

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط).

## The role of transactional and transformational leadership in achieving innovation as an ingredient for entrepreneurship in petroleum services organizations in the industrial zone of Hassi R'mel (Laghouat).

بودودة الصديق\*، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية (الجزائر)،

boudouda.seddik@univ-ghardaia.dz

بلعور سليمان، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية (الجزائر)،

bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz

تاريخ النشر: 2024/09/30

تاريخ القبول: 2024/ 09/19

تاريخ الاستلام: 2024/04/05

### ملخص:

تتناول هذه الدراسة دور القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق الابتكار في المؤسسات النشطة في مجال الخدمات الهندسية البترولية، حيث اعتمدت الدراسة استبيان، وعينة مكونة من عمال ثلاث مؤسسات ريادية تنشط في مجال الخدمات الهندسية البترولية بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل (الأغواط)، حيث تم تحليل بيانات الدراسة عن طريق نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية، باستخدام برمجية (*smartpls4*).

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار، حيث كانت القيادة التحويلية هي البعد الأكثر تأثيراً، وتوصي الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة التبادلية والتحويلية ودعمه بتكوين وتدريب القادة عليه، بوصفه عاملاً إيجابياً في تحقيق الابتكار.

كلمات مفتاحية: قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، ابتكار، ريادة أعمال.

تصنيفات JEL: O32، O31، L26

\* المؤلف المرسل.

## Abstract:

This study examines the role of transactional and transformational leadership in achieving innovation within organizations operating in the petroleum services sector. The research utilized questionnaires and sampled workers from three entrepreneurial organizations located in the industrial zone of HassiR'Mel (Laghouat). The data were analyzed using (SEMpls).

The study concluded that there is a strong positive relationship between both transactional and transformational leadership and innovation, with transformational leadership being the most influential dimension. The study recommends adopting and supporting transactional and transformational leadership style through training and development activities.

**Keywords:** innovation; entrepreneurship; transformational leadership; transactional leadership.

**JEL Classification Codes :**L26, O31, O32.

## 1. مقدمة :

في ظل التوجه نحو زيادة الأعمال كعامل مساهم في التأثير الإيجابي على معدلات النمو والتنمية الاقتصادية للدول، تسعى المنظمات ضمن البيئة الحديثة المتسمة بالتغيرات المستمرة والسريعة، إلى تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تسهم السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستباقية والابتكار في تموضع المنظمة في وضع تنافسي متقدم، أين يشكل الابتكار محركاً أساسياً لهذه السلوكيات، وبما أن المنظمة مجموعة من التفاعلات الانسانية للأفراد، والتي تستدعي وجود إطار يتحكم بتوجيه الجهود وتظايرها نحو تحقيق الأهداف، تظهر القيادة الإدارية كعامل جوهري يسهم في نجاح المنظمة الريادية، حيث تعدد الأنماط القيادية وتختلف من منظمة إلى أخرى، وقد أدت التغيرات البيئية الحديثة خاصة التكنولوجية منها إلى ظهور نمط القيادة التبادلية والتحويلية كنمط قيادي حديث تتبناه الكثير من منظمات الأعمال بما فيها المنظمات النشطة في مجال الخدمات البترولية.

الإشكالية: وعليه فإننا نطرح الإشكالية التالية:

ما علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار، باعتباره مقوماً رئيسياً لريادة الأعمال في

مؤسسات الخدمات البترولية؟

والتي تتفرع منها الإشكاليات الفرعية الموالية:

- ما علاقة نمط القيادة التبادلية بتحقيق الابتكار في مؤسسات الخدمات البترولية؟
- ما علاقة نمط القيادة التحويلية بتحقيق الابتكار في مؤسسات الخدمات البترولية؟
- ما علاقة نمط عدم التدخل في تحقيق الابتكار في مؤسسات الخدمات البترولية؟

حيث انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار، عند مستوى معنوية إحصائية قدرها  $(\alpha=0.05)$ .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والابتكار، عند مستوى معنوية إحصائية قدرها  $(\alpha=0.05)$ .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية والابتكار، عند مستوى معنوية إحصائية قدرها  $(\alpha=0.05)$ .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط عدم التدخل والابتكار، عند مستوى معنوية إحصائية قدرها  $(\alpha=0.05)$ .

وتكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال إبرازها لعلاقة القيادة التحويلية والتبادلية بتحقيق الابتكار، الذي يعتبر عاملا حاسما في المنافسة والبقاء في السوق، خاصة في قطاع الخدمات البترولية الذي يشهد منافسة متزايدة في ظل تحولات بيئية متسارعة يشكل العامل التكنولوجي أهمها، حيث تحسن المؤسسات من خلاله وضعها التنافسي، كما قد يتسبب بإخراج المؤسسات المتأخرة عن مواكبته من السوق.

كما تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات النشطة في مجال الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل، وإزالة اللثام عن السلوكيات الابتكارية التي يتبناها العاملون، مساهمة في الكشف عن عوامل نجاح وفشل المؤسسات الريادية العاملة بهذا المجال.

