



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الابداع المستدام في المنظمات - دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

م.م بلقيس ناجي عاجل

[beeso@uoitc.edu.iq](mailto:beeso@uoitc.edu.iq)

جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغداد، العراق

### المستخلص

هدف البحث الى التعرف على كيفية التحول من القيادة التقليدية الى القيادة التحويلية في منظمات الاعمال من خلال التعرف على ماهية سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تقديم نموذج حديث للقيادة تركز على ممارسات تنثير الأفراد وتحفزهم وتحول علاقتهم بالقيادة من خلال عملية الاقتناع وعدم التسلط تجاه المرؤوسين، فضلا عن توضيح اهمية الابداع المستدام بالنسبة للمنظمات الحديثة ودوره في تحقيق نجاح المنظمة، وقد تم التطبيق العملي للبحث في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بغداد للتحقق من وجود علاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع المستدام في المنظمة المبحوثة حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (50) من الكادر القيادي المتقدم والمتوسط والادنى ليتم اجراء التحليل الاحصائي وفق برنامج (SPSS v25) عليها، حيث تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية) مع الابداع المستدام في المنظمة المبحوثة، فضلا عن وجود تأثير ايجابي ومعنوي للقيادة التحويلية في الابداع المستدام. واوصى البحث بعدد من التوصيات كان اهمها ضرورة تدريب القادة لغرض تحويلهم الى خصائص القائد التحويلي ومهاراته التي تتسجم مع المتغيرات المستجدة في عالم اليوم ومن اهمها تشجيع المنظمات لتحقيق الابداع المستدام.

### معلومات البحث

#### تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2022/1/12

تاريخ قبول البحث: 2022/2/6

تاريخ رفع البحث على الموقع:

2022/12/31

#### الكلمات المفتاحية

القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية، الابداع المستدام.

#### للمراسلة:

م.م بلقيس ناجي عاجل

[beeso@uoitc.edu.iq](mailto:beeso@uoitc.edu.iq)

doi: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v52i1.544>

### المقدمة

تتعرض منظمات الاعمال الى مزيد من التحديات والضغوطات نتيجة تطور وتعقد المفاهيم الادارية الحديثة واستحداث أساليب إدارية قد تواجه مقاومة من قبل مراكز القوى التقليدية والمتمثلة في القيادات وعلى مختلف المستويات، وكان لزاما على تلك المنظمات ايجاد صيغ جديدة في التعامل بين اعضائها عموماً، وبين القائد والتابعين خصوصاً، فأسلوب التعامل التقليدي للقيادة اصبح الان غير كافٍ للمنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، و تتطلب المنظمات قادة يتمتعون بالجرأة الكافية لاحتضان التغيير وتحفيز موظفيهم على ذلك عن طريق استخدام استراتيجيات مبتكرة أو غير تقليدية لتحقيق الأهداف، ولما كانت القيادة الإجرائية (الروتينية) تأتي بالمدير بفضل منصب يتسّمه او هي تحصيل حاصل لتدرج وظيفي، وقد لا يملك من يصلها صفات ومؤهلات تجعله قادراً على استغلال نشاط العاملين معه لتحقيق اهداف المنظمة، فكان لابد من نمط جديد من القيادة تركز على ممارسات تنثير الأفراد وتحفزهم وتحول علاقتهم بالقيادة من خلال عملية الاقتناع، فكانت القيادة التحويلية التي تعتبر جزءاً من طروحات القيادة الجديدة في عالم اليوم والتي ابتكرها الباحثون الاداريون كروية مستقبلية واسعة للقيادة تسهم في التأثير على متغيرات حديثة يتوقع ان يكون لها اهمية بالغة في منظمات الاعمال ومنها الابداع المستدام حيث يمثل هذا المتغير موضوعاً حديثاً يحاكي معالجة مشاكل اصبحت خطيرة يواجهها المجتمع البشري مثل تلوث البيئة، وتغير المناخ واستهلاك الطاقة وغيرها، لذا فان ما سيتم بحثه في هذا البحث علاقة الارتباط والتأثير بين سلوكيات القيادة التحويلية والابداع المستدام في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكلياتها الثلاث (المعلوماتية الطبية الحيوية، والهندسة، ومعلوماتية الاعمال) في بغداد.

**مشكلة البحث**

من خلال ما سيتم التطرق اليه في هذا البحث ستم الاجابة على الإشكالية التالية: "هل استطاعت قيادات جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من استثمار قياداتها التحويلية في تحسين الابداع المستدام؟"، وتتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية:

1. كيف تساهم سلوكيات القيادة التحويلية في التأثير على عملية الابداع المستدام في المنظمة المبحوثة؟
2. هل هناك إمكانية التحول من القيادة التقليدية الى القيادة التحويلية في المنظمة المبحوثة؟
3. هل تهتم المنظمة المبحوثة بالإبداع المستدام؟

**اهداف البحث**

1. التعرف على كيفية التحول من القيادة التقليدية الى القيادة التحويلية .
2. تسليط الضوء على سلوكيات القيادة التحويلية .
3. توضيح اهمية الابداع المستدام بالنسبة للمنظمات الحديثة.
4. التعرف على العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع المستدام في المنظمة المبحوثة.

**أهمية البحث**

تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته التي صاحبت تطور المفاهيم الادارية وتطوير اساليبها وممارساتها والذي يتطلب وجود قيادات تحويلية واعية على راس المنظمات تتفهم ظروف التابعين و تحثهم و تشجعهم على ممارسات الابداع المستدام الذي يستهدف استدامة الموارد، كما يلاحظ شحة البحوث العربية التي تطرقت الى الابداع المستدام، مما يضيف للبحث أهمية خاصة كونه سيضيف شيئاً جديداً برغم تواضعه الى مكتبة ادارة الاعمال.

**فرضيات البحث**

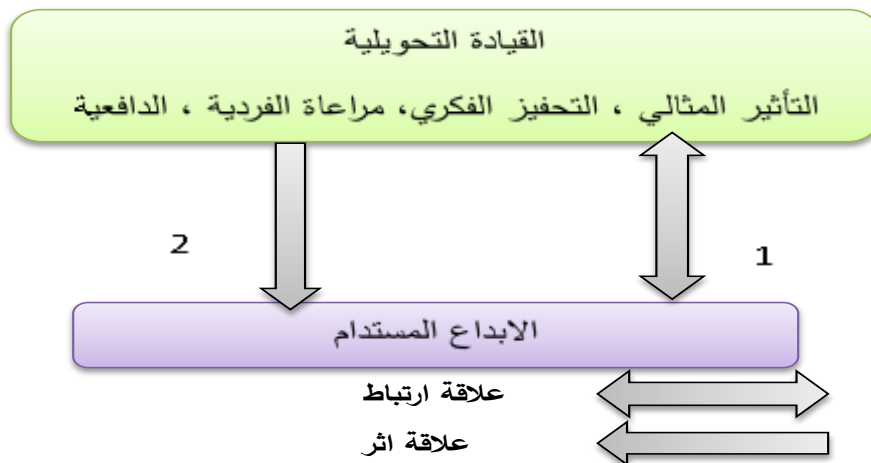
1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية) مع الابداع المستدام.
2. الفرضية الثانية: تؤثر القيادة التحويلية ايجابياً ومعنوياً في الابداع المستدام.

**حدود البحث**

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكلياتها الثلاث (المعلوماتية الطبية الحيوية، والهندسة، ومعلوماتية الاعمال) والبالغ عددهم (373) عنصراً حيث تم توزيع استمارة استبانة على (50) فرداً من الكادر القيادي المتقدم والمتوسط والادنى في الجامعة واعتبرت عينة البحث وهي من نوع العينة العمدية وتم اجراء الدراسة الميدانية بين (2021/12/5) وحتى (2021/12/15) ليتم التعامل مع البيانات المتحصلة من خلال اجراء التحليل الاحصائي وفق برنامج (SPSS v25) عليها.

