

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

إعداد

شريف أحمد حسن عباس

إشراف الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

يناير / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "شريف أحمد حسن عباس" أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: شريف أحمد حسن عباس

التوقيع:

التاريخ: 2010 / 1 / م



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

وأجيزت بتاريخ / 1 / 2010 م

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>
.....	الدكتور صباح حميد آغا
.....	الأستاذ الدكتور نجم العزاوي
.....	الدكتور يونس مقدادي
.....	الدكتور محمد الكساسبه

شكر وتقدير

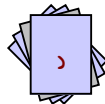
الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمامها إنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار الأطهار وبعد... فإذا كنت شاكراً، فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذي الفاضل، الدكتور صباح حميد، الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه. وأتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عبد الناصر نور عميد كلية الأعمال لرعايته العلمية لطلبة الدراسات العليا والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي صانع المعرفة في جامعة الشرق الأوسط. كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتجشمهم عناء قراءتها. وأتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كما أشكر زملائي دون استثناء، وأختم شكري وتقديري بان أزين هذه الرسالة بالكلمة الأولى والوجه الأول أمي وأشكر إخوتي وأخواتي، وإلى الذي يدوم فضله ويكبر معي يوماً بعد يوم والدي العزيز.

وأخيراً، وليس آخراً.. أشكر أخي وأستاذي وائل إدريس لما أبداه من مساعدات جلية في إتمام هذه الرسالة، فله مني جزيل الشكر. كما أشكر كل من ساهم معي مادياً أو معنوياً.

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

شريف أحمد حسن عباس



الإهداء

إلى

عالم من الحب والتضحية والعطاء اللامتناهي

النور الذي أضاء ويضيء دروب حياتي

أمي الجنونة

والذي رحمه الله رحمة واسعة وأسكنه فسيح جنانه

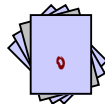
إخوتي

عمار، ماهر، علي، بلال، حسام، الحسن، جواد

اسمى معاني الصداقة والمحبة إلى كل من ساعدني

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ...

شريف أحمد حسن عباس



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : المقدمة
3	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	(3-1) : فرضيات الدراسة
7	(4-1) : أهمية الدراسة
9	(5-1) : أهداف الدراسة
10	(6-1) : حدود الدراسة
10	(7-1) : محددات الدراسة
12	(8-1) : نموذج الدراسة
12	(9-1) : التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	(1-2) : المقدمة
17	(2-2) : سلوكيات القيادة التحويلية
32	(3-2) : الإبداع التنظيمي
41	(4-2) : علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي
43	(5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
54	(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57	(1-3) : المقدمة
57	(2-3) : منهجية الدراسة - طبيعة الدراسة ونوعها
58	(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها
58	(4-3) : وحدة المعاينة والتحليل
59	(5-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
61	(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
64	(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
65	(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها
67	(9-3) : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات لتحليل الإحصائي



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
69	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
70	(1-4): المقدمة
71	(2-4): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
84	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
105	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
106	(1-5): المقدمة
106	(2-5): النتائج
108	(3-5): التوصيات
110	قائمة المراجع
111	أولاً: المراجع العربية
116	ثانياً: المراجع الأجنبية
121	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
29	أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكُتاب	1 - 2
59	أسماء شركات صناعة الأدوية البشرية في مدينة عمان	1 - 3
60	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	2 - 3
66	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	3- 3
67	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	4- 3
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك التأثير المثالي	1- 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك الاستثارة الفكرية	2- 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك الاعتبارية الفردية	3- 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك التحفيز	4- 4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك التمكين	5- 4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التبني للإبداع	6- 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر القدرات الإبداعية	7- 4
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	8 - 4



قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
86	نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	9 - 4
88	نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	10 - 4
89	نتائج اختبار أثر الاعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	11 - 4
91	نتائج اختبار أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	12 - 4
93	نتائج اختبار أثر التمكين على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	13 - 4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب متغير العمر	14 - 4
95	نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر	15 - 4



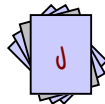
قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب متغير المستوى التعليمي	16 - 4
98	نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي	17 - 4
99	نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل	18 - 4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	19 - 4
101	نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	20 - 4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب متغير مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية	21 - 4
103	نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية	22 - 4
104	أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، وتوافر القدرات الإبداعية)	23 - 4



قائمة الأشكال والملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل - الملحق
12	أنموذج الدراسة	1 - 1
40	عمليات الإبداع كتطوير لمنتوج معين	1 - 2
122	قائمة بأسماء المحكمين	1
123	أداة الدراسة	2



سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

إعداد

شريف أحمد حسن عباس

إشراف الدكتور

صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، والتعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (100) فردٍ من موظفي الإدارة الوسطى.



وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية

التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

2. أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.

3. أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع

التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

5. عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في

الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية عند مستوى دلالة

(0.05).

6. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة الوظيفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية عند مستوى دلالة (0.05).



ABSTRACT

Transformational leadership behaviours and Its Effect on Oganizational Innovation

**An Applied Study on Jordanian Human Pharmaceutical Industrial
Companies**

Prepared by:

Shareef Ahmad Hasan Abbas

Supervised by:

Dr. Shabah Hameed Aga

The study aimed to revealing the Impact of Transformational leadership behaviours on Oganizational Innovation; in addition to investigating the significant statistical differences employee's perspective to transformational leadership behaviours due to personal and functional characteristics in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (55) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (100) individuals from the mid level Employess in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies.



The study used many statistical methods. After executing the analysis to study hypotheses; the study concluded that:

- 1. The Transformational leadership behaviours level in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies was high.**
- 2. The Adoption of Innovation level in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies was median.**
- 3. The Innovation Abilities level in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies was high.**
- 4. There is a significant statistical impact of Transformational leadership behaviours on organizational performance variables in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies at level (0.05).**
- 5. There is no significant statistical difference in employee's perspective in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies to Transformational leadership behaviours due to (Age; educational level; experience in the current job and experience in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies at level (0.05).**
- 6. There is significant statistical difference in employee's perspective in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies to Transformational leadership behaviours due to job in Jordanian Human Pharmaceutical Industrial Companies at level (0.05).**



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : فرضيات الدراسة
- (4 - 1) : أهمية الدراسة
- (5 - 1) : أهداف الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : أنموذج الدراسة
- (9 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1) : المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية غير التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين. إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في خلق بيئة العمل الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (**Marloes, 2008: 231**).

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وكذلك تمكينهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وبما أن المنظمات الصناعية وخصوصاً شركات تصنيع الأدوية من المنظمات التي تحتاج إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

فشركات تصنيع الأدوية تتسم بسمات تميزها عن غيرها من المنظمات العامة أو الخاصة، سواءً من حيث نوعية المهمة والأهداف المراد تحقيقها، أو من حيث الوسائل والأساليب المتبعة في تحقيق تلك الأهداف، فهي تهدف بشكل عام إلى تقديم خدمات صحية عالية الجودة بالإضافة إلى حماية المجتمع من مختلف الآفات والمخاطر. مما يتطلب منها أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

وانطلاقاً من ذلك، فقد سعت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي **Idealized Influence** ؛ والاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation** ؛ والاعتبارية الفردية **Individualized Consideration** ؛ والتحفيز **Motivation** ؛ والتمكين **Empowerment**) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع **Adoption of Innovation** ؛ وتوافر القدرات الإبداعية **Innovation Abilities**) بشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في المجالات كافة ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير.

فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهماتها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج

التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (García-Morales, et..al, 2008: 230).

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

ويؤكد (آل خليفة؛ والربيعان، 2000 : 31) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً ومفردات من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغييرات المحيطة والتحوليات المتسارعة. ومما لاشك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري للمنظمات كافة (Jung, et..al, 2003: 527). إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لخطورة مهماتها وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها.

وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد من

التساؤلات هي:

هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ والاستثارة الفكرية؛ والاعتبارية الفردية؛

والتحفيز؛ والتمكين) **تأثير على الإبداع التنظيمي** (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية) **في**

شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟. وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية

الأردنية البشرية؟

ثانياً: ما مستوى الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

ثالثاً: هل هناك تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ والاستثارة الفكرية؛

والاعتبارية الفردية؛ والتحفيز؛ والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات

الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟.

رابعاً: هل هناك اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات

القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

(1 - 3) : فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة

ومنسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات الأنموذج، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01}

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ والاستشارة الفكرية؛

والاعتبارية الفردية؛ والتحفيز؛ والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات

الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛ يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H01-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H01-3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H01-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

H01-5: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة

التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

H02-1: لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05).

H02-2: لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05).

H02-3: لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل عند مستوى دلالة (0.05).

H02-4: لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

H02-5: لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

(1 - 4) : أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما :

(1) الأهمية العلمية:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا النمط من القيادة تملك تلك القيادات من قدرات

ابتكارية ومواهب إبداعية. وبخاصة نمط القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره ألا وهو الإبداع التنظيمي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية. كما أن هذه الدراسة قد تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في قطاع تصنيع الأدوية.

(2) الأهمية العملية:

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

(1 - 5) : أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف إلى محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.

2. التعرف إلى مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

3. التعرف إلى مستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

4. بيان تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

5. التعرف إلى مدى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

(1 - 6) : حدود الدراسة

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وعلمية وكذلك حدود بشرية. حيث كانت على النحو الآتي:

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في شركات تصنيع الأدوية الاردنية البشرية من المستويات الإدارية الوسطى.

الحدود المكانية: شركات تصنيع الأدوية الاردنية البشرية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة التي إمتدت من 2009/8/1 ولغاية 2010/12/10.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ والاستثارة الفكرية؛ والاعتبارية الفردية؛ والتمكين) المحددة من قبل (Avolio, et..al, 1991) و (Rafferty & Griffin, 2004) وفيما يتعلق بمتغير الإبداع التنظيمي فقد تم الاعتماد على المقترح المقدم من قبل (العزاوي، 2000) والمتضمن (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية).

(1 - 7) : محددات الدراسة

إن الإنسان في حياته يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات أثناء مسيرة حياته التي تتأثر بالظروف البيئية المحيطة به، حيث أن الشخص يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي الذي يبادله التأثير أيضاً، فكيف الحال به عندما يقوم بالتعامل مع متغيرات بيئية تحتاج إلى التعمق والبحث لأنها تتميز بعدم وضوحها وظهورها على السطح وليست معروفة بالشكل الصحيح. حيث

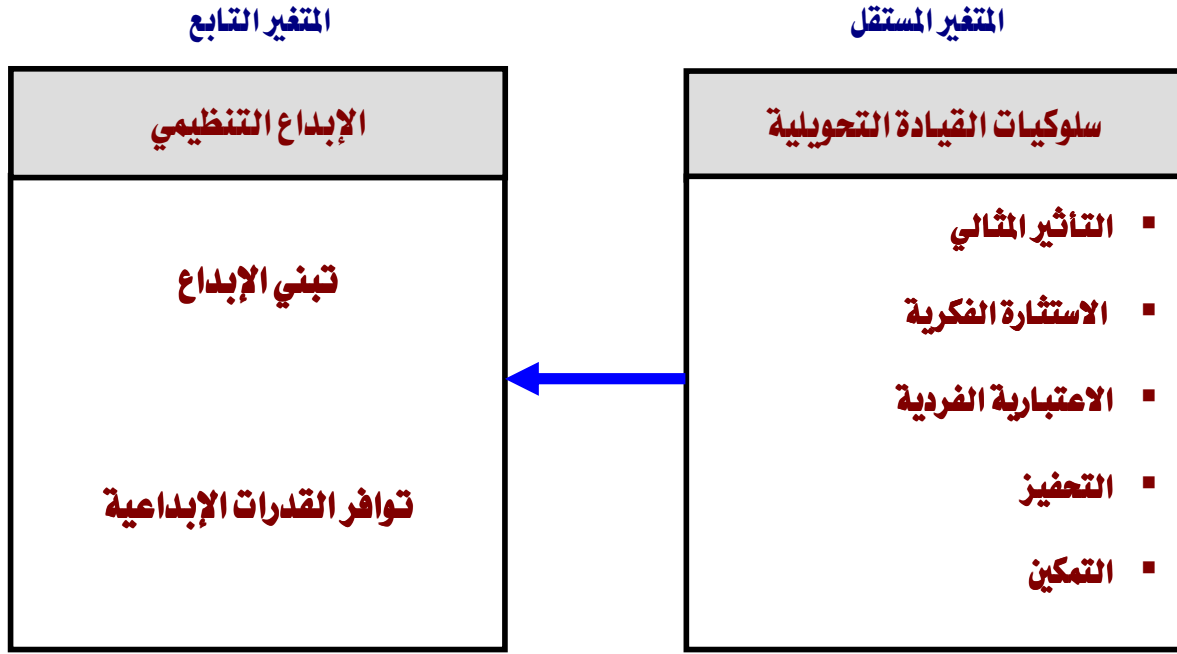
أنه ليس بالإمكان الحصول على كل شيء دون مواجهة أي معوقات أو صعوبات. وهذا ينطبق أيضاً على الدراسات الإنسانية والاجتماعية، إذ إن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أجريت على مدى العقود الماضية، وواجهت القائمين عليها بعض الصعوبات وذلك لأن الحصول على المعلومات لهذه الدراسات يحتاج إلى الوقت والجهد والتنقيب عن المصادر التي تخدم هذه الدراسات. أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحث يوجز بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. الدراسات التي تطرقت تناولت سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي قليلة على حد علم الباحث.