## 2. الدراسات السابقة:

دراسة (Neher, Petersson, Nygren, Svedberg, Larsson, & Nilsen, 2023) والتي تناولت تصورات القادة في مؤسسات الرعاية الصحية حول الابتكار الناجم عن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الرعاية الصحية في دولة السويد، حيث خلصت إلى وجود مزايا نسبية لاستخدام الابتكار الناجم عن تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الإدارة الصحية والكشف المبكر عن الأمراض، إلا أن القادة لا يزالون غير مطمئنين لمستويات الشفافية، والمخاطر المحتملة في مجال الأمن والسلامة الناتجة عن استخدام ابتكارات تقنيات الذكاء الاصطناعي، كما تعرضت دراسة (Sandhu & Naqbi, 2022) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والأداء الابتكاري، في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث استعملت الإبداع الفردي والمناخ الابتكاري كمتغيرات وسيطية على التسلسل، فخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية ومناخ الابتكار، وأن تحسين المناخ التنظيمي ككل يؤدي إلى توفير قاعدة للإبداع والابتكار، كما تعرض (Gurbuz & Gulec, 2022) إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وسلوك العمل المبتكر في بنك تركي، حيث انطلقت من أن الابتكار ما هو الا نتاج السلوكيات المبتكرة في المجال التنظيمي، فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة (التحويلية والتبادلية) وسلوك العمل المبتكر، مع عدم وجود تأثير لنمط عدم التدخل على سلوك العمل المبتكر، كما أشارت إلى صلاحية الثقافة التنظيمية، والعوامل النفسية، ومناخ الابتكار، كمتغيرات وسيطية بين القيادة وسلوك العمل المبتكر، كما تعرضت دراسة (Husti & Mahyarni, 2019) والتي انطلقت من الاعتبار الحديث نسبياً للعلاقة بين معتقدات الناس الدينية وممارساتهم الإدارية، إلى العلاقة بين القيادة الإسلامية وأداء المؤسسات في مجال الصناعات الغذائية بمدينة (رياو) الإندونيسية، واعتبرت الابتكار والميزة التنافسية متغيرات وسيطية، وقد خلصت إلى القول بوجود تأثير مباشر للقيادة الإسلامية على أداء المؤسسات، إضافة إلى التأثير الدافع للقيادة الإسلامية نحو تبني استراتيجية الابتكار، وكذا دفع العاملين نحو الأداء الابتكاري، وابتكار المنتجات والعمليات.

وقد تميزت هذه الدراسة عما سبق ذكره بتطرقها لدور القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق الابتكار في بيئة الأعمال الجزائرية، دارسةً العلاقة في المؤسسات الريادية العاملة في مجال الخدمات البترولية، كونها تتمتع بمستويات واضحة من النشاط الريادي، حيث يشكل الابتكار عنصر ارتكاز في تحقيقها لميزتها التنافسية، حيث أن الدراسات التي تناولت الابتكار في المؤسسات الخدمية البترولية لا تزال بحاجة إلى المزيد من الاسهامات لتسليط الضوء على عوامل نجاحها وفشلها، خاصة في ظل التوجه نحو المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال بوصفها عوامل مساهمة في التنمية الاقتصادية.

### 3. القيادة التبادلية والتحويلية:

انطلقت الدراسات التي تناولت القيادة من نظريات مختلفة، فنجد أن نظرية الرجل العظيم بنت افتراضاتها على أن القادة يولدون كذلك، فيما جاءت نظرية السمات لتعارضها بفكرة أن القيادة تُؤفَّرُ لمجموعة من السمات في شخص القائد، والتي قد تكون مكتسبة كما يمكن تعلمها وتعليمها، لتأتي بعد ذلك جملة من النظريات التي تحولت من التركيز على شخص القائد إلى دراسة القيادة بوصفها عملية سلوكية قوامها دور القائد تجاه الاتباع، فأسهمت بعض الجامعات في بلورة دراسات مختلفة كدراسة جامعة أيوا، وجامعة ميتشغان، وجامعة أوهايو، ونظرية الشبكة الادارية، لتظهر بعد ذلك نظريات اتخذت الموقف القيادي منطلقا لتحليل الظاهرة كنظرية فيدلر، ونظرية شميدتوتنباوم، ونظرية هيرسي وبلانشارد، لتظهر بعد ذلك اتجاهات حديثة في دراسة ظاهرة القيادة كان أهمها القيادة التبادلية والتحويلية.

### 1.3 القيادة التبادلية: تعرف القيادة التبادلية حسب (Karaca, 2020, p. 102) على أنها اتفاق

متبادل، يُعرب فيه القائد عن تطلعاته والمهام التي يريد من الأتباع إنجازها لتحقيق أهداف محددة، وبمقابل ذلك يُعد الأتباع بمكاسب ومكافآت مختلفة تمكنهم هم أيضًا من تحقيق تطلعاتهم.

فالقيادة التبادلية مبنية على فكرة المكافأة والعقاب، حيث يتلقى الأتباع مكافآت مادية ومعنوية عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، كما يتعرضون لعقوبات مادية ومعنوية عند التقصير، حيث يقوم القائد بتوزيع الأدوار وشرح المهام ليتضح المستوى المطلوب من الانجاز، والذي ينبنى عليه حكم القائد عن الأداء الجيد أو التقصير، كما أن الأتباع يفاضلون بين الأداء والمكافأة التي يفترض بأنها ذات قيمة لديهم وكافية

لتحقيق تطلعاتهم، فيمكن من خلال التبادل تحديد الاختلافات في العمل فتصبح المكافأة والعقاب نوعاً من أنواع الرقابة على العمل المنجز.