**منهجية البحث**

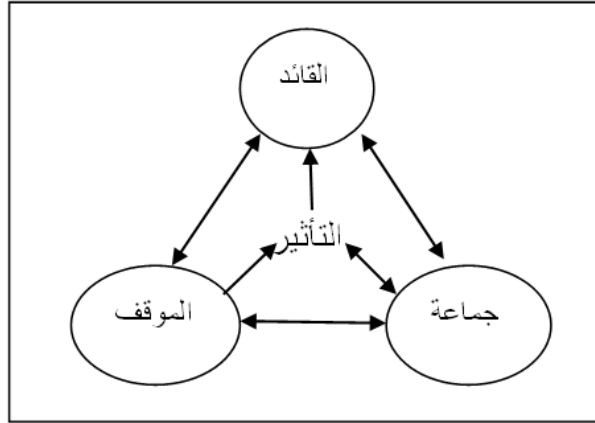
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الكتب و المؤلفات و الدوريات للقيام بالجانب النظري من البحث ومن ثم الوصول الى علاقة سلوكيات القيادة التحويلية للمنظمة في تحقيق الابداع المستدام عبر تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة البحث وتحليل نتائجها احصائياً لإنجاز الجانب العملي من البحث.

**الشكل الفرضي للبحث:**

شكل (1): مخطط البحث من اعداد الباحثة

## المبحث الأول: القيادة التحويلية

ينظر علماء السلوك الى القيادة بانها قدرة التأثير في الافراد لتحقيق ما مطلوب منهم من خلال عملية الافناع، وهي ايضاً محصلة للتفاعل بين سمات القائد والتابعين وخصائص المهمة (El-Serafy,2006:130)، ووفقاً لذلك فقد افرزت الادارة الحديثة نمط "القيادة التحويلية" الذي يتميز بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة تحديات وتطورات العصر الحديث عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية القدرات الإبداعية لديهم من خلال فتح المجالات لديهم وتشجيعهم على مواجهة مشكلات وصعوبات قد تواجه منظماتهم (Khalaf, 2010 : 22) . فالقيادة وفق هذا المنظور تعني قدرة التأثير لشخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون بقبائده طواعيةً، ودون الزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق اهدافهم، وباعتباره معبراً عن طموحاتهم وآمالهم، وبالتالي يتيح القدرة له على قيادة افراد المجموعة وفق ما يراه مناسباً (Al-Sudani,2014: 40)، لذلك ساد التوجه الحديث لمفهوم القيادة ضمن اطار فكري يؤكد على انها عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس المقدار و الأهمية بين كل من القادة والمرؤوسين (Najm, 2014 :28). وقد استخدم (Hollander&julian 1969) مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح عملية التفاعل لأبعاد القيادة من خلال الشكل الاتي:



شكل (2): مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح عملية التفاعل لأبعاد القيادة

المصدر: الشماع، خليل حسن، وحمود خضير كاظم، (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ص 230.

يوضح الشكل ان القيادة تجسد التفاعل المشترك بين القائد والجماعة التابعين والموقف فالقائد يؤثر في الجماعة وهي بدورها تستجيب لتأثير القائد والكل يتفاعلون مع البيئة فيتحقق الهدف لموقف معين من خلال ذلك التفاعل. وكان ظهور مصطلح "القيادة التحويلية" كمدخل في الاعمال قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز تحت عنوان (القيادة) عام (1978)، حاول بيرنز أن يربط بين القيادة والتبعية، واستناداً الى سلم الحاجات لـ (ماسلو- بيرنز) فإن القيادة التحويلية اعلى مستويات التبادل بين الاخلاق والمكافآت بين القائد والمرؤوسين، ووصف القادة بانهم أفراد يتحكمون في دوافع مرؤوسهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف الطرفين (Al-Obaidi, 2013:44). كما وصفت القيادة التحويلية بانها مزيج من الجاذبية والذكاء والإلهام، فالقائد التحويلي يمارس تأثيراً أكبر على الافراد من القائد التقليدي، ويتسم أيضاً بقدرته المرتفعة على احداث التغيير، والتعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة لتحقيق مستويات غير عادية من الانجاز (Waer, 2015:40) . فالقيادة التحويلية نوع من القيادة التي تحول الأتباع، مما يدفعهم إلى التفكير في مصالح المنظمة بدلاً من مصالحهم الخاصة، مما يعزز معنوياتهم، ويشجعهم على دراسة كيفية توافق قيمهم مع قيم المنظمة، ومناشدة إحساسهم المثالي بما يمكن أن تكون عليه المنظمة، وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم من أجل الصالح العام (Cho & et all,2019 : 4) .

لذلك فقد عرفت القيادة التحويلية بانها سلوك قيادي يؤثر في التابعين لتجاوز مصالحهم الذاتية الفردية من أجل الصالح الجماعي لمنظماتهم و"مساعدة التابعين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الفردية (Parka & Pierceb 2020 :2) ، فهي القيادة التي تسهم في النظر للرؤية المتصلة بالأفراد وادوارهم، ومهامهم، كما تعمل على تجديد التزامهم، و تسعى الى هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة مما يسهم في تحقيق غاياتهم (Kanaan, 2014:17) . كما انها القيادة التي تهتم بحاجات المرؤوسين وتعمل على اشباعها، وتصنع رؤية واضحة للمستقبل، وتعمل على تحفيز التابعين، وتهيئة وسائل بلوغ تلك الرؤية (Al-Dulaimi,2014:45). و بانها القيادة التي تؤثر تأثيراً شاملاً في سلوك التابعين من اجل نجاح المنظمة، لذلك فقد أصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة واستخدم غالباً للتمييز بين الإدارة والقيادة (Zaher & Hammad, 2011: 391) . لذلك ترى الباحثة ان القيادة التحويلية قيادة استباقية تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تنفيذ أفكار جديدة، ويحقق التابعون من خلالها الأهداف من خلال المثل العليا والقيم الأخلاقية ويتم تحفيزهم من خلال تشجيعهم على وضع اهتمامات المجموعة أولاً.

### أهمية القيادة التحويلية في منظمات الاعمال

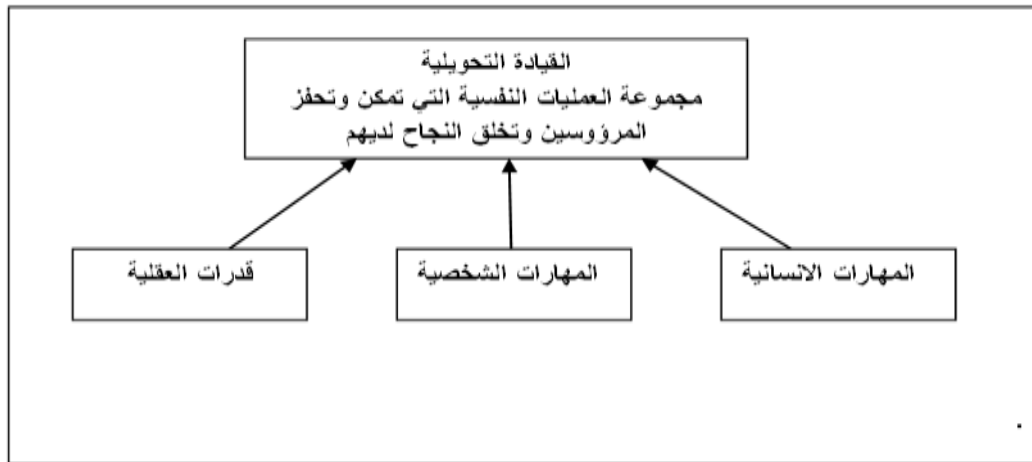
تعد القيادة التحويلية حالياً من أكثر النظريات القيادية حداثة لتحويل منظمات الاعمال نتيجة التغيير المتسارع الحاصل في عالم الاعمال، اذ انها تحدث تغييرات جوهرية عن طريق إقناع المرؤوسين فيما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، وتعميق إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزمي، والاهتمام الفردي، وتشجيع الإبداع (Khalaf, 2010: 22). فمنظمات اليوم بحاجة الى قادة وليس الى مديرين تقليديين، ونتيجة لذلك فقد برزت أهمية ودور القائد التحويلي في عملية التغيير الحاصلة في المنظمات والتي تهدف الى نجاح وتحقيق اهداف المنظمات، اذ ان هذا القائد يتميز عن غيره من القادة بخصائص وقدرات، فله القدرة على التأثير على التابعين وتحفيزهم من خلال اعطاء الاهتمام بحاجات العاملين والعمل على تلبيةها، كذلك دفع ادائهم الى اعلى مما هو متوقع من خلال ممارسة الاساليب الاخلاقية عليهم من اجل تحقيق الاهداف (AI-Dulaimi, 2014: 45).