2. واجه الباحث صعوبات في مجال جمع البيانات من حيث الوقت.

3. عدم تجاوب بعض العاملين في الشركات المبحوثة في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، مما دفع الباحث لاستبعاد الاستبانات التي وردت ناقصة المعلومات.

(1 - 8) : أنموذج الدراسة



شكل (1-1)

أنموذج الدراسة

(1 - 9) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية Transformational Leadership: ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية (العامري، 2002: 7). وتُعرف إجرائياً بقدرة القائد الخاصة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

بالإرتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين.

التأثير المثالي Idealized Influence : إظهار مشاعر الاحترام للآخرين ، وبناء الثقة المتبادلة

والثقة في رسالة المنظمة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (Avolio, 15: 1991, et..al). وسوف يتم قياسه من خلال الأسئلة من (1 - 7) في الاستبانة.

الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation : إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل

التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم (Avolio, et..al, 1991: 13-14). وتم قياسه من خلال الأسئلة من (8 - 15) في الاستبانة.

الاعتبارية الفردية Individualized consideration : قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات

العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (Avolio, et..al, 1991: 13). وتم قياسه من خلال الأسئلة من (16 - 23) في الاستبانة.

التحفيز Motivation : قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المنظمة ،

وفي أداء المهامات على أكمل وجه ، من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين وبيداً بنفسه بالالتزام بالأهداف ويقوم باستثارة روح الفريق والتركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين (Purvanova, et..al, 2006: 6). وتم قياسه من خلال الأسئلة من (24 - 29) في الاستبانة.

التمكين Empowering : منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (العنزي وصالح، 2008: 16). وتم قياسه من خلال الأسئلة من (30 - 39) في الاستبانة.

الإبداع التنظيمي Organizational Innovation : العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء (Jones, 1998: 515). ويُعرف إجرائياً بقدرة الأفراد العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية الخاصة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استخدمت وأن تتسم بتحقيق المنفعة لشركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

تبني الإبداع Adoption of Innovation : قيام المنظمة بطرح خدمات جديدة أو اعتماد عمليات وسياسات جديدة لأداء مهماتها أو إدخال تعديلات على خدماتها وعملياتها الحالية في جانبها التكنولوجي والإداري (الكبيسي، 2002: 17-16). وتم قياسه من خلال الأسئلة من (40 - 47) في الاستبانة.

القدرات الإبداعية Innovation Abilities : قدرة العاملين وسعيهم في المستويات الإدارية الوسطى بالمنظمة لابتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهامات (الكبيسي، 2002: 17). وتم قياسه من خلال الأسئلة من (48 - 55) في الاستبانة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 - 2): المقدمة

(2 - 2): سلوكيات القيادة التحويلية

(3 - 2): الإبداع التنظيمي

(4 - 2): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي

(5 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(6 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في آواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد الباحث **Burns** في كتابه "**Leadership**" الذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمراني، 2004 : 27).

لذلك فقد ركز **Burns** على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات **Bass** عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف **Multifactor Leadership Questionnaire** الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي **Idealized Influence**؛ والاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**؛ والاهتمام بالأفراد العاملين **Individualized Consideration**. وقد أضاف **Bass (1990)** مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي **Inspirational Motivation**.

(2 - 2) : سلوكيات القيادة التحويلية

(2 - 2 - 1) : المفهوم والأهمية

تقوم نظرية القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز ، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لاتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وابداعية للمشاكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية، وهي (جواد، 2000: 307 - 308):

1. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات المنظمة.

2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

وانطلاقاً من الأفكار السابقة يشير (Tichy & Devanna, 1990: 187) أن مفهوم القيادة التحويلية لا زال يكتنفه بعض الغموض، وبناءً عليه، حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. إذ إن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. ويرى (Trofino, 2000:233) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. وهناك من يرى القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (Kark,et..al,2003: 247). وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004: 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

ومن جانب آخر يميل المفكرون إلى عد القيادة التحويلية نتيجة للتطورات والممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي، وهو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ويستثير في اتباعه الهمم

العالية والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زياده ثقتهم بأنفسهم (الهواري، 1999: 147).

وأخيراً، ينظر (Conger, 2002: 47) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية (Avolio, 1991: 9). فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيماً ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية؛ فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز (Bass & Avolio, 1992: 22).

ويؤكد (Aminuddin, 1998: 173) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضى الوظيفي للعاملين حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي:

1. رفع مستويات الأداء المنظمي.
2. الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

3. رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

ويورد (Leihwood, 1992: 17-21) أن القيادة التحويلية تعمل على:

1. تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

2. تجعل من العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

4. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على التمييز والإبداع.

5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

6. تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، ويلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة

فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفزون العاملين ويشجعونهم على الإبداع، وهم بذلك يتحملون المسؤولية والمخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على اتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، ويشركهم بصناعة القرارات ويمكنهم من مزاولة بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. وبهذا الصدد يؤكد (Jung, et..al, 2003: 526) أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات ويتصرف بوصفه قائداً لفريق عمل متناغم يسعى جاهداً للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

(2 - 2 - 2) : أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية

اشتمل استبيان القيادة متعدد العوامل *MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire* الذي وضعه (Bass, 1985) على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وبعدين لقياس القيادة التبادلية، ويمكن تحديد أبعاد القيادة التحويلية الواردة في الاستبيان المذكور وذلك على النحو التالي:

1. **الكاريزما Charisma**، إذ يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد الكاريزمي يضع المعنى أو المغزى، من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الاقتناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً، وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين (Kent, et..al, 2001: 221-230).

2. الاعتبارية الفردية Individualized Consideration، وذلك بتفويض الصلاحيات للتابعين،

وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

3. الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation، ويعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في

حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف (**Hater & Bass, 1988: 695-702**).

لقد تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد. كما تم إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها (**Bass, 1985**)، فالقائد التحويلي يعمل على تصميم رؤية واضحة ويشرك العاملين في صياغتها، ويركز على تحليل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين وإثراء أفكارهم لإيجاد حلول إبداعية لهذه المشكلات، كما أنه يعمل على الرفع من حاجات العاملين ووعيهم لجعلهم أكثر حساسية بأهداف المنظمة ورسالتها والقائد التحويلي بذلك يبدي مجموعة من الخصائص والمهارات القيادية حددها (**Avolio, et..al, 1991: 9-16**) في أربع خصائص أساسية، هي:

1. الاعتبارية الفردية Individualized Consideration، حيث يولي القائد التحويلي اهتماماً

بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز

القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين. ويرى (**Krishnan,**

1998: 21-27) أن كثيراً من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل

لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل. وقد حاول بعض

الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على مقدرة القائد ودوره في إقناع واسترضاء العاملين

معهُ، فقد يكون التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي القائم على التعرف إلى حاجات العاملين وقد يتم باستخدام استراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر ووضع معايير ومواعيد صارمة لانجاز المهمات والضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأداء المطلوب، كما توجد استراتيجية التآلف التي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم، كما قد يستخدم القائد استراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.

2. الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation؛ ويقصد به إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً

بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (Krishnan, 1998: 21-27). فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضرورياً وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورياً في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، إذ أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، فالمشاركة والمساهمة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا

الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة (Avolio, et.al, 1991: 9-16). كما أشارت نتائج البحوث والدراسات الإدارية إلى حقيقة أنه كلما شعر الموظف بأهمية العمل يقوم به، وأن عمله له معنى لديه، ويشعره بنوع من التحدي، وأن مهامه واضحة، وأن عمله يتيح له إقامة علاقات داخلية وخارجية مناسبة، وأنه يحظى بالدعم والتشجيع من الرؤساء والزملاء الذين تربطه معهم علاقات ثقة متبادلة، وأن المنظمة توفر له دخلاً مجزياً، وأن مجهوداته تحظى بالتقدير والاعتراف من الرؤساء، كلما زاد ولاؤه الأخلاقي من خلال إحساسه بالالتزام للعمل بالمنظمة، ورغبته الصادقة في المساهمة الجادة في وضع الأهداف والخطط والمشاركة في رسم السياسات التنظيمية (العتيبي، والسوط، 1997: 43).

3. التحفيز Motivation، يُعرف (Woods, 2003) التحفيز بأنه "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه". وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف أو الإشادة بأدائهم المتميز، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً تحفز العاملين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يُولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة. وهو ما يضمن توفير المعنى لممارساتها التي تتصف بالجدية والتحدي، والنظرة الفاحصة والمتفائلة للمستقبل، على صياغة توقعات تؤدي إلى تحقيق الأهداف والرؤى الموضوعية، وتقدم المبادرات المستمرة لتطوير المنظمة مع تحملها للمخاطر التي قد تنشأ عن ذلك، فهي قيادة تمتلك المقدرة على التعامل مع الأزمات وتولد

إحساساً لدى العاملين بالأهداف المشتركة، وتعمل على تعميق قيم الإيمان في نفوس التابعين (Avolio, 1994: 1564). ويؤكد (Avolio, et.al, 1991: 12) أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة شيئاً غير قابل للبحث، باعتبار التحفيز من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكاريزما هي نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها لذلك كان الاتجاه السائد يقضي بضرورة التعامل مع خصائص القائد الأكثر واقعية. فالتركيز المعاصر على القيادة التحويلية يعاني من مشكلات ذات صلة بالتحفيز، ففي الوقت الذي يكون فيه التحفيز ملحوظاً وشائعاً في مستويات الإدارة العليا للمنظمة، فإن قيادات القاعدة قد تكون لديهم درجات معينة من التحفيز الملهم من وجهة نظر التابعين لهم بعكس الاعتقاد الذي كان سائداً الذي يقتصر عملية التحفيز في مستويات الإدارة العليا، فقد يعمل قادة المستويات الوسطى على تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، وتحديد أدوارهم وتنميط الأدوار لقادة ملهمين آخرين، وهذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين وإمكانية تحقيق ذلك تحدث ولو جزئياً من خلال الاهتمام المزدوج بتقدير الأفراد وتحفيزهم، وهذا السلوك يدعم المقدرة الإلهامية لدى القائد كونه يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم، ويدعم ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات، وبوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة.

4. التأثير المثالي Idealized Influence، يُعرف (Avolio, et.al, 1991: 10) التأثير المثالي بأنه

"إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدراته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالاتها". كما يظهر التأثير المثالي من خلال إقامة ورشات العمل

التي تطور مهارات العاملين وتجعلهم قادرين على قيادة أنفسهم، فالتأثير المثالي هو نتيجة لأثر جميع خصائص القيادة التحويلية.

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة، وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي، بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2001). ويرى (Bass & Avolio, 1992: 23) إن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ويشير (Woods, 2003) إن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه إذ ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم. بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته اللتين تجسد أن الحرص على المصالح العامة، تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه.

5. التمكين Empowerment ، أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين ان سلطة اتخاذ القرار من المفترض ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى

قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية . وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف (Bass & Avolio, 1993: 49-52). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

ويحدد (Hetland & Sandal, 1992: 147-170) ست خصائص للقائد التحويلي، وذلك

على النحو التالي :

1. **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول واحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه، وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الآخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني ان يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

3. الثقة بالانفس والآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل، والمثل العليا، والحوافز والعقوبات.

4. احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوءها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته. ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير. بل إن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

ومن خلال مراجعة الباحث لمجموعة من آراء الكتاب المتخصصين بعلم المنظمة والسلوك التنظيمي، فقد لاحظ أن أغلب الكتاب قد ركزوا على الأبعاد الآتية للقيادة التحويلية، والجدول (2 - 1) يوضح ذلك.

جدول (2 - 1)

أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب

السنة	الكاتب	البعد
1985	Bass	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
1991	Avolio, et..al	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
1999	Geijsel & Berg	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
1999	Avolio, et..al	الكأيزما؛ التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية؛ التمكين
2000	Trofino	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
2001	MacKenzie, et..al	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
2001	Kent, et..al	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
2003	Hetland & Sandal	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
2004	Judge & Piccolo	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية
2006	Piccolo & Colquitt	التأثير المثالي؛ الاعتبارية الفردية؛ التحفيز؛ الاستثارة الفكرية

ومن خلال الجدول (2 - 1) فإن الدراسة الحالية قد اعتمدت على الأبعاد التي حددها

أغلبية الباحثين في القيادة التحويلية.

(2 - 2 - 3) : وظائف عملية القيادة التحويلية

حدد (الهواري، 1999: 71) مهمات القيادة التحويلية بالآتي:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير: ويظهر ذلك من قدرته على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحِب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة: إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ويعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح. والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد، مما يجعله يطلب كتابة ذلك الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة (Kotter, 1996 ؛ Kotter & Heskett, 1992).

