

## أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع المنظمي ( دراسة تحليلية في احدى شركات القطاع الصناعي )

الجامعة التقنية الوسطى / معهد الإدارة التقني

أ.م. علي فاضل فوزي

### المستخلص

يحظى موضوع القيادة وتحديداً نمط ( القيادة التحويلية ) وأثرها في قدرات المنظمة الإبداعية باهتمام خاص لدى الكثير من الباحثين نظراً لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة في إدارة المنظمات سيما تلك التي تعمل في بيئة ديناميكية تنافسية غير مستقرة وفي ظل اقتصاديات شبكية أصبحت قائمة على الابتكار والابداع.

الدراسة الحالية محاولة لأختبار العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة التحويلية ( عناصر ، سمات ، خصائص) والابداع المنظمي بجزأيه ( الفني والإداري) من خلال المتغيرات التي تم تجسيدها في فرضيات الدراسة والتي تم اختبارها بأعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية في ( الشركة العامة للصناعات الكهربائية ) من خلال تطوير استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركة .

هدفت الدراسة الى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما هي العلاقة بين توافر أبعاد القيادة التحويلية وبين الابداع المنظمي الفني والإداري وما هو تأثير هذه الأبعاد في تعزيز قدرات المنظمة الإبداعية .

وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد ( سمات وخصائص) القيادة التحويلية والابداع المنظمي.

### Abstract:

This research deals with the subject of "The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Innovation" analytical study at a state company for Electrical Industries. The research aim to answering the following main question:

What's the relationship between dimensions of Transformational Leadership and Organizational Innovation .And to achieve the objective of the study the researcher used descriptive analytical approach.

The research has been applied and test statistically by developed a special questionnaire of a sample from managers at this company. A connection and effector elation has been found between the two variables.

**المقدمة:**

اصبحت التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي نتجت عن ثورة المعلومات والاتصالات والتحول من الاقتصاديات التقليدية الى الاقتصاديات المعرفية الشبكية واشتداد المنافسة من اهم سمات العصر الحالي مما زاد من الصعوبات والتحديات التي تواجهها منظمات الاعمال والتي تتطلب منها قدرات ومهارات نوعية حتى تتمكن من الاستجابة والتكيف مع هذه التطورات بما يضمن لها الاستمرار والبقاء والنمو ويعزز ميزات التنافسية ويحولها الى ميزات مستدامة. وهذا اصبح يفرض على المنظمات حتمية امتلاكها وتطويرها لمقومات وامكانات الابداع والابتكار القائمين على اعتماد طرق عمل ابداعية جديدة وتقديم منتجات مطورة واخرى جديدة وتجاوز طرق واساليب العمل التقليدية .

وعلى الرغم من تعدد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرات ومستويات الابداع لدى المنظمة الا أن القيادة الادارية تحتل الاولوية من بين هذه العوامل لدورها الحاسم في خلق بيئة تنظيمية ديناميكية تستثير الابداع وتعمل على تأصيله في المنظمة. يعد نمط ( القيادة التحولية ) من اكثر الانماط التي تتميز بالقدرة على قيادة المنظمة لمواجهة التحديات بسياسات واساليب وطرق عمل ومنتجات ابداعية، سيما من خلال تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتصبح جزءاً من رسالة المنظمة باعتماد الالهام والرؤى المشتركة والقيم المثلى والتحفيز الملهم.

هذا البحث محاولة لأختبار العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة التحولية ( عناصر، سمات ،خصائص) وبين الابداع المنظمي ( الفني والاداري) ، من خلال المتغيرات التي تم تجسيدها في فرضيات البحث الرئيسية والفرعية والتي تم اختبارها بأعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية بالاستعانة باستبانة استبيان طورت لهذا الغرض وكان موقع الدراسة ( شركة الصناعات الكهربائية).

تم تقسيم هيكلية البحث على النحو الآتي:-

**المبحث الاول :** منهجية البحث.

**المبحث الثاني:** الجانب النظري.

**المبحث الثالث:** الجانب العملي ، تحليل وعرض بيانات متغيرات البحث.

**المبحث الرابع :** الاستنتاجات والتوصيات

**المبحث الاول- منهجية البحث****أولاً:- مشكلة البحث:**

اصبح تقليل الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومواجهة التحديات واحلال وتوظيف المنهج الابداعي ضرورة حتمية لكل القيادات الادارية نتيجة تعاظم المشكلات التي تواجهها المنظمات سيما التي تعمل في بيئة ديناميكية تنافسية متطورة بتسارع وحيث ان الابداع اصبح عاملاً أساسياً لتعزيز قدرات المنظمة في الاستجابة للتغيرات ومواجهة المشكلات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ... وهذا يتطلب توفير فلسفة قيادية تعمل على توفير بيئة تنظيمية مشجعة للأبداع حتى تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة.

يتسم نمط ( القيادة التحولية) بقدرات عالية على مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات وفتح المجال للابتكار والابداع من خلال الحفز الملهم للعاملين وفتح قنوات التطوير والتجديد امامهم وصولاً الى مرحلة التدوير بأهداف ومصالح المنظمة وتحويل الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها من وحدات تنظيمية كفؤة الى وحدات تنظيمية ابداعية .

وعلى اساس ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين :-

- ما هو مستوى وطبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية والابداع المنظمي.

- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحولية في الابداع المنظمي.

**ثانياً:- اهداف البحث:-**

يهدف البحث الى :-

- بناء اطار معرفي عن أبعاد القيادة التحويلية وعن الابداع المنظمي .
- التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي.
- التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي .

**ثالثاً:- اهمية البحث:**

يستمد البحث اهميته مما يأتي:

- يساهم في توجيه الانتباه الى اهمية النمط القيادي وتحديد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الابداع المنظمي.
- اهمية المتغيرات المبحوثة ودورها في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة العمل وتأمين ميزات تنافسية مستدامة لها.
- النتائج التي سوف يتوصل اليها البحث والتوصيات المقترحة.

**رابعاً:- منهج البحث:-**

لجمع البيانات من عينة البحث اعتمد الباحث المنهج ( الاستطلاعي) ولعرض البيانات استخدم المنهج ( الوصفي) ، وتحليل النتائج ومناقشتها اعتمد المنهج ( التحليلي).

**خامساً:- فرضيات البحث:**

بناءً على مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية والتي ستخضع للأختبار احصائياً:-

**الفرضية الرئيسية الاولى :-**

H01 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي.

وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

H01.1- الفرضية الفرعية (1): لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الفني.

H01.2- الفرضية الفرعية (2): لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الاداري.

**الفرضية الرئيسية الثانية :-**

H02- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الابداع المنظمي.

وتتنبق عنها الفرضيات الآتية:-

H02.1- الفرضية الفرعية (1): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الابداع المنظمي الفني.

H02.2- الفرضية الفرعية (2): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الابداع المنظمي الاداري.

**سادساً:- حدود البحث:**

1. **الحدود المكانية :-**تم اختيار ( الشركة العامة للصناعات الكهربائية ) موقعاً لتطبيق البحث وهي احدى شركات القطاع الصناعي تأسست سنة 1998 كوحدة انتاجية مموله ذاتياً ومملوكة للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري تعمل وفق اسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ومقرها بغداد متخصصة بإنتاج أجهزة ومعدات كهربائية وصناعية وتوابعها كلاً او جزءاً و انتاج مواد وتراكيب الانارة والمصابيح الكهربائية

- أضافة الى تقديم الاستشارة ذات العلاقة بنشاطها لمختلف دوائر الدولة يتولى ادارتها مجلس ادارة يرسم سياساتها وخططها الفنية والانتاجية والتنظيمية.
- تضم الشركة (12) قسماً متخصصاً منها (6) أقسام هندسية وانتاجية (ضمنها ثلاث مصانع) ، اضافة الى مركز الحاسبة الالكترونية ، وتضم الاقسام (44) وحدة انتاجية ( هندسية/ فنية، انتاجية، ادارية) بمستوى شعبية.
2. الحدود الزمانية :- تحددت مدة البحث بالفترة من 2019/11/5 ولغاية 2020/2/15.
3. العينة و مجتمع البحث:- تم اختيار عينة قصديه من مديري الاقسام والشعب في الشركة مع مراعاة التوازن في الاختصاص ( هندسي ، فني ، اداري) حيث شملت العينة (40) مديراً يشكلون نسبة (70%) من مجتمع البحث المتمثل بـ ( مديري الاقسام والشعب).
4. الحدود العلمية: تجسدت بمتغيري البحث واللذين تمثلا بأبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي.