وفضلاً عما تقدم فقد ذكر الباحثون ان اهمية القيادة التحويلية في المنظمات لكونها تولد رؤية متجددة تجاه المستقبل، و تمتد هذه الرؤية لجميع انحاء المنظمة، واحداث قبول جماعي لكل ما هو حديث من قبل العملاء الداخليين والخارجيين في المنظمة، واحداث التغيير فيها على صعيد المستلزمات التقنية و المالية والتسويقية والادارية. فالقائد التحويلي يقدر طاقة المرؤوسين ويزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات المطلوبة منهم (Najm, 2014: 33). كما يظهر دور وأهمية القائد التحويلي من خلال رفع الاداء التنظيمي، ويعمل على زيادة الحصص السوقية للمنظمة وتحقيق رضا العملاء، وبناء ثقة العاملين بالمنظمة وادارتها، وتعزيز رضا التابعين بالقائد والوظيفة معاً، كما انه يقلل من إجهاد العاملين ويرفع الروح المعنوية لهم ويقوي انتمائهم للمنظمة (Al-Obaidi, 2013: 57).

### خصائص القائد التحويلي

بعد التعرف على مفهوم القيادة التحويلية واهميتها يتضح ان القادة التحويليين يمتلكون خصائص وصفات غير اعتيادية يمكن ايجازها بحسب بعض المفكرين بالآتي:

1. القائد التحويلي الشخص القادر على توليد الرؤية والرسالة للمنظمة وإيصال تلك الرؤية من خلال استثارة ودفع التابعين لاعتناقها (AI-Raqb, 2010: 20).
  2. القائد التحويلي له القدرة على التركيز على الاتصال الفعال والاحساس بالآخرين والتحمل والمقدرة لتأدية دور القائد الاستراتيجي (Yi La & et. al., 2020: 1).
  3. القادة التحويليون قادرين على صنع الثقة والاحترام، ذلك ان اسلوبهم في التعامل يحفز ويثير ذهنية التابعين (Najm, 2014: 38).
  4. للقائد التحويلي سلوكيات ابداعية، وهو يسعى دوماً للتغيير وتشجيع الإبداع، كما يمتاز بالكاريزما، والرؤية المستقبلية، وتوجه فكري عال لتوليد الافكار الخلاقة لدى المرؤوسين، كما انه يشجع التفكير ويعزز التعاون بين أعضاء المجموعة، و يحفز الافراد لتقديم الأفضل، اذ أن مرؤوسيه يحققون أداءً عالياً يفوق التوقعات فهم يتجاوزون مصالحهم الخاصة لتحقيق الهدف العام والرؤية المستقبلية (Waer, 2015: 42).
  5. القائد التحويلي هو المحفز الملهم لأتباعه لتحقيق نتائج استثنائية. كما ويلفت الانتباه إلى الاهتمام بالمرؤوسين واحتياجاتهم التنموية، وهم قادرين على إثارة اهتمامهم وإلهامهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المجموعة (Odumeru, 2013: 335).
- ويخلص الشكل (3) خصائص القائد التحويلي في الشكل التالي:



### الشكل (3): الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية

المصدر: حسين عبد الجبار نجم، دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات الرشيدة، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة العراقية، دبلوم عالي المعادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية- جامعة بغداد، 2014، ص40.

## سلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية

يمكن لجميع مستويات القادة في المنظمة إظهار خصائص القيادة التحويلية، حيث يشكل سلوك القادة التحويلين سلوك أفراد المنظمة من خلال أربعة سلوكيات (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، ومراعاة الفردية، والدافعية الألهامية) يمكن للقادة من خلالها تغيير سلوكيات الأعضاء، وتشجيعهم على تجاوز التوقعات (Yi La & et.all, 2020 :1). وقد اعتبرت تلك السلوكيات أبعاداً للقيادة التحويلية (Parka & Pierceb 2020 :2) ويتم تفصيلها كما يأتي:

### 1. التأثير المثالي

يؤثر القادة على سلوك الأعضاء، إذ يُنظر إليهم على أنهم نموذج مثالي للمنظمة يمتلكون السلطة لتقييم أداء الأفراد واتخاذ القرارات المتعلقة بترقيتهم (Yi La & et.all, 2020 :1)، إذ يتصرف القائد بطرائق مثيرة للإعجاب، يعرض تقييمه ويتخذ المواقف ولديه مجموعة قيم واضحة ويتخذ التابعون قدوة لهم (Odumeru, 2013 :336). فالتأثير المثالي للقائد هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين للنظر إلى قاندهم كنماذج للدور القائمين عليه، كما أن جوهر التأثير المثالي يتمثل في خلق قيم تلهم المرؤوسين وتوفر معاني العمل لديهم (Al-Raqb, 2010: 16)، وهذا البعد يتطلب مشاركة القائد في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية، فضلاً عن القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (Kanaan, 2014:19).

### 2. التحفيز الفكري

هو درجة تحدي القائد لتصرفات أتباعه من أجل المجازفة والتفكير بشكل إبداعي، إذ يتم تشجيع التابعين على الإبداع والابتكار والتحدي وكسر معتقداتهم وقيمهم السابقة (Parka & Pierceb 2020 :2). فهو سلوك القادة التحويلين، يسلكه لتحفيز التابعين من أجل التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم، ويتجنبون توجيه أي انتقادات علنية لهم بسبب أخطاء قد يرتكبونها أو لكونهم يحملون أفكاراً تخالف أفكارهم (Waer, 2015:43).

### 3. مراعاة الفردية

مجموعة السلوكيات التي يتبعها القائد ومن خلالها يهتم شخصياً بكل مرؤوس من خلال تعرفه على مستوى حاجاتهم ورغباتهم الخاصة، ومراعاة الفروق الفردية لديهم عند إشباع هذه الحاجات (Al-Raqb, 2010: 18). فالقادة التحويليون يفكرون في أتباعهم كأفراد ذوي احتياجات خاصة، يقفون إلى جانبهم لتقديم المساعدة والخبرة والمشورة والحفاظ على أذانهم مفتوحة لما قد يقولونه (Cho & et all, 2019 : 4)، وهم كذلك يولون اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين بصورة مستقلة، ويساعدوهم في إيجاد الحلول لمشكلاتهم، فضلاً عن إنجازاتهم عن طريق تبني استراتيجيات الإطراء والتقدير (Al-Dulaimi, 2014 :50).

### 4. الدافعية الألهامية

الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤية تلتزم من الأتباع وتلهمهم بالتفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية، وتعطي معنى للمهام الحالية (Odumeru, 2013 :336). فهي بذلك تعني الهام المرؤوسين من خلال توفير معنى التحدي في أعمالهم، وإظهار الحماس ومشاركة توقعاتهم والالتزام بذلك، إذ يستطيع القائد الملهم شحذ الهمم لدى العاملين من أجل المزيد من الجهود الإضافية (Ali & Al-Yasiri, 2009:116). فالقائد يكون قدوة للتابعين ويشاركهم تحمل أعباء العمل ويثير الدافعية والحماس لديهم (Najm, 2014 :42).