3. اختيار لأنموذج التغيير ومسارته: يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الافكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق اعلى فعالية ممكنة. ويؤكد (Kotter, 1996) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء ان التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الافراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

4. صياغة الاستراتيجية الجديدة: لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكيل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: لتحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب إلزاما برؤية ورسالة استراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط .. وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار والتحمس لها، وهذا لن يأتي إلا

إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

(2-3): الإبداع التنظيمي

يعد موضوع الإبداع التنظيمي **Organizational Innovation - OI** - من الموضوعات المهمة والشائكة ويجمع الكثير من التنوع في الموضوعات والأنواع والمديات والأبعاد التي يعالجها. ومنها تنوعات الحجم الكبير والحجم الصغير، فالمنظمات الكبيرة تواجه مشكلة تشتت المهمات وغياب السيطرة ومن ثم بطء الحركة وصعوبة التحكم والإبداع والمنظمات الصغيرة تواجه مشكلة توافر الموارد والإمكانيات.

وعلى صعيد الأنواع نجد المزيد من التنوعات تحيط بالإبداع مثل الجزئي والكلي والجزري والهامشي أو الإضافي وإبداع المنتج أو العملية، والإبداع على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة، فإما أن يكون فردياً وتكون عناصره القدرة على حل المشكلات وسعة الاتصالات والقدرة على التغيير، أو يكون تنظيمياً فيتأثر بالتغيرات التي تحفز المنظمة على الإبداع وعلى خياراتها فيه، وإلى تنوع المصطلح والتشابك مع مصطلحات أخرى. ومع تسارع معدلات التغيير في البيئة في ظل العولمة، واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الإبداع كأحد الخيارات التي يمكن أن تلجأ إليها للتكيف والتلاؤم مع متطلبات هذا التغيير وإن الاستحقاقات التي فرضتها العولمة تؤكد

أن أفضل المنظمات هي تلك القادرة على الإبداع باستمرار، وإن قانون الحياة يؤكد أن الثابت في محله متخلف، فضلا عن أن الكثير من الدراسات أشارت إلى أن الإبداع المتواصل هو الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما تقوم به شركة **HP** للحاسبات في تميزها في مجال البحث والتطوير بالمقارنة مع بقية الشركات ضمن هيكل الصناعة (**Wheelen & Hunger, 2008**).

ويرى (**Drazin & Schoonhoven, 1996: 1066**) أن الأفكار الأولى لنظرية الإبداع تعود إلى دراسة السياقات التنظيمية التي تعيق أو تدعم الإبداع وتبنيه وتنشره، والتي أسسها الرواد الأوائل من أمثال (**Burns & Stalker, 1961**)؛ و (**Lawrence & Lorsch, 1967**).

وشهدت بداية الثمانينيات والى بداية التسعينيات الاهتمام الكبير حول الكيفية التي تبتكر فيها المنظمات منتجاتها الإبداعية، فقد أشار (**Currie, 1999: 647**) إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة والتحسين المستمرين وإلى التجهيز الآني **Just in Time** التي أكدت على الإنتاجية وتحسين تقنيات الإنتاج والإبداع والتحسين المستمر، وإلى التكاليف المستندة على الأنشطة **Activity Based Costing** التي ركزت على تحسين الأداء، وإلى إعادة هندسة عمليات الأعمال **Business Process Re-Engineering** التي ركزت على الأتمتة وضغوط المنافسة، ثم إبداع العملية **Process Innovation** لرائدها الأول (**Davenport, 1997**) التي ركزت على إبداع وتحسين العمليات ثم تكاملت هذه المراحل مع عمليات التعلم التنظيمي وصناع المعرفة. إلا أن (**Knights & McCabe, 1998: 169**) يرى أن الإبداع التنظيمي إن كان قد ضم حلقات النوعية في الثمانينيات إلا أنه تناقص مع برامج تكثيف الموارد حول إدارة الجودة الشاملة؛ وإعادة هندسة عمليات الأعمال في التسعينيات.

(2 - 3 - 1) : مفهوم ومداخل الإبداع التنظيمي

يحيط مفهوم الإبداع شيئاً من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلاً عن أنه يعد وعاءاً لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة. ويرى (عيسى، 1999: 39) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي: (1) أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. (2) الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء. (3) الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

ومن منظور اقتصادي عد (Drucker, 1998: 149) الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية *Entrepreneurship* التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي *Entrepreneur* موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهي: **العملية**، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملينا (Jones, 1998:515). **توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها**، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008:26). **النتاج**

الإبداع، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989: 18). **قدرات الأفراد**، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000: 331). **سلوك المنظمة**، والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة

المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001:357). واتساقاً، مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي والتي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع (Glynn, 1996:1093).

دُرس الإبداع التنظيمي من مداخل مختلفة. فقد اقترحت (الدهان، 1992: 182) استخدام مدخل النظم لدراسته، وإن نظام الإبداع المقترح يتألف من عنصر المدخلات، ويتمثل بالفرد المبدع بسماته الشخصية ودوافعه وأثر البيئة والعمليات المتمثلة بمراحل الإبداع والمخرجات المتمثلة بنتاجه. ودرس الإبداع بمفهوم التبني وبالذات في حقل تطوير منتجات جديدة أو إدخال تحسينات عليها من مداخل متنوعة، فقد أشار (Kotler & Armstrong, 1999: 286) إلى مدخلين الأول، هو مدخل تطوير المنتج التتابعي *Sequential Product Development Approach* وبموجبه يعمل كل قسم في المنظمة بصورة منفردة لإنجاز مرحلته الخاصة من عملية التطوير قبل تمريرها إلى القسم الآخر أي خطوة بعد خطوة، ويساعد هذا المدخل المنظمات في السيطرة على المشاريع الإبداعية المعقدة التي فيها مخاطرة عالية. لكن مع تنامي الحاجة للتطوير المتسارع لجأت المنظمات إلى مدخل جديد سمي بمدخل تطوير المنتج المعتمد على الفريق *Simulaneaus-Or* *Team-based Product Development Approach* وطبقاً لهذا المدخل تعمل أقسام المنظمة معاً وتقوم بمدخله الخطوات لتوفير الوقت وتزيد الفاعلية، والفريق غالباً ما يضم مجموعة من الأفراد من أقسام التصميم والمالية والتسويق والقانونية وحتى في بعض الأحيان من الموردين والعملاء، المدخل الثاني، رغم مزاياه إلا أنه من الممكن أن يكون أكثر مجازفة وكلفة وإرباكاً من المدخل الأول وذلك لصعوبة التنسيق. وأشار (Daft, 2001: 351) إلى ثلاثة مداخل لتطوير المنتج الذي إعتمدته شركة

3M وهي مشاريع يرأسها العمال ولا تراقبها الإدارة كلياً والتطوير التقليدي **Traditional Development** وبموجبه يعمل مديرو الأعمال والباحثون سوياً لابتكار منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية، ومدخل برامج السرعة والمؤلفة من عدد صغير من المنتجات والتقنيات التي تعتقد المنظمة أنها تحقق لها أرباحاً سريعة.

ويشير (**Hage & Aiken, 1970**) المشار إليه في (**الكبيسي، 2002: 96**) إلى وجود النظرية الشمولية للإبداع مفسرين إياه من خلال التغيير الحاصل في برنامج المنظمة والمقاس من خلال إضافة خدمات او منتجات جديدة.

وبين (**Drazin & Schoonhoven, 1996: 1066**) إلى أن نظرية الإبداع هيمنت عليها التفاسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظر التكيفي الذي يوجه ثلاث افتراضات رئيسية: أن الإبداع مرغوب به، وكلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج قلت كفاءتها في الإبداع، وبوسع بعض الهياكل والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع. ويؤكد (**Coombs, et..al, 1998: 9**) أن نظرية الإبداع تنظر إليها على أنها عمل غير منتهية من حيث انه لا يمكن التنبؤ بتوقيت وشكل حالات إبداعية محددة، وركزوا في فلسفتهم حول دراسة الإبداع على أربعة عناصر مهمة هي: فرص الإبداع، والموارد المتوفرة للقيام بذلك، وقابلية إدارة عملية الإبداع، وحوافز الإبداع.

وأشار (**Berthon, et..al, 1999: 37**) إلى أن هناك مدرستين لدراسة الإبداع، **الأولى**، تركز على إبداع منتجات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتؤكد الفلسفة **الثانية** على توجهات العميل فتركز بالتعرف إلى حاجات السوق ورغبات العملاء فتتجه لإبداع المنتجات التي يحتاجون إليها.

(2 - 3 - 2) : مصادر وأنواع الإبداع التنظيمي

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع التنظيمي ولكن أغلبهم أكد على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير. حيث يرى (Ivancevich, et..al, 1997: 548) أن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو من الخارج. وأشارت (Amabile, 1998: 78) إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والمهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية، إما (Drucker, 1998: 150) فيؤكد أن الإبداعات تنشأ من التوقد في ذهن العبقرى، وأغلبها تنتج عن البحث الغرضي والواعى لفرص الإبداع، وحدد أربعاً من هذه الفرص الموجودة داخل المنظمة أو الصناعة وهي: الحدوث غير المتوقع **Unexpected Occurrences**، والتعارض **Incongruities**، واحتياجات العمليات **Process Needs**، والتغيرات في هيكل الصناعة والسوق **Industry & Market Changes**، أما المصادر الخارجية فهي التغيرات الديموغرافية، والتغيرات في الأذواق والتفضيلات، والمعرفة الجديدة. إلا أن (Birkinshaw & Hood, 2001: 131) يؤكد أن الإبداع يظهر من العاملين القريبين من العملاء الأقل ارتباطاً بالمكتب، وبإشراف القائد الإدارى الملهم والمثابر والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب وتشجيع الأفكار الجيدة والأشخاص الجيدين، وهذا ما أشار إليه أيضاً (بورنز، 2001: 182) مؤكداً أن الأفكار الإبداعية تنبثق من كل مستويات المنظمة، وأن المنظمة تكون أكثر إبداعاً متى استطاعت استثارة التفكير الإبداعى في كل مستوياتها.

لقد تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمى وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع، منطلقين من منطلقات مختلفة، إلا أن المهم هنا الإبداع التنظيمى، الذى صنفه

(Damanpour, 1991: 555) إلى صنفين جذري (نهائي؛ غير روتيني؛ توجه جديد) وتدرجي (مرحلي؛ روتيني؛ تغير بسيط) ومن الدراسات العربية التي اعتمدت التصنيف الجذري والمضاد دراسة (شريف، 1997: 341). وضمن هذا التصنيف ميز (Henderson & Clark, 1990) المذكور في (Traill & Gruenrt, 1997: 5) بين الإبداع المعدل *Modular Innovation* الذي يمثل التغير كخطوة محسوبة في تصميم المنتج بحيث تتطابق بعض المكونات المصممة حديثاً مع الأشكال السابقة للمنتج، والإبداع المعماري *Architectural Innovation* حيث أن المكونات تتشابه كثيراً إلا أن علاقاتها الفنية المتداخلة تعكس تعقيد عملية الإبداع.

أما على صعيد القدرات الإبداعية فقدم اهتم الكثير من الباحثين بدراسة هذه القدرات وذكر بعضهم الشخص المبدع بوصفه غير التقليدي، ويحب المخاطرة، وذو بصيرة خلاقة تمكنه من تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، وصبور، وذو ثقة عالية بالنفس وبالآخرين، جريء بطرح الآراء، ولا يستسلم بسهولة وقادر على التعامل مع الآخرين (القريوتي، 1989: 182 - 183). وحدد (اللوزي، 1999: 303) بعض الخصائص للمبدعين مثل الثقة العالية بالنفس، والتفكير الحر المستقل دون الاعتماد على الآخرين، والقدرة على حل المشكلات المعقدة عبر نوعين من التفكير هما التفكير التحليلي باستخدام المنطق في تسلسل الأفكار وتحليلها والتفكير الإبداعي الذي يتضمن البحث عن الحلول والأفكار غير المتوقعة. أما (حمادي، 1999: 17 - 20) فقد حددها بحب المجازفة، وحب التغيير والتجديد، والرغبة في التجريب والمحاولة، والربط بين الخبرات السابقة والخبرات الجديدة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والمبادرة وبذل الجهد في العمل والمرونة والابتعاد عن الأساليب الروتينية في العمل. وأكدت دراسة (السالم، 1999: 110) على أن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشكلات وتبني التغيير والمجازفة وتحمل المخاطر.

ومما ورد سابقاً يلاحظ أن الباحثين أجمعوا على الخصائص التالية، وهي: القدرة على حل المشكلات وحب المخاطرة وتحمل المسؤولية والقدرة على التفكير والثقة العالية بالنفس والآخرين والقدرة على التغيير.