أبعاد القيادة التبادلية: تقوم القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين، يمثلان جوهر التبادل وهما المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء.

المكافأة المشروطة: تقوم على فكرة المكافأة التي يقدمها القائد في حال الانجاز على أكمل وجه، كما يسلط القائد عقوبة على الإخلال بصورة الأداء المطلوبة، وقد قسمها (Karaca, 2020, p. 105) إلى مكافأة عرضية تُمنح بين الفينة والأخرى عَرَضاً، ومكافأة طارئة تُمنح لقاء الانجاز في المواقف الطارئة، ومكافأة متوقعة منتظرة سلفاً من طرف الأتباع لقاء أداء مهام وانجاز أهداف معينة.

الإدارة بالاستثناء: وهي التدخل الذي يصدر عن القائد في حال إخلال أو انحراف عن تنفيذ المهام من طرف الأتباع، وهي حسب (Bass & Avolio, 1990) على نوعين نشطة وساكنة، وهما يختلفان حسب زمن تدخل القائد في حال حدوث اختلافات في الأداء، فالإدارة بالاستثناء النشطة يتخل فيها القائد لفرض التصحيحات اللازمة أثناء سير الأداء، وهو ما يجب حدوث انحرافات كبيرة، وهو ما يستدعي من القائد المتابعة والدائمة لسيروية العمل، أما الإدارة بالاستثناء الساكنة فهي تدخل القائد في حال وصول الأتباع إلى حالة العجز عن الأداء، والتي قد تصل أحياناً إلى الإخلال بالشروط التعاقدية المسبقة السارية في المنظمة، رغم الحرية الواسعة الممنوحة للأتباع لأداء مهامهم على أكمل وجه، فيلجأ القائد عندئذ إلى فرض قدر مناسب من العقوبات.

**2.3 القيادة التحويلية:** دعنا لانتقادات التي وجهت إلى القيادة التبادلية، وكذا التعقيدات التي طرأت على بيئة الأعمال، إضافة إلى التطورات التكنولوجية التي أنتجت حاجات جديدة على مستوى الأفراد والمنظمات، إلى ظهور القيادة التحويلية، والتي يكون فيها تحقيق تطلعات القائد بمساعدة حاجات الأتباع، ودون المساس بالقيم الإنسانية كالعادلة والمساواة والحرية، فهي لا تقوم بالدرجة الأولى على الجوانب المادية، مراعية المثل والأخلاق، وقد تم تقديمها كنظرية ثم نقدها من طرف باحثين مختلفين.

مفهوم القيادة التحويلية: قام جيمس ماكجريجور بيرنس (Burns, 1978) بتقديم القيادة التحويلية كفكرة بديلة عن القيادة التبادلية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين القائد والأتباع، فاتخذت بيرنس هرم ماسلو للحاجات الإنسانية منطلقاً لفكرته، حيث أن حاجة الإنسان إلى العمل ضمن فريق يسوده التعاون والانسجام محققاً مثله، ومراعي القيم الإنسانية والأخلاق، أوجبت ظهور القيادة التحويلية، والتي تعمل على تحقيق منافع المنظمة على المدى البعيد، وقد عرفها بيرنس على أنها نمط قيادي يستهدف تغيير أوضاع للمنظمة، حيث يكون الإلهام والإقناع مساهمين في رسم رؤية واضحة يقوم عليها تغيير الأوضاع المشتركة الحالية والمستقبلية للمنظمة، فهي عملية يسعى الطرفان (قائد-أتباع) فيها إلى تلبية حاجات وتطلعات الأخر، فيتحول من خلالها الاهتمام بتحقيق المصلحة الفردية إلى الاهتمام بتحقيق المصلحة التنظيمية العامة، فيؤدي ذلك إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي (Idealized influence): وهو أن يكون القائد قدوة لأتباعه، وذلك لتحليله بالصفات الحميدة في نظر الأتباع، وامتلاكه إحساساً قوياً برسالة المنظمة ورؤية واضحة، إضافة إلى اهتمامه بالجوانب المعنوية والأخلاقية، فاعتبار القائد قدوة يكسبه تأثيراً في الأتباع، كما تدعمه إنجازاته السابقة.

الحافز الملهم (Inspirational motivation): وهو تحفيز يحققه القائد من خلال إيصال الأتباع إلى التعبير عن آرائهم، وبعث روح التفاؤل والحماس فيهم لتحقيق ما يتجاوز التوقعات، ويشكل الخطاب الملهم عاملاً رئيسياً في هذا التحفيز، والذي قد يتسم بالبساطة أو الرمزية المؤثرة التي تبعث الأتباع على تجاوز العمل لتحقيق مصالحهم الخاصة، لصالح تحقيق المصالح التنظيمية العامة.

الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation): وهي عمل القادة على بعث التفكير الإبداعي والسلوك الابتكار لدى الأتباع، من خلال العمل على التعرف على المشكلات، ومن ثم إيجاد طرق إبداعية لحلها تختلف عن الطرق المألوفة.

الاعتبارات الفردية (Individual consideration): وهي سلوك تعامل مع التابع بوصفه إنسانا لا عاملا فقط، حيث يتم الارتقاء بالحاجات الفردية للتابعين بمراعاة الفروق الكائنة بينهم، حيث يوفر التوجيه والمساندة فرصا للتعلم وتطوير كفاءات الاتباع.