#### سابعاً:- اساليب جمع البيانات:

- 1- الجانب النظري:- اعتمد الباحث المصادر الاجنبية والعربية من كتب ورسائل جامعية ودوريات في حدود موضوع البحث فضلاً عن شبكة الانترنت.
- 2-الجانب العملي:- اعتمد الباحث ( الاستبانة) والتي طورها لتكون الاداة الرئيسة لجمع البيانات وقد صممت على نحو يتوافق واهداف البحث وفرضياته باعتماد مقياس ( ليكرت) الخماسي للإجابة عن فقراتها، وتكونت الاستمارة من اقسام ثلاث كما يأتي:-
- القسم الاول:- معلومات تعريفية عن الافراد عينة البحث وقد تضمن (6) فقرات.
- القسم الثاني:- محور القيادة التحويلية ( المتغير المستقل) وقد اشتمل على (4) أبعاد وتضمن المحور (18) فقرة.
- القسم الثالث:- محور الابداع المنظمي ( المتغير المعتمد) وقد اشتمل على بعدين ، وتضمن المحور (10) فقرات.
- واسترشد الباحث في تطوير وصياغة فقرات الاستبانة بالاستبانة التي اعدھا كل من الباحثين العازمي، محمد بزيع حامد<sup>[11]</sup> و محمد كريم ، حسين سعيد<sup>[2]</sup>.

#### ثامناً:- اساليب معالجة وتحليل البيانات:

- لمعالجة وتحليل بيانات البحث وبما يتناسب وطبيعته واهدافه اعتمد الباحث الاساليب الاحصائية الآتية :-
1. معامل (Alpha Cronbach) : لقياس مدى ثبات فقرات الاستبانة وامكانية اعتمادها للتطبيق على نفس العينة في فترات زمنية متعاقبة .
  2. الوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات افراد عينة البحث ضمن مقياس الاجابة .
  3. الانحراف المعياري: لبيان درجة تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي .
  4. معامل ارتباط الرتب (Spearman) : لقياس درجة ونوع الارتباط بين متغيري البحث.
  5. معامل الانحدار البسيط : لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد ، ومعنوية ذلك التأثير للمتغير المستقل.
  6. اختبار (F) : لقياس التباين و الفروق الاحصائية بالمقارنة بين قيمة (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية.
  7. اختبار (T): لاختبار معنوية معامل الارتباط (التوزيع الطبيعي) .

تاسعاً:- دراسات سابقة :

- دراسة ( عميري شهرة:2019): " دور القيادات التحويلية في احداث الابداع التنظيمي / دراسة حالة " .. استهدفت الدراسة التعرف على اتجاهات الموظفين نحو مستوى القيادة التحويلية السائد والتعرف على مستوى الابداع التنظيمي لديهم ، إضافة الى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الابداع التنظيمي للعاملين ، توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الابداع التنظيمي للعاملين .

- دراسة ( علي الرشيدى: 2018) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع المنظمي / دراسة تحليلية" .. استهدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق سمات وخصائص القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في عدد من الجامعات الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية وشملت عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثمان جامعات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع لدى القيادات الجامعية في حين جاءت ممارسة الابداع التنظيمي بجميع اشكاله بمستوى متوسط ، مع التركيز على أهمية تحديد معايير اختيار القيادات الجامعية على نحو يتفق ومتطلبات وأبعاد القيادة التحويلية .

- دراسة ( باسم جاسم و سحراء حسين : 2015): " القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الابداع التنظيمي " .. استهدفت الدراسة تحديد تأثير نظرية القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في مستوى الابداع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، وقد انطلقت من مشكلة مفادها عدم صلاحية الأنماط القيادية القديمة في إدارة مرحلة التغيير المتسارع والتطور الذي تشهده الهيئة مستهدفةً الكشف عن مدى مساهمة القيادة التحويلية في زيادة القدرات الإبداعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

- دراسة ( حسين سعيد محمد كريم : 2010) : "علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري " .. استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الاكاديمية في الجامعة الإسلامية في غزة لسمات وخصائص القائد التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لديه ، توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القادة الاكاديميين لخصائص وسمات القيادة التحويلية وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية .

- دراسة ( محمد بزيح العازمي: 2006): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري/ دراسة مسحية " .. هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الإداري لدى العاملين المدنيين في وزارة الداخلية السعودية ، توصلت الى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القادة الإداريين لسمات وخصائص القائد التحويلي وقدراتهم الإبداعية، وكذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية على وفق مستويات تأهيلهم العلمي.

### المبحث الثاني- الجانب النظري

#### أولاً:- مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية:-

ظهرت نظريات عديدة في القيادة مفهوماً وسلوكاً وعناصرها ساعدت على تفسير انماط السلوك القيادي ، وبالرغم من تعدد هذه النظريات إلا أنها لم تستطع في احيان كثيرة من تفسير بعض الانماط السلوكية القيادية وتحديداً تلك التي تتميز بمستوى الاداء العالي كما ونوعاً، وتعد القيادة التحويلية محاولة لتفسير سلوك هذه الانماط عالية الاداء حيث ركزت الدراسات فيها على الموهبة والالهام والشخصية الجاذبة في محاولة لتأطير نمط جديد للقيادة ينتج عنه سلوكاً قيادياً يدفع المرؤوسين باتجاه تحقيق مستويات اداء عالية ، فجاءت القيادة التحويلية كرد فعل لمفاهيم القيادة التقليدية والقيادة التبادلية التي كانت سائدة فترة الثمانينات وما قبلها والتي تعتمد على تبادل المنفعة بموجب العقد القائم بين القائد والاتباع وهي في الغالب علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً.<sup>[3]</sup>

### 1- مفهوم القيادة التحويلية :-

يعد مفهوم القيادة التحويلية حديث نسبياً في ادبيات الفكر الاداري ، فقد ظهر هذا المصطلح تحديداً في سنة 1978 على يد (Burns) في كتابه " القيادة" والذي جاء فيه أن من أهم تحديات العصر الحديث هو الحاجة لايجاد نمط للقيادة يحل محل النمط التقليدي القائم على تبادل المصالح والمنافع [4] من خلال ايجاد تأثيرات مهمة في اتجاهات المرؤوسين تهدف الى تعميق التزامهم برسالة المنظمة واستراتيجيتها ومشاركتهم في تغيير ثقافتها التنظيمية [5] . وتسعى القيادة التحويلية الى الاهتمام بشعور وحاجات المرؤوسين من خلال الاحتكام الى افكار وقيم اخلاقية مثلى كالحرية والمساواة والعدالة [6] ، فسلوك القيادة التحويلية ينطلق من قيم القائد ومعتقداته الشخصية وافكاره المؤثرة وليس من تبادل المنافع مع المرؤوسين ، فالقائد التحويلي يسعى الى احداث تغيرات حقيقية ايجابية في افكارهم واساليب وطرق ادائهم لمهامهم وحثهم على اهمية تلك المهام وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة مما يدفعهم لتفضيل وتقديم مصلحتها العامة ووضعها في مرتبة أعلى من مصالحهم الشخصية [7] .

أن القيادة التحويلية تُعد اليوم من أكثر انماط القيادة التي تحتاجها المنظمات سيما التي تتميز بالتطور المتسارع والتي تعمل في بيئة ديناميكية متسارعة التغيير لأنها تعمل على احداث تغيرات أساسية في قنوات وتوجهات المرؤوسين باتجاه النظر لمديات تتجاوز حدود مصالحهم الشخصية من اجل مصلحة المنظمة وتعميق مستويات فهمهم وادراكهم وتفاعلهم مع رؤية المنظمة واهدافها عن طريق تأثير الشخصية القيادية والاهتمام الفردي وتشجيع الابداع [8] .

### 2- تعريف القيادة التحويلية :

من اهم التعريفات تناولت القيادة التحويلية:

- تعريف (Burns):- عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين الى النهوض كل منهم بالآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق، تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الشخصية من اجل مصلحة المنظمة [9] .

- تعريف (Ticky):- هي تغيير وابداع في هذا التغيير وتحديد كيفية تحقيقه عملية سلوكية يمكن تعلمها وادارتها تؤدي الى تعزيز القدرة على تحريك الموارد من منطقه اقل انتاجاً الى اخرى اكثر انتاجاً [10] .