(2 - 3 - 3): نماذج إدارة عملية الإبداع التنظيمي

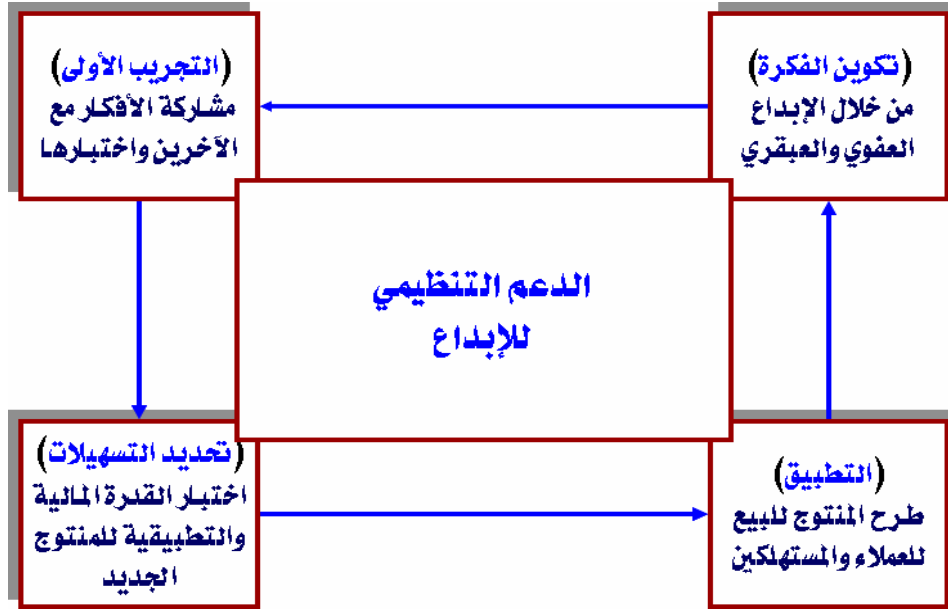
تتطلب عملية الإبداع تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة لتنشيط التفكير الإبداعي، وإعادة ترتيب الأولويات وجدولتها. وتعد عملية إدارة الإبداع أهم التحديات التي تواجه المديرين والمنظمات اليوم في ظل استحقاقات المرحلة التي تميزت بزيادة معدلات التغيير واشتداد المنافسة، والتي تدفع بالمنظمات للبحث عن نماذج متقدمة وجديدة لإدارة عملية الإبداع.

وقد اختلف الباحثون الذين تناولوا مراحل عملية الإبداع التنظيمي من حيث عددها في تسلسل العملية الإبداعية، وبهذا الصدد أكد (Scott & Bruce, 1994: 582) إلى أن الإبداع هو عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة وأن السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة. وأوجز (Davenport, 1993: 24) هيكل إبداع العملية بخمس خطوات هي: تحديد العمليات الإبداعية، وتحديد دوافع للتغيير، وتطوير الرؤية للعملية، وفهم العمليات الحالية، وتصميم ونمذجة العملية الجديدة. وأوضح (Schermehorn, 1996: 661) إن الإبداع التنظيمي يتضمن جملة خطوات هي، تكوين فكرة من خلال الإبداع العفوي والعبقري ومعالجة المعلومات، والتجريب الأولي لإثبات قيمة وتطبيق الفكرة المحتملة، وتحديد الملاءمة وفقاً للكلفة والفوائد المتوقعة، والتطبيق النهائي

لإنتاج وتسويق المنتج الجديد أو تنفيذ مدخل جديد إلى العمليات، وتظهر تلك الخطوات في الشكل (1-2).

جدول (1-2)

عمليات الإبداع كتطوير لمنتج معين



Source: Schermerhorn, J.R., (1996), "Management and Organizational Behavior", 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc: 661

وأجمل (Kotler & Armstrong, 1999: 275) خطوات الإبداع للمنتج الجديد بثماني خطوات هي: ولادة الفكرة، وعرض الفكرة، واختبار وتطوير المفهوم، وتطوير استراتيجية التسويق، وتحليل العمل التجاري، وتطوير المنتج، واختيار السوق، والتسويق. حيث أن هذه الخطوات غلب عليها الجانب التسويقي للفكرة تبعاً لخلفية الباحثين التسويقية لكنها شملت مراحل الإبداع منذ ولادة الفكرة. وأشار (Kuratko & Welsch, 2001: 153 - 156) إلى أن عملية الإبداع تشتمل على أربع مراحل، وقد أجمع أغلب الباحثين حول طبيعتها والعلاقة بينها وإن اختلفوا في تسميتها وهي: خلفية أو تراكم معرفي **Background or Knowledge Accumulation**

وعدوا الإبداع الناجح هو الناجم عن التحقق وجمع المعلومات، عملية الحضانة **Incubation** **Process** الأفراد بالتفكير حول المعلومات المتوافرة عن مشكلة ما قبل الوعي بها، تجربة الفكرة **The Idea Experienece** والتي تعد من المراحل المثيرة جدا كون الفرد يكشف الفكرة والحل الذي يسعى إليه فجأة، لذا أكد الباحثان على تداخل المرحلتين الثانية والثالثة، التقييم والتنفيذ **Evaluation and Implementation** والتي تعد من المراحل الحرجة جداً ويكون المبدع الناجح هو المتمكن من تحديد الأفكار القابلة وتحديد المهارات التي يمتلكها للتنفيذ.

(2 - 4): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي

اتساقاً، مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي والتي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع (Glynn, 1996:1093). فالمتفحص لأدبيات الإبداع، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (زناتي، 1994: 138). ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به. فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة

تقليدية ولا يلقي اهتماماً لما هو جديد. بل أنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الملائم من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة (Batkin, 2000: 1122). وحيث أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساس لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (هيجان، 1999: 325). وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة نمطاً وسلوكاً على إبداع، وابتكار المرؤوسين، ومنهم على سبيل المثال لا الحصر (النمر، 1992؛ الزناتي، 1994؛ الحقباني، 1997؛ أيوب، 2000؛ العنقري، 2001).

وفي ظل فلسفة المنظمة المتعلمة فقد تم التأكيد على أهمية الثقافة ودورها حيث تم التأكيد على ضرورة وجود ثقافة قوية ومتكيفة تؤمن بتشجيع الأفراد في المنظمة على إجراء التغييرات

وحتى في حالة الفشل أو الخطأ فإن المنظمة تكافئ الخطأ وهذا هو دور الثقافة في ظل أسلوب المنظمة المتعلمة (Daft, 2006).

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- دراسة (البهال، 2008) بعنوان "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض". هدفت إلى التعرف إلى أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام. وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (243). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة المساهمة في التطوير؛ والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين؛ وإدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف.

- دراسة (الغامدي، 2006) بعنوان "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: نموذج مقترح". هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين لسلوك القيادة التحويلية والتعرف إلى مدى امتلاك القيادات الأمنية السعودية خصائص القائد التحويلي. وكذا التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين إجابات أفراد الدراسة، تبعاً لمتغير القطاع، والرتبة، والمؤهل

العلمي فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير القطاع، والرتبة، والمؤهل العلمي، فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وتقديم نموذج مقترح للقائد الأمني التحويلي ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مطبقاً إياه على ضباط القطاعات الأمنية، الذين يعملون في المديرية العامة وفروعها بمدينة الرياض ممن يحملون رتبة عقيد، ومقدم، ورائد، من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض حيث توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون ان قادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (399) وأن قادتهم يمتلكون خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (389)، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات القطاع، والرتبة، والمؤهل العلمي لكلا المحورين السلوك والخصائص. أما أهم التوصيات في هذه الدراسة فقد ركزت على إعطاء مزيد من الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأمنية والاهتمام بعملية التدريب لرجال الامن ووضع آلية للاستفادة من الخبرات الدولية من خلال إتاحة الفرصة للقيادات الأمنية لحضور الندوات العلمية والدورات المختصة في القيادة الأمنية وكذلك الاستفادة من الخبرات الوطنية المختصة في مجال القيادة في الجامعات السعودية، وكلية الملك فهد الأمنية، وجامعة نايف العربية وإقامة مركز لتدريب القيادات الأمنية يلحق بالمعهد العالي للدراسات الأمنية.

- دراسة (العازمي، 2006) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على

العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية". هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي

وتوافر الإبداع لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بالملكة العربية السعودية، بالإضافة

التعرف إلى مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية. تكونت عينة الدراسة من (300) من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض. وقد توصلت إلى العديد من النتائج كان أبرزها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها لمهارات وقدرات إبداعية. وقد أوصى الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

- دراسة (الوطبان، 2005) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات الأمنية بوزارة الداخلية:

دراسة ميدانية على الإدارة العامة لمكافحة المخدرات بمنطقة الرياض". هدفت التعرف إلى مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القادة الأمنيين، وأكثر، وأقل سمات القيادة التحويلية توفراً لدى هؤلاء القادة وكذلك دراسة أثر العوامل الشخصية للمرؤوسين على رؤيتهم لدى توفر القيادة التحويلية لدى القادة الأمنيين. وقد تم اختيار مفردات عشوائية من العاملين في الإدارة العامة لمكافحة المخدرات في منطقة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن أكثر السمات توافراً في القادة الأمنيين هي سمة القيادة الكاريزمية تلاها في ذلك سمة التشجيع الإبداعي ثم سمة القيادة الإلهامية وأخيراً سمة الاهتمام الفردي، كما توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين المؤهل العلمي وبين رؤية افراد المفردات حول توفر سمة التشجيع الإبداعي وأنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي وبين الاتجاه نحو توفر سمة القيادة الكاريزمية أو سمة الاهتمام الفردي او سمة القيادة الإلهامية. كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين العمر وبين سمات القيادة التحويلية، وأنه يوجد اختلاف بين المبحوثين نحو الرؤية بتوفر سمات

القيادة التحويلية يعزى الى الاختلاف في الرتبة العسكرية، في حين لم تكن هناك اختلافات بين الباحثين نحو الرؤية بتوفر سمات القيادة التحويلية تعزى الى الاختلاف بطبيعة العمل.

- دراسة (العمرى، 2003) بعنوان "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة

الجودة الشاملة". هدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس **Bass & Avolio** الذي قام بترجمته (الهوري، 1999). وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى مستوى المأمول، بين خصائص القيادة التحويلية - إجمالاً - ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

- دراسة (العامري، 2002) بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية

لآراء الموظفين". هدفت التعرف إلى مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي التي حددها (Tichy & Devanna, 1986) وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجامعة، والتخصص، والوظيفة في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2000 / 2001 م حيث بلغ عددهم 2912 عضواً، ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد

التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

- دراسة (العامري، 2002) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة

الحكومية السعودية". هدفت إلى تحديد أثر العوامل الشخصية في هذه الممارسات وعلاقة ذلك بالتغيير المنظمي. وقد تم اختيار 15 مؤسسة عامة بمدينة الرياض بلغ عدد أفرادها 600 موظف، واستخدم الباحث المقياس الذي صممه (Hellriegal, et..al,1992) لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، كما شمل هذا المقياس بعض المتغيرات الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة، وطبيعة الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى تدني الممارسات التحويلية لدى مديري المؤسسات العامة المشمولة في الدراسة، بينما وجدت ميولا مهمة لدى جميع الموظفين بضرورة وأهمية التغيير المنظمي، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أي تأثير لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة على رؤية الموظفين لخصائص القيادة التحويلية، إن أخلاقيات القيادة التحويلية كانت محل اهتمام دراسة أجراها (Bass,2001) عن القيادة الأفضل التي تحقق الفاعلية التنظيمية خلصت إلى أهمية البعد الأخلاقي في تقدم المنظمة وتطورها حيث يعمل هذا

البعد على تحقيق رضا جميع الأطراف العاملة والمتعاملة مع المنظمة، وإذا فقد القائد الجانب الأخلاقي تدهورت أوضاع المنظمة وشاع في مناخها جو من عدم الثقة، فالصدق والنزاهة هما مصدران لإثراء المنظمة وضمان تطورها وبقائها، فقد شملت الدراسة **256** مدير أعمال، **23** مديراً إدارياً، و **45** أخصائياً، وأكد المشاركون على أنهم بذلوا جهداً أكبر من المتوقع عندما كانوا يعملون تحت قيادة كارزمية تحفزهم فكرياً وتقدم لهم المكافآت نظير الجهود التي يبذلونها، أما الإدارة بالاستثناء فقد كانت مضادة لتحسين الأداء وأعاقت تقدم المنظمة وتطورها.

- دراسة (الهالي، 2001) بعنوان "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات

الجامعية: دراسة ميدانية". هدفت إلى توضيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية وتوضيح إدراكاتهم للرغبة في بذل مزيد من الجهد وزيادة فاعلية القيادة والرضى عن القيادة. واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العمداء ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون حيث أن درجة المتوسط تشير إلى أنهم يستخدمون سمات القيادة التحويلية كما تبين أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يستخدمون سلوكيات تحويلية أكثر من استخدامهم للسلوكيات الإجرائية. وتوصل الباحث إلى توصيات تحث على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم.

- دراسة (العنقري، 2001) بعنوان "علاقة السلوك الإبداعي القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين:

دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". هدفت التعرف إلى بعض متغيرات السلوك القيادي للقائد بالإبداع الإداري للمرؤوسين والتعرف إلى واقع الإبداع الإداري للموظفين

الإداريين في الأجهزة الحكومية والتعرف إلى علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بمستوى إبداعهم الإداري. وقد تم تطبيق الدراسة على (313) من موظفي الأجهزة الحكومية في المدينة الرياض. واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الحكوميين تحت الدراسة مرتفع كما تبين أن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى المرؤوسين، كما أظهرت البيانات أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين الإبداع الإداري وأيضاً بين خصائص القائد الشخصية وبين مستوى الإبداع الإداري للموظفين، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي والعالي وبين حملة المؤهل التعليمي الأقل من الجامعي وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي فالأعلى.

(ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Tsai, et..al,2009) بعنوان " Employee positive moods as a mediator linking

transformational leadership and employee work outcomes". هدفت إلى إختبار الدور الوسيط

للمزاج الإيجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين. أجريت الدراسة على (282)

عامل في (10) شركات تأمين في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن

القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك

تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

- دراسة (Sarros, et..al,2008) بعنوان " **Building a climate for innovation through**

transformational leadership and organizational culture". هدفت إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على (1158) مديراً من منظمات القطاع الخاص الاسترالي. وبالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين ان هناك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دوراً للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي.

- دراسة (Erkutlu,2008) بعنوان " **The impact of transformational leadership on**

organizational and leadership effectiveness: The Turkish casea". هدفت إلى اختبار تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على فاعلية المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (722) مفردة مقسمة بين (70) مديراً و (662) عاملاً في الفنادق. وقد تم استخدام **Multifactor Leadership Questionnaire** لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وكل من فاعلية المنظمة والقيادة. وأن هذه النتيجة تدعم ما عرض من مرجعيات سابقة عن سلوكيات القيادة التحويلية.

- دراسة (Marloes,2008) بعنوان " **Transformational Leadership and Innovative Work**

Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences". هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي في المستشفيات الاسترالية. بالإضافة إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغير الجنس لكل من المديرين والعاملين. تكونت عينة الدراسة من 335 مستجيباً من

العاملين في المستشفيات الاسترالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، بالإضافة الى الجنس كمتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين. وأنه لا يوجد أثر للتفاعل بين القيادة التحويلية، وسلوك العمل الإبداعي، والجنس كمتغير وسيط.

- **دراسة (Chen, et..al, 2007) بعنوان "Transformational Leadership and Creativity: and Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation"**. هدفت

إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين من خلال التفكير المبدع والتحفيز الجوهري. تكونت عينة الدراسة من العاملين في قسم البحث والتطوير في (50) شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التفكير المبدع والتحفيز الجوهري كمتغيرات وسيطة تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، بالإضافة إلى أن تأثيراً منخفضاً للقيادة التحويلية على التفكير المبدع، وأن التفكير المبدع له تأثير عالٍ على الإبداع.

- **دراسة (Jaskyte,2004) بعنوان "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations"**. هدفت إلى اختبار العلاقة بين

القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح. تكونت عينة الدراسة من 247 فرداً يعملون في 90 منظمة للخدمات البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والقيم المنظمة، والثقافة التنظيمية.

- دراسة (Jung, et..al,2003) بعنوان " **The role of transformational leadership in**

enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". هدفت

التعرف إلى كيفية أن نمط مديري الإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر بإبداع المنظمات. تكونت عينة الدراسة من 32 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية بدعم المناخ التنظيمي المتمثل في كل من التمكين والإبداع. بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط سلبية مع الإبداع المنظمي.

- دراسة (Kark, et..al,2003) بعنوان " **The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency**

". هدفت إلى بيان مواقف العاملين تجاه القيادة التحويلية من

حيث التمكين والتبعية. تكونت عينة الدراسة من (888) موظفاً يعملون في البنوك التجارية في (76) فرعاً في الولايات المتحدة الأمريكية. بالإضافة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من التمكين والتبعية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من تمكين العاملين وتبعتهم.

- دراسة (Politis,2002) بعنوان " **Transformational and Transactional Leadership**

Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences

for Performance". هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير

واحترام الأفراد، والتحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المحتملة، والإدارة بالإستثناء)

بعوامل اكتساب المعرفة واستخدام الباحثين استبيان القيادة متعدد العوامل **MLQ** الذي وضعه

Bass لقياس خصائص القيادة بمنظمات صناعية إستراتيجية تستخدم تقنيات عالية المستوى فقد

حاولت تحديد علاقة نمط القيادة باكتساب العاملين لمصادر المعرفة، كما تم استخدام مقياس

مايكاتن وآخريين (Mykytyn, et..al,1994) لقياس عوامل اكتساب المعرفة، حيث اشتمل هذا المقياس على متغيرات وخصائص شخصية، ومتغيرات التواصل وفهم مشكلات العمل، والرقابة، والتنظيم، والمفاوضات. كما اشتمل هذا المقياس على متغيرات لقياس الأداء المنظمي الفعلي والمتوقع، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة، كما إرتبطت الكاريزما أو الإلهام بالخصائص الشخصية للقادة، ووجدت ارتباطات إيجابية مهمة بين عوامل اكتساب المعرفة والتحفيز الفكري وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة المحتملة، وبالرغم من الارتباط الإيجابي بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وعوامل اكتساب المعرفة إلا أن هذا لا يعد شرطاً لتحقيق الأداء المتوقع.

- دراسة (Parry & Thomson, 2002) بعنوان "Leadership, Culture and Performance:

The Case of the New Zealand Public Sector". هدفت إلى التعريف بأخلاقيات القيادة في المستقبل والتي تسهم في التطوير اللاحق والمستمر لأخلاقياتهم كما هو متوقع وتحديد علاقة الاخلاقيات المتصورة بفاعلية القائد، واستخدم الباحثان مقياس أخلاقيات القائد المتصورة الذي وضعه (Craig & Gustafson, 1998) بالإضافة إلى استخدام مقياس **Multifactor Leadership Questionnaire** الموضوع من قبل (Bass, 1985). تكونت عينة الدراسة من (1345) مديراً يعملون في منظمات نيوزيلندية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالياً من الأخلاقيات المتصورة، وأن هناك إرتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية وخاصة بعد التأثير المثالي والأخلاقيات المتصورة.

- دراسة (Krishnan, 1998) بعنوان " **Influencing the Transformational Leadership: Strategies used by Followers**"

هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من المديرين من المستويات الإدارية الدنيا والوسطى الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة متميزة بولاية ايسترن انديا. وبلغ عدد المشاركين (96) مشاركاً. وتم استخدام مقياس القيادة متعدد العوامل **Multifactor Leadership Questionnaire**. وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية واستراتيجيات الصداقة والتفكير، وكانت العلاقة الأكثر قوة بين استراتيجية الصداقة وبعد التأثير المثالي والتحفيز والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين استراتيجية السلطة العليا والقيادة التحويلية.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة في شركات صناعة الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية المحددة من قبل الباحثين على متغيرات أخرى كالجودة الشاملة أو الإبداع الإداري وفي معظمها الآخر منها تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في منظمات

عدة. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية الواقعة في مدينة عمان.

وأن الدراسة الحالية تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وأن أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية منها فقد اعتمدت على أربعة أبعاد. بالإضافة إلى أن الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي كانت غير محددة لأبعاده الداخلية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- (1 - 3) : المقدمة
- (2 - 3) : منهجية الدراسة
- (3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها
- (4 - 3) : وحدة المعاينة والتحليل
- (5 - 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (6 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (7 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (8 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها
- (9 - 3) : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

(3-1) : المقدمة

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث أن نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسية.

(3-2) : منهجية الدراسة (طبيعة الدراسة ونوعها)

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها. يمكن اعتبار هذه الدراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ والاستثارة الفكرية؛ والاعتبارية الفردية؛ والتحفيز؛ والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية)، وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة ولاختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة. وعليه استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام

الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما ان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في مدينة عمان والبالغ عددها (7) شركات. واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله. والجدول (3 - 1) يبين أسماء الشركات الصناعية المتخصصة في صناعة الأدوية البشرية في مدينة عمان (وزارة الصناعة والتجارة، مكتب السجل التجاري).

(3 - 4) : وحدة المعاينة والتحليل

تمثلت وحدة التحليل والمعاينة من موظفي الإدارة الوسطى العاملين في شركات صناعة الأدوية البشرية في الأردن، وقد بلغ عدد مفردات الدراسة (100) من موظفي الإدارة الوسطى، وتم استرجاع (80) استبانة، (60) منها صالحة لعملية التحليل، أي ما نسبته (75%) من الاستبانات المسترجعة. وكما هو موضح بالجدول (3 - 1) يبين أسماء الشركات الصناعية

المتخصصة في صناعة الأدوية البشرية في مدينة عمان (وزارة الصناعة والتجارة، مكتب السجل التجاري).

جدول (3 - 1) أسماء شركات صناعة الأدوية البشرية في مدينة عمان

ت	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	ت	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1	العربية لصناعة الأدوية	17	13	5	الدولية للصناعات الدوائية	5	2
2	أدوية الحكمة	17	14	6	دار الدواء للتنمية والاستثمار	6	13
3	الحياة للصناعات الدوائية	8	6	7	المركز العربي للصناعات الدوائية	7	6
4	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية	8	6				
	المجموع	50	39		المجموع		21
							30
							60

(3 - 5) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ والمستوى

التعليمي؛ وطبيعة العمل؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في

شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية).

جدول (3 - 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	10	16.7
		من 30 - 40 سنة	18	30
		من 41 - 50 سنة	25	41.7
		51 سنة فأكثر	7	11.7
2	المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	1	1.7
		دبلوم كلية مجتمع	6	10
		بكالوريوس	14	23.3
		دبلوم عال	14	23.3
		ماجستير	25	41.7
		دكتوراه	-	-
3	طبيعة العمل	إداري	52	87
		فني	8	13
4	مدة الخدمة في الوظيفة العالية	أقل من 5 سنوات	32	53.33
		من 5- أقل من 10 سنوات	16	26.67
		من 10 سنوات - 15 سنة	7	11.67
		15 سنة فأكثر	5	8.33
5	مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية	أقل من 5 سنوات	14	23.3
		من 5- أقل من 10 سنوات	11	18.3
		من 10 سنوات - 15 سنة	14	23.3
		15 سنة فأكثر	21	35

يشير الجدول (3 - 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من

أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 71.7% من الباحثين تراوحت أعمارهم من 30 - 50 سنة.

وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد من قبل شركات صناعة الأدوية

البشرية في المملكة الاردنية الهاشمية. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فيتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في شركات صناعة الأدوية البشرية في المملكة الاردنية الهاشمية. وفيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية في الشركات، فقد تبين أن **91.67%** من المستجيبين هم من الذين تتراوح مدة خدمتهم من أقل من **5** سنوات وإلى **15** سنة. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في الشركات عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع. وما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في شركات صناعة الأدوية البشرية في المملكة الاردنية الهاشمية فكانت للفئة التي تزيد خبرتها على **15** سنة فأكثر، وبنسبة بلغت **35%** وهو أيضاً يعكس الخبرة المضافة لأفراد عينة الدراسة الحالية.

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات

الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف

وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات.

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية عبر (5) أبعاد رئيسية لقياسها و (39) سؤالاً.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بالإبداع التنظيمي عبر (2) بعدين رئيسيين لقياسها و (16) سؤالاً.

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس، يُستدل به للتحقق من صحة الأنموذج والفرضيات إثباتاً أو نفيًا، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. وفيما تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert, 1961) الخماسي.

بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في ثلاثة أجزاء تتضمن:

1. **المتغير المستقل**، والمتضمن سلوكيات القيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز، والتمكين).

2. **المتغير التابع**، وهو الإبداع التنظيمي، والمتضمن كل من (تبني الإبداع، وتوافر القدرات الإبداعية).

3. **الخصائص الديمغرافية**، والمتضمنة مجموعة من المتغيرات، وهي (العمر، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية؛ ومدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد اجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده. وتكون المقياس من (55) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1- 5) وكان المقياس:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

وضم المتغير المستقل - سلوكيات القيادة التحويلية - المقاييس التالية:

سلوكيات القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	التحفيز	التمكن
عدد الفقرات	7 فقرات	8 فقرات	8 فقرات	6 فقرات	10 فقرات

أما المتغير التابع - الإبداع التنظيمي - فقد ضم المقاييس التالية:

الإبداع التنظيمي	تبني الإبداع	توافر القدرات الإبداعية
عدد الفقرات	8 فقرات	8 فقرات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- معامل **Cronbach Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار (Kolmogorov - Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار **F** باستخدام جدول تحليل التباين **ANOVA**.
- مستوى التوفر والتبني والأثر، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحني الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وحرص الباحث على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (7)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (2).

(ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية

بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3-3).

الجدول (3-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا) α
1	التأثير المثالي	89.1
2	الاستثارة الفكرية	82.8
3	الاعتبارية الفردية	86.6
4	التحفيز	88.5
5	التمكين	85.9
6	تبني الإبداع	78.2
7	توافر القدرات الإبداعية	89.9
الاستبانة ككل		82.6

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (3-3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة فيما يتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية هو (89.1) حققه بعد التأثير المثالي، يليه مباشرة بعد التحفيز بقيمة (88.5). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية كان لبعد الاستثارة الفكرية بقيمة (82.8). أما ما يتعلق بالإبداع التنظيمي فتبين معاملات الثبات لبعديه أن أعلى معامل ثبات بلغ (89.9) لتوافر القدرات الإبداعية وأدناها بلغ (78.2) لتبني الإبداع. وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

(3 - 9) : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار (**Kolmogorov - Smirnov**)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. ويعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو موضح بالجدول (3 - 4).

