه بين الأهداف المحددة والنتائج المحققة المتعلقة بتنفيذها، يضطرون إلى استخدام الأساليب المتقدمة والحديثة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى خلق وتبني الأفكار الإبداعية وقبولها، واستخدامها كأدوات للتغيير والتطوير لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.²

- يساهم بطريقة مبتكرة في تطوير وتجديد وابتكار أساليب وحلول جديدة للمشاكل القائمة من أجل توفير الوقت والجهد والتكاليف.
- يعتبر الإبداع مصدر مباشر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحسين الانتاجية التنظيمية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية مع الاستخدام الأمثل للموارد.
- يعزز الإبداع علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها.³

¹ أردان حاتم خضير العبيدي، أحمد مجّد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، 2021، ص 177-178.

² مجّد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 362.

³ الطاهر بن عمارة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص 22.

ثانيا: عناصر الإبداع التنظيمي

1-الأصالة: يقصد بها الأفكار التي تطرحها الشخصية الإبداعية باستخراجها بحيث أنها تتميز بالتفرد، بالإضافة إلى ذلك يتصف المبدعين بالانفتاح العاطفي والعقلي.¹

حيث أن المبدعون يتميزون بتحررهم من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، فإنهم يخرجون عن المألوف في الفكر والتعبير.²

2-الطلاقة: تتمثل الطلاقة بالقدرة الذاتية للفرد على تحفيز وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين. كما أن وفرة الأفكار مرتبط بالقدرة على التفكير بسرعة والقدرة على التصنيف والتداعيات للفكرة أو الموضوع مجال الدراسة والمناقشة.³

عرفها القحطاني (2016، 73) الطلاقة بأنها القدرة على استحضار الأفكار والمعاني عند الحاجة لها من المخزون المعرفي المتجمع من خبرات الحياة العلمية لتساعد في التغيير المناسب والفعال داخل المنظمة.⁴

وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالآتي: الطلاقة اللفظية هي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم الفكر الإبداعي، الطلاقة الفكرية وتعني السرعة في الإنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار، الطلاقة التعبيرية وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.⁵

¹ م.الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار، دار الهندسة الصناعية والاقتصادية خطوط الإنتاج والتصنيع، ألمانيا، 2020، ص19.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص58.

³ د.سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ودار الجديد، زرالدة-الجزائر، 2020، ص17.

⁴ عبد المحسن دخيل السالمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2020، ص26.

⁵ بوراد أمير، مراكشي مجدي لمن، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة علي لونيسى البليلة، المجلد 8، العدد3، الجزائر، 2020، ص14.

3-المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الأفراد، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف.¹

*المرونة التلقائية: تعرف بأنها القدرة على التغيير التلقائي للوجهة العقلية، أي نزوع الفرد في تغيير زاوية النظر، أو التفكير بالأشياء والانتقال من فئة فكرية إلى أخرى أثناء عملية البحث عن المعلومات، أو في موقف حل المشكلات دون أي تعليمات محددة بذلك، وحتى دون وعي الفرد بذلك غالباً، وتقاس هذه القدرة كميًا بعدد النقلات الذهنية من فئة لأخرى استجابة لمتغيرات معينة وهو ما تكشف عينة الاختبارات التالية: الاستعمالات، تسمية الأشياء، الاستعمالات غير المعتاد.²

*المرونة التكيفية: وتعني القدرة على التكيف وقت حدوث متغيرات جديدة، وإعادة النظر في الحلول العادية، ومحاولة وضعها في موضع الاختيار لإيجاد العديد من الحلول الممكنة للمشاكل بشكل جديد أو إبداعي بعيداً عن النمطية والتقليدية.³

4-الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيوب فيها.⁴

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.⁵

¹ ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص48.

² موقع د.علي دشتي، للاستشارات النفسية والتربوية في مجال التربية الخاصة بتربية الموهوبين. Www.Dr.Ali.dashti.com، الإثنين 30 جانفي، 2023، 10:06.

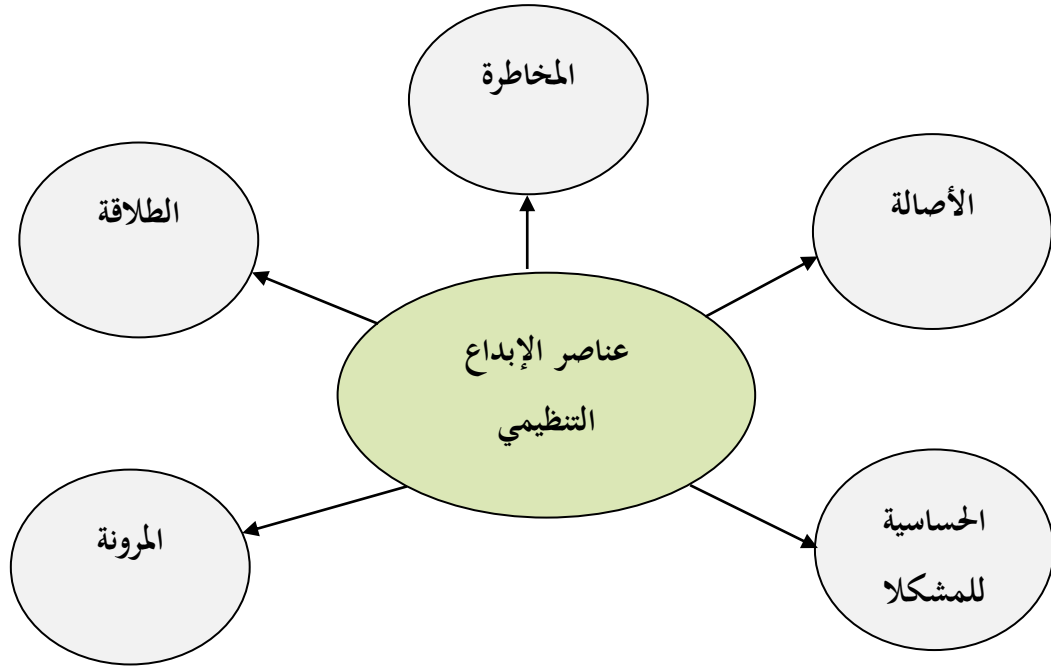
³ لبوخ فاطمة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 132.

⁴ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص52.

⁵ رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص9.

5-المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات و العمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تحفزهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.¹

الشكل رقم (1-3): عناصر الإبداع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبات.

¹ بداد فوزية، الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2017، ص 229-230.

الفرع الثالث: أنواع ومراحل الإبداع التنظيمي.

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي

يمكن تحديد أنواع الإبداع التنظيمي وفق ما يأتي:

أنواع الإبداع حسب مصدره: يقسم الإبداع حسب مصدره إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي:

• الإبداع الداخلي: أي جميع الإبداعات التي اعتمدها المنظمة ومصدرها المنظمة نفسها.

• الإبداع الخارجي: أي نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة.¹

أنواع الإبداع بحسب مجاله: يصنف الإبداع بحسب مجاله إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي:

• الإبداع الإداري: إحداث التغيرات في العمليات والأنشطة الإدارية، بما في ذلك التغيير في الهيكل التنظيمي،

الأنظمة الإدارية، وظيفة الموارد البشرية، تقنيات وأساليب العمل الإداري.

• الإبداع التكنولوجي (الفني): إحداث تغيير في الجانب المادي (المواصفات والخصائص) أو الأداء

(مجالات التطبيق) لسلمة أو خدمة، ويتضمن تقديم منتجات جديدة، وتطوير أو تحسين المنتجات

الحالية، إدخال طرق وأساليب وتقنيات جديدة في عمليات الإنتاج والتشغيل أو تحسينها.²

أنواع الإبداع بحسب القرار المتخذ: يصنف الإبداع بحسب القرار المتخذ إلى إبداع فردي وإبداع جماعي:

• الإبداع الفردي: أي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا.

• الإبداع الجماعي: فيكون بقرار جماعي أي يشترك فيه أعضاء المنظمة العاملين فيها.³

أنواع الإبداع وفق معيار حجم التغيير: يصنف الإبداع وفق معيار حجم التغيير إلى إبداع جذري وإبداع متزايد:

¹ د.علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص139.

² أ.م. علي فاضل فوزي، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الجامعة التقنية الوسطى، العدد68، بغداد، نيسان، 2022، ص91.

³ د. طارق عطية عبد الرحمان، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2017، ص96.

• **الإبداع المتزايد:** أي ذلك التحسن الطفيف والتغير الصغير الذي يمس العمليات، الاجراءات، وسائل الإنتاج، المنتجات والخدمات التي تخلقها المؤسسة، ولا تولد الإبداع إلا جزئيا في كل مرة.

• **الإبداع الجذري:** وهو ذلك التغيير الجذري والكامل في منتجات وعمليات المؤسسة، والانقطاع والتخلي التام عن الممارسات السابقة، فهذا الإبداع يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة فيتم خلق ميزة تنافسية في حالة ما إذا تطابق المنتج مع متطلبات السوق، ويرتكز هذا النوع على البحث بشكل كبير ويخص غالبا في تطوير تقنيات جديدة.¹

أنواع الإبداع وفق الاستمرارية: ويصنف الإبداع وفي الاستمرارية إلى إبداع مستمر وإبداع متقطع:

• **الإبداع المستمر:** ويشير إلى المنتجات التي تستخدم التكنولوجيا الحالية وتنتج نفس الأرباح مثل الأرباح الحالية.

• **الإبداع المتقطع:** ويتمثل في المنتجات التي تستخدم تكنولوجيا جديدة تماما، والتي تحظى بتقدير كبير من طرف العملاء.²

ثانيا: مراحل الإبداع التنظيمي

1-مرحلة الإعداد: ويكتسب فيها الفرد المعرفة والمهارات وعناصر الخبرة التي تمكنه من مواجهة المشكلة التي أمامه والشعور بها.³

2-مرحلة الاندماج في المشكلة: أي دراسة المشكلة من جميع جوانبها واحتمالاتها وحقائقها، والإبداع بمعنى دراسة الشكل بكامل تفاصيله وظروفه.⁴

¹ بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، مجلد2، الجزائر، مايو 2011، ص840.

² حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017/2018، ص96.

³ أ.د.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص332.

⁴ قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2016/2017، ص103.

3-مرحلة احتضان المشكلة: وهنا ينشغل الفرد في عمله اليومي بينما يتجول عقله في البحث عن المعلومات، أي هذه هي مرحلة تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.¹

4-مرحلة الوصول إلى الحل: إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة حيث يتم فيها اكتشاف الإبداع وتحقيق نجاح المشروع المخطط له، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة يطلق على هذا التصنيف الإبداع بالتبني.²

5-مرحلة التقييم: فهي مرحلة اختيار الأفكار وتحليلها، وتطبيق المعايير عليها، ومن ثم تقييم صحتها من عدمه.³

6-مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة يتم أخذ وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة واستغلالها، ومن المتوقع إجراء بعض التغييرات على الأفكار في هذه المرحلة لتمكين من تنفيذها وتطبيقها بنجاح.⁴

الفرع الرابع: مصادر ومعوقات الإبداع التنظيمي.

أولاً: مصادر الإبداع التنظيمي

يشير الباحثون إلى أن مصادر الإبداع متنوعة إذ يؤكد أن معظمها يركز على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والفكر، وقد قدم هؤلاء الباحثون في الدراسة أن الفلاسفة يعتبرون الإلهام والوحي من أهم مصادر الإبداع، بينما عزاه البعض إلى الملاحظات التي تشير إلى الحدس، ووفقاً لهذا الرأي فإن الإبداع يحدث فجأة دون تدخل من العقل والإرادة.⁵

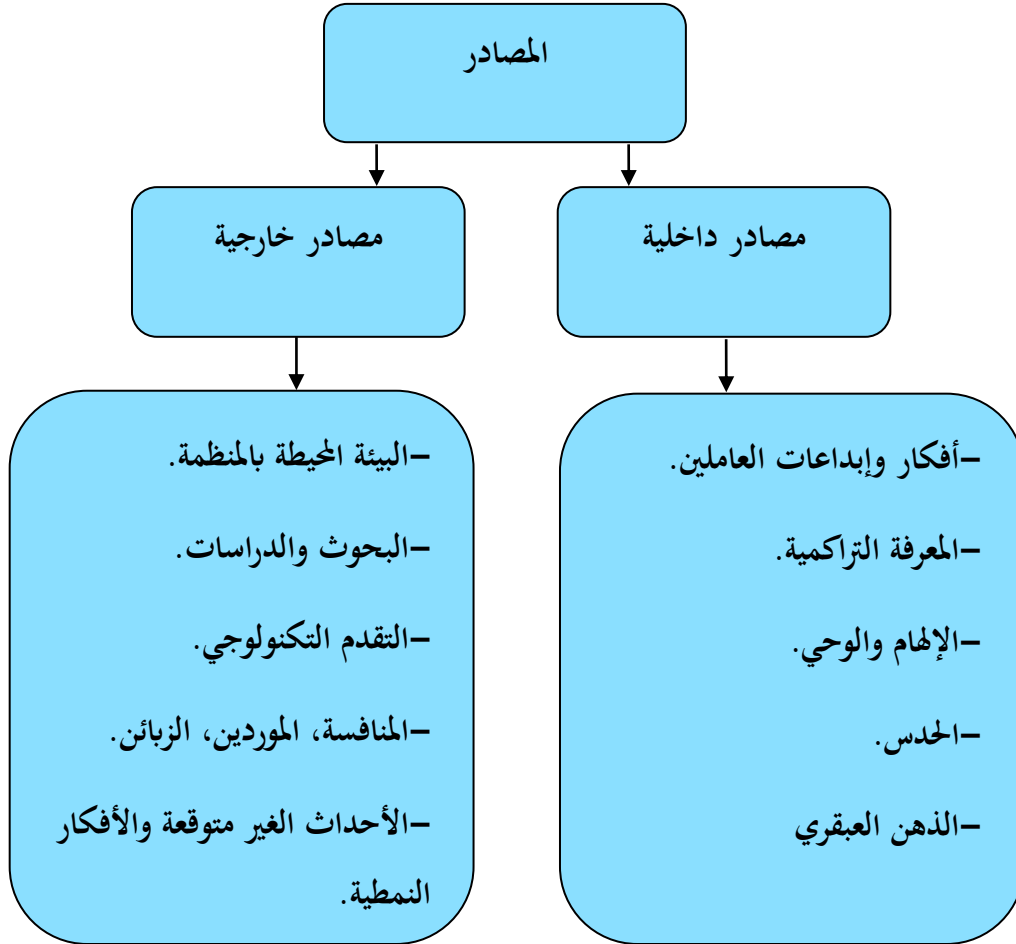
ينتج الإبداع التنظيمي من مصادر رئيسية داخلية وخارجية:

- ¹ د. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص307.
- ² بوسهوه نذير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017، ص152.
- ³ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص152.
- ⁴ بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص109.
- ⁵ عرفة حميد جابر عبد الله، الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم-السودان، 2019، ص24.

