



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Ain Temouchent University Belhadj Bouchaib

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة و أثرها على الابتكار التنظيمي

"دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-"

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي -الطور الثاني ل.م.د.

من اعداد الطالبة:

بن صافي خديجة البتول

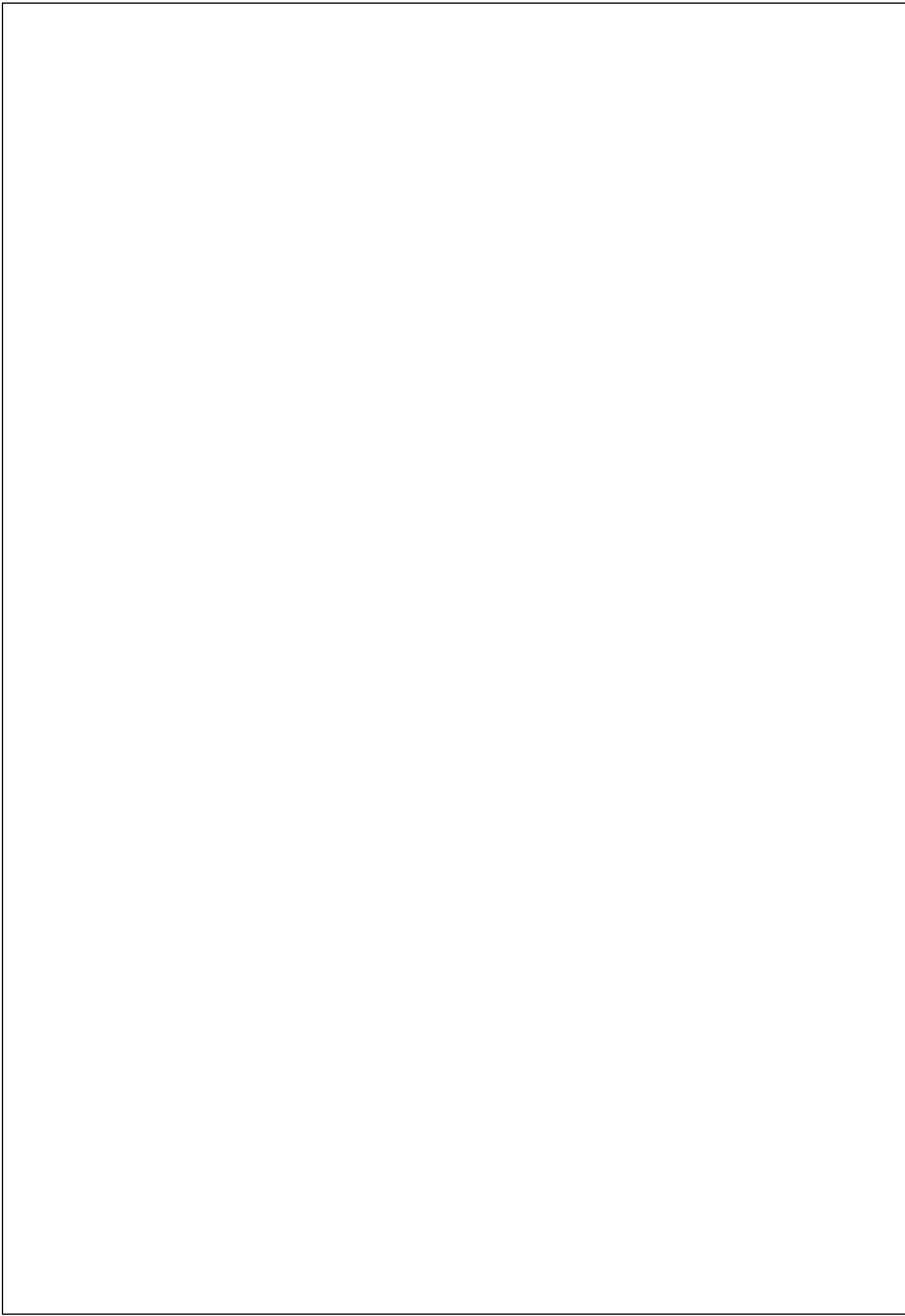
مقدمة أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الأستاذ(ة): مصاطفي حكيم،،.....رئيسا

الأستاذ(ة): هندايي محفوظ..... مشرفا

الأستاذ(ة): لواتي خاتمة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026



الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تبارك وتعالى الله، والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما
ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أما بعد:

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "هنداوي
محفوظ" الذي شرفني بقبول الإشراف على هذه المذكرة
المتواضعة، فكان نعم الموجّه والناصح طيلة فترة إنجاز هذا
العمل، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة
على ما بذلوه من جهد في قراءة وتقييم هذا العمل، وعلى
ملاحظاتهم القيّمة التي من شأنها إثراء هذه الدراسة.

