



سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي

(دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)

Transformational Leadership Behavior and their impact on Organizational Innovation
An Applied Study on Jordanian Communication Sector

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية وهي (**Zain; Orange; Umniah and Xpress**). وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والإختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الإختصاصات والبالغ عددهم (120). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع. فضلاً عن إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$).

الكلمات الدالة: القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع، الإبداع التنظيمي

Abstract

The aim of this Current Study is to reveals the impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation in Mobile Jordanian Communication Companies (Zain; Orange; Umniah and Xpress). The study depends on descriptive and analytical mothodize using the practical manner; study sample consists of Head of section and Experts from all Specializations in Mobile Jordanian Communication Companies amounted (120). A major study finding all Transformational Leadership Behaviors was median extent, the innovation adoption and innovation abilities availability was high extent. Besides there is a significant statistical impact of Transformational Leadership Behaviors (Idealized Influence; Intellectual Stimulation; Individualized Consideration and Empowerment) on Organizational Innovation (innovation adoption & innovation abilities availability) at ($\alpha \leq 0.05$) level.

Key Words: Leadrship; Transformational Leadership; Innovation; Organizational Innovation.

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. وهو ما فرض على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة. وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين بها. إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (**Marloes, et..al, 2008: 231**).

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. وحيث أن المنظمات الخدمية وخصوصاً شركات الإتصالات الخلوية إحدى المنظمات التي تحتاج إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

فشركات الاتصالات الخلوية تتسم بسمات تميزها عن غيرها من المنظمات، سواء من حيث نوعية المهمة والأهداف المراد تحقيقها، أو من حيث الوسائل والأساليب المتبعة في تحقيق

تلك الأهداف، فهي تهدف بشكل عام إلى تقديم خدمات إتصال عالية الجودة. مما يتطلب منها أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على استغلال الموارد البشرية المؤهلة إستغلالاً أمثل وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار، لهذا كان التركيز في دراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في المجالات كافة ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير. فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (**Morales, et..al, 2008: 230**).

وحيث أن الإبداع يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الكبيسي، 2002: 102).

ويؤكد (آل خليفة، والربيعان، 2000: 31) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً ومفردات من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال إتاحة قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحوليات المتسارعة. وما لاشك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري

للمنظمات كافة (Jung, et..al, 2003: 527). إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في شركات الاتصالات الخلوية لتعدد مهماتها وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها. وعلى ضوء ذلك كان الحرص لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الأفق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم. وإستناداً الى ما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين) أثر في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟. وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
أولاً: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟.

ثانياً: ما مستوى الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟.
ثالثاً: هل هناك أثر لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1. التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟
2. التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟
3. بيان أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

(1) الأهمية العلمية:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا النمط من القيادة من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية. وبخاصة نمط القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره ألا وهو الإبداع التنظيمي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها إذ أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية.

(2) الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره في أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام. إذ أن شركات الإتصالات الخلوية تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة أعمالها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقليات ابتكارية من الموظفين من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرائق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية، التي سيجرى إختبارها:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين) في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية؟ يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).
- H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).
- H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).
- H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

حدود ومحددات الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية من مختلف الاختصاصات.

الحدود المكانية: شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (4) شركات، وهي (Zain; Orange; Umniah and Xpress).

الحدود العلمية: تم الإعتماد على متغيرات سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين) المحددة من قبل (Avolio, et.al, 1991) و (Rafferty & Griffin,2004) وفيما يتعلق بمتغير الإبداع التنظيمي فقد تم الإعتماد على المقترح المقدم من قبل (العزاوي، 2000) والمتضمن (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية). فيما ترتبط محددات بأن الدراسات العربية التي تطرقت لموضوع القيادة التحويلية والإبداع

التنظيمي قليلة إلى حد ما. بالإضافة إلى أن دقة النتائج التي ستتم مناقشتها في هذه الدراسة تعتمد على مدى صدق أفراد عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين كافة في شركات الاتصالات الاردنية الخليوية من المستويات الإدارية الوسطى. أما عينة الدراسة فتتكون من رؤساء الأقسام والإختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخليوية من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120). مقسمين على النحو الآتي: (38) لشركة Zain، (34) لشركة Orange، (28) لشركة Umniah، (20) لشركة Xpress. وتم استرجاع كامل الاستبانات الموزعة والبالغ عددها (120) وكانت جميعها صالحة للتحليل.