-المصادر الداخلية: ناتجة عن أفكار وإبداعات العاملين في المنظمة، إضافة إلى المعرفة المتراكمة التي تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع التنظيمي.

-المصادر الخارجية: تشير إلى البيئة المحيطة بالمنظمة على سبيل المثال الاقتراحات الخارجية، والبحوث والدراسات، والتقدم التكنولوجي والمنافسة والموردين، والزبائن والأحداث غير المتوقعة، والأفكار النمطية، والتعارض وعدم التوافق والرغبة في التغلب على الصعوبات والتغيرات في الصناعة وهيكل السوق، والتغيرات الديمغرافية، والتغيرات في القيم والتصورات والمعارف (2006) وأخيرا الشركات الصغيرة التي تعتبر المصدر الرئيسي للابتكار وأكثر أهمية.¹

الشكل رقم (4): يمثل مصادر الإبداع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبات.

¹ د. نواف نهار سليم، طبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة والمستقلة في المملكة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد 3، الأردن، سبتمبر 2020، ص 84.

ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي

تتنوع معوقات توليد وتطوير الإبداع التنظيمي، ربما بسبب الخوف من احتمال الفشل، وإلى ما يسمى بمقاومة التغيير، إضافة إلى بعض العوامل الأخرى المعيقة والكثيرة، والتي يمكن تجسيدها في:

➤ **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** القيم الاجتماعية والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط يمكن أن تقف حاجز أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية للأفراد هذه القيم تشمل:

العادات والتقاليد والأعراف الأسطورية، والسعي وراء السلطة، انتشار الفساد بين أفراد المجتمع، تحكيم نمط القيادة البيروقراطية كنمط إداري في جميع المناسبات الاجتماعية، قلة التكافل الاجتماعي والتعاون المعرفي.¹

➤ **المعوقات الشخصية (الفردية):** تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته ونوع التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية التي يتلقاها الفرد، وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- إتباع عادات التفكير النمطية.
- الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والحذر قبل تجربة شيء جديد.
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من النقد.
- استعجال النتائج بدون الموارد والمهارات الكافية.
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشاكل وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى.
- التقليد، محدودية الذكاء وضعف القدرة على التذكر والتخيل.²

➤ المعوقات من قبل المدير:

• النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة وتأتي من مستوى أدنى.

¹ راجح مرواني، أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021 ص133.

² شافعي أمال، أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018، ص66-67.

• إصرار المدير على أن الموظفين المتقدمين للحصول على الموافقة يجب أن يمروا بمستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.

• النظر إلى معرفة وتحديد المشاكل كدليل على الفشل وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجهه في العمل.

• اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإبلاغها للموظفين في حالات الطوارئ.¹

➤ **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم غير الفعال إلى تثبيط الأفراد على الإبداع والابتكار، أو بالأحرى يجعلهم يتهربون من مسؤولياتهم خوفاً من الفشل والعقاب، ومن بين صفات التنظيمات المعيقة للإبداع نجد:

• مركزية السلطة وعدم مشاركة العمال في مناقشة ظروف العمل.

• تتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية.

• مطالبة الموظفين بالتقيد بإجراءات والنظام المتبع في العمل.

• ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز.

• عدم وجود أنظمة اتصال فعالة.²

➤ **المعوقات الإدراكية:** تتمثل في عدم قدرة الأفراد العاملين على فهم جوانب المشكلة بشكل صحيح،

بسبب عزلها عن السياق أو نطاقها الضيق أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة داخلها، بالإضافة

¹ ط. عمارة سلمى، د. براك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، المجلد 4، العدد 6، جانفي 2018، ص 154.

² سرور لعامرة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2022، ص 73.

إلى التفكير غير العميق بحيث يتم التعامل مع الأفكار على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، مما يشكل حاجزا في وجه الإبداع.¹

المعوقات الظرفية: تتمثل في مقاومة التغيير، عدم التوازن بين الجدية والفكاهة، عدم التوازن بين المنافسة والتعاون.²

المطلب الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

إن القيادة التحويلية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف والإبداع التنظيمي يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدمه من حلول للتعامل مع تلك المشكلات، ومن ثم فالقائد التحويلي يدرك تماما أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات وعليه سنتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي:

الفرع الأول: مساهمة التأثير المثالي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

يميل القائد بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعه دوما إلى الإبداع والتجديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج عن المألوف لاستكشاف الغامض، ويبحث عن فرض للإبداع والتطور، ويدرك جيدا أن الأفكار تأتي منه، وعادة ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي في التعرف على الأفكار الجيدة، وتأييد تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للمنتجات والعمليات والأنظمة الجديدة.

وفق هذا العنصر يتبنى القائد أسلوبا يجعله نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، ويصبح جديرا بالإعجاب والالتزام والثقة فيكون القائد مثال لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم ويعمل على تحسين علاقته بأفراد المنظمة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير.

¹ أ.د. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص283.

² د. فلاح محمد، أ. عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص12-13.

يتميز القائد الكاريزمي بالقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والميل إلى المخاطرة مما يزيد من فرص الإبداع والابتكار بين الموظفين.

تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بان يؤدوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعلى عدم التقيد بالمألوف وصولاً إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه.

الفرع الثاني: مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يسمح له بالنجاح إذ لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفرقه الهدف الذي يسعون لتحقيقه و يضعه لهم في صورة جميلة ومرغوبة مما ييث فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يكون توضيح الهدف و المتمثل فيه تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده بل قد يكون بمشاركة الفريق، إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقنعة وواضحة تجعل العاملين يؤمنون به و يتحمسون له و يتهافتون إلى تحقيقه، و التحقيق يتم من قبل القائد أو لا ثم المرؤوسين ثانيا لكي يكون قدوة لهم و يلزمهم بتحقيقه. ومن ناحية أخرى على القائد أن يتمتع بمهارة الإقناع والمناقشة والحوار، فالحوار له دور مهم في التطور العقلي من حيث الإقناع يهدف في الأصل إلى توضيح النقاط الغامضة بين المتحاورين، مما ينتج عنه نوع من النضج العام فمن خلال الحوار يكتشفوا نقاط الضعف في الرأي وفي المواقف الفكرية، وبالتالي فإن رؤية أفكار الآخرين لا تساعد فقط في تطوير الأفكار، بل تعطي أيضا نوعا من الإحساس بالأمن والثقة، لأنها توفر جسرا للتقدم نحو بناء أفكار جديدة ومتنوعة ينبع عادة من اقتراحات وأفعال الآخرين.

الفرع الثالث: مساهمة الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

يتيح القائد لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لاقتراحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

والقائد يستشير تابعيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية فهو يستشير فكر التابعين.

الفرع الرابع: مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

إن إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها واهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة، ووفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغبتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، كما أن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة والاطمئنان تساعدهم على الإبداع والابتكار.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

بعد عرضتنا لمختلف الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي سنحاول من خلال هذا المطلب أن نورد أهم الدراسات التي بحثت في موضوعنا سواء العربية أو الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا (القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي)

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة (أ.م علي فاضل فوزي، 2022) بعنوان: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين توافر أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع المنظمي وتأثير هذه الأبعاد في تعزيز قدرات المنظمة الإبداعية، أجريت هذه الدراسة الميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد،

¹دوج التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020، ص 48-49-50.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة استبيان لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركة شملت العينة 40 مديراً. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام معتدل (Alpha cronbach)، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط الرتب (Spearman)، معامل الانحدار البسيط، اختبار (F)، اختبار (T)، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

-وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد (سمات وخصائص) القيادة التحويلية والإبداع المنظمي¹.

2-دراسة (دوح التجاني، 2020) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، أجريت هذه الدراسة الميدانية في جامعة غرداية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة متكونة من 188 عامل من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية، وتحليل البيانات واختبار فرضيات دراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T وتحليل التباين الأحادي والمتعدد واختبار طوقلي للمقارنات البعدية و الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

-أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

-أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضاً.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

-توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

¹ أ.م. علي فاضل فوزي، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الجامعة التقنية الوسطى، العدد 68، بغداد، 2022.

-لا توجد فروق في كل من سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تبعا للمستوى العلمي.¹

3-دراسة (أماني عبد العاطي عمر الشيخ، محسن مُجدد قسم الله علي، 2020) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية الاهتمام الفردي) على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات روح المخاطرة)، أجريت هذه الدراسة الميدانية على المصارف التجارية بالخرطوم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 389 مفردة، ولاختبار الفرضيات استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي اعتماداً على برنامج **SPSS** وبرنامج **Amos**، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

-وجود أثر ودلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي.

-عدم وجود أثر للتأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي.²

4-دراسة (م.باسم عبد الحسن جاسم، م.م.سحراء أنور حسين، 2015) بعنوان: القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظرية القيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية الاعتبارات الفردية) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، أجريت هذه الدراسة الميدانية على عينة من التدريسيين العاملين في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 50 عضو هيئة تدريسية وصلاح منها 45 استبانة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدمت الدراسة مقاييس وأدوات إحصائية مثل معامل الارتباط سيبرمان، معامل الانحدار البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

¹ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية -الجزائر، 2020.

² أماني عبد العاطي عمر الشيخ، محسن مُجدد قسم الله علي، أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة البحر الأحمر، المجلد 1، العدد 39، السودان، 2020.

-قدمت القيادة التحويلية بأبعادها نسبة كبيرة للاختلافات الحاصلة في مستوى الإبداع التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة.

-كان تأثير بعد الاعتبارات الفردية أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الإبداع التنظيمي لدى المبحوثين.

-أن مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القادة في الكليات والمعاهد المبحوثة كان متوفر إلى حد ما.

-كان مستوى الإبداع متوفر بدرجة كبيرة لدى أعضاء الهيئات التدريسية.¹

5-دراسة (شريف أحمد حسن عباس، 2010) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، أجريت هذه الدراسة الميدانية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة شملت 55 فقرة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة متكونة من 100 فريق من موظفي الإدارة الوسطى، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات دراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

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

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.²

¹ م. باسم عبد الحسن جاسم، م. م. سحراء أنور حسين، القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي، مجلة كلية التراث الجامعة، الجامعة التقنية الوسطى، العدد 18، العراق-بغداد، 2015.

² شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة نيل الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير واحد من متغيري الدراسة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة (سرور لعمارة، 2022) بعنوان: أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تفاعل عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي، أجريت هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور إلكترونيك، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 220 عامل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية تم اعتماد 190 استبانة صالحة للدراسة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومستوى الإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي بمؤسسة كوندور إلكترونيك مرتفع.

-أظهرت النتائج كذلك أنه لتفاعل عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي أثر إيجابي في التفوق التنافسي بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير بعمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.¹

2-دراسة (جلال نجاة 2022) بعنوان: الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإبداع التنظيمي بأبعاده في تنمية الرأسمال الفكري بأبعاده، حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اسمنت تبسة، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع المعلومات من خلال المقابلة، الملاحظة والاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة

¹ سرور لعمارة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في إدارة الموارد البشرية، جامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-الجزائر، 2022.

من 250 عامل يتوزعون على المديرية العامة والوحدة التجارية بتبسة والمصنع بالماء الأبيض، وقد تم استرجاع 204 منها، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ان استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- أن الإبداع التنظيمي له دور هام في تنمية الأعمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.¹

3-دراسة (آية رائد عزت أبو غيث، 2022) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، أجريت هذه الدراسة الميدانية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات موزعة على 302 معلما ومعلمة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: - تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمحور القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء ترتيب مجالات القيادة التحويلية تنازليا وفق الترتيب الآتي: مجال التأثير والجاذبية، الاستشارة الفكرية التحفيز والإلهام، الاعتبارات الفردية وجاءت جميعها مرتفعة.

-تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الريادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة.

-وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائيا بين متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية.²

¹ جلال نجاة، الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الأعمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-الجزائر، 2022.

² رائد عزت أبو غيث، القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2022.

4-دراسة (حميدة زرقوط، 2021) بعنوان: فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تم استخدام المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على القادة الإداريين، وتم اعتماد 110 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من 122، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS(V20)، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

-وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، وأن 48.7٪ من التباين في الأداء الوظيفي يعزى إلى ممارسات القادة الإداريين لسلوكيات القيادة التحويلية.¹

5-دراسة (علالي الزهراء، 2021) بعنوان: دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي.

هدفت الدراسة للكشف عن دور القيادة التحويلية بأبعادها في توجيه السلوك التنظيمي، أجريت هذه الدراسة الميدانية في الوكالة الوطنية للتشغيل بما فيها الولائية والمحلية، تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها ووصل عدد الأجوبة إلى 226 استبانة اقتصرت على رؤساء الوكالات وإطارات وأعاون التحكم، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج حزمة R 3.5.1plspm، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

-وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي.

-تأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية تقدر بنسبة 59,7٪.

-يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي قدر الأثر ب 52٪.

-عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المنظمة المدروسة.

-لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية.¹

¹ حميدة زرقوط، فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-الجزائر، 2021.

6-دراسة (الطاهر بن عمارة2021) بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإبداع التنظيمي، أجريت هذه الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات البترولية العاملة في الجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية حجمها 291 فردا، كما تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS_23، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإبداع التنظيمي.
- كما أظهرت الدراسة تباين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حيث أولويتها.
- كان أكثر الأبعاد تأثيرا هو الأجهزة المادية، يليه بعد قاعدة البيانات قم الأفراد والبرامج والاتصالات والشبكات بدرجة أقل.

-بينت أن العلاقات الارتباطية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الإبداع التنظيمي متوسطة وذات دلالة إحصائية، مما يؤكد إدراك أفراد العينة للدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتعزيز قدرة الأفراد بالمؤسسات البترولية العاملة في الجزائر على الإبداع التنظيمي.²

7-دراسة (سعيدة ضيف، 2019) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك من خلال وجهة نظر الموظفين، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي اتصالات الجزائر، تم استخدام المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، حيث تم

¹ علالي الزهراء، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية بأدر-الجزائر، 2021.

² الطاهر بن عمارة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، 2021.

توزيعها على 340 موظفا استرجع منها 285 بلغ الصالح منها للتحليل الإحصائي 282، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، استخدم أسلوب تحليل المسار، بالاعتماد على برامج SPSS, Amos sudent version 25، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة متوسطة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- أن مستوى ممارسة أسلوب إدارة المعرفة كان متوسطا في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعا في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى 0.05 وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة.¹

8-دراسة (عرفة حميد جابر عبد الله، 2019) بعنوان: الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي وأداء المنظمات، والتعرف على واقع تطبيق متغيرات الإبداع التنظيمي في المؤسسات وتأثيره على الأداء، أجريت الدراسة الميدانية في شركة حلويات سعد بمدينة الخرطوم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال شركة حلويات سعد وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- أن الإبداع التنظيمي لعب دورا كبيرا في تحسين الأداء، وأن شركة حلويات سعد لديها اهتمام كبير بتحسين وتطوير المنتجات.²

9-دراسة (يوسف عطية، 2018) بعنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات.

¹ سعيدة صيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة دكتوراه طور ثالث إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019.

² عرفة حميد جابر عبد الله، الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين الخرطوم-السودان، 2019.

هدفت الدراسة إلى إيجاد مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على إدارة التغيير من خلال مراحل ومجالات وأنواع التغيير حيث أجريت الدراسة الميدانية على حالة عينة من المنظمات الاقتصادية المختلفة، تم استخدام منهجية حسب Raymond-Alain et al المسار البحثي المتبع، واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على فرد إلى أربعة أفراد على أكثر تقدير في كل منظمة وشملت عينة الدراسة 180 فرداً، وتحليل البيانات واختبار فرضيات دراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام برنامج SPSS وبناء نماذج الانحدار المتعددة وكذلك برنامج Amos وبناء نماذج معادلات هيكلية ومصنوفة الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية أثر على إدارة مراحل التغيير وكذلك لمختلف مجالات التغيير من استراتيجية وأهداف الهيكل التنظيمي الأفراد، العمليات، المنتجات، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية.
- أن القيادة التحويلية تأثير على نوع التغيير. أن مراحل التغيير والتغيير بمجال الثقافة التنظيمية يتأثران بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها. أنواع التغيير تتأثر بطبيعة النشاط.¹

10-دراسة (دراسة شافعي أمال، 2018) بعنوان: أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -أدرار، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات من خلال المقابلة ، واستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 126 عامل، وقد تم استرجاعها كلها، وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

¹ يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.

- أن الامتثال للقيم التنظيمية تساهم في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي ، فالأفراد الذين يحبون مؤسستهم يتفانون في خدمتهم وتتوفر لديهم دافع الإبداع أكثر من غيرهم.¹

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1-دراسة (Hocineouari, Ali Lefkir, 2022) بعنوان: The Affect of

Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على التغييرات الملاحظة التي تحدثها أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي من خلال تأثيرها على الإبداع التنظيمي، أجريت الدراسة الميدانية على نقاط البيع الخاصة بعلامة ديفاكوتو بالجزائر والموزعة في كل من (الجزائر العاصمة، البلدية، عين الدفلى، مستغانم، وهران)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 79 عاملاً، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة وبرنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة تؤثر في الإبداع التنظيمي.²

2-دراسة (EFFIYANTI & al, 2021) بعنوان: The Influence of Transformational

Leadership on Organisationnel performance.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي مع الاستعداد لتغيير وتمكين جودة تبادل المعرفة كمتغيرات وسيطة، أجريت الدراسة الميدانية على الوكالة الوطنية للرقابة على الأدوية والأغذية في إندونيسيا، تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام النماذج التي تم تصميمها باستخدام تطبيق Google form لجمع البيانات، حيث تم الحصول على 400 مستجيب و موظف من الوكالة الوطنية للرقابة على الأدوية والأغذية، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية وأداة Amos، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

¹ شافعي أمال، أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر ٢ أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2018/2017.

² HOCINE OUARI, Ali LEFKIR, the effect of positive psychological capital Dimensions on organizational creativity, Social Sciences journal, University of Bordj Bou Arreridj, Vol16, Issue1 Algeria, March 2022.

- أن القيادة التحويلية كمؤشر مهم على الاستعداد للتغيير وأثبتت أهميته في تمكين جودة تبادل المعرفة، والتي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي.

- يوجد تأثير كبير بين علاقة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.¹

3-دراسة (MEKLATI FATMA Zohra, DJELLALNADJETTE,2021) بعنوان:

The organizationalcreativity and itsrolein HR planning in the economic.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية، أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الإسمنت بتبسة، وقد تم الاعتماد على المنهج واستمارة الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 42 مشرفا يتوزعون على هيئة المشرفين بمؤسسة الإسمنت بتبسة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الطرق الإحصائية وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- تأكيد درجة الموثوقية الكبيرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة مما يؤكد كذلك الدور الكبير للإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية لأن إدارة المؤسسة بالأهداف هي أسلوب إبداعي، مع دور مهم في بناء قاعدة بيانات الموارد البشرية بشكل صحيح ودقيق.²

4-دراسة (Ryad Ahmed Mohamed abased,2018) بعنوان: **impact of**

Transformationalleadershipstyle on organizational Learning.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها على التعلم التنظيمي، أجريت هذه الدراسة الميدانية في الإمارات العربية المتحدة وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانة تم توزيعها على جميع الموظفين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث تم اختيار عينة من 300 موظف وتم استرجاع 286 استبانة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

¹EFFIYANTI & al, **The Influence of Transformational Leadership on Organizational performance**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 8 No 2, 0583-0593, in Indonesia,2021.

²MEKLATI FATMA Zohra, DJELLAL NADJETTE, **The organizational creativity and its role in HR planning in the economic**, The journal of El-rissala for studies and research in humanities Vol: 06 / N° : 03, Algeria, Juillet2021.

- أن التأثير المثالي والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي أثر معنوي إيجابي على التعلم التنظيمي في وزارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الأردن.¹

4-دراسة (KavehTeymournejad, Reza Elghaei, 2017) بعنوان:
Effect of Transformational leadership on the creativity of Employees.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية التي تنطوي على أبعادها على الإبداع التنظيمي، أجريت هذه الدراسة الميدانية في بنك الإسكان في طهران، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان، حيث يشمل المجتمع المدروس جميع مديري موظفي بنك الإسكان، تم اختيار 127 موظفا كعينة لجمع المعلومات، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام كرونباخ ألفا، التوزيع الطبيعي للمتغيرات، اختبار Colmogorov-Smirnov، منظم خطي للعلاقات، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: أن القيادة التحويلية ككل ولكل منها الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، الدافع الملهم) لهما تأثير معنوي وإيجابي على الإبداع التنظيمي بنك الإسكان طهران.²

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

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

الفرع الأول: المقارنة مع الدراسات العربية السابقة.

الجداول التالية تبين المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية.

¹Ryad Ahmad Mohamed abazeed, **impact of transformational leadership style on organizational learning**, international journal of business and social science, faculty of finance and business administration, Al al-Bayt University, Vol 9, No 1, Jordan, January 2018.

²Kaveh teymounejad, Reza Elghaei, **effect of transformational leadership on the creativity of employees, engineerin**, technology & applied science research, faculty of management central Tehran Branch, Islamic azad University, Vol 7, No 1, Iran, 2017.

جدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية (القيادة التحويلية).

الدراسة الحالية	الدراسة 6	الدراسة 5	الدراسة 4	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	
أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.	القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس.	دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات.	القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة.	دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي.	فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي.	موضوع الدراسة
قياس تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وعلاقتها به.	التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية.	إيجاد مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير بالمنظمات.	اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة.	الكشف عن دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي.	معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	الهدف من الدراسة
الجزائر	الجزائر، الأردن، السودان، العراق	الأردن	الجزائر	الجزائر	الجزائر	الجزائر	مكان الدراسة
2023	من 2010 إلى 2022	2022	2018	2019	2021	2021	فترة الدراسة
المنهج الوصفي	المنهج	المنهج	منهجية Raymo	المنهج	المنهج	المنهج	منهج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

الدراسة	الوصفي	الوصفي	nd- Alain et al	الوصفي	الوصفي	الوصفي، المنهج الوصفي التحليلي	التحليلي
طريقة المعالجة	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان
أهم النتائج المتوصل إليها	وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيدة.	وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيدة.	وجود أثر معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى 0,05.	وجود أثر معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى 0,05.	وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيدة.	وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيدة.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي. مرتفعاً. وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول تبين لنا أن هناك أوجه تشابه كبيرة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبعض أوجه الاختلاف، حيث اشتركت في موضوع الدراسة وطريقة المعالجة، واختلفت في فترة الدراسة ومكان الدراسة ومنهج الدراسة والعينات المدروسة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تهدف إلى وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على بعض المتغيرات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

كما أن الدراسات العربية السابقة تناولت أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على عدة متغيرات من أهمها الإبداع التنظيمي وعلاقتها به.

جدول رقم (1-2): مقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية (الإبداع التنظيمي).

الدراسة الحالية	الدراسة 5	الدراسة 4	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	
أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات.	أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي.	الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الجزائرية.	أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.	موضوع الدراسة
قياس تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	التعرف على واقع تطبيق متغيرات الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات.	بيان أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.	تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي.	التعرف على مدى مساهمة الإبداع التنظيمي بأبعاده في تنمية الرأسمال الفكري.	اختبار أثر تفاعل عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي.	الهدف من الدراسة
الجزائر	السودان	الجزائر	الجزائر	الجزائر	الجزائر	مكان الدراسة
2023	2019	2018	2021	2022	2022	فترة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الاستبيان	الاستبيان	المقابلة، الاستبيان	الاستبيان	المقابلة، الملاحظة، الاستبيان	الاستبيان	طريقة المعالجة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	أن الإبداع التنظيمي لعب دور كبير في تحسين الأداء وأن شركة حلوليات سعد لديها اهتمام كبير بتحسين وتطوير المنتجات.	أن الامتثال للقيم التنظيمية تساهم في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر أدرار.	وجود تأثير إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات البترولية.	أن الإبداع التنظيمي له دور هام في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.	تفاعل عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي أثر إيجابي في التفوق التنافسي بمؤسسة كوندور إلكترونيك.	أهم النتائج المتوصل إليها
--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول يمكن القول أن هناك أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية، حيث وأن اشتركت في موضوع الدراسة والمنهج المعتمد وطريقة المعالجة، إلى أنها كانت فيها بعض التغيرات تختلف سواء في فترة الدراسة ومكان الدراسات والعينات المدروسة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تهدف إلى دور وأثر الإبداع التنظيمي على بعض المتغيرات كأداء المنظمات، التفوق التنافسي للمؤسسة، الرأسمال الفكري، وكان الإبداع التنظيمي له دور كبير وأثر إيجابي عليهم، مقابل ذلك نجد أنه بعض المتغيرات كذلك لها تأثير إيجابي وتساهم في تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي، ومن هذا نستخلص أن الإبداع التنظيمي يؤثر ويتأثر.

الفرع الثاني: المقارنة مع الدراسات الأجنبية السابقة.

الجدول التالي يبين المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة الأجنبية.

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

الدراسة الحالية	الدراسة 5	الدراسة 4	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	
أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	Effect of transformational leadership on the creativity of employees .	Impact of transformational leadership style on organizational learning.	The organizational creativity and its role in HR planning in the economic.	The influence of transformational leadership on organizational performance.	The effect of positive psychological capital dimensions on organizational creativity .	موضوع الدراسة
قياس تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.	تأثير أسلوب القيادة التحويلية على العلم التنظيمي.	دور الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية.	العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.	أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي من خلال تأثيرها على الإبداع التنظيمي.	الهدف من الدراسة
الجزائر	إيران	الأردن	الجزائر	إندونيسيا	الجزائر	مكان الدراسة
2023	2017	2018	2021	2021	2022	فترة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	نماذج تم تصميمها باستخدام تطبيق Google form	الاستبيان	طريقة المعالجة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي.	أن القيادة التحويلية لها تأثير معنوي وإيجابي على الإبداع التنظيمي في بنك الإسكان (طهران).	أن أبعاد القيادة التحويلية لها أثر معنوي إيجابي على التعلم التنظيمي في وزارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الأردن.	تأثير درجة الموثوقية الكبيرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة مما يؤكد الدور الكبير للإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الاسمنت بتبسة.	وجود تأثير كبير بين علاقة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في الوكالة الوطنية للرقابة على الأدوية والأغذية في إندونيسيا	أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة تؤثر في الإبداع التنظيمي.	أهم النتائج المتوصل إليها
--------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على الدراسات السابقة.