## المبحث الثاني: الإبداع المستدام

ساد مفهوم الإبداع في النماذج الاقتصادية مدفوعاً بضرورة قيام المنظمات بجني الأرباح ونموها مع اهتمام قليل بالتكاليف الاجتماعية أو البيئية "برغم التغيير الذي بدأ" (Seebode, 2011:29). ومع تطور المستهلكين وأسواق مشبعة بالسلع، أرتفع تسويق المنظمات وأصبح اهتمام المستهلكين يتجه نحو الجوانب العاطفية والجمالية، وأصبحت قدرة الشركات تتوضح في تجسيد الرموز الجمالية والثقافية للاستدلال على رغبات المستهلكين، كما إن تنوع الأشخاص وتعقيد أنماط حياتهم، إلى جانب ظهور تكنولوجيات جديدة، يدفعان المجتمعات المتقدمة نحو عصر جديد يتمثل بأهمية أقل بالنسبة لاستهلاك السلع المادية للوصول إلى الخدمات والقيم والمعاني، وإدراكاً منها أن الطريق نحو مجتمع أكثر استدامة يتطلب تغيير أنظمة الإنتاج والاستهلاك التقليدية والبحث عن حلول جديدة ضمن إدارة المعرفة (Rocchi, 2005:10). وأصبح جوهر التفكير السائد في الاستدامة يتمحور بثلاثة أبعاد هي؛ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويمثل مفهوم متعدد التخصصات، (Fadhilah & Ramayah, 2012:248)، وان مسألة إمكانية تطبيق الإبداع المستدام بصورة واسعة ومضمونة سياسياً أصبح ضرورياً لقياس مدى قابلية ممارسات الأعمال ومساهمتها في التنمية المستدامة (Hansen & et all, 2009 : 1). وبدأ يُنظر للاستدامة في المنظمات بشكل متزايد بأن تصبح محركات قوية للإبداع، وتلعب دوراً حاسماً في تقديم حلول تمكن الناس من العيش بشكل أفضل مع استهلاك موارد بيئية أقل، من خلال تقديم حلول بديلة ذات قيمة بيئية وجاذبة اجتماعياً واقتصادياً تتجح في اعتراف المستهلكين بمجموعات جديدة من المنتجات والخدمات (أكثر استدامة) (Rocchi, 2005:9).

ولطالما فسر الإبداع في إدارة الأعمال الحديثة بأنه أي شيء جديد يمكن أن يؤدي إلى إنشاء أدوات وعمليات دون التحقيق المركز فيما إذا كانت الأداة أو العملية الجديدة لها فوائد تتجاوز نتائجها الاقتصادي المباشر أم لا، ولكن إذا كان الإبداع مرتبطاً بالتنمية المستدامة فإن الصورة ستكون مختلفة تماماً، كون تلك التنمية تُعد مستمرة وطويلة الأجل للمجتمع ويصاحبها إدراك للقيم الإنسانية، ومع هذا السيناريو فإن الإبداع يُعد ناتجاً يعزز الصالح العام مع دعم نجاح المنظمة في نفس الوقت مع مستقبل أفضل

(Hautamäki,2010:16). ويمكن القول ان الابداع هو عملية التفاعل بين الكفاءات والعمليات والبيئة التي تمكن الفرد او المجموعات من الوصول الى المنتجات المفيدة التي تتناسب مع احتياجات المجتمع ( سمرقندي ، 2017 : 228). لذلك فان دمج مفهوم الاستدامة في الابداع يوجه الابداع بشكل أساسي ليشمل الاهتمامات البيئية ، لتشمل فائدته كل من النتائج الاقتصادية والبيئية (Fadhilah& Ramayah,2012:248). لذلك اعتبر الابداع المستدام تفكيراً أكثر تكاملاً يتطلب إعادة تشكيل العديد من جوانب العمل مثل القدرات وعلاقات أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة والقيادة والثقافة (Evans & et al,2017:599). وعرف الابداع المستدام بأنه الابداع الذي يحسن أداء الاستدامة"، اذ يتضمن هذا الأداء المعايير البيئية والاقتصادية والاجتماعية ( Boons & et al,2013:2). وانه ابداع يستوحي روح الاهتمام بالموارد الناضبة والصحة البشرية حالياً ومستقبلاً، ويجري من خلال نشاطات فردية ، أنظمة إدارة، ونظم مصممة، فضلاً عن العملاء، وتؤثر به عوامل مساعدة (حكومة، انفاق، تقنية، ثقافة) (Hassan ,2019:127).

### الاهتمام بالإبداع المستدام

ان الاهتمام بالإبداع المستدام يأتي من التحديات التي تواجه العالم اليوم فهو مدفوع بتحديات العولمة ومنها : زيادة استهلاك الطاقة وتغير المناخ والاعتماد على الوقود الأحفوري والتلوث ونقص المياه، ويمكن أن تكون الدوافع لمواجهة التحديات الاقتصادية الكبرى حيث يمكن للمنظمات تحقيق مزايا تنافسية محتملة من خلال الاستجابة للأبحاث حول "الابداع الأخضر" الذي يرتبط بالإبداع المستدام بشكل مباشر (Lubberink & ett all, 2017:192). اذ تعمل الديناميات الجديدة لخلق التقنيات المرنة والقابلة للتطوير والطرق البديلة للاستهلاك والتي تضع مزيداً من القواعد الأساسية للتطوير المستقبلي للرأس المال البشري، حيث تمكن هذه الديناميات من تعزيز التنوع، وبالتالي تهميش الآثار السلبية المحتملة للعولمة (Rocchi,2005:10). لذلك فان الاهتمام بتحفيز المبدعين ضروري عن طريق حصولهم على حقوق الملكية الفكرية على ابتكاراتهم، والتي يتم ترخيصها / بيعها بعد ذلك للمنظمات التي لديها رأس المال والقدرة على تطوير وتقديم التقنيات والعمليات في السوق، ثم تقديم مزايا قانونية ومالية للمبتكرين مع سياسة حوافز لتعزيز المجموعات المحلية أو الإقليمية للشركات المبتكرة، من خلال تحفيز تبادل المعرفة وتطوير الشبكات والبنية التحتية المادية والاجتماعية ( Foxon & et all, 2004 : 8).

### معوقات الابداع المستدام

ذكر الباحثون معوقات عديدة للإبداع المستدام نذكر من بينها ما يلي:

1. تم الاعتراف بالاستدامة كمسألة معقدة ليس فقط للمجتمعات، ولكن للخبراء وللنظم أيضاً، و ينشأ هذا التعقيد من فكرة أن نظام الاستدامة يضم المنظمات والمجتمع والبيئة كعملاء لهذا النظام، وبذلك تتحقق الاستدامة في النظام بأكمله من خلال الابداع، بدلاً من التغيير في جزء واحد من اجزاء النظام، بمعنى اخر تتطلب الاستدامة التنظيمية من المنظمات أن تنظر إلى ما وراء الحدود التنظيمية المباشرة، لفهم العمل ضمن نظام أوسع (Bonich& et all , 2014 : 46).
2. بالنظر لحدائق موضوع الاستدامة واثرها في الابداع فقد اختلفت الرؤى حول العلاقة بين مكوناتها بين الباحثين فهناك من نظر إلى الاستدامة على أنها حل وسط بين المجالات الثلاثة (المجتمع، البيئة و الاقتصاد )، أو (الناس، الارض، الربح)، ولقد أثبت هذا التمثيل فائدته ولكنه يحتوي على بعض العيوب، اذ انه يفترض أن تلك المجالات منفصلة، وحتى مستقلة، وتتجاهل الروابط الأساسية بينهما (Seebode, 2011:10).
3. إن المشكلات الاجتماعية الكبرى هي مدخلات بشكل خاص على الابداعات المستدامة التي تشكل النظام، والتي تعد ضرورية للاستجابة للتحديات الكبرى التي لا يمكن للشركات الفردية حلها بمفردها، مع عدم اليقين بأن الابداعات يمكن أن يكون لها آثار سلبية ( Lubberink & et. al., 2017:193).
4. تتحمل المنظمة الأعباء الناتجة عن الابداع المستدام وحدها، ولا تقوم بتحويل الأعباء الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بها إلى عملائها، اذ يتم إعداد علاقات العملاء مع الاعتراف الكامل بمسؤولية تحديات الاستدامة الخاصة بالأسواق المتقدمة بشكل كامل ( Boons & Freund,2013 : 13).