متغيرات الدراسة

القيادة التحويلية Transformational Leadership: ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (العامري، 2002: 7). وتُعرف إجرائياً بقدرة القائد الخاصة في شركات الاتصالات الاردنية الخليوية بالارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين.

التأثير المثالي Idealized Influence: إظهار مشاعر الإحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها (Avolio, et..al, 1991: 15).

الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في احساسهم ومشاعرهم (Avolio, et..al, 1991: 13-14).

الإعتبارية الفردية Individualized consideration: قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فضلاً عن بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (Avolio, et..al, 1991: 13).

التمكين Empowering: منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (صالح والعنزي، 2008: 16).

الإبداع التنظيمي Organizational Innovation: العملية التي يتم بواسطتها إستعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء (Jones, 1998: 515). ويُعرف إجرائياً بقدرة الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وان استخدمت وان تتسم بتحقيق المنفعة لشركات الاتصالات الاردنية الخلوية.

تبني الإبداع Adoption of Innovation: قيام المنظمة بطرح خدمات جديدة أو اعتماد عمليات وسياسات جديدة لأداء مهامها أو إدخال تعديلات على خدماتها وعملياتها الحالية في جانبها التكنولوجي والإداري (الكبيسي، 2002: 16-17).

توافر القدرات الإبداعية Innovation Abilities: قدرة وسعي العاملين في المستويات الإدارية الوسطى بالمنظمة لإبتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهام (الكبيسي، 2002: 17).

المعالجة الإحصائية

تمت الإستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS – Statistical Package For Social Sciences** – في تحليل البيانات التي جمعت وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. فضلاً عن استخدام معامل **Cronbach's Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس

المستخدم، وتحليل الانحدار مع اختبار **F** باستخدام جدول تحليل التباين **ANOVA**. ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء رؤساء الأقسام والإختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الخلوية من مختلف الاختصاصات، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. وقد إستندت الدراسة الحالية في جمع البيانات الى، مصدرين أساسيين، الأول يتعلق بالمصادر الثانوية والمتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة. أما الثاني فيرتبط بالإستبانة، والتي تم إعدادها خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. والتي شملت عدداً من العبارات لتعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس **Likert** الخماسي. إذ تراوح مدى الاستجابة بين (1) لا أوافق على الإطلاق إلى (5) أوافق بشدة.

ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach's Alpha**. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، فضلاً عن ذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach's Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (85.4%) وهي نسبة مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً : الإطار النظري للدراسة

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري اذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث Burns في كتابه "Leadership" الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمراني، 2004: 27). لذلك ركز Burns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف Multifactor Leadership Questionnaire الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي Idealized Influence، والإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation، والإهتمام بالأفراد العاملين Individualized Consideration. وقد أضاف Bass في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation. وإنتلاقاً من الأفكار أعلاه يشير (Tichy & Devanna, 1990: 187) الى أن مفهوم القيادة التحويلية ما زال يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. حيث أن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات وإستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه بإحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالإحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. ويرى (Trofino, 2000:233) أن القيادة التحويلية تعنى مدى سعي القائد التحويلي إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. وهناك من يرى القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والإرتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة

(Kark,et..al,2003: 247). وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004: 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي. وأخيراً، ينظر (Conger, 2002: 47) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

تتطلب عملية الإبداع تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة لتنشيط التفكير الإبداعي، وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات. إذ تعد عملية الإبداع وإدارتها من أهم التحديات التي تواجه المديرين والمنظمات على حد سواء في ظل إستحقاقات المرحلة التي تميزت بزيادة معدلات التغيير وإشتداد المنافسة، التي تدفع بالمنظمات للبحث عن نماذج متقدمة وجديدة لإدارة عملية الإبداع فيها. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهي: **العملية**، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق إستجابة أفضل لحاجات متعاطليها (Jones, 1998:515). **توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقه**، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008:26). **النتاج الإبداعي**، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989: 18). **قدرات الأفراد**، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال إمتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000: 331). **سلوك المنظمة**، والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001:357). وإتساقاً، مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي التي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع (Glynn, 1996:1093).

