



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2019

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فردع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على الابتكار
في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تنص " إدارة مالية "

إشراف:

طباخي سناء

إعداد الطالبة:

- نابتي راضية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	داودي عبد الهادي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	رحيم ابراهيم

السنة الجامعية 2018/2019



شكر وعرفان

أتوجه بشكري وامتناني الى: الأستاذة الفاضلة والمشرفة على
هذه الدراسة

طباخي سناء

التي أشرفت على هذا العمل بكل حب وعطاء، ولم تبخل علينا
من علمها الفياض ونصائحها القيمة في كل وقت.
فبارك الله فيها وجزاها كل خير، وبدوام التوفيق في مسارها
العلمي.

كما أتوجه بالشكر الخالص الى أعضاء لجنة المناقشة على
قبولهم تقييم هذا العمل، وكذلك الأساتذة الافاضل الذين قاموا
بالتحكيم على الاستبيان

واتوجه بالشكر الى السيد: بن عويدة محمد إطار في الوكالة
الوطنية لدعم تشغيل الشباب على حسن استقباله وتوجيهه.
ولا أنسى أيضا أصحاب المؤسسات الذين تعاونوا معنا.
في الأخير أقدم كل امتناني الى كل من دعمني من قريب او
بعيد.

اهـداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك، ولا يطيب النهار الا بطاعتك، ولا تطيب
اللحظات الا بذكرك، ولا تطيب الاخرة الا بعفوك...ولا تطيب الجنة الا
برؤيتك...

الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، لنبي الرحمة ونور العالمين...

محمد صل الله عليه وسلم

الى الشمس....." امي الحبيبة "

الى القمر....." ابي العزيز "

الى سندي في الحياة....." زوجي الغالي "

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بأبعاده الأربعة: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. والتطرق لابتكار من خلال شروط نجاحه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وإسقاط هذه الأفكار على الواقع واختبارها من خلال اقتراح مجموعة من الفرضيات، فقد تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 32 موظفاً، تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V 21)، وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- للتأثير المثالي أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- للدافعية الإلهامية أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- للاستثارة الفكرية أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- للاعتبار الفردي أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومنه تم الخروج بنتيجة رئيسية مفادها أنّ القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تسعى للتغيير المتواصل وتبحث عن التجديد والأفكار الإبداعية لتصل للريادة والتميز، بابتكارات تحقق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد. وعلى أساس هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في رفع مستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الابتكار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

Abstract:

The aim of this study is to understand the impact of transformational leadership on innovation in SMEs, with its four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration. And to address innovation through its conditions of success in small and medium enterprises.

In order to achieve the objectives of this study, and to drop these ideas on reality and test them by proposing a set of hypotheses, a case study technique was used for a group of small and medium enterprises, using the questionnaire as a data collection tool. The study included a sample of 32 employees, analyzed by using the statistical program (SPSS V 21).

The main results of the study were as follows:

- Idealized influence has an impact on innovation in small and medium enterprises.
- Inspirational motivation has an impact on innovation in small and medium enterprises.
- Intellectual stimulation has an impact on innovation in small and medium enterprises.
- Individualized consideration has an impact on innovation in small and medium enterprises.

The main outcome is that transformational leadership influences innovation in SMEs. It seeks for continuous change and seeks for innovative and creative ideas to achieve leadership and excellence with innovations that have a challenging competitive advantage. Based on these results, a set of recommendations has been proposed that contribute to raising the level of innovation in SMEs.

Keywords: transformational leadership, innovation, small and medium enterprises, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

مقدمة

تمهيد

في بيئة الأعمال الحالية أصبح الثابت الوحيد هو التغيير، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات أن تسعى باستمرار لمواكبة التطور والتغيير الحاصل في بيئة عملها، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تواجهها عدة تحديات نظرا لصغر حجمها ومحدودية امكانياتها.

ويعتبر الابتكار من بين أفضل الحلول التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الخروج من دائرة الخطر ومنافسة أكبر المؤسسات في السوق، والحصول على حصة سوقية تضمن لها النمو، الاستمرارية والبقاء والريادة في مجالها.

وحتى تتجح هذه المؤسسات في مساعيها وتصل إلى أهدافها، لا بد أن تتوفر لديها قيادة تشجع تبني التغيير وتحفز على المخاطرة والبحث عن الجديد، وتسعى لأن تحول المؤسسة إلى مؤسسة قادرة على التكيف مع كل الظروف التي قد تواجهها، وتجعلها مبتكرة ومبدعة في مجالها قادرة على ايجاد الحلول بطرق ابتكارية واقتراح أفضل الأفكار. وهذا ما قد تساعد على الوصول إليه القيادة التحويلية...

فالقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي يقوم فيها القائد بتمكين المرؤوسين، وبدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلا، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية، بدلا من مجرد التركيز على مصالح مباشرة وانية. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة ابعاد وهي التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي التي ينتهجها القائد التحويلي للتأثير على سلوكيات المرؤوسين وتوجيههم بهدف خلق بيئة مواتية للابتكار.

كل هذا يجعل من أسلوب القيادة التحويلية أحد الطرق المساعدة على انتهاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوجه ابتكاري في نشاطاتها، يجعل إنتاجها متميز يُمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وتفتح لها آفاق جديدة تمهيدا للتفوق والبقاء والازدهار. لذلك، يتم في إطار هذا البحث دراسة أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. إشكالية البحث:

نظرا لما يكتسبه الابتكار من أهمية بالغة في المؤسسات، وجب على القيادات الإدارية اتباع نمط قيادي مناسب على غرار القيادة التحويلية اذ تعتبر أسلوب قيادي حديث وضروري لإحداث التغيير، وعليه جاءت دراستنا لإبراز أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه نستطيع صياغة الإشكالية التالية:

" ما أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"

2. الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية تم تجزئتها الى أربعة تساؤلات فرعية:

- هل للتأثير المثالي أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل للدافعية الإلهامية أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل للاستثارة الفكرية أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل للاعتبار الفردي أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

3. الفرضيات:

- الفرضية الأولى: يؤثر التأثير المثالي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الفرضية الثانية: تؤثر الدافعية الإلهامية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الفرضية الثالثة: تؤثر الاستثارة الفكرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الفرضية الرابعة: يؤثر الاعتبار الفردي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. أسباب اختيار البحث:

تتمثل اهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في اعداد بحث حول القيادة التحويلية والابتكار ومختلف جوانبهما.

-التأثر ببعض الأبحاث التي تناولت القيادة التحويلية والابتكار خاصة وأنها تتلاءم مع اختصاصنا.

- اثراء المكتبة الجامعية بهذا البحث المتواضع.

- الأسباب الموضوعية: وتتعلق بموضوع البحث ذاته والتي تتمثل في:

- الرغبة في فك الغموض واللبس الذي يتصف به مصطلح الابتكار وخلطه بمصطلحات أخرى.

- التعرف على أثر القيادة التحويلية في خلق بيئة مناسبة للابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى مساهمتها في ذلك.

- تركيز الدراسات الحديثة على القيادة التحويلية نظرا لكونها بديلا للقيادة التقليدية وازدياد أهميتها في الاقتصاديات المعاصرة.

5. أهداف البحث:

يمكن تلخيص اهم الأهداف الرئيسية من اجراء هذا البحث في التالي:

- القاء الضوء على الابتكار وأهميته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ابراز اهمية القيادة التحويلية في خلق بيئة مناسبة للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- اختبار العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والابتكار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم اقتراحات يمكن ان تساهم إيجابيا في تطوير المؤسسات محل الدراسة.

6. أهمية البحث

من خلال الأهداف المسطرة سابقا نصوغ أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- الابتكار ضروري لتحقيق الميزة التنافسية التي يقاس بها نجاح المؤسسات، حيث ان مستقبل هذه الأخيرة يعتمد على قدرة القائد التحويلي في خلق وقيادة الابتكار.
- يفيد هذا البحث في التعرف على الجوانب المختلفة القيادة التحويلية حيث يعتبر اسلوب جديد من اساليب القيادة وتغيير الرؤية التقليدية والتي أصبحت لا تصلح في وقتنا الحالي نتيجة للتسارع التكنولوجي وتطور المؤسسات.
- التعرف على مدى توافر خصائص القائد التحويلي لدى مديري ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى اهتمامهم بالجانب الابتكاري ومن ثم التعرف على العوامل التي تؤثر على الابتكار فيها.

7. الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت الابتكار والقيادة التحويلية ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

-صورية بوظرفة, بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية, دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015, وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء عمال المؤسسات الاقتصادية وكذا معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية باعتباره مدخلا للتغيير.

كما تهدف الى التوصل لمدى تباين اراء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نتيجة تباين المتغيرات الشخصية والوظيفية, وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في انها وضعت إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع, واعتمدت في الدراسة الميدانية على المؤسسة الاقتصادية وكانت دراسة مقارنة, كما تختلف في الإطار المكاني.

-امينة بلعيد, مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير المنظمات, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة 1, 2017/2016, تهدف هذه الدراسة الى معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات التي تحدث في السوق, والكشف عن مدى أهمية الابتكار فيها و تسليط الضوء على اهم الأساليب المتبعة لتدعيم الابتكار.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في انها اقتصرت على مكانة الابتكار كونه استراتيجية, في حين ان دراستنا اهتمت بالابتكار وكذا القيادة التحويلية, كما تختلف أيضا في ميدان البحث حيث كانت دراسة الحالة في مجمع صيدال بينما ركزنا نحن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ا

-محمد بزيع حامد بن تويلى: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي, دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية, 2006, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بديوان وزارة الداخلية, والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

8. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في أربعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة وهي:
- مؤسسة صناعة أغذية الانعام لمالكها بودربالة رمزي ببلدية حمالة ولاية ميلة.

- مؤسسة صيانة وتركيب غرف أجهزة التبريد UNIVER FROID لمالكها شباح علي بدائرة شلغوم العيد ولاية ميله.
 - مؤسسة صناعة المناديل الورقية لمالكتها حداد سمية ببلدية تاجنانت ولاية ميله.
 - مؤسسة خياطة الألبسة التقليدية لمالكتها خلفاوي عواطف بولاية ميله وسط.
- الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة في الفترة ما بين: 04 افريل الى 10 جوان 2019.

9. المنهج المستخدم:

للإلمام بجميع جوانب الدراسة قمنا باستخدام المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا. وقمنا بإسقاط الإطار النظري على الواقع باستخدام تقنية دراسة الحالة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجمع بيانات الدراسة بأداة الاستبيان.

10. هيكل البحث:

قمنا بتقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول.

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للابتكار حيث قسمناه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن مفاهيم أساسية حول الابتكار، اما المبحث الثاني فخصص لضروريات الابتكار، والمبحث الثالث كان عن معيقات وشروط الابتكار الناجح.

الفصل الثاني بعنوان: القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قسمناه الى ثلاثة مباحث أيضا، تكلمنا في المبحث الأول عن ماهية القيادة التحويلية، اما المبحث الثاني خصص للإطار النظري للقائد التحويلي تعريفه وخصائصه ومهاراته ووظائفه، والتحديات التي يواجهها وموقفه منها. في الاخير المبحث الثالث الذي كان عن علاقة القيادة التحويلية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حاولنا ابراز علاقة ابعاد القيادة التحويلية بشروط الابتكار الناجح ومن ثم استخراج فرضيات الدراسة.

اما في الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لأثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة من خلال تقسيمه الى 3 مطالب المطلوب الأول تضمن منهج الدراسة وكمطلب ثاني أدوات جمع البيانات والمطلب

الثالث التعريف بالمؤسسات ، أما في المبحث الثاني فقد عن تم تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة اما المبحث الثالث فقد كان عن اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها، خصصنا المطلب الأول لاختبار الفرضيات ام المطلب الثاني لتفسير النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري

للابتكار

تمهيد

إن هناك اعتراف واسع النطاق لأهمية المتزايدة وذلك للمؤسسات والاقتصاديات العالمية والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى فالمؤسسات في حاجة للابتكار حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة وبغية الاستفادة من الفرص التي تتبعها التكنولوجيا وتغير الأسواق والهياكل والديناميكيات، حيث يمكن اعتبار الابتكار بمثابة شريان الحياة لبقاء ونمو المؤسسات الابتكار يمثل عملية التجديد الأساسية في أي مؤسسة، لذلك أصبح يدخل ضمن اهتمامات الإدارة الاستراتيجية العليا للمؤسسة، وهذا ما سنحاول التحدث عنه في هذا الفصل بشيء من التوضيح والموضوعية.

ويتم تقسيم هذا الفصل لثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار.
- المبحث الثاني: ضروريات الابتكار.
- المبحث الثالث: معوقات الابتكار وشروط الابتكار الناجح.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار

نتيجة للبحوث العلمية والتطور التكنولوجي، ظهرت العديد من الاختراعات والابتكارات التي تتنافس فيها العديد من المؤسسات، ويعد مصطلح الابتكار مفهوماً معقداً بعض الشيء، لأن العديد يخلطون بينه وبين مصطلح الإبداع، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم الأساسية حول الابتكار وخصائصه والفرق بينه وبين مصطلحات أخرى.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

اختلف العديد من الباحثين والعلماء حول مفهوم الابتكار ومعناه، لذلك سنقوم في هذا المطلب بفك اللبس والغموض حول هذا المصطلح، من خلال التعمق أكثر في مفهومه وعلاقته مع بعض المصطلحات الأخرى.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

• تعريف بيتر دراكر (Drucker) عرفه بأنه: «التخلي المنظم عن القديم، مؤكداً في ذلك ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق والواقع أن داراكر عندما تحدث عن التخلي المنظم عن القديم فإنه يعني الإدخال المنظم الجديد»¹.

• تعريف تشيرميرهورن (Schermerhorn) وزملائه بأن الابتكار هو: «عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة»² وتأكيداً على رؤيته فإن تشيرميرهورن في كتابه الأحدث أكد على ذلك في معادلات عن الابتكار. الابتكار = الميزة التنافسية.

توسع تشيرميرهورن في مصطلح الابتكار أكثر من دراكر فلم يكتفي فقط بخلق أفكار جديدة بل أكد على ضرورة وضعها محل التنفيذ والممارسة وأعتبر هذه العملية هي ما يميز شركة عن أخرى وأيد كلامه بوضع المعادلة المذكورة أعلاه والتي تعني أن ابتكار المؤسسة لشيء أو منتج جديد هو ما سيميزها في التنافس عن مؤسسة أخرى.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار والقيادة، دار الهناء، الطبعة 2، عمان، 2015، ص40.

² - المرجع نفسه، ص41.

- تعريف إلين بريس (Piers) «الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه أو تحقيقه».
- نلاحظ هنا أن بريس أتفق مع كل من دراكر و تشيرميرهورن في الجزء الذي يقولان فيه بأن الابتكار يأتي بكل ما هو جديد، إلا أنه أضاف صفة مهمة خص بها الشيء أو المنتج المبتكر، ألا وهو القدرة على تحقيقه وقابلية تنفيذه.
- كما يرى جون أدير (John Adair) أن الابتكار يعني «حرفيا إدخال أو تقديم شيء جديد أو فكرة أو طريقة أو أداة جديدة»¹.
- نلاحظ أن جون أدير يختلف عن البقية إلا أنه أشار إلى طبيعة الابتكار فقد يمكن أن يكون الشيء المبتكر فكرة أو أداة أو حتى طريقة.
- في المقابل يفضل فيرمان (Freeman) تقييد معنى الابتكار من خلال تطبيق فقط على أول معاملة تجارية تنطوي على جهاز جديد².
- مفهوم الابتكار الذي أعطاه فيرمان مفهوم ضيق جدا وغير موضح حيث أعتبر أن الجهاز الجديد الذي يخرج إلى السوق هو الذي يلخص معنى الابتكار.
- يعرف روبيرت (Robert) الابتكار كالتالي: «هو الاستغلال الاقتصادي للإختراع»³
- يعتبر روبيرت بأن أول خطوة للابتكار هي الاختراع ومن ثم استغلالها اقتصاديا أي وضعه في السوق.
- في كتاب جوتيد وجون (Joe tidd and John) تم تعريف الابتكار بأنه: «الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة»⁴.
- يرى جو تيد وجون أن الابتكار يأتي من فكرة ناجحة ثم تطبيقها واستغلالها كما يجب.

¹– John adair, leadership for innovation ،Kogan page, great Britain,2007,P5

²– John Howells, Use management innovation and technology, sage publication, 1st edition Newdelhi ;2005 P12.

³ – Marco Cantanressa, Fransesca Montagna, Management of innovation and Product développement integrating business and technologycal persepectives, springer, London,2016, P40.

⁴ – Joe Tidd, John Bessut, managing innovation integrating technological Market and organizational change, John Willy and sons ltd, 4th edition, England, 2009, P 16

• أما قروش عيسى في مقاله فقد عرف الابتكار كالتالي: «يعد الابتكار ترجمة لكلمة *Innovation* فيعرف بشكل عام على أنه تطوير قيم جديدة ، من خلال حلول تلبي المتطلبات الجديدة أو الاحتياجات الجديدة أو القديمة أو القديمة للسوق أو المؤسسة»¹.

نرى في هذا التعريف أكثر شمولية وتفصيل حيث أشار عي إلى أن الابتكار ليس مجرد منتج جديد بل يمكن أن يكون تطوير لما هو قديم، شريطة أن يقدم حولا ويلبي احتياجات الأسواق والمؤسسات وقدم الترجمة الأجنبية لهذا المصطلح الذي يخطئ الكثيرون في ترجمته إلى *Création*. ومن خلال كل ما سبق نرى أن الابتكار هو وليد الأفكار الجديدة وتقديمها بشكل مختلف للإتيان بطرق وأدوات أو منتجات خلاقة وجديدة ومتميزة في السوق يمكن الاستفادة منها.

الفرع الثاني: الابتكار، التحسين، الاختراع، الإبداع

بعدما تم التعرف على مصطلح الابتكار عند عدة باحثين، يتم في هذا العنصر التعرف على أهم المصطلحات القريبة وذات الصلة بالابتكار، وذلك لتوضيح الفروقات بينها وإظهار معالم كل مصطلح بحيث يتوضح أكثر مفهوم الابتكار.

1- التحسين والابتكار: التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة تنوع أو ملائمة في الاستخدام.

أما الابتكار إذا كان جذري فهو يتمثل في التوصيل إلى منتج جديد أو لعملية جديدة تختلف كلياً عن سابقتها، أما إذا كان الابتكار التحييني (التدريجي) فهو التوصل إلى منتج جديد من خلال التحسينات الكثيرة أو القليلة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.²

2- الابتكار والاختراع: *Invention* حسب شاني ولا و (Shani and Law) وكذلك لدى روبيز وكولتر (robbins and coulter) تم التمييز بينهما، حيث الاختراع *Invention* يشير إلى التوصيل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الابتكار (*Innovation*) فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.³

¹ - أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2019، ص58.

² - نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص137.

³ - نفس المرجع اعلاه، ص 138.

3-الابتكار والابداع: *La créativité* يتمثل في التوصيل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة. في حين أن الابتكار *L'innovation* هو تطبيق الحل الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة للمنتج.

المطلب الثاني: العلاقة بين الابتكار والابداع *The relationship between innovation and creativity*

تم استخدام الابداع في كثير من الابحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التميز بين المصطلح يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما. ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الابداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية وبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

- أشار (COOK) إلى أن العلاقة بين الابداع والابتكار هي علاقة تكاملية، كما هي مبنية في الشكل حيث هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على (الأفكار والعاملين والتمويل) تؤدي إلى الاتيان بأفكار مألوفة، ومخرجات تشتمل على الابداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الانتاج وتحقيق المكاسب المادية.¹

- أما الباحثان (WANG AND AHMED) فقد عرفا الابداع على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وتعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، بينما اعتبروا الابتكار أنه التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين.²

- كما أثار (CARRIE AND GARAND) إلى أن الابداع بصفة عامة يسبق الابتكار حيث أوضحوا بأن الفرق بين الابداع والابتكار هو أن الابداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها.³

¹ - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص36.

² - المرجع نفسه، ص37.

³ - محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 6، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2016، ص286.

• حيث يعد الابتكار إنتاج أي شيء جديد من أجل حل مشكلة أو تعبير فني وهذا أمر نسبي (ما هو جديد لشخص ربما يكون معروف للآخرين).

أما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً عن الفرد وغيره. فالابتكار إنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذا المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية فالابتكار مرتبط بالسبق والإتيان بالجديد، فكل من أوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر وهو يتم بالسبق في الفكر، لأن كل فكرة لم يسبق إليها أحد يسمى صاحبها مبتكراً ونقول (فكرة مبتكرة)، بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن وجميل يقال عنه إبداع ونطلق على من قام بهذا الأداء (مبدع).¹

• ففي هذا المجال نجد أيضاً أن أمبيل (AMABILE) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن «كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، فالإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار الأول ضروري ليكون شرط غير كافي».

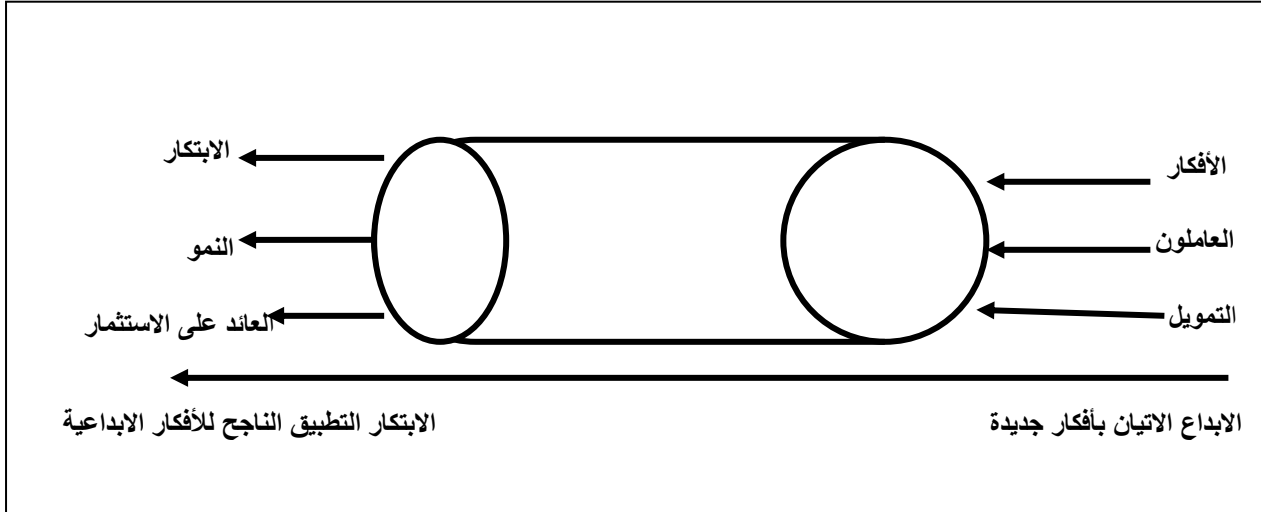
وبهذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل مم يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتنوع، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمعادلة التالية: **الابتكار = الإبداع + التطبيق**

ولهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة وفي حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار لمرحلتين متعاقبتين.² والشكل يوضح مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية والفرق بين الإبداع والابتكار.

¹ - مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي، رسالة ماجستير، شعبة الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة أعمال، غزة، 2015، ص 31-32.

² - حاج عبد الحفيظ نسرين: الإبداع والابتكار في ظل الملكية الفكرية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 5، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، دس، ص 174-175.

الشكل رقم 1: مدخلات ومخرجات المنظمة الابتكارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره، ص37.

المطلب الثالث: أهمية الابتكار

في بيئة الأعمال السريعة التغيير أصبح الابتكار جوهر من أجل البقاء ولأن بقاء المؤسسة هدف استراتيجي لذا تعد جميع الابتكارات استراتيجية فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها تواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة وذلك لأن منافسيها وببساطة يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، لهذا فإن الابتكار من أولويات إهتمام المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق والابتكار ذو أهمية كبيرة لأنه يحقق ما يلي:¹

1-خفض النفقات: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل إلى منتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج) أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التوالف).