من خلال هذا الجدول يمكن القول أن هناك أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث وأن اشتركت في موضوع الدراسة والمنهج وطريقة المعالجة إلى أنها كانت فيها بعض التغيرات سواء في فترة الدراسة ومكان الدراسة والعينات المدروسة وكذلك في لغة الدراسة، ورغم كل هذا فمعظم الدراسات تهدف إلى وجود علاقة وأهمية كبيرة وتأثير معنوي إيجابي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

الفرع الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة.

يوجد تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك من حيث التطرق إلى كل من أبعاد القيادة التحويلية وتحديد الدور التي تلعبه وأثرها في الإبداع التنظيمي وعلاقتها معه، هذا بالرغم من أن فترة معالجة الدراسة كانت مختلفة وكذلك عينة الدراسة والأساليب الإحصائية ومكان الدراسة. لقد انصبت الدراسات العربية والأجنبية على دراسة أبعاد القيادة التحويلية وأهميتها وعلاقتها مع الإبداع التنظيمي وكذلك مع اختلاف العنصر التابع أحيانا، بينما يوجد دراسات شملت على الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل وتحديد دوره وأثره على بعض المتغيرات، كما ركزت معظم الدراسات على دراسة سلوكيات القيادة التحويلية ودورها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا، ولقد تطرقنا لمتغيري الدراسة وهما المتغير المستقل القيادة التحويلية المتغير التابع الإبداع التنظيمي، بحيث تطرقنا إلى أهم التعاريف والمفاهيم الخاصة بالقيادة التحويلية وإلى أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى الإبداع التنظيمي مفهومه وخصائصه وأنواعه ومراحل وأهم مصادره، وأخيراً إلى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، ومن خلال هذا تبين لنا أن الهدف العام لأبعاد القيادة التحويلية هو كيفية تسيير العلاقة بين القادة والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث على القائد التحويلي أن يتحلى بأنماط سلوكية تؤثر في العاملين وتبعث فيهم الحفز الذي يلهمهم، والعمل على تشجيع ودفع روح التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للمنظمة، أيضاً على المرؤوسين تحمل المسؤولية وتطوير وتنمية مهاراتهم والتحلي بتلك الصفات والسلوكيات وتجسيدها على أرض الواقع من خلال القدرات الإبداعية، والبحث عن طرق فعالة ومبتكرة تساعد على إيجاد حلول متطورة داخل المنظمة.

ولقد تطرقنا إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا الحالية وتم عرضها ومناقشتها باختلاف آرائهم والنتائج المتوصل إليها وعينات الدراسة، حيث جمعت على الأثر الإيجابي المعنوي التي تلعبه أبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي ومقارنتها بدراستنا الحالية وهذا ما تم سرده في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى الجانب النظري العام في الفصل الأول والذي يهتم بتحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، سنحاول في الفصل الثاني انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المتحصل عليها من الأفراد العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر إظهار المنهجية التي قمنا باستخدامها في هذه الدراسة، والربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي مكان الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة والملائمة لطبيعة الدراسة واختبار الفرضيات بدءاً من مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى تحديد المتغيرات والأدوات المستخدمة في الدراسة، ومن ثم عرض نتائجها ومناقشتها وتحليلها، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال الدراسة سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر والتطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال المطلبين:

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنطرق في هذا المطلب إلى التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومعرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي محل الدراسة وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للبحث والتعرف على واقعها محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إداريين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بن عكنون ولاية الجزائر.

تقديم CNAS بن عكنون: يعتبر من أحدث الصناديق الموجودة في نظام التأمينات، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، بتاريخ رجب عام 1440 الموافق 31 مارس 2019 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل.

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري المالي للضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 7 منه.

أما عينة الدراسة فتتكون من الأفراد العاملين في المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية، والذين وزعت عليهم الاستبانة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل الاحصائي.

الاستبانات الخاضعة للتحليل الاحصائي	الاستبانات المستردة	الاستبانات الموزعة	العدد
49	49	50	العدد
%98	%98	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لتوزيع الاستبانة.

وقد تم القيام بتوزيع (50) استبانة، واسترداد من المبحوثين (49) استبانة أي ما يعادل (98%) كما هو موضح في الجدول.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

حيث يتم قياسها من خلال التعرض للأبعاد الآتية:

- التأثير المثالي: وسيتم قياسه بواسطة العبارات من (1-4) في الاستبانة.
- الدافعية الإلهامية: وسيتم قياسها بواسطة العبارات من (5-8) في الاستبانة.
- الاستثارة الفكرية: وسيتم قياسها بواسطة العبارات من (9-13) في الاستبانة.
- الاعتبارية الفردية: وسيتم قياسها بواسطة العبارات من (14-18) في الاستبانة.

ثانياً: المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

حيث يتم قياسه من خلال التعرض لتباين إجابة المبحوثين للقدرات الإبداعية التي تتوفر فيهم:

- الأصالة: وسيتم قياسها بواسطة العبارتين من (19-20) في الاستبانة.

- **الطلاقة:** وسيتم قياسها بواسطة العبارتين من (21-22) في الاستبانة.
- **المرونة:** وسيتم قياسها بواسطة العبارتين من (23-24) في الاستبانة.
- **الحساسية للمشكلات:** وسيتم قياسها بواسطة العبارتين من (25-26) في الاستبانة.
- **المخاطرة:** وسيتم قياسها بواسطة العبارتين من (27-28) في الاستبانة.

الفرع الرابع: المقياس المستخدم

حيث تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق/ محايد/ موافق).

الجدول رقم (2-2): درجات مقياس ليكارت الثلاثي.

موافق	محايد	غير موافق	الاستجابة
3	2	1	الدرجة
{3-2.34}	{2.33-1.67}	{1.66-1}	المجال

المصدر: من إعداد الطالبات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

لقد قمنا بإعداد استبانة غطت الفرضيات التي أدرجناها في الملحق رقم (1) الذي يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعها على الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، والتي تم إخضاعها لعدة اختبارات أهمها: اختبار الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، اختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

قمنا بإدخال البيانات المتحصل عليها من خلال استبانة الدراسة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم بعد ذلك معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق هدف الدراسة، وتحديدًا استخدمنا الأساليب التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية، وذلك من أجل وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: اختبار ألفا كرونباخ

يستخدم ذلك لاختبار مدى الاعتمادية (الثبات والصدق) على أداة جمع البيانات المستخدمة لقياس المتغيرات التي شملت الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط

وذلك لاختبار مدى أثر العبارات المذكورة في الاستبانة المتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإبداع التنظيمي.

رابعاً: اختبار التباين الأحادي: (ONE WAY ANOVA) واختبار (T-Test)

وذلك للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة تجاه محاورها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المنصب في المؤسسة).

الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات والمعلومات

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

أولاً: البيانات من المصادر الأولية

وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال إعداد استبانة خاصة بموضوع هذه الدراسة حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

ثانيا: البيانات من المصادر الثانوية

وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة والبحث في الدراسات السابقة، وذلك من أجل وضع الجانب النظري لهذه الدراسة وتمثل في: (الكتب، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، المجالات العلمية والملتقيات والمدخلات، المحاضرات).

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سوف يتم في هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة باستخراج التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليل بيانات الدراسة، كذلك عرض اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، ومنه تم تقسيم المبحث إلى:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: الخصائص لعينة الدراسة

حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ومنه تلخيص النتائج كان كالتالي:

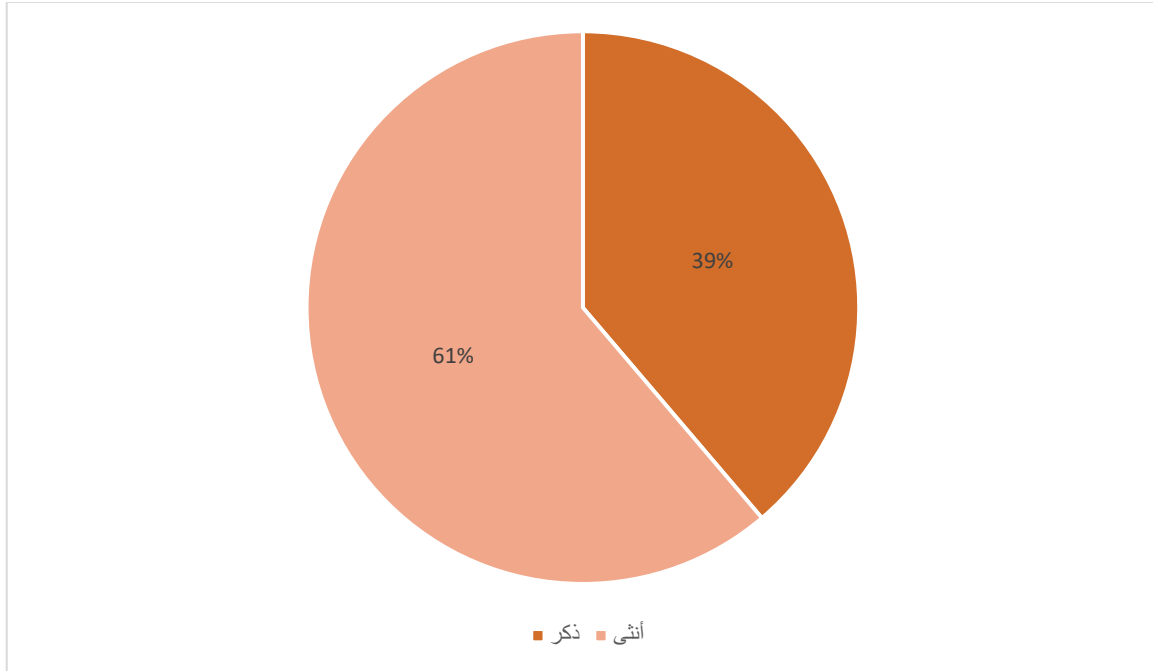
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-3): يوضح حساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	38.80%
أنثى	30	61.20%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الشكل رقم (2-1): يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس كان كالتالي: حيث تبين أن نسبة الذكور تقدر بـ 39% (19) في المقابل نجد نسبة الإناث تقدر بـ 61% (30)، ومن خلال هذا يمكن القول أن غالبية عمال المؤسسة تسير من طرف الإناث.

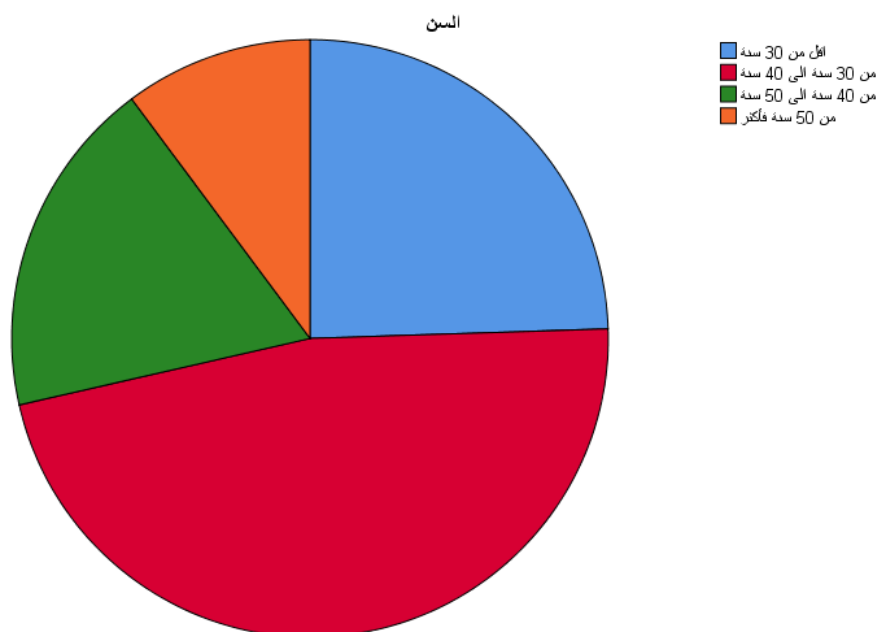
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-4): يوضح حساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
24.50%	12	أقل من 30 سنة
46.90%	23	30 إلى 40 سنة
18.40%	09	40 إلى 50 سنة
10.20%	05	من 50 سنة فأكثر
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتبين أن الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة هي فئة الأقل تواجد في المؤسسة حيث كانت نسبتها بـ 10.20% (05) تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة وكانت نسبتها 18.40% (09)، وبعدها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث قدرت نسبتها بـ 24.50% (12)، أما الفئة من 30 إلى 40 سنة تحتل أكبر نسبة والمتمثلة في 46.90% (23)، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة متوسطي العمر واهتمامها بالجانب البشري والتوظيف ودعم المؤسسة بالكفاءات الشبانية وكذلك ثقة المؤسسة بالأفراد الجدد وتشجيعهم على التطوير.

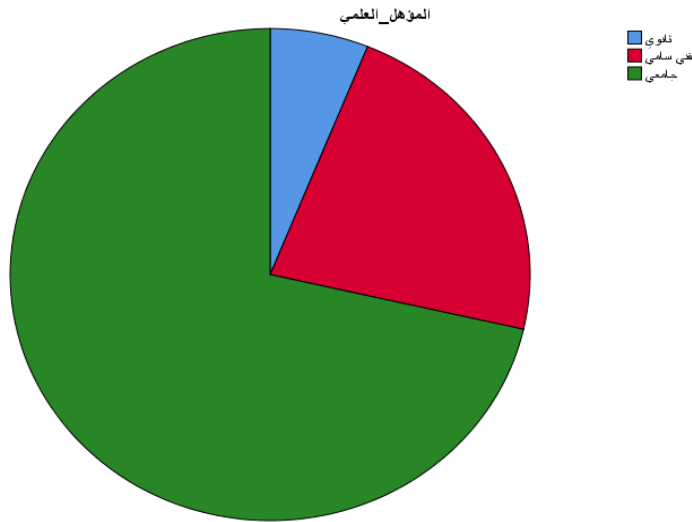
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-5): يوضح حساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	
6.10%	03	ثانوي
28.60%	11	تقني سامي
71.40%	35	جامعي
00%	00	أخرى
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن مستوى ثانوي أقل نسبة حيث قدرت ب 6.1%(03)، يليها مستوى تقني سامي بنسبة 28.60%(11)، بحيث أن مستوى جامعي احتل أكبر نسبة وهي 71.40%(35)، وهذا يدل على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة ذو مستويات جامعية لديهم كفاءة علمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بدرجات عالية والذين بإمكانهم تحقيق مردودية أكبر بحكم طبيعة عمل هذه المؤسسة ومن أجل تحسين المستوى الإداري العام.