فالمتمحص لأدبيات الإبداع، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصص في مجال الإبداع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقيادة يمكن أن يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (زناتي، 1994: 138). ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قذوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الأهتمام به. فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقي إهتماماً لما هو جديد. بل أنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل الى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الملائم من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة (Balkin, 2000: 1122). و أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة الى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير الوسائل كافة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (هيجان، 1999: 325).

ثانياً : الدراسات السابقة العربية والأجنبية العربية

أجرى (الغامدي، 2006) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: نموذج مقترح". هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين سلوك القيادة التحويلية والتعرف على مدى إمتلاك القيادات الأمنية السعودية خصائص القائد التحويلي، وكذا التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة على وفق متغير القطاع، والرتبة، والمؤهل العلمي فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية، وأخيراً تقديم نموذج مقترح للقائد الأمني التحويلي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة وفروعها بمدينة الرياض ممن يحملون رتبة عقيد ومقدم ورائد. وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات القطاع، والرتبة، والمؤهل العلمي.

وقام (العامري، 2002) بدراسة بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين". هدفت إلى تعرف مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجامعة، والتخصص، والوظيفة في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2000 / 2001 اذ بلغ عددهم 2912 عضواً، ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

وهدفت الدراسة التي أجراها (العامري، 2002) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". إلى تحديد أثر العوامل الشخصية في هذه الممارسات وعلاقة ذلك بالتغيير المنظمي. وقد تم إختيار 15 مؤسسة عامة بمدينة الرياض بلغ عدد أفرادها 600 موظفاً، واستخدم الباحث المقياس الذي صممه (Hellriegel, et..al,1992) لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، كما شمل هذا المقياس بعض المتغيرات الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة، وطبيعة الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى تدني الممارسات التحويلية لدى مديري المؤسسات العامة المشمولة في الدراسة، في حين وجدت ميولا مهمة لدى جميع الموظفين بضرورة وأهمية التغيير المنظمي، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أي تأثير لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة في رؤية الموظفين لخصائص القيادة التحويلية. إن أخلاقيات القيادة التحويلية كانت محل اهتمام دراسة أجراها (Bass,2001) عن القيادة الأفضل التي تحقق الفاعلية المنظمة خلصت إلى أهمية البعد الأخلاقي في تقدم المنظمة وتطورها حيث يعمل هذا البعد على تحقيق رضا جميع الأطراف العاملة والمتعاملة مع المنظمة، وإذا فقد القائد الجانب الأخلاقي تدهورت أوضاع المنظمة وشاع في مناخها جو من عدم الثقة، فالصدق والنزاهة هما مصدرا إثراء المنظمة وضمان تطورهما وبقائها، فقد شملت الدراسة 256 مدير أعمال، 23 مديراً إدارياً، و 45 أخصائياً، وأكد المشاركون أنهم بذلوا جهداً أكبر من المتوقع عندما كانوا يعملون تحت قيادة كارزمية تحفزهم فكرياً وتقدم لهم المكافآت نظير الجهود التي يبذلونها، أما الإدارة بالاستثناء فقد كانت مضادة لتحسين الأداء وأعاقت تقدم المنظمة وتطورها.

الأجنبية

أجرى (Marloes, et..al,2008) دراسة بعنوان " Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences ". هدفت إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي في المستشفيات الاسترالية. فضلا عن إلى إختبار الأثر الوسيط لمتغير الجنس لكل من المديرين والعاملين. تكونت عينة الدراسة من 335 مستجيباً من العاملين في المستشفيات الاسترالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة إرتباط ايجابية بين القيادة

التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، فضلاً عن الجنس كمتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين. وانه لا يوجد أثر للتفاعل بين القيادة التحويلية، وسلوك العمل الإبداعي، والجنس كمتغير وسيط.

وقام (Garcia-Marloes,et..al,2008) بدراسة بعنوان " Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance Depending on the level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector". هدفت إلى إختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع والأداء التنظيمي بالإعتماد على مستوى التعلم التنظيمي في الشركات التي تستخدم تكنولوجيا عالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. تكونت عينة الدراسة من أهم 164 شركة صناعات دوائية تستخدم تكنولوجيا عالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من الإبداع والأداء التنظيمي. فضلاً عن أن هذه العلاقة تكون أقوى في الشركات التي تتميز بالتعلم التنظيمي العالي بالمقارنة مع الشركات التي لديها التعلم التنظيمي منخفض.