2-زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل انتاج وحدات أكثر في الزمن أو بتأثرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام أقل في وحدة المنتج.

¹ - أسامة خيربي: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص73-74.

3-تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الالكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم.

4-إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

5-إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6-إيجاد فرص العمل الجديدة: تهتم الابتكارات في إنشاء الشركات وخطوط الانتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها وهذا مكنها من ايجاد فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

كما يذكر (KAREER) أن الابتكار يحظى بأهمية كبيرة لأنه يساهم فيما يلي:¹

1-اغتنام الفرص التي يوفرها المحيط: حدد دراكر مصادر للفرص في محيط المؤسسات فقد تحتوي هذه المصادر على نقاط للابتكار وإطلاق منتجات وخدمات والاستمرار في الابتكار وتحويل الفرص إلى ابتكارات يجب أن يسمح للمؤسسة ببناء مزايا استراتيجية دقيقة، ففي الحقيقة تتنافس المؤسسات يعتمد على قدرتها في إطلاق منتجات جديدة والاستجابة بشكل أسرع من منافسيها. فالتطوير في المنتجات الجديدة يمنح فرصة بالغة الأهمية ضمن سوق يتميز بالتغيير الدائم.

2-زيادة الفعالية وتحسين الأداء: العديد من الدراسات تحرص على الربط بين نتائج المؤسسة وقدرتها على الابتكار فالتصنيف العالمي للمؤسسات المستثمرة في الابتكار تؤكد على وجود ارتباط كبير بين الابتكار وتزايد المبيعات.

¹ -Ahmed kareer, le management de l'innovation , ses condition et compétences, revue chercher économique ,N°4.université Farhat Abbas Sétif , 2014, p10.

3-خلق وتعزيز الميزة التنافسية: المؤسسة ربما تقوم بالابتكار من أجل الدفاع عن مكانتها التنافسية كما تستطيع أيضا إنشاء ميزة تنافسية كما أن الابتكار يشكل نوعا من رد الفعل لمنع الآخرين من الاستيلاء على حصتها السوقية.

كما يمكن أن يكون ثمرة الفلسفة التنافسية وهذا من أجل الحصول على مكانة استراتيجية في السوق بفضل التطوير التقني في منتجاتها.

ومن خلال هذه الخطة أو المنطلق، يشكل الابتكار حجر الزاوية لاستراتيجيتها العامة في مواجهة المنافسة.

المبحث الثاني: ضروريات الابتكار

في هذا المبحث سوف نقوم بالتوسع أكثر في حيثيات الابتكار بمختلف خصائصه وأنواعه، ثم ننتقل إلى شرح العوامل المؤثرة فيه، وهذا من أجل الالمام بمختلف تفاصيله لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب متسلسلة تناولنا فيها جميع جوانب الابتكار وضرورياته.

المطلب الأول: خصائص الابتكار والشركات المبتكرة

بعد التعمق في مصطلح الابتكار وفهمه في المبحث الأول سنقوم الآن بالانتقال إلى تحديد أهم خصائصه وما يميزه، بالإضافة إلى ذكر خصائص الشركات المبتكرة.

الفرع الأول: خصائص الابتكار: تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ **الجدية والحدائثة:** المنتج الابتكاري سواء كان فكرة، أسلوب، تقنية، عمل، سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد وحديث ولم يتم الوصول إليه سابقا، ونتكلم هنا عن الجدية والحدائثة من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها الشيء الجديد وحتى التركيب والأسلوب.
- ✓ **المنفعة أو القيمة:** أي يجب أن يكون الشيء المبتكر ذا منفعة أو قيمة إضافية حيث أن تلك الجهود المبذولة يجب أن تدر منافع من حيث درجة الاشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة.
- ✓ **الجاببية أو القبول:** يجب أن يتمتع الابتكار والإبداع بقدر كافي من القبول والافتناع من طرف الفرد والمجتمع إذ يشترط أن يتوافق مع معتقدات واتجاهات الفرد والمجتمع والتوافق مع الميول المهنية.
- ✓ **المرجعية والتراكمية:** إذ يجب أن يكون مؤسس الابتكار والإبداع على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الابتكار حيث تحليلها ومعالجتها من أجل الخروج بمنتج جديد وحديث.

¹ - مينة خليفة، دراجي عيسى: دور الإبداع والابتكار في عصرة المصارف وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة المعيار، العدد 16، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشرىس، تيسمسيلت الجزائر، 2016، ص200.

✓ **الملائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الابتكاري في الوقت المناسب إذ أن مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت الغير الملائم فلذلك من شروط الابتكار أن يكون الوقت المناسب للانتفاع منه.

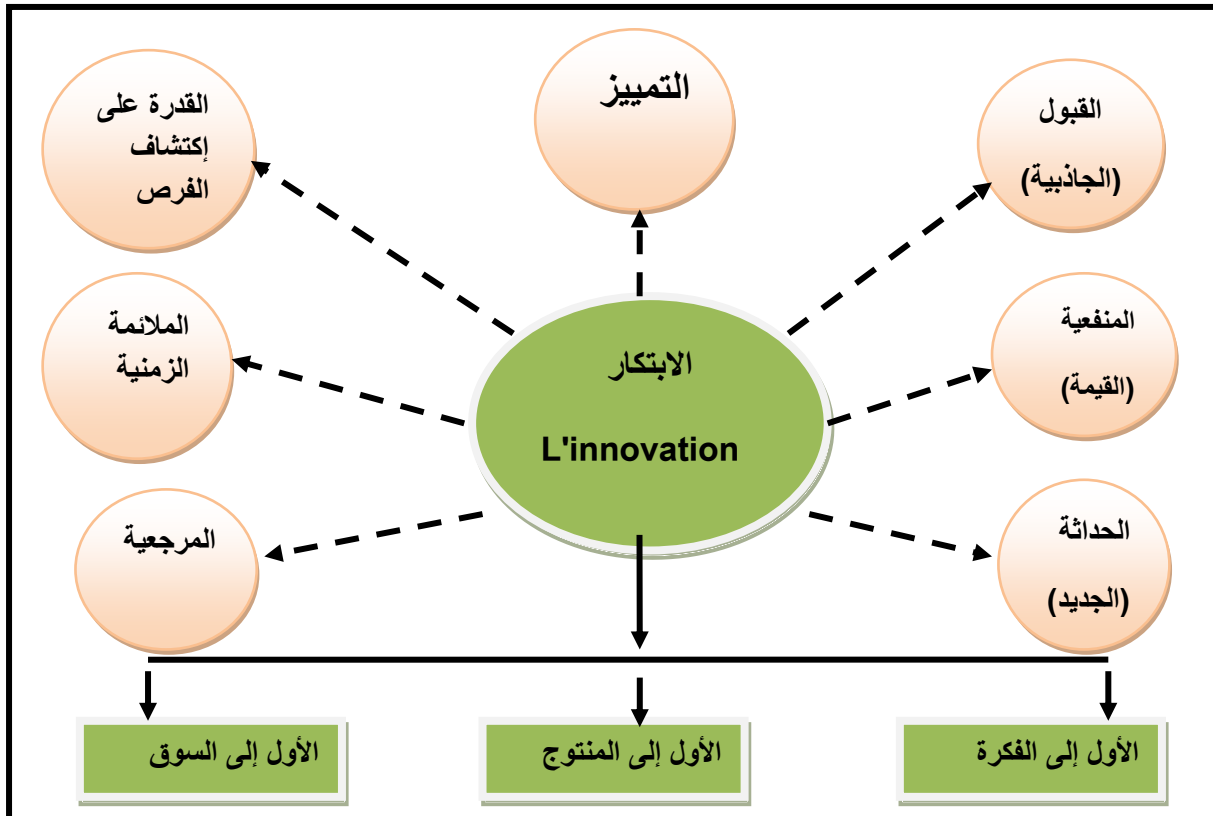
كما يذكر السكارنة أن الابتكار يتميز بأنه يساعد المؤسسة على:¹

• **القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة، لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير معروف لحد الآن.

• **التمييز:** أي الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

والشكل رقم 2 يلخص هذه الخصائص والمميزات

الشكل رقم 02: خصائص ومميزات الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: - منة خليفة ودراجي عيسى، مرجع سابق ص 200.

¹- بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الطبعة الاولى، الأردن، 2008، ص 54.

ويضيف كذلك خيري مجموعة من الخصائص الأخرى هي¹:

- الابتكار قابل للتنمية إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة، وفي المدرسة والمجتمع وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء أكانت معوقات مجتمعة أم خاصة بالفرد ذاته.
- يظهر الإبداع أو الابتكار في جميع جوانب الحياة المادية والمعنوية للإنسان، والأدبية والفكرية والاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة.
- إن الابتكار ظاهرة معقدة أو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة.
- الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الإنسان على هذه الأرض، فقد كانت دائما لديه الرغبة في البحث عن الجديد، وحب الاستطلاع والتغيير والتجديد والاستمتاع.
- لدى كل فرد قدر من الابتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس يتميز بقدرة إبداعية عالية (وهؤلاء قلة) ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة (وهؤلاء قلة أيضا) أما الغالبية فهم متوسطو القدرة الإبداعية.

الفرع الثاني: خصائص الشركات المبتكرة

يقترح بافيت (Pavitt) ما يسميه بالمفاتيح أو الخصائص التي تميز الشركات المبتكرة وهي كالتالي²:

- الكفاءات المتراكمة أمر بالغ الأهمية.
- عامل التخصص يجب أن يكون هناك آليات تنظيمية تتسق العمل عبر التخصصات.
- تحسين الكفاءات يتطلب التعلم المستمر.
- يجب أن تأخذ أنظمة تخصيص الموارد في الحسبان الفوائد المكتسبة من التعلم من العمل، وعدم التركيز في البحث على النتائج التقليدية.

¹ - أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 69.

² - John storey and graeme salaman, rangers of innovation insights into making innovation happen, black well publishing, 1st edition, anstralia, 2005, p 25.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار.

يختلف بعض العلماء في تصنيف الابتكار، فهناك من يصنفه حسب الدرجة والآخر يصنف حسب الطبيعة، ولذلك سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أنواع الابتكار وفق ما يراه الباحث شومبيتر وأيضا حسب دليل أوسلو.

الفرع الأول: أنواع الابتكار حسب الدرجة

لقد ميز شومبيتر بين خمسة أنواع للابتكار: منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج والتسويق، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى ابتكار جذري وابتكار جزئي (تدرجي)¹:

أ- **الابتكار الجذري**: يتمثل في الوصول إلى منتج جديد أو عملية جديدة والتي تختلف كلياً عما يسبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة استراتيجية كبيرة في السوق، وهو بمثابة تقدم كبير ومفاجئ يختلف عما قبل، ومن خصائص هذا النوع من الابتكار انه يحدث على فترات متباعدة نسبياً، وفي وقتنا الراهن أصبحت من أهم متطلبات الوسائل والمجهودات الكبرى والمركزة، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعقدة وأحيانا جد حديثة وتتمثل آثاره في:

- الحصة النسبية من السوق يمكن ان تضطرب.
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق.
- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع.

ب- **الابتكار الجزئي (التدرجي)**: يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً في المنتجات والعمليات والإجراءات، إن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً.

إن الخاصية الأساسية لهذا النوع هو الاعتماد على هذا النوع هو اعتماده على مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما يمكن للقائم بها أن يكون عاملاً مهندساً ويمكن أن تكون الوسائل المتوفرة ويمكن الحصول

¹ - أمينة بلعيد: مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص 64-65.

عليها دون عناء كبير كما انه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إلى منبع للأرباح ويمكن حصر آثاره في:

- الابتكار الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية.
- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمها له تأثير مهم.

الفرع الثاني: أنواع الابتكار حسب الطبيعة

أما حسب دليل أوسلو يوجد 4 أنواع للابتكار¹:

ابتكار منتج: يخص إدخال منتج أو خدمة جديدة أو إدخال تحسينات كبيرة على منتج أو خدمة سابقة فمثلا: السيارة أو الحاسوب ذو الحجم الصغير هو ابتكار منتج أما شبكة الاتصالات وخدمات الهاتف النقل وهي ابتكار خدمة.

ابتكار عملية: إدخال طريقة إنتاج أو توزيع جديدة أو إدخال تحسينات كبيرة على ما سبق في العادة يهدف هذا النوع إلى التقليل من مراحل عملية سابقة بهدف تخفيض تكاليف الاستغلال (تكلفة المنتج) مثلا: خط التجميع، الإنتاج بمساعدة برامج الكمبيوتر PAO، البيع من خلال الانترنت.

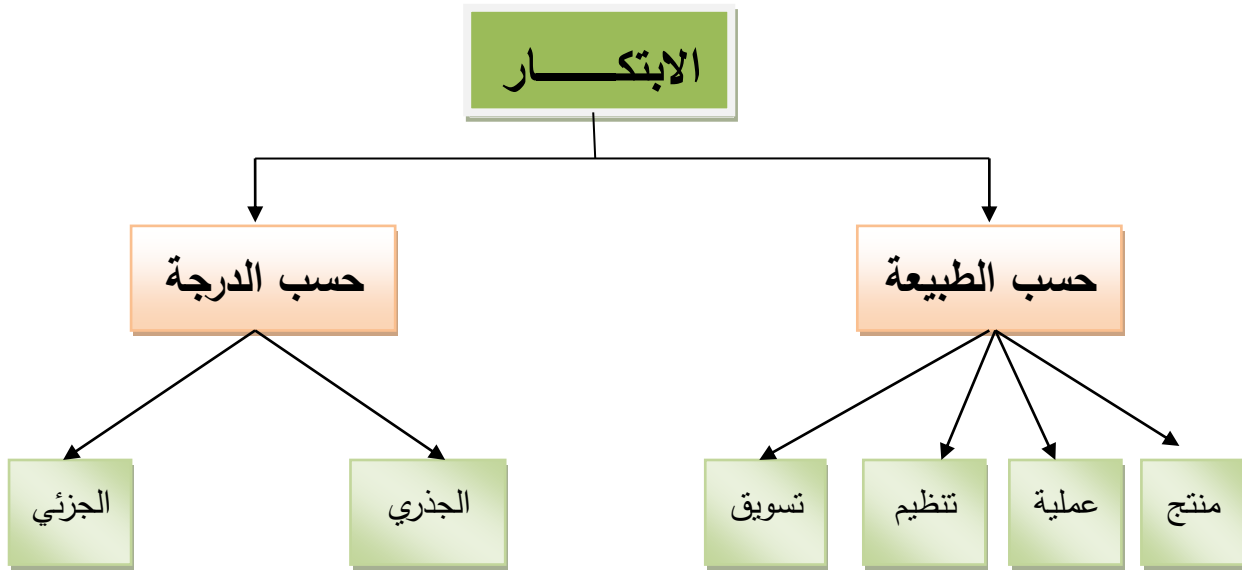
ابتكار تنظيم: إدخال طريقة تنظيم جديدة على الممارسات التجارية السابقة وعلى سبيل المثال: الخدمة الذاتية في المطاعم، التنظيم العلمي للعمل OST.

ابتكار تسويق: إدخال طريقة تسويق جديدة تخص إدخال تغييرات كبيرة في تصميم وتعبئة وتغليف المنتج (الترويج، السعر)، كما يشير إلى الطريقة التي تنفذ بها المؤسسة أنشطتها وأفضل مثال عن هذا النوع هو تقديم خدمات مجانية للمتصفح وتحقيق مداخل بفضل الإعلانات.

والشكل التالي يبين أنواع الابتكار حسب الدرجة وحسب الطبيعة.

¹ - جبار عبد الرزاق، واقع وخصوصية الابتكار في نشاط التأمين مع الإشارة إلى حالة قطاع التأمين في الجزائر، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 55، 2018، ص 9.

الشكل رقم (3): أنواع الابتكار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- أمينة بلعيد، مرجع سابق، ص 64-65.

- جبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 9.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار.

إن تعدد وتنوع الدراسات والأبحاث التي تناولت العوامل المؤثرة في الابتكار والتي كانت تركز على الأعمال الرائدة لـ (Shumpeter) أمر يعيق عملية حصرها جميعاً، لكن يمكن حصرها في مجموعتين وهما: العوامل التكنولوجية (الفنية)، والعوامل التنظيمية (الإدارية).

الفرع الأول: مجموعة العوامل التكنولوجية:

يمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية¹:

- كفاءة العاملين في البحث والتطوير: حيث يعتبر Huiban و Bouhsina كفاءة العاملين كعامل محدد للابتكار ودرجة التجديد أو التحسين في المنتج.

¹ - نجاة مدلس، العوامل التكنولوجية والعوامل التنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9 جامعة جيلالي الياس سيدي بلعباس الجزائر، 2016، ص 136-137.

- التخصصات المالية في البحث والتطوير: إن حيازة المؤسسة على موارد مالية معتبرة لا يعتبر شرطا كافيا للابتكار بل لابد من تخصيص ميزانية للبحث والتطوير تسمح لها بإنجاز مثل هذه الأنشطة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: تعد وفرة الأجهزة والتجهيزات وكذا البرامج الحديثة اللازمة لتطوير الابتكار لبرامج التصميم الحديثة من بين أهم العوامل اللازمة لتحقيق إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلا.
- وفرة المعلومات وقواعد البيانات: حيث لا تعتبر المعلومات الداخلية الناجمة عن البحث والتطوير كافية لمواجهة التطور التكنولوجي، بل على المؤسسة أن توسع حلقة البحث نحو الخارج للحصول على معلومات جديدة، يتم تقييمها وتعديلها فيما بعد لتلبية أنشطة البحث والتطوير.
- التعاون مع الجهات الأكاديمية والمؤسسات: إن التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث فيها من جانب والمؤسسات من جانب آخر يعد عاملا أساسيا للمؤسسات في تحقيق ابتكارات جذرية، بل إن هذه المؤسسات تدعم برامج الدراسات العليا في الجامعات من خلال جلب الطلاب إليها وإنجاز بحوثهم وأطروحاتهم عن مشاكل تواجهها أو لمواصلة البحث من أجل ابتكار منتج جديد أو إحداث قفزة نوعية في تحسين العمليات الإنتاجية.

الفرع الثاني مجموعة العوامل التنظيمية:

- إن الشركات والمؤسسات تمثل إطار تنظيميا بالغ والتأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، وهناك مجموعة من العوامل الإدارية أو التنظيمية ويمكن ذكرها كالتالي¹:
- دعم وتأييد الإدارة العليا لمعنى الابتكار.
- التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة: يتطلب الابتكار العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإيرادات في المؤسسة، فكل إدارة يجب أن تعمل في إطار العمل كفريق واحد متكامل لان جميع الأنشطة هي متداخلة ومتكاملة في أدائها سواء كان النشاط ماليا أو النشاط المتعلق بالبحث والتطوير والشراء والإنتاج وغيرها.

¹- نجاة مدلس، مرجع سبق ذكره، ص 137.

وتقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات ضمن إطار الخطط والبرامج التي تكون قد وضعتها من أجل تنفيذ عملية الابتكار.

- تقديم الحوافز للعاملين في ميدان الابتكار: تمثل الحوافز الطريقة الأكثر تأثيراً في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالابتكار والمبتكرين لذلك لا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الابتكار.

المبحث الثالث: معوقات الابتكار وشروط الابتكار الناجح

في سعيها للتطوير والتغيير تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العديد من الصعوبات والمعوقات، فالابتكار الناجح يتطلب العديد من الشروط لتحقيقه، لذا خصصنا هذا المبحث للتطرق لهاتين النقطتين.

المطلب الأول: معوقات إدارة الابتكار.

إن فهم المعوقات يساعد دور الإدارة في كل شركة لتبني مدخلا فعالا في مواجهة هذه المعوقات للحد من تأثيراتها السلبية، فالمبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عدة أفراد أو جماعة أو حتى شركات ومن المعوقات ما هو كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعا هي¹:

1/ التمويل غير الملائم (*Indequate Funding*):

كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلا مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، فتجربة المؤسسات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج وعدم توفير هذا التمويل بحد من فاعلية الابتكار.

2/ تجنب المخاطرة (*Risk avoidance*):

أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء للأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك، والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحلها، لهذا تزخر المؤسسات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: نحن لم نجرب ذلك من قبل، لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق ... إلخ. لهذا فإن المؤسسات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميها.

3/ الصوامع الوظيفية (*Functional Silos*):

إن المؤسسات بطبيعتها تضع الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، لكن المشتركين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء

¹ - أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 79 - 80.

وضعيات جديدة، وقد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود والتخصيص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

4/ الالتزام بالوقت (Time Commitment):

الوقت عامل مهم وهو أكثر قيمة في المؤسسات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار، إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحل قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

المطلب الثاني: شروط الابتكار الناجح.

ليكون لدينا ابتكار ناجح يجب على المسؤولين توفير بيئة مناسبة تساعد على الابتكار وعوامل أخرى نلخصها في التالي¹:

1/ الالتزام الإداري: يجب على فريق القيادة العليا والمديرين التنفيذيين أن يكون ملتزمين بشكل كبير وواضح أمام المسؤولين باستراتيجية الابتكار، فالالتزام واحترامهم لهذه الاستراتيجية يكون له تأثير كبير وضروري للتغلب على الحواجز التي قد تواجه المبتكرين، لذلك يجب على قائد المؤسسة بتتحية المصالح الشخصية جانبا، والالتزام الكامل بأهداف المؤسسة وان يكون قدوة أمام المرؤوسين ليحذو حذوه.

2/ التفكير الاستراتيجي الايجابي:

إن استراتيجية الشركة لا بد لها من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما العمل الذي نقوم به؟ - أين نحن من هذا العمل؟ - أين نريد أن نكون خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة؟ - أين يمكن أن نكون في غضون 10 سنوات؟ - ما هي نقاط القوة والضعف الخاصة بنا؟ - هل لدينا الموارد لتطبيق خطتنا الاستراتيجية؟
 - ماذا يمكن أن تكون المخاطر الرئيسية التي ستواجهنا من منافسينا؟
 - هل لدينا القدرة للتعامل مع الأمور الغير متوقعة أو المجهولة؟
- فلا يكفي أن يكون الابتكار مجرد عملية تفاعلية، ولكن يجب أن يكون جزء من الاستراتيجية التي تحدد توجهات المؤسسة والتي يجب أن تدعم الأهداف المراد الوصول إليها.

¹-Jobn adir, leadership for innovation, How to organize team creativity and harvest ideas, kogan page, great britain, 2007,P15-25.

3/ التوجه بعيد المدى:

يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع خطط وأهداف على المدى البعيد وتعمل جاهدة على تحقيقها، فعادة ما تكون المؤسسات التي تمشي بخطى قصيرة المدى سيئة السمعة في سوق العمل، فهذا التخطيط التقليدي والرؤية الغير استراتيجية لا يمكن أن تشجع على خلق الابتكار.

4/ الاستجابة للتغيير:

المرونة هي المفتاح الرئيسي للابتكار الحقيقي داخل المؤسسة، فالفريق أو المؤسسة التي تمتاز بالمرونة تكون قادرة على الاستجابة أو التكيف مع المواقف المتغيرة والجديدة، وهذا ما يزيد من أهمية التواصل ولذا وجب التقليل بشكل كبير من الحواجز والمحافظة على قنوات الاتصال بين كل من الباحثين وبين العمال في المؤسسة، الموردين، الزبائن وباقي المنتجين.

5/ قبول المخاطر:

إن المؤسسات الرائدة في وسط الأعمال وعالم الابتكار مرت بطريق طويل ومحفوف بالمخاطر، حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، لذلك يجب على أي مؤسسة أن تضع احتمالات الخسارة والمخاطرة في خططها المستقبلية، وان تضع في نفس الوقت الحلول والموارد اللازمة لتفادي هذه المخاطر، وأن يكون لها قدرة على تحمل المخاطر التي تواجه أي مبتكر، فالابتكار لديه ضريبة، يجب أن تضعها المؤسسة في الحساب من اجل نجاحها ومواصلتها.

