

أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء

د/ صفاء أحمد الشربيني
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة المنصورة

أ.د / عبد المحسن عبد المحسن جودة
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة المنصورة

رحاب عادل محمد العراقي
معيدة بمعهد الدلتا العالى للحاسبات والمعلومات

ملخص البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة الدور الذي تقوم به القيادة التحويلية في دعم وتشجيع الإبداع التنظيمي داخل شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، كما تحاول معرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي. ولتحليل البيانات الأولية للدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٦٨ مفردة، في حين أن عدد الإستمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج بلغت ٣٠٣ بنسبة تقدر بحوالي ٨٢,٣% من إجمالي حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادها والإبداع التنظيمي، كما أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها على الإبداع التنظيمي وأبعادها.

Abstract

The primary purpose of this research is to know the role the transformational leadership in support and encourage of the organizational innovation in North Delta Company to Electricity Distribution, and to investigate the impact of the transformational leadership on the organizational innovation. Depending on the data obtained from the survey, which was conducted on a representative sample of workers North Delta Company to Electricity Distribution (sample=368), the results indicate that there is a relationship between transformational leadership and organizational innovation , Also results indicated that transformational leadership and its dimensions have a significant positive effect on the organizational innovation and its dimensions.

أولاً: تمهيد

يعتبر الإبداع التنظيمي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة (Yang, 2007)، وعامل مهم في نجاح المنظمة (Hsiao&Chang,2011)، ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية (Ganter& Hecker,2013)، ومصدراً أساسياً لنمو الإنتاجية على المدى الطويل (Windrum et al.,2009,Jimenez& Valle,2011)، وأحد الوسائل لتحديث الإمكانيات التكنولوجية والإدارية والسوقية في المنظمة (Freitas,2008). كما تستطيع المنظمة من خلاله تلبية أو مقابلة الضغوط التنافسية بقوة وتجديد عملياتها، وخلق مصادر جديدة للدخل وتحسين قيمة المساهمين (Huse et al.,2005)، وزيادة عائدها على الإستثمارات، وتحقيق حصة أكبر في السوق، وتقوية مركزها التنافسي العام (Kraus et al.,2012). وقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين والممارسين خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، حيث يسعى القادة التحويليون إلى تحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والأداء المرتفع من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم بدلاً من السعي للحصول على الطاعة وتبادل المنفعة من خلال الحصول على المرتبات والمكافآت في مقابل تحقيق طلبات ورغبات القادة (نجم، ٢٠١١). وتناولت الباحثون في الدراسة الحالية أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وسوف يتم تطبيق الدراسة في شركة توزيع الكهرباء التابعة لقطاع شمال الدلتا التي يجب الإهتمام بها نظراً لأهميتها في المجتمع، وفي هذه الدراسة سعي الباحثون إلى مساعدة هذه الشركة على الإهتمام بالإبداع التنظيمي وذلك من خلال إيجاد أنماط قيادية فعالة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات هذه الدراسة في القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، ويعرض الباحثون لهما على النحو التالي:

١) القيادة التحويلية: Transformational Leadership

تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التحويلية، حيث يرى (Small, 2002) أن القائد التحويلي قادر على رفع مستويات الأداء عن طريق توحيد المرؤوسين وفهم أهدافهم ومعتقداتهم، ويقوم القادة بتحفيز مرؤوسيه من خلال استخدام التمكين والرؤية والقيم. ويعرفها (Berson and Avolio,2004) بأنها صياغة الأهداف الإستراتيجية بالشكل الذي يسمح بمواجهة المرؤوسين بالمخاطر وذلك لإمتلاكهم الإمكانيات الإيجابية وتشجيعهم على النظرة المتفائلة للمستقبل. ويرى كل من (Nielsen and Cleal,2011, Yucel et al.,2014) أنها ممارسة السلوكيات التي تزيد من وعي المرؤوسين تجاه رسالة أو رؤية المنظمة، وبالتالي مشاركة المرؤوسين وتحدي أنفسهم نحو أداء يفوق التوقعات. ويعرفها (Freeborough,2012,Loon et al.,2012) بأنها تولد الثقة من خلال تمكين المرؤوسين لرفع مستوى الأداء، وتعظيم نقاط القوة في كل مرؤوس من خلال القيم والأخلاق العالية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية كالآتي:

أ- الرؤية: Vision

عرفها كل من (Rafferty and Griffin, 2004, Ergeneli et al.,2007) على أنها تعبير عن الصورة المثالية للمستقبل وتبنى على القيم التنظيمية للمنشأة. حيث يظهر

(Liao and Wu, 2010, Jimenez and Valle, 2011) على أن الإبداع التنظيمي هو تقديم منتج جديد ، عملية إنتاج جديدة أو تكنولوجيا جديدة ، نظام إداري أو نظام هيكل جديد أو برنامج أو خطة جديدة لأعضاء المنظمة. ويعرفه (Chang, 2012) بأنه جزء من ثقافة المنظمة التي توضح قدرة المنظمة على توليد الأفكار، وتطوير المنتجات الجديدة للحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل. ويعرفه (Kraus et al., 2012) بأنه وضع مفاهيم جديدة، إجراءات جديدة و /أو تقنيات جديدة في المنظمة، والتنظيم الجديد للعمل، والهياكل الإدارية، أو العلاقات مع الشركاء الخارجيين.

تتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي في الآتي:

أ- الإبداع الإداري Administration or managerial Innovation

عرفه (رضا، ٢٠٠٣) بأنه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجية وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها. ويختص هذا النوع من الإبداع بالتغيرات في الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية. ويرتبط هذا النوع بشكل مباشر بالأنشطة الإدارية (Yang, 2007). وأشار كل من (Mol and Birkinshaw, 2009) بأنه يهتم بإدخال ممارسات إدارية جديدة للمنظمة وتقديمها لتطوير أدائها، وأن هذه الإبداعات تكون إضافية في طبيعتها والتي تشمل مناهج جديدة لهيكل المنظمة، وتقنيات إدارية جديدة وأساليب جديدة في التسويق التي تلتقطها المنظمات من منظمات أخرى.