كما أجرى (Jung, et..al, 2008) دراسة بعنوان " Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation". هدفت إلى إختبار أثر القيادة التحويلية على أبداع الشركات الإلكترونية والإتصالات في تايوان. تكونت عينة الدراسة من 50 شركة تايوانية تعمل في مجال الإلكترونيات والإتصالات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

وهدفت الدراسة التي أجراها (Jaskyte,2004) بعنوان " Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations ". إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح. تكونت عية الدراسة من 247 فرداً يعملون في 90 منظمة للخدمات البشرية في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والقيم المنظمة، والثقافة التنظيمية.

كما قام (Jung, et..al,2003) بدراسة بعنوان " The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". هدفت إلى تعرف كيفية أن نمط مديري الإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر بإبداع المنظمات. تكونت عينة الدراسة من 32 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية بدعم المناخ التنظيمي المتمثل في كل من التمكين والإبداع. فضلاً عن ان هناك علاقة إرتباط سلبية مع الإبداع المنظمي.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

من أجل تسهيل عملية عرض النتائج ومناقشتها تم تقسيم هذه الفقرة إلى ثلاثة أجزاء، أولها، يتعلق بوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويرتبط الثاني بتحديد مستوى أهمية متغيرات الدراسة، وأخيراً، يأتي الجزء المتعلق بإختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي.

جدول (1)
وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
26	31	أقل من 30 سنة	العمر	1
41	49	30 – 40 سنة		
28	33	41 – 50		
5	7	51 سنة فأكثر		
50	60	بكالوريوس	المستوى التعليمي	2
27	32	دبلوم عال		
19	23	ماجستير		

4	5	دكتوراه	
33	40	أقل من 5 سنوات	
40	48	من 5 - أقل من 10 سنوات	3
27	32	من 10 سنوات - 15 سنة	
-	-	15 سنة فأكثر	
48	58	أقل من 5 سنوات	
31	37	من 5 - أقل من 10 سنوات	4
21	25	من 10 سنوات - 15 سنة	
-	-	15 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي

للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ يتضح إن **67%** من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين **40** سنة إلى أقل من **30** سنة. وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. وبالنسبة للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فيتضح أن أفراد عينة الدراسة كافة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. وقد بلغ متوسط مدة الخدمة في الوظيفة الحالي في الشركات عينة الدراسة **33.33** سنة، وكانت أكبر نسبة للفئة التي تتراوح من **5** - أقل من **10** سنوات، إذ كانت نسبتهم **40%**. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والإستقرار في الشركات عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع. وما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية فهو أيضاً يعكس الخبرة المضافة لأفراد عينة الدراسة الحالية.

ثانياً: تحديد مستوى متغيرات الدراسة

السؤال الأول: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية ؟ للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي لمدى التوافر، وهو:

من **1** - أقل من **2.33** تكون الوفرة منخفضة

من **2.33** - **3.66** تكون الوفرة متوسطة

من **3.67** فأكثر تكون الوفرة مرتفعة

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (2).

يظهر الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص سلوكيات القيادة التحويلية، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.60) وبإنسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الإنحراف المعياري المنخفض البالغ (0.86). وقد شملت سلوكيات القيادة التحويلية الأبعاد الآتية:

(أ) التأثير المثالي:

يظهر الجدول المشار إليه مدى توفر التأثير المثالي، حيث تبين أن توفره فوق المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.63) وبإنحراف معياري بلغ (1.04). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.93) لإثارة المدير روح الحماس لدى العاملين وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.97) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.24) لقيام المدير بتفعيل إمكانات العاملين، وبأعلى تشتت بقيمة (1.10)، وهو ما يبين أن التأثير المثالي كسلوك للقيادة التحويلية متوافر وبدرجة متوسطة في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.