- تعريف (Fairholm):- القيادة التي تعتمد الالهام والقيم والرؤى المشتركة لدفع القائد والمرؤوسين الى اعلى مراحل التحفيز والتفكير ورفع الروح المعنوية ، فهي تدفع بالمرؤوسين الى مضاعفة جهودهم لتحقيق الاهداف المشتركة [11] .

- تعريف ( الهواري):- سعي القائد الاداري الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجهات والمنظمة ككل [12] .

- تعريف (Conger) :- القيادة التي تتجاوز اسلوب تقديم المحفزات مقابل الاداء المرغوب الى تشجيع وتطوير المرؤوسين على مستوى الشخصية والفكر والابداع وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتصبح جزءاً من اهداف المنظمة ورسالتها العليا [13] .

ولأغراض هذا البحث يرى الباحث أن القيادة التحويلية هي : امتلاك القائد لسمات وخصائص وسلوكيات تؤثر في تغيير ثقافة ودوافع واتجاهات المرؤوسين بشكل اكثر ابداعاً لتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة وتجاوز اهتماماتهم الفردية من اجل مصلحة المنظمة.

### 3- أبعاد القيادة التحويلية:-

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند (Bass) على اربعة أبعاد اطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل منهما بالحرف

اللاتيني (I) وهي : [14]

- (II) Idealised Influence (الهيبة والكاريزما)
- (IS) Intellectual Stimulation (الإلهام والتحفيز الفكري)
- (IM) Inspirational Motivation (الدافعية الملهمه)
- (I C) Individualised Consideration (الاهتمام / الاعتبار الفردي)

- **الهيبة والكاريزما ( الجاذبية القيادية):** حيث يكون القائد محل ثقة واهتمام كبيرين من قبل المرؤوسين تؤهله لتطوير رؤى وسلوكيات مشتركة وبناء علاقات تقوم على الثقة والتقدير، فهو قدوتهم الحسنة التي تمتلك رؤيا واضحة تعمق لدى المرؤوسين الاحساس بالرسالة العليا للمنظمة الى حد التدوت بها [15].
- **الالهام والتحفيز الفكري:** قدرة القائد على حفز المرؤوسين للتصدي للمشكلات والصعوبات بطرق وافكار غير نمطية او تقليدية، وعدم التمسك بالماضي وحلوله والاخذ بالمبادرة القائمة على الابداع والابتكار باعتماد اساليب تفكير متجددة تتناول المشكلات بطرق جديدة ومن زوايا مختلفة [16].
- **الدافعية الملهمة :** هنا يكون القائد رمزاً للمرؤوسين الذي يحرصون على محاكاة خطواته لأنه يقدم لهم رؤيا مستقبلية واعدة ويثير فيهم روح التفاؤل والتحدى والعمل بمبدأ الفريق الواحد ويعزز لديهم الثقة بالنفس والثبات على الرأي واستمرار النجاح [17].
- **الاهتمام / الاعتبار الفردي :** يحرص القائد على مراعاة رغبات واحتياجات المرؤوسين وتوفير المناخ المساند للإنصات الى تلك الحاجات، ويأخذ بالاعتبار الفروق الفردية والفروق في القدرات ويعمل على تناسب المهام الموكلة اليهم على وفق ذلك فالقائد هنا يعمل كمدرّب ومستشار في محاولة لمساعدة المرؤوسين على تحقيق ذاتهم [18].

#### 4- السمات والخصائص السلوكية للقيادة التحويلية :

- لكي تتمكن القيادة التحويلية من احداث التغيير الفاعل وتحويل مسار المنظمة واعضائها نحو الافضل فإنه من الالهية ان يتسم سلوكها بالسمات والخصائص الآتية [19] ، [20].
- القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة وايجاد الحلول بأفكار وطرق متجددة، وتحمل مسؤولية المخاطر المحسوبة .
  - الشجاعة والعقلانية في مواجهة المشكلات وكشف الحقائق مهما كانت قاسية ومصارحة المرؤوسين بها.
  - الفهم الواعي لرؤية ورسالة المنظمة، وقدرة تأثير شخصية لإيصالها للمرؤوسين بطريقة تدفعهم الى الايمان بها.
  - الايمان بالأخريين وبقدراتهم ومشاركتهم في الرؤى والقرارات.
  - تقهم واستيعاب حاجات المرؤوسين والعمل على تمتيتها الى مستوى اعلى من النضج واعدادهم ليكونوا قادة المستقبل.
  - الحضور المؤثر الواضح الذي يتجاوز الجمود او الاستقرار غير الديناميكي الذي لا يوفر فرص التغيير والتطوير.
  - الثقة العالية بالنفس والسعي لتحقيق الذات من خلال المنظمة وحفز المرؤوسين بهذا الاتجاه.

#### ثانياً:- الابداع المنظمي:

##### 1- مفهوم الابداع:

اختلفت وجهات النظر في ايجاد مفهوم موحد للأبداع ، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريفه ولعل ذلك يعود الى تعقد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة والى شمول الابداع لمجالات متعددة من جهة اخرى، يضاف الى ذلك اختلاف المنطلقات الفكرية لموضوع الابداع تبعاً لاختلاف توجهات واهتمامات الباحثين ومناهجهم العلمية . [21] وكذلك تعدد المصطلحات التي اصبحت تستخدم على نحو مرادف للأبداع كالابتكار ،التجديد، الذكاء ، والتميز .

الابداع لغةً وكما جاء في لسان العرب ( بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه، والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً). [22]

وفي معجم الوسيط ( بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق) وهو مشتق من الفعل ( أبداع) وابدع الشيء ( اخترعه) اي استخرجه واحدته ، ففي مختار الصحاح وردت كلمة ابداع بمعنى ( اختراع) ، ووردت أيضاً في قاموس (Wepster) بمعنى (التكوين ، الايجاد) . [23]

عليه نلخص أن الابداع لغةً هو مصدر للفعل (ابدع) بمعنى ابتكر او اخترع شيء على غير مثال سابق.

وفيما يأتي استعراض لعدد من التعريفات التي وردت في ادبيات الفكر الاداري للأبداع: -

- تعريف (جروان) : انتاج شيء لم يكن موجود من قبل على هذه الصورة . [24]
- تعريف (Gilford) : هو استعداد الفرد لإنتاج افكار او نواتج سلوكية جديدة تتضمن انتاج الافكار القديمة بصيغ وعلاقات جديدة . [25]
- تعريف (Daft): تبني فكرة او سلوك جديد في قطاع سوق عمل المنظمة او بيئتها . [26]
- تعريف (الحربي): الاداء المتميز الذي ينتج عنه فكر او عمل ايجابي جديد وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات والقابلية على التغيير والمجازفة وسعة الاتصالات . [27]
- تعريف (السليم): العلاقة والمرونة والاصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف استجابةً لمشكله او موقف معين . [28]
- تعريف (الزيادات): العملية التي تتضمن الاحساس بالمشكلات وتحديد نطاق واختيار صحتها وأعمام النتائج للأخريين. [29]
- تعريف (الصاعدي): تفكير منفتح للشخص المبدع يؤدي الى انتاج حلول واجابات متنوعة مستندة الى الاصالة والعلاقة والتوظيف المعرفي لإنتاج افكار جديدة . [30]

## 2- مفهوم الابداع المنظمي:

- وردت للأبداع المنظمي في ادبيات الفكر الاداري العديد من التعريفات منها:-
- تعريف (Ulwick): الوسائل والممارسات التي تعتمد عليها المنظمة وتؤدي الى تقديم منتجات جديدة وعمليات جديدة غير مسبوقه تهدف الى تحقيق اهداف وخطط المنظمة وخدمة البيئة التي تنتمي اليها حالياً وفي المستقبل . [31]
- تعريف (Hill and Jone): اي شيء غريب أو جديد غير مألوف يتعلق بأسلوب اداء لمنظمة او طبيعة المنتجات التي تقدمها ويشمل أيضاً أي تطور يطرأ على عمليات الانتاج ونظم الادارة والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي . [32]
- تعريف (الككاوي): سلوك المنظمة في تبني افكار وطرائق متجددة لإنتاج وتقديم سلع وخدمات جديدة أو مطورة تحقق اهدافها في البقاء والنمو والتكيف وتكسيبها قدرة اكبر على المنافسة . [33]
- تعريف (الصاعدي): الأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة لتقديم سلع وخدمات جديدة أو/ و لتحسين نظم الانتاج والتشغيل وبما يحقق أفضل استجابة ممكنة لطلبات زبائنها . [34]
- على أساس ما تقدم يمكن القول أن الابداع المنظمي عملية تشمل على احداث تغييرات نوعية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي وظائفها وعملياتها ونظمها التشغيلية تمكنها من اعتماد طرائق واساليب عمل وانتاج جديدة تستثمر من خلالها افكار جديدة لتقديم منتجات جديدة بما يحقق لها قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة. وقد تبني الباحث هذا المفهوم لأغراض البحث.

## بناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهم سمات وخصائص الابداع المنظمي بالآتي:- [35]

- سلوك منظم واصيل.
- تبني واستخدام افكار واساليب عمل جديدة غير مألوفة سابقاً قابلة للتطبيق.
- يعطي المنظمة الميزة والاقنتدار في مواجهة منافسيها.
- يساهم في تحقيق اهداف المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- يعزز قدرات المنظمة على الاستجابة والتكيف والنمو.

## 3- انواع الابداع المنظمي:-

- من حيث طبيعة التأثير صنف الابداع المنظمي الى :- [36]
- أ- ابداع منظمي تدريجي: هو تقديم منتجات أو استخدام تكنولوجيا محدثة و محسنة عن ما هو موجود بصورة متكررة ومنتزادة باستمرار .

ب- ابداع منظمي جذري: انتاج سلع وخدمات جديدة كلياً او استخدام تكنولوجيا متطورة تحل محل السلع والخدمات والتكنولوجيا الموجودة في المنظمة.

• من حيث المخرجات / صنف الابداع المنظمي الى : [37]

أ- ابداع العملية :- استحداث عمليات انتاجية جديدة ، او ادخال تحسينات على العمليات الانتاجية الموجودة .

ب- ابداع المنتج:- تقديم سلع وخدمات جديدة او تحسين المنتجات القائمة وباستمرار .

• من حيث المجال او الاختصاص صنف الابداع المنظمي الى: [38]

أ- ابداع منظمي فني : احداث تغيير في المظاهر المادية (مواصفات وخصائص) أو الأداة (مجالات الاستخدام) للسلعة او الخدمة ويتضمن تقديم منتجات جديدة ، تطوير أو تحسين منتجات قائمة ، ادخال طرائق واساليب جديدة على العمليات الانتاجية والتشغيلية او تحسينها .

ب- ابداع منظمي اداري: احداث تغيير في العمليات والانشطة الادارية ويتضمن ذلك التغيير في الهيكل التنظيمي، النظم الادارية، وظائف الموارد البشرية، تقانات واساليب العمل الاداري ، وقد اعتمد الباحث هذا التصنيف لأغراض البحث.

• من حيث المصدر ( الجهة) التي تقدم الابداع صنف الى :- [39]

أ- ابداع منظمي خارجي: حصول المنظمة على الافكار والتطبيقات الابداعية او اقتباسها من مصادر خارجية مثل الجامعات او مركز الابحاث او المنظمات المماثلة في قطاع النشاط .

ب- ابداع منظمي داخلي: الافكار والتطبيقات الابداعية التي تتبناها المنظمة ويكون مصدرها العاملون فيها ( ادارة عليا، اقسام ووحدات تنظيمية، افراد).

ثالثاً:- علاقة القيادة التحويلية بالابداع المنظمي:

القيادة التحويلية نمط يسعى من خلاله القائد الى احداث التغيير نحو الافضل دائماً باستخدام دافعيته وشخصيته المؤثرة وتأثيره المثالي في المرؤوسين لخلق مناخ تنظيمي ابداعي [40] ، من هذه العبارة يمكن الانطلاق والحديث عن تزايد حاجة المنظمات للتحويل من انماط القيادة التقليدية الى القيادة التي تمتلك رؤية واضحة قادرة على استشراف المستقبل وتحويل هذه الرؤية الى واقع ملموس لكي تضمن تحويلها من منظمات تقليدية لا تمتلك القدرة على المواجهة والمنافسة والارتقاء والنمو امام التطورات والتحديات المتسارعة ولا يستطيع الاستجابة لها والتكيف معها الى منظمات ابداعية تعتمد الابداع سيما المنظمي ثقافةً ومنهجاً لتقديم منتجاتها وخدماتها والارتقاء بأساليب عملها .

أن نجاح العمل الابداعي في أي منظمة يتطلب أولاً توافر الادارة الجيدة لهذا الابداع التي تساعد وتعمل على ترجمة الامكانيات الابداعية على مستوى الفرد والجماعة ومن ثم المنظمة الى سلوك حقيقي يتسم بالأصالة ، والتميز ، وهذا لا يمكن ان يتحقق الا بوجود قيادة ادارية توفر المناخ والبيئة التنظيمية المحتضنة والساندة والمستثيرة للابداع وهذا يتجسد في أبعاد وسمات وخصائص القيادة التحويلية والتي من اهمها تشجيع المرؤوسين على اعتماد مبدأ التجريب والمبادرة والمبادأة وعدم التقيد بالمألوف وتوفير عناصر الحفز والالهام لديم واستثارة امكاناتهم الابداعية الكامنة وصولاً الى افكار ابداعية أصيلة . فالقائد التحويلي يحرص على بناء علاقات انسانية وخلق بيئة اجتماعية وتنظيمية ايجابية محفزة للابداع وتدعم المبدعين وتبني افكارهم وتنمي ادراكهم نحو أهمية الابداع والحاجة الية لردم الفجوة بين المرغوب والمطلوب في الاداء بأفكار واساليب ومنتجات ابداعية ... فهي القيادة التي تعتمد الحفز والالهام والاهتمام الفردي لتصل بالمرؤوسين الى مستوى التدوت برسالة المنظمة واهدافها ومصالحها، وهي تؤمن ان كل مرؤوس قادر على الابداع بل بحتمية المنظمة الابداعية.

المبحث الثالث - التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

أولاً:- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

1- اختبار صدق البناء:

جدول رقم (1) صدق البناء لفقرات أبعاد المتغير المستقل ( القيادة التحويلية)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	أبعاد / عناصر القيادة التحويلية
0.000	0.453**	Q1	الجاذبية القيادية
0.000	0.465**	Q2	
0.000	0.582**	Q3	
0.000	0.733**	Q4	
0.000	0.680**	Q5	
0.000	0.727**	Q6	الالهام والتحفيز الفكري
0.000	0.673**	Q7	
0.000	0.542**	Q8	
0.000	0.459**	Q9	
0.000	0.622**	Q10	الدافعية الملهمة
0.000	0.655**	Q11	
0.000	0.727**	Q12	
0.000	0.379**	Q13	
0.000	0.608**	Q14	
0.000	0.606**	Q15	الاهتمام ( الاعتبار) الفردي
0.000	0.786**	Q16	
0.000	0.761**	Q17	
0.000	0.782**	Q18	

(\*\*) - تشير الى مستوى ثقة (99%)

من الجدول يتضح أن معامل الارتباط لفقرات أبعاد القيادة التحويلية أنحصر ما بين (\*\*0.379 - 0.786)، وقد حققت الفقرات كافة دلالة احصائية معنوية هي اقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يؤثر مستوى قوي من العلاقة والارتباط بين الأبعاد والفقرات المعتمدة لقياسها .

جدول رقم (2) صدق البناء لفقرات أبعاد المتغير المعتمد ( الابداع المنظمي)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	أبعاد الابداع المنظمي
0.000	0.577**	Q19	الابداع المنظمي الفني
0.000	0.464**	Q20	
0.000	0.568**	Q21	
0.000	0.732**	Q22	
0.000	0.682**	Q23	
0.000	0.767**	Q24	الابداع المنظمي الاداري
0.000	0.759**	Q25	
0.000	0.466**	Q26	
0.000	0.629**	Q27	
0.000	0.520**	Q28	

(\*\*) - تشير الى مستوى ثقة (99%)

من الجدول يتضح ان معامل الارتباط لكافة فقرات أبعاد الابداع المنظمي قد انحصر بين (\*\*0.464 - 0.767) ، وقد حققت جميع الفقرات دلالة احصائية معنوية هي اقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يؤثر مستوى قوي من العلاقة والارتباط بين الأبعاد والفقرات المعتمدة لقياسها .