وأتوجه كذلك بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذتي الأفاضل
طوال مشواري الدراسي، وإلى كلّ من علّمني حرفاً وأسهم في
دعمي وتشجيعي ودفع هذا العمل خطوة إلى الأمام.

وفي الأخير، أتقدم بخالص الشكر إلى كافة العاملين بكلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بلحاج
بوشعيب - عين تموشنت -، على ما قدّموه من تسهيلات
وخدمات طوال فترة الدراسة.

الاهداء

إلى من وهبني الله بهما السند والوقار، إلى من كانا مصدر قوتي وسرّ نجاحي في هذه الحياة، والذي العزيز وأمي الغالية، حفظكما الله وأدامكما نوراً في دربي.

إلى رفقاء الدرب والروح، من تقاسمت معهم الحلم والبيت، أخي العزيز وأختي الغالية، دمت لي سنداً ورفقةً جميلة.

وإلى من غاب جسداً وبقي أثراً خالداً في الوجدان، إلى صاحب الفضل العظيم والقدوة التي لا تُنسى، من كنت أتمنى أن يشهد لحظة نجاحي، جدي الغالي رحمه الله، أسأل الله أن يتغمّده بواسع رحمته ويسكنه فسيح جناته.

إلى نبع الحنان والبركة، جدتي الغالية، التي لم ينقطع دعاؤها لي يوماً، أطال الله في عمرها وأدامها تاجاً فوق رأسي.

إلى خالي وخالتي العزيزتين، اللذين وجدتهما بجانبني في كل خطوة، وساندوني بكل حب وعطاء، شكراً لقلوبكم الكبيرة واهتمامكم الدائم.

إلى أفراد عائلتي الكبيرة، كلٌّ باسمه وصفته، شكراً لدعمكم ودعواتكم الصادقة التي كانت دافعاً لي طوال هذه المسيرة.

وفي الختام، أهدي هذا النجاح إلى نفسي، التي صبرت وكافحت وتحذت كل الصعاب لتصل إلى هذا اليوم، فكانت خير رفيق في رحلة العلم.

أهديكم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لقياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في بيئات العمل الهجينة على الابتكار التنظيمي. وللقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، أين بلغ حجم العينة 46 مفردة (موظف) من شركة الأسمنت -بني صاف-، بحيث تمت معالجة هذه البيانات بواسطة برنامج SPSS إصدار 31. وكانت النتائج المتحصل عليها تبرز أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة على عكس الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين وجود أثر دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة اهتمام المؤسسة بالابتكار التنظيمي ودعم الأفكار الإبداعية، ووضع برامج تدريبية من شأنها تكوين قادة تحويليين متمكنين والقيام باجتماعات دورية تهدف إلى تقوية العلاقات الشخصية بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

قيادة تحويلية، بيئة هجينة، ابتكار تنظيمي، بيئة عمل

Abstract:

This study aims to measure the impact of transformational leadership dimensions—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—in hybrid work environments on organizational innovation. to conduct this study, a questionnaire was used as a data collection tool and distributed to 46 employees at the Cement Company in Beni Saf. all 46 questionnaires were retrieved and deemed valid for study. the data was processed using SPSS software, version 31. the results revealed that the level of transformational leadership practice was high, in contrast to organizational innovation within the studied institution. furthermore, a statistically significant impact was found between the dimensions of transformational leadership and organizational innovation at a significance level of (0.05).

The study concluded with a set of suggestions and recommendations, most notably the need for the institution to focus on organizational innovation, support creative ideas, develop training programs to cultivate capable transformational leaders, and hold regular meetings aimed at strengthening interpersonal relationships among employees.