(ب) الإستشارة الفكرية:

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبإنحراف معياري بلغ (0.78). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.86) لقيام المدير بتريخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.14) لتشجيع المديرين العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة، وبأعلى تشتت بقيمة (0.93)، وهو ما يؤشر المستوى المتوسط للإستشارة الفكرية المستخدمة من قبل المديرين في شركات الإتصالات الخلوية الأردنية من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات رؤساء الأقسام والإختصاصيين في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.

(ج) الإعتبارية الفردية:

عكست إجابات العينة مستوى توافر متوسط لسلوك الإعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبتباخراف معيارى بلغ (0.81). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.81) لإهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وبأقل تشتت فى الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابى بقيمة (3.58) لتفهم المديرين لأحاسيس ومشاعر العاملين فى شركات الإتصالات الأردنية الخلوية، وبأعلى تشتت بقيمة (0.93)، وهذا يؤشر المستوى المتوسط للإعتبارية الفردية المستخدمة من قبل المديرين فى شركات الإتصالات الخلوية الأردنية من خلال الإهتمام بحاجات العاملين وبناء الثقة معهم ومعرفة جوانب القوة والضعف فى أدايمهم.

(د) التمكن:

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً متوسطاً بلغ (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابى العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبتباخراف معيارى بلغ (0.81). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.85) لقيام المدير بدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له

وبأقل تشتت فى الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابى بقيمة (3.39) لقيام المدير بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التى يبذلونها، وبأعلى تشتت بقيمة (0.90)، وهو ما عكس المستوى المتوسط للتمكن الذى يمارسه المديرون فى شركات الإتصالات الخلوية الأردنية عن طريق تخويل الصلاحيات لرؤساء الأقسام والإختصاصيين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة فى الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التى يرونها مناسبة.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية

العصر	ت	سلوكيات القيادة التحويلية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التوافر
التأثير المباشرى	1	يتمتع المدير المسؤول عنك فى مكان العمل بقدرة عالية على إقناع العاملين	3.76	1.03	2	مرتفعة
	2	يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على استشراف المستقبل	3.73	1.03	3	مرتفعة
	3	يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.93	0.97	1	مرتفعة

متوسطة	4	1.05	3.48	يقوم المدير المسؤول عنك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الانجاز	4	الإستشارة الفكرية
متوسطة	5	1.10	3.24	يعمل المدير المسؤول عنك على تفعيل إمكانيات العاملين	5	
		1.04	3.63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي		
مرتفعة	2	0.79	3.78	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية	6	
مرتفعة	1	0.70	3.86	يقوم المدير المسؤول عنك بتريسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	7	
متوسطة	4	0.78	3.16	يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	8	
متوسطة	5	0.93	3.14	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	9	
مرتفعة	3	0.74	3.73	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً	10	
		0.78	3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإستشارة الفكرية		

يتبع جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية

العنصر	ت	سلوكيات القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التوفر
الاعتبارية الفردية	11	يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك	3.70	0.81	2	مرتفعة
	12	يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك	3.64	0.78	3	متوسطة
	13	يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك	3.81	0.70	1	مرتفعة
	14	يتعامل المدير المسؤول مع كل فرد بطريقة مناسبة له	3.59	0.80	4	متوسطة
	15	يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر العاملين معك	3.58	0.93	5	متوسطة
			3.66	0.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي	
التفكير	16	يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	3.85	0.70	1	مرتفعة
	17	يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات	3.64	0.77	2	متوسطة

				بالاستناد إلى أسس علمية واضحة	
متوسطة	3	0.88	3.51	يقوم المدير المسؤول بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	18
متوسطة	4	0.78	3.40	يحرص المدير المسؤول على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحيات	19
متوسطة	5	0.90	3.39	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	20
				0.81	3.56
				0.86	3.60
					المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمكين
					المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسلوكيات القيادة التحويلية

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التنظيمي في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية ؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي للمستوى، وهو:

من 1 - أقل من 2.33 يكون المستوى منخفضاً

من 2.33 - 3.66 يكون المستوى متوسطاً

من 3.67 فأكثر يكون المستوى مرتفعاً

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة،

كما هو موضح بالجدول (3).

يظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص الإبداع التنظيمي، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وبإنسجام عال في الإجابات يؤكد الإبداع التنظيمي المنخفض البالغ (0.73). وقد شمل الإبداع التنظيمي الأبعاد الآتية:

(أ) تبني الإبداع:

يظهر الجدول (3) مستوى تبني الإبداع، حيث تبين أن مستواه كان دون المتوسط

الحسابي العام للإبداع التنظيمي يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.90) وبإنحراف

معياري بلغ (0.72). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.98) لقيام الشركات بإعتماد أنماط جديدة في الإدارة متمثلة في المشاركة في إتخاذ القرارات واللامركزية وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.65) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.83) لإعطاء الشركات بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية، وبأعلى تشتت بقيمة (0.85)، وهو ما يعكس المستوى المرتفع لتبني الإبداع في شركات الإتصالات الأردنية الخلية.

جدول (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإبداع التنظيمي

العنصر	ت	الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
تبني الإبداع	21	قامت الشركة بتهيئة خدمات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين	3.93	0.66	2	مرتفعة
	22	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة	3.91	0.72	3	مرتفعة
	23	أجرت الشركة تعديلات على عملية تقديم الخدمة	3.89	0.72	4	مرتفعة
	24	إعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة (المشاركة في إتخاذ القرارات واللامركزية)	3.98	0.65	1	مرتفعة
	25	أعطت الشركة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية	3.83	0.85	6	مرتفعة
	26	أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها	3.88	0.68	5	مرتفعة
	3.90	0.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني الإبداع			
الإبداع	27	أحاول بنفسى إكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها	3.88	0.82	6	مرتفعة
	28	أسعى للعمل مع لجان أو فرق	3.94	0.74	5	مرتفعة

مرتفعة	1	0.67	4.17	عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة	29
مرتفعة	4	0.76	3.98	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومدعة لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الشركة	30
مرتفعة	3	0.73	4.02	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة	31
مرتفعة	2	0.72	4.12	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	32
				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر القدرات الإبداعية	4.02
				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع التنظيمي	3.96
					0.74
					0.73

(ب) توافر القدرات الإبداعية:

حقق هذا المتغير متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي يؤكده المتوسط الحسابي لهذا المتغير البالغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.74). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.17) لروح المجازفة التي تثير الحماس لدى رؤساء الأقسام والإختصاصيين لتقديم آراء جديدة ومدعة وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.67) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.88) لمحاولة رؤساء الأقسام والإختصاصيين لإكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها، وبأعلى تشتت بقيمة (0.82)، وهو ما يبين المستوى المرتفع لتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام والإختصاصيين في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.

ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين) في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية ؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلية، وكما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4)

نتائج اختبار أثر سلوكيات القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلية

البيان	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
أثر سلوكيات القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي	0.617	0.381	47.980	3.93	1.688	0.000
	0.580	0.336	39.480	3.93	1.262	

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4) أثر سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.617) بين سلوكيات القيادة التحويلية وتبني الإبداع و (0.580) بين سلوكيات القيادة التحويلية وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.381) لسلوكيات القيادة التحويلية وتبني الإبداع و (0.336) لسلوكيات القيادة التحويلية وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.381) من تبني الإبداع و (0.336) من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغيير في سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية (1.688)، (1.262) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة تؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (1.688)، (1.262) على التوالي. وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (47.980) لتأثير سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة في تبني الإبداع و (39.480) لتأثير سلوكيات القيادة التحويلية

مجتمعة في توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.93). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. ويستنتج من ذلك وجود تأثير لسوكيات القيادة التحويلية مجتمعة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Marloes, et..al,2008) ودراسة (Garcia-Marloes,et..al,2008) ودراسة (Jung, et..al,2003) في كون القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر وترتبط بإيجاد مناخ يحث على الإبداع.

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (5)

نتائج اختبار أثر التأثير المثالي في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	β معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
التأثير المثالي في تبني الإبداع	0.344	0.118	0.473	33.311	3.93	0.000
التأثير المثالي في توافر القدرات الإبداعية	0.530	0.281	0.637	53.814	3.93	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (5) أثر التأثير المثالي في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.344) بين التأثير المثالي وتبني الإبداع و (0.530) بين التأثير المثالي وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى ($\alpha \leq$

(0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ **(0.118)** للتأثير المثالي وتبني الإبداع و **(0.281)** للتأثير المثالي وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته **(0.118)** من تبني الإبداع و **(0.281)** من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغير في التأثير المثالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية **(0.473)**، **(0.637)** على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في التأثير المثالي يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة **(0.473)**، **(0.637)** على التوالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت **(33.311)** لتأثير التأثير المثالي على تبني الإبداع و **(53.814)** لتأثير التأثير المثالي على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة **(3.93)**. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة **(0.05)**.