جدول (3-4)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	التأثير المثالي	2.933	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الاستشارة الفكرية	2.987	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الاعتبارية الفردية	2.806	0.087	يتبع التوزيع الطبيعي
4	التحفيز	1.253	0.086	يتبع التوزيع الطبيعي
5	التمكين	3.295	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
6	تبني الإبداع	1.119	0.163	يتبع التوزيع الطبيعي
7	توافر القدرات الإبداعية	2.718	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي

❖ يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05 .

يتبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (Sekaran, 2003). حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة تراوحت بين (3.295) للتمكين و (1.119) لتبني الإبداع. وأن جميع أبعاد الاستبانة المحددة كانت جميعها تخضع

للتوزيع الطبيعي. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1) : المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية البشرية؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة

الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر سلوك التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوافر، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك التأثير المثالي

الرقم	سلوك التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
1	يعطي المدير المسؤول عنك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك	4.37	0.62	2	مرتفع
2	يتفاعل المدير المسؤول عنك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك	4.32	0.73	4	مرتفع
3	يتمتع المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك	4.36	0.67	3	مرتفع
4	يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على استشراف المستقبل لمكان عملك	4.40	0.61	1	مرتفع
5	يوفر المدير المسؤول عنك مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	4.19	0.71	5	مرتفع
6	يعمل المدير المسؤول عنك على تفعيل إمكانات العاملين في مكان عملك	3.75	1.03	7	مرتفع
7	يشجع المدير المسؤول العاملين على تحقيق التميز في الأداء	3.83	0.75	6	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.18	0.45		

يشير الجدول (4 - 1) إلى مستوى توفر سلوك التأثير المثالي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.75 - 4.40)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوفر سلوك التأثير المثالي البالغ (4.18). إذ جاءت الفقرة التي تنص على "تميز المدير المسؤول بقدرة عالية على استشراف المستقبل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري بلغ (0.61) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتؤكد هذ النتيجة أن المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية لديهم رؤية نحو استشراف المستقبل لشركاتهم وبما يحقق النمو والميزة التنافسية المستدامة. فيما حصلت فقرة "يعمل المدير المسؤول على تفعيل إمكانات العاملين" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري بلغ (1.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام؛ ويعني ذلك أن المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية يراعون تفعيل إمكانات العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية وبالتالي فهم طموحون جداً تجاه تفعيل إمكانات العاملين. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفر سلوك التأثير المثالي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توافر سلوك الاستشارة الفكرية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية البشرية؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوافر، كما هو موضح بالجدول (4 - 2).

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك الاستشارة

الفكرية

الرقم	سلوك الاستشارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
8	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية	3.89	0.88	2	مرتفع
9	يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	3.71	0.76	6	مرتفع
10	يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	3.75	0.88	4	مرتفع
11	يقوم المدير المسؤول بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل	4.00	0.52	1	مرتفع
12	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين معك على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	3.79	0.78	3	مرتفع
13	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	3.15	1.03	8	متوسط
14	يقوم المدير المسؤول بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً	3.73	0.87	5	مرتفع
15	يقوم المدير المسؤول عنك بإثراء أهداف الشركة الجديدة	3.68	0.84	7	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.71	0.52		

يشير الجدول (4-2) إلى مستوى توفر سلوك الاستشارة الفكرية في شركات تصنيع الأدوية

البشرية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.15 - 4.00)، بالمقارنة مع

المتوسط الحسابي العام لتوفر سلوك الاستشارة الفكرية البالغ (3.71). فقد جاءت الفقرة التي تنص

على "قيام المدير المسؤول بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل"

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.52) بالمقارنة مع المتوسط

الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتفسر هذه النتيجة أن المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية دائماً يؤكدون على إعادة التفكير في الأفكار الجديدة المطروحة والتي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين آليات إنجاز الأعمال. فيما حصلت فقرة "قيام المدير المسؤول بتشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري بلغ (1.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك أن المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية يحبذون ويشجعون مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على المشاركة في صناعة القرارات إلا أن مستوى المشاركة ومن وجهة نظرهم من المفترض أن تكون متوسطة والسبب في ذلك أن هناك مجموعة من القرارات لا يمكن للعاملين إدراك منافعها أو مساوئها على المدى البعيد بحكم مناصبهم الإدارية وعدم المعرفة بتوجهات الشركة من ناحية أخرى. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفر سلوك الاستشارة الفكرية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى توافر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوافر، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك الاعتبارية

الفردية

الرقم	سلوك الاعتبارية الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
16	يستمتع المدير المسؤول باهتمام لآراء العاملين	3.93	0.77	3	مرتفع
17	يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين	3.87	0.72	6	مرتفع
18	يحرص المدير المسؤول وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	3.89	0.68	5	مرتفع
19	يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين	3.63	0.79	8	متوسط
20	يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.70	0.80	7	مرتفع
21	يتعامل المدير المسؤول مع كل فرد في مكان عمله بطريقة مناسبة له	4.25	0.58	1	مرتفع
22	يبدى المدير المسؤول اهتماماً شخصياً بالعاملين معك الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم	4.21	0.65	2	مرتفع
23	يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	3.92	0.82	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.92	0.46		

يوضح الجدول (4-3) مستوى توفر سلوك الاعتبارية الفردية في شركات تصنيع الأدوية

البشرية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.63 - 4.25)، بالمقارنة مع

المتوسط الحسابي العام لتوفر سلوك الاعتبارية الفردية البالغ (3.92). فقد جاءت الفقرة التي تنص

على "تعامل المدير المسؤول مع كل فرد بطريقة مناسبة له" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)

وانحراف معياري بلغ (0.58) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذه النتيجة تبين أن المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية يراعون

المستويات الثقافية والتعليمية لكل العاملين في الشركة وهو ما تبينه طريقة التعامل والذي أكدت عليه إجابات عينة الدراسة. فيما حصلت فقرة "التزام المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.79) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك أن المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ملتزمين بالشفافية وبشكل متوسط في التعامل مع العاملين، وهو من الممكن أن يكون نتيجة عامل الكفاءة بالأداء لكل عامل مقارنة بزملائه من العاملين. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفر سلوك الاعتبارية الفردية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى توافر سلوك التحفيز لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية

الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوافر، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك التحفيز

الرقم	سلوك التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
24	يهتم المدير المسؤول عنك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	3.85	0.85	4	مرتفع
25	يقوم المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد	3.85	0.91	4	مرتفع
26	يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل	4.43	0.65	1	مرتفع
27	يقوم المدير المسؤول عنك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	4.11	0.87	3	مرتفع
28	يهتم المدير المسؤول عنك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الشركة المشتركة	4.12	0.81	2	مرتفع
29	يقوم المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين معك لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	3.80	0.99	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.03	0.63		

يظهر الجدول (4-4) مستوى توفر سلوك التحفيز في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.80 - 4.43)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوفر سلوك التحفيز البالغ (4.03). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.65) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذه النتيجة توضح أن المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية يثيرون روح الحماس للعاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية والذي أكدت عليه إجابات عينة الدراسة. فيما حصلت فقرة "قيام المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون

تحقيقه" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذه النتيجة تؤكد على النتيجة السابقة بإثارة روح الحماس والتشجيع على إنجاز الأعمال من قبل المديرين المسؤولين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفر سلوك التحفيز في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى توافر سلوك التمكين لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية

الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوافر، كما هو موضح بالجدول (4-5).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوفر لسلوك التمكين

الرقم	سلوك التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
30	يشجع المدير المسؤول العاملين معك على تحمل المسؤولية	3.90	0.92	7	مرتفع
31	يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	4.12	0.61	1	مرتفع
32	يفوض المدير المسؤول في مكان عملك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	4.10	0.51	2	مرتفع
33	يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه	3.84	0.67	8	مرتفع
34	يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة	3.81	0.75	9	مرتفع
35	يقوم المدير المسؤول في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	4.04	0.65	3	مرتفع
36	يحرص المدير المسؤول عنك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	4.03	0.77	4	مرتفع
37	يناقش المدير المسؤول العاملين في مكان عملك عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3.80	0.68	10	مرتفع
38	يوضح المدير المسؤول عنك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه	3.98	0.81	5	مرتفع
39	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	3.96	0.72	6	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.96	0.43		

يظهر الجدول (4-5) مستوى توفر سلوك التمكين في شركات تصنيع الأدوية البشرية

الأردنية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.80 - 4.12)، بالمقارنة مع المتوسط

الحسابي العام لتوفر سلوك التمكين البالغ (3.96). فقد حصلت الفقرة التي تنص على "يدعم

المدير المسؤول ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12)

وانحراف معياري بلغ (0.61) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذه النتيجة تشير إلى مستوى التمكين الممنوح للأفراد العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية والذي عكسته إجابات عينة الدراسة. فيما حصلت فقرة "يناقش المدير المسؤول العاملين عن متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.68) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذه النتيجة تؤكد على أنه لا تتم مناقشة العاملين عن طرق إنجاز أعمالهم إلا في النادر وهو أيضاً ما اكدت عليه النتيجة السابقة بمنح العاملين تمكين في آليات إنجاز أعمالهم وطرقها. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفر سلوك التمكين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التبني، كما هو موضح بالجدول (4-6).

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التبني للإبداع

الرقم	تبني الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	قامت الشركة بتهيئة منتجات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين	3.66	0.91	2	متوسط
2	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتج جديد	3.24	1.05	7	متوسط
3	أجرت الشركة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج	3.25	1.07	6	متوسط
4	أجرت الشركة تغييرات جذرية في أداء العمليات الإنتاجية	3.15	1.01	8	متوسط
5	أجرت الشركة تغييرات شاملة في هيكلها التنظيمي	3.42	1.24	4	متوسط
6	اعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة (المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية)	3.32	1.24	5	متوسط
7	أعطت الشركة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية	3.51	1.33	3	متوسط
8	أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها	3.69	1.23	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.40	0.77		

يظهر الجدول (4-6) مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.15 - 3.69)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوفر سلوك التمكين البالغ (3.40). فقد حصلت الفقرة التي تنص على "أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري بلغ (1.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا دليل على أن شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ومن وجهة نظر المستجيبين أن الشركة عدلت على برامجها الحاسوبية وأنظمة المعلومات فيها إلا أن مستوى التعديل ليس بالمستوى

المطلوب. فيما حصلت فقرة "أجرت الشركة تغييرات جذرية في أداء العمليات الإنتاجية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري بلغ (1.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهو ما يعكس أن الشركة أجرت بعض التعديلات في أداء عملياتها إلا أن هذه التعديلات ومن وجهة نظر عينة الدراسة لم تكن بمستوى الطموح. وبشكل عام يتبين أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوافر، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر القدرات الإبداعية

الرقم	توافر القدرات الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوافر
9	أحاول بنفسني اكتشاف المشكلات بهدف حلها والاسهام في تجاوز الشركة لها	3.85	0.82	7	مرتفع
10	أسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة	3.90	0.76	5	مرتفع
11	أسعى للاشتراك في دورات تدريبية تقام خارج الشركة لتبادل الآراء مع المشاركين فيها	3.95	0.86	4	مرتفع
12	روح المجازفة لدى تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة	4.07	0.74	2	مرتفع
13	لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الشركة	4.01	0.87	3	مرتفع
14	أسعى لإيجاد طرائق جديدة لتسخير استعمال المواد والمعدات الحالية الموجودة في الشركة	4.22	0.71	1	مرتفع
15	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة	3.89	0.86	6	مرتفع
16	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	3.64	0.99	8	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.94	0.51		

يظهر الجدول (4-7) مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية

الأردنية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.64 - 4.22)، بالمقارنة مع المتوسط

الحسابي العام لتوفر سلوك التمكين البالغ (3.94). إذ حصلت الفقرة التي تنص على "السعى

لإيجاد طرائق جديدة لتسخير استعمال المواد والمعدات الحالية الموجودة في الشركة" على المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.71) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام

والانحراف المعياري العام. وهو مؤشر على أن العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

يسعون وبشكل مستمر لإبداع وابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال بتسخير المواد والمعدات الحالية

الموجود في الشركة وهو مؤشر على توافر القدرات الإبداعية. فيما حصلت فقرة "أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، هذا يعني أن الإدارة غير مؤمنة بالإبداع علماً بأن هنالك قدرات من قبل العاملين. وبشكل عام يتبين أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي واختبار T لعينتين مستقلتين، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ والاستشارة الفكرية؛ والاعتبارية الفردية؛ والتحفيز؛ والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وكما هو موضح في الجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.799	4.00	73.809	0.520	0.721	تأثير سلوكيات القيادة
	58						التحويلية على الإبداع
	59						التنظيمي

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

يوضح الجدول (4 - 8) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.721) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.520)، أي أن ما قيمته (0.520) من التغيرات في الإبداع التنظيمي ناتج عن التغير في سلوكيات القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.799)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في الاهتمام بالإبداع التنظيمي بقيمة (0.799). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (73.809) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من تأثير كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بمتغيراته، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H01-1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9) نتائج اختبار تأثير التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛

توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.002	1	0.407	4.00	10.109	0.129	0.360	التأثير المثالي على تبني الإبداع
	58						
	59						
0.000	1	0.493	4.00	48.701	0.417	0.646	التأثير المثالي على توافر القدرات الإبداعية
	58						
	59						

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

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير التأثير المثالي على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات

الإبداعية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي

على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.360) بين

التأثير المثالي وتبني الإبداع و (0.646) بين التأثير المثالي وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى α

0.05 \leq). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ **(0.129)** للتأثير المثالي وتبني الإبداع و **(0.417)** للتأثير المثالي وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته **(0.129)** من تبني الإبداع و **(0.417)** من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغير في التأثير المثالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية **(0.407)**، **(0.493)** على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في التأثير المثالي يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة **(0.407)**، **(0.493)** على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت **(10.109)** للتأثير المثالي على تبني الإبداع و **(48.701)** للتأثير المثالي على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة **(4.00)**. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

H01-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ والقدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة **(0.05)**.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول **(4 — 10)**.