ب- الإبداع الفني Technical Innovation

عرفه كل من (حريم ومنصور، ٢٠٠٤) بأنه يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في تقنيات المنظمة وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسب الآلي في العمل. ويختص هذا النوع من الإبداع بالتغيرات في المنتج والعملية والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، ويرتبط ذلك النوع بشكل مباشر بأنشطة العمل الرئيسية للمنظمة (Yang, 2007). أما (Harder, 2011) فعرفه بأنه تقديم منتجات جديدة لمقابلة حاجات العميل الخارجي أو احتياجات السوق.

ثالثاً: الدراسات السابقة

أ) الدراسات الخاصة بالقيادة التحويلية:

١- دراسة (Berson & Avolio, 2004)

أختبرت هذه الدراسة كيف أن نمط القيادة لدى المديرين في المستويات العليا والمتوسطة في شركات الاتصالات مرتبط بمدى فاعليته في نقل الأهداف الإستراتيجية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القائد التحويلي هو أكثر دراية بأهداف المنظمة وأكثر مشاركة في تنفيذ الإستراتيجية ، وأن القادة التحويليين يساهمون في المواءمة الداخلية وبالتالي زيادة الأداء.

٢- دراسة (المكبتي، ٢٠٠٨)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات المديرين (التبادلية والتحويلية) على مستوى ثقة العاملين في نظام تقييم الاداء بالبنوك التجارية. وتوصلت هذه الدراسة إلى

وجود تأثير معنوي لسلوكيات المديرين (التبادلية والتحويلية) على مستوى ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء بالبنوك التجارية.

٣- دراسة (Simola et al.,2010)

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الأخلاقي للفائد، ومعرفة الفرق بين أخلاقيات العدالة وأخلاقيات الإهتمام بالآخرين . وتوصلت إلى أن أخلاقيات الإهتمام بالآخرين مرتبطة بشكل مباشر بالقيادة التحويلية وليس بالقيادة التبادلية ، وأن أخلاقيات العدالة مرتبطة بشكل إيجابي بالقيادة التبادلية وليس بالقيادة التحويلية.

٤- دراسة(نجم ، ٢٠١١)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإستغراق الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الدافعية الملهمة تعتبر المتغير الوحيد الذى يؤثر معنوياً على المتغير التابع " الإستغراق الوظيفي" ، فى حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة التحويلية على الإستغراق الوظيفي.

٥- دراسة (Morales et al, 2011)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي والإبتكار. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي.

٦- دراسة (Freeborough,2012)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستويات القيادة التحويلية ومستويات مشاركة الموظفين ومستويات الإلتزام التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين مستويات القيادة التحويلية ومستويات الإلتزام التنظيمي فى نوعين آخرين من الإلتزام (الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر) .

٧- دراسة(Braun et al.,2013)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقة بين المشرف والفريق، والرضا الوظيفي، وأداء الفريق. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً بالرضا الوظيفي للعاملين على المستوى الفردي والجماعي، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقة فى المشرف والفريق تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأن الثقة فى الفريق لا تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق.

(ب) الدراسات الخاصة بالإبداع التنظيمي:

١- دراسة (Huse et al.,2005)

سعت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الإبداع التنظيمي والبيئة التنافسية فى الشركات الصناعية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن البيئة التنافسية والعالمية لهما تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي فى الشركات.

٢- دراسة(Morales et al.,2007)

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر إتقان الشخصية على الأداء التنظيمي، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي. وتوصلت

هذه الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر إيجابيا على الإبداع التنظيمي ، وأن الإبداع التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

٣- دراسة (Salim & Sulaiman,2011)

اختبرت هذه الدراسة أثر الإبداع التنظيمي على أداء الشركات . وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ومباشر بين الإبداع بأنواعه المختلفة (الإبداع الفني/ إبداع السوق/والإبداع الإداري) وأداء الشركة. ٤- دراسة (Alshekaili & Boerhannoeddin,2011)

اختبرت هذه الدراسة أثر رأس المال البشري على أداء الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية ، كما اختبرت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الإبداع التنظيمي . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مناخ رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء الإبداع التنظيمي ، كما توصلت إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الإبداع التنظيمي.

٥-دراسة (القصبى، ٢٠١٤)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، وتم تطبيقه على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات- منطقة تليفونات محافظة الدقهلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين في الشركة محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإبداع التنظيمي، وذلك وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الراتب والحوافز). كما توصلت إلى أنه يوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإبداع التنظيمي. وأيضاً توصلت إلى أنه يوجد علاقة تأثير معنوي بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإبداع التنظيمي.

وفي ضوء الدراسات السابقة توصل الباحثون إلى ما يلي:

- ١- ركزت معظم الدراسات السابقة في السنوات الأخيرة على أنماط القيادة بصفة عامة وعلى نمط القيادة التحويلية بصفة خاصة لما لها من تأثير فعال على المنظمة .
- ٢- كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت الإبداع التنظيمي مع التركيز على علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة.
- ٣- تناولت الدراسات السابقة متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل و متغير تابع ومتغير وسيط، كما تناولت متغير الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل و متغير تابع وأيضاً متغير وسيط ولذلك فهناك احتمال بأن يؤثر كل متغير من هذه المتغيرات علي الآخر .
- ٤- اهتمت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في معظمها على أربعة أبعاد تتمثل (التأثير المثالي ، الإهتمام بالآخرين ، الدافعية الملهمة ، الحفز الفكري).
- ٥- اعتمدت الدراسات المتعلقة بموضوع الإبداع التنظيمي في معظمها على بعدين هما الإبداع الإداري والإبداع الفني .
- ٦- لم تتناول أى من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (الرؤية، الإهتمام بالآخرين، الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، التأثير المثالي) والإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإبداع الإداري، والإبداع الفني).

ثالثاً: مشكلة الدراسة :

على ضوء الفجوة البحثية التي تبينت من خلال استعراض الدراسات السابقة، وعلى ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، قام الباحثون بدراسة إستطلاعية^(١) بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، تمثلت في إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين والمديرين ورؤساء القطاعات ، لما يقع على عاتقها من عبء تجاه المجتمع والقطاعات الإقتصادية في توزيع التيار الكهربائي، وقد كشفت هذه المقابلات عن الظواهر التالية :

أولاً: الظواهر المتعلقة بالقيادة التحويلية:

١. ضعف الثقة بين المديرين والعاملين.
٢. قلة الإهتمام برفع وتحسين مستوى أداء العاملين وحل المشكلات أو الإهتمام بهم.
٣. قلة تشجيع العاملين على التعبير وإبداء الآراء والأفكار بحرية وطرح وتطبيق الأفكار الجديدة في العمل.
٤. عدم تحديد المهارات التي يحتاجها الأفراد للتدريب عليها وتعلمها.
٥. عدم إدراك المديرين لأثر القرارات على معنويات العاملين.

