

جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف - وهران -

المؤتمر الدولي الافتراضي للعلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير - 27 مارس 2021-

الورشة رقم 3: إدارة الابتكار، مداخلة شفوية

علاقة القيادة التحويلية بالإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية

د. كاهية أحمد شكيب

أستاذ محاضر "أ" جامعة الحاج لخضر -باتنة1- الجزائر

ahmedchakib.kahia@univ-batna.dz

د. بوعيطة عبد الرزاق

أستاذ محاضر "أ" جامعة البشير الابراهيمي -برج بوعرييج- الجزائر

abderrezzak.bouaita@univ-bba.dz

ملخص

إن نجاح مستقبل المؤسسات يعتمد على قدرة القادة على الإبداع والابتكار، والتعامل معه بشكل فعال وهو ما يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burns مسمى القائد التحويلي، يعتمد هذا البحث على نموذج افتراضي تم بناءه لمعرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الابتكار وما هو دور الإبداع في هذه العلاقة. وللإجابة على سؤال البحث تم اختيار عينة دراسة بحجم (121) مدراء ورؤساء مصالح وموظفين.والذي يعتمد على تحليل استجابات فقرات العينة باستخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss v.25).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج مفادها توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة، كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بتوفر أبعادها الأربعة، وتؤكد الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على الابتكار وعلى الإبداع، وأن الإبداع يؤثر على الابتكار. كما بينت الدراسة عدم توسط الإبداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. الدراسة توصي المؤسسات باختيار قياداتها بميزات حقيقية، فقد تزيد من ابداع الموظف والابتكار التنظيمي الذي يعد حاجة بدلا من خيار في بيئات غير مؤكدة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع، الابتكار.

مقدمة

في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم يعد الإبداع والابتكار مصدر قيمة لاكتساب ميزة تنافسية. مع التكنولوجيا المتطورة والضغوط التنافسية المحلية والعالمية الشديدة والبيئة الاقتصادية غير المستقرة والمضطربة للغاية، تحتاج المنظمات إلى إيجاد نهج مبتكرة لمعالجة احتياجاتها الخاصة والتغلب على المنافسين المبتكرين وتعزيز الإبداع من أجل البقاء والازدهار.

أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على إبداع الموظف والابتكار هي القيادة، ومن أساليب القيادة في المنظمات القيادة التحويلية، التي تعمل على تسهيل بناء الثقة وتحديد الهوية الفردية، فالقائد التحويلي لديه نظرة تمكنه من التغيير وله دور حاسم في تمكين ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار، من خلال جعل الإبداع مطلباً وظيفياً، ومكافأة الموظفين عندما يحققون نتائج خلاقة. من ناحية أخرى، تظهر بعض الدراسات أن القيادة قد تؤثر سلباً على إبداع الموظفين.

النتائج متضاربة للدراسات السابقة لفهم آثار القيادة على إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي. ومن ناحية أخرى لا توجد دراسات سابقة على حد درابتنا، تتناول موضوع العلاقة بين المتغيرات الثلاثة. وفي هذا الصدد يعد إجراء دراسة فاصلة أمراً ضرورياً لإثبات هذه التأثيرات.

ومما سبق تقديمه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على

الابتكار وما هو دور الإبداع في هذه العلاقة؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الإبداع كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في مجموعة المؤسسات الجزائرية، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية: بيان تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والتعرف على تصورات الموظفين لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الملهم، التأثير المثالي، النظر الفردي والتحفيز الذهني) وكذا التعرف على أهمية الإبداع والابتكار في مجموعة المؤسسات الجزائرية.

1. الإطار النظري للدراسة

إن مستقبل نجاح المؤسسات وتطويرها يعتمد على قدرة القادة على قيادتها بنجاح وهو ما يعد من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، والقدرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي أطلق عليه الباحثون اسم القيادة التحويلية، ثم ان القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات لذا أصبح هذا الموضوع محور اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في كل مكان سيما في ظل

التحديات والتغيرات المتسارعة، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة وذلك لتسليط الضوء على دور القائد التحويلي والقيادة التحويلية في خلق جو من الإبداع دائم للحفاظ على حيوية الابتكار وتعزيز قدرات الابتكار.

أولاً: القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن العشرين على يد (Bass) في كتابه (القيادة)، الذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا. وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما طرح نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي.

يعرف (Burns in Yuki, 1989) القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراسات أفراد المؤسسة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة. فالقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (Dagher et al., 2000). وجوهر القيادة التحويلية بحسب Al-Ghamdi (2006) هو اعتماد القادة في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب أن يكون مطلوبا أو ضروريا، ومن ثم يحددون الطرائق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الأهداف. يختلف القادة التحويليين عن غيرهم من أنواع القادة، فهم يشجعون على التكيف والثقة بالنفس والتكامل، ويشجعون التطوير والتفكير الاستراتيجي ويوضحون الحدود ويهتمون بالآخرين وهم الذين يقودون عملية التغيير بفعالية أكثر من غيرهم من القادة، ويتميزون بأنهم غير محددین بنوع الجنس واللون، العرق، الديانة، العمر والطبقة الاجتماعية. إذ يسهل عليهم التعامل مع تنوع حاجات المرؤوسين فضلا عن مواجهة الأزمات والقدرة على التعلم والتعليم. والقائد التحويلي له دور كبير في عملية التغيير الحاصلة في المؤسسات التي ترمي إلى إنجاز وتحقيق أهدافها، من خلال التأثير في نفسية وسلوك المرؤوسين، إذ أن عملية التغيير تجعل المؤسسات تواكب عملية التحديات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا ما يجعل المؤسسات تسير نحو

الأمام باتجاه تحقيق أهدافها، ورفع كفاءتها الإنتاجية (Tamimi, 2009). كما أن القيادة التحويلية تساعد على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة، والحصول على نتائج فعالة.

وحدد (Ozaralli in Daham & Odeh, 2003)، أهمية القيادة التحويلية من خلال ما يأتي: 1- أنها ترفع درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه مؤسساتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا. 2- أنها تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لديهم. 3- أنها تصنع قادة مميزين ومؤثرين، وهذا بدوره يعني زيادة أداء المؤسسات. 4- أنها ترتبط ارتباطا إيجابيا بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير.