6/ البيئة الداخلية المناسبة:

المؤسسات المبتكرة تشجع المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، كما أنها لا تضع قواعد، بل تضع سياسات ومبادئ توجيهية للمرؤوسين، كما لا تستعمل المذكرات أو التعليمات، بل تفضل وضع نظام اتصالات داخلي جيد، كل هذه العوامل وغيرها من شأنها توفير بيئة مناسبة لخلق الابتكار ونجاحه.

وحتى يتم تقريب الصورة لواقع الجزائر والمؤسسات الجزائرية يتم تقديم الجدول رقم (01) والذي يوضح تصنيف الجزائر وفقا لمؤشر الابتكار العالمي سنة 2016.

الجدول رقم 01: تصنيف الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2016.

المؤشر	التنقيط 0 - 100	الترتيب العالمي
الترتيب العام	24.5	113
المؤسسات	45.7	113
البيئة السياسية	29.3	113
البيئة التنظيمية	51.7	104
بيئة الأعمال	56.3	110
رأس المال البشري والفكري	28.2	79
التعليم	48.9	60
التعليم العالي	35.6	64
البحث والتطوير	0.0	115
البنية التحتية	37.2	86
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	18.4	116
البنية التحتية العامة	51.5	15
البيئة المستدامة	41.8	68
تطور السوق	31.7	117
الانتماء	7.8	126
الاستثمار	33.3	78
التجارة، المنافسة، حجم السوق	53.9	90
تطور بيئة الأعمال	21.2	118
العمالة المؤهلة	20.9	112
مجموعات الابتكار	23.3	92
استيعاب المعرفة	19.3	104
مخرجات المعرفة والتكنولوجيا	17.7	100
خلق المعرفة	3.6	104
تأثير المعرفة	34.9	71
نشر المعرفة	14.5	120
مخرجات الإبداع	14.6	122
الأصول غير المادية	23.8	122
خلق السلع والخدمات	8.8	98
المنتجات عبر الخط	2.0	97

المصدر: (<http://www.wipo.int/edocs/pobdocs/en/wipo-pub-gu-2016.PDF>)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الجزائر تحتل مراتب متدنية في تصنيف الدول حسب مؤشر الابتكار العالمي حيث احتلت سنة 2016 المرتبة 113 عالميا (من أصل 128 بلد مصنف)، ويعطينا هذا التصنيف نظرة حول وضعية الابتكار في الجزائر بشكل عام وفي المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص حيث أن بيئة الابتكار ومتطلباته غير متوفرة بالشكل اللازم الذي يسمح بتطور هذه العملية أو انتظار نتائج ايجابية منها.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية والضرورية للابتكار، يمكن القول أن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج عملية أو أداة.

إن ابتكار وتطوير منتجات جديدة أصبح من الأنشطة الضرورية للمؤسسة لنجاحها واستمرارها، وهذا نتيجة الخصائص التي يتمتع بها، والتي مكنته من اختلال أهمية بالغة، فهو يساهم في خفض النفقات وتوفير مناصب العمل وغيرها من المزايا، فمن بين خصائصه أنه يحظى بالقبول والحدثة والملائمة الزمنية.

إن الابتكار لا يمكن أن يقسم إلى نوع واحد فقط حسب الطبيعة بل هناك الابتكار الجذري وكذا التدريجي، ولاشك أن التغييرات المتسارعة التي تواجهها المؤسسة، تجعل عوامل كثيرة تؤثر في السيرورة والابتكار، مثل: وفرة المعلومات، والتكنولوجيا الحديثة وغيرها، وهذا ما يتطلب من أصحاب المؤسسات بذل جهد كبير لإنجاح عملية الابتكار، رغم كل المعوقات التي تواجهها ومنها التمويل غير الملائم المخاطر، الالتزام بالوقت، بالإضافة إلى هذا كله عملية الابتكار تلزمها عدة شروط من أجل إنجازها وإرسائها في سوق العمل، وهذا ما جعل المؤسسة تهتم أكثر بالتوجه بعيد المدى، وقبول المخاطر والتفكير الاستراتيجي وغيرها من الأمور التي تعتبر شرطا للابتكار الناجح.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

في ظل المنافسة الشديدة وجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة، إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا ما يتطلب التركيز على اختيار الأسلوب القيادي الفعال، نظرا لأهمية وجود قيادات واعية مدركة لحجم التحديات التي قد تواجه مؤسساتها، ولذلك ظهرت أساليب حديثة للقيادة من أبرزها أسلوب القيادة التحويلية، فالتغيير والتحويل من وضع لأخر أصبح من سمات العصر الحديث.

فالقائد التحويلي هو ذلك الذي يثير واقعية العاملين، بجاذبية أخلاقه ومصدر الإلهام الذي لديه، لتحسين ظروف العمل، وتطوير وتنمية قدراتهم حتى ينجزوا أعمالهم بكل كفاءة وفعالية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوسيع قاعدة ابتكاراتها.

وفي هذا السياق، ارتأينا إلى تناول هذا المفهوم الحديث في هذا الفصل فقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
- المبحث الثاني: الإطار النظري للقائد التحويلي
- المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

من الأساليب القيادية التي افرزها التطور العلمي والتقدم الإداري، أسلوب القيادة التحويلية، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة وتوجيهها وتحسينها أكثر فأكثر، وهذا من خلال العديد من العوامل والخصائص التي سيتم التطرق إليها في هذا المبحث حيث سنشرح مفهوم القيادة التحويلية ومختلف جوانبها.

المطلب الأول: القيادة التحويلية مفاهيم وحدود

الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوم حديث وبديلا للقيادة التقليدية، حيث يركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على حفز وتشجيع المرؤوسين على تحقيق تلك الأهداف، ولهذا سوف نتطرق إلى مفهوم القيادة اصطلاحا ولغة، ثم ننتقل إلى تعريف القيادة التحويلية حسب العديد من المصادر.

1- مفهوم القيادة:

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة قائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.¹

اصطلاحا: لقد تطرق الباحثون إلى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة، سعيا منهم لتحديد تعريف مناسب لهذه الظاهرة، البالغة الأهمية، ومع ذلك يبقى التأثير هو محور عملية القيادة، حيث نجد أن معظم كتاب وباحثي الإدارة متفقون على أن القيادة، هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف محدد في وقت معين.²

ومن هذا نستنتج أن مصطلح القيادة يقصد به تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته، دونما إلزام قانوني.

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانوية وهران، الجزائر، 2010، ص24.

² صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص3.

ب- مفهوم القيادة التحويلية

* يعرف (Burns) القيادة التحويلية أنها: «عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى النهوض كل منهم بالأخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق».¹

لقد اعتبر (Burns) القيادة التحويلية عملية يتشارك فيها كل من القائد والمرؤوسين لكي يساعدوا بعضهم البعض للوصول إلى هدفهم المتمثل في التحفيز والقيم الأخلاقية.

* أما (Bass) فيعرفها على أنها: «تلك القيادة التي يقوم فيها القائد بتمكين المرؤوسين، وبدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية، بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة وانية».²

لقد اختلف (Bass) في تعريفه قليلاً عن (Burns) حيث أشار إلى نقطتين الأولى تمكين القائد لمرؤوسيه والثانية عدم التركيز على المصلحة الشخصية والحاضرة، وذلك بغية تحقيق الهدف الجماعي للمؤسسة.

* أما (Tichey and Devanna) فيعرفانها كالتالي: «هي العمليات التي تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي».³

في هذا التعريف نلاحظ انه تم اعتبار القيادة التحويلية على أنها مجموعة من العمليات المتسلسلة، واشتمل هذا التعريف على جوانب جديدة للقيادة التحويلية وهي الاعتراف بالتغيير والرؤية الجديدة وجعل التغيير عملاً مؤسسياً.

* ينظر (kolvin) للقيادة التحويلية على أنها: «تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير».⁴

¹ B.Dean Angell ، Transformational innovation and transformational leadership in the U.S government

department of defence acquisition workforce dissertation P.H.D capella university United states 2017, p23-24.

² صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ اسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، دار الراية، الطبعة الاولى، الاردن، 2006، ص95.

⁴ محمد بزيح حامد تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006، ص26.

أشار كولفن في تعريفه إلى المرؤوسين وضرورة تطويرهم، من أجل نفس الهدف الذي يسعى كل من (Tichey and Devanna) لتحقيقه وهو التغيير.

*كما عرفت القيادة التحولية أيضا على أنها: «نمط من أنماط القيادة التي يمكن أن تلهم بالتغيير الإيجابي في المرؤوسين، فالقادة التحوليين هم عامة أشخاص نشيطون ومتحمسون وعاطفيون، فهم لا يهتمون فقط بالمشاركة في العمليات، بل يهتمون أيضا بمساعدة كل عضو في المجموعة على النجاح معا».¹

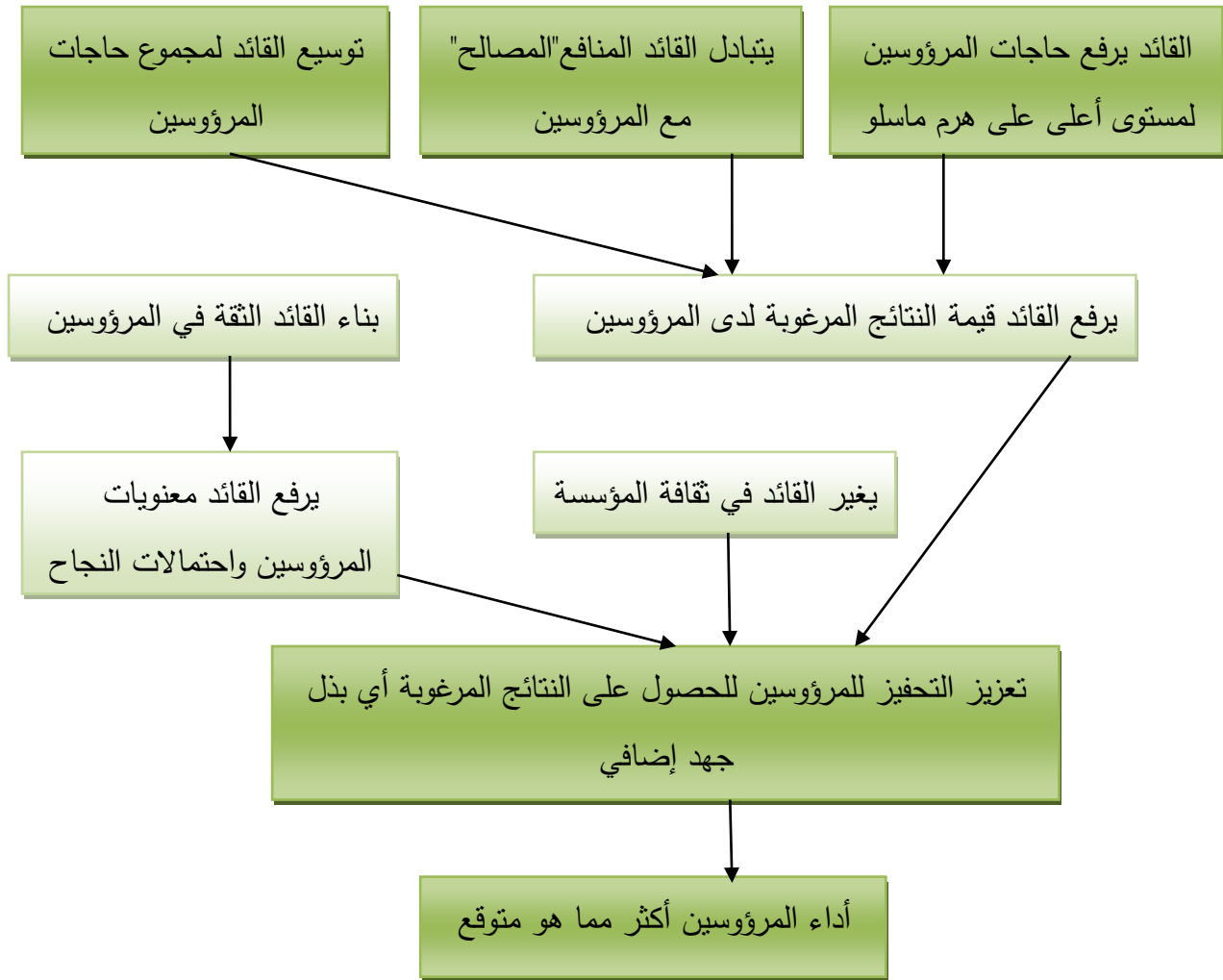
في هذا التعريف تم التركيز فيه على مزايا القائد التحولي أكثر، بوصفه حماسيا ونشيطا ويميل إلى مساعدة مرؤوسيه، ويشترك هذا التعريف مع التعريفين السابقين في الهدف ألا وهو التغيير.

ويهدف التعمق أكثر في ماهية القيادة التحولية، نقدم نموذج (Bass) الذي يوضح مختلف القيم والبنى التي تقوم عليها هذه النظرية، حيث استطاع (Bass) أن يحول مفهوم (Burns) التحولي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المؤسسات وإصلاحها، وتقوم نظرية (Bass) التحولية على بنى أساسية تم تعريفها في كتاب منظور القيادة التحولية، ونموذج القيادة التحولية ل (Bass)، يمكن توضيحه في الشكل التالي:²

¹<http://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313.14/03/2019>.

² بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحولية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 25.

الشكل رقم (4): نموذج القيادة التحويلية لدى (BASS)



SOURCE: LORIL MOOR, LEADERSHIP IN THE COOPERATIVE EXTENSION SYSTEM AN EXAMINATION OF LEADERSHIP STYLES AND SKILLS OF STATE DIRECTORS AND ADMINISTRATORS, UNPUBLISHED PHD THESIS, UNIVERSITY OF FLORIDA, USA, 2003, P26.

- من خلال التعريفات السابقة ونموذج (Bass) نستنتج أن: القيادة التحويلية هي تلك العملية التي يسعى فيها القائد التحويلي إلى التغيير الإيجابي داخل مؤسسته من خلال التأثير في مرؤوسيه وتمكينهم وتحفيزهم والاستماع إلى متطلباتهم، وهذا لإعطاء أفضل ما لديهم، وبهذا يتم تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ومن ثم الوصول إلى الهدف الجماعي سوية.

الفرع الثاني: نشأة القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية (*Transformationnel Leadership*) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داونتون (Dounton) عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة (*The Rebel Leadership*) ، إلا إن ظهوره بوصفه مدخلا مهما في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكروجر بيرنز (James McGregor Burns) في كتاب له بعنوان القيادة (*Leadership*) والذي أكد فيه بيرنز على الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي، تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، وتتركز القيادة عند بيرنز في نمطين رئيسيين الأول يطلق عليه القيادة التبادلية (*Transactionnel Leadership*) والتي تحتوي على القيم و لكنها قيم متصلة بعملية التبادل ،حيث إن القيادة التبادلية تتضمن قائدا يتبادل من اجل المنفعة ، أما النمط الآخر أطلق عليه بيرنز القيادة التحويلية وهو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم، بهد تحقيق التغيير المقصود.¹

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة، ولاسيما عندما أدركت الكثير من المؤسسات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال، لمواجهة التغييرات في البيئة.

فقد اقترح (**Bass**) نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المؤسسات للتمييز بين القيادة التحويلية و الكاريزمية والمعاملاتية، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة، واعتمادا على ذلك فان القادة يحولون المرؤوسين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية و قيم مخرجات الوظيفة، وتلبية احتياجات و متطلبات المرؤوسين و إقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المؤسسة، وكنتيجة لذلك يشعر المرؤوسون بالثقة والاحترام اتجاه القائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلا.²

¹ صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص19.

² عدي غانم الكواز وآخرون، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد60، جامعة الموصل، العراق،2013، ص158.

الفرع الثالث: أهمية القيادة التحويلية

ناقش العديد من الباحثين العوامل التي أكسبت القيادة التحويلية القوة والأهمية، وهي كالتالي:¹

1- إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء المرؤوسين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا، يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول (Bass) انه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون موضوع التدريب والتطوير الإداري.

3- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز المرؤوسين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام، لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

المطلب الثاني: اساسيات القيادة التحويلية

ان مفهوم القيادة التحويلية يقوم على مبادئ وابعاد جعلته يتميز عن نمط القيادة التقليدي، وهذا ما دفع العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاعتماده إضافة للعديد من الفوائد التي يتميز بها.

الفرع الاول: مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر و بانكوسكي (koehler and pankowski) مبادئ القيادة التحويلية كما يلي¹:

¹ العمري عبد الله المهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، اطروحة دكتوراه غير منشورة في الادارة العامة، جامعة القاهرة ،مصر، 2008، ص27-28.

*النظر للمؤسسة كنظام:

اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الافراد والقائد التحويلي.

*إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على ابلاغها للآخر:

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين والا تبقى سرا.

*تأسيس نظام اداري:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة الى الارتقاء، وبذلك يستطيعون ان يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

*تمكين الافراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد.

*تقييم العمليات الادارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المتدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

*التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

1 سالم لخضر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية لولايات المسيلة الاغواط بسكرة الجلفة، اطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية، تخصص الادارة الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص 31-30.

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

* بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي ان مسؤوليته احداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الاخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

الفرع الثاني: ابعاد القيادة التحويلية

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال اسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل (*Multi factor leadership questionnaire*) الذي تضمن في البداية عام 1985، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (الدافعية الالهامية)، والاعتبار الفردي، ثم أضاف (Bass) في عام 1990 عنصرا رابعا اطلق عليه الاستثارة الفكرية او الدافعية المستوحاة، ويتم توضيح هذه الابعاد كالتالي:¹

1) التأثير المثالي *Idealized Influence*

يعني امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي للرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

ويظهر 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، فان خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر اعجاب وقوة تمكنه من التأثير في الاخرين.

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص59-60

(2) الدافعية الالهامية *Motivation Inspiration*

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير على الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهود المبذولة. وقد عرف وودز الالهام بأنه إشارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الملهمة التي تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المؤسسة من خلال أساليب القيادة الالهامية والرؤية والروحية، وكذلك من خلال عقيدة القائد وإيمانه.

وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمر، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والاصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم، وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

وبضيف ناهافاندي (Nahavandi) في كتابه فن وعلم القيادة :¹

(3) الاستنارة الفكرية *Intellectual Simulation*

هو قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين لحل المشكلات، من خلال تحديهم فكرياً، وتمكينهم من الابتكار وتطوير حلول إبداعية.

يتساءل القائد والمجموعة عن القيم والافتراضات الحالية، وكذلك البحث عن إجابات جديدة، وذلك من خلال تشجيعهم على النظر الى المشاكل بطريقة جديدة، وطلب حلول جديدة وكذا من اثاره مناقشات وحوارات مثيرة، حيث يدفع القائد المرؤوسين للأداء بشكل كانوا يعتبرونه في السابق مستحيلاً.

فالقيادة التحويلية ظهرت لخلق التمكين والذي بدوره يزيد من فعالية الفريق.

(4) الاعتبار الفردي *Individualized Consideration*

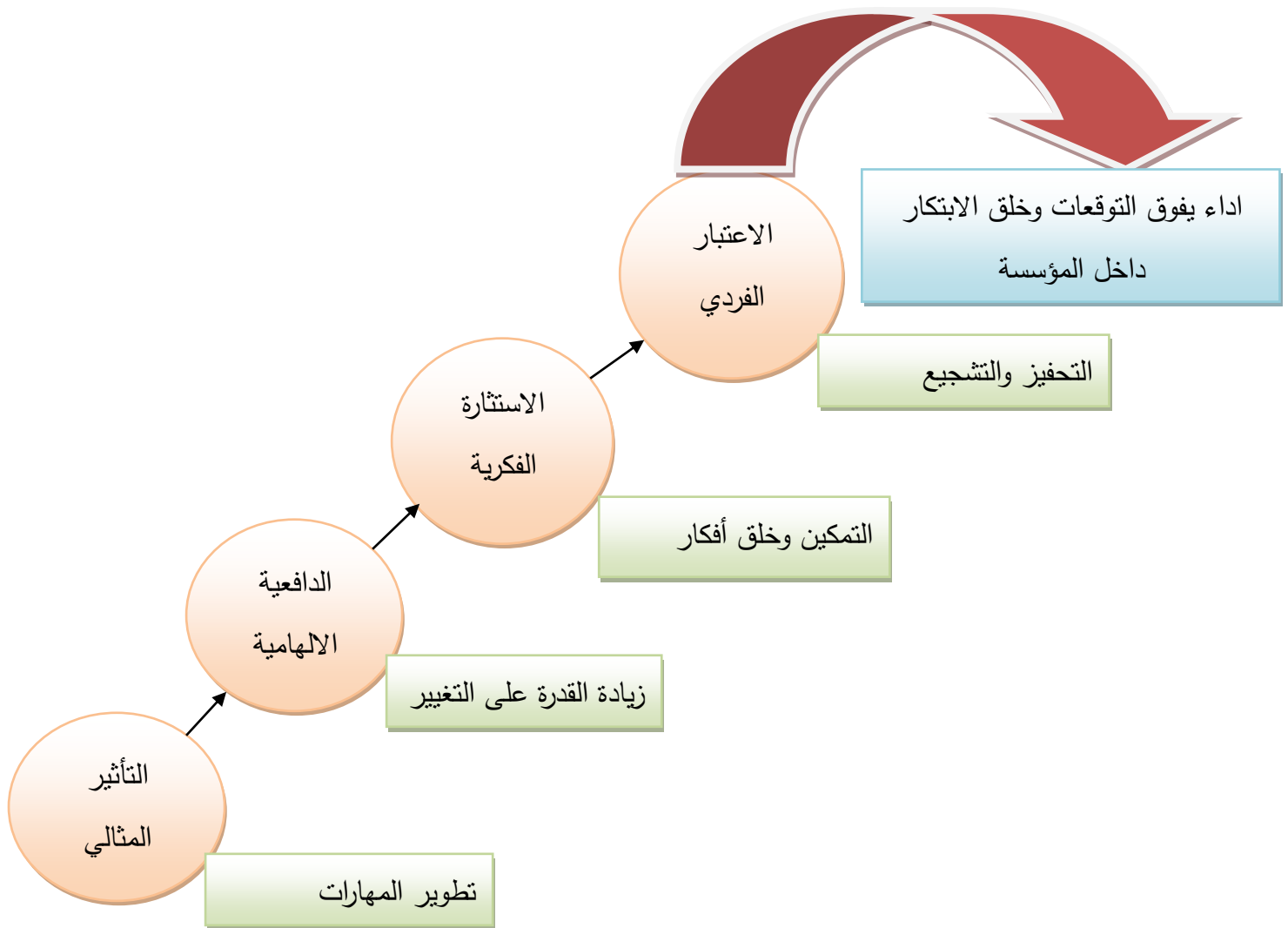
هذا العامل يقود الى تطوير العلاقة الشخصية مع المرؤوسين، وهذا العامل يرتبط ارتباطاً قوياً بتبادل قويا بتبادل القيم بين القادة والمرؤوسين.

¹ Afsaneh Nahavandi the art and science of leadership, global edition, seventh edition, England, 2015, p211-212

فالقادة يعاملون كل مرؤوس بطريقة مختلفة لكن بشكل منصف، وكنتيجة لهذا يشعر المرؤوسون انهم مميزون متشجعون ومتحمسون ومتقدمون وانهم يؤدون أداء أفضل كما ان الاعتبار الفردي يتيح للقائد أيضا ربط مهارات وامكانيات كل مرؤوس مع ما تحتاجه المؤسسة.

والشكل التالي يمثل ابعاد القيادة التحويلية وأثرها على خلق الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (5): ابعاد القيادة التحويلية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: - محادين، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.
- Nahavandi Op.cit, p211-212.