كما ان هناك عدداً من الحواجز التي تحول دون تشجيع نهج السياسات المشتركة نحو الابداع المستدام. تتضمن أمثلة هذه الحواجز ما يلي ( Foxon & et all, 2004 : 8):

- ضغط الوقت المضمن في عملية وضع السياسات مما يجعل التشاور مع الحكومة أكثر صعوبة ؛
- وجود ثقافة في وضع السياسات تتجنب المخاطر، وبالتالي غالباً ما يكون الزعماء السياسيون مترددين في اتخاذ مبادرات سياسية حيث قد تنشأ عواقب غير مقصودة ، كما يمكن وضع السياسات الحزبية في التفكير على المدى القصير وتفضيل الوضع الراهن.
- الحاجة إلى تنفيذ الإجراءات الداخلية التي تستغرق وقتاً طويلاً وقد تؤدي بشكل فعال إلى الابداع في عمليات وضع السياسات. وتشمل الأمثلة تقييم الأثر التنظيمي، والمبادئ التوجيهية للتشاور مع أصحاب المصلحة، ومعايير "القيمة مقابل المال" وتحليل فوائد التكلفة.

### سلوك الابداع المستدام في الجامعات

تؤدي الجامعات والمؤسسات التعليمية بالإضافة الى دورها في التعليم والبحث دوراً حاسماً في سياق التنمية المستدامة لأنها تعمل على توعية صناعات القرار في المستقبل ، كما تقدم الكفاءات الأساسية في مستقبل مستدام وايضاً تساعد على توليد ونقل المعرفة

الجديدة التي تعزز الإبداع في المجتمع عن طريق دعم رواد الأعمال أصحاب المشروعات الجديدة وتهيئتهم لحل المشكلات التي تواجههم بطرق إبداعية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع (سمرقندي ، 2017 : 231).

ومن أجل تبني العاملين المستهدفين للإبداع المستدام، يحتاج تصميم لتغيير السلوك يسهل حدوث تحول في السلوك اليومي لهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدد من الآليات، مثل الدافع والتعليم والتعليمات الطبية، وهناك مبادرات متزايدة في هذا المجال من حيث البحوث وشبكات الانترنت والمنشورات، والتي تسعى من خلال التصميم إلى تعزيز سلوك الإبداع المستدام (Niedderer & et. al., 2016:69).

ويهتم التصميم من أجل تغيير السلوك البشري بمنظورين من أجل الإبداع المستدام وهما:

- **المنظور الأول منظور أفقي:** ويسمى تقسيم الفجوة يقترح تقسيم النهج إلى تلك التي تعالج بشكل أساسي إدراك الفرد، وتلك التي تتناول خارج إطار سياق الفرد. وهذه النهج تأخذ في الاعتبار كل من السياق والإدراك، و تسعى إلى إحداث التغيير في الفرد، أي تغيير سلوك الفرد ( الإدراك / الموقف).
  - **المنظور الثاني منظور عمودي:** ويتميز بالمستوى المفاهيمي الذي يعمل به هذا النهج. وفيه ثلاثة مستويات عامة: المعرفة على المستوى النظري (كما في المفاهيم والنظريات)، ومعرفة المستوى المتوسط (كما في أساليب التصميم، والإرشادات، والأدوات)، والمعرفة العملية (كما في المصنوعات اليدوية، الخبرات المباشرة)، ويستخدم "منظور المعرفة" لتمييز المستويات المختلفة للنهج فيما يتعلق بمستوى المعرفة والتطبيق ويتم التركيز على الاستدامة البيئية والسلامة والصحة والرفاه والتصميم الاجتماعي (Daae & Boks, 2014).
- وبالنسبة للمنظمات فإن هناك رأيين في سلوك الإبداع؛ الأول وفق منظور كفاءة الاختيار، والذي ينص على أن منظمات المجموعة الواحدة تتصرف بحرية واستقلال في اختيار تبني سلوك الإبداع المستدام ولديها درجة عالية من اليقين فيما يتعلق بتقييماتها لكيفية تسهيل التبني لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما هناك توجه مضاد بأن المنظمات سواء خارج المجموعة أو داخلها قد تمارس ضغوطاً على المنظمات داخل تلك المجموعة، إذ إن المنظمات لديها أهداف غير مؤكدة وتقييمات غير مؤكدة لكيفية تأثير اعتماد السلوك الإبداعي على تلك الأهداف، بل أن التقليد قد ينشر الإبداعات حيث تختار المنظمات التي تواجه حالة من عدم اليقين تقليد خيارات المنظمات الأخرى (Gauthier & Wooldridge , 2012:99).

### انواع الإبداع المستدام

من خلال الاطلاع على آراء الباحثين تبين تعدد انواع الإبداع المستدام، ولأغراض البحث نورد الانواع التالية:

- أ. **إبداع المعرفة:** هو التعبير عن قدرة توليد الأفكار، أو طرق ووسائل غاية في التفرد، وتحمل قيمة مضافة، نتيجة استعدادات فكرية لتجميع المعلومات، وتوليفها شعورياً أو لا شعورياً، وإيجاد علاقات وارتباطات جديدة بين المتغيرات (Makki, 2013: 5). فهو معرفة الحقائق التي تتضمن المعرفة العلمية ويركز على من يحصل على المعارف، فأهمية المعرفة هي العنصر الأساسي للأنشطة الإبداعية المستدامة (Laužikas & Dailydaitė, 2013: 90).
- ب. **إبداع العملية:** هي العمليات التي تشمل صنع القرار، والتصميم، والتنفيذ و تنطوي على الإبداع المستدام (Hassan 2019:137). وتتضمن عمليات التدريب على سلامة البيئة واستخدام نظام المكافآت والتقييم، مما يؤثر على السلوك وزيادة الوعي البيئي ويحفز الموظفين على إيجاد حل لبعض القضايا البيئية، وبالتالي تطوير منتجات أقل تلويثاً (Fadhilah & Ramayah, 2012:249).
- ج. **إبداع الريادة:** يميل العديد من علماء ريادة الأعمال اليوم إلى الاتفاق على أن السمة المميزة للإبداع من خلال تبني الريادية لاكتشاف الفرص واستثمارها (Balkienė, 2013: 55). وفي نفس الوقت يمثل الإبداع استبدال المنتجات القديمة بالجديدة، فهو بُعد يحدد العملية التي تنتج بها السلع أو تقديم الخدمات، وهو يقود ريادة الأعمال في جميع مستوياتها، لتحقيق الأرباح من خلال ابتكار منتجات في وقت مبكر، فالعمل الإبداعي موجه إلى اللذين يبحثون عن مصادر الإبداع الذي يمثل دالة عن الأسلوب الإدراكي، وقدرة التفكير المتشعب، والطلاقة الفكرية فضلاً عن العوامل والمعارف الشخصية، والدوافع والتأثيرات الاجتماعية والبيئية (Aziz & et. al., 2018). وبذلك ينشأ الإبداع المستدام ويهدف لإنتاج منتجات جيدة النوعية ولكنها غير مكلفة من موارد رخيصة، والاستعانة بمواد معاد تدويرها، وأشكال جديدة من التمويل (Hautamäki, 2010: 28).
- د. **إبداع المنتج:** من خلال مشاريع إبداع المنتج نشير إلى أفكار المنتجات المحتملة ومفاهيم الإبداع التي لم يتم طرحها بعد في السوق (3 : Hansen & et all, 2009). ويمكن القول إن مشكلات مثل التخلص من المواد واستردادها أدت إلى التحول من شراء المنتجات إلى شراء مجموعة من الخدمات. أحد الاقتراحات التي قدمتها فرقة العمل المعنية بالمشتريات المستدامة لتحقيق أهداف الاستدامة كان بالتحديد الانتقال من شراء المنتجات إلى شراء الخدمات (Yeow & et. al., 2011: 6).