أما وظائف القائد التحويلي فقد حددها عدد من الباحثين (Kotter, 1995 ; Bass, 1990) بست وظائف رئيسية هي: إدراك الحاجة للتغيير، صياغة الرؤيا والرسالة، تحديد نموذج التغيير واختباره، إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إدارة المدة الانتقالية، وفي الأخير وضع الاستراتيجية الجديدة الى واقع ملموس.

يمكن تحديد أربعة أبعاد لسلوكيات القيادة التحويلية التي يبدأ كل منها بالحرف اللاتيني (ا) كالآتي:

أ. التأثير المثالي (Idealized Influence): من خلال التأثير المثالي يوضح القائد التحويلي السلوك المناسب لإبراز نفسه كنموذج دور ابداعي وتلبية تنفيذ التغييرات المبتكرة (Bass et al., 2003)، حيث يؤثر على المتابعين لأداء ما يفوق التوقعات، بذل جهد إضافي لإنجاز المهام حتى عندما تكون الظروف صعبة وتولد حلولاً خلاقة للمشاكل المتعلقة بالعمل. يعجب المتابعون ويحترمون ويتقنون بالقيادة الذين يظهرون نفوذاً مثالياً ويعتبرونهم استثناءً.

ب. الدافع الملهم (Inspirational Motivation): من خلال الدافع الملهم ينوّه القائد الى المرؤوسين بخصوص التوقعات الخاصة بالسلوك الإبداعي المحتمل والهدف من المؤسسة، كونه هذا الاخير داعما للابتكار ومن ثم يشجع على المخاطرة ويدعم الابتكار (Wang et al., 2013).

ت. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulatio): من خلال التحفيز الفكري يوفر القائد المدخلات المعرفية الضرورية للمرؤوسين لتوليد أفكار جديدة وتشجيعهم لتجريب تلك الأفكار لإيجاد حلول مرهنة للمشاكل القائمة (Bass et al., 2003).

ث. النظر الفردي (Individualized Considerations): وهنا يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات المرؤوسين لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم ونموهم، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه (Jaiswal & Dhar, 2015).

ثانيا: الإبداع التنظيمي

يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي Joseph Schumpeter، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912. وقال (Gristov 2008) فإن القدرات الإبداعية هي سمات شخصية تمكن من تحقيق نتائج أصلية وجديدة. والإبداع من ناحية هو سمة للفرد، وتشمل السمات الشاملة لشخص مبدع القدرات المعرفية التالية: الملاحظة الحريصة والقدرة على تجنب المجموعات الإدراكية. رؤية الأشياء بطرق جديدة، والسعي للتعبير عن حقيقة ليست واضحة للآخرين، والاستقلال في التعبير عن الرأي، والرغبة في العمل بجد من أجل المعرفة الجديدة، والقدرات الفكرية العالية والذاكرة الجيدة، والقدرة على وضع الأفكار المتعددة في الاعتبار والمقارنة معهم. اقترح (J. Guilford 1982) أولا مفهوم الإبداع كقدرة متكاملة مرتبطة بالتفكير المتباين، بمعنى يفكر في الذهاب في وقت واحد في العديد من الاتجاهات، فهو موجه نحو إنتاج عدد كبير من حلول المشكلات، ويعتبر العنصر الرئيسي للإبداع. والإبداع بحكم تعريفه هو "القدرة على توليد الأفكار والتفكير وخلق شيء جديد" (Guilford. J, 1982, p. 43). الإبداع عبارة عن "مجموعة من القدرات الفكرية والشخصية تمكن الفرد من تقديم المشاكل بشكل مستقل، وتوليد أفكار مبتكرة متعددة وإنتاج حلول مبتكرة" (Vishnyakova N. F. 1996, p.20).

والسلوك الإبداعي هو توليد أفكار جديدة ومفيدة، واعتماد أفكار الآخرين الجديدة في المؤسسة والتي يمكن أن تؤدي إلى سلوك مبتكر (Yuan & Woodman, 2010)، يحدث الإبداع التنظيمي كوظيفة جماعية تتكون من تفاعل الأفراد المبدعين داخل المؤسسة (Woodman et al., 1993). وبالتالي، فإن السلوكيات الإبداعية للأفراد والجماعات تحدد مستوى الإبداع التنظيمي.

يعد تشجيع الإبداع ذا أهمية بالغة لمساعدة المؤسسات على النمو والبقاء والوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها، كما أن الإبداع وتشجيعه مهم ليس فقط على مستوى المؤسسات، لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع هي الأخرى، كما أن الإبداع له مساهمة فعالة في تقليص الفجوة الحضارية بين الأمم وهو عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني (Hamidi, 2014).

يرى المختصون في مجال العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع (Hajjaj, 2016) :

أ. على مستوى الفرد: ويقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، يعرف الإبداع على مستوى الفرد بأنه التوجه نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤشرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع.

ب. على مستوى الجماعة: هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث أن الإبداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون فيما بينهم ومساعدة بعضهم، ويتأثر إبداع الجماعة بما يلي: الرؤيا والمشاركة الآمنة، الالتزام بالتميز في الأداء وتشجيع وتحفيز الإبداعات الفردية.

ت. على مستوى المنظمة: باعتبار المنظمة تتكون من جماعات وأفراد عاملين فإن الإبداع على هذا المستوى يتشابه بشكل كبير مع الإبداع على مستوى الجماعة، ويعتبر بالنسبة للمؤسسة أساس لنموها، وهناك من يرى بأن الإبداع على مستوى المنظمة يتوقف على عاملين أساسيين هما: القاعدة المعرفية في المنظمة وتراكم المعرفة عبر الوقت.