الفرع الثالث: فوائد القيادة التحويلية

تحقق القيادة التحويلية مجموعة من الفوائد للمؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- 1- أنها ذات فعالية أكبر للمؤسسة ورضى العاملين.
- 2- تزيد من مستويات الثقة بالقائد من قبل المرؤوسين.
- 3- زيادة التزام الفرد بالجماعة والمؤسسة.
- 4- تقلل من إجهاد وتوتر المرؤوسين وتزيد من رفايتهم.
- 5- لها نتائج ايجابية بخصوص حصة السوق ورضى الزبون في الأمد البعيد.
- 6- تعمل على تسليم براءات اختراع أكثر عن العمل، وذلك لأنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للمرؤوسين.
- 7- تساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية من قبل المرؤوسين.
- 8- تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.
- 9- الشركات المقادة من قبل قادة تحويليين، تحقق ربحية أكبر، ونسب دين إلى أسهم أو حقوق الملكية، أفضل من الشركات المقادة من قبل قادة ذوي نمط تبادلي.
- 10- توليد اضطلاع أكبر بالمخاطرة والابتكار.
- 11- القدرة على خلق فرق ذات أداء عال.
- 12- تجيز التصورات المختلفة.
- 13- مشجعة بشكل أكثر.

المطلب الثالث: القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القيادة التحويلية لها دور كبير في التأثير على فريق العمل وتحفيزهم من خلال أسلوبها التحفيزي والمشجع، لكنها في الحقيقة تواجه العديد من الصعوبات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ ضيف سعيدة وعله مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص5.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المعايير التي يتم الاعتماد عليها لتعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى حسب امكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية، فالمؤسسات التي تعتبر كبيرة الحجم في دولة نامية يمكن اعتبارها صغيرة او متوسطة الحجم في دولة متقدمة.

* تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد تمّ تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كما يلي¹:

- المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة.....من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة.....من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- المؤسسات الصناعية..... عدد العمال 250 عامل أو أقل.

* وعرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانها: «تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 الى 50 عامل»²

* أما في بلدان الشرق آسيا وفي دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها اتحاد دول بلدان جنوب شرق آسيا ASEAN ، فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عام.³

* اما في الجزائر فقد اسند المشرع الجزائري في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون رقم 18-01 الصادر في 12 ديسمبر 2001 الى ثلاثة معايير: عدد العمال، رقم الاعمال، مجموع الأصول.⁴

¹ زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص6.

² فوزي ابو جزر، المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في فلسطين، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ايام 15/13 فيفري 2006، ص130.

³ ج. سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس، منشأة الاعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص111.

⁴ جبار محفوظ، المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الانسانية، العدد 5، الجزائر ، 2004، ص5.

وهي المعايير التي اعتمدها الكثير من المشرعين في العالم والجدول التالي يوضح كيفية تصنيف المشرع الجزائري لهذا النوع من المؤسسات:

الجدول رقم (2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري

نوع المؤسسة	عدد العمال	راس المال	مجموع الأصول
مصغرة	09-01	اقل من 10 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
صغيرة	49-10	10 الى 200 مليون دج	100 مليون دج
متوسطة	250-50	من 200 مليون دج-2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ديسمبر 2001، ص6.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى، كما تجعلها خيارا سياسيا جذابا وسنتعرض في هذا المطلب لأهم هذه الخصائص¹:

1. الملكية المحلية:

في كثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أشخاصا يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

2. الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل:

نظرا لصغر حجم رأس المال المستثمر، نجد أنّ صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وهذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك، وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنّه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني أنّ الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب:

¹ زويّة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 9-10-11.

- عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة.

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

3. تلبية طلبات المستهلكين:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض وذلك بتوفير السلع والخدمات البسيطة منخفضة التكلفة، في حين نجد أنّ أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبياً، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف، لهذا فإنّ المؤسسات ص و م تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة وهذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع و الخدمات.

4. التدقيق في الإبداع والابتكار:

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الكثير من الأحيان على الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أنّ هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تتنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.

5. المقابولة من الباطن:

وهي تمثل وسيلة دعم المؤسسات الكبرى، وتمثل نوعاً من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى، ومؤسسات مقابولة *Sous Traitantes* تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون، حيث أنّ هناك شكلين من التعاون هما:

1-التعاون المباشر:

ويتمّ عن طريقة العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطاً لإنتاج آخر، وهذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.

2- التعاون غير المباشر:

يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصّص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لتتخصّص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفنية، وهذه النشاطات، لا تتدخل فيها المؤسسات الكبرى.

6. فعالية الموارد البشرية والمادية:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، معبأً فعّالاً للموارد البشرية والمادية، فهي تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار، الذين يبحثون عن استثمار أموالهم، عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف، بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم، وكذا الخطة العامة للمؤسسة تبيّن الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلد في القطاعات المختلفة كالتيكنولوجيا وغيرها، ومن الدوافع الأساسية للتطور التكنولوجي نجد المنافسة الشديدة، التي تمرّ بها سوق المنتجات، وكذا سوق التكنولوجيا وغيرها.

7. إقامة تكامل أنسب للإنتاج:

يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية، حيث أنّ المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق، ولكي يتمّ تغطية هذا النقص هناك مستثمرون يقطنون في تلك المناطق، يقومون بإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب وبكمية محدّدة حسب الطلب، وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص.

8. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:

يقصد بهذه الخاصية غياب رؤية استراتيجية بعيدة، تمكّن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، كما تمكّن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات عمله ودراسة سلوك المستهلك (ما الذي يمكنه شراءه؟، من هو المستهلك المستهدف؟، كيف يمكن المحافظة عليه؟).

9. مستوى تدني التكنولوجيا: لا تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستوى عال من التكنولوجيا

ومن الموارد البشرية المطلوبة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تستوجب استثماراً ذو قيمة مرتفعة، ولا يدا عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع

النسيج وتفصيل الملابس، وبالتالي فإنّ هذه المؤسسات تعطي فرصاً أكبر لتشغيل اليد العاملة، كما أنّ النظام المعلوماتي يتميّز بقلّة التعقيد ممّا يسهل الاتصال بين الإدارة والعمال.

الفرع الثالث: دور القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القائد المبدع الذي نعنيه هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، هو من تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية، فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار وبشكل خاص يتوقع منه ان¹:

1/ يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار، مع ترجمة الأفكار المبتكرة الى واقع عملي مفيد.

2/ يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، ويقدر جهود المبتكرين.

3/ يصمم أهدافاً واضحة، لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.

4/ يهيئ مهاماً تمثل تحدياً وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.

5/ يخصص موارد ووقت كاف للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه.

6/ يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم، ومجالات التمييز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الاعمال.

7/ يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته ومتضمنة لقدر كبير من التحدي اللذيذ.

8/ يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة، تتضمن قبولاً وتحملًا للمخاطر.

9/ يخصص مكاناً للموظفين الواعدين لزوم الابداع، استرخاء وتأملاً ومناقشة فابتكاراً.

10/ يهيئ حيزاً للسماح بإزاء الخطأ، طالما نجم عن اجتهاد وليس عن اهمال او تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الأداء التقليدية سعياً للسلامة.

حيث جاء في الحديث الشريف بما معناه: «من اجتهد فأصاب فله اجران، ومن اجتهد فأخطأ فله اجر»

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006، ص423-424.

11/ يتأكد من ان الأفكار المبتكرة تجد سبيلها بسرعة الى مستويات الإدارة العليا، ويطلب بمعلومات مرتدة على مدى قبولها، والا جف نبع الأفكار المبتكرة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقائد التحويلي

من أسس الإدارة الناجحة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والذي يجب ان يتحلى بالعديد من الخصائص لتمكنه من اداء واجباته على أكمل وجه، لذلك سنتطرق الى مفهوم القائد التحويلي وخصائصه، وكذا الوظائف التي يقوم بها، والمهارات التي يتطلبها لبناء هذا الكيان.

المطلب الأول: ماهية القائد التحويلي

ان القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يبني علاقة وطيدة مع مرؤوسيه بحيث يؤثر فيهم، ويقودهم بالقيم والتحفيزات، كذلك الامر بالنسبة للقائد التحويلي الذي يميل دائما نحو التغيير والتجديد، الذي أصبح من متطلبات العصر الحالي.

الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي:

- يعرف (James) القائد التحويلي بانه: «الشخص الذي يتمكن من ارشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم، من اجل احداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وانما في العمليات الداخلية».

نلاحظ ان جيمس ركز على ما يمتلكه القائد التحويلي من مهارات للتأثير على مرؤوسيه، وكيف يوجههم نحو هدف واحد وهو التغيير.

- اما (Burns) فقد عرفه بانه: «بتحرك في عمله من خلال نظم وقيم راسخة كالعدالة والاستقامة ويسمياها بـالقيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الافراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي مرؤوسيه ويستطيع ان يغير معتقداتهم واهدافهم».

يعتبر (Burns) ان القائد التحويلي يعتمد على القيم والنظم في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم ليحققه الأهداف المسطرة في المؤسسة.

الفرع الثاني: الفرق بين القائد التحويلي والقائد الإداري.

القائد التحويلي لا يعتمد على سلطته ونفوذه لتوجيه مرؤوسيه، كما انه لا يعتمد في اتصاله معهم في القواعد والامور، بل يعتمد على مبادئ وابعاد تقوم على التحفيز والتشجيع والاهتمام، على عكس القادة الإداريين التقليديين، وهذا ما سنراه في الجدول التالي الذي يوضح الفروق الموجودة بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي وذلك من خلال عدة نقاط مبينة في الجدول اسفله.

الجدول رقم (3): الفرق بين القائد التحويلي والقائد الإداري

الرقم	الابعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد الغير التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
2	الأهداف المستقبلية	رؤية ثاقبة مطلعة الى التغيير الجوهرى للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للأخرين	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل	التوجه نحو الاخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
4	الثقة بالأخرين	تكريس الجهور واثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الاخرين والافتناع بهم
5	الخبرة	خبرة استخدام غير عادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من اطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف
6	السُّوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
7	التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لايركن الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
8	وضوح الالفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل

القيادية			
قوة الشخصية الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها	9
البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين الى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	10

المصدر: عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل، الطبعة1، الأردن، 2004، ص32،31.

الفرع الثالث: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة الابتكار ورفع مستوى ولاء مرؤوسيه، ينبغي ان تتوفر فيه مجموعة من الخصائص نذكر فيها ما يلي: ¹

- 1- ينظر لنفسه على انه وكيل تغيير والتغيير في نظره وسيلة وليس نقطة وصول.
- 2- شجاع محب للمخاطر المحسوبة، شجاع في مواجهة الواقع وفي نقل الحقائق والوقائع للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً حتى وان كانوا لا يريدون سماعها.
- 3- يؤمن بقيمة الناس لا يكون دكتاتورياً الا انه قوي وحساس لمشاعر البشر ويسعى لتزويدهم بالطاقة
- 4- موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم انه يخلق حضارة انجاز مبنية على قيم انجاز لان الإنجاز الغير العادي لا يأتي صدفة.
- 5- يتعلم طول حياته وعندما يخطئ ينظر للخطأ على انه تجربة استفاد منها.
ويضيف محمد كريم وحسني سعيد خلف أيضاً: ²
- 6- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة كونه باحث يعمل بنظريات ويقوم بصياغة فرضيات ويختبرها للوصول الى نظريات جديدة.

¹ عز الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 7، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، 2014، ص123.

² محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص27.

7- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني فعال حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.

8- يسعى القائد التحويلي الوصول بمروسيه الى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.

9- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي الى التطوير.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي والمهارات اللازمة لبنائه

يقوم القائد التحويلي بالعديد من الوظائف داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يتطلب منه بعض المهارات اللازمة لبناء سمات القيادة التحويلية فيه، والتي تخوله لإدارة المرؤوسين بكل نجاح.

الفرع الأول: وظائف القائد التحويلي

تقول نظرية القيادة التحويلية ان للقائد أربعة مهام رئيسية مهمة جدا في الأداء القيادي ونلخصها كالتالي:¹

أولاً: تحديد الرؤية

والمقصود بها التخطيط والتوضيح لصورة المستقبل المنشود أي ان القائد يوضح للاتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود بما يجعلهم متفائلين وصامدين اما المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم والاهداف المشتركة بنهم.

ثانياً: إيصال الرؤية

للمرؤوسين تقول هذه النظرية انه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها المرؤوسين ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للمرؤوسين بطريقة عاطفية وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من اجلها.

وهذا ما نجده لدى القادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة، لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.

¹ أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012، ص243-244.

ثالثا: تطبيق الرؤية

فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير مرؤوسيه من برج عال ويحدثهم من فوق المستقبل والآمال والاحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق عن كل حادث صغيرا وكبيرا، من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الاعمال، مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

رابعا: تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين لذا فان اهم ما يجب ان يتصدى له القائد التحويلي، هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، اذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها اذ فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن:¹

1/ بلورة رسالة المؤسسة من خلال رؤية فكرية واسعة.

2/ ادخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.

3/ صيانة النسيج الروحي للمؤسسة وتدعيمه، عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المؤسسة.

الفرع الثاني: المهارات اللازمة للقائد التحويلي

تتطلب عملية قيادة الابتكار، وبناء الثقافات التنظيمية الداعمة للتحويل والتكيف التنظيمي لمواكبة المتغيرات البيئية، قادة تحويليون يمتلكون مهاراته وقدراته، باعتباره المورد الأهم، والمحدد الرئيسي للعملية التطويرية، وتشير الادبيات المعاصرة للمهارات اللازمة التوافر في القادة التحويليون لمجموعة من المهارات ومن أهمها:²

مهارات الوعي الذات/مهارات التنظيم الذاتي/مهارات الطاقة الإيجابية/مهارات التكامل والالتزام/مهارات الوعي الاجتماعي/مهارات العلاقات الشخصية.

¹اسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص99.

²سالم لخضر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة (دراسة ميدانية لولايات المسيلة بسكرة الجلفة الاغواط) اطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الادارة الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص37.

وتعتبر مهارات الوعي الذات ومهارات التنظيم الذاتي هي الأكثر أهمية، لكونها الأساس الذي يقوم عليه تطوير المهارات الأخرى.

*تشير مهارات الوعي بالذات الى قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع ان يقيس الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة والانجاز) والوضع الذي يرغب في الوصول اليه (المستوى المنشود من القدرة والانجاز).

*التنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص ان يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب ان يكون في قدراته ومهاراته.

ويضيف محمد بزيع فيما يخص مهارات الطاقة الإيجابية ومهارات التكامل والالتزام، ومهارات الوعي الاجتماعي ومهارات العلاقات الشخصية ما يلي:¹

*الطاقة الإيجابية وترتبط بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين، وخلق الدافعية لديهم، ان الأشخاص الذين يمتلكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمة والحسم.

*القادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام ينالون احترام الآخرين، ويكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين، ويوصف هؤلاء القادة غالبا بأنهم مسؤولون ومتفائلون في العمل.

*اما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية، حيث انها تمارس فقط مع اشخاص اخرين، حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص واحساسه بالآخرين وقدرة الشخص على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين.

وتشير المهارات التبادلية الى القدرة على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

ويوضح الجدول التالي نموذجا للمهارات الستة الأساسية:

¹ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص37.

الجدول رقم (4): المهارات الستة الاساسية للقائد التحويلي

مجموع المهارات	الذكاء الوجداني (كولمان 1998)	قيادة مرتكزة على القيم (كزماركسي 1995)	قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990)	الذكاء التنفيذي (كوبر وايمان 1997)
مجموعة المهارات الشخصية	الوعي بالذات	إدراك الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	الاستجابة الوجدانية
	التنظيم الذاتي	ضبط النفس، التكيف والابداع	/	المرونة والتجديد
	الطاقة الايجابية	التفاؤل والمبادرة	مستوى الطاقة مرتفع والسلوكيات ايجابية ومتفائلة	طاقة ايجابية
	التكامل والالتزام	موضع ثقة، و ذو ضمير ملتزم	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته	يتكيف مع العمل النزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام
	الوعي الاجتماعي	التعاطف الاتصال، التكيف مع العمل	متعاطف وحساس احتياجات الاخرين، القيم، الاهداف يستمتع بنشاط الاخرين	يستمتع ويتعاطف، يتكيف مع الخدمة
مجموعة المهارات القيادية (التفاعلية)	العلاقات الشخصية	التأثير وإدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط، الالهام والاستثارة	/	التأثير بدون استغلال السلطة
				دؤوب متعاون ويؤمن بالآخرين

المصدر: محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص37.

المطلب الثالث: التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه القائد التحويلي ومواقفه منها

ان البحث عن التغيير والابتكار ضرورة لا بد منها في الوقت الحالي، فهي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحفاظ على مكانتها في سوق العمل، لذلك وجب على القادة التحويليين السعي جاهدا لتحديد التحديات المستقبلية التي تواجههم وكيفية التعامل معها، وذلك بغرض تحقيق الابتكار المطلوب.

الفرع الاول: التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه القائد التحويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل التقدم العلمي تواجه المؤسسات العديد من الصعوبات والتحديات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تحديد تلك التحديات فيما يلي:¹

1. المنافسة:

تعد المنافسة من أبرز التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات ان تهينئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة الى اقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي الى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للباء في وجه المنافسة.

2. العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع الى ان أصبح العالم اشبه ما يكون بقرية محدودة الابعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولموجهة هذا التحدي فان على القيادات ان تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال الاحداث التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت.

ان القيادات التحويلية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء اعمالها في اقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

¹سالم لخضر، مرجع سبق ذكره، ص38-39.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة.

4. الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام الى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5. التكنولوجيا:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد اكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. ان القيادات التحويلية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي، هي أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير:

ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بانه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل التحدي امام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، والية استراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

ان التحدي امام القيادات في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار انما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والاهداف والاستراتيجيات.

الفرع الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات الحالية والمستقبلية

بعد التعرف على التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، سنقوم بتناول كيفية مواجهة القائد التحويلي لمثل هذه التحديات المستقبلية وموقفه منها، الذي يمكن تلخيصه كالتالي:¹

- 1- يجب ان يقوم أسلوب القائد التحويلي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة ان تتحدد الرسالة والاهداف وتوضح لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- 2- لا بد ان يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية المؤسسة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو انجاز أهدافها.
- 3- يفترض ان يعمل القائد التحويلي على اشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون اشباع تلك الحاجات.
- 4- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- 5- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- 6- لا بد ان يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب ان يتبناه، بالإضافة الى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- 7- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة الى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط.

¹سالم لخضر، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

8- على القائد التحويلي التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والابتكار وروح المخاطرة.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتوقف فقط عند تعظيم الأرباح والمردودية، فالمؤسسات التي تريد بناء استراتيجيات تطور يجب ان تكون واعية بالتحولات التي تجري في محيطها، وخصوصا في المجال التي تنشط فيه، وفي هذا السياق يصبح من الضروري الاهتمام بالابتكار، لدوره الحيوي في مساعدة وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يساعدها في اغتنام الفرص المناسبة في المحيط العملي وبالأخص تعزيز الميزة التنافسية.

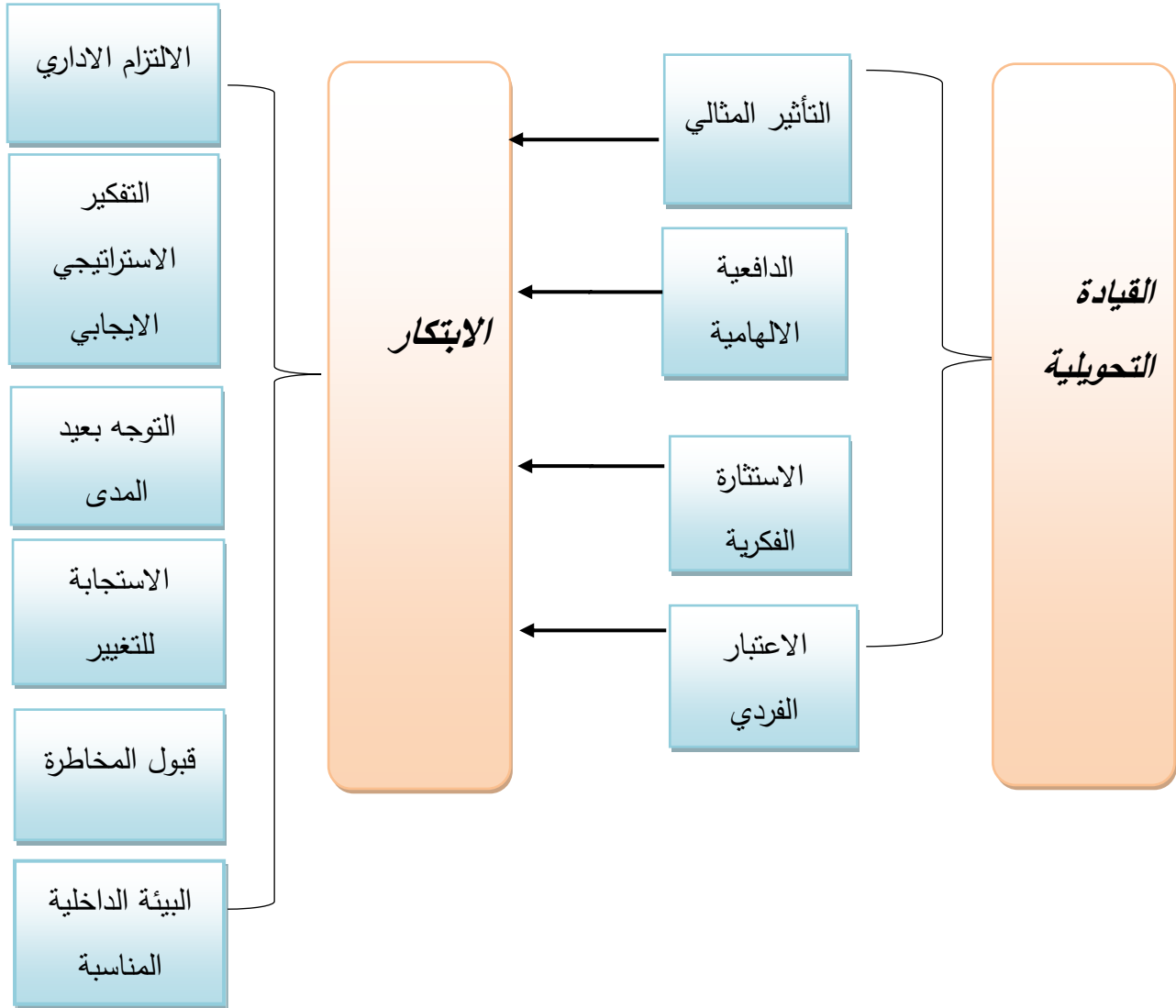
ونظرا لأهمية الابتكار فمن الضروري ان تتبناه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لا يكون الا من خلال انتهاج نمط قيادي يسعى للتغيير الدائم، ويهدف لأن تكون المؤسسة ابتكارية ومواكبة لكل التطورات والتحولات في بيئة الأعمال، والتي يُعتبر العنصر الثابت فيها هو التغيير والتطور السريع والمستمر، وهذا ما قد تساعد على الوصول إليه القيادة التحويلية.

ان القيادة التحويلية هي نمط حديث وغير تقليدي يعمل على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم ودفعهم لأداء أفضل ما لديهم، فهي تقتضي على الابتعاد عن كل ما هو روتيني، وتحث على الاتيان بكل ما هو جديد، وهذا من خلال ابعادها الأربعة وهي: التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

وبهذا فان القيادة التحويلية تشجع على التغيير الذي يقود الى الابتكار، وهي تتسم بالفعالية والقدرة على خلق فرق بأداء عال، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقادة من قبل قادة تحويليين، تحقق ربحية أكبر، ومردودية اعلى أفضل من تلك المقادة من قبل قادة ذوي نمط قيادي تقليدي، وهذا ما يوضح ان لهذا النمط الجديد أثر كبير على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حاولنا إبراز أثر القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة في عملية الابتكار الناجح. وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الأول: علاقة التأثير المثالي بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التأثير المثالي يعتبر من أحد مكونات القيادة التحويلية والتي ينتهجها القائد لتسيير وتوجيه عماله دون اللجوء الى أسلوب الامر والتسلط وهذا ما يدفع بالمرؤوسين الى العمل بشغف وحب أكبر للمؤسسة والبحث عن كل ما هو جديد.