2- اختبار الثبات: تم اعتماد طريقة (Alpha Cronbach) والذي ينبغي أن يحقق نسبة (60%) فأكثر حيث كانت قيم معامل (Alpha Cronbach) لمتغيري الدراسة (المستقل والمعتمد) وأبعادهما تتراوح ما بين (0.70 - 0.89) وكانت نسبة ثبات اجمالي المقياس (0.86) وهي اعلى من النسبة المقبولة ، وهذا يؤكد قوة المقياس وامكانية اعتماده ( تكراره) على نفس العينة خلال فترات زمنية مختلفة متعاقبة والحصول على النتائج نفسها او متقاربة معها نسبياً الى حد كبير .

#### ثانياً:- التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:

يتناول هذا الجزء التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيري البحث ( القيادة التحويلية) كمتغير مستقل و ( الابداع المنظمي) كمتغير معتمد ولمختلف أبعادهما. واعتمد الباحث مقاييس النزعة المركزية التي يمثلها ( الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت التي يمثلها ( الانحراف المعياري).

جدول رقم (3) فئات الوسط الحسابي مقابل مستويات اتفاق عينة الدراسة \*

فئة الوسط الحسابي	مستوى توافر البعد	وزن المقياس	مقياس البحث الحالي
(1 - 1.80)	ضعيف جداً	1	لا اتفق مطلقاً
(1.81 - 2.60)	ضعيف	2	لا اتفق
(2.61 - 3.40)	وسط	3	اتفق الى حد ما
(3.41 - 4.20)	عال	4	اتفق
(4.21 - 5.00)	عال جداً	5	اتفق تماماً

\* الجدول من اعداد الباحث على وفق مقياس ( ليكرت) الخماسي.

#### 1- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل ( القيادة التحويلية):

تظهر الجداول (4،5،6،7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية بناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة البحث من خلال الاستبانة .

جدول (4) التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الجاذبية القيادية ( الهيبة )\*

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
الجاذبية القيادية ( الهيبة )	ملتزم بأخلاقيات وقيم سلوكية مثلى.	3.22	0.86	3
	حاسم ولا يتردد في اتخاذ القرارات.	2.69	0.72	5
	لديه ثقة عالية بنفسه وبقدراته الذاتية.	3.35	0.68	2
	يبتعد عن توظيف منصبه لتحقيق منافع.	3.18	0.52	4
	لديه افكار وقناعات مؤثرة جاذبة للآخرين.	3.59	0.65	1
الاجمالي		3.20	0.44	

\*- الجدول من اعداد الباحث

من الجدول (4) يتضح ان بعد الجاذبية القيادية ( الهيبة والكارزما) حقق وسطياً حسابياً مقداره (3.20) بانحراف معياري بلغ (0.44) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي المحدد بـ (3) وهذا يؤشر ان مستوى اهتمام وتوافر سمات وخصائص هذا البعد لدى عينة البحث كان ( وسطاً) ، وكان اقل وسط حسابي من نصيب فقرة ( حاسم ولا يتردد باتخاذ القرارات) بمقدار (2.69) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يشير الى محدودية اهميتها ضمن خصائص هذا البعد ، في حين سجلت فقرة ( يمتلك افكار وقناعات مؤثرة جاذبة للآخرين) اعلى وسط حسابي بلغ (3.59) مما يعني اهمية هذه السمة واولويتها في بناء الجاذبية القيادية.

جدول (5) التحليل الاحصائي الوصفي لبعـد الالهام والتحفيز الفكري \*

البعـد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
الالهام والتحفيز الفكري	لديه ادراك وثقة كبيرة بقدرات ومهارات العاملين.	2.83	0.60	3
	يستحضر دائماً روح التفاؤل بالمستقبل.	3.44	0.55	1
	يثير لدى العاملين روح التجدد والابداع.	3.32	0.57	2
	لا يخشى المخاطرة اذا كانت محسوبة في اتخاذ القرارات.	2.62	0.69	4
الاجمالي		3.01	0.41	

\* الجدول من اعداد الباحث.

من الجدول (5) يتضح ان بعد الالهام والتحفيز الفكري حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.01) بانحراف معياري مقداره (0.41) وهو مساوٍ للوسط الحسابي الفرضي المحدد بـ (3) وهذا يعني ان مستوى اهتمام وتوافر سمات وخصائص هذا البعد لدى عينة البحث كان (وسطاً) . وقد سجلت فقرة ( لا يخشى المخاطرة اذا كانت محسوبة في اتخاذ القرار) اقل وسط حسابي بلغ (2.62) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يشير الى محدودية اهميتها ضمن خصائص هذا البعد فيما سجلت فقرة ( يستحضر دائماً روح التفاؤل بالمستقبل) اعلى وسط حسابي بلغ (3.44) ويشير ذلك الى اهمية هذه السمة وأولويتها في تحقيق بعد الالهام الفكري.

جدول (6) التحليل الاحصائي الوصفي لبعـد ( الدافعية الملهمة) \*

البعـد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
الدافعية الملهمة	يمتلك شجاعة الاعتراف بالخطأ دون تردد	3.38	0.62	3
	ليس تقليدياً ، يحل المشكلات بطرق متجددة	3.52	0.74	2
	يشجع العمل الفرقي وروح الفريق الواحد	3.71	0.71	1
	يقدر ويثني على الاداء الجيد للعاملين	3.32	0.81	4
	يحاول نقل الرؤى والتطورات المستقبلية الى واقع حقيقي	3.20	0.81	5
الاجمالي		3.41	0.56	

\* الجدول من اعداد الباحث.

من الجدول (6) يتضح ان بعد ( الدافعية الملهمة) حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.41) بانحراف معياري بلغ (0.56) ،وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي المحدد بـ (3) وهذا يؤشر ان مستوى اهتمام وتوافر خصائص هذا البعد لدى عينة البحث كان (وسطاً) ، وسجلت فقرة ( يحاول نقل الرؤى والتطورات المستقبلية الى واقع حقيقي ) اقل وسط حسابي مقداره (3.20)، في حين سجلت فقرة ( يشجع العمل الفرقي وروح الفريق الواحد) اعلى وسط حسابي ومقداره (3.71)مما يؤشر اهمية هذه السمة او الخاصية وأولويتها بعد الدافعية الملهمة.

جدول (7) التحليل الاحصائي الوصفي لبعـد الاهتمام ( الاعتبار ) الفردي \*

البعـد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
الاهتمام / الاعتبار الفردي	يعترف بإنجازات العاملين ويوثقها	3.46	0.70	2
	يحرص على اشباع حاجات ورغبات العاملين	2.81	0.73	4
	يلاحظ ويأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين العاملين	3.56	0.56	1
	يحرص على اشراك العاملين بعمليات التغيير	3.44	0.67	3
الاجمالي		3.31	0.51	

\* الجدول من اعداد الباحث.

من الجدول (7) يتضح ان بعد ( الاهتمام والاعتبار الفردي) حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.31) بانحراف معياري بلغ (0.51) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي المحدد بـ (3) وهذا يؤشر ان مستوى اهتمام وتوافر خصائص وسمات هذا البعد لدى عينة البحث كان ( وسطاً)، وحققت فقرة ( يحرص على اشباع حاجات ورغبات العاملين ) اقل وسط حسابي مقداره (2.81) وهو اقل من الوسط الفرضي ، فيما سجلت فقرة ( يعترف بإنجازات العاملين ويوثقها) اعلى وسط حسابي مقداره (3.56) مما يؤشر اهمية هذه السمة او الخاصية وأولويتها في تحقيق وبناء بعد الاهتمام الفردي.

وعلى مستوى النتيجة الاجمالية ومن خلال ما تم مناقشته في ضوء الجداول السابقة فقد حقق المتغير المستقل ( القيادة التحويلية) وسطاً حسابياً مقداره (3.23) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، مما يشير الى ان مستوى اهتمام وتوافر سمات وخصائص هذا المتغير لدى عينة البحث كان ( وسطاً)، اما على صعيد الأبعاد فقد كان مستوى ترتيبها على وفق الاوساط الحسابية التي سجلتها ( الدافعية الملهمة ، الاهتمام الفردي، الجاذبية القيادية والالهام والتحفيز الفكري) على التوالي.