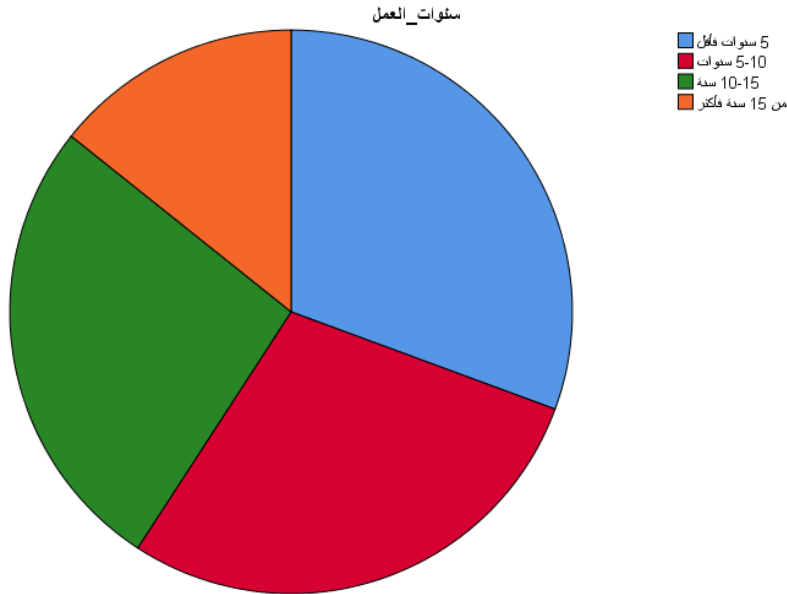
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (2-6): يوضح حساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
30.60%	15	5 سنوات فأقل
28.60%	14	5-10 سنوات
26.50%	13	10-15 سنة
14.30%	7	من 15 سنة فأكثر
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS V26.

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتبين أن فئة 15 سنة فأكثر تحتل أقل نسبة والمتمثلة في 14.30% (7)، تليها الفئة المحصورة بين 10-15 سنة بنسبة 26.50% (13)، بعدها الفئة المحصورة بين 5-10 سنوات بنسبة 28.60% (14)، أما الأكثر عمل في المؤسسة هي فئة 5 سنوات فأقل والمتمثلة نسبتها في 30.60% (15)، نلاحظ أن الفئات متقاربة وهذا يدل على أن المؤسسة يتواجد فيها أفراد ذو كفاءة عالية وخبرة مهنية، وأفراد جدد وهذا دليل على ثقة المؤسسة في أفرادها وتشجيعها للتوظيف بنسب عالية وكذلك حاجتها لتوظيف أفراد جدد.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب في المؤسسة

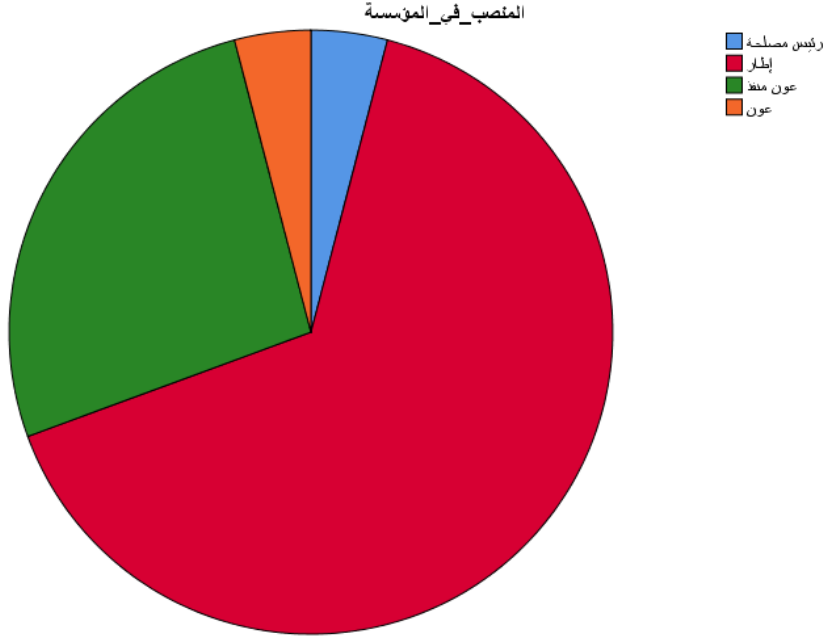
الجدول رقم (2-7): يوضح حساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب في

المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
4.10%	2	رئيس مصلحة
65.30%	32	إطار
26.50%	13	عون منفذ
4.10%	2	أخرى
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

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



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن النسبة الأقل من العينة المدروسة من فئة رئيس مصلحة والتي تبلغ نسبتها 4.10% (2)، حيث تساوت مع فئة الأخرى (مكلف بالدراسات) بنسبة 4.10% (2)، وتليها فئة عون منسق حيث قدرت نسبتها بـ 26.50% (13) وأكبر نسبة من العينة المدروسة من فئة الإطارات بنسبة 65.30% (32)، وهذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى فئة الإطارات لأنها النسبة الأعلى.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة

أولاً: اختبار الصدق الظاهري

للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها وللتأكد من مدى تناسق الإجابات لتعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، قمنا بعرضها على ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة محكمين، للحكم على مدى صالحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء عليها التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (2-8) اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية.

أبعاد الاستبيان	فقرات الاستبيان	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التأثير المثالي	01	0.48	0.000
	02	0.70	0.000
	03	0.65	0.000
	04	0.67	0.000
الدافعية الإلهامية	05	0.78	0.000
	06	0.69	0.000
	07	0.69	0.000
	08	0.59	0.000
الاستشارة الفكرية	09	0.64	0.000
	10	0.51	0.000
	11	0.64	0.000
	12	0.66	0.000
الاعتبارية الفردية	13	0.63	0.000
	14	0.68	0.000
	15	0.48	0.000
	16	0.63	0.000
	17	0.77	0.000
	18	0.75	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (2-8) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

حيث تراوحت المعاملات بين (0.48-0.78) مما يدل على أن المحور يتمتع بمستوى مناسب من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (2-9) اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع التنظيمي.

أبعاد الاستبيان	فقرات الاستبيان	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الأصالة	19	0.75	0.000
	20	0.77	0.000
الطلاقة	21	0.81	0.000
	22	0.77	0.000
المرونة	23	0.28	0.000
	24	0.46	0.000
الحساسية للمشكلات	25	0.81	0.000
	26	0.79	0.000
قبول المخاطرة	27	0.83	0.000
	28	0.81	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (2-9) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية تراوحت بين (0.28-0.81).

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (2-9) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت المعاملات بين (0.28-0.83) مما يدل على أن المحور يتمتع بمستوى مناسب من الاتساق الداخلي.

ثالثا: الصدق البنائي

الجدول رقم (2-10) اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.

علاقة الارتباط	الأبعاد	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
متغير القيادة التحويلية	بعد التأثير المثالي	0.69	0.000
	بعد الدافعية الإلهامية	0.79	0.000
	بعد الاستشارة الفكرية	0.80	0.000
	بعد الاعتبارية الفردية	0.78	0.000
متغير الإبداع التنظيمي	الأصالة	0.61	0.000
	الطلاقة	0.74	0.000
	المرونة	0.72	0.000
	الحساسية للمشكلات	0.74	0.000
	قبول المخاطرة	0.60	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (2-10) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت المعاملات بين (0.61- 0.80) مما يدل على أن هناك علاقة قوية بين الأبعاد والمحاور وعليه فإن الاستبيان مناسب لما وضع لقياسه.

رابعا: الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

قصد التأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (2-11) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة التحويلية	0.81	0.90
الإبداع التنظيمي	0.74	0.86

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول (2-11) أن معامل الثبات الكلي (0.81) ومعامل الصدق قدر ب 90٪ وهي نسبة كبير جداً وكذلك الإبداع التنظيمي معامل الثبات الكلي (0.74) ومعامل الصدق قدر ب 86٪ وهي نسبة كبيرة وعليه فإن الاستبيان يتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-12): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع.

Kolmogrov-smirnov			الإبداع التنظيمي
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.001	49	0.177	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Kolmogrov-smirnov لمتغير الإبداع التنظيمي تقدر ب (0.177) ومستوى الدلالة الإحصائية 0.001 وهو أكبر من 0.05 فإن بيانات متغير الإبداع التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-13): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل.

Kolmogrov-smirnov			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية statistique	القيادة التحويلية
0.001	49	0.175	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة **Kolmogrov-smirnov** لمتغير القيادة التحويلية تقدر ب (0.175) ومستوى الدلالة الإحصائية 0.001 وهو أكبر من 0.05 فإن بيانات متغير القيادة التحويلية تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة

استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي LIKERT SCALE، وذلك للإجابة على فقرات الاستبيان التي تخص متغيرات الدراسة بناء على القيم التالية: (غير موافق/ محايد/ موافق)، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

أولاً: القيادة التحويلية

1-مدى الموافقة على بعد التأثير المثالي

جدول رقم (2-14) درجة الموافقة على بعد التأثير المثالي.

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
01	يحوّل المسؤول المباشر على احترام وثقة الآخرين.	2.59	0.53	2	مرتفع	موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

02	يلتزم المسؤول المباشر بالقيم المثلى في سلوكه.	2.80	0.40	4	مرتفع	موافق
03	يتمتع المسؤول المباشر بالثقة بالنفس.	2.71	0.45	3	مرتفع	موافق
04	يقدم المسؤول المباشر مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية.	2.33	0.45	1	متوسط	محايد
	المستوى الكلي	2.60	0.33		مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-14) أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.45، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.53، في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.45، في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.40.

2-مدى الموافقة على بعد الدافعية الإلهامية

جدول رقم (2-15) مدى الموافقة على بعد الدافعية الإلهامية

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
05	يشجع المسؤول المباشر على حل مشكلات بطرق مبتكرة.	2.74	0.64	4	مرتفع	موافق
06	يفوض المسؤول المباشر السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات.	2.41	0.70	1	مرتفع	موافق
07	تنسجم أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.	2.57	0.57	2	مرتفع	موافق
08	للمسؤول المباشر القدرة على	2.57	0.61	3	مرتفع	موافق

					التعامل مع المواقف.
موافق	مرتفع	-	0.43	2.50	المستوى الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-15) أن العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 0.70، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.57، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.61، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.64.

3-مدى الموافقة على بعد الاستشارة الفكرية:

جدول رقم (2-16): مدى الموافقة على بعد الاستشارة الفكرية

	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
09	يشجع المسؤول المباشر رؤوسيه على الابداع والتجديد.	2.55	0.58	4	مرتفع	موافق
10	يثق المسؤول المباشر في قدرات التابعين له بشكل كبير.	2.65	0.48	5	مرتفع	موافق
11	يزيد المسؤول المباشر من التفاؤل بالمستقبل.	2.51	0.58	2	مرتفع	موافق
12	يسمح المسؤول المباشر بقدر كبير من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات.	2.31	0.68	1	متوسط	محايد
13	يدرك المسؤول المباشر مدى الحاجة لتغيير من المستقبل.	2.52	0.58	3	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.51	0.36	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) أن العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 0.68، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.58، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.58، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 0.58، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.48.

4-مدى الموافقة على بعد الاعتبارية الفردية:

جدول رقم (2-17) مدى الموافقة على بعد الاعتبارية الفردية

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
14	يغرس المسؤول المباشر الحماس والالتزام بالثقة بالنفس عند العاملين.	2.45	0.64	3	مرتفع	موافق
15	يراعي المسؤول المباشر الفروق الفردية بين العاملين.	2.24	0.59	1	متوسط	محايد
16	يقدر المسؤول المباشر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	2.61	0.49	4	مرتفع	موافق
17	يشجع المسؤول المباشر على التغيير في الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره.	2.43	0.67	2	مرتفع	موافق
18	يستمتع المسؤول المباشر جيداً لمن يتحدث معه.	2.71	0.57	5	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.45	0.39	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-17) أن العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 0.59، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.67، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.64، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.49، وفي الرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.57.

5-مدى الموافقة على الأصالة:

جدول رقم (2-18) مدى الموافقة على الأصالة

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
19	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	2.51	0.58	1	مرتفع	موافق
20	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى.	2.65	0.59	2	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.58	0.44	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-18) أن العبارة رقم (19) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.58، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.59.

6-مدى الموافقة على الطلاقة:

جدول رقم (2-19) مدى الموافقة على الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
21	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة.	2.61	0.60	1	مرتفع	موافق
22	لدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه.	2.63	0.56	2	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.62	0.46	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-19) أن العبارة رقم (21) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.60، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.56.

7-مدى الموافقة على المرونة:

جدول رقم (2-20) مدى الموافقة على المرونة

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
23	أحاول إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	2.67	0.55	2	مرتفع	موافق

24	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	2.65	0.59	1	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.66	0.60	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-20) أن العبارة رقم (24) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.59، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.55.

8-مدى الموافقة على الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (2-21) مدى الموافقة على الحساسية للمشكلات.

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
25	أمتلك القدرة على توقع العمل قبل حدوثه.	2.49	0.64	1	مرتفع	موافق
26	لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	2.57	0.61	2	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.53	0.50	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-21) أن العبارة رقم (25) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.64، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.61.