المطلب الثالث: الابتكار

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود الى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الميادين، حيث يعتبر عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة". إن التحول نحو الابتكار والمنافسة القائمة على الابتكارات لم يأت بالصدفة وإنما كانت نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية، ويعود السبب في ذلك الى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالابتكار باعتباره نشاطا مميزا والأهم من ذلك هو امتلاك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية للابتكار تحققها من خلال مزاياها التنافسية. الابتكار هو إدارة جميع الأنشطة المتعلقة بعملية انشاء الأفكار وتطوير التكنولوجيا وتصنيع وتسويق منتج أو عملية أو تصنيع أو معدات جديدة. إذن، الابتكار هو مزيج من كل هذه العمليات. ولإنشاء الابتكار، تحتاج المنظمات الى خلق بيئة داخلية تسهل ثقافة الابتكار التي تتسم بالمرونة والسرعة للتغيير من أجل الاستجابة للفرص الجديدة. ويعرف الابتكار مطلقا بأنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكد على أن التجديد يجب أن يكون شيئا أفضل. ويعرف أيضا بأنه قدرة المؤسسة

على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل الى المنتج أو الأولى في الوصول الى السوق.

يصنف الابتكار الى(المرجع):

أ. الابتكار في المنتج: ويقصد به ادخال منتج جديد الى السوق أو محسن مقارنة مع خصائصه الأساسية، مميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، إضافة الى الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك.
ب. الابتكار في طريقة الإنتاج: وتعرف على أنها إدخال طريقة انتاج جديدة أو طريقة جديدة لتقديم الخدمات أو تسليم المنتجات وتظهر نتيجة ذلك سواء في المنتج الجديد أو جودة المنتج أو في تكلفة الإنتاج والتوزيع.

ت. الابتكار التجاري: يضم مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع، والتوزيع والاشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، والتي تهدف الى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة لكسب ثقة الزبون.
ث. الابتكار التنظيمي: المقصود به احداث تغييرات في التنظيم، انشاء نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة واحداث تحسين في علاقات العمل. يتميز هذا النوع من الابداع بلونه غير المادي، ويهدف الى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة، مما ينعكس إيجابا على سلوك المؤسسة بصفة عامة.

ج. الابتكار التكنولوجي: ويعتبر أهم أنواع الابتكار لاعتباره أهم الأساليب الداعمة للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ويمكن القول ان الابتكار التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة الى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

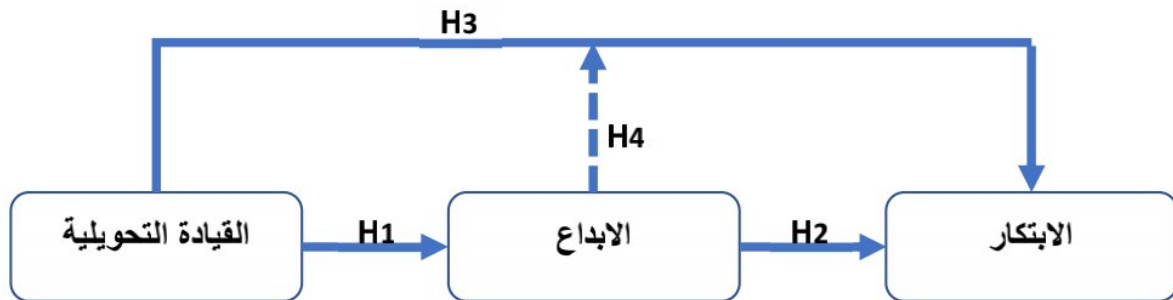
رابعاً: الفرق بين الابداع والابتكار

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الإبداع والابتكار ولقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كمترادفين وليس أدل على ذلك من أنها تعد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة، ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق للملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

أشار كل من (Garand & Carrier In Rudy, 2009) إلى الفرق بين الابتكار و **Innovation** و الإبداع **Creativity** من خلال أن "الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزملائها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي"، من هذا المنطق يمكن القول وبصفة عامة الإبداع يسبق الابتكار، ونفس الأمر أوضحه (Deeb In Rudy, 2009, p.134) بأن "طريق الابتكار يمر غالباً عبر محطة الإبداع"، وأكد ذلك David بأن الابتكار "ما هو إلا نتيجة للإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج المنتج الى السوق" (David, In Rudy, 2009, p.134). أما الإبداع حسب (Daft In Rudy, 2009, p.134) هو "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعته وسوقها وبيئتها العامة"، أما الابتكار فهو "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة". أما التعريف الأوضح للابتكار هو أن "الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة فهو موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية".

2. فرضيات الدراسة

في هذه الدراسة نقترح النموذج النظري للدراسة:



الشكل رقم (1): النموذج النظري للدراسة

وفقاً للنموذج المقترح وللإجابة عن الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة تم اعتماد الفرضيات التالية:

أ. **العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع:** إن تأثيرات القيادة التحويلية على إبداع العاملين هي مواضيع مثيرة للاهتمام وجذب قدر كبيراً من الاهتمام البحثي. وإن عدد الدراسات التي تكشف بشكل خاص

تأثير القيادة التحويلية على الإبداع في مكان العمل بارز، إلا أن القليل جدًا من الدراسات التجريبية قد حققت في العلاقة بين الإبداع والقيادة التحويلية. وتشمل القيادة التحويلية القدرات النفسية الإيجابية، والمنظور الأخلاقي والمعنوي، هذه البنيات مفهومة للغاية للإبداع. على سبيل المثال، تشير (Jaiswal & Dhar, 2015) إلى أن القيادة التحويلية أظهرت تأثيراً إيجابياً على الإبداع. القيادة التحويلية هي واحدة من أشكال القيادة التي تأسست على حركة علم النفس الإيجابية. وفقاً لمؤلفات الإبداع التنظيمي لتعزيز إبداع الموظفين، يجب على المديرين والمؤسسات بناء سياقات إيجابية في مكان العمل. يرفع القادة التحويليين المشاعر الإيجابية للموظفين عن طريق خلق تفاعلات إيجابية وداعمة وعادلة وشفافة (Peterson et.al., 2012) مما يجعلها أكثر إبداعاً. كما قدمت الدراسات أدلة على وجود علاقة إيجابية بين المنظور الأخلاقي والمعنوي وإبداع الموظف.

