

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوغريج -

ببنديرة عبد العزيز

كلية علم النفس وعلوم التربية
جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري قسنطينة- الجزائر

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور، وكذلك التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من 120 إطار من الإطارات الوسطى، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا، وأن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور كان مرتفعا جدا، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي.

Abstract

The current article aimed to examine the impact of transformational leadership on organizational innovation in Algerian company Condor managers' opinion. Questionnaires were administered to Simple Random Sampling of 120 managers. The results showed that transformational leadership has a positive correlation on organizational innovation in Algerian company Condor.

Keywords: Transformational leadership, Organizational innovation, Managers' opinion, Condor.

1. إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولات جبارة وتطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، وقد امتدت هذه التغيرات لتشمل جميع المنظمات والمؤسسات المعاصرة، مما يعني أن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات وتحقيق البقاء والاستمرارية في هذا القرن الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار، ونظرا لأهمية القيادة في المجالات المختلفة، فقد حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية، ومن بين النظريات الحديثة التي نالت اهتماما واسعا بين الباحثين في السنوات الأخيرة، نظرية القيادة التحويلية، حيث يشير (الهواري، 1996) إلى أن القيادة التحويلية هي النمط المستقبلي في المنظمات، هذا النمط الذي يجمع بين تقديم رؤية جديدة لهيكلة العمل والارتقاء بمستوى العاملين ورغباتهم.

إن يميز القيادة التحويلية هي قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية، واستثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع والابتكار في إيجاد

حلول تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب في الوقت المناسب، مما يتطلب تجسيد القادة التحويليون لمهارات ومعرفة إضافية للإبداع بشكل عام والإبداع التنظيمي بشكل خاص كونه يشكل قرارهم الصحيح لمواجهة مشكلاتهم اليومية، على اعتبار أن الإبداع التنظيمي هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، وهو ما يتطلب توافر بيئة تنظيمية ملائمة وقيادة تحويلية متفهمة قادرة على التغيير، من أجل الرقي بأداء منظماتنا وتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها.

وفي هذا السياق فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في أحد أبرز المؤسسات الجزائرية في مجال الإنتاج الصناعي وهي مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج، حيث تبلور إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور من وجهة نظر الإطارات الوسطى؟

ويندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر الإطارات الوسطى؟

- ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية، التمكين) والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى؟

2. فرضيات الدراسة

1.2 الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطيه دالة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى.

2.2 الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام الفردي والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع التنظيمي.

3 - أهمية الدراسة

تبرز الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية نمط القيادة التحويلية الذي يعتبر مدخل جديد لدراسة القيادة، وهذا في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة وحتمية التغيير التي فرضتها التغيرات السريعة والمتجددة، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة ارتباط هذا النمط القيادي في هذه الدراسة بالإبداع التنظيمي، والذي يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعالم المنظمات، ومتطلباً أساسياً في بقاء ونجاح المنظمات المعاصرة.

بالإضافة إلى تحقيق بعض مما أوصت به دراسات سابقة، والذي يتمثل في إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المنظمات العربية عامة والمنظمات الجزائرية خاصة.

4 - أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مدى توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القادة والمسؤولين في مؤسسة كوندور من وجهة نظر الإطارات الوسطى.
 - التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور .
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور.

5 - تحديد المفاهيم

5.1 القيادة التحويلية: هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمنظمة" (Conger, 2002 , 22)

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: قيادة تتسم بالقدرة المرتفعة على التغيير، حيث تعمل على تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، ليقدموا عطاء يفوق التوقعات، مما يدفع بالمنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز.

وتتضمن القيادة التحويلية الأبعاد الخمسة التالية:

التأثير المثالي: مجموعة الممارسات التي يقوم بها القائد في مؤسسة كوندور والتي تجعل منه قدوة ونموذجا يحتذى به، ويحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين.

الحفز الإلهامي: وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al 2011:411).

الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القادة في مؤسسة كوندور على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع التفكير الإبداعي للأتباع، من خلال تبني الأفكار الإبداعية والأساليب المبتكرة في حل المشكلات ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، وحشد الهمم إلى المزيد من الجهود الإضافية.