وقد قام (Bass, 1985) بتقديم نقد لأفكار بيرنس التي تفترض وجود تعارض بين القيادة التبادلية والقيادة التحولية، ودعي إلى التوفيق بينهما من خلال جمعهما في نمط قيادي واحد يحوي التحويل والتبادل في آن واحد، وقد صمم لذلك استبياناً شهيراً سماه باستبيان القيادة متعدد الأبعاد (MLQ)، حيث صار هذا الاستبيان ذا صيت في مجال قياس الأنماط القيادية، وقد تم إخراجها في نسخ متعددة من خلال ترجمته إلى كثير من اللغات.

#### 4. مفهوم الابتكار:

يعرف (Baunsgaard & Clegg, 2015) الابتكار على أنه الإتيان بجديد على هيئة سلع أو خدمات، بشرط أن يكون لهذا الجديد قيمة اقتصادية، فيما يضيف (Marceau, 2008) إلى هذا التعريف الممارسات التنظيمية الجديدة، وقد أورد دليل أوسلو (قياس الأنشطة العلمية والتقانية والابتكارية، 2018) تعريفاً مفاده أن الابتكار هو الإتيان بجديد سواء كان منتجاً أو عملية، أو المزج بينهما، سواء كانا جديدين كلياً أو قد تم إدخال تحسينات عليهما، بشرط اختلافهما عما سبقهما، مع قابليتهما للاستخدام المتاح.

فالابتكار ينطوي على مخالفة المؤلف عن طريق الإتيان بالجديد الذي يتصف بقابلية الاستخدام، أين يصبح عبارة عن قيمة اقتصادية.

**1.4 الابتكار كمقوم لريادة الأعمال:** اتسمت ريادة الأعمال بوصفها عاملاً أساسياً في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام بثلاثة أبعاد رئيسية هي الابتكار والمخاطرة والاستباقية، حيث يمثل الابتكار العامل الأهم من بينها، ويظهر ذلك من خلال مساهمات كل من (Schumpeter, 1934) الذي عرف رائد الأعمال بقوله أنه ذلك الشخص الذي يقوم بترتيبات جديدة في إشارة إلى مفهوم الابتكار، بحيث تؤدي هذه الترتيبات إلى استحداث منتجات، أو عمليات، أو أسواق، أو مصادر توريد أو نماذج تنظيمية

جديدة، و(Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017) الذي يعرف رائد الأعمال على أنه شخص يستطيع الوصول إلى توفيق وتآلف بين مبادراته والإمكانيات المتاحة لديه من الموارد بطريقة ابتكارية، متقبلا العمل في جو المخاطرة وظروف عدم التأكد.

ومنه يمكننا القول ان ريادة الأعمال في جوهرها تقوم على نشاط ابتكاري يصدر عن رائد الأعمال، من خلال مبادرته التي تنطوي على الاستفادة من الابتكار، في ظل المخاطرة المحسوبة، والتي تميز حالة اللابقيين التي تسود السوق.

## 5. الدراسة الميدانية:

### 1.5 العينة والمجتمع:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العمال المنتسبين إلى ثلاث مؤسسات (مؤسسة (3Mecs) الحاصلة على شهادة الايزو، ومؤسسة (OPS Petroleum)، ومؤسسة (ESSOUHOUB))، والتي تنشط في مجال تقديم الخدمات الهندسية والمتمثلة في التكوين، والاستشارة، والدراسات، والانجاز، والمتابعة، بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل بولاية الأغواط (الجزائر)، أين تقدم خدماتها لمجموع الورشات المتنقلة وقواعد الحياة القارة، المنتشرة عبر تراب المنطقة، والنشطة في قطاع المحروقات حيث يشكل مجال الغاز الجزء الأهم منها.

تتوفر متغيرات الدراسة (القيادة والابتكار) في المؤسسات الثلاثة محل الدراسة عبر مختلف المستويات الادارية، حيث يتطلب السير الأمثل للنشاط في هذه المؤسسات سلوكيات قيادية مختلفة، إلى جانب ما يتطلب قطاع الخدمات البترولية من سلوكيات ريادية يشكل الابتكار العامل الجهوري منها.

العينة: تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بمراعاة توفر متغيرات الدراسة لدى جميع أفرادها، وذلك عبر مختلف المستويات التقنية والإدارية، وقد تم استخدام برنامج (G\*power) لأجل تحديد حجم العينة الأدنى، فأعطى حجم عينة أدنى في حدود (83) فردا، وذلك لأجل الحصول على قوة قدرها (0.95)، وذلك مراعاة لما اشترطه (Cohen, 1992)، كما أن حجم العينة يستجيب لشرط تجاوز عدد أفراد العينة عشرة أضعاف أكبر عدد من الأسهم الموجهة نحو أحد المتغيرات الكامنة في النموذج، وكذلك الشرط

الذي نصه تجاوز عدد أفراد العينة لعشرة أضعاف المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس متغير كامن ما في النموذج.