أن القادة التحويليين لديهم دور أكثر أهمية في خلق وتشكيل الظروف التي تسهل الإبداع الفردي. بعبارة أخرى، الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على سبيل المثال التأثير المثالي (الكاريزما) الذي يؤثر على الموظفين لأداء ما يفوق التوقعات، بذل جهد إضافي لإنجاز المهام حتى عندما تكون الظروف صعبة وتولد حلولاً خلاقة للمشاكل المتعلقة بالعمل، إضافة إلى النظر الفردي الذي يعزز الإبداع الفردي من خلال خلق مناخ داعم للابتكار.

وجد (Wang In Jaiswal & Dhar, 2015) أن العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العام لتوسطها بيئة الابتكار لدى المؤسسات. كما لاحظ (Scott & Bruce 1994) أن تصورات الموظفين حول المناخ الإيجابي توفر سهولة الوصول إلى الموارد التنظيمية، ويتوسط تأثيرات القيادة على الأداء الإبداعي للموظفين، إن وجود مثل هذا المناخ على مستوى المجموعة يسهل الوصول إلى القادة التحويليين في تعزيز أداء المرؤوسين، كما أن تصور الفرد حول مناخ الابتكار ينبع من تفاعل أعضاء المجموعة والمشرف.

تماشياً مع الدراسات الأخيرة (Wang et al., 2013) تم الكشف عن أن القادة التحويليين يشجعون الإبداع بين الموظفين التابعين لهم، ومن المرجح أن يكون الموظفين ذوي الكفاءة الذاتية المعززة أكثر إبداعاً لكونها دافع لتوليد أفكار وحلول جديدة، علاوة على ذلك العلاقات العاطفية التي يبنها القائد التحويلي مع أتباعه قوة أخرى لتعزيز الإبداع كالتعلق العاطفي من المحتمل أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع. وفقاً لذلك، نقترح الافتراض الأول: ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالإبداع.

ب. العلاقة بين الإبداع والابتكار

وأظهرت دراسة (Hirst et al. 2011) أن الأفراد المبدعين أكثر ابتكاراً وأن إبداع الموظف يلعب دوراً مهماً في الابتكار التنظيمي. يتم تقييم الإبداع المطلوب في أي وظيفة تقريباً على مستويات مختلفة عبر مجموعة متنوعة من المهن والصناعات، يوفر الإبداع مساهمات غير عادية وفريدة من نوعها للمؤسسات. كما أن الإبداع يقود المؤسسات الموظفين إلى النجاح والرخاء الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. وفقاً للتعريف الذي يشير إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والممارسات الإدارية ونماذج الأعمال التجارية، والإبداع له عنصرين أساسيين؛ الجودة والفائدة (Zhou & Ren, 2011)، بينما تؤكد الجودة على الحداثة، تؤكد الفائدة على التنفيذ والقيمة. وأظهرت الدراسات أن الأفراد المبدعين أكثر ابتكاراً وأن إبداع الموظف يلعب دوراً مهماً في الابتكار التنظيمي (Hirst et al, 2011). بالإضافة إلى، (Yuan & Woodman, 2010) أكد أن توليد الأفكار الإبداعية هو عنصر من عناصر الابتكار. وفقاً ل(Baer 2012) المرحلة الأولى من الابتكار هي الإبداع وتوفر الأساس للابتكار. وبالتالي نقترح الافتراض الثاني: يرتبط الإبداع ارتباطاً إيجابياً بالابتكار التنظيمي.

ج. العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

بما أن الابتكار مهم جداً وموضوع خاص للبشرية، فإنه يتم دراسته من قبل العديد من التخصصات مثل: الأعمال التجارية، الاقتصاد، التعليم، الهندسة والقانون. وفقاً ل(Woodman et. Al 1993) يوصف الابتكار المنظمي بأنه خلق منتجات أو خدمات جديدة قيمة ومفيدة في سياق تنظيمي (Gumusloglu, 2009). بسبب الدور المهم للابتكار في اكتساب الفعالية التنظيمية والنجاح على المدى الطويل والتعامل مع اضطراب البيئة الخارجية، يحاول الباحثون والممارسون شرح كيف ولماذا يحدث الابتكار. لقد تأثر الابتكار من خلال خمسة عوامل رئيسية، العوامل التنظيمية والعلاقات في العمل مع القائد، وخصائص الوظيفة، والعوامل الاجتماعية والخصائص الفردية (West & Farr, 1989). في الآونة الأخيرة كان هناك اهتمام بتأثير القيادة التحويلية على الابتكار، في دراستهم ذكر (Gummings & O'connell 1978) أن القيادة التحويلية هي العامل الأكثر أهمية في الابتكار التنظيمي. تم دعم التأثيرات الإيجابية لأسلوب القيادة التحويلية وجودة العلاقة بين القائد والمتابعين على الابتكار من خلال عدد من الدراسات التجريبية (Scoot & Burce 1994 ; Jung et al., 2003). ويقوم القادة التحويليين بتعزيز الابتكار من خلال بناء الثقة وخلق الأمل وزيادة التفاؤل وتعزيز القدرة على الصمود. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون للقيادة

التحويلية دور فعال أيضا في تعزيز الابتكار من خلال العلاقة مع المتابعين. وبالتالي نقترح الافتراض الثالث: ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي.

د. دور الإبداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

القيادة هي أهم عامل يؤثر على الابتكار لأنه يمكن أن يعزز تنفيذ الأفكار الإبداعية داخل المنظمة. عادة ما تتمتع المنظمات ذات القيادة الجيدة والقدرات القوية للابتكار بأداء أفضل لأنها قادرة على اغتنام الفرص من خلال الاستجابة السريعة للبيئة التنافسية. بيئة الابتكار للمجموعة مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع العامل، إضافة إلى أن الإبداع يلعب دورا مهما للوساطة بين القيادة التحويلية والابتكار، وبالتالي نقترح الافتراض الرابع: الإبداع يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكن القول ان القيادة التحويلية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الابداع والابتكار، من خلال أبعادها الأربعة وذلك بواسطة الكاريزما والثقة التي يتمتع بها القائد من خلال التأثير المثالي، توفير المناخ الملائم من خلال التحفيز الإلهامي، هامش من الحرية للمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات من خلال التحفيز الفكري، والحرص على تلبية احتياجات العاملين والاهتمام بمشاعرهم من خلال الاعتبار الفردي.