ثانياً: الظواهر المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

١. قلة الإهتمام ببرامج التدريب الإبداعي لدى العاملين.
 ٢. قلة الإهتمام بتبني العاملين من ذوى الإبداع والأفكار الجديدة.
 ٣. قلة الإهتمام بفرق العمل والتفكير الجماعي.
 ٤. قلة الإهتمام بالتجديد والتطوير وتطبيق المعرفة الجديدة.
 ٥. عدم تخصيص الإدارة جزءاً من مواردها لأغراض البحوث والتطوير.
 ٦. قلة التحفيز المادي للعاملين للتشجيع على الإبداع.
- وعلى ضوء المظاهر السابقة التي أسفرت عنها الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في:

(١) تمت " الدراسة الإستطلاعية" على خمس شركات من الشركات العاملة في قطاع شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء خلال الفترة من ٢٠١٢/٧/١٦ إلى ٢٠١٢/٧/٢٦ ، وتمثلت تلك القطاعات في :

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|----|
| ١- الديوان العام | ٢- قطاع جنوب الدقهلية | ٣- |
| قطاع دمياط | | |
| ٤- قطاع شمال الدقهلية | ٥- قطاع كفر الشيخ | |

(٢) تمثلت محاور المقابلات في:

- مستوى العملية الإبداعية لدى الموظفين
- مدى مراعاة الاحتياجات الفردية للأعضاء
- مدى حل المشكلات التي تواجه الأعضاء بطرق مبتكرة
- معايير الأداء التي تتوافر لتحقيق أهداف العمل

"وجود انخفاض فى مستوى كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى بالشركة محل الدراسة"، الأمر الذى يثير التساؤلات التالية:

١. هل يوجد ارتباط معنوى بين انخفاض مستوى الإبداع التنظيمى للعاملين محل الدراسة والأنماط القيادية لرؤسائهم؟
٢. هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمى لدى العاملين فى الشركة محل الدراسة؟
٣. ماهى أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً فى الإبداع التنظيمى للعاملين بالشركة محل الدراسة؟
٤. هل يوجد اختلاف فى مستوى الإبداع التنظيمى بين العاملين بالشركة، وأيهم أكثر إبداعاً فى العمل؟

رابعاً : أهداف الدراسة :

فى ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف، تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

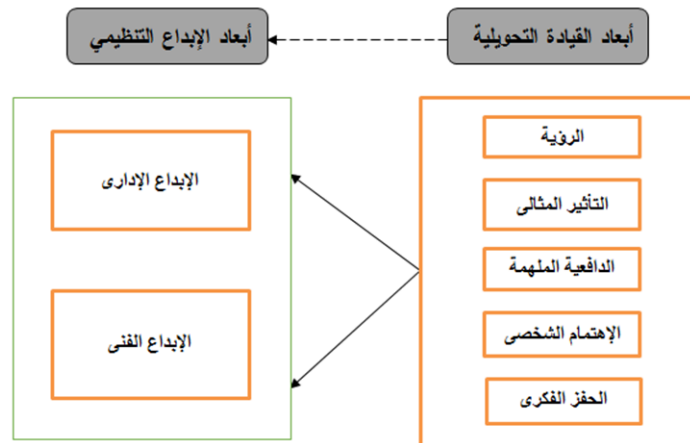
١. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى .
٢. معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمى بشقيه (الإدارى والفنى)، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الإبداع التنظيمى .
٣. تقديم عدد من التوصيات فى ضوء أهم النتائج التى سوف يتم التوصل إليها، لمحاولة تشجيع القادة التحويليين للإرتقاء وتنمية الإبداع التنظيمى لدى العنصر البشرى.

خامساً : فروض الدراسة :

سعيًا وراء تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفروض التالية:

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة .



المصدر : إعداد الباحثين فى ضوء الدراسات السابقة

- (١) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي.
- (٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، ويشترك هذا الفرض إلى فرضين فرعيين:
- ١/٢: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.
- ٢/٢: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني.

سادساً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية كلا من القيادة التحويلية وأهمية الإبداع التنظيمي ودورهم في نمو واستمرار المنظمات في البيئة التنافسية. وتشمل أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والعملية كما يلي:

أولاً : الأهمية العلمية:

١. المساهمة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
٢. المساهمة في توضيح تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري والفني لدى العاملين.
٣. التأصيل العلمي لمفهوم القيادة التحويلية والعوامل المؤثرة فيها والنتائج المترتبة عليها، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية.
٤. التأصيل العلمي لمفهوم الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته، حيث أنه يعتبر أحد دعائم التنافسية ونجاح المنظمة، والذي يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمات التميز والريادة.
٥. ندرة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية قد تمت في مجال دراسة أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

ثانياً : الأهمية العملية :

١. توضيح الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة تساعدهم على الإبداع مما يفيد الشركة محل الدراسة على المدى البعيد.
٢. الإسهام في تحسين الإبداع التنظيمي للعاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء من خلال تدعيم القيادة التحويلية للإدارات العليا والمديرين بالشركة.
٣. المساهمة في تحسين أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها من خلال زيادة الإبداع التنظيمي، ولذلك فإن معرفة دور القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي يفيد المديرين في تحسين ممارستهم القيادية سعياً لزيادة الإبداع التنظيمي للعاملين بالمنظمة.
٤. الاستفادة من نتائج الدراسة لرؤساء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين في قطاع الكهرباء في فهم دور القائد التحويلي (بمختلف أبعاده) على إبداع العاملين مما يسهم في تقليل فرص ترك العمل.