الفرع الأول: التأثير المثالي وعلاقته بالالتزام الإداري

باعتبار أنّ القائد التحويلي يميل للتغيير المستمر والتطوير المتواصل، فهو بذلك يسعى لأن تكون مؤسسته من المؤسسات الرائدة والمبتكرة في مجالها، ويضع لتحقيق ذلك أهدافا تدعم عملية الابتكار، ليتم إدراج هذا التوجه ضمن رسالته ورؤيته المستقبلية.

ولأنّ للقائد التحويلي القدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المؤسسة وكذلك الابداع وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، وبما أنّه ذو شخصية قوية وتأثير مثالي في المرؤوسين، فهو قادر على جعلهم يلتزمون برؤيته الجديدة وهم على ثقة بقدراته وإمكانياته وصدق معتقداته، وهذا ما يجعلهم يتبنون توجهاته ويغيرون مبادئهم بما يتوافق مع التغييرات والتطورات الجديدة، وهذا ما يحتاجه الابتكار الناجح؛ فالتزام الموظفين بتحقيق الأهداف وسعيهم الجاد لذلك يحقق النجاح والتفوق والتميز للمؤسسة.

الفرع الثاني: التأثير المثالي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي الإيجابي

إنّ القائد التحولي هو قائد يسعى دائما للتميز عن الآخرين وجعل مؤسسته ضمن المؤسسات الرائدة. فنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على مكانة ضمن سوق تتميز بالمنافسة الشديدة يُلزم قائدها بأن يتبنى توجهات استراتيجية طويلة الأجل ويرسم تصورات بعيدة المدى لما يريد الوصول إليه، وهذا ما يجعله يتبنى تفكيرا ابتكاريا ذو توجهات بعيدة المدى؛ فانتهاجه لتفكير استراتيجي بعيد المدى، يسمح للقائد التحويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن يُحدد التحديات والصعوبات التي قد تواجهه ضمن مسار تحقيقه لأهدافه، وبالتالي، يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف واستشعار المخاطر والفرص الممكنة.

وحتى ينجح القائد التحويلي في تحقيق أهدافه، فهو يسعى من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بأن يجعلهم يتبنون منهاجاً استراتيجياً في تفكيرهم يتلاءم مع تصوراتهم لمستقبل المؤسسة، وبذلك يدعم سعيه لإيجاد مؤسسة مبتكرة، يُمكنها الصمود والمنافسة.

الفرع الثالث: التأثير المثالي وعلاقته بالتوجه بعيد المدى

إنَّ نجاح القائد التحويلي في جعل أسلوب الموظفين ينتهجون أسلوب تفكير استراتيجي، يشترط أن يتبنى القائد التحويلي توجهها بعيداً المدى، يسعى من خلاله لإنجاح كل عمليات التحول والتطوير في مؤسسته والتكيف مع كل المستجدات في بيئة العمل. فنجاح المؤسسات، وخاصة المؤسسات الصغيرة الحجم، في البقاء، يعتمد على مدى قدرتها على التكيف ومواكبة ظروف البيئة المتقلبة وغير المستقرة، ويرتكز أيضاً على مدى قدرة قائدها على تبني توجهات بعيدة المدى في عمله تساعده على الابتكار والإبداع بنجاح.

ولأنَّ القائد التحويلي يؤمن بأنَّ النجاح لا يكون إلى بالعمل الجماعي والتعاوني، فهو يعمل على جعل أتباعه يتبنون توجهه بعيد المدى ويلتزمون بحقيقه؛ فهو بشخصيته الكاريزمية المؤثرة يمكنه بسهولة أن يُحوّل توجهاتهم نحو تحقيق أهداف على المدى البعيد وليس ضمن إطار زمني ضيق لا يتعدى المدى القريب.

الفرع الرابع: التأثير المثالي وعلاقته بالاستجابة للتغيير

تُعتبر الاستجابة للتغيير من بين أهم شروط الابتكار الناجح، فبيئة العمل الحالية تتميز بتغييرات سريعة في المعطيات والاحتياجات وتطورات تكنولوجية تحتم على المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة السعي الجاد لمواكبتها من أجل ضمان بقائها. ووجود قائد تحولي في هذه المؤسسات يساعد على نجاحها في مساعيها؛ فمن بين خصائص القائد التحويلي أنه يعتبر نفسه وكيلاً للتغيير، ويعتبره وسيلة يحقق من خلالها طموحاته وأهدافه في أن تصبح مؤسسته من المؤسسات الرائدة والابتكارية في مجالها. وهو يشجع مرؤوسيه على ذلك ويحفزهم لتبني التغيير كأحد وسائل التطوير والابتكار، فشخصيته القوية وقدرته على التأثير عليهم تمنحه القدرة على توجيههم وتشجيعهم على الاستجابة للتغييرات في بيئة الأعمال، ويزيد من قابليتهم للتجديد والمرونة في العمل، وبالتالي، النجاح في الابتكار.

الفرع الخامس: التأثير المثالي وعلاقته بقبول المخاطر

إنّ قدرة القائد التحويلي على التأثير في الموظفين في مؤسسته وتشجيعهم على الاستجابة للتغيير والتكيف مع المستجدات والظروف البيئية المتقلبة والغامضة في كثير من الأحيان، تجعله لا محالة يدفعهم لتبني المجازفة وقبول المخاطرة كمفتاح للنجاح في بيئة تتم بعم اليقين والتأكد، ويكون النجاح فيها مرهونا بتقديرات وتوقعات مدروسة ولكنها تتضمن المجازفة. هذه المجازفة المدروسة هي أساس للنجاح المؤسسات المبتكرة، فالابتكار يشترط أن يتم تبني المخاطرة كوسيلة للتميز والتفوق. وهذا يمكن أن تساهم في تحقيقه القيادة التحويلية في المؤسسة.

الفرع السادس: التأثير المثالي وعلاقته بالبيئة الداخلية المناسبة

إنّ تأثير القائد التحويلي في مرؤوسيه لا يكون بتحفيزهم وتوجيههم فقط، بل يمتد لبناء ثقافة تنظيمية ملائمة لبناء مؤسسة مبتكرة تزدهر ضمنها الأفكار الجديدة والبحث والاستكشاف المتواصل لكل ما هو جديد وغير معروف من قبل. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفير القائد التحويلي لبيئة عمل مناسبة لذلك، بحيث تكون علاقاته مع باقي الموظفين علاقات جدية مبنية على ثقة متبادلة يسهل عيله فيها التأثير عليهم من جهة، ويكون لديه ايمان بقدراتهم وثقة في إمكانياتهم ودعمه لهم، من جهة أخرى، واشراكهم في الافكار والأخذ بأرائهم، ومنحهم فرصة العمل في مهام تتماشى مع كفاءاتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى توفير كل ما احتياجاتهم أثناء أدائهم لعملهم، كل هذا وغيره من شأنه ان ينشئ بيئة داخلية مناسبة ومحفزة على الابتكار.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"يؤثر التأثير المثالي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

المطلب الثاني: علاقة الدافعية الالهامية بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لطالما كانت الدافعية الالهامية سببا في تحفيز المرؤوسين في مختلف المؤسسات، حيث تساعدهم على الإنتاجية أكثر والعمل بجد من اجل التحسين في الأداء وخلق فرص للابتكار أكثر.

الفرع الأول: الدافعية الالهامية وعلاقتها بالالتزام الإداري

إنّ تشجيع القائد للموظفين على إعادة التفكير بحرية أكبر ومنحهم فرصة التفكير في أفكار لم تطرح سابقا، بحيث يتم فحص واختبار الافتراضات القديمة والتي استخدمت كمدخل لحل العديد من المشاكل لكن بطرق مختلفة، يبعث فيهم روح المنافسة والحماس لتطوير العمل ويدفعهم دائما لتنمية مهاراتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة، هذا من جهة، ويزيد من ولائهم والتزامهم بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها، من جهة أخرى.

الفرع الثاني: الدافعية الالهامية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي الإيجابي

إنّ سعي القائد التحويلي للبحث الدائم عن الجديد، وتشجيع نقاشات بناءة بين الموظفين واستثارة أفكارهم والاصغاء لمقترحاتهم ومنحهم حرية أكبر، يساهم في بناء قدرات ومهارات ضرورية للقيام بتصرفات استراتيجية وبناء توقعات مستقبلية، قائمة على نمط تفكير استراتيجي يسعى لتحقيق آفاق مستقبلية ومواجهة تحديات جديدة. فاستثارة التفكير وتنشيطه تجعله ينتقل إلى رسم تصورات ووضع توقعات على مستوى آفاق زمنية طويلة.

الفرع الثالث: الدافعية الالهامية وعلاقتها بالتوجه بعيد المدى

إنّ ممارسة القائد التحويلي للتحفيز الالهامي وتقديره لمجهودات الآخرين وتحفيزه لهم على العمل الابتكاري المتميز وتبني أسلوب تفكير استراتيجي، لا ينجح إلا بتزاوجه مع تبني توجهات ووضع خطط استراتيجية تتمكن من خلالها المؤسسة من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

الفرع الرابع: الدافعية الالهامية وعلاقتها بالاستجابة للتغيير

ان التغيير هو بداية الطريق نحو الابتكار ولا بد للمؤسسات أن تؤمن بذلك أن وتتجاوز معه؛ وهذا ما ينجح في تحقيقه قائد تحويلي يسعى دائما للنهوض بمؤسسته وتطويرها وتكييفها مع كل المتغيرات. وتعتبر

الدافعية الالهامية كوسيلة فعالة لزيادة الحماس والتفاؤل لدى الموظفين والتي يمكن من خلالها للقائد التحويلي بأن يعزز الشعور بروح الفريق ويشجعهم على العمل التعاوني لمواجهة التحديات والاستجابة السريعة لكل تغييرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الخامس: الدافعية الالهامية وعلاقتها بقبول المخاطر

من بين الأساليب الملهمة التي يعتمدها القائد التحويلي داخل المؤسسة مع المرؤوسين هي الاصغاء لهم والتسامح في حالات الفشل والتقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والبحث والمخاطرة، وهذا الأسلوب يشجع المرؤوسين على المخاطرة والبحث عن أساليب جديدة وحلول مختلفة عن ما هو معتاد، وبالتالي، فتبني القائد التحويلي للتغيير وروح المخاطرة المحسوبة له دور كبير في دفع الموظفين لتقبل المخاطرة واعتبار المجازفة كأحد أساليب النجاح للتميز عن الآخرين، فالخوف من الخطأ والفشل لا يسمح بالتطور والاختلاف.

الفرع السادس: الدافعية الالهامية وعلاقتها بالبيئة الداخلية المناسبة

إن العمل في بيئة مناسبة تتميز بتحفيز وتشجيع القائد وتقديره للآخرين واعترافه بإمكانياتهم وأدائهم المتقن، وكذا توفر جو من الاستقرار والاحترام، والاصغاء لانشغالات الموظفين واحتياجاتهم، يُعتبر من العوامل المساعدة على النجاح في الاستثمار الأمثل لإمكانيات ومهارات الموظفين واستخراج طاقاتهم الكامنة وأفكارهم الابتكارية والمساعدة بذلك على الوصول إلى مراتب المؤسسات المبتكرة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"تؤثر الدافعية الالهامية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

المطلب الثالث: علاقة الاستثارة الفكرية بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يحاول القائد التحويلي دائما الاستماع الى أفكار المرؤوسين في المؤسسة ومناقشتها والاهتمام بها، وخلق نوع من التحدي في طرح الأفكار الجديدة والفريدة، وهذا ما يسمح بطرح أفكار متميزة ومبتكرة.

الفرع الاول: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بالالتزام الإداري

إنّ تشجيع القائد للموظفين على إعادة التفكير بحرية أكبر ومنحهم فرصة التفكير في أفكار لم تطرح سابقا، بحيث يتم فحص واختبار الافتراضات القديمة والتي استخدمت كمدخل لحل العديد من المشاكل لكن بطرق مختلفة، يبعث فيهم روح المنافسة والحماس لتطوير العمل ويدفعهم دائما لتنمية مهاراتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة، هذا من جهة، ويزيد من ولائهم والتزامهم بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها، من جهة أخرى.

الفرع الثاني: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي الإيجابي

إنّ سعي القائد التحويلي للبحث الدائم عن الجديد، وتشجيع نقاشات بناءة بين الموظفين واستثارة أفكارهم والاصغاء لمقترحاتهم ومنحهم حريه أكبر، يساهم في بناء قدرات ومهارات ضرورية للقيام بتصرفات استراتيجية وبناء توقعات مستقبلية، قائمة على نمط تفكير استراتيجي يسعى لتحقيق آفاق مستقبلية ومواجهة تحديات جديدة. فاستثارة التفكير وتنشيطه تجعله ينتقل إلى رسم تصورات ووضع توقعات على مستوى آفاق زمنية طويلة.

الفرع الثالث: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بالتوجه بعيد المدى

إنّ البحث عن التميز في الأداء والابتكار في المنتج والخدمة المقدمة، يُعتبر من مميزات القيادة التحويلية، فهي تبحث دائما عن سبل التحول والانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي جديد ومختلف. وتساهم استثارة الأفكار في ذلك بشكل كبير، فتشجيع الحوار البناء وتنشيط حلقات لطرح الأفكار والمقترحات يجعل القائد التحويلي يُغير توجهاته وتوجهات الموظفين وينقل حدود طموحاته إلى الأجل البعيد ويرسم خطة عمل طويلة الاجل تخدم مصلحة المؤسسة وتسعى لتحقيقها مستقبلا.

الفرع الرابع: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بالاستجابة للتغيير

يستدعي النجاح في الابتكار التغيير والتحول عن قاعدة العمل القديمة وتجنب منهج وأساليب العمل التقليدية، ومواكبة التغيير والتطور الحاصل في مجالها. ويُعتبر انتهاج أسلوب العصف الذهني من بين الأساليب الجديدة الهادفة لاستثارة الأفكار الجديدة والخروج عن المألوف والاعتيادي، بما يتلاءم مع التغييرات السريعة والتطورات المتواصلة والتجاوب معها. فتركيز القائد التحولي على تطوير حلول إبداعية والنظر للمشاكل بطريقة جديدة، والحرص على إثارة تساؤلات حول المستقبل الغامض والمتقلب والبحث في عقول الموظفين إجابات متنوعة ومختلفة، يزيد مستوى القدرة على التكيف والتأقلم ويدعم الاستجابة السريعة لأي تغيير يحدث.

الفرع الخامس: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بقبول المخاطر

يعمل القائد التحولي دائما على استثارة القدرات الفكرية والذهنية للموظفين، من اجل اخراجهم من وضع الاستقرار والركود الذين اعتادوا عليه، بحيث يدفعهم الى استنباط طرق عمل حديثة وحلول جديدة للمشاكل المعتادة، وهو بذلك يدفعهم للمخاطرة وولوج مجالات عمل غير معروفة، بما يحقق لمؤسسة الريادة والتميز في السوق.

الفرع السادس: الاستثارة الفكرية وعلاقتها بالبيئة الداخلية المناسبة

الاستثارة الفكرية تعني مشاركة القائد التحولي مرؤوسيه في حوارات ونقاشات مثيرة، بغرض تمكينهم من التعبير عن أفكارهم ومهاراتهم. وبهذا فهو يوفر لهم بيئة عمل مناسبة للابتكار والتجديد، فتفاعل القائد مع الموظفين من شأنه أن يدعم توليد أفكار جديدة ويزيد من تجاوبهم مع الأفكار الابتكارية والمبدعة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"تؤثر الاستثارة الفكرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

المطلب الرابع: علاقة الاعتبار الفردي بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان اهتمام المؤسسة بالمرؤوسين واحترامهم يخلق نوع من الالفة والمحبة بين القائد والمرؤوس، مما يجعل البيئة الداخلية بيئة مناسبة للابتكار والتميز.

الفرع الاول: الاعتبار الفردي وعلاقته بالالتزام الإداري

تعود قدرة المؤسسة الى تحقيق اعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية الى ما يمكن تحقيقه من جو يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من ثقة واحترام، وبالتالي فان قدرة القائد على توفير مثل هذا الجو، من شأنها ان تساعد كثيرا على خلق بيئة مساعدة الابتكار والابداع، لذلك فمن الضروري ان يشعر القائد مرؤوسيه بالاهتمام والاحترام، ويعمل على رفع روحهم المعنوية.

الفرع الثاني: الاعتبار الفردي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي الإيجابي

ان الاهتمام الذي يبديه القائد التحويلي بمرؤوسيه، ومراعاته للفروق الفردية وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار، كل هذا يخلق جوا من الإيجابية والديناميكية في العمل، وهذا ما يساعد القائد على توجيه مرؤوسيه نحو الفكر الاستراتيجي الذي يراه ملائما لمؤسسته، فترى المرؤوسين مقبلين على العمل بحماس ونشاط وهم مقتنعون برسالة المؤسسة.

الفرع الثالث: الاعتبار الفردي وعلاقته بالتوجه بعيد المدى

عند تبني المؤسسة لأسلوب تفكير استراتيجي خلاق ومبدع، فهي بذلك تتبنى توجهات بعيدة المدى تسعى من خلالها لتحقيق رؤى وتصورات لمستقبل مختلف ومتميز. ويكون للقائد التحويلي دور كبير في تحقيق ذلك؛ فهو يسعى باستمرار للتحويل والتطور وجعل مستقبل زاهر لمؤسسته مسعى وغاية لجميع الأعضاء. وحتى يتمكن من ذلك، فمن الضروري أن يأخذ في الحسبان جميع الاعتبارات الفردية والشخصية للموظفين، ويحاول ان يحقق الانسجام بينهم، ويوفر لهم جو عمل اجتماعي وانساني مليء بالمحبة والتفاهم والاحترام المتبادل، والمساواة بين كل الأعضاء، فتتوحد بذلك توجهاتهم وتمتدح مصالحهم، ويتبنون بذلك توجه مؤسستهم الاستراتيجي.

الفرع الرابع: الاعتبار الفردي وعلاقته بالاستجابة للتغيير

يساهم احترام القائد التحويلي للموظفين، والثقة بهم والاهتمام باحتياجاتهم والسعي لتحقيقها، يحقق ولاءهم لقائدهم الذي يسعى للتغيير الدائم ويرفع من التزامهم بتوجهاته وحرصه على تطوير المؤسسة وتحسينها. وهذا ما يولد لديهم قبولاً للتكيف مع كل المستجدات واستجابة للتغييرات، وذلك اتباعاً لقائدهم الذي يحرص على مواكبة كل ما هو جديد وجعل التغيير عاملاً للتميز في الأداء وتحقيق أعلى مستويات الابتكار.

الفرع الخامس: الاعتبار الفردي وعلاقته بقبول المخاطر

عندما يعتبر القائد التحويلي نفسه وكيلاً للتغيير، فهو بذلك يسعى للمخاطرة وتحدي الصعوبات ويشجعه ذلك على الابتكار والإبداع في أداء العمل، والابتعاد عن كل ما هو تقليدي؛ ونجاحه في ذلك مرهون بأن تتبنى المؤسسة ككل هذا التوجه. لذلك، يمثل اهتمامه بالموظفين معه والاستماع لاحتياجاتهم وتشجيعهم على ابداء آرائهم واقتراحاتهم واحترامها وتقديرها، عاملاً مهماً يشجعهم على تبني المخاطرة والاستعداد لمواجهة النتائج وتحمل مسؤولية عملهم. فالقائد التحويلي الذي يشجع المخاطرة، يعتبر الخطأ وسيلة للتعلم ومعرفة نقاط الضعف وتجنبها؛ إذن، فطريقة تعامله مع الموظفين هي التي تدفعهم إلى المخاطرة المحسوبة، فممارسة أسلوب العقاب عند ارتكاب الأخطاء وعدم الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الشخصية والفكرية، يجعل الموظفين يتوجهون للعمل بطريقة تقليدية جامدة خوفاً من العقاب.

الفرع السادس: الاعتبار الفردي وعلاقته بالبيئة الداخلية المناسبة

تعود قدرة المؤسسة إلى تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من جو يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من ثقة واحترام، وبالتالي فإن قدرة القائد على توفير مثل هذه الظروف من شأنها أن تساعد كثيراً على خلق بيئة عمل مساعدة على الإبداع واستظهار الطاقات والمهارات الكامنة لدى الموظفين واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق تميز في الأداء وابتكار في المنتجات والخدمات وتحسين لأساليب التعامل مع الزبائن بما يُحقق مؤسسة مميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"يؤثر الاعتبار الفردي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

خلاصة الفصل:

يكون للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات تأثير كبير على مسارها، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي نظرا لصغر حجمها وامتلاكها لحصة سوقية ضئيلة، فإنها تكون أكثر تأثرا بكل الظروف والعوامل التي تميز محيط عملها، إلا أنها تتجح في التأثير عليها من خلال مبادرات وممارسات تترك أثرا فيها. هذا النجاح يكون نتيجة لخطوات مُنهجة وفقا لرؤية مستقبلية للمؤسسة تجسدها قيادة تحويلية تتخذ من التغيير ركيزة أساسية ومبدأ لها.

فالقيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد التحويلي إلى إحداث تغيير إيجابي داخل مؤسسته، من خلال التأثير على مرؤوسيه، تمكينهم وتحفيزهم والاستماع لاحتياجاتهم ومتطلباتهم والاهتمام بها، هذا ما يجعلهم يُعطون أحسن ما عندهم.

ويعتمد نجاح القيادة التحويلية على مدى قدرتها على التأثير على الآخرين وتوضيح رؤية ورسالة المؤسسة للجميع، وزرع الثقة والاحترام المتبادل بينهم، ليكون ذلك حافزا لهم للعمل أكثر وإخراج طاقاتهم الكامنة وإبداعاتهم في وجود قيادة إلهامية تعتبر المحاولة والخطأ أسلوبا للتعلم، وتوفر للموظفين مجالا للنقاش والحوار البناء والبحث عن حلول إبداعية وابتكارية لمشاكل العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بينهم والسعي للتعامل معهم وفقا لهذه الاختلافات، فالقائد التحويلي يتعامل مع كل موظف على أنه شخص مميز، وهذا ما يزيد من الرضا ويعزز الولاء؛ فالاهتمام بمشاعر الموظفين واحترامها والاهتمام بمشاكلهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم وتحسين مستواهم يؤدي إلى نشوء علاقات إنسانية جيدة، ويجعل عملية توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة أكثر سهولة، ويُحفزهم على السعي لجعل مؤسستهم رائدة في مجالها، متميزة ومبتكرة.

وقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تُعبر عن أثر القيادة التحويلية في الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

للدراصة

تمهيد

بعدها تم التعرف في الفصلين السابقين على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وأيضا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتم في هذا الفصل محاولة توضيح أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بشرح المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وإجراءاتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول هنا الإجابة على السؤال "كيف ابحت" والذي من خلاله نتوضح كيفية الاستكشاف والاختبار التي تساهم في الإجابة على اشكالية الدراسة ولقد تم اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

الفرع الأول: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث، لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد ابعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

أي انه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها، ونحن بصد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.¹

1- المنهج الاستكشافي: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله الى اقتراح نتائج نظرية مبدعة، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري، لتحقيق هدفين اساسين البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول الى نتائج نظرية أي بمعنى اخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم، او ادماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.²

2- المنهج الاختباري: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي، أي بمعنى اخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية الفرضية او نموذج او نظرية رغبة في التفسير، فالاختبار يمكن ان يتم بثلاث طرق (نظرية-تجريبية -خليطة) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به.³

فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان اعداد المعارف.

¹ محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى بيروت، 1999، ص52.

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010، ص2.

³ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفرع الثاني: أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر بلوغ (Blaug) ان الاستنباط هو " الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ في قضايا مسلم بها"¹. ويسير الى قضايا اخر تنتج عنها بالضرورة ودون الالتجاء الى التجربة وهذا السير يكون بواسطة القول او الحساب، فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فان النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة والاستنباط نوعان:

- ✓ **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس على برهان دقيق مثل الحساب والقياس وهذا النوع من الاستنباط يصعب استعماله في علوم التسيير.
- ✓ **الاستنباط البناء:** عبارة عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من قضايا ومبادئ أولية الى قضايا أخرى تستتج منها بالضرورة لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية. وفي بحثنا حاولنا تبني اسلوب الابعاد والافتراض الاستنباطي وهما:

1- **الابعاد (Abduction):** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة لاستنتاج قوانين عامة، مثل أسلوب الاستقراء لأننا في هذا البحث لا يهمننا أساسا الوصول الى قوانين عامة يقدر ما يهمننا الوصول الى تفسيرات قادرة على إزالة الغموض. حيث يكفينا اقتراح إطار نظري مفهومي صحيح قوي مبني بشكل محكم، ناتج عن ابداع العقل لعلاقات على درجة ما من العمق والدقة بينها. فهو يهدف اذن الى محاولة استنتاج فرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

2- **أسلوب الافتراض الاستنباطي (Hypothético-Déductive):** أحسن أسلوب لاختبار الفرضيات، الذي ينتقل بطبعه كاستنباط من العام الى الخاص، أي ان الباحث يضع إشكالية مستوحاة من اطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هاته الفرضيات، بمواجهتها بالواقع من اجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات بتأكيدا او نفيها، وبمجرد التأكيد من صحتها يتم ادماجها في النظرية.

¹ ادبلة فاتح، الاساليب الابستمولوجية، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22فيفري 2010، ص13.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في الجانب الميداني للدراسة يتطلب على الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من جمع البيانات اللازمة، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة.

الفرع الأول: تقنية البحث

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنيات تشير الى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع ان يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر: دراسة حالة، المقابلة الاستيعابية او سبر الآراء، تحليل الاحصائيات.¹

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة اذ انها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات تكون منظمة، عندما يتعلق الامر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة ان يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن لها كذلك ان تأخذ اشكالا عديدة، بالمشاركة او بدون مشاركة، مستترة او مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الافراد محل الدراسة، بينما الدراسة بدون مشاركة فلا تتطلب الاندماج، فللمشاركة طموحات اكثر من الدراسة من دون مشاركة، لانها لا تهدف فقط الى تقديم عناصر عن الوضع، بل انها تهدف الى الوصول للفهم المعمق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي ادراك التجربة المعاشة بهدف فهم الوسط الأشخاص الذي يعيشون فيه.²

لكن نظرا لعدم ضرورة العيش مع الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم في حياتهم العملية من اجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

¹ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص2.

² موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 184.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

*مجتمع الدراسة: نقصد به ¹ " كامل افراد او احداث او مشاهدات موضوع الدراسة"

*عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار ان العينة هي مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلا من اجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة علمية تمكن من تميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة².

وتتمثل عينة الدراسة هنا، في موظفي مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتكون العينة من مالكي المؤسسات في الإدارات العليا وبلغ عددهم 6 وكذا رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى وعددهم 6 والعمال في الإدارة الدنيا البالغ عددهم 24.

وقد تم في هذه الدراسة توزيع 36 استبيانا على جميع أفراد المجتمع كمشح شامل للمجتمع ككل، غير أنه تم استرجاع 32 استبيانا فقط. لذلك تم اعتبارها كعينة عشوائية والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	21	65.6
	أنثى	11	34.4
	المجموع	32	%100
السن	من 20 إلى 29 سنة	14	43.8
	من 30 إلى 39 سنة	11	34.4
	من 40 إلى 49 سنة	6	18.8
	50 سنة فأكثر	1	3.1

¹ محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999، ص84.
² محمد عبيدات واخرون، مرجع سبق ذكره، ص83.

32	%100	المجموع	
20	62.5	ثانوي	المستوى التعليمي
9	28.1	ليسانس	
3	9.4	ماستر	
0	0	مهندس دولة	
0	0	دراسات عليا	
32	%100	المجموع	
6	18.8	مدير المؤسسة	
3	9.4	نائب مدير المؤسسة	
2	6.3	رئيس مصلحة	
1	1.3	رئيس قسم	
4	12.5	مساعد إداري	
16	50	عامل	
32	%100	المجموع	
7	21.9	الإدارة العليا	المستوى الإداري
8	25	الإدارة الوسطى	
17	53.1	الإدارة الدنيا	
32	%100	المجموع	
24	75.0	أقل من 5 سنوات	
5	15.6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	

3.1	1	من 10 إلى أقل من 15 سنة	الخبرة المهنية
6.3	2	من 15 سنة فأكثر	
%100	32	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21

• حسب الجنس:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان مجموع الذكور يبلغ 21 بنسبة مئوية قدرها 65.6%، اما الاناث فيبلغ عددهم 11 بنسبة مئوية قدرها 34.4%.

• حسب السن:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان غالبية افراد العينة يتراوح عمرها ما بين 20 الى 29 سنة بنسبة مئوية قدرها 43.8%، ومن ثم الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بنسبة مئوية قدرها 34.4%، وبعدها الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بنسبة مئوية قدرها 18.8%، وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة مئوية قدرها 3.1%.

• حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ ان غالبية افراد العينة هم ذو مؤهل علمي ثانوي بنسبة مئوية قدرها 62.5% ثم يليه المؤهل العلمي ليسانس بنسبة مئوية قدرها 28.1%، وبعدها يأتي المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية قدرها 9.4%.

• حسب المنصب الإداري:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة هم عمال بنسبة مئوية قدرها 50%، وتليها مدراء المؤسسة بنسبة مئوية قدرها 18.8%، ثم مساعد اداري بنسبة مئوية قدرها 12.5%، نائب مدير المؤسسة بنسبة مئوية قدرها 9.4%، وأخيرا رئيس مصلحة بنسبة مئوية قدرها 6.3% و رئيس قسم بنسبة مئوية قدرها 1.3%.

• حسب المستوى الإداري:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة من الإدارة الدنيا بنسبة مئوية قدرها 53.1%، وتليها الإدارة الوسطى بنسبة مئوية قدرها 25%، وأخيرا الإدارة العليا بنسبة مئوية قدرها 21.9%.

• حسب الخبرة المهنية:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة يملكون خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بنسبة مئوية قدرها 75%، وتليها خبرة مهنية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 15.6%، ومن ثم الخبرة المهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة مئوية قدرها 6.3%، وأخيرا من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة بنسبة مئوية قدرها 3.1%.

الفرع الثالث: الادوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

- 1) طبيعة البيانات المجمعة: قبل تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا عملية جمع البيانات عامة كيفية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها والمعلومات العامة حولها، وذلك بإجراء مجموعة مقابلات مباشرة مع المسؤولين في المؤسسة.
 - 2) أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة: ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، اخترنا أداة الاستبيان التي تهتم بجمع بيانات كمية، حيث تمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما، يطلب على المستجوب الإجابة عليها¹.
- ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، تصورات وراء الافراد، ويساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث². وتم اختيار هذه الأداة لما تتميز به من مميزات ونذكر منها³:
1. يعتبر الاستبيان من الأدوات الموضوعية لان توزيعه على عدد مناسب من المستجوبين يخفض من احتمال وقوع النتائج في مشكل الذاتية.
 2. يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن اخضاعها للتحليل الاحصائي.
 3. يعطي للمستجوب الحرية في الإجابة على الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوطات نفسية، كما انه يفسح له المجال الى المراجع او الوثائق للإجابة على بعض الأسئلة إذا تطلب الامر.
 4. عادة ما تصل نتائجه الى درجة عالية من المصدقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم.
- وقد مر تصميم الاستبيان على عدة مراحل وهي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة.
- تحكيم الاستبيان من طرف المختصين وذوي الخبرة، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم.
- صياغة الاستبيان صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين.

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009، ص58.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999، ص63.

³ نفس المرجع اعلاه، ص63.

• توزيع الاستمارات على افراد عينة الدراسة المستهدفة.

وفي دراستنا هذه تم تقسيم الاستبيان الى قسمين:

*القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي والإداري والخبرة المهنية)

*القسم الثاني: فقسم الى محورين تناولنا فيهما متغيرات الدراسة والعبارات الخاصة بكل منهما كالتالي:

المحور الأول: تضمن القيادة التحويلية وابعادها الأربعة، حيث تلخصت في 20 عبارة.

المحور الثاني: فخصص لشروط الابتكار الناجح، وكذلك تضمن 29 عبارة.

ولتحليل البيانات المجمعة في الاستمارات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE* التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS V21).

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. المدى: والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0,8)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي واثرا على نشاط الابداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامع محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 133.

2. التكرارات والنسب المئوية: والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.
3. المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.
5. معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*): يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)¹.
6. اختبار جودة المطابقة أو اختبار كلموجروف-سميرنوف (*Kolmogorof-Smirnov*): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ كل الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.
7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين (±1)، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنّه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (1+)، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ (1-)، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع². ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب ان تكون قيمة Sig أقل من 0,05.
8. تحليل التباين : يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

¹ Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster'sThesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

² Kothari C. R., Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, (1990) p 141.

9. الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.
10. اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov): يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.
11. اختبار (Durbin-Watson): يُستخدم اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من استقلالية البواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.
12. طريقة (Goldfield-Quandt): يتم استخدام طريقة (Goldfield-Quandt)، لاختبار تجانس البواقي أو ما يسمى باختبار ثبات التباين (Homoscedasticity)، والذي يُقصد به أن يؤول تباين الأخطاء (البواقي) إلى الصفر، حيث يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

الفرع الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه، وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

1. صدق أداة الدراسة: ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم

لقياسها، وقد تم تحديدها من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي

▪ الصدق الظاهري: لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة

المتخصصين عددهم 4 انظر الملحق رقم 2) من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة.

حيث أسفرت نتائج التحكيم عن حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك ان معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة. ولقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الاخذ بالملاحظات الواردة منهم.

▪ **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة الى اراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان. وفيما يلي الجدول رقم (7) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

الجدول رقم (7) : معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول	1	X1	0.551**	0.001
	2	X2	0.655**	0.000
	3	X3	0.753**	0.000
	4	X4	0.386**	0.029
	5	X5	0.730**	0.000
	التأثير المثالي		0.794**	0.000
	6	X6	0.626**	0.000
	7	X7	0.561**	0.001
	8	X8	0.483**	0.005
	9	X9	0.501**	0.004
	10	X10	0.657**	0.000
	الدافعية الالهامية		0.825**	0.000
	11	X11	0.452**	0.009
	12	X12	0.527**	0.002
	13	X13	0.343	0.054
	14	X14	0.204	0.264
	15	X15	0.157	0.390
	الاستنارة الفكرية		0.700**	0.000
16	X16	0.799**	0.000	
17	X17	0.563**	0.001	
18	X18	0.462**	0.008	

0.010	0.447*	X19	19
0.009	0.453**	X20	20
0.000	0.858**	الاعتبار الفردي	

** دال عند 0.01 المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21

* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ ان معظم عبارات المحور الأول دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الأول، باستثناء العبارات رقم 14،15،13 في بعد الاستنارة الفكرية، ولكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الجدول رقم (8) معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	
المحور الثاني	1	Y1	0.180	0.324	
	2	Y2	0.599**	0.004	
	3	Y3	0.681**	0.000	
	4	Y4	0.250	0.168	
	5	Y5	0.811**	0.000	
			الالتزام الإداري	0.650**	0.000
	6	Y6	0.683**	0.000	
	7	Y7	0.557**	0.001	
	8	Y8	0.779**	0.000	
	9	Y9	0.716**	0.000	
	10	Y10	0.665**	0.000	
			التفكير الاستراتيجي الإيجابي	0.896**	0.000
	11	Y11	0.780**	0.000	
	12	Y12	0.741**	0.000	
13	Y13	0.164	0.370		
14	Y14	0.449**	0.010		

0.835	0.38	Y15	15
0.000	0.869**	التوجه بعيد المدى	
0.000	0.666**	Y16	16
0.000	0.818**	Y17	17
0.000	0.780**	Y18	18
0.023	0.544*	Y19	19
0.000	0.695**	الاستجابة للتغيير	
0.000	0.764**	Y20	20
0.01	0.538**	Y21	21
0.188	0.239	Y22	22
0.445	0.140	Y23	23
0.000	0.719**	Y24	24
0.000	0.794**	قبول المخاطر	
0.000	0.788**	Y25	25
0.004	0.492**	Y26	26
0.005	0.480**	Y27	27
0.008	0.544**	Y28	28
0.400	-0.154	Y29	29
0.000	0.642**	البيئة الداخلية المناسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21 ** دال عند 0.01

* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ ان معظم عبارات المحور الثاني دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، باستثناء العبارات رقم 1 و 4 في بعد الالتزام الإداري، العبارات رقم 13 و 15 في بعد التوجه بعيد المدى، العبارات رقم 22 و 23 في بعد قبول المخاطر والعبارة رقم 29 في بعد البيئة الداخلية المناسبة. ولكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

2-ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى، وبين اجاباتهم في المرة الثانية، ويقال ان أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الفا كرونباخ) أكبر من (0.70).

وقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH'S) للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9): معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (الفاكرونباخ)
التأثير المثالي	5	0.823
الدافعية الالهامية	5	0.716
الاستثارة الفكرية	5	0.244
الاعتبار الفردي	5	0.639
القيادة التحويلية	20	0.855
الالتزام الإداري	5	0.674
التفكير الاستراتيجي	5	0.820
التوجه بعيد المدى	5	0.443
الاستجابة للتغيير	4	0.615
قبول المخاطر	5	0.101
البيئة الداخلية المناسبة	5	0.540
الابتكار	29	0.854
الاستبيان ككل	49	0.921

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21

- نلاحظ من الجدول رقم (9) أن: معامل الثبات على العموم لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة وهي (70%)، حيث بلغت قيمته (0.921) أي بنسبة (92,1%)، ما يدل على أن

الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ويجعلها مناسبة لأهداف الدراسة. على الرغم من وجود بعض الأبعاد التي كانت معاملاتها أقل من 0.70.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المطلب نحاول التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تمت دراسة الحالة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة والمتكونة من 4 مؤسسات، وهي: مؤسسة تركيب وصيانة غرف التبريد (UNIVER FROID)، مؤسسة صناعة المناديل الورقية، مؤسسة صناعة أغذية الانعام وصناعة الألبسة التقليدية، وذلك لتحديد تصنيفها وفقا لعدد الموظفين فيها، وقيمة رأس مالها ومجموع أصولها، وذلك وفقا لما تم التطرق إليه في الفصل الثاني فيما يخص شروط تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولكن نظرا لعدم أصحاب المؤسسات في تقديم معلومات تفصيلية عن مؤسساتهم، فقد تم التعريف بهذه المؤسسات بدون تفصيل كبير.

1) التعريف بمؤسسة تركيب وصيانة غرف التبريد UNIVER FROID

هي مؤسسة صغيرة تتكون من 12 عامل وتعود لمالكها شباح علي واخيه ، تختص بتركيب وصيانة أجهزة وغرف التبريد، بدأت عملها سنة 2014 برأسمال قدر ب: 290 مليون دينار جزائري، ومجموع اصول قدر ب 95 مليون دينار جزائري ، مقرها بشلغوم العيد ولاية ميله

2) التعريف بمؤسسة صناعة المناديل الورقية

هي مؤسسة مصغرة تتكون من 6 عمال وتعود لملكها حداد سمية تختص في صناعة المناديل الورقية، بدأت نشاطها سنة 2013. برأسمال قدر ب 200 مليون دينار جزائري، ومجموع أصول قدر ب 300 مليون دينار جزائري. مقرها بتاجنانت ولاية ميله.

3) التعريف بمؤسسة صناعة أغذية الانعام

هي مؤسسة صغيرة تتكون من 12 عامل تعود لملكها بودريالة رمزي واخيه تختص في صناعة أغذية الانعام مقرها بحمالة ولاية ميله للأسف لم تتوفر لدينا المعلومات الكافية، لعدم تعاون المسؤولين معنا.

4) التعريف بمؤسسة صناعة الألبسة التقليدية

مؤسسة مصغرة تتكون من 6 عمال تعود لملكها خلفاوي عواطف تختص في صناعة الألبسة التقليدية مقرها بولاية ميله وسط، للأسف لم تتوفر لدينا المعلومات الكافية، لعدم تعاون المسؤولين معنا.

المبحث الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور القيادة التحويلية

للتعرف على مستوى القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء القيادة التحويلية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد القيادة التحويلية، والتي تتمثل في التأثير المثالي والدافعية الإلهامية الاستثارة الفكرية والاعبار الفردي ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (20) عبارات، والموضحة في الجدول رقم (10)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسات محل الدراسة للقيادة التحويلية.

الجدول رقم (10): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو اثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغير	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤلفي تعاملا					المجموع الأول
				موافق	موافق	محايد	لا موافق	لا موافق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
8	موافق بشدة	0.772	4.28	12	19	0	0	1	X1
				37.5	59.4	0%	0%	3.1%	
5	موافق بشدة	0.780	4.31	13	18	0	0	1	X2
				40.6%	56.3%	0%	0%	3.1%	
7	موافق بشدة	0.581	4.28	11	19	2	0	0	X3
				34.4%	59.4%	6.3%	0%	0%	
2	موافق بشدة	0.507	4.47	15	17	0	0	0	X4
				46.9%	53.1%	0%	0%	0%	
14	موافق	0.538	4.03	4	26	1	1	0	X5
				12.5%	81.3%	3.1%	3.1%	0%	
موافق بشدة		0.635	4.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتأثير المثالي					
11	موافق	0.780	4.19	10	20	1	0	1	X6
				31.3%	62.5%	3.1%	0%	3.1%	
19	موافق	0.916	3.75	4	21	3	3	1	X7

				12.5%	65.5%	9.4%	9.4%	3.1%	
10	موافق	0.622	4.20	10	21	0	1	0	X8
	بشدة			31.3%	65.6%	0%	3.1%	0%	
15	موافق	0.897	3.97	8	19	1	4	0	X9
	بشدة			25.00%	59.4%	3.1%	12.5%	0%	
20	موافق	1.047	3.50	4	16	5	6	1	X10
	بشدة			12.5%	50.00%	15.6%	18.8%	3.1%	
موافق		0.852	3.92	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للدافعية الالهامية					
4	موافق	0.644	4.31	12	19	0	1	0	X11
	بشدة			37.5%	59.4%	0%	3.1%	0%	
9	موافق	0.832	4.22	12	17	2	0	1	X12
	بشدة			37.5%	53.1%	6.3%	0%	3.1%	
13	موافق	0.554	4.13	6	25	0	1	0	X13
	بشدة			18.8%	78.1%	0%	3.1%	0%	
6	موافق	0.523	4.28	10	21	1	0	0	X14
	بشدة			31.3%	65.6%	3.1%	0%	0%	
1	موافق	0.622	4.50	18	12	2	0	0	X15
	بشدة			56.3%	37.5%	6.3	0%	0	
موافق بشدة		0.635	4.28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستثارة الفكرية					
17	موافق	1.027	3.91	8	19	0	4	1	X16
	بشدة			25.00%	59.4%	0%	12.5%	3.1%	
18	موافق	0.842	3.75	3	23	1	5	0	X17
	بشدة			9.4%	71.9%	3.1%	15.6%	0%	
3	موافق	0.971	4.34	18	10	2	1	1	X18
	بشدة			56.3%	31.3%	6.3%	3.1%	3.1%	
16	موافق	0.948	3.94	6	23	0	1	2	X19
	بشدة			18.8%	71.9%	0%	3.1	6.3%	
12	موافق	0.859	4.19	11	19	0	1	1	X20
	بشدة			34.4%	59.4%	0%	3.1%	3.1%	
موافق		0.929	4.02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاعتبار الفردي					
موافق		0.833	4.12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أنّ أفراد عينة الدراسة موافقين على أنّ وجود قيادة تحويلية في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لموافقتهم 4.12، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على القيادة التحويلية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.833).

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة على القيادة التحويلية، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

بعد التأثير المثالي:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد التأثير المثالي بلغ (4.27) وبانحراف معياري بلغ (0.635). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.47، وانحراف معياري مساوي لـ 0.507 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.31، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.780 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.581 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 1، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28، وانحراف معياري مساوي لـ 0.772 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.03، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.538 بتوجه نحو درجة "موافق"

بعد الدافعية الالهامية:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد الدافعية الالهامية بلغ (3.92)، وبانحراف معياري بلغ (0.852). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.20 وانحراف معياري مساوي لـ 0.622 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.19، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.780 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.97، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.897 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 7، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.75 وانحراف معياري مساوي لـ 0.916 بتوجه نحو درجة " موافق " وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50 وبانحراف معياري مساوي لـ 1.047 بتوجه نحو درجة "موافق"

بعد الاستشارة الفكرية:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعدها الاستشارة الفكرية بلغ (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.635). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.50، وانحراف معياري مساوي لـ 0.622 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.31، وانحراف معياري مساوي لـ 0.644. بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28، وانحراف معياري مساوي لـ 0.523 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 12 وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.22، وانحراف معياري مساوي لـ 0.832 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة 13 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.13، وانحراف معياري مساوي لـ 0.55 بتوجه نحو درجة " موافق "

بعد الاعتبار الفردي:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعدها الاعتبار الفردي بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.929). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.34، وانحراف معياري مساوي لـ 0.971 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.19، وانحراف معياري مساوي لـ 0.859 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.94، وانحراف معياري مساوي لـ 0.948 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 16، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91، وانحراف معياري مساوي لـ 1.027 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.75، وانحراف معياري مساوي لـ 0.842 بتوجه نحو درجة " موافق "

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الابتكار

للتعرف على مستوى الابتكار في المؤسسات محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء هذا الابتكار، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات شروط الابتكار الناجح، والتي تتمثل في الالتزام الإداري، التفكير الاستراتيجي الإيجابي، الاستجابة للتغيير، والتوجه بعيد المدى و قبول المخاطر والبيئة الداخلية المناسبة ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (29) عبارات، والموضحة في الجدول رقم (11)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسات محل الدراسة للابتكار

الجدول رقم (11): استجابة افراد عينة الدراسة نحو اثر الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الترتيب 4	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	المحور الأول
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
6	موافق بشدة	0.499	4.41	13	19	0	0	0	Y1
				40.6	59.4	0	0	0	
8	موافق بشدة	0.483	4.34	11	21	0	0	0	Y2
				34.4	65.6	0	0	0	
14	موافق بشدة	0.751	4.22	11	19	0	2	0	Y3
				34.4	59.4	0	6.3	0	
27	موافق	1.047	3.00	2	10	7	12	1	Y4
				6.3	31.3	21.9	37.5	3.1	
15	موافق	.0767	4.16	10	19	1	2	0	Y5
				31.3	59.4	3.1	6.3	0	
موافق		0.515	4.02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام الاداري					
21	موافق	0.965	3.81	9	11	9	3	0	Y6
				28.1	34.4	28.1	9.4	0	
22	موافق	0.751	3.78	2	25	1	4	0	Y7
				6.3	78.1	3.1	12.5	0	
25	موافق	1.077	3.53	5	15	5	6	1	Y8
				15.6	46.9	15.6	18.8	3.1	
24	موافق	0.971	3.66	5	16	7	3	1	Y9
				15.6	50.00	21.9	9.4	3.1	
23	موافق	0.916	3.7	6	16	6	4	0	Y10
				18.8	50.00	18.8	12.5	0	
موافق		0.936	3.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الاستراتيجي الايجابي					
19	موافق	0.928	3.91	9	14	6	3	0	Y11
				28.1	43.8	18.8	9.4	0	
20	موافق	1.081	3.84	12	7	9	4	0	Y12

				37.5	21.9	28.1	12.5	0	
26	محايد	0.801	3.06	0	11	12	9	0	Y13
				0	34.4	37.5	28.1	0	
12	موافق بشدة	0.803	4.25	12	18	1	0	1	Y14
				37.5	56.3	3.1	0	3.1	
1	موافق بشدة	0.471	4.69	22	10	0	0	0	Y15
				68.8	31.3	0	0	0	
موافق		0.656	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه بعيد المدى					
2	موافق بشدة	0.483	4.66	21	11	0	0	0	Y16
				65.6	34.4	0	0	0	
3	موافق بشدة	0.564	4.56	19	12	1	0	0	Y17
				59.4	37.5	3.1	0	0	
6	موافق بشدة	0.499	4.41	13	19	0	0	0	Y18
				40.6	59.4	0	0	0	
7	موافق بشدة	0.492	4.38	12	20	0	0	0	Y19
				37.5	62.5	0	0	0	
موافق بشدة		0.509	4.50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابة للتغيير					
16	موافق	0.734	4.09	8	21	1	2	0	Y20
				25	65.5	3.1	6.3	0	
13	موافق بشدة	0.571	4.22	11	19	0	2	0	Y21
				34.4	59.4	0	6.3	0	
18	موافق	0.984	4.00	9	19	0	3	1	Y22
				28.1	59.4	0	9.4	3.1	
6	موافق بشدة	0.499	4.41	13	19	0	0	0	Y23
				40.6	59.4	0	0	0	
4	موافق بشدة	0.507	4.47	15	17	0	0	0	Y24
				46.9	53.1	0	0	0	
موافق بشدة		0.659	4.23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقبول المخاطر					
10	موافق بشدة	0.581	4.28	11	19	2	0	0	Y25
				34.4	59.4	6.3	0	0	
9	موافق بشدة	0.644	4.31	12	19	0	1	0	Y26
				37.5	59.4	0	3.1	0	
11	موافق	0.772	4.28	14	14	3	1	0	Y27

	بشدة			43.8	43.8	9.4	3.1	0	
17	موافق	0.508	4.00	3	27	1	1	0	Y28
				9.4	84.4	3.1	31	0	
5	موافق	0.567	4.47	16	15	1	0	0	Y29
	بشدة			50.00	469	3.1	0	0	
موافق بشدة		0.614	4.26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبيئة الداخلية المناسبة					
موافق		0.648	4.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أنّ أفراد عينة الدراسة موافقين على أنّ وجود ابتكار في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لموافقهم 4.14 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الابتكار، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.648.