والابداع أصبح سمة مميزة في المنظمات فهو يقدم أفكار جديدة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة شديدة التنافس، فالإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، لها قيمة ملحوظة للفرد والمنظمة والمجتمع، ويعتبر الابتكار المرحلة التي يتم فيها وضع الفكرة موضع التنفيذ، حيث إذا كان الابداع متعلق بالأفراد فالابتكار متعلق بالمنظمة. بصفة عامة الابداع يسبق الابتكار.

3. الدراسة الميدانية في المؤسسات الجزائرية

لتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع وللإجابة على أسئلة البحث تم ارسال استبيان وذلك باختيار عينة دراسة بحجم (121) مدراء ورؤساء مصالح وموظفين على مستوى المؤسسات الجزائرية في الفترة الممتدة بين 20 فيفري و20 مارس 2019. وأعتد على تحليل استجابات فقرات العينة باستخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss v.25).

تم تصميم وإعداد استبانة مكونة من 36 فقرة للإجابة على تساؤلات البحث وذلك من أجل اختبار الفرضيات، وتكونت أداة الدراسة من أربعة محاور وهي: المحور الأول: وتكون من مجموعة من العناصر حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. المحور الثاني: خاص بالمتغير المستقل "القيادة التحويلية"

الذي تضمن (21) عبارة تقيس أبعاد القيادة التحويلية، موزعة كما يلي: التأثير المثالي وتقيسه العبارات من (1-6)، التحفيز الإلهامي وتقيسه العبارات من (7-11)، التحفيز الفكري وتقيسه العبارات من (12-16)، الاعتبار الفردي وتقيسه العبارات من (17-21). المحور الثالث: خاص بالمتغير المستقل الثاني "الإبداع" الذي تضمن 9 عبارات تقيس مدى الإبداع داخل المؤسسات. المحور الرابع: خاص بالمتغير المستقل الثالث "الابتكار" والذي تضمن (6) عبارات تقيس درجة الابتكار في المؤسسات.

لكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على درجة موافقة أو غير موافقة أفراد العينة المستجوبة، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: موافق بشدة، وغير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس آراء المستقصى منهم. والجدول التالي يبين فئات المقياس المبينة.

الدرجة	موافق بشدة				غير موافق بشدة
الفئات	من 1 إلى 1,80	من 1,81 إلى 2,60	من 2,61 إلى 3,40	من 3,41 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5
دلالاتها	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

الجدول رقم: 1، فئات مقياس ليكرت المرجحة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذه العبارات تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة (ملحق رقم 1) وقد تم عرض النتائج من خلال ثلاث محاور

1- القيادة التحويلية

نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما): من نتائج التحليل الوصفي يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.73-2.21)، حيث نلاحظ أن أغلبية الإجابات متقاربة، حيث قدر الوسيط الحسابي للعبارات (2,00) مما يشير إلى توافق أفراد العينة على أن القائد يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه، بالإضافة إلى رؤيته الواضحة لمستقبل المؤسسة فهو يمتلك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة ويفضل مصلحة العمال على مصلحته الخاصة. في حين بلغ الوسيط الحسابي والمتوسط الحسابي للعبارة "يتمتع القائد داخل مؤسستكم بثقة عالية في نفسه" (1,00) و (1,73) على التوالي وهو مرتفع جدا، هذه

النتيجة تؤكد أن هناك تجانس في آراء المبحوثين حول ثقة القائد في نفسه. أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (1,404 - 0,922) حيث نلاحظ أنه ضعيف جدا لجميع العبارات، هذه النتائج تشير إلى تقارب إجابات أفراد العينة.

نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الثاني التحفيز الإلهامي: تظهر النتائج مدى توفر التحفيز الإلهامي في المؤسسات الجزائرية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (1.97-2.27)، وهذا يدل على تجانس إجابات المستجوبين حول هذه العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة "يشعر القائد مرؤوسيه بأهمية العمل الذي يقومون به" (1,97) و (1,251) على التوالي وهو مرتفع جدا مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة وبشدة. أما الوسيط الحسابي لباقي العبارات قدر ب (2,00) مما يشير إلى الموافقة ويدل على أن القائد دائما يكون متحمسا على العمل الذي يجب فعله حيث يشجع مرؤوسيه على توليد الأفكار ويشعرهم بأهمية العمل للحفاظ على مستوى الأداء بالإضافة إلى ذلك لديه ثقة بأن الأهداف ستتحقق.

نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الثالث التحفيز الفكري: نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن جميع العبارات وسيطها الحسابي (2,00) فهو يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بالبعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية مما يؤثر إيجابا على العاملين، ما يعني أن القائد يدرك مدى الحاجة إلى الابتكار وتقديم الأفضل كما أنه يثق بمرؤوسيه ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار حيث يصف لهم الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل، ويوسع آفاقهم ما يجعله يستثير فيهم الجهود كي يكونوا مبدعين ومبتكرين.

نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الرابع الاعتبار الفردي: يظهر الجدول أعلاه نتائج استجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع الاعتبار الفردي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.20-2.80)، والانحرافات المعيارية بين (1.222-1.379) حيث نلاحظ أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. وتبين أن عبارة "يقضي القائد وقتا في تعليم وتدريب مرؤوسيه" قدر متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري على التوالي ب(2.80) و(1.314) أما وسيطها الحسابي قدر ب (3.00) وهذا يدل على وجود حيادية في إجابات أفراد العينة محل الدراسة، أما باقي العبارات قد بلغ وسيطها الحسابي (2.00) وهو يدل على أن القائد يحس بمشاعر مرؤوسيه ويحرص على تلبية احتياجاتهم عن طريق مساعدتهم في تطوير أنفسهم بالإضافة إلى تقدير الانجازات التي يقدمها العاملين داخل المؤسسة ما يجعلهم يقومون دائما بتقديم الأفضل.