جدول (4 - 10) نتائج اختبار تأثير الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني

الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.509	4.00	39.765	0.369	0.607	الاستثارة الفكرية على تبني الإبداع
	58						
	59						
0.000	1	0.599	4.00	36.895	0.352	0.593	الاستثارة الفكرية على توافر القدرات الإبداعية
	58						
	59						

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

يوضح الجدول (4 - 10) تأثير الاستثارة الفكرية على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات

الإبداعية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستثارة

الفكرية على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.607)

بين الاستثارة الفكرية وتبني الإبداع و (0.593) بين الاستثارة الفكرية وتوافر القدرات الإبداعية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.369) للاستثارة الفكرية وتبني الإبداع

و (0.352) للاستثارة الفكرية وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.369) من تبني الإبداع

و (0.352) من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغيير في سلوك الاستثارة الفكرية، كما بلغت

قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية (0.509)، (0.599) على

التوالي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في سلوك التأثير المثالي يؤدي إلى زيادة في كل من

تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.509)، (0.599) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.765) للاستثارة الفكرية على تبني الإبداع و (36.895) للاستثارة الفكرية على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

HO1-3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11) نتائج اختبار أثر الاعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.426	4.00	32.675	0.325	0.570	الاعتبارية الفردية على تبني الإبداع
	58						
	59						
0.000	1	0.687	4.00	29.625	0.303	0.551	الاعتبارية الفردية على توافر القدرات الإبداعية
	58						
	59						

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

يوضح الجدول (4 - 11) تأثير الاعتبارية الفردية على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.570) بين الاعتبارية الفردية وتبني الإبداع و (0.551) بين الاعتبارية الفردية وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.325) للاعتبارية الفردية وتبني الإبداع و (0.303) للاعتبارية الفردية وتوافر القدرات الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.325) من تبني الإبداع و (0.303) من توافر القدرات الإبداعية ناتج عن التغيير في سلوك الاعتبارية الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية (0.426)، (0.687) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في سلوك الاعتبارية الفردية يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.426)، (0.687) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.675) للاعتبارية الفردية على تبني الإبداع و (29.625) للاعتبارية الفردية على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارية الفردية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

HO1-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 — 12).

جدول (4 — 12) نتائج اختبار أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر

القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.871	4.00	20.047	0.224	0.507	التحفيز على تبني الإبداع
	58						
	59						
0.012	1	0.386	4.00	6.672	0.103	0.321	التحفيز على توافر القدرات الإبداعية
	58						
	59						

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

يوضح الجدول (4 — 12) تأثير التحفيز على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات

الإبداعية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز على

كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.507) بين التحفيز

وتبني الإبداع و (0.321) بين التحفيز وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.224) للتحفيز وتبني الإبداع و (0.103) للتحفيز وتوافر القدرات

الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.224) من تبني الإبداع و (0.103) من توافر القدرات الإبداعية ناتج

عن التغيير في سلوك التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر

القدرات الإبداعية (0.871)، (0.386) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في سلوك التحفيز يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.871)، (0.386) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.047) للتحفيز على تبني الإبداع و (6.672) للتحفيز على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq)$ (0.05) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

H0₁₋₅: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 — 13).

جدول (4 — 13) نتائج اختبار تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر

القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.643	4.00	23.297	0.287	0.535	التمكين على تبني الإبداع
	58						
	59						
0.030	1	0.250	4.00	4.935	0.078	0.280	التمكين على توافر القدرات الإبداعية
	58						
	59						

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

يوضح الجدول (4 — 13) تأثير التمكين على كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات

الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين على كل

من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.535) بين التمكين وتبني

الإبداع و (0.280) بين التمكين وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.287) للتمكين وتبني الإبداع و (0.078) للتحفيز وتوافر القدرات

الإبداعية، أي أن ما قيمته (0.287) من تبني الإبداع و (0.078) من توافر القدرات الإبداعية ناتج

عن التغيير في سلوك التمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لكل من تبني الإبداع وتوافر

القدرات الإبداعية (0.643)، (0.250) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في سلوك

التمكين يؤدي إلى زيادة في كل من تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية بقيمة (0.643)،

(0.250) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.297) للتمكين

على تبني الإبداع و (4.935) للتمكين على توافر القدرات الإبداعية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H02-1: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر، كما هو موضح في الجدول (4 – 14).

جدول (4 - 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية حسب متغير العمر

51 سنة فأكثر		50-41		30-40 سنة		أقل من 30 سنة		العمر
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلوكيات القيادة التحويلية
0.35	3.96	0.41	3.92	0.35	4.00	0.52	3.89	

يتضح من الجدول (4 - 14) أن أعلى المتوسطات الحسابية لسلوكيات القيادة التحويلية

كانت لدى المستجيبين ذوي الفئة العمرية 30-40 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب

متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (4 - 15)

يبين ذلك.

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات

القيادة التحويلية باختلاف العمر

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين
0.339	2.76	1.144	3	0.217	0.650	بين المجموعات
			56	0.189	10.604	داخل المجموعات
			59		11.254	المجموع

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 – 15) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.144) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.76) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{2.2}: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول (4 – 16).

جدول (4 - 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب متغير المستوى

التعليمي

سلوكيات القيادة التحويلية	المستوى التعليمي	
3.90	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون
0.33	الانحراف المعياري	
3.94	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع
0.40	الانحراف المعياري	
4.04	المتوسط الحسابي	بكالوريوس
0.40	الانحراف المعياري	
3.93	المتوسط الحسابي	دبلوم دراسات عليا
0.39	الانحراف المعياري	
3.96	المتوسط الحسابي	ماجستير
0.34	الانحراف المعياري	
3.88	المتوسط الحسابي	دكتوراه
0.57	الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول (4 - 16) أن أعلى المتوسطات الحسابية لسلوكيات القيادة التحويلية

كانت لدى المستجيبين من حملة البكالوريوس . ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف بحسب متغير

المستوى التعليمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (4 -

17) يبين ذلك.

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig. *
بين المجموعات	0.883	0.177	3	0.920	2.76	0.475
داخل المجموعات	10.370	1.192	56			
المجموع	11.254		59			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 17) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.920) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.76) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₃: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود اختلاف دال

إحصائياً في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة

التحويلية باختلاف طبيعة العمل، كما هو موضح في الجدول (4 - 18).

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات

القيادة التحويلية باختلاف طبيعة العمل

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	
0.000	1.645	4.591	0.33	4.09	52	إداري	سلوكيات القيادة التحويلية
			0.43	3.85	8	فني	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 — 18) وجود اختلاف دال إحصائياً في

تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف

طبيعة العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة دالة عند مستوى (α)

(≤ 0.05) بقيمة بلغت (4.591) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.645) وذلك لصالح

الإداريين. وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

**وجود اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية
لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05)**

H02-4: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، كما هو موضح في الجدول (4 – 19).

جدول (4 – 19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

15 سنة فأكثر		من 10 سنوات – 15 سنة		من 5 – أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلوكيات القيادة التحويلية
0.35	3.93	0.39	3.89	0.48	3.97	0.39	3.98	

يتضح من الجدول (4 – 19) أن أعلى المتوسطات الحسابية لسلوكيات القيادة التحويلية

كانت لدى المستجيبين ذوي مدة الخدمة في الوظيفة الحالية أقل من 5 سنوات. ولمعرفة دلالة هذا

الاختلاف بحسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (4 – 20) يبين ذلك.

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	0.233	0.078	3	0.395	2.76	0.757
داخل المجموعات	11.020	0.197	56			
المجموع	11.254		59			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 – 20) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.395) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.76) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₅: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، كما هو موضح في الجدول (4 – 21).

جدول (4 – 21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب متغير مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية		أقل من 5 سنوات		من 5 – أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات – 15 سنة فأكثر	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3.93	0.48	4.02	0.35	3.99	0.36	3.88	0.43

يتضح من الجدول (4 – 21) أن أعلى المتوسطات الحسابية لسلوكيات القيادة التحويلية

كانت لدى المستجيبين ذوي مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية من 5 – أقل

من 10 سنوات. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف بحسب متغير مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية

البشرية الأردنية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول 4 — (22) يبين ذلك.

جدول (4 — 22)

نتائج اختبار الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	0.790	0.263	3	1.410	2.76	0.249
داخل المجموعات	10.463	0.187	56			
المجموع	11.254		59			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 — 22) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.410) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.76) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

ويُلخَص الجدول (4 – 23) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية).

جدول (4 – 23)

تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية)

الإبداع التنظيمي		
توافر القدرات الإبداعية	تبني الإبداع	سلوكيات القيادة التحويلية
✓	✓	التأثير المثالي
✓	✓	الاستشارة الفكرية
✓	✓	الاعتبارية الفردية
✓	✓	التحفيز
✓	✓	التمكين

✓ يوجد تأثير دال معنوياً.

✗ يوجد تأثير دال معنوياً.

يتضح من الجدول بأعلاه أن كافة أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير على الإبداع

التنظيمي ببعديه (تبني الإبداع؛ وتوافر القدرات الإبداعية).

الفصل الخامس

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5): المقدمة

(2 - 5): الاستنتاجات

(3 - 5): التوصيات

(5-1): المقدمة

كُرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء الاستنتاجات تأتي التوصيات وما يعتقد الباحث صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

(5-2): الاستنتاجات

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة والاختلاف تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

1. فقد تبين أن مستوى توافر سلوك التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.
2. وكان مستوى توافر سلوك الاستثارة الفكرية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً.
3. وأشارت النتائج أن مستوى توافر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

4. وتبين من خلال عملية التحليل الإحصائي أن مستوى توافر سلوك التحفيز لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

5. وكان مستوى توافر سلوك التمكين لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً.

6. وأظهرت النتائج أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.

7. فيما كان مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً.

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه

النتيجة تتفق مع دراسة كل من (العنقري، 2001)؛ و (Marloes, et..at, 2008)؛ و

(Jaskyte,2004)؛ و (Sarros, et..al,2008) والتي بينت أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة

التحويلية بأبعادها على سلوك العمل الإبداعي. بالإضافة إلى دراسة (Jung, et..al,2003) التي

بينت أن القيادة التحويلية ترتبط بالإبداع المنظمي إلا أن علاقة الارتباط أخذت المنحى السلبي.

9. عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة

الحالية، ومدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة إتفقت مع دراسة (الغامدي، 2006) والتي بينت عدم وجود اختلافات دالة

لسمات القيادة التحويلية باختلاف القطاع، والرتبة، والمؤهل العلمي. بالإضافة إلى دراسة

(العمرى، 2003) التي أشارت الى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

10. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة الوظيفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العامرى، 2002) التي أوضحت وجود فروق دالة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص.

(5 - 3): التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- ◆ تعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين والقدرة العالية على استشراف المستقبل وإثارة روح الحماس للعاملين وتوفير مناخ مريح للعاملين لإنجاز أعمالهم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.
- ◆ تعزيز قدرة القادة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج لحلول إبداعية ومشاركة العاملين في صناعة القرارات.

- ◆ استخدام أسلوب القيادة التحويلية مع العاملين والمتضمن إشباع حاجات العاملين بشرط تحقيق أهدافهم وإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بالإضافة إلى الإهتمام بأحاسيس ومشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين.
- ◆ القيام بالتأكيد على تفويض الصلاحيات للعاملين والتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود المبذولة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

كما يوصي الباحث:

- ◆ بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى.
- ◆ بإجراء دراسة تتعلق بتأثير سلوكيات القيادة التحويلية على نشر المعرفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. آل خليفه، فاطمة؛ والربيعان، عصام، (2000)، "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، العدد الأول: 29-53.
2. أيوب، ناديا حبيب، (2000)، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (40)، العدد الأول.
3. البهلال، ماجد بن عبد الرحمن، (2008)، "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
4. بورنز، سانفورد، (2000)، "ابتكارات الإدارة العامة في الدول المتقدمة إقتصادياً وائتمانية"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، الاصدار العربي، معهد التنمية الإدارية، المجلد (6)، العدد (4)، الامارات العربية المتحدة.
5. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الاعمال: منظور علمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن: 307 – 308.
6. حسن، راوية (2000)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية الأسكندرية.
7. الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، (1997)، "آثار المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.