### المبحث الثالث (الجانب التطبيقي):

نعرض في هذا المبحث تحليل نتائج إجابات عينة البحث من خلال استمارة الاستبانة للتعرف على علاقة متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل بالمتغير التابع الإبداع المستدام في المنظمة المبحوثة باستخدام الأساليب الإحصائية ومن أجل إثبات فرضيتي البحث، وتحقيق أهدافه. وقد تمثلت تلك الأساليب بالآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
2. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة لمتغيرات البحث.

3. الانحراف المعياري: لقياس معامل التشتت عن الوسط الحسابي.
4. معامل الارتباط (سبيرمان) لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير المعتمد.
5. الانحدار البسيط : لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.
6. معامل التحديد (R2): لتوضيح مقدار التغيرات في المتغير المعتمد، التي يستطيع تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.
7. اختبار (F): لاختبار مدى معنوية نموذج الانحدار بكامله.
8. اختبار (T): لاختبار مدى معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

### وصف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قياداتها العليا والوسطى والدنيا بلغت (50) قيادياً موزعين على اقسام الجامعة من هم بدرجة (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مدير شعبة) حصراً لكونهم اكثر قدرة على وصف واقع ابعاد الموضوع وقدرة على تحقيق اهداف البحث، ويصف الجدول (1) خصائص عينة البحث بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات، حيث يلاحظ ان نسبة الذكور قد شكلت 80% واغلبهم في الفئة العمرية (51-60) سنة، وانهم يحملون مؤهلات عالية وكانت نسبة 50% منهم بخدمة (21-30).

جدول (1): الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين حسب فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية

ت	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
1	النوع	ذكر	40	80%
		أنثى	10	20%
		30 سنة فأقل	5	10%
2	العمر	31 - 40	15	30%
		41 - 50	10	20%
		51 - 60	18	36%
		أكثر من 60 سنة	2	4%
3	المؤهل العلمي	دبلوم	0	0%
		بكالوريوس	5	10%
		دبلوم عالي	4	8%
		ماجستير	16	34%
		دكتوراه	25	50%
4	عدد سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	4	8%
		11 - 20 سنة	16	32%
		21 - 30 سنة	25	50%
		أكثر من 30 سنة	5	10%

### وصف وتشخيص متغيرات البحث

من خلال إجابات العينة المبحوثة يتم وصف وتحليل فقرات الاستبانة لمتغيرات البحث على ضوء الانحراف المعياري والوسط الحسابي، وكما موضح تفصيلها بالاتي :

أ. وصف وتحليل استجابات المبحوثين للمتغير المستقل القيادة التحولية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري: عبرت إجابات العينة لمتغير القيادة التحولية وسطاً حسابياً عاماً إذ بلغ (4.63)، وهو أعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3)، وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد انخفاض الانحراف المعياري (0.54). أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال اثنتي عشرة فقرة مثلت سلوكيات القيادة التحولية الاربعة و كانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة الرابعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.58)، وكان الانسجام في الإجابة ذو تشتت منخفض يعكسه الانحراف المعياري البالغ (0.57) وبنسب مئوية تميل للاتفاق بلغت (92%)، وهو الأمر الذي يعكس ان المبحوثين يؤكدون على ان القيادات توجه العاملين للعمل بروح الفريق وكما موضح في الجدول (2).



جدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		العبارة	ت
		1		2		3		4		5			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.57	4.42	0%	-	0%	-	2%	1	56%	28	42%	21	أتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	1
0.54	4.54	0%	-	0%	-	2%	1	42%	21	56%	28	أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	2
0.46	4.70	0%	-	0%	-	0%	-	30%	15	70%	35	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	3
0.57	4.58	0%	-	0%	-	4%	2	42%	21	54%	27	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	4
0.64	4.56	0%	-	0%	-	8%	4	28%	14	64%	32	اهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة لدى العاملين	5
0.65	4.32	0%	-	2%	1	4%	2	54%	27	40%	20	اعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.	6
0.57	4.62	0%	-	0%	-	4%	2	28%	14	68%	34	أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل.	7
0.50	4.48	0%	-	0%	-	0%	-	54%	27	46%	23	أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة.	8
0.55	4.68	0%	-	0%	-	4%	2	24%	12	72%	36	أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)	9
0.75	4.36	0%	-	0%	-	16%	8	32%	16	52%	26	استمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم.	10
0.50	4.48	0%	-	0%	-	0%	-	54%	27	46%	23	أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة	11
0.54	4.54	0%	-	0%	-	2%	1	42%	21	56%	28	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	12
0.54	4.63	الإجمالي											

ب. وصف وتحليل استجابات المبحوثين للمتغير التابع (الابداع المستدام) بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. عبرت إجابات العينة لهذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً إذ بلغ (4.55)، وهو أعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3)، وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.41). أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال اثنتي عشرة فقرة مثلت أنواع الابداع المستدام وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة الثامنة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.80)، وكان الانسجام في الإجابة ذو تشتت منخفض يعكسه الانحراف المعياري البالغ (0.40) الأمر الذي يعكس ان المبحوثين يؤكدون على تميز الإدارة بسمات شخصية مميزة كما موضح في جدول (3).

الجدول (3): التوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الابداع المستدام)

ت	العبارات	اتفق تماما 5		اتفق 4		محايد 3		لا أتفق 2		لا أتفق بشدة 1		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	تتبنى الجامعة الحالات الإبداعية والمبدعين.	82%	41	18%	9	0%	-	0%	-	0%	-	0.39	4.72
2	هناك تواصل مع المنظمات الرائدة.	50%	25	42%	21	8%	4	0%	-	0%	-	0.64	4.42
3	تعمل الجامعة على استثمار الأفكار المبدعة.	52%	26	38%	19	10%	5	0%	-	0%	-	0.64	4.44
4	يتم الاعتماد على طرائق عمل جديدة.	58%	29	32%	16	10%	5	0%	-	0%	-	0.68	4.48
5	توجد معرفة لدى العاملين عن المداخل الإدارية الحديثة.	54%	27	22%	11	22%	11	2%	1	0%	-	0.90	4.26
6	توجد انسيابية في العمليات الإدارية.	46%	23	26%	13	26%	13	2%	1	0%	-	0.89	4.16
7	هناك تأثير للإدارة على الأفراد.	60%	30	36%	18	4%	2	0%	-	0%	-	0.58	4.56
8	تتميز الإدارة بسمات شخصية مميزة.	26%	13	40%	20	26%	13	8%	4	0%	-	0.40	4.80
9	تهتم الإدارة باكتشاف الفرص الجديدة	26%	13	50%	25	24%	12	0%	-	0%	-	0.73	4.00
10	يتم تعزيز القدرات البشرية في الجامعة.	36%	18	48%	24	14%	7	2%	1	0%	-	0.75	4.18
11	يوجد اهتمام بالمنافسة مع المنظمات المماثلة.	52%	26	38%	19	10%	5	0%	-	0%	-	0.44	4.54
12	قوة العلاقات مع الجهات ذات العلاقة بالاستدامة التي تتعامل معها الجامعة	26%	13	50%	25	24%	12	0%	-	0%	-	0.43	4.50
<b>إجمالي التحليل</b>												<b>0.41</b>	<b>4.55</b>

## علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

يتم اختبار الفرضية الأولى والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية) مع الابداع المستدام، لذا سيتم تحليل هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط (سبيرمان) بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والابداع المستدام، وقد أظهرت النتائج من خلال النظام الاحصائي (SPSS v25) النتائج الآتية:

جدول (4): علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والابداع المستدام

الدافعية الألهامية X4		مراعاة الفردية X3		التحفيز الفكري X2		التأثير المثالي XI		القيادة التحويلية
t	r	t	r	t	r	t	r	
4.1	0.62**	4.3	0.65**	4.46	0.64**	4.81	0.69**	الابداع المستدام
<b>r= 0.72**</b>								
<b>t=5.44</b>								
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة =3.36 (0.01)								
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة =2.01 (0.05)								

أظهرت النتائج في الجدول (4) ان علاقات الارتباط من خلال اختبار هذه العلاقات بمقياس (t) المبينة هي علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وبين المتغير التابع (الابداع المستدام)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.72\*\*) ولتأكيد هذه العلاقة جرى مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وكما مبين في الجدول (4) إذ ظهر ان قيمة (t) المحسوبة

البالغة (5.44) هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.36) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية الاولى والتي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية) مع الابداع المستدام. ولتأكيد علاقة الارتباط جرى تحليل علاقات الارتباط للأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية)، فقد اظهر الجدول الى وجود علاقات ارتباط ايجابية بين الابعاد (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية)، وكانت معاملات الارتباط (\*\*0.69, \*\*0.64, \*\*0.62) على التوالي، وكانت قيم (t) المحسوبة بلغت (4.1, 4.3, 4.46, 4.81) على التوالي، وهي اكبر قيمتها الجدولية البالغة (3.36) بمستوى دلالة (0.01)، وحدود ثقة (99%) مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، مراعاة الفردية، الدافعية الألهامية) وبين الابداع المستدام وبهذا تحقق الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات البحث.

### علاقة التأثير بين متغيرات البحث

يتم اختبار فرضية التأثير الأساسية والتي مفادها (تؤثر القيادة التحويلية ايجابياً ومعنوياً في الابداع المستدام) وسيجري التحقق عن هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط. وبعد حصر النتائج التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الابداع المستدام)، بحسب معادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y=a+ BX$$

حيث: Y= (القيادة التحويلية)

X= الابداع المستدام

a= 0.60

b=710

### جدول (5): تأثير القيادة التحويلية في الابداع المستدام

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار(الجزء المفسر)	2.546	1	2.546	28.41	0.000
الباقي(الجزء غير المفسر)	2.603	28	0.092		
مجموع الانحرافات	5.352	29			
		$R^2=0.51$		$=0.710$	$=0.60$

F الجدولية بمستوى دلالة 0.05=4.5 F الجدولية بمستوى دلالة 0.01=9.3

و الملاحظ من النتائج الاحصائية السابقة ان :

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة (28.41)، وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية (9.3)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (القيادة التحويلية) في الابداع المستدام في المنظمة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة الثابت (=0.60) والذي يعني وجود (القيادة التحويلية) بما مقداره (0.60) حتى وان كان متغير الابداع المستدام يساوي صفرأ. أما قيمة (=0.710) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القيادة التحويلية، سيؤدي إلى تغيير في الابداع المستدام مقداره (0.70) وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يستخدم في تفسير معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.51) والذي يعني أن ما مقداره (499) من التباين الحاصل في الابداع المستدام هو تباين مفسر بفعل تأثير القيادة التحويلية، وأن (0.49) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0,000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد إلى وجود تأثير لـ (القيادة التحويلية) في الابداع المستدام. وفي ضوء معطيات النتائج السابقة نتحقق الفرضية الثانية الرئيسية للبحث.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### • النتائج

1. تأكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتحقيق الابداع المستدام في المنظمة قيد البحث.
2. كشفت نتائج الانحدار تحقق الآتي: وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الابداع المستدام في المنظمة قيد البحث.
3. أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج أساسي يتمثل بقبول الفرضيات في المنظمة قيد البحث.

#### • الاستنتاجات

1. لا يوجد تعريف محدد للقيادة التحويلية يتفق مع كل المواقف والتوجهات.
2. تعد القيادة التحويلية احدث نماذج القيادات التي لا غنى عنها لإدارات منظمات اليوم لما افرزته ظروف البيئة التنافسية.
3. يتوقف مدى نجاح القيادة التحويلية على قابلية القائد التحويلي على التفاعل مع ابعاده و تطبيقها بصورة شفافة و حيوية .
4. القائد التحويلي هو شخص يحفز التغيير والإبداع ويركز على استكشاف الكفاءات الجوهرية للعاملين.
5. يحتاج القادة التحويليون الى مهارات عالية وسلوكيات وخصائص تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم نحو رؤى وتوجهات جديدة ومنها الابداع المستدام.

6. هناك علاقة واضحة بين القيادة التحولية وتحفيز الابداع المستدام الذي يحقق ميزة المنظمة للتفوق على المنظمات الاخرى في النواحي البيئية والاجتماعية.
  7. تشجع القيادة التحولية المرؤوسين وتجعلهم يرتقون بقيمهم الشخصية وبالتالي ترفع من مستويات أدائهم لتحقيق ما تسعى اليه المنظمة في تحقيق الابداع المستدام.
- التوصيات**
1. ضرورة تدريب القادة لغرض تحويلهم الى خصائص القائد التحولي ومهاراته التي تنسجم مع المتغيرات المستجدة في عالم اليوم.
  2. أن تبني الإدارات العليا للمنظمات النظريات الحديثة في القيادات التحولية هي ضرورة حتمية لتشجيع تلك المنظمات لتحقيق الابداع المستدام.
  3. السعي إلى إيجاد بيئة عمل تهدف الى بناء علاقات تفاعلية مع البيئة الخضراء وتحقيق اهداف الابداع المستدام للمنظمات.
  4. أن تعمل المنظمات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات القادة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في موضوع الابداع المستدام.
  5. تشجيع العاملين على التعرف على ابعاد الابداع المستدام لكي يكونوا مستعدين لتفعيلها .
  6. أن تتبادل المنظمات فيما بينها عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات في مجال سلوكيات القيادة التحولية وانواع الابداع المستدام.

### المصادر

- [1] Al-Dulaimi, Haider Taha Abdullah (2014), "The Role of Transformational Leadership in Organizational Performance, an exploratory research for the opinions of a sample of managers in the Ministry of Finance", M. Sc. Thesis, College of Administration and Economics - University of Baghdad.
- [2] Ali, Amal Abd Muhammad and Al-Yasiri, Akram (2009), "The impact of transformational leadership and information technology on operational performance, field research in the General Company for Textile Industries in Babylon", Al-Ghari Journal of Economic Sciences, Vol. 9, Issue (6).
- [3] Al-Obaidi, Maysoon Ali Hussein (2013), "The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Justice - Field Research in Some Iraqi Universities", M. Sc. Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- [4] Al-Raqb, Ahmed Sadiq Muhammad (2010), "The Relationship of Transformational Leadership to Empowering Workers in Palestinian Universities in the Gaza Strip", M. Sc. Thesis in Business Administration, Al-Azhar University, Gaza.
- [5] Al-Sudani, Muhammad Rahma Finjan (2014), "Empowerment and Creativity of Subordinates in the Framework of the Transformational Leadership Model, an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Iraqi Missions Department", M. Sc. Thesis, College of Administration and Economics - University of Baghdad.
- [6] Aziz, Omar Abdullah (2018), "The Contribution of Creativity in Promoting the Sustainable Development of Information Technology Organizations - A Field Study", Cihan University Journal, Vol. 4, Issue (2).
- [7] Bonich, Mary & et. al. (2014), "Can organisations pave the way for sustainability in communities?", International Symposium on Sustainable Leadership, Salzburg.
- [8] Boons, Frank & Freund, Florian Lüdeke (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", Journal of Cleaner Production, Vol. (45).
- [9] Cho, Youngsam (2019), "Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts", Asian Business & Management, 1-24.
- [10] Daae, J., & Boks, C. (2014), A classification of user research methods for design for sustainable behaviour. Journal of Cleaner Production, Vol. (106) .
- [11] El-Serafy, Mohamed (2006), Administrative and Creative Leadership, General Concepts, Dar Al-Fikr University, Alexandria.