الاعتبار الفردي: وتعني الاهتمام بحاجات الأفراد وتطويرها إلى المستويات الأعلى، وتقبل الفروق الفردية بين المرؤوسين، والاهتمام بالمشكلات الفردية والمساعدة في حلها.

التمكين: يعني إتباع القادة في مؤسسة كوندور لأساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين من خلال دعمهم وتفويضهم المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز فاعليتهم الذاتية وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

5.2. الإبداع التنظيمي: عرفت (Ambile, 1988) الإبداع التنظيمي بأنه "عملية عقلية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل العامل أو مجموعة صغيره من العاملين الذين يعملون معا".

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه: محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للعامل أو جماعة العمل في مؤسسة كوندور لاستخدام التفكير والقدرات العقلية

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية وتنظيمية، لإيجاد وابتكار أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً، أو منتجات أو طرق وأساليب عمل جديدة لم يسبق استخدامها من قبل، تكون قابلة للتجسيد في الواقع العملي وتحقيق منفعة للمؤسسة.

6. الدراسات السابقة

1. دراسة Jung et al (2003): دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار

التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير النمط القيادي لمديري الإدارة العليا بشكل مباشر وغير مباشر (عن طريق التمكين والمناخ التنظيمي) على إبداع منظماتهم، حيث اقترحت الدراسة أربع فرضيات حول الأساليب (الأنماط) القيادية العليا للمدراء، وتكونت عينة الدراسة من 32 شركة تايوانية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة مباشرة وموجبة بين نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتمكين (Jung et al, 2003, 525)

2. دراسة محمد العازمي (2006): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع

الإداري: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات المدنين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية،

وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف من موظفي ديوان وزارة الداخلية، واعتمد الباحث الاستمارة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك مرؤوسها لمهارات وقدرات إبداعية، وتوافر خصائص وسمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بدرجة كبيرة بوزارة الداخلية.

3. دراسة Peng Wang, Josef C Rode (2010): القيادة التحويلية وإبداع الأتباع:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي وإبداع الموظف، وتكونت عينة الدراسة من 212 موظفاً و71 مشرف تم اختيارهم من 55 منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: عدم وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى الموظفين (Wang& Rode, 2010, 1105)

4- دراسة محمد كريم خلف (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي، ومدى توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وكذا التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 50 رئيس قسم

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

أكاديمي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد وصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتمتع رؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية، كما أظهرت النتائج أن ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية بعناصرها الأربعة في الجامعة الإسلامية بغزة كانت بدرجة كبيرة، وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة.

5. دراسة شريف عباس (2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، والتعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، ومستوى الإبداع التنظيمي في هذه الشركات، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع موظفي الإدارة الوسطى في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية في مدينة عمان، وقد بلغ عدد مفردات الدراسة (100) من موظفي الإدارة الوسطى، واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، وأن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى تبني الإبداع التنظيمي كان متوسطاً.

7. دراسة حسين الصرايرة (2012): العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي: هدفت الدراسة إلى الكشف عن

العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين في هذه المدارس، وأيضا التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية، وكذا التعرف على درجة تقدير المعلمين في هذه المدارس لمدى ممارستهم للسلوك الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغ حجمها (203) معلما ومعلمة، واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لسلوكيات القيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن المعلمون يمارسون السلوك الإبداعي الفردي في المدارس الثانوية في محافظة الكرك بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ومتوسطة دالة إحصائيا بين القيادة التحويلية و السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين .

6.1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن هذه الدراسة تُعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، حيث يلاحظ أن أغلب الدراسات اقتصرت على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، كما يمكن ملاحظة أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي هي دراسات قليلة حسب اطلاع الباحث، وخاصة على المستوى المحلي وهو ما يزيد من أهمية وتميز الدراسة الحالية، هذا وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تم عرضها في بناء الإشكالية وفرضيات البحث، وفي تصميم الاستمارة كأداة للدراسة.

7. الجانب التطبيقي

7.1 المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

7.2 . مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات الوسطى العاملة بمؤسسة كوندور، والبالغ عددهم 687 إطار، حسب إحصائيات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور لشهر ماي 2016، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من فئة الإطارات الوسطى ، تكونت من 120 إطار، أي بنسبة بلغت 17,46% .