2. المحور الثاني: الابداع

من خلال إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني، يتبين لنا أن معظمها ساهم بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود حيادية في إجابات أفراد العينة محل الدراسة حيث بلغ وسيطها الحسابي (3.00)، أما باقي العبارات قد بلغ وسيطها الحسابي (2.00) وهو يدل على أن العمال ينجزون أعمالهم بشكل متجدد لأنهم يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز هذه الأعمال، كما أنهم يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه. أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (1.073-1.398) حيث نلاحظ أنه ضعيف جدا لجميع العبارات هذه النتائج تشير إلى تقارب إجابات أفراد العينة.

3. المحور الثالث: الابتكار

تظهر نتائج استجابات أفراد العينة نحو الابتكار وقد تبين أن معظم العبارات ساهمت بدرجة مرتفعة، أي اتجاه رأي أفراد العينة إلى الموافقة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.94-2.71) وهو يشير إلى تقارب وجهات النظر. قدر الوسيط الحسابي للعبارات ب (2.00) وهذا يؤكد أن المؤسسة تؤمن بخبرات ومهارات العاملين، فهي تقوم بابتكار طرق وتقنيات جديدة لتقديم خدمات/منتجات مبتكرة باستمرار. في حين العبارة "تنفذ المؤسسة الأفكار الإبداعية للعاملين" قدر متوسطها الحسابي ب (3.00) وهو متوسط أي إجابات أفراد العينة كانت محايدة

ثانيا: اختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين المتغيرات

بعد التحقق من نتائج صدق وثبات الاستمارة، وتحقق التوزيع الطبيعي للإجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على تحليل الانحدار باستعمال معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لإظهار العلاقة.

1. علاقة القيادة التحويلية بشكل بالإبداع

لا بد من اختبار هذه الفرضية لتحديد صدقها أو نفيها، حيث تقوم هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 لمتغير القيادة التحويلية والإبداع، ومن أجل اختبار هذه الفرضية يتم وضع فرضيتين جزئيتين هما: - ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالإبداع المنظمي. و - ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالإبداع الفردي

أ. اختبار الفرضية الجزئية 1: ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالإبداع المنظمي. النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول رقم (2) :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,653 ^a	0,426	0,407	0,77033623	1,533

a. Prédicteurs : (Constante) القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : الإبداع المنظمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	51,164	4	12,791	21,555	,000 ^b
	de Student	68,836	116	0,593		
	Total	120	120			

a. Variable dépendante : الإبداع المنظمي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,21E-17	0,07		0	1
	التأثير المثالي	0,153	0,133	0,153	1,148	0,253
	التحفيز الإلهامي	-0,078	0,138	-0,078	-0,567	0,572
	التحفيز الفكري	0,276	0,114	0,276	2,422	0,017
	الاعتبار الفردي	0,362	0,117	0,362	3,091	0,002

جدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الإبداع المنظمي بالقيادة التحويلية

يوضح الجدول رقم (2) أعلاه بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد الأول التأثير المثالي بلغت 0,153 والقيمة المعيارية المقابلة لها 0,133، وقدرت قيمة T المقابلة لها ب T= 1,148، حيث بلغت قيمة sig 0,253 وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد 0,05 أي 5% مما يعني أن البعد الأول لا يؤثر على الإبداع داخل المنظمة، أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية. وقدرت قيمة معامل الانحدار بالنسبة للتحفيز الإلهامي -0,078 وبلغت القيمة المعيارية لها 0,138، أما T فبلغت قيمتها -0,567 وقدرت قيمة sig ب 0,572 وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد 0,05، مما يعني أن البعد الثاني لا يؤثر على الإبداع داخل المنظمة. في حين بلغت قيمة معامل الانحدار والقيمة المعيارية المقابلة للبعد

الثالث التحفيز الفكري والبعد الرابع الاعتبار الفردي على التوالي (0,276) و (0,362) والقيمة T المقابلة لهما قدرت ب (2,422) - (3,091) بالترتيب، أما sig فقد بلغ (0,017) - (0,02) بالترتيب وهما أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0,05 مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعدين 3 و 4 للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

الإبداع في المنظمة مرتبط بشكل ايجابي بالبعد الثالث والرابع للقيادة التحويلية ونعبر عنه بمعادلة الانحدار

$$\text{التالية: الإبداع التنظيمي} = 0,276 \text{ تحفيز فكري} + 0,362 \text{ اعتبار فردي} + 1,207E-17$$

ب. اختبار الفرضية الجزئية 2: ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالإبداع الفردي. النتائج المتحصل

عليها مبينة في الجدول رقم (3)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,264 ^a	0,07	0,038	0,98091604	1,952

a. Prédicteurs : (Constante) القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : الإبداع الفردي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,385	4	2,096	2,179	,076 ^b
	de Student	111,615	116	0,962		
	Total	120	120			

a. Variable dépendante : الإبداع الفردي

b. Prédicteurs : (Constante) القيادة التحويلية

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
(Constante)	-8,85E-17	0,089		0	1
التأثير المثالي	-0,34	0,17	-0,34	-2	0,048
التحفيز الالهامي	0,223	0,176	0,223	1,265	0,208
التحفيز الفكري	0,274	0,145	0,274	1,89	0,061
الاعتبار الفردي	0,01	0,149	0,01	0,066	0,947

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الإبداع الفردي بالقيادة التحويلية

يوضح الجدول (3) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد الأول **التأثير المثالي** بلغت $-0,340$ والقيمة المعيارية المقابلة لها $0,170$ ، وقدرت قيمة T المقابلة لها $T=-2,000$ ، حيث بلغت قيمة $\text{sig}=0,048$ وهي أقل من قيمة مستوى المعنوي المعتمد $0,05$ ، مما يعني أن البعد الأول يؤثر على الإبداع الفردي أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية. وقدرت قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد الثاني **التحفيز الإلهامي** $0,223$ وقدرت القيمة المعيارية المقابلة لها ب $0,176$ ، أما T فكانت قيمتها $1,265$ ، بلغت قيمة $\text{sig}=0,208$ وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد $0,05$ مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثاني على الإبداع الفردي. في حين بلغت قيمة sig للبعد الثالث **التحفيز الفكري** $0,061$ وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد ب $0,05$ مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الثالث والإبداع الفردي، أما البعد الرابع **الاعتبار الفردي** لا يؤثر على الإبداع الفردي أي لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأن قيمة sig أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد $0,05$ حيث كانت قيمتها $0,947$.