## 2.5 أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان مكون من (11) عبارة، تقيس في مجموعها متغير القيادة ومتغير الابتكار، حيث تمثل متغير القيادة في نموذج القيادة التبادلية والتحويلية، وكان استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) مصدرا رئيسيا في صياغة الأسئلة الخاصة بأبعاد القيادة التبادلية والتحويلية، وقد تم توزيع (100) استمارة في الفترة الممتدة من غرة شهر فيفري إلى الرابع عشر منه، من سنة ألفين وأربعة وعشرين ميلادية، وتم استرجاع (89) منها، أي ما يشكل نسبة استجابة قدرها (89%)، وهو ما يفوق حجم العينة الأدنى المحسوب والمقدر بـ (83) فردا، أي ما يعطي للعينة قدرة مقبولة على تمثيل مجتمع الدراسة.

البرامج: تم صب معطيات الدراسة المستخرجة من الاستثمارات المسترجعة في برنامج (smartpls) في النسخة الرابعة منه، حيث يقوم البرنامج على استخدام تقنيات النمذجة البنائية بنوعها، القائمة على التغير، والقائمة على المربعات الصغرى الجزئية، وقمنا باستخلاص النتائج وذلك بإتباع الخطوات التالية:

## 3.5 التحليل الاحصائي:

أولا: تحديد النموذج الهيكلي.

استندت الدراسة إلى الجانب النظري الذي يقوم على افتراض وجود علاقة نظرية بين القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار باعتباره أحد مقومات ريادة الأعمال، حيث تهدف هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة إحصائيا، من خلال اختبار المعنوية الاحصائية لمعامل الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية من جهة، والابتكار من جهة أخرى.

ثانيا: تحديد نماذج القياس.

تتمثل القيادة التبادلية والتحويلية حسب نموذج باس في ممارسات القيادة التبادلية المتمثلة في المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء، كما تتكون ممارسات القيادة التبادلية من التأثير المثالي والاستشارة الفكرية،

والحافز المهم، والاعتبارات الفردية، إضافة إلى ممارسة أضيفت إلى نموذج القيادة التبادلية والتحويلية متمثلة في عدم التدخل، كما أن الابتكار ينقسم إلى ابتكار في المنتجات وابتكار في العمليات.

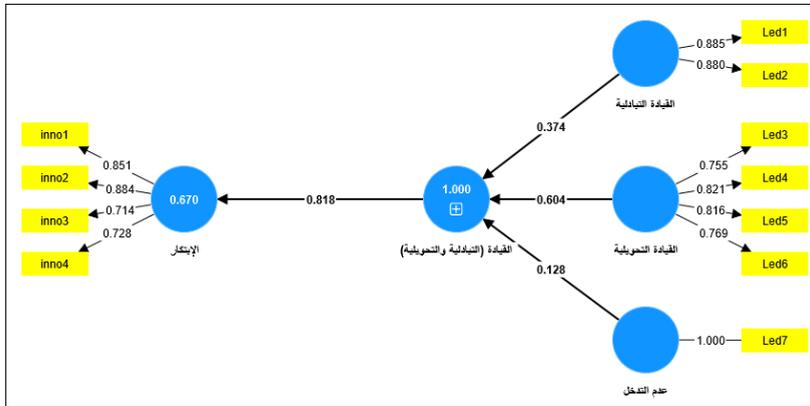
تقاس القيادة التبادلية من خلال السؤالين (Led1، Led2)، كما تقاس القيادة التحويلية من أربعة أسئلة هي (Led3، Led4، Led5، Led6)، إلى جانب عدم التدخل والذي يقاس من خلال سؤال وحيد (Led7)، فيما يقاس الابتكار من خلال أربعة أسئلة تمثل ابتكار العمليات وابتكار المنتجات هي (inno1، inno2، inno3، inno4).

ثالثاً: فحص البيانات.

تم فحص البيانات المفرغة من الاستثمارات المسترجعة، حيث كانت خالية من القيم الشاذة، وكذا من القيم المفقودة، كما أنه لم يسجل على أي من الاستثمارات بيانات مشبوهة، وذلك لخلوها من ظاهرة الرصف القطري والمستقيم (diagonal and straight lining)، كما سجلنا خلو جميع الاستثمارات من تناوب إجابة القطب المتطرفة (alternating extreme pole responses).

تقدير نموذج المسار: أعطت البرمجية المستخدمة نتائج التقدير الموضحة كالتالي:

### الشكل 1 تقدير نموذج المسار من إعداد الباحث باستخدام برمجية (smartpls4)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

يعطي نموذج المسار معامل ارتباط مرتفع بين القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار وصل إلى (0.818)، حيث تمثل القيادة التحويلة القدر الأكبر من القيادة ككل بمعامل ارتباط وصل إلى

(0.604)، تليها القيادة التبادلية بمعامل ارتباط وصل إلى (0.374)، فيما يمثل عدم التدخل القدر الأقل بمعامل ارتباط لم يتجاوز (0.128).

رابعا: تقييم النماذج المتحصل عليها.

تقييم نماذج القياس والنموذج الهيكلي كالتالي:

أ) تقييم نماذج القياس: تقييم نماذج القياس بمعيار التحميل الخارجي، ومعايير الصدق والثبات.