7.3 . أدوات جمع البيانات

الاستبيان: اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة، حيث قام الباحث بتصميم الاستبيان انطلاقاً من الجانب النظري، واعتماداً على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكوّن الاستبيان في صورته الأولى من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)
الجزء الثاني: وخصّص لقياس القيادة التحويلية من خلال إجابات أفراد العينة، وتكون هذا الاستبيان من 35 فقرة موزعة على خمسة محاور التي تمثل عناصر القيادة التحويلية الخمسة هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين.

الجزء الثالث: والذي خصص لقياس الإبداع التنظيمي، وتضمن 37 فقرة، موزعة على سبعة محاور هي: الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، محور الاحتفاظ بالاتجاه.

7.3.1 الشروط السيكومترية لأداة الدراسة

أ. الصدق: قام الباحث بالتأكد من صدق بنود الاستبيان باستخدام صدق الاتساق الداخلي:

. صدق الاتساق الداخلي : تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبيان،

والنتائج موضحة في الجدولين رقم (01)،(02) على التوالي:

جدول رقم (01) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة التحولية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	البُعد
دالة عند 0.01	0.54	التأثير المثالي
دالة عند 0.01	0.83	التحفيز الإلهامي
دالة عند 0.01	0.89	الاستشارة الفكرية
دالة عند 0.01	0.61	الاهتمام الفردي
دالة عند 0.01	0.72	التمكين

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (01) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.54 و 0.89)، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يدل على صدق استبيان القيادة التحويلية.

جدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع التنظيمي

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الأصالة	0.68	دالة عند 0.01
المرونة	0.68	دالة عند 0.01
الطلاقة	0.61	دالة عند 0.01
الحساسية للمشكلات	0.77	دالة عند 0.01
المخاطرة	0.61	دالة عند 0.01
القدرة على التحليل	0.70	دالة عند 0.01
الاحتفاظ بالاتجاه	0.68	دالة عند 0.01

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.61 و 0.77)، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وهو ما يدل على صدق استبيان الإبداع التنظيمي.

ب . الثبات: لقياس مدى ثبات درجات الاستبيان، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة التحويلية (0,77)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الإبداع التنظيمي

(0,83)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعلى ذلك فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه واستخدامه في البحث العلمي.

7.5 عرض و مناقشة النتائج

7.5.1 عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: والذي نصه "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر الإطارات الوسطى؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة على استبيان القيادة التحويلية، والنتائج موضحة في الجدول رقم(03)
جدول رقم(3): استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية

الدرجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة جدا	1	0,39	4,39	التأثير المثالي
مرتفعة جدا	2	0,53	4,29	التحفيز الإلهامي
مرتفعة جدا	3	0,54	4,28	الاستشارة الفكرية
مرتفعة	4	0,42	4,20	التمكين
مرتفعة	5	0,49	4,19	الاهتمام الفردي
مرتفعة جدا		0,37	4,27	القيادة التحويلية

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن درجة ممارسة القادة للقيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,27) وانحراف معياري (0,37)، وقد كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة في مؤسسة كوندور هو بُعد التأثير المثالي، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,39) وانحراف معياري قدره (0,39)، وجاء بُعد التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي وبدرجات متقاربة، حيث بلغ متوسط التحفيز الإلهامي (4,29) وانحراف معياري (0,53)، وبلغ متوسط بُعد الاستثارة الفكرية (4,28) وانحراف معياري (0,54)، يليهما بُعد التمكين والاهتمام الفردي في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي وبدرجة مرتفعة، حيث جاء في بُعد التمكين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4,20) وانحراف معياري (0,42)، يليه مباشرة في المرتبة الأخيرة بُعد الاعتبارية بمتوسط حسابي بلغ (4,19) وانحراف معياري (0,49).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات في مؤسسة كوندور على وعي بأهمية ممارسة الأساليب القيادية الحديثة، وذلك من أجل مساهمة المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من البقاء في ظل بيئة تنافسية وانفتاح الأسواق، وهو ما يتطلب قيادة وإدارة حديثة قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة والتكيف مع الظروف المحيطة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات: الغامدي (2006)، دراسة خلف (2010)، دراسة عباس (2010) والتي وجدت جميعها أن درجة ممارسة القيادة والتحويلية كانت مرتفعة، وأن امتلاك القيادات لسمات وخصائص القائد التحويلي كانت بدرجة عالية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة من حيث درجة توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية مع دراسة الغالي والسيد (2010)، دراسة الصرايرة (2012) التي وجدت أن درجة ممارسة القادة والمديرين لنمط القيادة التحويلية كانت متوسطة.