سابعاً: أسلوب الدراسة:

أ- البيانات المطلوبة ومصادرها: اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- بيانات ثانوية:

وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما مكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- بيانات أولية:

وتم جمعها من الشركة محل الدراسة عن طريق إعداد قائمة إستقصاء وتحليلها بما مكن الباحثون من إختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى نتائج.

ب- مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة المديرين والعاملين بقطاعات شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وهي (الديوان العام ، قطاع جنوب الدقهلية ، قطاع شمال الدقهلية، قطاع دمياط، قطاع كفر الشيخ)، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ٨٤١٠ مفردة.

عينة البحث: قام الباحثون بسحب عينة عشوائية وتوزيعها بشكل غير منتظم، وكان قوامها ٣٦٨ مفردة ، وكان عدد المستجيبين ٣٠٣ بنسبة ٨٢%، وبلغ عدد الإستثمارات غير الصالحة ٢٨ استمارة وتم استبعادهم، وذلك تبعاً لمعادلة الخطأ المعياري التالية:

(الإمام، ٢٠٠٦، ص ص ١١١-١١٢)

$$\frac{C \times L}{N} \times \frac{N - N_1}{N} = \%ع$$

حيث أن :

ع% : نسبة الخطأ المعياري للنسبة المئوية وهي ٥% ÷ ٩٦,١ .

ح : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية المطلوب دراستها وهي ٥%.

ل : نسبة عدد المفردات التي لا تتوافر فيها تلك الخاصية (المتمم الحسابي لقيمة ح) وهي ٥% .

ن: حجم المجتمع ، ن : حجم العينة المطلوب تقديره .

ولتطبيق المعادلة السابقة للحصول على حجم العينة يتم تطبيق الإفتراضات التالية:

$$\%ع = \frac{\text{حدود الخطأ}}{\text{عدد الدرجات المعيارية}} = \frac{0.05}{1.96} = 0,0255$$

$$\frac{N - 8410}{8409} \times \frac{0.5 \times 0.5}{N} = 2(0,0255)$$

وبالتالي تكون حجم العينة ن = ٣٦٨ مفردة

وفيما يلي يوضح الجدول رقم(١) توزيع مفردات عينة المديرين والعاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

القطاع	عدد الفروع	عدد المديرين والعاملين	العينة	الردود السليمة الخاضعة للتحليل	نسبة الاستجابة
الديوان العام	المركز الرئيسي	١٣٢٠	٥٩	٥٦	٩٤,٩%
شمال الدقهلية	١٣	١٦٧٩	٧٤	٦٤	٨٦,٥%
جنوب الدقهلية	١١	١٧٩٨	٧٧	٦٨	٨٨,٣%
دمياط	١٠	١٣٦٥	٥٩	٤٣	٧٢,٩%
كفر الشيخ	١٥	٢٢٤٨	٩٩	٧٢	٧٢,٧%
الإجمالي	٤٩	٨٤١٠	٣٦٨	٣٠٣	٨٢%

توزيع مفردات عينة المديرين والعاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الشركة عام ٢٠١٢/٢٠١٣.

ج- أدوات جمع البيانات الأولية:

تم استخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة وكان محتواها كالتالي:

١- استقصاء القيادة التحويلية (المتغير المستقل) :

تتكون القيادة التحويلية من خمسة أبعاد وهي: (الرؤية ، التأثير المثالي ، الحفز الفكري، الإهتمام الشخصي ، الدافعية الملهمة)، وأستعان الباحثون في قياس هذا المتغير على مقياس كل من (Avolio and Bass, 1999, Raffety and Griffin, 2004) والذي تم استخدامهم من قبل القائمة التي أعدها (المتولى، ٢٠١٠)، والقائمة التي أعدها (المراد، ٢٠٠٥). تتكون عبارات القيادة التحويلية من (٤٥) عبارة، حيث يتكون التأثير المثالي من (١٣) عبارة، والإهتمام الشخصي بالآخرين (٩) عبارات، والدافعية الملهمة (٨) عبارات، والحفز الفكري (٧) عبارات، والرؤية (٨) عبارات.

١- استقصاء الإبداع التنظيمي (المتغير التابع):

يتكون الإبداع التنظيمي من بعدين وهما: (الإبداع الإداري والإبداع الفني)، واستعان الباحثون في قياس هذا المتغير على مقياس (Chuang et al., 2010). والذي تم استخدامه من قبل القائمة التي أعدها (القصبي، ٢٠١٤). تتكون عبارات الإبداع التنظيمي من (٢٦) عبارة، حيث يتكون الإبداع الفني من (١٣) عبارة، والإبداع الإداري (١٣) عبارة.

• وقام الباحثون باختبار صدق وثبات المقياسين من خلال اختبار معامل ألفا

كرونباخ Cronbach's Alpha كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)
قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	المتغير التابع وأبعاده	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	المتغير المستقل وأبعاده
٠,٩٧٩	٠,٩٦٠	الإبداع التنظيمي	٠,٩٨٤	٠,٩٧٠	القيادة التحويلية
٠,٩٦٠	٠,٩٢٣	الإبداع الفني	٠,٩٤٧	٠,٨٩٨	التأثير المثالي
٠,٩٦٦	٠,٩٣٥	الإبداع الإداري	٠,٩٥١	٠,٩٠٦	الإهتمام بالآخرين
			٠,٩٤٩	٠,٩٠١	الدافعية الملهمة
			٠,٩٥٢	٠,٩٠٨	الحفز الفكري
			٠,٩٦١	٠,٩٢٥	الرؤية

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي مرتفعة ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٨٩٨) كحد أدنى و (٠,٩٧٠) كحد أقصى بالنسبة للقيادة التحويلية ومتغيراتها، وبالنسبة للإبداع التنظيمي ومتغيراته تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٩٢٣) كحد أدنى و (٠,٩٦٠) كحد أقصى ، كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي للقيادة التحويلية ومتغيراتها بين (٠,٩٤٩) و (٠,٩٨٤) ، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي للإبداع التنظيمي ومتغيراته بين (٠,٩٦٠) و (٠,٩٧٩).

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

١. ارتباط بيرسون Pearson لتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وذلك لإختبار الفرض الثاني.
٢. أسلوب الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise لإختبار الفرض الثالث ، وذلك عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات أهمية علي المتغير التابع ، ثم الذي يليه في الأهمية. وتم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss. V.16" للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

• علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وأبعادهما والإبداع التنظيمي وأبعاده، وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات ، وذلك لإختبار صحة أو خطأ الفرض الثاني الذي ينص على "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وأبعادهما والإبداع التنظيمي وأبعاده" ، ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة .

جدول رقم (٣)
مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات

الإبداع الإداري	الإبداع الفني	الإبداع التنظيمي	الرؤية	الحفز الفكري	الدافعية الملهمة	الإهتمام بالآخرين	التأثير المثالي	القيادة التحويلية	الأبعاد
								١	القيادة التحويلية
							١	**٠,٦٢٤	التأثير المثالي
						١	**٠,٥١٢	**٠,٣٣٨	الإهتمام بالآخرين
					١	**٠,٦٦٥	**٠,٥٥١	**٠,٣٨٢	الدافعية الملهمة
				١	**٠,٤٢٠	**٠,٣٥٤	**٠,٣٦١	**٠,٣٠٨	الحفز الفكري
			١	**٠,٤٥٠	**٠,٤٦٧	**٠,٢٨٥	**٠,٢٩٠	**٠,٣٠٠	الرؤية
		١	**٠,٧١١	**٠,٤٢٤	**٠,٤٢٣	**٠,٢٥٩	**٠,٢٩١	**٠,٣٧٢	الإبداع التنظيمي
	١	**٠,٨٤٦	**٠,٦٨٥	**٠,٣٨٤	**٠,٤٧٨	**٠,٣٢٢	**٠,٣٣٩	**٠,٣١٢	الإبداع الفني
١	**٠,٥٤٧	**٠,٧٣٦	**٠,٦٢٢	**٠,٤٥٥	**٠,٤٦١	**٠,٢١٩	**٠,٣٠٩	**٠,٢٥٣	الإبداع الإداري

** الارتباط معنوي عند مستوي ١٪

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويخلص الباحثون مما سبق إلى ما يلي :

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وبلغت قيمة الارتباط (٠,٣٧٢) .
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي وكانت أعلى قيمة ارتباط بين الرؤية والإبداع الفني وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٥) ، في حين كان أقل قيمة للارتباط بين الإهتمام بالآخرين والإبداع الإداري وبلغ معامل الارتباط (٠,٢١٩) .
- ٣- ثبت عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي .

● تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي :

اختبار الفرض الفرعي الذي ينص على " لا يوجد أثر معنوي لأبعاد للقيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي " . وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية :

- ١- يوضح الجدول رقم (٤) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني .

جدول رقم (٤)
تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج
لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني

R ²	Sig.	F	Sig.	T	B	المتغير المستقل
٠,٢٢١	٠,٠٠٠	٢٦,٧٨٢	٠,٠٠٠	١١,٥٣١	٠,٥٠٦	الحفز الفكري
			٠,٠٠٠	٥,٤٧٦	٠,٢٤١	التأثير المثالي
			٠,٠٠٠	٤,٩٣٦	٠,٢٠٤	الرؤية

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يتضح من الجدول السابق من خلال استخدام أسلوب (Stepwise) مايلي :
- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (26.782) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية وهي الحفز الفكري ، والتأثير المثالي ، والرؤية .
 - أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.221) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة التحويلية وهي (الحفز الفكري ، والتأثير المثالي ، والرؤية) تفسر (22.1%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإبداع الفني .
 - أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الإبداع الفني هو الحفز الفكري ، يليه التأثير المثالي ، ثم يليه الرؤية.
 - إستبعد النموذج الإهتمام بالآخرين ، والدافعية الملهمة لأنهما غير مؤثران معنوياً على الإبداع الفني.
- بناء على ما سبق يتضح رفض الفرض الفرعي وقبول الفرض البديل جزئياً ، ويعني ذلك أنه "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني" .
- يوضح الجدول رقم (٥) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري .

جدول رقم (٥)
تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج
لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

R ²	Sig.	F	Sig.	T	B	المتغير المستقل
٠,٢٥٣	٠,٠٠٠	٣٤,٠٠٢	٠,٠٠٠	٧,١٨٢	٠,٣٢٣	الرؤية
			٠,٠٠٠	٣,٨٧٠	٠,١٨٦	الإهتمام بالآخرين
			٠,٠٠٠	٥,٥٢٠	٠,٢٧٣	الحفز الفكري
			٠,٠٤٦	٢,٠٠٠	٠,١١٥	التأثير المثالي

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (34.002) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأربعة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية وهي الرؤية ، والإهتمام بالآخرين ، الحفز الفكري ، والتأثير المثالي .
 - أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.253) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة التحويلية وهي (الرؤية ، والإهتمام بالآخرين ، الحفز الفكري ، والتأثير المثالي) تفسر (25.3%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري .
 - أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الإبداع الإداري هو الرؤية ، يليه الحفز الفكري ، ثم يليه الإهتمام بالآخرين ، ثم يليه التأثير المثالي.
 - إستبعد النموذج الدافعية الملهمة كأحد أبعاد القيادة التحويلية لأنه غير مؤثر معنوياً على الإبداع الإداري.
- بناءً على ما سبق يتضح رفض الفرض الفرعي وقبول الفرض البديل جزئياً ، ويعني ذلك أنه "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري".

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وبلغت قيمة الارتباط (0,372).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي وكانت أعلى قيمة ارتباط بين الرؤية والإبداع الفني وبلغ معامل الارتباط (0,685) ، في حين كان أقل قيمة للارتباط بين الإهتمام بالآخرين والإبداع الإداري وبلغ معامل الارتباط (0,219) .
- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي .
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية وهي الحفز الفكري، والتأثير المثالي ، والرؤية على الإبداع الفني.
- عدم وجود تأثير معنوي لبعدين من القيادة التحويلية وهما الإهتمام بالآخرين ، والدافعية الملهمة في الإبداع الفني.
- وجود تأثير معنوي لأربعة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية وهي الرؤية ، والإهتمام بالآخرين ، الحفز الفكري ، والتأثير المثالي على الإبداع الإداري.
- عدم وجود تأثير معنوي للدافعية الملهمة كأحد أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

ثانياً : توصيات البحث

أولاً: توصيات لشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة ولمحاولة السعى وراء عمل منظمة إبداعية يكون أساسها فى المقام الأول هو القيادة التحويلية، أمكن للباحثة وضع مجموعة من التوصيات على النحو التالى:

١. حيث أشارت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمى، لذا يوصى الباحثون بضرورة سعى الشركة إلى تنمية أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات لما لهذا النمط القيادى من تأثير فى تنمية الإبداع الإدارى والفنى، وذلك من خلال:

- أن تقوم إدارة الشركة بتعزيز الثقة بين القيادات والعاملين، ويمكن أن يكون ذلك من خلال عقد لقاءات اجتماعية غير رسمية.