2. علاقة الإبداع بالابتكار.

للتحقق من العلاقة بين الإبداع والابتكار نختبر الفرضية الثانية: يرتبط الإبداع ارتباطاً إيجابياً بالابتكار. النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول رقم (4)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,501 ^a	0,251	0,238	0,87299603	1,566

a. Prédicteurs : (Constante), (الابداع الفردي والمنظمي).

b. Variable dépendante : الابتكار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,07	2	15,035	19,728	,000 ^b
	de Student	89,93	118	0,762		
	Total	120	120			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédicteurs : (Constante), (الابداع الفردي والمنظمي).

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

	(Constante)	2,41E-18	0,079		0	1
1	الابداع المنظمي	0,477	0,08	0,477	5,981	0,001
	الابداع الفردي	0,153	0,08	0,153	1,92	0,057

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الابداع بالابتكار

يوضح الجدول (4) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للإبداع المنظمي بلغت 0,477 والقيم المعيارية المقابلة لها بلغت 0,080، وقدرت قيم T المقابلة لها ب 5,981، حيث بلغت قيمة sig 0,000، وهي أصغر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد 0,05 مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع المنظمي على الابتكار.

في حين بلغ معامل الانحدار للإبداع الفردي 0,153 وبلغت القيمة المعيارية المقابلة لها 0,080، وقدرت قيمة T المقابلة لها 1,920، أما sig بلغت قيمتها 0,057 وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي ب 0,007 وهي مقبولة مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية ولكن بنسبة ضعيفة جدا للإبداع الفردي على

الابتكار. الابتكار = الابداع المنظمي + 0,477 الابداع الفردي + 2,411E-18

3. علاقة القيادة التحويلية بالابتكار.

للتحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار نختبر الفرضية الثالثة: ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالابتكار. النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول رقم (5)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,679 ^a	0,461	0,443	0,74642737	1,606

a. Prédicteurs : (Constante), tl consid, TL IDEALIZ, TL stimul, TL MOTIVATION

b. Variable dépendante : innovation

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,37	4	13,843	24,845	,000 ^b
	de Student	64,63	116	0,557		
	Total	120	120			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

Modèle	Coefficients				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,53E-18	0,068		0	1
التأثير المثالي	0,069	0,129	0,069	0,533	0,595
التحفيز الالهامي	0,178	0,134	0,178	1,329	0,186
التحفيز الفكري	0,237	0,11	0,237	2,152	0,033
الاعتبار الفردي	0,272	0,113	0,272	2,396	0,018

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة القيادة التحويلية بالابتكار

من الجدول أعلاه نلاحظ قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد الأول **التأثير المثالي** بلغت 0,069 والقيمة المعيارية المقابلة لها 0,129 وقدرت قيمة T المقابلة لها $T=0,533$ ، حيث بلغت قيمة sig 0,595 وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد 0,05 مما يعني أن البعد الأول لا يؤثر على الابتكار أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأول على الابتكار. في حين البعد الثاني **الدافع الملهم** بلغ الانحدار والقيمة المعيارية المقابلة له على التوالي 0,178 و 0,134، وقدرت قيمة T المقابلة لهما $T=1,329$ وبلغت قيمة sig 0,138 وهي أكبر من قيمة المستوى المعتمد 0,05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثاني على الابتكار.

أما البعدين الثالث **التحفيز الفكري** والرابع **الاعتبار الفردي** يؤثران وبشكل ايجابي على الابتكار أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين الثالث والرابع على الابتكار وهذا راجع لقيمة sig لكل منهما حيث قدرت قيمة sig للبعد الثالث 0,033 والبعد الرابع 0,018 وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوي المعتمد 0,05. الابتكار في المنظمة مرتبط بشكل ايجابي بالبعد الثالث والرابع للقيادة التحويلية ونعبر عنه بمعادلة الانحدار التالية: **الابتكار = 0,237 تحفيز فكري + 0,272 اعتبار فردي + 3,534E-18**

4. دور الابداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

للتحقق من دور الابداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار نختبر الفرضية الرابعة: الفرضية الرابعة: الابداع يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول رقم (6)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
--------	---	--------	---------------	---------------------------------	---------------

1	,218 ^a	0,048	0,023	0,98835349	1,762
---	-------------------	-------	-------	------------	-------

a. Prédicteurs : (Constante), t13creaentre, t12creaentre, t11 x creaentre

b. Variable dépendante : الابتكار

ANOVA^a

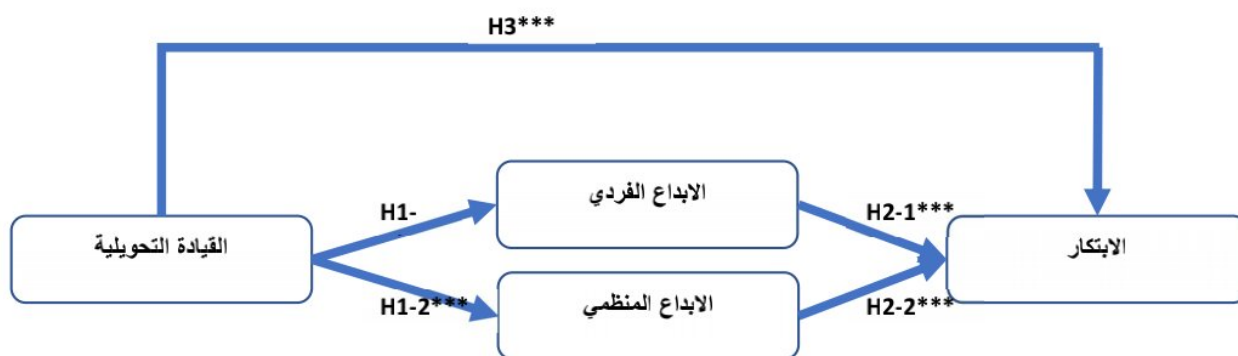
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,709	3	1,903	1,948	,126 ^b
	de Student	114,291	117	0,977		
	Total	120	120			