7. 5. 2 عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: والذي نصه "ما مستوى

الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور؟"

من أجل التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (04): استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع

التنظيمي

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعاد
مرتفعة جداً	0,49	4,21	الأصالة
مرتفعة جداً	0,47	4,23	المرونة
مرتفعة جداً	0,48	4,27	الطلاقة
مرتفعة جداً	0,50	4,24	الحساسية للمشكلات
مرتفعة	0,48	4,17	المخاطرة
مرتفعة	0,50	4,18	القدرة على التحليل
مرتفعة جداً	0,51	4,22	الاحتفاظ بالاتجاه
مرتفعة جداً	0,37	4,22	الإبداع التنظيمي

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

تبين نتائج الجدول رقم (04) أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,22) وانحراف معياري (0,37). وقد كان أكثر أبعاد الإبداع التنظيمي تواجدا في مؤسسة كوندور هو بُعد الطلاقة حسب استجابات أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,27) وانحراف معياري (0,48)، وجاء بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,24) وانحراف معياري (0,50)، يليه في المرتبة الثالثة بُعد المرونة بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,47)، ثم بُعد الاحتفاظ بالاتجاه بمتوسط حسابي (4,22) وانحراف معياري (0,51)، ثم بُعد الأصالة بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري (0,49) حيث جاءت جميع هذه الأبعاد بدرجة مرتفعة جدا.

وجاء بُعدي القدرة على التحليل والمخاطرة بدرجة مرتفعة ، حيث جاء بُعد القدرة على التحليل في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,50)، ثم بُعد المخاطرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,48).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تبني الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور، وذلك من أجل تحسين وتطوير منتجات المؤسسة بصفة مستمرة و ضمان حصتها السوقية خاصة في ظل المنافسة العالمية، إذ يعتبر الإبداع التنظيمي أساس النجاح والتفوق في المنظمات في عصرنا الحالي، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة القادة في مؤسسة كوندور للقيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جدا قد تُسهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة الغامدي (2006) و دراسة الصرايرة (2012)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي كان مرتفعا.

7. 5- 3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والتي نصها "توجد

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد بالتأثير المثالي والإبداع التنظيمي " للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، والجدول رقم (05) يوضح ذلك :

جدول رقم (05) : يوضح معامل الارتباط بين بُعد التأثير المثالي والإبداع

التنظيمي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
دالة وموجبة	0,01	0,40	التأثير المثالي
			الإبداع التنظيمي

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معامل الارتباط بين بُعد التأثير المثالي وبين الإبداع التنظيمي بلغت قيمته (0,40)، وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يشير إلى أنه كلما تحلى القادة في مؤسسة كوندور بمواصفات وسلوكيات التأثير المثالي كلما زاد ذلك من مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

فمن خلال مجموعة الممارسات التي يقوم بها القائد التحويلي والخصائص التي يتميز بها والتي تجعل منه قدوة ونموذجا يُحتذى به، ويحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين في مجال العمل، ما يؤثر في شخصيتهم إيجابا، ويجعلهم ينجذبون إليه ويتبنون الرؤية التي يتبناها ويُبدون مواصلة وعزم في

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع في العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الصرايرة (2012) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية بما فيها بُعد التأثير المثالي وبين السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، ودراسة خلف (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات وخصائص القيادة التحويلية بما في ذلك بُعد التأثير المثالي وتمتع رؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباطية دالة بين بُعد التأثير المثالي والإبداع التنظيمي) قد تحققت.

7. 5. 4 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية: والتي نصها "توجد علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي".
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ، والجدول رقم (06) يوضح ذلك :

جدول رقم (06) : يوضح معامل الارتباط بين بُعد التحفيز الإلهامي و

الإبداع التنظيمي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
دالة وموجبة	0,01	0,48	التحفيز الإلهامي
			الإبداع التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بين بُعد التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي بلغت قيمته (0,48)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التحفيز الإلهامي لدى القادة في مؤسسة كوندور كلما زاد ذلك من مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، حيث يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات التي تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، وإظهار روح الحماس والتفاؤل واستثارة روح الفريق والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى والالتزام بتحقيقها، وهو بذلك يستطيع شحذ العاملين إلى المزيد من الجهود الإضافية ويخلق في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة، وتقديم مبادرات وإبداعات مستمرة لتطوير المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصرايرة (2012) التي كشفت عن وجود إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية بما فيها بُعد التحفيز الإلهامي والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، ودراسة خلف (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات وخصائص القيادة التحويلية بما في ذلك بُعد التحفيز الإلهامي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباطية دالة بين بُعد التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي) قد تحققت.