أ.1) التحميل الخارجي:

### جدول 1 نتائج التحميل الخارجي

Inno4	Inno3	Inno2	Inno1	Led7	Led6	Led5	Led4	Led3	Led2	Led1	
0.728	0.714	0.884	0.851								الابتكار
				0.509	0.770	0.769	0.787	0.732	0.817	0.834	القيادة التبادلية والتحويلية
									0.880	0.885	القيادة التبادلية
					0.769	0.816	0.821	0.755			القيادة التحويلية
				1.00							عدم التدخل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

تظهر نتائج التحميل الخارجي تسجيل معدلات مقبولة لكل العناصر في النموذج حيث أن جميعها

تجاوز نسبة (0.7)، ماعدا العنصر (Led7) المعبر عن سلوك (عدم التدخل) والذي يمكن إقصاؤه من قياس القيادة التحويلية والتبادلية، وذلك وفقا لاعتبارات التقييم اللاحقة.

أ.2) الصدق والثبات: يعطينا البرنامج النتائج التالية:

### جدول 2 نتائج الصدق والثبات

متوسط التباين المستخلص (AVE)	المصدافية المركبة (rho_c)	المصدافية المركبة (rho_a)	الفاكرونباخ	
0.636	0.874	0.860	0.809	الابتكار
0.566	0.900	0.881	0.868	القيادة (التبادلية والتحويلية)
0.779	0.876	0.716	0.716	القيادة التبادلية
0.625	0.870	0.801	0.800	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

يتضح من خلال مخرجات البرنامج أن كل نماذج القياس تتمتع بمستوى مقبول من الصدق والثبات من خلال معامل (Cronbach's alpha) الذي تجاوز (0.7) في كل منها، وكذا الموثوقية المركبة، إضافة إلى مستويات مقبولة من مؤشر متوسط التباين المفسر في كل نماذج القياس بالنموذج، حيث نلاحظ أن (AVE) المسجل على مستوى القيادة التبادلية والتحويلية لم يتأثر بمعدل تحميل العنصر (Led7) ولذلك يستحسن عدم حذفه من النموذج.

ب) تقييم النموذج الهيكلي: نقيم النموذج الهيكلي من خلال معاملات المسار والتأثيرات المباشرة، والكشف عن التداخل الخطي، وكذا معامل التحديد وحجم التأثير.

ب.1) التداخل الخطي بين المباني من خلال مؤشر تضخم التباين (VIF):

جدول 3 نتائج حساب معمل تضخم التباين

	VIF		VIF
Led1	1.450	Led5	1.760
Led1	2.439	Led6	2.149
Led2	2.426	Led6	1.502
Led2	1.450	Led7	1.000
Led3	1.483	Led7	1.275
Led3	1.768	Inno1	2.093
Led4	1.994	Inno2	2.001
Led4	1.775	Inno3	1.525
Led5	2.015	Inno4	1.513

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

يعطي البرنامج قيمة مقبولة لمؤشر (VIF) حيث أنها أصغر من (3) جميعها، مع العلم أن المستوى

الحرج لهذا المؤشر هو (5)، وفي حالات أفضل عندما يكون أقل من (3)، مما يمكننا من القول بعدم وجود تداخل خطي بين المباني جميعها.

ب.2) معاملات المسار:

جدول 4 قيم معاملات المسار

	الابتكار	القيادة التبادلية والتحويلية
القيادة التبادلية والتحويلية	0.818	
القيادة التبادلية		0.374
القيادة التحويلية		0.604
عدم التدخل		0.128

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

توضح معاملات المسار وجود علاقة ارتباطية هامة بين القيادة (التحويلية والتبادلية) وبين القيادة التحويلية منفردة حيث وصل إلى (0.604)، ويقل هذا الارتباط مع باقي أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية، كما يتضح ارتباط قوي بين القيادة (التبادلية والتحويلية) من جهة، والابتكار من جهة أخرى حيث بلغ (0.818).

ب.3) التأثيرات الكلية:

#### جدول 5 قيم التأثيرات الكلية

عدم التدخل	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	الابتكار
0.105	0.494	0.306	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

أعطت نتائج حساب التأثيرات الكلية بين الابتكار وأبعاد القيادة الثلاثة القيادة التبادلية والتحويلية وعدم التدخل القيم التالية (0.306)، (0.494)، (0.105) على التوالي، وهو دليل تأثيرات واضحة. ب.4) معامل التحديد ( $R^2$ ):

#### جدول 6 قيم معامل التحديد

	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
القيادة التبادلية والتحويلية	1.000	1.000
الابتكار	0.670	0.666

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

استنادا إلى قيم معامل التحديد ( $R^2$ )، ومعامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )، لكل من القيادة والابتكار التي تجاوزت الثلثين (0.66) فإنه يمكننا القول بأن للنموذج قدرة تفسيرية مقبولة. ب.5) حجم التأثير ( $f^2$ ):

### جدول 7 قيم حجم التأثير

الابتكار	القيادة التبادلية والتحويلية	
2.028		القيادة التبادلية والتحويلية
	308.654	القيادة التبادلية
	829.854	القيادة التحويلية
	105.753	عدم التدخل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