- عقد ندوات حوارية بناءة بين القيادات والعاملين بعيداً عن الأطر الرسمية.

- وضع برامج تطويرية وتدريبية مخطط لها من قبل قسم الإدارة.

٢. أظهرت النتائج وجود تأثير قوى للحفز الفكرى على الإبداع الفنى، لذا يجب على المديرين ضرورة تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع الفنى، وذلك من خلال عمل صندوق للأفكار والمقترحات، ومكافأة العامل الذى يتقدم بفكرة لصالح العمل، وكذلك تقديم أفكار ومقترحات وافتراضات، وإعادة صياغة المشاكل، وإدخال الحالات القديمة بطرق جديدة، وتشجيعهم على تقديم خدمات جديدة، وإحداث تغييرات فى تقنيات المنظمة وأساليب الإنتاج.

٣. كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوى للرؤية على الإبداع الإدارى، لذا يجب على المديرين العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للشركة ليشترك فيها العاملين من أجل مساعدتهم فى تنفيذها، فبدون رؤية مشتركة فإنه من الصعب إحداث تغيير عن الماضى أو الحاضر، وتشجيع العاملين على وضع أساليب إدارية وهياكل تنظيمية بطرق جديدة.

ثانياً: توصيات عامة لشركة الكهرباء

١. ضرورة تفعيل دور القيادات التحويلية عموماً فى تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية سواء الإدارية والفنية لدى العاملين.

٢. السعى لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية لمساعدة العاملين على العملية الإبداعية وتنفيذها.

٣. معرفة المواهب الكامنة داخل كل موظف ومحاولة تنميتها وتدعيمها نحو أهداف المنظمة ومعرفة نواحي الضعف والقصور للمبدع ومعالجتها ومعرفة كيفية الاستفادة من المبدع والعمل على مساعدتهم فى تطبيق أفكارهم الإبداعية.

٤. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع فى العمل، مع ضرورة تبني استراتيجيات لرعاية المبدعين.

٥. تشجيع وتدريب المديرين على الحرص لمعرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، والعمل على تجزئة مهام العمل. وتشجيع وتدريبهم على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل. وكذلك تشجيع وتدريبهم على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.

٦. عقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات المتزايدة.
٧. ضرورة اهتمام إدارة الشركة بإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
٨. السماح للعاملين بالمشاركة مع المديرين في صنع القرارات ، واستخدام أسس موحدة في التعامل مع جميع العاملين بلا استثناء .

ثالثاً : مقترحات لبحوث مستقبلية

- يوصي الباحثون بإجراء المزيد من البحوث في الجوانب الآتية :
- ١- تطبيق متغيرات الدراسة الحالية في مجالات أخرى مثل (الجامعات ، والوحدات المحلية).
 - ٢- كما يوصي الباحثون بمزيد من الدراسة حول الموضوعات التالية :
 - تأثير القيادة التحويلية على كل من (الذاكرة التنظيمية ، الإلتزام التنظيمي ، التميز التنظيمي، إدارة الذات) .
 - العلاقة بين الإبداع التنظيمي والنجاح التنظيمي .
 - أثر الإحباط الوظيفي على الإبداع التنظيمي .
 - أثر التعقيد الوظيفي على الإبداع التنظيمي .
 - أثر العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوس على الإبداع التنظيمي.
 - دور الإبداع التنظيمي في خلق ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- الإمام، وفقى السيد ، البحث العلمي : إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي ، (المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦) .
- ٢- القصبي، هيثم أحمد عبد القادر، " تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات- منطقة تليفونات الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة المنصورة، كلية التجارة، ٢٠١٤).
- ٣- المتولى، محمد محمود عبد اللطيف، "توسيط القوة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والإلتزام التنظيمي : بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية "، (جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، ٢٠١٠).
- ٤- المراد، حسين محمد، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية" (جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥).

- ٥- المكباتي ، منال محمد ، "أثر سلوكيات المديرين على مستوى ثقة العاملين في نظام تقييم الاداء : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية " ، (جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، ٢٠٠٨).
- ٦- الهواري، سيد، **القائد التحويلي وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير**، (القاهرة: مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥).
- ٧- حريم، حسين، ومنصور، ياسر، " إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤).
- ٨- رضا، حاتم على حسن، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٣).
- ٩- نجم ، عبد الحكيم أحمد، " العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مجلد(٣٥) ، العددالثاني، (جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، ٢٠١١) ، ص ص ٢٦-١ .

ثانياً:المراجع الأجنبية

1. Alshekaili , Salim A., and Boerhannoeddin, Ali (2011) , " Human capital approach towards enhancing innovation performance in Omani industrial firms: The role of knowledge management " , Progress in Business Innovation & Technology Management , 1, PP.23-33 .
2. Avolio, Bruce J., and Bass, Bernard M. (1999), " Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, PP. 441–462.
3. Berson , Yair , and Avolio, Bruce J. (2004) ," Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm " , The Leadership Quarterly , 15 , PP. 625–646 .
4. Braun, Susanne, Peus, Claudia, Weisweiler, Silke, and Frey, Dieter(2013), " Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust", The Leadership Quarterly, 24, PP. 270–283.
5. Chang, Tung-Zong (Donald)(2012)," Market Orientation and Innovativeness: The Role of Management Leadership", Business and Marketing Management ,29,PP.6-10.
6. Cho , Jeewon, Park, Insu, and Michel, John W. (2011) , " How does leadership affect information systems success? The role of transformational leadership " , Information & Management, 48 , PP.270-277 .
7. Chuang, Li-Min, Liu, Chun-Chu, Tsai, Wen-Chia, and Huang, Chien-min (2010), "Towards