جدول (6)

نتائج اختبار أثر الإستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	β معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
الإستثارة الفكرية على تبني الإبداع	0.235	0.055	0.784	8.065	3.93	0.000
الإستثارة الفكرية على توافر القدرات الإبداعية	0.425	0.181	0.884	30.435	3.93	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (6) أثر الإستثارة الفكرية في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على كل من

تبنى الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.235) بين الإستثارة الفكرية وتبنى الإبداع و (0.425) بين الإستثارة الفكرية وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى α (0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.055) للإستثارة الفكرية وتبنى الإبداع و (0.181) للإستثارة الفكرية وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.055) من تبني الإبداع و (0.181) من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغيير في الإستثارة الفكرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية (0.784)، (0.884) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإستثارة الفكرية يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.784)، (0.884) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.065) لتأثير الإستثارة الفكرية في تبني الإبداع و (30.435) لتأثير الإستثارة الفكرية في توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.93). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبارية الفردية في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (7)

نتائج اختبار أثر الإعتبارية الفردية في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	β معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
الإعتبارية الفردية على تبني الإبداع	0.438	0.192	0.173	32.709	3.93	0.000
الإعتبارية الفردية على توافر القدرات الإبداعية	0.476	0.227	0.239	40.526	3.93	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

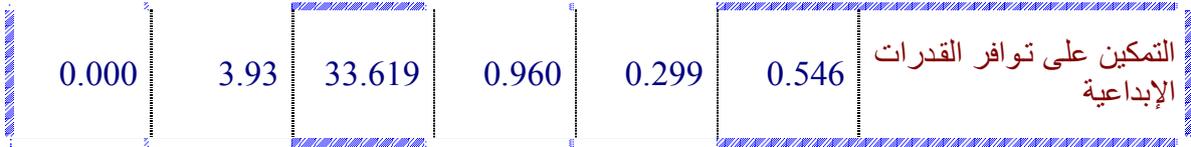
يوضح الجدول (7) أثر الإعتبارية الفردية في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإعتبارية الفردية على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.438) بين الإعتبارية الفردية وتبني الإبداع و (0.476) بين الإعتبارية الفردية وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.192) للإعتبارية الفردية وتبني الإبداع و (0.227) للإعتبارية الفردية وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.192) من تبني الإبداع و (0.227) من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغير في الإعتبارية الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية (0.173)، (0.239) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإعتبارية الفردية يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.173)، (0.239) على التوالي. وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.709) لتأثير الإعتبارية الفردية في تبني الإبداع و (40.526) لتأثير الإعتبارية الفردية على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.93). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (8)

نتائج اختبار أثر التمكين في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	β معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
التمكين على تبني الإبداع	0.557	0.311	0.238	26.884	3.93	0.000



* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (8) أثر التمكين في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.557) بين التمكين وتبني الإبداع و (0.546) بين التمكين وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.311) للتمكين وتبني الإبداع و (0.299) للتمكين وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.311) من تبني الإبداع و (0.299) من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغيير في التمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية (0.238)، (0.960) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التمكين تؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.238)، (0.960) على التوالي. وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (26.884) لتأثير التمكين في تبني الإبداع و (33.619) لتأثير التمكين على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.93). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:
 فقد تبين أن 67% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 سنة إلى أقل من 30 سنة. وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. وفيما يتعلق بمدى الخدمة في الوظيفة الحالية فقد بلغ متوسطها في الشركات عينة الدراسة 33.33 سنة، وكانت أكبر نسبة للفئة التي تتراوح من 5 – أقل من 10 سنوات، إذ كانت نسبتهم 40%. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والإستقرار في الشركات عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع.