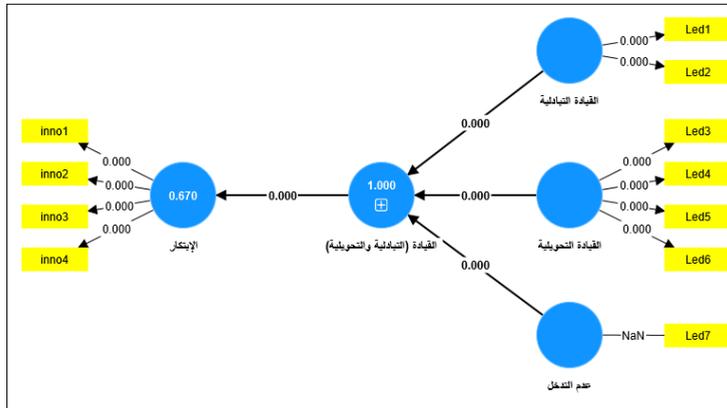
أعطت نتائج حساب حجم التأثير ( $f^2$ ) قيمة مقبولة، حيث كانت عالية بين القيادة (التبادلية والتحويلية) وأبعادها الثلاثة القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، ونمط عدم التدخل، والتي قدرت بـ (308) و(829) و(105) على الترتيب، وكذا بين القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار حيث وصلت إلى (2.028).

### 4.5 اختبار الفرضيات:

تقوم برمجية (smartpls) باختبار الفرضيات باستخدام عملية البسترة من خلال توليد (5000)

عينة عشوائية، تخضع لمتطلبات النموذج، ثم استخلاص النتائج منها، فأعطت التالي:

### الشكل 2 مخرجات عملية البسترة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

يظهر من خلال مخرجات البرنامج بعد عملية البسترة أن كل المسارات في النموذج كانت دالة إحصائياً، حيث كانت القيمة الحرجة (P value) لا تتجاوز (0.05)، كما هو في الجدول الموالي:

جدول 8 نتائج اختبار الفرضيات عن طريق تقنية البسترة.

P value	T	متوسط العينة	العينة الاصلية	
0.000	25.223	0.826	0.818	القيادة (التبادلية والتحويلية) ← الابتكار
0.000	16.174	0.301	0.306	القيادة التبادلية ← الابتكار
0.000	16.233	0.376	0.374	القيادة التبادلية ← القيادة (التبادلية والتحويلية)
0.000	14.866	0.797	0.494	القيادة التحويلية ← الابتكار
0.000	22.627	0.601	0.604	القيادة التحويلية ← القيادة (التبادلية والتحويلية)
0.000	4.359	0.105	0.105	عدم التدخل ← الابتكار
0.000	4.380	0.127	0.128	عدم التدخل ← القيادة (التبادلية والتحويلية)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية (smartpls4).

من خلال الجدول يمكننا استخلاص نتائج اختبار الفرضيات التالية:

نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث يصل معامل الارتباط إلى حدود (0.818) في العينة المسحوبة، وإلى (0.826) في العينة المتوسطة، وهي علاقة ارتباط قوية.

نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والابتكار عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث يصل معامل الارتباط إلى حدود (0.494) في العينة المسحوبة، وإلى (0.497) في العينة المتوسطة، وهي علاقة متوسطة نسبياً.

نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين القيادة التبادلية والابتكار عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث يصل معامل الارتباط إلى حدود (0.306) في العينة المسحوبة، وإلى (0.301) في العينة المتوسطة، وهي علاقة ضعيفة نسبياً.

نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط بين نمط قيادة عدم التدخل والابتكار عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث يصل معامل الارتباط إلى حدود (0.105) في العينة المسحوبة، وفي العينة المتوسطة معا، حيث أنها علاقة ضعيفة جدا رغم أنها دالة إحصائيا.

### 5.5 مناقشة مخرجات التحليل الاحصائي:

من خلال نتائج تحليل الاستبيان اتضح وجود نمط القيادة التبادلية والتحويلية في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات تتوافق مع نمط القيادة التحويلية بصفة رئيسية، ويليه نمط القيادة التبادلية، كما أن مجال الخدمات الهندسية البترولية يتقبل السلوكيات الابتكارية ويشجع عليها لما لها من دور ايجابي في تحسين أداء المؤسسات.

كما تم الكشف عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الابتكار والقيادة (التبادلية والتحويلية)، حيث يلاحظ أن وزن القيادة التحويلية في هذه العلاقة كان هو الأكبر، وذلك من جراء متطلبات طبيعة العمل في مجال الخدمات البترولية، حيث أسفرت المقابلات التي أجريت مع المستجوبين عن تمتع قادة المؤسسات الثلاثة بسلوكيات قيادية تميل إلى النمط التحويلي أكثر منها إلى النمط التبادلي، فلا تشكل المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء عاملا جوهريا في توفير الجو المناسب للابتكار رغم وجود هذا النمط القيادي بوضوح في سلوكيات القادة، حيث يسهم هذا النمط القيادي في تحقيق سير حسن للمهام لكن بصورة ظرفية لا تتجاوز المدى القصير، كما أنه قد اتضح من خلال إجابات المستجوبين أن نمط عدم التدخل ليس بنمط سائد في سلوكيات القادة، وذلك لأهمية الالتزامات التعاقدية التي تبرمها المؤسسات الثلاثة محل الدراسة مع الغير، حيث لا تسمح هذه الالتزامات بانعزال القادة عن بيئة العمل، فيما كانت القيادة التحويلية هي الجانب الجوهري من القيادة، والمؤدي إلى دعم سلوك الابتكار من خلال الاستشارة الفكرية، والحافز الملمهم، اللذان يشكلان عاملين رئيسيين في بعث السلوكيات الابتكارية لدى الأتباع، إضافة إلى الكاريزما المتضحة في التأثير المثالي للقادة، والتي تبعث في الأتباع مستويات مرتفعة من الثقة بشخص القائد مما يدفع الأتباع إلى بذل جهود أكبر لتحقيق تطلعاته، كما شكل الاهتمام بالاعتبارات الفردية لدي

الأتباع من طرف القادة عاملا مشجعا لتوفير البيئة المناسبة لهم لإطلاق روح المبادرة الرامية إلى تحقيق الابتكار، وذلك من خلال الشعور الإيجابي بأن القائد يراعي أحوال الأتباع الفردية التي يمرون بها.