- an analytical framework of organizational innovation in the service industry", *African Journal of Business Management* , 4(5), PP. 790-799.
8. Ergeneli, Azize, Gohar, Raheel, and Temirbekova, Zhanar (2007) ," Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions ", *International Journal of Intercultural Relations* ,31 , PP. 703–724.
 9. Freitas, Isabel Maria Bodas (2008), " Sources of differences in the pattern of adoption of organizational and managerial innovations from early to late 1990s, in the UK", *Research Policy*, 37, PP. 131–148.
 10. Ganter, Alois, and Hecker, Achim (2013), " Deciphering antecedents of organizational innovation", *Journal of Business Research* , 66,PP. 575–584.
 11. Greiman, Bradley C., (2009)," Transformational Leadership Research in Agricultural Education: A Synthesis of The Literature", *Journal of Agricultural Education*,50(4), pp. 50 – 62.
 12. Harder, Mie(2011)," Internal Determinants of Product Innovation and Management Innovation: The Effect of Diagnostic Capability and Implementation Capability", *Department of Strategic Management and Globalization*, 5, PP.1-39.
 13. Hongming , XIE, Changyong, LIU, and Chunhui, CHEN (2007) , "Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China", *Front. Bus. Res. China*, 1(2), PP. 222–253.
 14. Hsiao, Hsi-Chi , and Chang ,Jen-Chia (2011) ,"The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation ", *Asia Pacific Educ. Rev.*, 12, PP. 621–631.
 15. Humphreys, John H.(2001)," Transformational and Transactional Leader Behavior", *Journal of Management Research* ,1(3),PP.149-159.
 16. Huse , Morten, Neubaum, Donald O., and Gabrielsson, Jonas (2005) ," Corporate Innovation and Competitive Environment ", *International Entrepreneurship and Management Journal* , 1, PP. 313–333.
 17. Jimenez, Daniel ,and Valle, Raquel (2011) , " Innovation, organizational learning, and performance " , *Journal of Business Research* , 64, PP.408-417 .
 18. Jung, Dongil, Wu, Anne, and Chow, Chee W. (2008) ," Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation ", *The Leadership Quarterly* ,19, PP. 582–594 .
 19. Kraus, Sascha, Pohjola, Mikko, and, Koponen, Aki (2012), " Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success", *Rev Manag Sci*, 6, PP. 265–286.
 20. Liao , Shu-Hsien , and Wu, Chi-chuan (2010) , " System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation " , *Expert Systems with*

- Applications , 37, PP. 1096–1103.
21. Loon, Mark, Lim, Yet Mee, Lee, Teck Heang, and Tam, Cai Lian (2012), "Transformational leadership and job-related learning", *Management Research Review*, 35(3/4), PP. 192-205.
 22. Mol, Michael J., and Birkinshaw, Julian (2009)," The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research* ,62, PP. 1269–1280.
 23. Morales, Vector Jesus, Barrionuevo, Maria Magdalena , and Gutierrez, Leopoldo Gutierrez (2011) ," Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation " , *Journal of Business Research* , PP.1-11.
 24. Morales, Victor J., Montes, Francisco J., and Jover, Antonio J. (2007), " Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, 27, PP. 547–568.
 25. Nielsen, Karina, and Cleal, Bryan (2011), "Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors", *The Leadership Quarterly*, 22, PP. 344–352.
 26. Rafferty , Alannah E. , and Griffin, Mark A. (2004) , " Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions " , *The Leadership Quarterly* , 15 , PP. 329–354.
 27. Sarros, James C., Cooper, Brian K., and Santora, Joseph C. (2008) ," Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture " , *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 15(2), pp. 145-158 .
 28. Simola , Sheldene K., Barling, Julian, and Turner, Nick (2010)," Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care " , *The Leadership Quarterly* , 21, PP. 179–188 .
 29. Sosik, John J., Godshalk, Veronica M., and Yammarino, Francis J. (2004)," Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–protege relationships: A multiple levels of analysis perspective"" , *The Leadership Quarterly*, 15 , PP.241–261.
 30. Windrum, Paul, Reinstaller, Andreas, and Bull, Christopher (2009), " The outsourcing productivity paradox: total outsourcing, organisational innovation, and long run productivity growth", *J Evol Econ* , 19, PP.197–229.
 31. Yucel, Ilhami, McMillan, Amy , and Richard, Orlando C. (2014), " Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?", *Journal of Business Research*, 67, PP. 1170–1177.
 32. Brown, Danita M., "Transformational Leadership Behaviors and Achieving Styles Of Fraternity And Sorority Leaders", Ph. D. Dissertation (United States : Ohio University , 2007)

33. Dahlen, R., " The Relationship of Nurse Executive Transformational Leadership Behaviors and Nurse Manager Job Satisfaction ", Ph. D. Dissertation , (University of Southern California, 2002).
34. Freeborough, Robert E. , "Exploring The Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Engagement and Commitment" , Ph. D. Dissertation (United States : Capella University , 2012) .
35. Napp, Charles F., "Generational Differences Between Perceived And Preferred Leadership Styles And Relationships To Affective Commitment Among Firefighters", Ph.D. Dissertation(Dallas Baptist University , 2011) .
36. Salim, Islam M., and Sulaiman, Mohamed, "Impact of Organizational Innovation Firm Performance: Evidence from Malaysian-Based ICT Companies", Ph.D. Dissertation(International Islamic University Malaysia , 2010).
37. Small, T., " A study of the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Nursing Chairpersons and the organizational Effectiveness of Baccalaureate Nursing Programs", Ph.D. Dissertation(West Virginia University , 2002) .
38. Yang, Yang, " Workplace Diversity, High Performance Work Systems, And Organizational Innovation", Ph.D. Dissertation(London: The University of Western Ontario, 2007).