## 2- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المعتمد ( الابداع المنظمي)

يظهر كل من الجدولين (8:9) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد المتغير المعتمد ( الابداع المنظمي) بناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة البحث من خلال الاستبانة :

جدول (8) التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( الابداع المنظمي الفني)\*

العدد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
الابداع المنظمي الفني	استخدام الشركة تكنولوجيا حديثة لتطوير منتجاتها	3.31	0.78	4
	قيام الشركة بإدخال تحسينات تطويرية على عملياتها الانتاجية	3.45	0.72	3
	تحرص الشركة على طرح منتجات جديدة دائماً	3.77	0.65	1
	حصلت الشركة على عدد من براءات الاختراع ساهمت في طرح منتجات جديدة	2.89	0.52	5
	قيام الشركة بأجراء تحسينات نوعية على تركيبية بعض المواد/ الاجزاء الداخلة في عملياتها الانتاجية	3.48	0.66	2
الاجمالي		3.38	0.55	

\*- الجدول من اعداد الباحث

من الجدول (8) يتضح ان بعد ( الابداع المنظمي الفني) حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.38) بانحراف معياري (0.55) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي المحدد بـ (3) وهذا يؤشر توافر مقومات الابداع المنظمي الفني بمستوى ( وسط)، وقد سجلت فقرة (حصلت الشركة على عدد من براءات الاختراع ساهمت بطرح منتجات جديدة) اقل وسط حسابي ومقداره (2.89) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي ، فيما سجلت فقرة ( تحرص الشركة على طرح منتجات جديدة دائماً) اعلى وسط حسابي مقداره (3.77) مما يؤشر اهمية هذه الخاصية وأولويتها في تحقيق الابداع المنظمي الفني.

جدول (9) التحليل الاحصائي الوصفي لبعده (الابداع المنظمي الاداري) \*

البيد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب
الابداع المنظمي الاداري	تجري الشركة تعديلات باستمرار على هيكلها التنظيمي استجابة للتغيرات الحالية والمستقبلية	2.32	0.73	4
	تعمل الشركة على تجديد سياسات التوظيف والتدريب والترقية .	2.25	0.62	5
	التحسين المستمر للأنظمة الحاسوبية المستخدمة في الانشطة الادارية والمالية	3.13	0.71	2
	اعتمدت الشركة اساليب جديدة في اتخاذ القرار على وفق مبدأ المشاركة	3.05	0.56	3
	تتجه الشركة نحو تفعيل سياسة اللامركزية الادارية وتحويل الصلاحيات	3.45	8.81	1
الاجمالي		2.82	0.65	

\*- الجدول من اعداد الباحث

من الجدول (9) يتضح ان بعد (الابداع المنظمي الاداري) حقق وسطاً حسابياً مقداره (2.82) بانحراف معياري (0.65) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي المحدد بـ (3) وهذا يؤشر ضعفاً في مقومات ومجالات الابداع المنظمي الاداري، وقد سجلت فقرة (تعمل الشركة على تجديد سياسات التوظيف والتدريب والترقية) اقل وسط حسابي مقداره (2.25)، فيما سجلت فقرة (تتجه الشركة نحو تفعيل سياسة اللامركزية الادارية وتحويل الصلاحيات) اكبر وسط حسابي مقداره (3.45) ، مما يؤشر اهمية هذه الخاصية في تحقيق الابداع المنظمي الاداري.

وعلى مستوى النتيجة الاجمالية ومن خلال ما تم مناقشته في ضوء الجدولين السابقين فقد حقق المتغير المعتمد (الابداع المنظمي) وسطاً حسابياً مقداره (3.06) وهو مساوٍ للوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى توافر معطيات ومقومات الابداع المنظمي لدى الشركة بمستوى (وسط) بالرغم من ان الوسط الحسابي لبعده الابداع المنظمي الاداري كان اقل من الوسط الفرضي.

### ثالثاً :- اختبار صحة الفرضيات

#### أ- اختيار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:-

1. الفرضية الرئيسية الاولى : ( علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي)، من الجدول رقم (10) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت قيمته (0.631)، وعند اختبار العلاقة بمقياس (T) وجد أن (T) المحسوبة (4.35) هي اكبر من قيمة (T) الجدولة (2.702) الامر الذي يشير الى عدم تحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي" بمعنى ان توافر أبعاد (سمات وخصائص) القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في الشركة يمكن أن يساهم في تعزيز مقدرتها على تحقيق الابداع المنظمي.

جدول (10) قيم علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة والابداع المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الارتباط	T المحسوبة	T الجدولة
أبعاد القيادة التحويلية	الابداع المنظمي	**0.631	4.55	2.702

\*\* - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ )

2. **الفرضية الفرعية (1):** ( علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الفني) ، من الجدول (11) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت قيمته (0.512) وهي قيمة تؤثر لعلاقة قوية الى حد ما بينهما ، وعند اختيار هذه العلاقة بمقياس (T) وجد ان قيمة (T) المحسوبة (4.22) اكبر من قيمة (T) الجدولة (2.702) ، وهذا يشير الى عدم تحقق الفرضية الفرعية (1) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الفني" بمعنى ان توافر أبعاد ( سمات وخصائص) القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في الشركة يمكن ان يساهم في تعزيز مقدرتها في تحقيق الابداع المنظمي الفني.

جدول (11) قيم علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الفني

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الارتباط	T المحسوبة	T الجدولة
أبعاد القيادة التحويلية	الابداع المنظمي الفني	**0.512	4.22	2.702

\*\* - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ )

3. **الفرضية الفرعية (2):** ( علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الاداري)، يبين الجدول (12) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت (6.11) وهي قيمة عالية تؤثر لعلاقة ارتباط قوية بينهما ، وعند اختيار العلاقة بمقياس (T) وجد ان قيمة (T) المحسوبة (4.38) اكبر من قيمة (T) الجدولة (2.702)، وهذا يؤكد عدم تحقق الفرضية الفرعية (2) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الاداري". بمعنى ان توافر أبعاد ( سمات وخصائص ) القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في الشركة يمكن ان يساهم في تعزيز مقدرتها على تحقيق الابداع المنظمي الاداري .

جدول (12) قيم علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الاداري

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الارتباط	T المحسوبة	T الجدولة
أبعاد القيادة التحويلية	الابداع المنظمي الاداري	**6.11	4.38	2.702

\*\* - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ )

ب- اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

1. **الفرضية الرئيسية الثانية :-** ( علاقة التأثير لأبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي). من الجدول (13) يتبين أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد هي علاقة ذات تأثير معنوي حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.422)، اي ان أبعاد ( سمات وخصائص) القيادة التحويلية ( متغير مستقل) تساهم بنسبة (42%) في الابداع المنظمي الذي يمكن للشركة تحقيقه، وعند اختبار معنوية العلاقة كانت قيمة (F) المحسوبة كبر من قيمة (F) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.01) مما يشير الى عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي".

جدول (13) علاقة التأثير ( الانحدار البسيط) بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	( $R^2$ )	F المحسوبة	F الجدولة
أبعاد القيادة التحويلية	الابداع المنظمي	0.422	12.4	7.3

2. الفرضية الفرعية (1): ( علاقة التأثير لأبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي الفني)، من الجدول (14) يتضح ان العلاقة ذات تأثير معنوي حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.405) ، اي أن أبعاد القيادة التحويلية ( سمات وخصائص) تساهم بنسبة (40%) في الابداع المنظمي الفني الذي يمكن للشركة تحقيقه بعبارة اخرى ان (40%) من الابداع المنظمي الفني الذي يمكن للشركة تحقيقه تفسره او تدعمه أبعاد القيادة التحويلية و (60%) منه يعود الى اسباب اخرى ، وعند اختبار معنوية العلاقة كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) المجدولة تحت مستوى معنوية (0.01) ، مما يشير الى عدم قبول الفرضية الفرعية (1) والتي مفادها " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الفني".