- [12] Evans, Steve & et. al. (2017), "Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models, Business Strategy and the Environment", Vol. (26), No (3).
- [13] Fadhilah, Z. & Ramayahb T. (2012), "Behind the green doors: What management practices lead to sustainable innovation?", Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences No. (65).
- [14] Foxon, Tim & et al., (2004), "Towards a sustainable innovation policy – Institutional structures, stakeholder participation and mixes of policy instruments", Paper for Greening of Policies – Interlink ages and Policy Integration, Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change, 3-4 December.
- [15] Gauthier, Jeffrey & Wooldridge Bill, (2012), "Influences on Sustainable Innovation Adoption: Evidence from Leadership in Energy and Environmental Design", Business Strategy and the Environment, Vol. 21, No. 2.
- [16] Hansen, Erik G. & et all (2009), "Sustainability Innovation, Cube – A framework to evaluate sustainability of product innovations", Paper presented at XX ISPIM Conference 2009 – "The Future of Innovation, Vienna, Austria", June.
- [17] Hassan, Bara Ali (2019), "Organizational Behavior Modeling and its Impact on Sustainable Creativity through the Psychological Contract, An Applied Study in the Faculties of Baghdad, Al-Rafidain, and Al-Nusour", Master's Thesis in Business Administration - College of Administration and Economics - Iraqi University.
- [18] Hautamaki, Antti (2010), Sustainable Innovation - A New Age of Innovation and Finland's Innovation Policy, The Handbook of Service Innovation by Renu Agarwal, Willem Selen, Göran Roos, Roy Green publication Sitra – Helsinki.
- [19] Kanaan, Roya Mahmoud (2014), "The Degree of Availability of the Attributes of Transformational Leadership Among the Principals of Governmental Secondary Schools and its Relationship to the Professional Affiliation of Teachers in the Governorates of Northern Palestine", Master Thesis in Educational Administration - An-Najah University - Palestine
- [20] Khalaf, Muhammad Karim (2010), "The Relationship of Transformational Leadership with Administrative Creativity for Heads of Academic Departments at the Islamic University of Gaza", Master's Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- [21] Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., Omta, O. (2017). "A Framework for Responsible Innovation in the Business Context: Lessons from Responsible-, Social- and Sustainable Innovation". In: Asveld, L., van Dam-Mieras, R., Swierstra, T., Lavrijssen, S., Linse, K., van den Hoven, J. (eds) Responsible Innovation 3. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64834-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64834-7_11)
- [22] Makki, Hisham (2013), "Knowledge creativity and its role in achieving sustainable development", A conference on National and International Experiences in the Field of Knowledge Creativity - Hassiba Bou Chlef University - Algeria.
- [23] Najm, Hussein Abdul-Jabbar (2014), "The Role of Transformational Leadership in Making Rational Decisions, An Exploratory Research for the Opinions of A Sample of Managers in Iraqi Private Banks", A Higher Diploma Thesis in Banking, the Higher Institute of Accounting and Financial Studies - University of Baghdad.
- [24] Niedderer, K. & et al. (2016), "Design for Behavior change as a driver for sustainable innovation: challenges and opportunities for implementation in the private and public sectors", International Journal of Design Vol. 10 No.(2),
- [25] Odumeru, James A. (2013), "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Issue. 2.
- [26] Parka, Taekyung & Pierceb ,Barbara (2020), "Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers", Children and Youth Services Review, No.108 .

- [27] Rocchi, Simona (2005), "Enhancing Sustainable Innovation by Design, An Approach to the Co-creation of Economic, Social and Environmental Value. Ph. D. Thesis, Erasmus University Rotterdam.
- [28] Samarkandi, Najwa H. (2017), "Perception of Creativity and Innovation in the Era of Sustainable Development", Journal of King Fahd National Library, Vol. (24), Issue (1).
- [29] Seebode Dorothea (2011), Sustainable innovation Exploring a new innovation paradigm, Philips Co. Available online:  
[http://www.philips.com/shared/assets/global/sustainability/downloads/sustainable\\_innovation\\_paper.pdf](http://www.philips.com/shared/assets/global/sustainability/downloads/sustainable_innovation_paper.pdf), (accessed on 21 February 201
- [30] Waer, Wasela (2015), "The role of leadership styles in developing managerial creativity - Case Study of Saidal Complex", PhD thesis in economic sciences - Mohammed Khider University - Biskra – Algeria.
- [31] Yi Lai, Fong, (2020), "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement", Sage Open, Vol. (10), No. (1).
- [32] Yeow, Jillian & et al. (2011), "Sustainable innovation through public procurement: Sustainable innovation through public procurement: The case of 'closed loop' recycled paper No. 615, Manchester Business School Working Paper.
- [33] Zaher, Tayseer & Hammad, Iyad (2011), "The impact of transformational leadership on managing organizational change A field study on the Red Crescent Hospital", Damascus, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences – Vol. (27), Issue No. (4).



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain  
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## Transformational Leadership Behaviors and their Impact on Improving Sustainable Innovation In Organizations - Applied Study at the University of Information and Communication Technology

Assist. Lect. Balqees N. Ajil

[beeso@uoitc.edu.iq](mailto:beeso@uoitc.edu.iq)

University of Information Technology and Communications, Baghdad, Iraq

### Article Information

#### Article History:

Received: January, 12, 2022

Accepted: February, 6, 2022

Available Online: December, 31, 2022

#### Keywords:

Transformational leadership, idealistic influence, intellectual stimulation, consideration for individuality, inspirational motivation, Sustainable creativity.

### Abstract

*The aim of this research is to identify how to shift from traditional leadership to transformational leadership in business organizations by identifying the nature of transformational leadership behaviors and its role in presenting a modern leadership model that focuses on practices that excite and motivate individuals and transform their relationship with leaders through the process of persuasion rather than authoritarianism towards subordinates. It also aims at clarifying the importance of sustainable creativity for modern organizations and its role in achieving the success of the organization. The practical application of the research was carried out at the University of Information and Communication Technology in Baghdad to verify the existence of relationship between the dimensions of transformational leadership and sustainable creativity in the organization in question. A questionnaire was distributed to a sample consisting of (50) of the advanced, middle and lower leadership cadre, and statistical analysis is conducted using (SPSS v25) program on the collected data, where it was found that there is a significant correlation relationship between transformational leadership dimensions (ideal influence, intellectual stimulation, consideration of individuality, inspirational motivation), and sustainable creativity in the organization under study, as well as a positive and moral impact of transformational leadership on sustainable innovation. The research recommends a number of recommendations, the most important of which is the necessity of training the leaders for the purpose of transforming them to the characteristics and skills of transformational leaders that are consistent with the emerging changes in today's world and the most important of which is encouraging organizations to achieve sustainable creativity.*

#### Correspondence:

Lect. Assist. Balqees N. Ajil

[beeso@uoitc.edu.iq](mailto:beeso@uoitc.edu.iq)

doi: <https://doi.org/10.55562/jruc.v52i1.544>