وبقدر تعلق الأمر بالإجابة عن السؤال الأول، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية كانت بدرجة متوسطة وهو ما يؤثر مستوى تحلي المديرين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية بالسلوكيات المتضمنة (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات رؤساء الأقسام والإختصاصيين، والإهتمام بحاجات العاملين وبناء الثقة معهم ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم، وتخويل الصلاحيات والتزود بالمعلومات المطلوبة بالوقت المحدد.

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني فقد تبين أن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية قد حصلت على مستوى مرتفع في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. على أن الفحص الدقيق لفرضيات الدراسة أوضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يؤكد أن الإبداع ما هو إلا عبارة عن وسائل يبتكر بها القائد موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانات تعزيزية لتوليد قيمة للمنظمة، وهذا ما يرتبط بالمنظور الإقتصادي الذي يعد الإبداع وظيفة خاصة للرياديين التي من خلالها تتضح الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد العامل.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. قيام الجهات المسؤولة في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية بزيادة وتفعيل إمتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
2. قيام الجهات المسؤولة في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية بزيادة تبني الإبداع لدى العاملين وتفعيل إمتلاكهم للقدرات الإبداعية.
3. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين.

4. الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك قدرات إبداعية كاملة للاستفادة منها.

5. ضرورة إهتمام شركات الإتصالات الأردنية الخلوية بتبني الإبداع لا سيما في طرح خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على خدمات حالية بما يتوافق مع أهداف الشركات بعيدة المدى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. آل خليفه، فاطمة، والربيعان، عصام، (2000)، "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، العدد الاول: 29 – 53.
2. حسن، راوية، (2000)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
3. روشكا، الكسندرو، (1989)، "الإبداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.
4. زناتي، محمد، (1994)، "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية"، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الاول: 135 – 174.
5. صالح، أحمد على، وسعد على العنزي، (2008)، "آراء وأضواء على واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 50: 22 – 52.
6. العامري، أحمد بن سالم، (2002)، "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.
7. العامري، أحمد بن سالم، (2002)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9 (1): 19 – 39.

- 8.** العزاوي، بشرى هاشم، (2000)، "سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.
- 9.** العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل، (2004)، "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- 10.** الغامدي، سعيد بن محمد، (2006)، "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: نموذج مقترح"، مركز الدراسات والبحوث، كلية الملك فهد الامنية، السعودية.
- 11.** الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 12.** هيجان، عبد الرحمن، (1999)، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد (1): 325.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Avolio, B.J., Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. (1991), "Leading in the 1990s: The Four Is of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15: 9–16.
2. Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. (2000), "Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation?", *Academy of Management Journal*, 43: 1118–1129.
3. Colvin, Robber, (1999), "Transformational leadership: a Prescription for Contemporary Organizations", *Leadership Quarterly*, 9 (1): 1.
4. Conger, M, (2002), "Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 19, issue 3:47.
5. Daft, Richard, (2000), "Organizational Theory and Design", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.

6. Garcia-Marloes, Víctor J.; Matias-Reche, Fernando & Hurtado-Torres, Nuria, (2008), "Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance depending on the level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.21, No. 2: 188-212.
7. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
8. Glynn, M.A. (1996), "Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 21: 1081-1111.
9. Marloes, Mark Reuvers; Van Engen, Claartje; J. Vinkenbunrg & Elisabeth Wilson-Evered, (2008), "Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences", *Journal compilation*, Vol.17, No. 3: 227- 244.
10. Jaskyte, Kristina, (2004), "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.15, No.2, Winter: 153-168.
11. Jones, Gareth, (1998), "Organizational Theory", 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.
12. Junga, Dong I.; Chee Chowb; & Anne Wu, (2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14: 525-544.
13. Jung, Dongil; Anne Wu, Chee W. Chow, (2008), "Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation", *The Leadership Quarterly*, 19: 582–594.
14. Kark, Ronit; Shamir, Boas & Chen, Gilad, (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No.2: 246-255.
15. Politis, J., (2002), "Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences for Performance", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.3, No.4: 186-199.

16. Rafferty, Alannah E. & Griffin, Mark A., (2004), “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, *The Leadership Quarterly*, 15: 329–354.
17. Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", Jogn Wiley & Sons.
18. Tichy, Noel & Devanna, Mary, (1990), “The Transformational Leader”, John Wiley & Sons, New York.
19. Trofino, A.J., (2000), “Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations”, *International Nursing Review*, 47: 232-242.