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

7.5.5 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: والتي نصها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستثارة الفكرية و الإبداع التنظيمي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، والجدول رقم (07) يوضح ذلك :

جدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط بين بُعد الاستثارة الفكرية وبين الإبداع التنظيمي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
دالة وموجبة	0,01	0,54	الاستثارة الفكرية
			الإبداع التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط بين بُعد الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي بلغت قيمته (0,54)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاستثارة الفكرية لدى القادة في مؤسسة كوندور كلما زاد ذلك من مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، فالقائد التحويلي من خلال هذا البعد يعمل على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليتملكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، مما يجعل من المرؤوسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار، بحيث يشعرون بأهمية الحرية المتاحة لهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت دراسة الصرايرة (2012) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية بما فيها بُعد الاستثارة الفكرية وبين السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، ودراسة خلف (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات وخصائص القيادة التحويلية بما في ذلك بُعد الاستثارة الفكرية وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباطية دالة بين بُعد الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي) قد تحققت.

7. 5. 6 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة: والتي نصها "توجد علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبارية الفردية والإبداع التنظيمي"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، والجدول رقم (08) يوضح ذلك :

جدول رقم(08):يوضح معامل الارتباط بين بُعد الاهتمام الفردي و

الإبداع التنظيمي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
دالة وموجبة	0,01	0,43	الاهتمام الفردي
			الإبداع التنظيمي

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بين بُعد الاعتبارية الفردية والإبداع التنظيمي بلغت قيمته (0,43)، وهو دال إحصائياً عند

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

مستوى الدلالة 0.01، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاعتبارية الفردية لدى القادة في مؤسسة كوندور كلما زاد ذلك من مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، فمن خلال هذا البعد وما يتميز به من قدرة الفرد القائد التحويلي على فهم احتياجات وتطلعات المرؤوسين والاهتمام بها بصورة فردية وتقبل الفروق الفردية بينهم، فهو يعامل المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويستمع إليهم جيدا ويقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم، وهو ما يؤدي إلى شعور العمال بالاهتمام والمكانة فترتفع بذلك روحهم المعنوية وتزيد دافعيتهم للعمل و لإنجاز المهام المطلوبة بقابلية أكثر وإبداع أكبر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (2012) والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية بما فيها بُعد الاهتمام الفردي و بين السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، ودراسة خلف (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات وخصائص القيادة التحويلية بما في ذلك بُعد الاهتمام الفردي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباطية دالة بين بُعد الاعتبارية الفردية والإبداع التنظيمي) قد تحققت.

7. 5- 7 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة: والتي نصها "توجد

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التمكين والإبداع التنظيمي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين

المتغيرين، والجدول رقم (09) يوضح ذلك :

جدول رقم (09) : يوضح معامل الارتباط بين بُعد التمكين و الإبداع

التنظيمي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
دالة وموجبة	0,01	0,49	التمكين
			الإبداع التنظيمي

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط بين بُعد التمكين والإبداع التنظيمي بلغت قيمته (0,49)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، إلى أنه كلما زاد مستوى التمكين لدى القادة في مؤسسة كوندور كلما زاد ذلك من مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، فالقائد التحويلي من خلال هذا البُعد، يعمل على تفويض دعم المرؤوسين والأتباع وتفويض بعض صلاحياته لهم، وهو ما ينعكس على معنوياتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، مما يشجعهم على أداء الأعمال بثقة أكبر وإبداع في حل المشكلات التي يواجهونها دون الرجوع للقائد الذي منحهم الثقة والاحترام، الشيء الذي يعزز لديهم الفاعلية الذاتية وبناء مبادرات إبداعية فردية وجماعية لتحقيق الأهداف والرؤى المشتركة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الغالي والسيد (2010)، ودراسة عباس (2010) والتي كشفتنا عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بما فيها بُعد التمكين على الإبداع التنظيمي.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الخامسة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباطية دالة بين بُعد التمكين والإبداع التنظيمي) قد تحققت.