## 6. خاتمة:

### 1.6 النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود نمط القيادة التحويلية والتبادلية في المؤسسات محل الدراسة كنمط غالب، حيث كان نمط عدم التدخل استثناء لا ينتهج إلا نادرا، كما أن الابتكار بشقيه في الخدمات (والمنتجات) وكذا العمليات كان سلوكا متبعالدى العاملين، حيث أن الابتكار يساهم في تحقيق أداء متميز للمؤسسات من خلال إيجاد الحلول الابداعية، كما أن القيادة التبادلية القائمة على المكافأة المشروطة من جهة لا تشكل عاملا أساسيا في تشجيع الابتكار لدى الأتباع، حيث أن تأثير الحوافز المادية رغم وجودها لا يدفع نحو الابتكار، والإدارة بالاستثناء من جهة أخرى لم تكن هي أيضا مشجعا على الابتكار حيث أن العاملين لا ينتظرون تدخل القادة في مهامهم في حال حدوث خلل في الأداء، وذلك للخصوصية التقنية التي تميز المهام، وكانت القيادة التحويلية القائمة على الاستشارة الفكرية والحافز الملهم عاملا جوهريا في دفع وتشجيع الأتباع نحو الابتكار، وكان التأثير المثالي للقادة وكذا مراعاتهم للاعتبارات الفردية لدى الأتباع عاملا إضافيا في ميلهم إلى الابتكار، حيث يشكل دعم القادة ضمانا لاستمرارية التفكير الابداعي المنتج للابتكار، وعليه فيمكننا القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تشكل عاملا مهما في تحقيق سلوك الابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

### 2.6 التوصيات: من خلال نتائج الدراسة يمكننا التأكيد على التوصيات التالية:

1. وجب الاهتمام بإعداد قادة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن انتهاج القيادة التبادلية والتحويلية كنمط قيادي يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على أداء المؤسسات في سعيها نحو تحقيق أهدافها.
2. تشجيع القادة لانتهاج النمط التحويلي والتبادلي من خلال عقد دورات تكوينية وتدريبية تدرج ضمن برامج الإعداد الأمثل للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث لا تتطلب كلفة إضافية.

3. الاهتمام بتشجيع السلوكيات الريادية داخل المؤسسات محل الدراسة، والقائمة على الاستباقية، والابتكار، وتقبل المخاطرة المحسوبة، حيث يساهم الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية.
4. تشجيع أفراد المؤسسات محل الدراسة على التفكير الابداعي والناقد، حيث أن الخروج عن المألوف والتصرفات النمطية يسهم بشكل إيجابي في توليد السلوكيات الابتكارية.
7. قائمة المراجع:

- Bass, B. M. (1981). From Transactional to Transformational Leadership. *Organizational Dynamics* , 19-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Baunsgaard, V. V., & Clegg, S. R. (2015). Innovation: A Critical Assessment of the Concept and Scope. In R. Agarwal, W. Selen, G. Roos, & R. Green, *The Handbook of Service Innovation* (pp. 5-26). Springer London.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science* , 98-101.
- Gurbuz, G., & Gulec, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Journal of Business, Economics and Finance* , 136-146.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship 8th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hosking, D.-M., Schriesheim, C. A., & Hunt, J. G. (Eds.). (2013). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elsevier Science.
- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). Islamic Leadership, Innovation, Competitive Advantages, and Performance of SMEs in Indonesia. *East Asia* , 369–383.
- Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. (O. Demirtas, & M. Karaca, Eds.) Cambridge Scholars Publisher.

- Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader-Performance Relations? *Industrial and Organizational Psychology*, 7 (2), 158-177.
- Marceau, J. (2008). Innovation. In S. Clegg, & J. Bailey, *The international encyclopedia of* (pp. 670–673). Thousand Oaks: Sage.
- Neher, M., Petersson, L., Nygren, J. M., Svedberg, P., Larsson, I., & Nilsen, P. (2023). Innovation in healthcare: leadership perceptions about the innovation characteristics of artificial intelligence—a qualitative interview study with healthcare leaders in Sweden. *Implementation Science Communications* , 1-13.
- Northouse, P. G. (2021). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- Sandhu, M. A., & Naqbi, A. A. (2022). Leadership behavior and innovation performance in the UAE's telecom and ICT industries. *Benchmarking* .
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Tipurić, D. (2022). *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Springer International Publishing.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review* , 74–92.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Ziegert, J. C., & Dust, S. B. (2021). Integrating Formal and Shared Leadership: the Moderating Influence of Role Ambiguity on Innovation. *Journal of Business and Psychology* , 969–984.

دليل أوسلو 2018. (2018). أوسلو: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.  
محمد بن جلال بن منظور. (1984). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.