8. حمادي، علي (1999)، "شراكة الأبداع"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة للنشر، بيروت: لبنان.

9. الدهان، أميمة (1992)، "نظريات منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان: الاردن.

10. روشكا، الكسندرو، (1989)، "الابداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحي ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.

11. زناتي، محمد، (1994)، "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية"، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول: 135-174.

12. السالم، مؤيد سعيد، (1999)، "العلاقة بين أعاد تصميم العمل و السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، مجلة دراسات عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية.

13. شريف، علي، (1997)، "الادارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية.

14. العازمي، محمد بزيع حامد بن تويلي، (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

15. العامري، أحمد بن سالم، (2002)، "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.

16. العامري، أحمد بن سالم، (2002)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 9 (1): 19-39.
17. العتيبي، سعود محمد؛ والسوط، طلق عوض الله، (1997)، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، **مجلة الإداري**، (19)، (70): 13 - 67.
18. العزاوي، بشرى هاشم (2000)، "سياسة تحفيز الموارد البشرية العامة وعلاقتها بالابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
19. العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل، (2004)، "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
20. العمري، مشهور بن ناصر، (2003)، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.
21. العنزي؛ سعد على؛ وصالح، أحمد على، (2008)، "آراء وأضواء على واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، بغداد، المجلد 14، العدد 50: 22 - 52.
22. العنقري، غادة عبد الرحمن، (2001)، "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.

23. عيسى، محمد (1999)، "الابداع والمبدع والنص الادبي"، **مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد(1).**

24. الغامدي، سعيد، (1997)، "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية:مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.**

25. القريوتي، محمد قاسم، (2001)، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

26. القريوتي، محمد قاسم (1989)، "السلوك التنظيمي:دراسة لسلوك الانسان الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"، مطبعة بنك البتراء، الطبعة الأولى، عمان .

27. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.**

28. اللوزي، موسى (1999)، "التطوير التنظيمي: أساسيات والمفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان: الاردن.

29. النمر، سعود محمد، (1992)، "الإبداع الإداري"، **مجلة المدير العربي، العدد (117).**

30. الهاللي، شربيني، (2001)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية"، **مجلة المستقبل العربية، العدد (2)، دمشق: سوريا.**

31. الهواري، سيد، (1996)، "ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة

التحويلية"، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

32. هيجان، عبد الرحمن، (1999)، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة

العامة، العدد (1): 325.

33. الوطبان، فهد، (2005)، "السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الأمنية بوزارة

الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض:

المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amabile, Teresa M., (1998), "How to kill Creativity", **Harvard Business Review**, Sep-Oct.
2. Aminuddin, Y., (1998), "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches Job Satisfaction: A Field Study", **Physical Educator, Canada**, 55 (4): 170-174.
3. Avolio, B.J., Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. (1991), "Leading in the 1990s: The Four Is of Transformational Leadership", **Journal of European Industrial Training**, 15: 9-16.
4. Avolio, B.J., (1994), "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", **International Journal of Public Administration**, 17 (9): 1559 – 1581.
5. Avolio, B.J.; Bass, B.M., and Jung, D.I. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72: 441- 462.
6. Batkin, Jim, (2000), "Knowledge Management and the role of HR", **Knowledge Management Review**, Vol. 3, Issue. 1.
7. Bass, B. and Avolio, B., (1992), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", **Journal of European Industrial Training**, 14 (5): 21-27.
8. Bass, B. and Avolio, B., (1993), "Transformational Leadership: A Response to Critiques", In: Chemers, M. and Ayman, R. **Leadership Theory and Research: 49-79**, California: Academic Press, Inc.
9. Bass, B.M., (1985), "Leadership and Performance beyond Expectations", New York: The Free Press.
10. Bass, B., (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 18 (3): 19-36.
11. Berthon, P.; Mulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999), "To Serve or Create? Strategy Orientations towards Customers and Innovation", **California Management Review**, Vol. 42, No. 1.

12. Birkinshaw, Julian & Hood, Neil, (2001), "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries", **Harvard Business Review**, March.
13. Chen, Chun-Hsi Vivian ; Hung-Hui Li and Ya-Yun Tang, (2007), "Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation", **Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference**, Melbourne, Australia: 684-694.
14. Conger, M, (2002), "Leadership: learning to share the vision", **Organizational Dynamics**, winter, Vol. 19, issue 3:47.
15. Coombs, R.; Green, K.; Richards, A and Walsh, V, (1998), "Technological Change and Organization", Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.
16. Currie, W.L., (1999), "Revisiting Management Innovation and Change Programmes: Strategic Vision or Tunnel Vision", **Omega**, March: 647.
17. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
18. Daft, Richard L., (2006), "The New Era of Management", Thomson, South-Western, U.S.A.
19. Damanpour, Fariborz, (1991), "Organizational Innovation: A Meta Analysis of effects of determinants and moderators", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3: 555
20. Davenport, T.H., (1997), "Information Ecology: Mastering the information and knowledge Environment", Oxford University Press. NY.
21. Davenport, T.H., (1993), "Process Innovation: Re-Engineering Work through Information Technology", Boston, Harvard Business Press.
22. Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996), "Community, Population, and Organization effects on Innovation: Amultilevel Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 5: 1066.
23. Drucker, Peter, (1998), "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review**, Nov-Dec: 149.
24. Erkutlu, Hakan, (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", **Journal of Management Development**, Vol. 27, No. 7: 708-726.

25. Geijsel, F. Sleegers, P. and Berg, R., (1999), "Transformational Leadership and the Implementation of Large Scale Innovation Programs", **Journal of Educational Administration**, 37 (4): 309-328.
26. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
27. Glynn, M.A. (1996), "Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", **Academy of Management Review**, Vol. 21: 1081-1111.
28. Hater, J. and Bass, B. (1988), "Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 73 (4): 695-702.
29. Henderson, R. & Clark, K. (1990), "Architectural Innovation: reconfiguration of Existing product technologies & the failure of established firms", **Administrative Science Quarterly**, 35.
30. Hetland, H. and Sandal, G. (2003), "Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates", **European Journal of Work Organizational Psychology**, 12 (2):147 - 170.
31. Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J. and Crosby, Philip B., (1997), "Management Quality and Competitiveness", 2nd ed., McGraw-Hill Companies Inc., U.S.A.
32. Jaskyte, Kristina, (2004), "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations", **Nonprofit Management & Leadership**, Vol.15, No.2, winter: 153-168.
33. Jones, Gareth, (1998), "Organizational Theory", 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.
34. Judge, T.A., and Piccolo, R.F. (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity", **Journal of Applied Psychology**, 89, 755 – 768.
35. Junga, Dong I.; Chee Chowb; & Anne Wu, (2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", **The Leadership Quarterly**, Vol. 14: 525-544.

36. Kark, Ronit; Shamir, Boas & Chen, Gilad, (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No.2: 246-255.
37. Kent, T. Crotts, J. and Azziz, A. (2001), "Four Factors of Transformational Leadership Behavior", *Leader and Organizational Development Journal*, 22, (6): 221-230.
38. Knights D. & McCabe, D., (1998), "The Time s they are A changing Transformative Organizational Innovations in financial services in the UK", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Issue.1.
39. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (1999), "Principles of Marketing", 8th ed., Prentice – Hall International, Inc., U.S.A.
40. Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), "Corporate culture and performance", The Free Press, New York.
41. Kotter, J. P. (1996), "The new rules: How to succeed in today's post-corporate world", Free Press, New York.
42. Krishnan, V. (1998), "Influencing the Transformational Leadership: Strategies used by Followers", *International Association of Management*, 16 (1): 21-27.
43. Kuratko, Donald F., and Welsch, Harold P., (2001), "Strategic Entrepreneurial Growth", Inc., U.S.A.
44. Leithwood, K. (1992), "Transformational Leadership, Where does it stand?", *Education Digest*, 58 (3): 17-21.
45. MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Rich, G.A. (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Academy of Marketing Science*, 29: 115–134.
46. Marloes, Mark Reuvers; Van Engen, Claartje; J. Vinkenbunrg & Elisabeth Wilson-Evered, (2008), "Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences", *Journal Compilation*, Vol.17, No. 3: 227- 244.
47. Parry, K. and Thomson, S. (2003), "Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector", *Journal of Management*, 3 (4): 376 - 391.
48. Piccolo, R.F., and Colquitt, J.A. (2006), "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, 49: 327–340.

49. Politis, J., (2002), "Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences for Performance", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.3, No.4: 186-199.
50. Purvanova, R. K., Bono, E., Dzieweczynski (2006), "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance, Human Performance", **Lawrence Erlbaum Associates**, 19(1): 1-22.
51. Rafferty, Alannah E. & Griffin, Mark A., (2004), "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", **The Leadership Quarterly**, 15: 329–354.
52. Sarros, James C.; Cooper, Brian K.; Santora, Joseph C., (2008), "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158.
53. Schermerhorn, J.R., (1996), "**Management and Organizational Behavior**", 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.
54. Scott, S.G. & Bruce, R.D. (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of individual innovation in the work place", **Academy Management Journal**, Vol.37, No.3.
55. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.
56. Tichy, Noel & Devanna, Mary, (1990), "**The Transformational Leader**", John Wiley & Sons, New York.
57. Traill, B and Grunert, K. G., (1997), "**Product and Process Innovation in the Food Industry**", 1st ed, Chapman & Hall, London.
58. Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", **International Nursing Review**, 47: 232-242.
59. Tsai, Wei-Chi; Hsien-Wen Chenb and Jen-Wei Cheng, (2009), "Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 1: 206–219.
60. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
61. Woods, R. (2003), "**Inspirational Leadership Model**", International Leadership Studies Conference.

قائمة الملاحق

- أولاً: قائمة بأسماء المحكمين
- ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ. د. محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ. د. عبد الناصر نور	محاسبة	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	أ. د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	أ. د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
5	أ. د. شوقي ناجي جواد	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7	وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا

ملحق (2)

أداة الدراسة

السيد / ة نحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. حيث أن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية سيعد مهماً في نجاح الدراسة .

نحن نشق بأرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

شريف أحمد حسن عباس

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 30 – 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 41 – 50 |

(2) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية مجتمع | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالٍ | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(3) طبيعة العمل

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | فني | <input type="checkbox"/> | إداري |
|--------------------------|-----|--------------------------|-------|

(4) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 - أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 15 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 10 سنوات - 15 سنة |

(5) مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 - أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 15 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 10 سنوات - 15 سنة |

سلوكيات القيادة التحولية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
التأثير المثالي						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعطي المدير المسؤول عنك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتفاهل المدير المسؤول عنك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتمتع المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على استشراف المستقبل لمكان عملك	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوفر المدير المسؤول عنك مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعمل المدير المسؤول عنك على تفعيل إمكانات العاملين في مكان عملك	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع المدير المسؤول عنك على تحقيق التميز في الأداء	7
الاستشارة الفكرية						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين معك على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	13

سلوكيات القيادة التحولية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول بتشجيع العاملين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك باثراء أهداف الشركة الجديدة	15
الاعتبارية الفردية						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يستمتع المدير المسؤول باهتمام لآراء العاملين معك	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص المدير المسؤول وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتعامل المدير المسؤول مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يبدى المدير المسؤول اهتماماً شخصياً بالعاملين معك الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	23
التحفيز						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يهتم المدير المسؤول عنك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يثير المدير المسؤول عنك لدي العاملين روح الحماس للعمل	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الانجاز	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يهتم المدير المسؤول عنك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الشركة المشتركة	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين معك لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	29

سلوكيات القيادة التحويلية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
التمكن						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع المدير المسؤول العاملين معك على تحمل المسؤولية	30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يفوض المدير المسؤول في مكان عملك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	32
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه	33
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة	34
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	35
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص المدير المسؤول عنك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	36
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يناقش المدير المسؤول العاملين في مكان عملك عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	37
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوضح المدير المسؤول عنك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه	38
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	39

الإبداع التنظيمي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
تبني الإبداع						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قامت الشركة بتهيئة منتجات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين	40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتج جديد	41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أجرت الشركة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج	42
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أجرت الشركة تغييرات جذرية في أداء العمليات الإنتاجية	43
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أجرت الشركة تغييرات شاملة في هيكلها التنظيمي	44
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة (المشاركة في إتخاذ القرارات واللامركزية)	45
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أعطت الشركة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية	46
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها	47
توافر القدرات الإبداعية						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحاول بنفسني إكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها	48
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة	49
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أسعى للإشتراك في دورات تدريبية تقام خارج الشركة لتبادل الآراء مع المشاركين فيها	50
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة	51
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا أتردد ف إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الشركة	52
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أسعى لإيجاد طرائق جديدة لتسخير إستعمال المواد والمعدات الحالية الموجودة في الشركة	53
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الإجتماعات التي تعقدها الشركة	54
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	55