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

7. 5. 8 عرض ومناقشة الفرضية العامة والتي نصها: "توجد علاقة ارتباطية دالة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور من وجهة نظر الإطار الواسع"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول رقم (11) يوضح ذلك :

جدول رقم(11): العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سييرمان	المتغيرين
موجبة متوسطة	0,01	0,61	القيادة التحويلية الإبداع التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي هو (0,61)، وهذا المعامل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، أي أنه كلما كانت زادت ممارسة القادة في مؤسسة كوندور لنمط القيادة التحويلية وكلما تميز هؤلاء القادة بخصائص وسمات القادة التحويليون، كلما ارتفع مستوى الإبداع تنظيمي في المؤسسة، وهو ما يفسر قيمة معامل الارتباط المرتفع الذي بلغ 0,61.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مميزات نمط القيادة التحويلية في أنها تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص والتزام وتسوقها بنجاح للآخرين، ويستطيع القائد التحويلي أن يتقدم بطرح الأفكار والتطلعات التي قد تبدو كأحلام للآخرين، ويشارك الآخرين في تلك الأحلام والتطلعات، ولا يتردد القائد التحويلي في اتخاذ المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك

التطلعات والرؤى، مما يؤثر إيجابيا على الأتباع من خلال الارتقاء بهم إلى أفضل ما يكون، بدافع من الرغبة في الإنجاز والتطوير الذاتي، وتنمية قدراتهم مما يسهم بشكل كبير في رفع قدراتهم الإبداعية، وهو ما يفسر المستوى المرتفع للإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور التي يمارس فيها القادة نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت كل من دراسة العازمي (2006) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك مرؤوسهم مهارات وقدرات إبداعية، ودراسة الصرايرة (2012) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية و بين السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، ودراسة خلف (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Wang & Rode, 2010) والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية العامة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباطية دالة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) قد تحققت.

الخاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث يُعتبر نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جداً من وجهة نظر الإطارات الوسطى، وأن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور مرتفع جداً.

إن هذه الدراسة وما توصلت إليه نتائج تفتح المجال لدراسات أكثر عمقا وتوسعا في مختلف المؤسسات ومختلف القطاعات، للوقوف على واقع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في منظماتنا، وإبراز أهمية هذين المتغيرين في ضمان نمو المنظمات وتطورها وبقائها.

التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا لموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- العمل على دعم وتعزيز نمط القيادة التحويلية لدى القادة والمشرفين في مؤسسة كوندور وفي المؤسسات الجزائرية عامة.

- الاهتمام بتنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وضرورة تشجيعه وتنميته لدى المرؤوسين وترسيخه لديهم، من خلال تدريبهم وتحفيزهم واستثارتهم فكريا لتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل وحلول إبداعية للمشكلات التي يواجهونها في العمل.

- ضرورة الاهتمام بالعمال المبدعين، من خلال تبني المقترحات و الأفكار والحلول الإبداعية التي يقدمها العمال بمختلف مستوياتهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير أساليب العمل، و تثمينها ومكافأة أصحابها.

المراجع

1. الصرايرة حسين(2012). العلاقة بين ممارسة مديري محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي لمعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد 62 (5).
2. العازمي، محمد بزيع حامد بن تويلى(2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية). رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. الغالبي، طاهر محسن، السيد وائل محمد(2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية). مجلة دراسات إدارية، المجلد (3)، العدد (6).
4. الهواري، سيد (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية(الطبعة الثانية). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 5- Conger, M. (2002). Leadership: learning to share the vision, Organizational dynamics, 19 (3): 22.
- 6 - Dong I. Jung, Chee Chow, Anne Wu (2003) . The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, The Leadership Quarterly 14:525
- 7- Peng Wang, Josef C Rode (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate, Human Relation 63 (08): 1105
- 8-Amabile. Terese (1988), A Model of Creativity and Innovation Organization. Journal Organization Behaviors 19(2). 123.
- 9-Goodwin , Vicki L. & Whittington, J. Lee & Murray, Brian, (2011), Moderator or Mediator, Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm, Journal of Managerial Issues, Vol. XXIII Number 4.