9-مدى الموافقة على قبول المخاطرة:

جدول رقم (2-22) مدى الموافقة على بعد قبول المخاطرة

الرقم	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية	الاتجاه
27	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	2.61	0.57	1	مرتفع	موافق
28	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	2.65	0.56	2	مرتفع	موافق
	المستوى الكلي	2.63	0.46	-	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (2-22) أن العبارة رقم (27) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.57، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.56.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج العينة

1-جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات التأثير المثالي مرتفعة وهذا يدل على أهمية التأثير المثالي للأفراد العاملين في المؤسسة من طرف القائد في CNAS حيث جاء بمتوسط حسابي 2.60، وهذا يعني أن قيادة CNAS لها تأثير ملموس على مهارات ونتائج موظفيها.

2-جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات الدافعية الإلهامية مرتفعة وهذا يدل على أن هناك أهمية كبيرة للدافعية الإلهامية للأفراد العاملين في CNAS حيث جاء بمتوسط حسابي 2.50، وهذا يدل على أن المسؤول في

المؤسسة يعمل على تشجيع الموظفين على كل المبادرات التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.

3- جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات الاستشارة الفكرية مرتفعة وهذا يدل على أن هناك أهمية كبيرة للاستشارة الفكرية للأفراد العاملين في CNAS حيث جاءت بمتوسط حسابي 2.51، وهذا يدل على أن القائد يسعى جاهدا على بعث أنواع التشجيع للمقترحات والأفكار الجديدة من أجل تطوير المؤسسة.

4- جاءت درجة الأهمية لمجموع عبارات الاعتبارية الفردية مرتفعة وهذا يدل على أهمية الاعتبارية الفردية من طرف القيادة في CNAS حيث جاءت بمتوسط حسابي 2.45، ويدل ذلك على أن قيادة CNAS تسعى إلى غرس الحماس والثقة بالنفس عند العاملين وإلى تقدير مجهودات الآخرين والاعتراف بها.

5- تتمحور دراسة المتغير التابع الإبداع التنظيمي حول ارتباطه بالمتغير المستقل القيادة التحويلية، وبالنظر إلى نتائج المتغيرات سالفة الذكر يمكن القول أن القدرات الإبداعية للإبداع التنظيمي في CNAS متوفرة حيث جاءت درجة الأهمية للأصالة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.58، ودرجة أهمية الطلاقة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.62، وكذلك جاءت درجة أهمية المرونة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.66، ودرجة أهمية الحساسية للمشكلات مرتفعة بمتوسط حسابي 2.53، والمخاطرة درجة أهميتها مرتفعة بمتوسط حسابي 2.63، وهذا يدل على أن موظفي CNAS تتوفر فيهم كل القدرات الإبداعية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات والفروق

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

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

اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS.

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

الجدول رقم (2-23) نتائج الانحدار البسيط لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في .CNAS

Model	B	Std E	T	Sig	
Constant	1.534	0.380	4.039	0.000	
القيادة التحويلية	0.425	0.149	2.843	0.007	
معامل الارتباط R= 0.383			معامل التحديد R ² =0.147		
Model	Sum Square	DF	Mean Square	F	Sig
Regression	0.750	1	0.750	8.083	0.007
Residual	4.359	47	0.039		
Total	5.108	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (2-23): أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الإحصائية لميل النموذج فنجدها 0.425 وهي محققة عند مستوى معنوي 5% وهذا ما يؤكد (sig=0.007) أي أن الأثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) حيث بلغت القيمة المحسوبة فهو 8.083 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة معنوية (sig=0.007)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغ (معامل التحديد $R^2 = 0.147$) ما يعني أن 14.7% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغيير في أبعاد القيادة التحويلية وهي تؤكد معنوية هذا التأثير، وبالتالي الفرضية الرئيسية تحققت، وبناءً على هذا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

نص الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0,05).

الجدول رقم (2-24) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي في

.CNAS

Model	B	Std E	T	Sig	
Constant	2.125	0.367	5.790	0.000	
التأثير المثالي	0.185	0.140	1.323	0.192	
معامل الارتباط R=0.189			معامل التحديد R ² =0.036		
Model	Sum Square	DF	Mean Square	F	Sig
Regression	0.183	1	0.183	1.750	0.192
Residual	4.925	47	0.105		
Total	5.108	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (2-24): أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الإحصائية لميل النموذج فنجدها 0.185 وهي غير محققة عند مستوى معنوي 5% وهذا ما يؤكد (sig=0.192) أي أنه لا يوجد أثر للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) حيث بلغت القيمة المحسوبة فيشير 1.750 وهي قيمة أقل من الجدولة لها 4.17 ونسبة معنوية (sig=0.192)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغ (معامل التحديد $R^2 = 0.036$) ما يعني أن 3.6% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغيير في بعد التأثير المثالي وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط $R=0.189$) والذي يشير إلى قوة التأثير بين بعد التأثير المثالي والإبداع التنظيمي، وبناء على هذا

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

نص الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0,05)

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي في

.CNAS

Model	B	Std E	T	Sig	
Constant	1.959	0.259	7.552	0.000	
الدافعية الإلهامية	0.258	0.102	2.532	0.015	
معامل الارتباط R = 0.346				معامل التحديد R ² = 0.120	
Model	Sum Square	DF	Mean Square	F	Sig
Regression	0.613	1	0.613	6.412	0.015
Residual	4.465	47	0.096		
Total	5.108	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (2-25): أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الإحصائية لميل النموذج فنجدها 0.258 وهي محققة عند مستوى معنوي 5% وهذا ما يؤكد (sig=0.015) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ حيث بلغت القيمة المحسوبة فيشر 6.412 وهي قيمة أكبر من الجدول لها ونسبة معنوية (sig=0.015)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغ (معامل التحديد $R^2 = 0.120$) ما يعني أن 12% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغيير في بعد الدافعية الإلهامية وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط $R=0.383$) والذي يشير إلى قوة التأثير بين الدافعية الإلهامية والإبداع التنظيمي،

وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

نص الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي CNAS عند مستوى الدلالة (0,05).

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي في

.CNAS

Model	B	Std E	T	Sig	
Constant	2.105	0.328	6.452	0.000	
الاستشارة الفكرية	0.200	0.129	1.552	0.127	
معامل الارتباط R=0.221				معامل التحديد R ² =0.049	
Model	Sum Square	DF	Mean Square	F	Sig
Regression	0.249	1	0.249	2.408	0.127
Residual	4.859	45	0.103		
Total	5.108	4848			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (2-26): أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) وهذا ما يؤكد (sig=0.000)، أما المعنوية الإحصائية لميل النموذج فنجدها 0.200 وهي محققة عند مستوى معنوي 5% وهذا ما يؤكد (sig=0.127) أي أنه لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) حيث بلغت القيمة المحسوبة فيشر 2.408 وهي قيمة أقل من الجدولة لها ونسبة معنوية (sig=0.127)، أما عن القدرة التفسيرية للنموذج فقد بلغ (معامل التحديد R² =0.049) ما يعني أن 4.9% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يفسرها التغيير في بعد الاستشارة الفكرية وهي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل الارتباط R=0.221) والذي يشير إلى قوة التأثير بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي، وبناء على هذا

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والمتمثلة في: يوجد أثر معنوي أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

نص الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0,05).

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي

في CNAS.

Model	B	Std E	T	Sig	
Constant	1.816	0.278	6.536	0.000	
الاعتبارية الفردية	0.317	0.110	0.006	0.006	
معامل الارتباط R= 0.387				معامل التحديد R ² =0.132	
Model	Sum Square	DF	Mean Square	F	Sig
Regression	0.766	1	0.766	8.287	0.006
Residual	4.342	47	0.092		
Total	5.108	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

(وهذا ما 0.05 يوضح الجدول رقم (2-27): أن الحد الثابت له معنوية إحصائية عند نسبة معنوية $\geq \alpha$) ، أما المعنوية الإحصائية لميل النموذج فنجدها 0.317 وهي محققة عند مستوى (sig=0.000) يؤكد أنه يوجد أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع (sig=0.006) معنوي 5% وهذا ما يؤكد (حيث بلغت القيمة 0.05 التنظيمي، وعن المعنوية الكلية للنموذج فنجدها محققة عند نسبة معنوية $\geq \alpha$) ، أما عن القدرة التفسيرية (sig=0) المحسوبة فيشر 8.287 وهي قيمة أكبر من الجدولة لها ونسبة معنوية (ما يعني أن 13.2% من التغيرات في الإبداع التنظيمي R² للنموذج فقد بلغ (معامل التحديد 0.132 = يفسرها التغيير في بعد الاعتبارية الفردية هي تؤكد معنوية هذا التأثير الناتج عن الارتباط بينهما (معامل والذي يشير إلى قوة التأثير بين الاعتبارية الفردية والإبداع التنظيمي، وبناء على هذا R=0.387) الارتباط

تقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والمتمثلة في: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبارية عند مستوى الدلالة (0.05). CNAS. الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي في

ثانيا: اختبار الفروق حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

نص الفرضية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المنصب في المؤسسة).

1- اختبار الفروق حسب متغير الجنس: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA واختبار T-test لتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-28): نتائج اختبار T للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في

CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.456	1	0.456	5.798	0.020
داخل المجموعات	3.698	47	0.079	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	4.155	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما هو موضح في الجدول رقم (2-28) فإن القيمة المعنوية للدلالة الإحصائية (sig=0.020) وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير

الجنس، ومنه فإنه: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

2- اختبار الفروق حسب متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (2-29): نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.157	3	0.052	0.589	0.626
داخل المجموعات	3.998	45	0.089	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	4.155	45			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما هو في الجدول رقم (2-29) فإن القيمة المعنوية للدلالة الإحصائية (sig=0.626) فهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

3- اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.431	2	0.216	2.663	0.080
داخل المجموعات	3.724	46	0.081	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	4.155	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما هو في الجدول رقم (2-30) فإن القيمة المعنوية للدلالة الإحصائية (sig=0.080) فهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- اختبار الفروق حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONEWAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل.

الجدول رقم (2-31): نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.242	3	0.081	0.929	0.435

مستوى الدلالة: 0.05	0.087	45	3.912	داخل المجموعات
		48	4.155	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما هو في الجدول رقم (2-31) فإن القيمة المعنوية للدلالة الإحصائية (sig=0.435) فهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة.

5- اختبار الفروق حسب متغير المنصب في المؤسسة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتأكد من وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة.

الجدول رقم (2-32): نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على وجود اختلاف في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.679	3	0.226	2.929	0.044
داخل المجموعات	3.476	45	0.077		مستوى الدلالة: 0.05
التباين الكلي	4.155	48			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

حسب الاختبار الذي قمنا به كما هو موضح في الجدول رقم (2-32) فإن القيمة المعنوية للدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.044$) وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة، ومنه فإنه: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين في CNAS لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة

خلاصة الفصل:

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الدراسة الميدانية ودراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية بن عكنون ولاية الجزائر.

اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة التطبيقية على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة من إداريين المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية والتي تحتوي على محورين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعد ذلك قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات ومنه توصلنا إلى النتائج التالية:

أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS محل الدراسة.

لا يوجد أثر للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي.

يوجد أثر للدافعية الالهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي.

لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي.

يوجد أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذا يمكن القول أن القيادة على مستوى CNAS تلعب دور كبير في تعزيز قدرات وتطوير مهارات الموظفين لديها لتحقيق أقصى إمكاناتهم ودعمهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على استكشاف أفكار جديد وتحقيق الإبداع التنظيمي.

الخاتمة

القيادة التحويلية هي التي تؤهل المنظمات إلى التطور والابتكار وذلك لا يكون إلا من خلال تبني الإدارة لأبعاد القيادة التحويلية، والذي يركز على إعطاء فرصة للموظفين، وبهدف معرفة أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي قمنا بالدراسة الميدانية واعتمدنا على الاستبيان غطت الفرضيات على مستوى CNAS، وكانت عينة الدراسة 49 من الإداريين العاملين في المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية ضمت 28 عبارة.

ومن هنا كانت إشكالية بحثنا كآآتي:

ما أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، للمديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية بن عكنون ولاية الجزائر.

2- نتائج الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة إذا كان يوجد أثر (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على تحقيق الإبداع التنظيمي.

وقد توصلنا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية أوردناها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- 1- القيادة التحويلية تخلق للمنظمة ميزة تنافسية.
- 2- القيادة التحويلية هي الاختيار الصحيح عندما يحتاج عملك إلى التغيير.
- 3- القيادة التحويلية لها تأثير على سلوك الأفراد.
- 4- يتطلب القادة التحويليون القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التغيير وتطوير المنتجات وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
- 5- تشمل القيادة التحويلية على تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم.
- 6- قيادة المؤسسة لها تأثير كبير على مهارات ونتائج موظفيها.
- 7- للقادة التحويليون قدوة في بناء ثقافة تنظيمية قوية وملهمة.

8- تعتبر القيادة من المواضيع المهمة التي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة.

9- القيادة التحويلية نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة.

النتائج التطبيقية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على تحقيق الإبداع التنظيمي في CNAS عند مستوى الدلالة (0.05).

6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لأبعاد القيادة التحويلية داخل CNAS تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المنصب في المؤسسة).

7- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الأفراد العاملين لأبعاد القيادة التحويلية داخل CNAS تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة).

8- أبرزت النتائج أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) لدى القادة في CNAS كان مرتفعا.

9- أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في CNAS كان مرتفعا.

3-توصيات الدراسة:

في ضوء ما جاء في مضمون الدراسة وما أسفرت عليه الدراسة الميدانية نوصي بالنقاط التالية:

1-على قيادة المديرية الفرعية الاهتمام أكثر بمشاعر العاملين من خلال تحفيزهم كتقديم الشكر لهم عند أداء أعمالهم وهذا يشجعهم على العمل أكثر.

2-على المسؤول مراعاة الفروق الفردية بين العاملين بالمديرية الفرعية.

3-تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المديرية الفرعية الذي ينعكس بدوره على تطوير ومهارات وقدرات موظفيهم الإبداعية.