جدول (14) علاقة التأثير ( الانحدار البسيط) بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي الفني

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	( $R^2$ )	F المحسوبة	F المجدولة
أبعاد القيادة التحويلية	الابداع المنظمي الفني	0.405	10.9	7.3

3- الفرضية الفرعية (2):- ( علاقة التأثير لأبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي الاداري)، من الجدول (15) يتضح ان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ذات تأثير معنوي حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.377) اي ان أبعاد (سمات وخصائص) القيادة التحويلية تساهم بنسبة (37%) في الابداع المنظمي الاداري الذي يمكن للشركة تحقيقه وبعبارة اخرى فإن (37%) من الابداع المنظمي الاداري الذي يمكن للشركة تحقيقه تفسره او تدعمه أبعاد القيادة التحويلية و (63%) منه يعود الى اسباب اخرى. وعند اختبار معنوية العلاقة كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) المجدولة تحت مستوى معنوية (0.01) مما يشير الى عدم قبول الفرضية الفرعية (2) والتي مفادها " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي الإداري".

جدول (15) علاقة التأثير ( الانحدار البسيط) بين أبعاد القيادة التحويلية في الابداع المنظمي الاداري

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	( $R^2$ )	F المحسوبة	F المجدولة
أبعاد القيادة التحويلية	الابداع المنظمي الاداري	0.377	12.4	7.3

#### المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً:- الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ( الجاذبية القيادية ،الالهام الفكري، الدافعية الملهمة، الاهتمام الفردي) وبين الابداع المنظمي ( الفني والاداري) وهذا يعني أن زيادة توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في الشركة سيساهم في تحقيق مستويات افضل من الابداع المنظمي ومن ثم خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية .
2. أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية ( الجاذبية القيادية، الالهام الفكري، الدافعية الملهمة ، الاهتمام الفردي) في الابداع المنظمي ( الفني والاداري) وهذا يعني اهمية توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لتحقيق الابداع المنظمي ، بعبارة اخرى، اهمية هذه الأبعاد ( السمات والخصائص) في تعزيز مجالات ومستويات الابداع المنظمي في الشركة.
3. ان معنوية العلاقة بين متغيري البحث لا تعني توافر أبعاد(سمات وخصائص) القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في الشركة، بل هي علاقة طردية موجبة تعني كلما اتجهت الشركة نحو تعزيز أبعاد وسلوكيات هذا النمط القيادي لدى قياداتها الادارية ستتاح امامها فرص اكبر لتحقيق مستويات افضل من الابداع المنظمي.

4. تترك القيادات الادارية في الشركة اهمية أبعاد (سمات وخصائص) القيادة التحويلية بوصفها تشكل عنصراً أساسياً لخلق مناخ وبيئة تنظيمية مشجعة ومستثيرة للإبداع المنظمي، وان السعي لتحقيق مجالات ومستويات هذا الابداع يتطلب الاهتمام بتوافر وتعزيز أبعاد هذا النمط القيادي كجزء من ثقافة المنظمة وثقافة قياداتها الادارية.
5. توافرت مؤشرات ومعطيات الابداع المنظمي الفني لدى الشركة بمستوى (وسط)، مما يؤشر استفادتها من التحسينات التي ادخلتها على تشكيلة منتجاتها وطرح منتجات جديدة، اضافةً الى ادخالها لبعض التحسينات على تركيبة بعض المواد والاجزاء الداخلة في عملياتها الانتاجية ، في حين كانت مؤشرات ومعطيات الابداع المنظمي الاداري ضعيفة نسبياً سيما ما يتعلق منها بتجديد سياسات التوظيف والتدريب والترقية ومحدودية التعديلات التطويرية على الهيكل التنظيمي.

#### ثانياً:- التوصيات:

1. حيث ان البحث أظهر وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد ( القيادة التحويلية) وبين ( الابداع المنظمي) يصبح من الضروري اهتمام الادارة العليا للشركة بالعمل على زيادة وتطوير مستويات توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في الشركة من خلال اعتماد الآليات الآتية:-
  - أ- الاهتمام بالملاكات القيادية التي تمتلك القدرة والاستعداد لامتلاك سمات وخصائص القيادة التحويلية ولديهم فعلاً مواهب ابداعية كامنة وأبعاد شخصية جاذبة ومؤثرة .
  - ب- تبني أبعاد ( سمات وخصائص) القيادة التحويلية كجزء من الثقافة التنظيمية للشركة، وثقافة ملاكاتها القيادية وكمدخل لتطوير ادائهم الفردي والجمعي وبما يساهم في تطوير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع.
  - ج - اختيار القيادات الادارية الذين تتوفر فيهم عوامل الخبرة والسمات الشخصية المؤثرة في المرؤوسين والقادرة على تحفيز قدراتهم الابداعية اي ممن يمتلك الشخصية المؤثرة الى جاني القدرات القيادية.
2. الاهتمام بتدريب الملاكات البشرية لزيادة مستويات ادراكهم لأهمية الابداع المنظمي وما يحققه من قيمة مضافة وميزة تنافسية للشركة وانعكاس ذلك على مستقبلهم المهني ومكتسباتهم في الشركة.
3. اعتماد اسلوب الاثراء الوظيفي سيما من خلال زيادة مسؤوليات الافراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية متميزة واجراء عمليات الاحلال والتدوير الوظيفي النوعي باستمرار وبما يضمن الاستفادة الفعلية من هذه القدرات لتعزيز الابداع المنظمي لدى الشركة ببعديه الفني والاداري.

المصادر:

1. العازمي ، محمد بزيغ حامد، 2006، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالأبداع الاداري"، دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية في الرياض ، ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك نايف للعلوم الامنية ، متاحة على موقع الجامعة .  
[www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)
2. محمد كريم/ حسين سعيد، 2010 " علاقة القيادة التحويلية بالأبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، متاحة على موقع الجامعة .  
[www.alazher.edu.ps](http://www.alazher.edu.ps)
3. العمري ، مشهور بن ناصر ، 2004 " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ص:27، متاحة على موقع الجامعة .  
[www.reposit.org.ksu.edu.sa](http://www.reposit.org.ksu.edu.sa)
- 4- Hilary, D. and Elspeth, M., 2003, "Emotional intelligence and transformational Leadership in retailing", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.(24),No.(6),pp:309-317.
- 5- الهلالي ، الشريبي، 2001 " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية/ دراسة ميدانية" بحث منشور في مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد الواحد والعشرون ، ص: 19.
- 6- Bass, B.M., 1999 "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", European Journal of work and organizational psychology, Vol. (8),No.(1),pp:9-30.
- 7- قنديل ، علاء سعيد ، 2010، " القيادة الادارية وادارة الابتكار"، دار الفكر للنشر، عمان ، ص: 61.
- 8- العامري ، احمد سالم ، 2002، " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية " بحث منشور في المجلة العربية للعلوم الادارية ، مجلد 9، العدد الاول، ص: 19-34.
- 9- Elaine , s. Marshall., 2011, "Transformational Leadership in nursing", Spring Publishing Company, United State of America,p:3.
- 10- Tichy , N.M. and Devanna , M.A. , 2001, "Transformational "Leadership", 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley and Sons. Lnc, New York, p:187 .
- 11- Fairholm, G.W., 1995, "Values Leadership: a values philosophy model" International; Journal of Value , Vol.(8), No.(6), pp:65- 77.
- 12- الهواري ، سيد، 1996، "ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية"، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص: 31.
- 13- Congrr, M., 2002, " Leadership: Learning to share the vision , Organizational dynamic, Vol.(19), issue.(3),p:47.
- 14- افوليو، يروس، 2003، " تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية" ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 76.
- 15- Ozaralli, N., 2003, "Effect of Transformational Leadership on powerment and ffectiveness " Leadership and Organizational Development Journal Vol.(24),No.(6),pp:334-343.
- 16- حماد، اباد، 2011، " اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي"، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والادارية / المجلد 27، العدد الرابع، ص: 393، متاح على موقع الجامعة .  
[www.dmaskusniversty.edu](http://www.dmaskusniversty.edu)
- 17- عبد الحسن ، باسم جاسم وانور، سحراء حسين. 2015 " القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الابداع التنظيمي " ، بحث منشور، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد الثامن عشر ، ص: 434-470.
- 18- رشيد، مازن فارس، 2003، " الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، مجلد 25، العدد 1، ص: 475.
- 19- حورية ، علي شريف ويوسف ، علي شريف، 2019، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد 1، ص: 525-539.
- 20- العمري، مشهور بن ناصر، 2004، مصدر سبق ذكره، ص: 37.
- 21- الحقباني / تركي عبد الرحمن سعيد، 2007، " اثر المتغيرات المنظمة على الابداع الاداري " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، متاحة على موقع الجامعة .  
[www.reposit.org.ksa.edu.sa](http://www.reposit.org.ksa.edu.sa)
- 22- ابن منظور ، ابي الفضل جمال الدين، " لسان العرب" دار صفاء للنشر، بيروت.
- 23- Webster Dictionary., 1975, Reading Tutorium, N.Y.p:595.
- 24- جروان، فححي عبد الرحمن، 2002، " الابداع ، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه ومراحل العملية الابداعية، دار الفكر ، عمان، ص: 18.
- 25- عبد العزيز ، سعيد ، 2006، " المدخل الى الابداع " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، ص: 21.