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة على الابتكار، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:
شرط الالتزام الاداري:

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي العام لشرط الالتزام الاداري بلغ 4.02 وانحراف معياري بلغ (0.515). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.41، وانحراف معياري مساوي لـ بتوجه نحو درجة " موافق بشدة". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.34 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.483 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.22، وانحراف معياري مساوي لـ 0.751 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 5، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.767 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00، وانحراف معياري مساوي لـ 1.047 بتوجه نحو درجة "موافق"

شرط التفكير الاستراتيجي الايجابي:

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي العام لشرط التفكير الاستراتيجي الايجابي بلغ 3.69 وانحراف معياري بلغ (0.928). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.81 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.965 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.75 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.7 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.916 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 9 ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.971 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت ل عبارة رقم 8 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.53 ، وانحراف معياري مساوي لـ1.077 بتوجه نحو درجة " موافق "

شرط التوجه بعيد المدى

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي العام لشرط التوجه بعيد المدى بلغ 3.95 وانحراف معياري بلغ (0.656). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.69 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.471 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.25 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.803 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.928 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 12 ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84 ، وانحراف معياري مساوي لـ 1.081 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.06 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.801 بتوجه نحو درجة " محايد "

شرط الاستجابة للتغيير

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي العام لشرط الاستجابة للتغيير بلغ 4.50 وانحراف معياري بلغ (0.509). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.66 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.483 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.56 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.564 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.41 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.499 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت ل عبارة رقم 19 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.38 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.492 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة "

شرط قبول المخاطر

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي العام لشرط قبول المخاطر بلغ 4.23 وانحراف معياري بلغ (0.659). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.47، وانحراف معياري مساوي لـ 0.507 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.41 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.499 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.22 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.571 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 20، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.09 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.734 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00، وانحراف معياري مساوي لـ 0.984 بتوجه نحو درجة " موافق "

شرط البيئة الداخلية المناسبة

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي العام لشرط البيئة الداخلية المناسبة بلغ 4.47 وانحراف معياري بلغ (0.614). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.47، وانحراف معياري مساوي لـ 0.567 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.31 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.644 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28، وانحراف معياري مساوي لـ 0.581 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 27 ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28 ، ولكن بانحراف معياري مساوي لـ 0.772 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم 28 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.508 بتوجه نحو درجة " موافق "

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

يهدف من خلال هذا المبحث الى عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة والخاصة باثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاضافة الى تحليل وتفسير هذه النتائج.

المطلب الاول: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة اثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V21). ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية:

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار.
3. توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية، وهي: اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، الاستقلال الذاتي للبواقي تجانس البواقي (ثبات التباين).

الفرع الاول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقاً لفرضيات الدراسة، لينتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لكل فرضية على حدى.

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة): للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov). حيث يعتبر من أهم الفروض الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي. وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليتين:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى دلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (12): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف

Sig	قيمة معامل كلموجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	المتغيرات
0.138	1,143	التأثير المثالي
0.376	1.109	الدافعية الالهامي
0.657	0.807	الاستثارة الفكرية
0.532	0.897	الاعتبار الفردي
0.670	0.996	القيادة التحويلية
0.486	0.535	الابتكار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2- اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى: كما ذكرنا سابقا سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية للفرضية الأولى وهي: اثر التأثير المثالي على الابتكار، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنه معنوي)¹.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
التأثير المثالي	الابتكار	الانحدار SSR	920.924	1	920.924	14.190	0.001*
		البواقي SSE	1946.951	30	64.898		
		الإجمالي SST	2867.875	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.001^*)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0,001^* < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الأولى للدراسة.

ب- المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار T^1 . وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_1 \neq 0$$

حيث أنّ:

(b_0): هو ثابت الانحدار

(b_1): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: التأثير المثالي.

والجدول رقم (14) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الأولى

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	71.817	5.704	0.000
التأثير المثالي	2.204	3.767	0.001

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح بأنّ مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.001)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.

ت-شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الأولى

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
البواقي	0.103	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أنّ مستوى الدلالة يقدر ب (0.200^*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون أقل من من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل (H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (16): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الأولى

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1.297

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L) ، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U) ، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K) ، ودرجات حرية الخطأ (n) . وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=1$ ، $n=30$ وهي كما يلي:

$$d_L=1.134$$

$$d_U= 1.264$$

وفي الخطوة الثالثة: يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية¹:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L < DW < 4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4-d_U)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_U < DW < 2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_U < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_U)$.

وبما أن:

• قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.297

• قيمة d_U تساوي 1.264 من جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) عند K يساوي واحد صحيح (حسب متغيرات نموذج الدراسة)؛ عند درجات حرية الخطأ تساوي 30 (من جدول تحليل التباين)

• وبالتالي فإن: $(d_U < DW < 2)$ حيث: $1.264 < 1.297 < 2$

ومن ثم يكون القرار:

"قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي، أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي".

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

• اختبار تجانس البواقي (Homoscedasticity): يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield-Quandt).

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield-Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 6 مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (14) إلى (19). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 13 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من مشاهدة رقم (01) إلى مشاهدة رقم (13)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من مشاهدة رقم (20) إلى مشاهدة رقم (32). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (17): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الأولى

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	338.394
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	518.609

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V 21

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{518.609}{338.394} = 0.0015$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.0015) هي أقل من القيمة الجدولية $F(13, 13, 05)$ والتي تساوي (2.577). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

1. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية:

أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة وهي: اثر الدافعية الالهامية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

* 32 مشاهدة × 0,2 = 6 مشاهدة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الدافعية الالهامية	الابتكار	الانحدار SSR	1080.380	1	1080.380	18.132	0.000*
		البواقي SSE	187.495	30	59.583		
		الإجمالي SST	2867.875	31			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0,000^* < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملابته لاختبار الفرضية الثانية للدراسة.

ب. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:

والجدول رقم (19) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الثانية

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	79.707	8.558	0.000
الدافعية الالهامية	1.996	4.258	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (19)، يتضح بأنّ مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، وبالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الثانية معنوي.

ت-شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثانية

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
البواقي	0.134	0.156

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.156)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

- الاستقلال الذاتي للبواقي:

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (21): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	2.055

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حدّيتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n). وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=1$ ، $n=30$ وهي كما يلي:

$$d_L=1.134$$

$$d_U= 1.264$$

وفي الخطوة الثالثة: يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقاً للقواعد التالية¹:

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

- ✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:
- الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L < DW < 4)$.
- الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.
- ✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:
- الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4-d_U)$.
- الحالة الثانية: إذا كان $(d_U < DW < 2)$.
- ✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_U < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_U)$.

وبما أنّ:

- قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.055
- قيمة d_U تساوي 1.264 من جدول القيم الحرجة ل (Durbin-Watson) عند K يساوي واحد صحيح (حسب متغيرات نموذج الدراسة)؛ عند درجات حرية الخطأ تساوي 30 (من جدول تحليل التباين)
- وبالتالي فإن: $(d_U < DW < 2)$ حيث: $1.264 < 2.055 < 2$

ومن ثم يكون القرار:

"قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي، أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي".

• اختبار تجانس البواقي (Homoscedasticity):

وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (22): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثانية

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	571.982
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	448.581

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{448.581}{571.982} = 0.7842$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.7842) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(13; 13,05)}$ والتي تساوي (2.577). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

2. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة:

3. 1. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الاستشارة الفكرية	الابتكار	الانحدار SSR	1903.005	1	1903.005	59.169	0.000*
		البواقي SSE	964.870	30	32.162		
		الإجمالي SST	2867.875	31			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0,000^* < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأن نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة.

ت. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:

والجدول رقم (24) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الثالثة

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	14.300	1.048	0.0000
الاستشارة الفكرية	4.881	7.692	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (24)، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، وبالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة معنوي.

ت-شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

• **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثالثة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
البواقي	0.142	0.102

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.102)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإن قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته¹. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي (H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل (H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الجدول رقم (26): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثالثة

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1.689

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L) ، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U) ، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K) ، ودرجات حرية الخطأ (n) . وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=1$ ، $n=30$ وهي كما يلي:

$$d_L=1.134$$

$$d_U= 1.264$$

وفي الخطوة الثالثة: يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية¹:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L < DW < 4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4-d_U)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_U < DW < 2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_U < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_U)$.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

وبما أن:

- قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي : 1.689
- قيمة d_u تساوي 1.264 من جدول القيم الحرجة ل (Durbin–Watson) عند K يساوي واحد صحيح (حسب متغيرات نموذج الدراسة) ; عند درجات حرية الخطأ تساوي 30 (من جدول تحليل التباين)
- وبالتالي فإن: $(d_u < DW < 2)$ حيث: $1.264 < 1.689 < 2$

ومن ثم يكون القرار:

"قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي، أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي".

• اختبار تجانس البواقي (Homoscedasticity):

وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (27): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثالثة

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	341.346
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	288.478

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{288.478}{341.346} = 0.8451$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.8451) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(13, 13, 0.05)}$ والتي تساوي (2.577). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة:
 ب. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الاعتبار الفردي	الابتكار	الانحدار SSR	1856.924	1	1856924	55.104	0.000*
		البواقي SSE	1010.951	30	33.698		
		الإجمالي SST	2867.875	31			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.}=0.000^* < \alpha=0,05$)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة.

ت. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:

والجدول رقم (29) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	66.689	9.376	0.000
الاعتبار الفردي	2.596	7.423	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (29)، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، وبالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الرابعة معنوي.

ث. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الرابعة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
البواقي	0.105	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن مستوى الدلالة يقدر ب (0.200^*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

- الاستقلال الذاتي للبواقي:

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (31): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الرابعة

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1.341

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

وكخطوة ثانية: يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_U)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند $K=1$ ، $n=30$ وهي كما يلي:

$$d_L=1.134$$

$$d_u= 1.264$$

وفي الخطوة الثالثة: يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية¹:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L < DW < 4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4-d_u)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_u < DW < 2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_u < DW < 4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L < DW < d_u)$.

وبما أن:

• قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.341

• قيمة d_u تساوي 1.264 من جدول القيم الحرجة ل (Durbin-Watson) عند K يساوي واحد

صحيح (حسب متغيرات نموذج الدراسة)؛ عند درجات حرية الخطأ تساوي 30 (من جدول تحليل التباين)

• وبالتالي فإن: $(d_u < DW < 2)$ حيث: $1.264 < 1.341 < 2$

• ومن ثم يكون القرار:

"قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي، أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي".

• اختبار تجانس البواقي (Homoscedasticity):

ذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

جدول رقم (32): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الرابعة

السلسلة	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	البواقي $(SSE)_1$	423.922
السلسلة الثانية	البواقي $(SSE)_2$	366.298

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V21

ثم يتم حساب قيمة (\hat{F}) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1} = \frac{366.298}{423.922} = 0.8640$$

ومنه فإن قيمة (\hat{F}) المحسوبة والتي بلغت (0.0015) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(13, 13, 05)}$ والتي تساوي (2.577). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "اثر التأثير المثالي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، والفرضية الثانية تنص على: "اثر الدافعية الإلهامية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، والفرضية الثالثة تنص على: "اثر الاستثارة الفكرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، والفرضية الرابعة تنص على: "اثر الاعتبار الفردي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

1. اختبار اثر التأثير المثالي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين التأثير المثالي و الابتكار ، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " التأثير المثالي " والمتغير التابع والمتمثل في " الابتكار ". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (33): معامل الارتباط بين التأثير المثالي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.001	**0.567	التأثير المثالي والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSSV21

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (33) يتضح بأنَّ معامل الارتباط بلغت قيمته 0.567 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتأثير المثالي والابتكار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتأثير المثالي والابتكار

مستوى المعنوية	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R^2)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
0.01	14.190	8.05595	0.298	0.321	0.567**	1	920.924	الانحدار
						30	1946.951	البواقي
						31	2867.875	الإجمالي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أنَّ معامل الارتباط للتأثير المثالي والابتكار قدر بـ (0.567)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنَّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.298) أي أنَّ 29.80% من التغيرات الحاصلة في الابتكار راجع إلى التأثير المثالي وأنَّ الباقي أي (71.20%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (8.05595) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر التأثير المثالي في الابتكار. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ ليس للتأثير المثالي اثر على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ يؤثر التأثير المثالي على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار (INV).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التأثير المثالي (ID).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (35): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأثير المثالي مع الابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري SEb	
0.000	5.704		12.590	الثابت (constant) 71.812
0.001	3.767	0.567	0.585	التأثير المثالي 2,204

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للتأثير المثالي على الابتكار حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (3.767) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية .

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (35) فإن معادلة خط الانحدار للتأثير المثالي على الابتكار

، هي كما يلي:

$$INV = 71.812 + 2,204ID$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التأثير المثالي فإن الابتكار تقدر بـ (71.812). كما أنه كلما زاد التأثير المثالي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى : زيادة الابتكار بـ (2.204)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 71.812 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للتأثير المثالي أثر على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛ وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: يؤثر التأثير المثالي على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر). ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

" يؤثر التأثير المثالي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

2. اختبار اثر الدافعية الالهامية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الدافعية الالهامية والابتكار ، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الدافعية الالهامية " والمتغير التابع والمتمثل في " الابتكار ". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (36): معامل الارتباط بين الدافعية الالهامية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	**0.614	الدافعية الالهامية والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSSV21

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (36) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.614 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للدافعية الالهامية والابتكار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل تباين خط الانحدار الدافعية الالهامية والابتكار

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1080.380	1	0.614	0.373	0.356	7.71901	18.132	0.000
الوقاي	1787.495	30						
الإجمالي	2867.875	31						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للدافعية الالهامية والابتكار قدر بـ (0.614)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.356) أي أنّ 35.60% من التغيرات الحاصلة في الابتكار راجع إلى الدافعية الالهامية وأنّ الباقي أي (0.64.40%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (7.71901) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الدافعية الالهامية في الابتكار. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ ليس للدافعية الالهامية اثر على الابتكار عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ تؤثر للدافعية الالهامية على الابتكار عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار (INV).

(x₁): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الدافعية الالهامية (MOT).

(b₀): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b₁): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (38): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للدافعية الالهامية مع الابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري SEb	
0.000	8.558		9.314	الثابت (constant)
0.000	4.258	0.614	0.469	الدافعية الالهامية

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للدافعية الالهامية على الابتكار حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.258) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية . وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (38) فإن معادلة خط الانحدار للدافعية الالهامية على الابتكار ، هي كما يلي:

$$INV = 79.707INV + 1.996MOT$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الدافعية الالهامية فإن الابتكار يقدر بـ (79.707). كما أنه كلما زادت الدافعية الالهامية بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الابتكار بـ (1.996)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 79.707 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للدافعية الالهامية اثر على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: تؤثر الدافعية الالهامية على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه:

"تؤثر الدافعية الالهامية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

3. اختبار اثر الاستثارة الفكرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الاستثارة الفكرية والابتكار ، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " . الاستثارة الفكرية " والمتغير التابع والمتمثل في " . الابتكار " . وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (39): معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	**0.815	الاستثارة الفكرية والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSSV21

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.815 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط قوي وموجب. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للاستثارة الفكرية والابتكار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل تباين خط الانحدار الاستثارة الفكرية والابتكار

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1903.005	1	**0.815	0.664	0.652	5.67118	59.169	0.000
البواقي	964.870	30						
الإجمالي	2867.875	31						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للاستثارة الفكرية والابتكار قدر بـ (0.815)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.652) أي أنّ 62.20% من التغيرات الحاصلة في الابتكار راجع إلى الاستثارة الفكرية وأنّ الباقي أي (37.80%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (5.67118) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الاستثارة الفكرية في الابتكار . بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ ليس للاستثارة الفكرية اثر على الابتكار عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ تؤثر الاستثارة الفكرية على الابتكار عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار (INV).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الاستثارة الفكرية (SIM).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (41): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاستثارة الفكرية مع الابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري SEb		
0.0000	1.048		13.640	14.300	الثابت (constant)
0.000	7.692	0.815	0.635	4.881	الاستثارة الفكرية

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (41) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للاستثارة الفكرية على الابتكار حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (7.692) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$.

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية .

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (41) فإن معادلة خط الانحدار للاستثارة الفكرية على

الابتكار ، هي كما يلي:

$$INV = 14.300INV + 4.881SIM$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الاستثارة الفكرية فإنّ الابتكار يقدر بـ (14.300). كما أنّه كلما زادت الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الابتكار بـ (4.881)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 14.300 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنّه: ليس للاستثارة الفكرية اثر على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنّه: تؤثر الاستثارة الفكرية على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر). ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنّه:

"تؤثر الاستثارة الفكرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

4. اختبار اثر الاعتبار الفردي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يتم اختبار الفرضية الرابعة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الاعتبار الفردي والابتكار ، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الاعتبار الفردي " والمتغير التابع والمتمثل في " الابتكار ". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (42): معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	**0.805	الاعتبار الفردي والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSSV21

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (42) يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته 0.805 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط قوي وموجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط

الانحدار الاعتبار الفردي والابتكار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاعتبار الفردي والابتكار

مستوى المعنوية	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R^2)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
0.000	55.104	5.80503	0.636	0.805	**0.805	1	1856.924	الانحدار
						30	1010.951	البواقي
						31	2867.875	الإجمالي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للاعتبار الفردي والابتكار قدر بـ (0.805)،

وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.636) أي أنّ 63.60% من التغيرات الحاصلة في الابتكار راجع إلى الاعتبار الفردي وأنّ الباقي أي (36.40%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (5.80503) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الاعتبار الفردي في الابتكار. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس للاعتبار الفردي اثر على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = يؤثر الاعتبار الفردي على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار (INV).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الاعتبار الفردي (CON).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (44): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاعتبار الفردي مع الابتكار

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري SEb	
0.000	9.376		7.113	الثابت (constant)
0.000	7.423	0.805	0.350	الاعتبار الفردي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول رقم (44) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للاعتبار الفردي على الابتكار حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (7.423) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية .

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (44) فإن معادلة خط الانحدار للاعتبار الفردي على الابتكار ، هي كما يلي:

$$INV = 66.689INV + 2.596CON$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الاعتبار الفردي فإن الابتكار تقدر بـ (66.689). كما أنه كلما زادت الاعتبار الفردي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى : زيادة الابتكار بـ (2.596)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين ..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 66.689 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للاعتبار الفردي اثر على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: يؤثر الاعتبار الفردي على الابتكار عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه:

"يؤثر الاعتبار الفردي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة دراسة أثر القيادة التحويلية على الابتكار. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: تفسير نتائج اثر التاثير المثالي على الابتكار

تبين من استجابة افراد العينة حول محور القيادة التحويلية الجدول رقم (10) ان هناك خصائص وسمات التاثير المثالي تتوافر فيهم حيث اتجهت كل الإجابات الى "موافق بشدة" وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد الأول 4.27 وبانحراف قدره 0.635.

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة باثر التاثير المثالي على الابتكار، وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر ب (0.567)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.298)، أي التاثير المثالي فسر ما نسبته (29.80%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

وهذه النتائج راجعة للتاثير المثالي الذي ينتهجه قادة المؤسسات، والمبني على الاحترام والنزاهة والثقة المتبادلة والمثابرة لتحقيق المصلحة العامة، وهذا يزيد من قدرة المرؤوسين على أداء العمل بشكل افضل، وهذا ما يعطي حافزا اكبر للعمل بكل طاقتهم وتحسين العلاقة بينهم.

الفرع الثاني: تفسير نتائج اثر الدافعية الالهامية على الابتكار

تبين من استجابة افراد العينة حول محور القيادة التحويلية الجدول رقم (10) ان القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الدافعية الالهامية، حيث اتجهت إجابات الافراد الى "موافق" و بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني 3.92 وبانحراف قدره 0.852.

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة باثر الدافعية الالهامية على الابتكار، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدر ب (0.614)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.356)، أي الدافعية الالهامية فسرت ما نسبته (35.60%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

وهذه النتائج راجعة الى الإيجابيات التي تتخلل هذا البعد وقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية واستخدام طرق مبتكرة لتحفيز المرؤوسين و بعث النشاط والالهام فيهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم ورفع المنافسة والتحدي بينهم الذي يؤدي في الأخير الى اخراج طاقات كامنة من بينها القدرة على الابتكار.

الفرع الثالث: تفسير نتائج اثر الاستثارة الفكرية على الابتكار

تبين من استجابة افراد العينة حول محور القيادة التحويلية الجدول رقم (10) ان القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الاستثارة الفكرية، حيث اتجهت معظم إجابات الافراد الى "موافق بشدة" وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث 4.28 وبانحراف قدره 0.635.

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة باثر الاستثارة الفكرية على الابتكار ، وذلك بمعامل ارتباط قوي موجب قدر ب (0.815)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.652)، أي الاستثارة الفكرية فسّر ما نسبته (65.20%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

وهذه النتائج الإيجابية راجعة الى اتباع القادة في المؤسسات محل الدراسة الى طريقة الاستثارة الفكرية، حيث يُشجع القائد المرؤوسين على الابتكار من خلال منحهم الفرصة لذلك وتقويض بعض المسؤوليات لهم، كما يأخذ يعين الاعتبار الأفكار الجديدة ويدعمها، ويقوم أيضا بآثار مناقشات وحوارات مع المرؤوسين وذلك حرصا منه على التواصل الفكري الدائم معهم و مساعدتهم.

الفرع الرابع: تفسير نتائج اثر الاعتبار الفردي على الابتكار

تبين من استجابة افراد العينة حول محور القيادة التحويلية الجدول رقم (10) ان القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الاعتبار الفردي، حيث اتجهت معظم إجابات الافراد الى "موافق " وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع 4.02 وبانحراف قدره 0.929.