4-وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لإعداد القيادات التحويلية وتنمية المهارات بالإمكانيات التي تمكنهم من إحداث عملية التغيير ودعم وتشجيع الإبداع.

5-اهتمام القادة بالمبدعين وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم لتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية.

6-عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية للمسؤولين بهدف تأهيلهم واكسابهم أبعاد القيادة التحويلية.

7-القيام بتأكيد على تفويض الصلاحيات للعاملين والتعاون معهم بغض النظر عن الجهود المبذولة.

4-آفاق الدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة يمكن أن تكون دافعا لدراسات مستقبلية وبحوث تتضمن الإشكاليات التالية:

1-مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

2-أثر القيادة التحويلية تحقيق الميزة التنافسية.

3-القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين.

4-علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1.أردان حاتم خضير العبيدي، أحمد مُجَّد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، 2021.
- 2.أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 3.أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
- 4.م.الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار، دار الهندسة الصناعية والاقتصادية خطوط الإنتاج والتصنيع، ألمانيا، 2020.
- 5.د.بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 6.بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى 2010، الطبعة الثانية 2014، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2014.
- 7.بيتر ج.نورث هاوس، ترجمة: د.صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2018.
- 8.جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 9.جميلة ناجي أحمد عطافي، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين-ألمانيا، 2020.

- 10.أ.د.خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11.د.رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 12.د.زياد عبد الكريم النسور، القيادة كيف تكسب قادة المستقبل، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017.
- 13.سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة، المملكة السعودية، 1440.
- 14.سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 15.د.سمر وصفى على المداح، د.كامل فتحي كامل مُجّد خضر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية، ألمانيا-برلين، ديسمبر 2021.
- 16.سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ودار الجديد، زرالدة-الجزائر، 2020.
- 17.أ.د.سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- 18.شيراز مُجّد خضر، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022.
- 19.د.صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 20.أ.صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية اسراتيجيا، الطبعة الأولى، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.

21. د. طارق عطية عبد الرحمان، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2017.
22. د. عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
23. عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية-الرياض، 1999.
24. د. علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010.
25. د. فريد النجار، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف خلال حذى وشركاه، الإسكندرية، 2014.
26. أ. د. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2006.
27. محمد بن محمد الغامدي، القيادة التحويلية، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021.
28. محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. د. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
30. د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
31. د. ناريمان يونس لهلوب، د. ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.

32.أ.هدى بنت عبد الله الحديثي، أ.هيفاء بنت مُجَّد المطيري، قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين المنظمات الحكومية السعودية، الطبعة الأولى فهرسة مكتبة فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية-الرياض، 2019.

33.د.ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار ماستر للنشر والتوزيع، 2020.

الأطروحات والرسائل:

34.أشرف الشريف، القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.

35.الطاهر بن عمارة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2021/2020.

36.العموري ميلود، خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2021/ 2022.

37.آية رائد عزت أبو غيث، القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2022.

38.بداد فوزية، الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2016/2017.

39. بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2016/2015.
40. بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
41. بوسهوه نذير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2016.
42. حارب بن مُجَّد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى عمان، 2017/2016.
43. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضيف بالمسيلة، 2018/2017.
44. حميدة زرقوط، فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021/2020.
45. حنين سامي عبد الهادي مرتجي، أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018.
46. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/2019.

47. رايح مرواني، أثر نظم المعلومات المعالجة آليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، 2021/2020.

48. رزيقة يجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012.

49. ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012.

50. سرور لعامرة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى - جيجل، 2022/2021.

51. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018.

52. شافعي أمال، أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر ٢ أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2018/2017.

53. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة نيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.

54.شهد خالد سليمان العزايزة، القيادة التحويلية لدى مديري الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة-فلسطين، 2020.

55.صباح مُجد منذر صالح الخطايبية، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، رسالة للحصول على متطلبات درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2022.

56.صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة، 2019/2018.

57.عبد المحسن دخيل السالمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2020/1441.

58.عرفة حميد جابر عبد الله، الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين الخرطوم -السودان، 2019.

59.عزام مُجد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة-فلسطين، 2017.

60.علاي الزهراء، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، 2021/2020.

61.علي وليد يوسف غزاونة، دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي ابن أبي طالب، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس_فلسطين، 2017.

62. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة من خلال توسط العدالة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019/2018.

63. فويح خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2017/2016.

64. لبوخ فاطمة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.

65. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أغسطس 2010.

66. نعيمة بوكثوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.

67. بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.

68. يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.

المجلات:

69. م. باسم عبد الحسن جاسم، م.م سحراء أنور حسين، القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي، مجلة كلية التراث الجامعة، الجامعة التقنية الوسطى، العدد 18، بغداد-العراق، 2015.

70. بوراد أمير، مراكشي محمد أمين، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة علي لونيبي البلدية، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2020.

71. د. تواتي إدريس، د. حويشن كمال، براغ محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، الجزائر، 2020.

72. طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد (22)، الجزائر، جانفي 2017.

73. أ.م. علي فاضل فوزي، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الجامعة التقنية الوسطى، العدد 68، بغداد، نيسان 2022.

74. ط. عمارة سلمى، د. برك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، المجلد 4، العدد 6، الجزائر، جانفي 2018.

75. عنتره خمقاني، د. خالد رجم، د. خولة واصل، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2021.

76. د. نواف نهار سليم، طبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة والمستقلة في المملكة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد 3، الأردن، سبتمبر 2020.

الملتقيات والمؤتمرات:

77. أمال أيوب، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تحسين جودة الخدمات الصحية بمؤسسات الصحة العمومية، الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 مارس 1945 قلعة، 10-11 أبريل 2018.

78. بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البليدة، مجلد2، الجزائر، مايو 2011.

79. د. فلاح مُجَّد، أ. عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

80. EFFIYANTI & al, **The Influence of Transformational leadership on organizational performance: A case study in Indonesia**, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No2, Indonesia, 0583–0593, 2021.

81. Faiza sehim Dr, Abdel madjid Ezzine Dr, **the role of the strategic leader in mangings mal and medium enterprises at Sidi Bel Abbes town**, Arab journal of administration, volume 40, Number 2, Issue2, article 3, Algeria, 2020.

82. Hader Abdo Noor Hadi, **the role of transformational leadership in achieving core competencies**, journal of University of Babylon pure and applied sciences, Vol26 No09, Iraq, 2018.

83. Dr. Hilal Mohamed Ali saif Al sufyani & al, **the reality transformational leadership dimensions from the teacher's point of view in Al-Mahra Governorate**, journal of Arabian peninsula centre for Educational and Humanity Researchers, Vol 1, Issue 8 :30, yemen, Mars 2021.

84. HOCINE OUARI, Ali LEFKIR, **the effect of positive psychological capital Dimensions on organizational creativity**, Social Sciences journal, University of BordjBouArredj, Vol 16/ Issue 1, Algeria, March 2022.

85. Kaveh teymounejad, Reza, **effect of transformational leadership on the creativity of Employees, engineering**, technology & applied sciences research ,faculty of management central Tehran Branch, Islamic azaduniversity, vol 7, No1, tehran, 2017.

86.MEKLATI FATMA Zohra, DJELLAL NADJETTE, **The organizational creativity and its role in HR planning in the economic**, The journal of El-rissala for studies and research in humanities, University of tebessa and OumEl-bouagui, Vol: 06 / N° : 03, Algeria, juillet2021.

87.Riad Ahmed Mohamed abazeed, **impact of transformational leadership style on organizations learning**, international journal of business and social science, faculty of finance and business administration, Al al-Bayt university, volume 9, Number 1, Jordan, January 2018.

3-المواقع الإلكترونية:

88-Alidashti.com.Www.Dr

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل - أختي الفاضلة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير. وألفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان قد أعد بهدف الحصول على

البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والموسومة ب:

"أثر القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
CNAS بن عكنون ولاية الجزائر".

شرح المصطلحات:

القيادة التحويلية: هي عملية يتم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.

الإبداع التنظيمي: هو عملية تطبيق وتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة. نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة. كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم.

أشكر لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف: د. شاهد عبد الحكيم

من إعداد الطالبات:

حنين الزهراء بن عمار

رحاب بن حامد

قائمة الملاحق

نور الهدى طلحة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (x) في الخيار المناسب

الجنس:	ذكر	أنثى
--------	-----	------

العمر:	أقل من 30 سنة	30 سنة إلى 40 سنة	40 سنة إلى 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي:	ثانوي	تقني سامي	جامعي	أخرى أذكرها
سنوات العمل بالمؤسسة:	5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	10-15 سنة	من 15 سنة فأكثر
المنصب في المؤسسة	رئيس مصلحة	إطار	عون منفذ	أخرى أذكرها

الجزء الثاني: القيادة التحويلية.

ضع علامة (x) في الخيار المناسب.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	يجوز المسؤول المباشر على احترام وثقة الآخرين			
2	يلتزم المسؤول المباشر بالقيم المثلى في سلوكه			
3	يتمتع المسؤول المباشر بالثقة بنفسه			
4	يقدم المسؤول المباشر مصالح الآخرين			
5	يشجع المسؤول المباشر على حل مشكلات مبتكرة			
6	يفوض المسؤول المباشر السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات.			
7	تنسجم أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله			

قائمة الملاحق

8	للمسؤول المباشر القدرة على التعامل مع المواقف		
9	يشجع المسؤول المباشر مرؤوسيه على الابداع والتجديد		
10	يثق المسؤول المباشر في قدرات التابعين له بشكل كبير		
11	يزيد المسؤول المباشر من التفاؤل بالمستقبل		
12	يسمح المسؤول المباشر بقدر كبير من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات		
13	يدرك المسؤول المباشر مدى الحاجة للتغيير في المستقبل		
14	يغرس المسؤول المباشر الحماس والالتزام بالثقة بالنفس عند العاملين		
15	يراعي المسؤول المباشر الفروق الفردية بين العاملين		
16	يقدر المسؤول المباشر مجهودات الآخرين ويعترف بها		
17	يشجع المسؤول المباشر على التغيير في الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره		
18	يستمتع المسؤول المباشر جيداً لمن يتحدث معه		

الجزء الثالث: الإبداع التنظيمي

ضع علامة (x) في الخيار المناسب

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
19	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل			
20	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى			
21	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة			
22	لدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه			
23	أحاول إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد			
24	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل			
25	أمتلك القدرة على توقع العمل قبل حدوثه			
26	لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل			
27	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة والبرهان			
28	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب			

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الجامعة	التخصص
الدكتور نصر ضو	جامعة حمة لخضر بالوادي	إحصاء
الدكتور حميدانو نصر	المركز الجامعي بإيليزي	إدارة أعمال
الدكتورة بوتواتة أميمة	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	إدارة أعمال

الملحق رقم (03): مخرجات ال SPSS

توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	38,8	38,8	38,8
	انثى	30	61,2	61,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	12	24,5	24,5	24,5
	سنة إلى 30 من سنة 40	23	46,9	46,9	71,4
	سنة إلى 40 من سنة 50	9	18,4	18,4	89,8
	سنة فأكثر 50 من	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق

Valide	ثانوي	3	6,1	6,1	6,1
	تقني سامي	11	22,4	22,4	28,6
	جامعي	35	71,4	71,4	100,0
	Tota l	49	100,0	100,0	

العمل_سنوات					
		Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta gevalide	Pourcenta gecumulé
Valide	سنوات 5 فأقل	15	30,6	30,6	30,6
	5-10 سنوات	14	28,6	28,6	59,2
	10-15 سنة	13	26,5	26,5	85,7
	15 من سنة فأكثر	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

المؤسسة_في_المنصب					
		Fréqu ence	Pourcent age	Pourcenta gevalide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	2	4,1	4,1	4,1
	إطار	32	65,3	65,3	69,4
	عون منفذ	13	26,5	26,5	95,9
	أخرى	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

اختبار صدق الاتساق الداخلي:

قائمة الملاحق

Corrélations						
		ع1	ع2	ع3	ع4	_التأثير المثالي
ع1	Corrélation de Pearson	1	,183	,194	- ,076	,480**
	Sig. (bilatérale)		,209	,181	,602	,000
	N	49	49	49	49	49
ع2	Corrélation de Pearson	,183	1	,464**	,292*	,699**
	Sig. (bilatérale)	,209		,001	,042	,000
	N	49	49	49	49	49
ع3	Corrélation de Pearson	,194	,464**	1	,157	,648**
	Sig. (bilatérale)	,181	,001		,281	,000
	N	49	49	49	49	49
ع4	Corrélation de Pearson	-,076	,292*	,157	1	,670**
	Sig. (bilatérale)	,602	,042	,281		,000
	N	49	49	49	49	49
_التأثير المثالي	Corrélation de Pearson	,480**	,699**	,648**	,670**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations					
	ع5	ع6	ع7	ع8	الدافعية

قائمة الملاحق

						— الاهامية
ع5	Corrélation de Pearson	1	,484**	,437**	,202	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,163	,000
	N	49	49	49	49	49
ع6	Corrélation de Pearson	,484**	1	,183	,124	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000		,208	,395	,000
	N	49	49	49	49	49
ع7	Corrélation de Pearson	,437**	,183	1	,354*	,689**
	Sig. (bilatérale)	,002	,208		,013	,000
	N	49	49	49	49	49
ع8	Corrélation de Pearson	,202	,124	,354*	1	,592* *
	Sig. (bilatérale)	,163	,395	,013		,000
	N	49	49	49	49	49
الدافعية الاهامية	Corrélation de Pearson	,780**	,686**	,689**	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations						
	ع9	ع10	ع11	ع12	ع1	الاستشارة