- 26- Daft, Richard., 1992, "Organization Theory and Design" West Publishing ompany,p:254.
- 27- الحربي ، عضيب موسى، 2003. " اثر متغيرات البناء التنظيمي و المتغيرات الشخصية على الابداع الاداري لدى المدراء في الاجهزة الحكومية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، الرياض، ص:21. متاحة على موقع الجامعة.  
[www.reposit.org.ksa.edu.sa](http://www.reposit.org.ksa.edu.sa)
- 28- السليم، عبد الله يوسف، 2002. " اثر المتغيرات المنظمة على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الاجهزة الامنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، ص:21. متاحة على موقع الجامعة  
[www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)
- 29- الزيادات ، محمد عواد احمد ، 2008، " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص:358.
- 30- الصاعدي، ليلي بنت سعد، 2007، " التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار، رؤية من واقع المناهج" ، دار الحامد للنشر ، عمان، ص:130.
- 31- كريم ، احمد حميد، 2012، " تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية – بحث تحليلي لعينة في المصارف التجارية العراقية"، بحث منشور ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد واحد وتسعون ، ص:219- 237.
- 32- Chares, W .Hill and Gareth, R.Jone, 2001," Strategic Management Theory ,An Intenerated Approach , 5<sup>th</sup> , New York , p:130.
- 33- الكلواوي، احمد حميد كريم ، 2004 ، " العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العراقية " ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، ص:24.
- 34- الصاعدي، ليلي بنت سعد ، 2007، مصدر سبق ذكره ، ص:133.
- 35- الكلواوي ، احمد حميد كريم ، 2004، مصدر سبق ذكره ، ص:24.
- 36- جويده ، عدلي رامي ، 2002 ، " الابداع في ظل الظروف الاستثنائية " ، بحث منشور ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد الثامن والثلاثون ، ص:87.
- 38- العامري، صلاح مهدي والغالي، طاهر محسن ، 2007، " الادارة والاعمال" دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ص:410.
- 39- الحسيني، بشرى عباس محمد ، 2007، " عملية التعلم المنظمي واثرها في الابداع المنظمي – دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة/ بغداد" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، ص: 26.
- 40- حورية ، علي شريف ويوسف ، علي شريف ، 2019، مصدر سبق ذكره.
- 41- Sekaran, Uma and Bougie , Roger , 2016, " Research method for business a skill- building a approach" , (7<sup>th</sup> ed) , Jone Wiley and Sons Ltd, United Kingdom, p:221.

الجامعة التقنية الوسطى  
معهد الادارة التقني

(( استمارة استبانة ))

تحية طيبة .....

المستجيب المحترم ....

يبين يدك استمارة استبانة تم تطويرها كجزء من متطلبات جمع البيانات اللازمة لانجاز البحث الموسوم (( أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالابعاد المنظمي)) ، نأمل من خلالها الوقوف على رأيك وملاحظاتك من خلال المشاركة في الاجابة عن المحاور والفقرات التي تضمنتها بوضع علامة ( √ ) امام الخيار الملائم لك .  
علماً أنه ولضمان حرية الاجابة وعدم تحيزها ليست هناك اي ضرورة لأدراج الاسم .  
نحن واثقون من مدى حرصكم وفاعلية مساهمتكم من خلال الاجابة الدقيقة ، مؤكداً ان محتوياتها هي لأغراض البحث العلمي فقط .

نأمل تعاونكم .... شاكرين تفاعلكم

الباحث

القسم الاول :-

البيانات الشخصية :-

انثى	<input type="text"/>	1- الجنس	<input type="text"/>
ذكور	<input type="text"/>	2- الشهادة :	<input type="text"/>
ماجستير	<input type="text"/>	دكتوراه	<input type="text"/>
دبلوم فني	<input type="text"/>	بكالوريوس	<input type="text"/>
		اعدادية	<input type="text"/>
35-26 سنة	<input type="text"/>	3- العمر :	<input type="text"/>
45-41 سنة	<input type="text"/>	25 سنة فأقل	<input type="text"/>
		40-36 سنة	<input type="text"/>
		46 سنة فأكثر	<input type="text"/>
علمي	<input type="text"/>	4- التخصص :	<input type="text"/>
فني	<input type="text"/>	هندسي	<input type="text"/>
		اداري	<input type="text"/>
مدير مصنع	<input type="text"/>	5- المنصب الحالي :	<input type="text"/>
		مدير قسم	<input type="text"/>
		مسؤولية شعبة	<input type="text"/>
10-6 سنة	<input type="text"/>	6- سنوات الخدمة :	<input type="text"/>
20-16 سنة	<input type="text"/>	اقل من 5 سنوات	<input type="text"/>
		15-11 سنة	<input type="text"/>
		21 سنة فأكثر	<input type="text"/>

## القسم الثاني :- أبعاد القيادة التحويلية

- تتجسد أبعاد القيادة التحويلية بالسمات والخصائص السلوكية القيادية الآتية :

ت	الفقرة	التقديرات			
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق مطلقاً
1-2-3-4-5	<b>الهيبة والكارزما ( الجاذبية القيادية )</b> ملتزم بأخلاقيات وقيم سلوكية مثلى . حاسم ولا يتردد في اتخاذ القرارات . لديه ثقة عالية بالنفس وبقدراته الذاتية . يبتعد عن توظيف منصبه لتحقيق منافع خاصة . لديه افكار وقناعات مؤثرة وجاذبة للآخرين .				
6-7-8-9	<b>الالهام والتحفيز الفكري</b> لديه ادراك وثقة كبيرة بقدرات ومهارات العاملين. يستحضر دائماً روح التفاؤل بالمستقبل. يثير لدى العاملين روح التجدد والابداع. لا يخشى المخاطرة اذا كانت محسوبة في اتخاذ القرار .				
10-11-12-13-14	<b>الدافعية الملهمة</b> يمتلك شجاعة الاعتراف بالخطأ دون تردد. ليس تقليدياً، يحل المشكلات بطرق متجددة. يشجع العمل الفرقي وروح الفريق الواحد . يقدر ويثني على الاداء الجيد للعاملين يحاول نقل الرؤى والتطورات المستقبلية الى واقع حقيقي.				
15-16-17-18	<b>الاهتمام ( الاعتبار ) الفردي</b> يعترف بإنجازات العاملين ويوثقها. يحرص على اشباع حاجات ورغبات العاملين. يلاحظ ويأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين العاملين يحرص على اشراك العاملين في عمليات التغيير				

## القسم الثالث :- ( الابداع المنظمي )

- يتجسد الابداع المنظمي ( الفني والاداري ) بالتوجهات والسياسات والانشطة الآتية :

ت	الفقرة	التقديرات			
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق مطلقاً
19-20-21-22-23	<b>الابداع المنظمي الفني</b> استخدام الشركة تكنولوجيا حديثة لتطوير منتجاتها. قيام الشركة بإدخال تحسينات تطويرية على عملياتها الانتاجية. تحرص الشركة على طرح منتجات جديدة دائماً. حصلت الشركة على عدد من براءات الاختراع ساهمت في طرح منتجات جديدة. قيام الشركة بإجراء تحسينات نوعية على تركيبة بعض المواد/ الأجزاء الداخلة في عملياتها الانتاجية.				
24-25-26-27-28	<b>الابداع المنظمي الاداري</b> تجري الشركة تعديلات باستمرار على هيكلها التنظيمي استجابة للمتغيرات الحالية المستقبلية . تعمل الشركة على تجديد سياسات التوظيف والتدريب والترقية لديها. التحسين المستمر للأنظمة الحاسوبية المستخدمة في انشطتها الادارية والمالية . اعتمدت الشركة اساليب جديدة في اتخاذ القرارات على وفق مبدأ المشاركة . تتجه المنظمة نحو تفعيل سياسة اللامركزية الادارية وتحويل الصلاحيات.				