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة باثر الاعتبار الفردي على الابتكار ، وذلك بمعامل ارتباط قوي موجب قدر ب (0.805)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.636)، أي التأثير المثالي فسّر ما نسبته (63.60%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

هاته النتائج الايجابية التي توصلت اليها دراستنا راجعة الى اهمية الاعتبار الفردي في المؤسسة، لان اعتماد هذا السلوك من طرف القادة مع المرؤوسين يعزز فيهم الثقة والاحساس بالاهتمام والامان، فالقائد يحرص على مراعاة الفروق الفردية واشباع رغبات عماله، والذي يظهر في الاخير عبر انتاجية هؤلاء المرؤوسين وتنافسيتهم في تقديم احسن ما عندهم اتجاه مؤسستهم والخروج بافكار ابتكارية وجديدة تساعد على المنافسة في وسط الاعمال.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية، اين تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة المتبعة التي تمثلت في إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين متغيرات الدراسة: القيادة التحويلية والابتكار. ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال توزيع 36 استبيان استرجع منها 32 فقط، ثم قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS V21*. وقد تم الخروج بنتائج بينت قبول فرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج أنّ من ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي تؤثر على الابتكار في المؤسسات محل الدراسة. وبناء على تلك النتائج تم التوصل إلى أنّ القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خاتمة

خاتمة

يعتبر الابتكار هدفا لكل مؤسسة تبحث عن النجاح، التميز والريادة، وذلك من خلال تعزيز قدرتها واستعدادها للوصول إلى نتائج محددة مسبقا باستخدامها الأمثل لمواردها المختلفة وبوجود إدارة فعالة قادرة على وضع استراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع، فالابتكار يكتسي أهمية كبيرة نظرا لما يحققه من خفض النفقات وتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وخاصة خلق وتعزيز الميزة التنافسية لذلك وجب على المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة ان تضع الابتكار كأولوية يجب تحقيقها لتستطيع التقدم والمنافسة مع باقي المؤسسات خاصة وان التحديات التي تواجهها تتزايد مع تسارع التطورات والتكنولوجيا، وتستطيع ذلك وجب عليها تحقيق العديد من الشروط كالالتزام الإداري والتفكير الاستراتيجي الايجابي وتوفير البيئة الداخلية المناسبة.

ولتحقيق كل ما سبق لابد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تنتهج أسلوب قيادي يتناسب مع أهدافها الاستراتيجية، ويزيد من قاعدة ابتكاراتها المستقبلية.

وتعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت على يد بيرن (BURNS) والتي تركز على التغيير والتجديد، والتأثير على الموارد البشرية وتوجيهها بعيدا عن الأهداف والمصالح الشخصية. وترجع أهمية هذا النمط لكونه قابلا للتدريب والتطوير، كما انه يمتاز بمرونته وقدرته على التكيف مع التحديات التي قد تواجه المؤسسة، خاصة وانه يعتمد على مبدأ تفويض السلطات وفرق العمل دون اللجوء الى قوة السلطة، وهذا ما يعود بالأثر الإيجابي على أداء وإنتاجية المرؤوسين.

اذ ان القائد التحويلي ينتهج أربعة ابعاد لقيادة مؤسسته وهي التأثير المثالي والدافعية الالهامية، والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، والتي من خلالها يتمكن من احداث فرق واضح في الأداء وخاصة على صعيد الابتكار، فهو دائما يسعى لتوفير مناخ مشجع على الابتكار، وطرق جديدة لتحفيز وتشجيع العاملين فيقوم بتعزيز التواصل الفكري معهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة ويكافئها، وبهذا يهيئ بيئة مواتية لتحقيق الابتكار.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج الدراسة، حيث استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات تم اختبارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة مجموعة من المؤسسات. وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث توصلنا من خلاله إلى نتائج محددة.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الاشكالية محل الدراسة نذكرها فيما يلي:
بالنسبة للفرضية الأولى:

للتأثير المثالي أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ان أثر التأثير المثالي في تحقيق الابتكار تحقق بدرجات كبيرة وذلك من خلال توجيه سلوكات المرؤوسين ورفع أدائهم بما يخدم مصلحة المؤسسة بعيدا عن المصلحة الشخصية.

بالنسبة للفرضية الثانية:

الدافعية الالهامية أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ان أثر الدافعية الالهامية في تحقيق الابتكار تحققت بدرجات كبيرة وذلك من خلال التحفيز والتشجيع الذي ينتهجه القائد التحويلي في سياسته.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

للاستثارة الفكرية أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ان أثر الاستثارة الفكرية في تحقيق الابتكار تحققت بدرجات كبيرة وذلك من خلال محاكاة القادة للمرؤوسين فكريا واثارة مناقشات وحوارات دائمة معهم بهدف اخراج الأفكار المبتكرة والجديدة.

بالنسبة للفرضية الرابعة:

للاعتبار الفردي أثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث ان أثر الاعتبار الفردي في تحقيق الابتكار تحقق بدرجات كبيرة وذلك من خلال اهتمام القادة بالمرؤوسين والاصغاء لانشغالاتهم وتعزيز الروابط الحسية والأخلاقية بينهم وبين الإدارة العليا.

ثانياً: التوصيات

1. اجراء المزيد من الأبحاث والدراسات على موضوع القيادة التحويلية للتعرف أكثر على الأساليب الحديثة في القيادة.
2. التركيز أكثر على الأساليب التحفيزية والتشجيعية من قبل قادة المؤسسات.
3. السعي للتغيير الإيجابي الذي ينهض بالمؤسسة ويدفعها للمنافسة والابتكار.

4. توفير البيئة الداخلية المناسبة ومختلف الموارد اللازمة التي من شأنها تساعد وتخلق فرص الابتكار.

ثالثاً: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلاً). كما أنّ عملية الابتكار تم تحديدها على أساس تبني نموذج واحد فقط إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة القيادة التحويلية بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على الابتكار باعتماد نماذج جديدة؛ بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحسين لأداء المالي؛ أو دراسة مدى مساهمة القيادة التحويلية في دعم الأداء التنظيمي؛ أو مساهمة القيادة التحويلية في انشاء مؤسسات متعلمة؛ دور الابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية، وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات، وكذا اعتماد المزج بين اساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

(1) المراجع باللغة العربية

(أ) الكتب:

- 1- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الهناء، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
- 2- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 3- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرأية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الطبعة الاولى، الأردن، 2008.
- 4- اسامة خيرى، الجديد في القيادة الادارية، دار الرأية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006.
- التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون دار نشر، مصر، 2006.
- 5- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 6- عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل، الطبعة الاولى، الأردن، 2004.
- 7- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012.
- 8- أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008.
- 9- ج. سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس، منشأة الاعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 10- فايز جمعة صالح النجار واخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009.
- 11- محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
- 12- محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، 1999.

13-موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية الجزائر، 2006.

14-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006.

ب) الرسائل:

1-مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي، رسالة ماجستير، شعبة الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة أعمال، غزة، 2015.

2-أمانة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017.

3-عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانية وهران، الجزائر، 2010.

4-صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

5-محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006.

6-العمرى عبد الله المهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، اطروحة دكتوراه غير منشورة في الادارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2008.

7-سالم لخضر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية لولايات المسيلة الاغواط بسكرة الجلفة، اطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية، تخصص الادارة الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.

8-محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010.

- 9-زويبة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 10-محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- ج) المجالات:**
- 1-مينة خليفة، دراجي عيسى: دور الابداع والابتكار في عصرنة المصارف وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة المعيار، العدد 16، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريس، تيسمسيلت، الجزائر، 2016.
- 2-حاج عبد الحفيظ نسرين: الإبداع والابتكار في ظل الملكية الفكرية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 5، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، د.س.
- 3-محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 6، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2016.
- 4-بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحليلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 5-عدي غانم الكواز وآخرون، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 60، جامعة الموصل، العراق، 2013.
- 6-عز الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 7، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، 2014.
- 7-جبار عبد الرزاق، واقع وخصوصية الابتكار في نشاط التأمين مع الإشارة إلى حالة قطاع التأمين في الجزائر، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 55، العراق، 2018.
- 8-نجاه مدلس، العوامل التكنولوجية والعوامل التنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9 جامعة جيلالي الياس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
- 9-ضيف سعيدة وعلة مراد، تبني اسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
- 10-جبار محفوظ، المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الانسانية، العدد 5، الجزائر، 2004.

د) الملتقيات:

- 1- وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري، 2010.
- 2- دبلّة فاتح، الاساليب الاستمولوجية، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010.
- 3- فوزي ابو جزر، المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في فلسطين، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ايام 13/15 فيفري 2006.

هـ) الجرائد:

- 1- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ديسمبر 2001.

و) المواقع الالكترونية:

* <http://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313.14/03/2019>.

* <http://www.wipo.int/edocs/pobdocs/en/wipo-pub-gu-2016.PDF>.

2) المراجع باللغة الأجنبية

1) Les livres

- 1- John adair, leadership for innovation, Kogan page, Great Britain, 2007.
- 2- John Howells, Use management innovation and techonology, sage publication, 1st edition, Newdelhi, 2005.
- 3- Marco Cantanressa, Fransesca Montagna, Management of innovation and Product développement integrating busines and technologycal persepectives, springer, London, 2016.

- 4- Joe Tidd, John Bessut, managing innovation integrating technological Market and organizational change, John Willy and son's Ltd, 4th edition, England, 2009.
- 5- John storey and Graeme salaman, rangers of innovation insights into making innovation happen, black well publishing, first edition, Australia, 2005.
- 6- Kothari C. R., Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, 1990.

2) PhD

*B.Dean Angell, Transformational innovation and transformational leadership in the U.S goverment department of defence aquisition workforce, dissertation P.H.D, capella university, United states, 2017.

* Loril Moor, Leadership in the cooperative extention system an examination of leadership styles and skills of state directors and admistrators, unpublished phd thesis, university of florida ,USA, 2003.

* Afsaneh Nahavandi, the art and science of leadership, global editio, nseventh edition, England, 2015.

*Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster'sThesis, Lulea University of Technology, Iran.

3) Les revues

Ahmed kareer, le mam genet de l'innovation, ses condition et compétences, revue chercher économique, N°4.université Farhat Abbas Sétif, 2014.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	المخلص باللغة العربية
-	المخلص باللغة الإنجليزية
أ-خ	مقدمة
ب	تمهيد
ت	إشكالية البحث
ت	الأسئلة الفرعية
ت	فرضيات البحث
ت	أسباب اختيار البحث
ث	اهداف البحث
ث	أهمية البحث
ث	الدراسات السابقة
ج	حدود الدراسة
ح	المنهج المستخدم
ح	هيكل البحث
الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الابتكار
3	المطلب الأول: ماهية الابتكار
3	الفرع الأول: مفهوم الابتكار
5	الفرع الثاني: الابتكار، التحسين، الاختراع، الإبداع
6	المطلب الثاني: العلاقة بين الابتكار والابداع

8	المطلب الثالث: أهمية الابتكار
11	المبحث الثاني: ضروريات الابتكار
11	المطلب الأول: خصائص الابتكار والشركات المبتكرة
11	الفرع الأول: خصائص الابتكار
13	الفرع الثاني: خصائص الشركات المبتكرة
14	المطلب الثاني: أنواع الابتكار
14	الفرع الأول: أنواع الابتكار حسب الدرجة
15	الفرع الثاني: أنواع الابتكار حسب الطبيعة
16	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار
16	الفرع الأول: مجموعة العوامل التكنولوجية
17	الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية
18	المبحث الثالث: معوقات الابتكار وشروط الابتكار الناجح
18	المطلب الأول: معوقات الابتكار
19	المطلب الثاني: شروط الابتكار الناجح
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المدخل النظري للقيادة التحويلية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
27	المطلب الأول: القيادة التحويلية مفاهيم وحدود
27	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية
31	الفرع الثاني: نشأة القيادة التحويلية
32	الفرع الثالث: أهمية القيادة التحويلية
32	المطلب الثاني: أساسيات القيادة التحويلية
32	الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية

34	الفرع الثاني: ابعاد القيادة التحويلية
37	الفرع الثالث: فوائد القيادة التحويلية
37	المطلب الثالث: القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسط
38	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	الفرع الثالث: دور القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقائد التحويلي
44	المطلب الأول: ماهية القائد التحويلي
44	الفرع الأول: مفهوم القائد التحويلي
45	الفرع الثاني: الفرق بين القائد التحويلي والقائد الاداري
46	الفرع الثالث: خصائص القائد التحويلي
47	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي والمهارات اللازمة لبنائه
47	الفرع الأول: وظائف القائد التحويلي
48	الفرع الثاني: المهارات اللازمة للقائد التحويلي
51	المطلب الثالث: التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها
51	الفرع الاول: التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه القائد التحويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	الفرع الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات الحالية والمستقبلية
55	المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	المطلب الأول: علاقة التأثير المثالي بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

57	الفرع الأول: التأثير المثالي وعلاقته بالالتزام الإداري
57	الفرع الثاني: التأثير المثالي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي الايجابي
58	الفرع الثالث: التأثير المثالي وعلاقته بالتوجه بعيد المدى
58	الفرع الرابع: التأثير المثالي وعلاقته بالاستجابة للتغيير
59	الفرع الخامس: التأثير المثالي وعلاقته بقبول المخاطرة
59	الفرع السادس: التأثير المثالي وعلاقته بالبيئة الداخلية المناسبة
60	المطلب الثاني: علاقة الدافعية الالهامية بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	الفرع الاول: الدافعية الالهامية وعلاقته بالالتزام الإداري
60	الفرع الثاني: الدافعية الالهامية وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي الايجابي
60	الفرع الثالث: الدافعية الالهامية وعلاقته بالتوجه بعيد المدى
60	الفرع الرابع: الدافعية الالهامية وعلاقته بالاستجابة للتغيير
61	الفرع الخامس: الدافعية الالهامية وعلاقته بقبول المخاطرة
61	الفرع السادس: الدافعية الالهامية وعلاقته بالبيئة الداخلية المناسب
62	المطلب الثالث: علاقة الاستثارة الفكرية بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	الفرع الاول: الاستثارة الفكرية وعلاقته بالالتزام الإداري
62	الفرع الثاني: الاستثارة الفكرية وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي الايجابي
62	الفرع الثالث: الاستثارة الفكرية وعلاقته بالتوجه بعيد المدى
63	الفرع الرابع: الاستثارة الفكرية وعلاقته بالاستجابة للتغيير
63	الفرع الخامس: الاستثارة الفكرية وعلاقته بقبول المخاطر
63	الفرع السادس: الاستثارة الفكرية وعلاقته بالبيئة الداخلية المناسبة
64	المطلب الرابع: علاقة الاعتبار الفردي بالابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	الفرع الاول: الاعتبار الفردي وعلاقته بالالتزام الإداري

64	الفرع الثاني: الاعترار الفردي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي الايجابي
64	الفرع الثالث: الاعترار الفردي وعلاقته بالتوجه بعيد المدى
65	الفرع الرابع: الاعترار الفردي وعلاقته بالاستجابة للتغيير
65	الفرع الخامس: الاعترار الفردي وعلاقته بقبول المخاطر
65	الفرع السادس: الاعترار الفردي وعلاقته بالبيئة الداخلية المناسبة
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة	
68	تمهيد
69	المبحث الاول: الاطار المنهجي والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة
69	المطلب الاول: منهجية الدراسة
69	الفرع الاول: المنهج المتبع
70	الفرع الثاني: أساليب الاستدلال المستخدمة
71	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
71	الفرع الاول: تقنية البحث
72	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
75	الفرع الثالث: الادوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة
76	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
78	الفرع الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة
83	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
84	المبحث الثاني: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة
84	المطلب الاول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور القيادة التحويلية
87	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الابتكار
93	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
93	المطلب الاول: اختبار فرضيات الدراسة
93	الفرع الاول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

109	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
120	المطلب الثاني: تفسير النتائج
120	الفرع الاول: تفسير نتائج أثر التأثير المثالي على الابتكار
120	الفرع الثاني: تفسير نتائج أثر الدافعية الالهامية على الابتكار
121	الفرع الثالث: تفسير نتائج أثر الاستثارة الفكرية على الابتكار
121	الفرع الرابع: تفسير نتائج أثر الاعتبار الفردي على الابتكار
122	خلاصة الفصل
124	خاتمة
126	قائمة المراجع
132	فهرس المحتويات
139	فهرس الجداول
141	فهرس الاشكال
142	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	تصنيف الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2016.	1
39	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري	2
45	الفرق بين القائد التحويلي والقائد الإداري	3
50	المهارات الستة الاساسية للقائد التحويلي	4
72	خصائص عينة الدراسة	5
76	طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	6
79	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	7
80	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	8
82	معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ	9
84	استجابة افراد عينة الدراسة نحو أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10
88	استجابة افراد عينة الدراسة نحو أثر الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	11
94	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف	12
94	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الأولى للدراسة	13
95	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الأولى	14
96	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الأولى	15
96	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الأولى	16
97	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الأولى	17
99	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثانية للدراسة	18
99	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الثانية	19
100	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثانية	20
100	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية	21

101	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثانية	22
102	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة	23
102	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الثالثة	24
103	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثالثة	25
104	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثالثة	26
105	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الثالثة	27
106	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة	28
106	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الفرضية الرابعة	29
107	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الرابعة	30
107	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الرابعة	31
109	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الرابعة	32
110	معامل الارتباط بين التأثير المثالي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	33
110	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتأثير المثالي والابتكار	34
111	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأثير المثالي مع الابتكار	35
112	معامل الارتباط بين الدافعية الالهامية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	36
113	نتائج تحليل تباين خط الانحدار الدافعية الالهامية والابتكار	37
114	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للدافعية الالهامية مع الابتكار	38
115	معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	39
115	نتائج تحليل تباين خط الانحدار الاستثارة الفكرية والابتكار	40
116	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاستثارة الفكرية مع الابتكار	41
117	معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	42
118	نتائج تحليل تباين خط الانحدار الاعتبار الفردي والابتكار	43
119	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاعتبار الفردي مع الابتكار	44

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مدخلات ومخرجات المنظمة الابتكارية	1
12	خصائص ومميزات الابتكار	2
16	أنواع الابتكار	3
30	نموذج القيادة التحويلية لدى (BASS)	4
36	ابعاد القيادة التحويلية	5
56	نموذج الدراسة	6

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2019/2018

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة علمية تحت عنوان: **أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات الواردة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم عوناً كبيراً في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة: نابتي راضية

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين في مؤسستكم، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	من 20 إلى 29 سنة	العمر
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
	ثانوي	المستوى التعليمي
	ليسانس	
	ماجستير	
	مهندس دولة	
	دراسات عليا	
	مدير المؤسسة	المنصب الإداري
	نائب مدير المؤسسة	
	رئيس مصلحة	
	رئيس قسم	
	مساعد إداري	

	عامل	
	الإدارة العليا	المستوى الإداري
	الإدارة الوسطى	
	الإدارة الدنيا	
	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
	من 15 سنة فأكثر	

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبار الفردي على الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لذا الرجاء وضع العلامة (x) في المربع المناسب وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: التأثير المثالي						
1	يلتزم الجميع بالولاء اتجاه الأهداف التي يضعها القائد					
2	يتمتع القائد بتقدير واحترام جميع الأعضاء					
3	يحرص القائد على المصلحة العامة قبل مصلحته الشخصية					

قائمة الملاحق

					4 يتشارك القائد مع باقي العاملين في مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية
					5 يُعتبر القائد بمثابة قدوة لباقي الأفراد ويؤثر ايجابيا في سلوكيات المرؤوسين
ثانيا: التحفيز الإلهامي					
					6 يُقدر القائد مجهودات الآخرين ويدعمهم
					7 يعمل القائد على استثارة روح التحدي بين العاملين
					8 يركز القائد على انجاز المهام بروح الفريق
					9 يغرس القائد الحماس في نفوس المرؤوسين
					10 يتم تقديم مكافآت وتحفيزات لأصحاب الأفكار المبتكرة
ثالثا: الاستشارة الفكرية					
					11 يتم في مؤسستنا البحث دائما عن إجابات وحلول جديدة للمشكلات
					12 يتم تعزيز ودعم عمل وانجازات العاملين بمساعدة أساليب عمل حديثة
					13 يُشجع القائد المرؤوسين على الابتكار من خلال منحهم الفرصة لذلك وتفويض بعض المسؤوليات
					14 يتم إثارة نقاشات وحوارات مثيرة وبناءة بين الموظفين
					15 يتم الاصغاء لانشغالات العاملين واخذها بعين الاعتبار
رابعا: الاعتبار الفردي					
					16 يهتم القائد بتبادل القيم والأفكار مع المرؤوسين

قائمة الملاحظ

					17	يحرص القائد دائما على بناء علاقة قوية مع المرؤوسين
					18	يُصغي القائد باهتمام لانشغالات المرؤوسين ويلبي احتياجاتهم ومطالبهم
					19	يعطي القائد المهام لكل مرؤوس حسب قدراته ومهاراته
					20	يحرص القائد على الإنصاف وعدم التمييز بين المرؤوسين

المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال اختبار شروط الابتكار الناجح. لذا الرجاء وضع العلامة (x) في المربع المناسب وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: الالتزام الإداري						
1	يتم احترام إستراتيجية المؤسسة والعمل بها					
2	يتم الحرص على الالتزام بالأوامر والمهام الموكلة لكل فرد في المؤسسة					
3	يتم اعتبار مدير المؤسسة او القائد قدوة يحتذى بها					
4	يشعر العاملون بالملل من التقيد بالإجراءات الإدارية المتبعة في انجاز العمل وتكرارها					
5	يتم تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
ثانياً: التفكير الاستراتيجي الايجابي						
6	المؤسسة لديها رؤية واضحة للخمس سنوات القادمة					

قائمة الملاحق

					المؤسسة تعرف نقاط القوة والضعف لدى موظفيها	7
					المؤسسة تحدد المخاطر التي يمكن أن تواجهها مستقبلا	8
					المؤسسة تمتلك قدرة على التعامل مع الأمور غير المتوقعة	9
					المؤسسة لديها الموارد اللازمة لتطبيق الخطط الإستراتيجية	10
ثالثا: التوجه بعيد المدى						
					المؤسسة لديها أهداف واضحة ومسطرة على المدى الطويل	11
					المؤسسة تقوم بتحديد توجهات مستقبلية بعيدة المدى	12
					المؤسسة تكتفي بوضع خطط وتوجهات قصيرة المدى	13
					المؤسسة تعمل على اقتناص الفرص المناسبة في الوقت المناسب	14
					المؤسسة تحرص على اكتساب السمعة الجيدة في سوق العمل	15
رابعا: الاستجابة للتغيير						
					تحافظ المؤسسة على قنوات الاتصال مع المحيط الخارجي	16
					المؤسسة تواكب التغييرات في سوق العمل وتتكيف معها	17
					أغير أسلوب المعتاد في العمل عندما لا أراه مناسباً	18
					المؤسسة تشجع وتؤيد الحلول والطرق الجديدة في انجاز العمل	19
خامسا: قبول المخاطر						
					تشجع المؤسسة الموظفين على تحدي الصعوبات والسعي لتبني المخاطرة	20

قائمة الملاحق

					لديك استعداد لمواجهة النتائج وتحمل مسؤولية عملك	21
					تبتعد دائما عن الصعوبات وتعمل بشكل عادي	22
					تبحث عن حلول جديدة لحل المشكلات	23
					تتبع الطرق السهلة والسريعة لإنجاز العمل	24
سادسا: البيئة الداخلية المناسبة						
					تستطيع المشاركة في صنع القرار وحل الأزمات	25
					المهام الموكلة لك تتناسب مع مهاراتك وقدراتك	26
					رئيسك في العمل يصغي لانشغالاتك ويلبي احتياجاتك	27
					تحظى بالمكافآت والتحفيزات على مجهوداتك	28
					المؤسسة توفر لك الوسائل التي تساعدك في العمل	29

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم

الملحق رقم: 02

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف	الاستاذ: بوالريحان فاروق
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف	الاستاذ: ابو بكر سالم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف	الاستاذة: طباحي سناء
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف	الاستاذة: ضيف روفية