قائمة الملاحق

						3	الفكرية_
ع9	Corrélation de Pearson	1	,401*	,199	,144	,289*	,640*
	Sig. (bilatérale)		,004	,170	,324	,044	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع10	Corrélation de Pearson	,401**	1	,199	,140	,002	,513**
	Sig. (bilatérale)	,004		,170	,338	,992	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع11	Corrélation de Pearson	,199	,199	1	,280	,292*	,640**
	Sig. (bilatérale)	,170	,170		,051	,042	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع12	Corrélation de Pearson	,144	,140	,280	1	,317*	,655**
	Sig. (bilatérale)	,324	,338	,051		,026	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع13	Corrélation de Pearson	,289*	,002	,292*	,317*	1	,630**
	Sig. (bilatérale)	,044	,992	,042	,026		,000
	N	49	49	49	49	49	49
_الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,640**	,513**	,640**	,655**	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	

قائمة الملاحق

						0	
	N	49	49	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
		ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	الاعتبارية الفردية
ع14	Corrélation de Pearson	1	,141	,165	,455**	,406**	,681**
	Sig. (bilatérale)		,334	,256	,001	,004	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع15	Corrélation de Pearson	,141	1	,188	,096	,208	,485**
	Sig. (bilatérale)	,334		,195	,512	,153	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع16	Corrélation de Pearson	,165	,188	1	,446**	,408**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,256	,195		,001	,004	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع17	Corrélation de Pearson	,455**	,096	,446**	1	,480**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,001	,512	,001		,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع18	Corrélation de Pearson	,406**	,208	,408**	,480**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,004	,153	,004	,000		,000

قائمة الملاحق

	N	49	49	49	49	49	49
_الاعتبارية الفردية	Corrélacion de Pearson	,681*	,485*	,628*	,766*	,749	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					
		ع19	ع20	الأصالة	ع21	ع22	الطلاق
ع19	Corrélacion de Pearson	1	,160	,755**	-,018	,201	,111
	Sig. (bilatérale)		,271	,000	,902	,165	,446
	N	49	49	49	49	49	49
ع20	Corrélacion de Pearson	,160	1	,769**	,369**	,108	,308*
	Sig. (bilatérale)	,271		,000	,009	,459	,031
	N	49	49	49	49	49	49
الأصالة	Corrélacion de Pearson	,755**	,769**	1	,234	,202	,277
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,106	,163	,054
	N	49	49	49	49	49	49
ع21	Corrélacion de Pearson	-,018	,369**	,234	1	,244	,805**
	Sig. (bilatérale)	,902	,009	,106		,091	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع22	Corrélacion de Pearson	,201	,108	,202	,244	1	,772**
	Sig. (bilatérale)	,165	,459	,163	,091		,000
	N	49	49	49	49	49	49
الطلاق	Corrélacion de Pearson	,111	,308*	,277	,805**	,772**	1
	Sig. (bilatérale)	,446	,031	,054	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

قائمة الملاحق

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations				
		ع23	ع24	المرونة
ع2 3	Corrélation de Pearson	1	,280	,783**
	Sig. (bilatérale)		,051	,000
	N	49	49	49
ع2 4	Corrélation de Pearson	,280	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	,051		,000
	N	49	49	49
المرونة	Corrélation de Pearson	,783**	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	49	49	49
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

Corrélations							
		ع25	ع26	_الحساسية للمشكلات	ع27	ع28	_قبول المخاطرة
ع25	Corrélation de Pearson	1	,277	,812**	,242	,190	,263
	Sig. (bilatérale)		,054	,000	,094	,190	,068
	N	49	49	49	49	49	49
ع26	Corrélation de Pearson	,277	1	,786**	,290*	,104	,240
	Sig. (bilatérale)	,054		,000	,044	,477	,096
	N	49	49	49	49	49	49
_الحساسية	Corrélation de Pearson	,812**	,786**	1	,332*	,186	,315*

قائمة الملاحق

للمشكلات	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,020	,202	,027
	N	49	49	49	49	49	49
ع27	Corrélacion de Pearson	,242	,290*	,332*	1	,352*	,826**
	Sig. (bilatérale)	,094	,044	,020		,013	,000
	N	49	49	49	49	49	49
ع28	Corrélacion de Pearson	,190	,104	,186	,352*	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,190	,477	,202	,013		,000
	N	49	49	49	49	49	49
المخاطرة_قبول	Corrélacion de Pearson	,263	,240	,315*	,826**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,068	,096	,027	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

جداول حساب الصدق (البنائي):

Correlations						
		المثالي_التأثير	_الدافعية الالهامية	الاستشارة الفكرية_	الاعتبارية الفردية_	التحويلية_القيادة
المثالي_التأثير	Correlation de Pearson	1	,539**	,392**	,333*	,689**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,019	,000
	N	49	49	49	49	49
_الدافعية الالهامية	Corrélacion de Pearson	,539**	1	,478**	,416**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,003	,000
	N	49	49	49	49	49
_الاستشارة الفكرية	Corrélacion de Pearson	,392**	,478**	1	,539**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,005	,001		,000	,000

قائمة الملاحق

	N	49	49	49	49	49
_الاعتبارية الفردية	Corrélation de Pearson	,333*	,416**	,539**	1	,781**
	Sig. (bilatérale)	,019	,003	,000		,000
	N	49	49	49	49	49
_القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	,689**	,786**	,800**	,781**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations							
		الأصالة	الطلاقة	المرونة	_الحساسية للمشكلات	_قبول المخاطرة	_الابداع التنظيمي
الأصالة	Corrélation de Pearson	1	,277	,236	,242	,421**	,615**
	Sig. (bilatérale)		,054	,102	,094	,003	,000
	N	49	49	49	49	49	49
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,277	1	,466**	,497**	,189	,743**
	Sig. (bilatérale)	,054		,001	,000	,193	,000
	N	49	49	49	49	49	49
المرونة	Corrélation de Pearson	,236	,466**	1	,381**	,529**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,102	,001		,007	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
_الحساسية	Corrélation	,242	,497	,381**	1	,315*	,741**

قائمة الملاحق

للمشكلات	n de Pearson		**				
	Sig. (bilatérale)	,094	,000	,007		,027	,000
	N	49	49	49	49	49	49
المخاطرة_قبول	Corrélation de Pearson	,421**	,189	,529**	,315*	1	,608**
	Sig. (bilatérale)	,003	,193	,000	,027		,000
	N	49	49	49	49	49	49
التنظيمي_الابداع	Corrélation de Pearson	,615**	,743**	,725**	,741**	,608**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

جداول حساب الثبات " ألفا كرونباخ ":

معامل ثبات المتغير التابع

معامل ثبات المتغير المستقل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,747	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,819	18

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistiq ues	Ddl	Sig.	Statistiq ues	ddl	Sig.
_الإبداع التنظيمي	,177	49	,001	,805	49	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistiq ues	Ddl	Sig.	Statistiq ues	ddl	Sig.
_القيادة التحويلية	,175	49	,001	,863	49	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة:

Statistiques						
		ع1	ع2	ع3	ع4	_التأثير المثالي
N	Valide	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,59	2,80	2,71	2,33	2,6071
Ecart type		,537	,407	,456	,747	,33463

Statistiques						
		ع5	ع6	ع7	ع8	_الدافعية الالهامية

قائمة الملاحق

N	Valide	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,47	2,41	2,57	2,57	2,5051
	Ecart type	,649	,705	,577	,612	,43747

Statistiques							
		ع9	ع10	ع11	ع12	ع13	_الاستشارة الفكرية
N	Valide	49	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,55	2,65	2,51	2,31	2,53	2,5102
	Ecart type	,580	,481	,582	,683	,581	,36070

Statistiques							
		ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	_الاعتبارية الفردية
N	Valide	49	49	49	49	49	49
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,45	2,24	2,61	2,43	2,71	2,4898
	Ecart type	,647	,596	,492	,677	,577	,39804

Statistiques				
		ع19	ع20	الأصالة
N	Valide	49	49	49
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,51	2,65	2,5816
	Ecart type	,582	,597	,44892

Statistiques				
		ع21	ع22	الطلاقة
N	Valide	49	49	49
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,61	2,63	2,6224
Ecart type		,606	,566	,46245

Statistiques				
		ع23	ع24	المرونة
N	Valide	49	49	49
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,67	2,65	2,6633
Ecart type		,555	,597	,46084

Statistiques				
		ع25	ع26	للمشكلات_الحساسية
N	Valide	49	49	49
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,49	2,57	2,5306
Ecart type		,649	,612	,50423

Statistiques				
		ع27	ع28	المخاطرة_قبول
N	Valide	49	49	49
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,61	2,65	2,6327
Ecart type		,571	,561	,46520

جداول تحليل الانحدار البسيط لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع التنظيمي:

الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,383 ^a	,147	,129	,30453
a. Prédicteurs : (Constante), التحويلية_القيادة				

ANOVAa						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,750	1	,750	8,083	,007 ^b
	de Student	4,359	47	,093		
	Total	5,108	48			
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), التحويلية_القيادة						

Coefficientsa						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,534	,380		4,039	,000
	التحويلية_القيادة	,425	,149	,383	2,843	,007
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						

الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles				
---------------------------	--	--	--	--

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,189 ^a	,036	,015	,32370
a. Prédicteurs : (Constante), المتالي_التأثير				

ANOVAa						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,183	1	,183	1,750	,192 ^b
	de Student	4,925	47	,105		
	Total	5,108	48			
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), المتالي_التأثير						

Coefficientsa						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,125	,367		5,790	,000
	المتالي_التأثير	,185	,140	,189	1,323	,192
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						

الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles				
Mod	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de

قائمة الملاحق

èle				l'estimation
1	,346 ^a	,120	,101	,30925
a. Prédicteurs : (Constante), الالهامية_الدافعية				

ANOVAa						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moy	F	Sig.
1	Régression	,613	1	,613	6,412	,015 ^b
	de Student	4,495	47	,096		
	Total	5,108	48			
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), الالهامية_الدافعية						

Coefficientsa						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,959	,259		7,552	,000
	الالهامية_الدافعية	,258	,102	,346	2,532	,015
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,221 ^a	,049	,029	,32154
a. Prédicteurs : (Constante), الفكرية_الاستنارية				

ANOVAa						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,249	1	,249	2,408	,127 ^b
	de Student	4,859	47	,103		
	Total	5,108	48			
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), الفكرية_الاستثنائية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,105	,326		6,452	,000
	الفكرية_الاستثنائية	,200	,129	,221	1,552	,127
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,387 ^a	,150	,132	,30396
a. Prédicteurs : (Constante), الفردية_الاعتبارية				

ANOVAa

قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,766	1	,766	8,287	,006 ^b
	de Student	4,342	47	,092		
	Total	5,108	48			
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), الفردية_الاعتبارية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,816	,278		6,536	,000
	الفردية_الاعتبارية	,317	,110	,387	2,879	,006
a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع						

الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptive								
التحويلية_القيادة								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	19	2,6462	,15845	,03635	2,5698	2,7226	2,39	3,00
أنثى	30	2,4481	,33459	,06109	2,3232	2,5731	1,72	2,83

قائمة الملاحق

Total	49	2,5249	,29420	,04203	2,4404	2,6094	1,72	3,00
-------	----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

ANOVA					
التحويلية_القيادة					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,456	1	,456	5,798	,020
Intragroupes	3,698	47	,079		
Total	4,155	48			

Descriptives								
التحويلية_القيادة								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 أقل من	12	2,4815	,26626	,07686	2,3123	2,6507	1,83	2,83
سنة إلى 30 من سنة 40	24	2,5301	,29759	,06075	2,4044	2,6558	1,78	3,00
سنة إلى 40 من سنة 50	8	2,6319	,26880	,09504	2,4072	2,8567	2,00	2,83
سنة فأكثر 50 من	5	2,4333	,41089	,18375	1,9232	2,9435	1,72	2,72
Total	49	2,5249	,29420	,04203	2,4404	2,6094	1,72	3,00

قائمة الملاحق

ANOVA					
التحويلية_القيادة					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,157	3	,052	,589	,626
Intragroupes	3,998	45	,089		
Total	4,155	48			

Descriptives								
التحويلية_القيادة								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي	3	2,3889	,57735	,33333	,9547	3,8231	1,72	2,72
تقني سامي	12	2,6852	,11685	,03373	2,6109	2,7594	2,44	2,83
جامعي	34	2,4804	,29678	,05090	2,3768	2,5839	1,78	3,00
Total	49	2,5249	,29420	,04203	2,4404	2,6094	1,72	3,00

ANOVA					
التحويلية_القيادة					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,431	2	,216	2,663	,080
Intragroupes	3,724	46	,081		

قائمة الملاحق

Total	4,155	48			
-------	-------	----	--	--	--

Descriptives

التحويلية_القيادة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات فأقل 5	15	2,485 2	,2765 6	,07141	2,3320	2,6383	1,83	3,00
5-10 سنوات	13	2,551 3	,2926 2	,08116	2,3745	2,7281	1,78	2,83
سنة 10-15	14	2,607 1	,2205 8	,05895	2,4798	2,7345	2,00	2,83
سنة 15 من فأكثر	7	2,396 8	,4437 8	,16773	1,9864	2,8073	1,72	2,72
Total	49	2,524 9	,2942 0	,04203	2,4404	2,6094	1,72	3,00

ANOVA

التحويلية_القيادة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,242	3	,081	,929	,435
Intragruppes	3,912	45	,087		
Total	4,155	48			

قائمة الملاحق

Descriptives								
التحويلية_القيادة								
	N	Moyen ne	Ecart type	Erreu r stand ard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minim um	Maxi mum
					Borne inférie ure	Borne supérie ure		
رئيس مصلحة	2	2,138 9	,589 26	,416 67	- 3,155 4	7,4331	1,72	2,56
إطار	32	2,484 4	,292 69	,051 74	2,378 8	2,5899	1,78	3,00
عون منفذ	13	2,683 8	,154 47	,042 84	2,590 4	2,7771	2,22	2,83
أخرى	2	2,527 8	,432 12	,305 56	- 1,354 7	6,4102	2,22	2,83
Total	49	2,524 9	,294 20	,042 03	2,440 4	2,6094	1,72	3,00

ANOVA					
التحويلية_القيادة					
	Somme des carrés	Ddl	Carrémo yen	F	Sig.
Intergro upes	,679	3	,226	2,92 9	,044
Intragro upes	3,476	45	,077		
Total	4,155	48			