ملحق البحث
قائمة الإستقصاء

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة
القيادة التحويلية					
أ- التأثير المثالي					
					١- يحظى مديري باحترام الجميع في العمل.
					٢- يظهر مديري الإحساس بالقوة والثقة بالنفس في كل ما يواجهه.
					٣- يمثل مديري رمزا للنجاح والإنجاز بالنسبة لى.
					٤- يضحى مديري من أجل مصلحة مرؤوسيه.
					٥- يتسهم مديري بالهدوء عند حدوث الأزمات.
					٦- يتفخر مديري دائما بأعمال مرؤوسيه.
					٧- يفضل مديري مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية.
					٨- يساعدنى مديري فى تخطى المشكلات المرتبطة بالعمل.
					٩- يؤكد مديري على اهمية الإلتزام بقيم العمل مثل الأمانة والصدق.
					١٠- يؤكد مديري على أهمية الإلتزام بأهداف العمل.
					١١- يهتم مديري باخلاقيات وقيم العمل.
					١٢- لدى مديري مواهب وقدرات استثنائية متميزة.
					١٣- يؤكد مديري على أن تدعيم الثقة بيننا يساعدنا على تخطى العقبات.
ب- الإهتمام بالآخرين					
					١- يهتم مديري اهتماما شخصيا بكل المرؤوسين بدون استثناء.
					٢- يقدر مديري جهود الآخرين ويعترف بها.
					٣- يشعرنى مديري بأننى قادر على أداء الأعمال بالشكل المطلوب.
					٤- يتعامل مديري معى كأنسان أكثر من كونى عضو فى العمل.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة
					٥-يقدم لى مديرى النصائح والتوجيهات التى تنمى قدراتى فى أداء العمل.
					٦-يعرف مديرى القدرات المختلفة للمرؤوسين.
					٧-يساعدنمديرى على التطوير والنمو الذاتى .
					٨-يقدر مديرى المجهود الذى أبذله فى أداء عملى.
					٩-يعمل مديرى جاهداً على تلبية احتياجاتى ورغباتى.
ج-الدافعية الملهمه					
					١-ينحدث مديرى بتفاؤل وحماس عن مستقبل الشركة.
					٢-يضع مديرى معايير فعالة لأداء العمل.
					٣-يستغل مديرى الفرص المتاحة للإرتقاء بالشركة.
					٤-يشجع مديرى المرؤوسين باستمرار لإنجاز العمل.
					٥-يرشد مديرى المرؤوسين للعمل فى الإتجاه الصحيح.
					٦-يحدد مديرى أولويات العمل المطلوب انجازها.
					٧-يوضح مديرى للمرؤوسين انجازاته فى العمل.
					٨-يتمتع مديرى بالقدرة على اثاره الحماس وزيادة الإلتزام والثقة لدى المرؤوسين.
د-الحافز الفكرى					
					١-يمنحنى مديرى الفرصة للتميز عن طريق تشجيعى لأداء مهام غير روتينية.
					٢-يحرص مديرى على طرح وتطبيق الأفكار الجديدة فى العمل.
					٣-يدرس مديرى الأفكار الجديدة للتأكد من سلامتها.
					٤-يبحث مديرى عن طرق جديدة لحل المشكلات.
					٥-يشجعنى مديرى على التعبير وابداء الآراء والأفكار بحرية.
					٦-يحرص مديرى على استثارة الدافع للإبداع.

العبرة				
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
				7- يشجع مديري عملية التخلي والإبتكار لتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل.
هـ-الرؤية				
				1- يتسم مديري بأن لديه فهماً واضحاً بما يجب أن تكون عليه ادارتنا في المستقبل.
				2- يوضح مديري للمرؤوسين الرؤية الاستراتيجية والأهداف.
				3- يوضح مديري للمرؤوسين الهدف الرئيسي من العمل.
				4- يضع مديري تصوراً واضحاً لمستقبل الشركة.
				5- يقيم مديري قدرات الشركة وامكانياتها ونقاط الضعف والعقبات المتوقعة.
				6- يحدد مديري نوعية القدرات والإمكانات التي تحقق أهداف الشركة.
				7- يحدد مديري التهديدات الخارجية التي يمكن أن تواجهها الشركة.
				8- يستطيع مديري تحديد الفرص الخارجية المتاحة.
الإبداع التنظيمي				
أ- الإبداع الفني				
				1- تسعى الإدارة إلى إدخال خدمات جديدة لأداء العمل.
				2- تواكب الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة.
				3- يهتم مديري بصرف مكافآت للمبدعين في الخدمات.
				4- يهتم مديري باستمرار بعملية تطوير وتنوع الخدمات.
				5- يحثنى مديري على الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.
				6- يهتم مديري بالتجديد والتطوير وتطبيق المعرفة الجديدة.
				7- تخصص الإدارة جزءاً من مواردها لأغراض البحوث والتطوير.
				8- يؤكد مديري على أهمية التخصص في العمل.
				9- يهتم مديري بتقديم خدمات خاصة مرنة وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء.

					١٠-يحرص مديري على تبني الافكار الجديدة.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					١١-يهتم مديري بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في السوق.
					١٢-يحرص مديري أن تكون الخدمات المقدمة للعملاء مبدعة.
					١٣-يحرص مديري على المناقشات المفتوحة حول الأفكار الجديدة.
ب- الإبداع الإداري					
					١-يهتم مديري بتبسيط اجراءات العمل.
					٢-يحرص مديري على التناوب الوظيفي لتوسيع مدارك مرؤوسيه.
					٣-التدريب الإبداعي في قمة أولويات مديري.
					٤-يهتم مديري بمرونة الهيكل التنظيمي.
					٥-يوكد مديري على ضرورة تطويرالخدمات الجديدة لمواكبة احتياجات وطلبات العملاء.
					٦-يعطينا المدير المزيد من المرونة في ممارسة العمل بما يزيد من الإبداع الإداري.
					٧-التقويض الإداري يحكم علاقة المدير معنا بما ينمي من خبراتنا الإدارية.
					٨-يحرص مديري على عقد الندوات الإدارية يدعى إليها المتخصصين في الإدارة.
					٩-تشجيعا لتبادل ومناقشة الأفكار الإدارية الجديدة يتغاضى مديري عن الرسميات التي يقرها الهيكل التنظيمي.
					١٠-يهتم مديري بفرق العمل والتفكير الجماعي ما ينمي المنظومة الإدارية.
					١١-يهتم مديري بجمع شكاوى العملاء لتعديل الخدمات المقدمة.
					١٢-يحثنى مديري على التعامل مع اقتراحات العملاء على وجه السرعة وبأقصى درجة من الإهتمام.
					١٣-يحرص مديري على تبني الزملاء من ذوى الإبداع والأفكار الجديدة.