a. Variable dépendante : innovation

b. Prédicteurs : (Constante), t13creaentre, t12creaentre, t11 x creaentre

جدول رقم (5): نتائج تحليل دور الابداع في العلاقة بين قيادة التحويلية بالابتكار

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (28) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.218^a$ عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) أما معامل التحديد $R^2=0.048$ أي 4.8 % من الإبداع يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار و الباقي راجع لعوامل أخرى، و هذا يدل على عدم وجود ارتباط. يوضح الجدول قيمة F المحسوبة وتقدر ب 1.948 عند مستوى معنوي $SIG=0.126^b$ وهو أكبر من المستوى المعنوي المعتمد 0.05 وهذا ما يؤكد صحة ورفض الفرضية الرابعة من خلال معطيات تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يمكننا تمثيل النموذج التطبيقي المختبر في الشكل التالي



*= $P < 0,05$
***= $P < 0,01$

الشكل رقم (2): النموذج التطبيقي المختبر للدراسة

الخاتمة

يقدم هذا البحث دليلاً إضافياً على أهمية القيادة التحويلية ويوضح أن القيادة التحويلية تتعلق بالإبداع والابتكار. أول مساهمة من هذه الدراسة إلى الأدبيات هي النتائج حول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والابتكار في نموذج واحد. الدراسة تدعم الدراسات السابقة (Gong et.al.,2009; Stobbeleir, 2011) التي تشير إلى التأثير الإيجابي للقيادة على الابتكار. وتوفر نتائج الدراسة أدلة إضافية على الأدبيات السابقة التي تؤكد أن القيادة التحويلية من خلال أبعادها المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي لها تأثير إيجابي على الإبداع.

أثبتت الدراسة أن المؤسسات الجزائرية تتوفر على نمط القيادة التحويلية وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع والابتكار. حيث تم استنتاج:

هناك تأثير موجب بين القيادة التحويلية والإبداع المنظمي على عكس الإبداع الفردي كان التأثير ضعيف. وجود علاقة بين الإبداع والابتكار وإن الإبداع له تأثير إيجابي وهام على الابتكار.

تساهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تحقيق الابتكار حيث تم التوصل إلى أن كل من البعدين التحفيز الفكري والاعتبار الفردي هما الأقوى من حيث التأثير. لهما تأثير موجب.

توسط الإبداع في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لم يحدث تغيير، أي تم التوصل إلى أن الإبداع ليس وسيطاً هاما في هذه العلاقة.

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

من خلال مبادئ القيادة التحويلية يمكن للمنظمات أن تحفز أيضا جوانب أخرى إلى جانب الابتكار، مثل الأداء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، التغيير التنظيمي والمشاركة في العمل.

قد تختبر الدراسات المستقبلية أيضا متغيرات أخرى للتوسط مثل الثقة، التمكين لشرح سبب زيادة القادة التحويليين للابتكار.

الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تعدها مراكز ومعاهد التدريب المتخصصة في الدول المتقدمة لتدريب القيادات على مهارة القيادة التحويلية وآليات ممارستها.

1. Chua Yan Piawa, Ling Lay Ting, (2014), Are school leaders born or made Examining factors of leadership styles of Malaysian school leader, Social and Behavioral Sciences, n°:116, p. 5120 – 5124.
2. Neeraj KumarJaiswal, Rajib Lochan Dhar, (2015), Transformational leadership, innovation climate, creative self–efficacy and employee creativity: A multilevel study, International Journal of Hospitality Management, Vol. 51, P. 30–41.
3. Lale Gumusluoglua, Arzu Ilsev, (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation ;Journal of Business Research, Vol. 62, Issue 4, P. 461–473.
4. Yongping Xie et al., (2018), Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical Study, Technological Forecasting and Social Change, Vol 135, P. 257–265
5. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi–level mediation study of identification and prototypicalty.
6. Diah TuhfatYoshida et al., (2014), Communication, trust, and are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity, Journal of Business Research, Vol 67, Issue 7, P. 1395–1404.
7. David J.Hughes et al., 2018, Leadership, creativity, and innovation: Acritical and practical recommendations, The Leadership Quarterly, Vol 29, Issue 5, P. 549–569
8. Büşra Müceldili, Haldun Turan, Oya Erdil, (2013) The influence of authentic leadership on creativity and innovation, Social and Behavioral Sciences, Vol 99, P. 673–681

9. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu et al., (2016), Leadership and creativity the impact of transformational leadership on individual creativity, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 235, P. 243–249
10. Experimental Study of Developing Creativity of University Students, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 217, Pages 407–413
11. Frederick Buggi, the Four Phases of Innovation, (2001), Journal of Business Strategy, vol 3, p 36.
12. الزبيدي غنى دحام تناي و عودة بلال كامل ، (2012)تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، المجلد 18، العدد 68، ص ص. 90-119
13. عامر عوض، 2001، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 296ص
14. نجم عبود نجم، 2003، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن.
15. زين يونس، بوحديد ليلي، 2016، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، عدد 4، ص. 177-198.
16. سايبى صندرة، 2014، الأبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، العدد 2، رقم 3، ص. 305-323.



People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
International Journal of Human Settlements
<https://www.aneau.org/ijhs/>



شهادة مشاركة

سلمت الشهادة الى :

د. كاهية أحمد شكيب استاذ محاضر ا جامعة الحاج لخضر باتنة 1
د. بوعيطة عبد الرزاق استاذ محاضر ا جامعة البشير الابراهيمى برج بوعريريج

لمشاركتهما في المؤتمر الدولي الافتراضي للعلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير عبر الانترنت من خلال غوغل ميت، يوم 27 مارس 2021
المنظم من طرف المجلة الدولية للاقامات الانسانية، بمدخلة شفاهية عنوانها :

علاقة القيادة التحويلية بالإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية

وهران

2021/03/28



International
journal of
human
settlements