Keywords: Transformational Leadership, Hybrid Environment, Work Environment

فهرس المحتويات:

الصفحة	
—	الشكر
—	الاهداء
—	ملخص
—	فهرس المحتويات
—	فهرس الجداول
—	فهرس الاشكال
أ-ط	1. مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري حول القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي.
9	تمهيد
10	2. الاطار النظري للقيادة التحويلية
10	1.2. مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية
14	2.2. أبعاد و أهمية القيادة التحويلية
16	3.2. واقع القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة
18	3. الابتكار التنظيمي
18	1.3. مفهوم الابتكار التنظيمي و أنواعه
20	2.3. أبعاد و أهمية الابتكار التنظيمي
22	3.3. دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي
24	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-	
26	تمهيد
27	4. التعريف بالمؤسسة و الاطار العام للدراسة
27	1.4. التعريف بشركة الاسمنت -بني صاف-
29	2.4. الاطار العام للدراسة الميدانية
38	3.4. وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
45	5. عرض نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
45	1.5. نتائج التحليل الاحصائي
53	2.5. اختبار فرضيات الدراسة
63	3.5. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
69	خلاصة الفصل الثاني
71	6. خاتمة
74	7. قائمة المراجع
78	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	توزيع عينة الدراسة	01
31	تفصيل استبيان الدراسة	02
31	مقياس ليكارت الخماسي	03
33	الصدق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي	04
33	الصدق الداخلي لعبارات بعد التحفيز الالهامي	05
34	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستثارة الفكرية	06
35	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاعتبار الفردي	07
36	الصدق الداخلي لعبارات محور الابتكار التنظيمي	08
37	قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لمتغيرات الاستبيان	09
38	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	10
39	وصف خصائص السن لعينة الدراسة	11
41	وصف خصائص المؤهل العلمي لعينة الدراسة	12
42	وصف خصائص الخبرة المهنية لعينة الدراسة	13
43	وصف خصائص نمط العمل لعينة الدراسة	14
45	سلم تقييم فئات و درجات الموافقة	15
46	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي	16
47	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التحفيز الالهامي	17
48	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاستثارة الفكرية	18

19	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردى	49
20	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الابتكار التنظيمى	51
21	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين القيادة التحويلية و تعزيز الابتكار التنظيمى	53
22	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين القيادة التأثير المثالى و تعزيز الابتكار التنظيمى	55
23	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين التحفيز الالهامى و تعزيز الابتكار التنظيمى	56
24	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين الاستثارة الفكرية و تعزيز الابتكار التنظيمى	58
25	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين الاعتبار الفردى و تعزيز الابتكار التنظيمى	59
26	اختبار العينات المستقلة	61
27	حجم الأثر للعينات المستقلة	62

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	01
41	وصف خصائص السن لعينة الدراسة	02
42	وصف خصائص المؤهل العلمي لعينة الدراسة	03
43	وصف خصائص الخبرة المهنية لعينة الدراسة	04
44	وصف خصائص نمط العمل لعينة الدراسة	05

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

1. مقدمة:

في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبح الباحثون والعلماء الإدارة يولون اهتماماً كبيراً للقيادة كونها تعتبر حجر الأساس الذي تقوم عليه المنظمات المعاصرة فهي تعتبر من الوظائف الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على البقاء، من بين التغيرات التي أحدثت تغييراً جذرياً في مجال الأعمال ظهور أنماط عمل جديدة فرضتها العوامل البيئية و التكنولوجيا حيث برز ما يعرف ببيئة العمل الهجينة وللمواكبة هذه التغيرات كان ولا بد للمؤسسات المعاصرة إيجاد وتبني أساليب قيادية تمكنها من التحكم والاستفادة من هذا التغيير واعتباره فرصة تسمح بفتح آفاق جديدة أمامها ومن هنا برز نمط قيادة التحويلي كنموذج قيادي يرى أن نجاح المنظمات لا يتعلق بإدارة عملياتها اليومية فقط بل تتطلب أكثر من ذلك حيث يسعى القائد للتأثير على سلوك التابعين وتطوير قدراتهم والعمل على استخراج كفاءاتهم الكامنة لبلوغ آفاق غير مسبوقة، كما يركز نمط القيادة التحويلية على بناء علاقة قوية ووثيقة بين كل من القائد ومرؤوسيه بغية تحفيزهم وتشجيعهم لدفعهم نحو تقديم أداء متميز يساهم في بلوغ أهداف المؤسسة

ومن أهم المخرجات والنتائج التي يسعى القائد التحويلي لتحقيقها تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة كونه متغير أساسي تعتمد عليه المؤسسات في ظل بيئة شديدة التنافس وحيث يعتبر تدفق الأفكار الإبداعية جوهر النجاح في بيئة العمل الهجينة

وهنا تبرز أهمية دراسة الأثر الذي يحدثه نمط القيادة التحويلي على الابتكار التنظيمي حيث لم يعد هذا الأخير مجرد خيار إداري بل أصبح عامل استراتيجي يحدد به بقاء المنظمات من عدمه في عالم يتسم بالتغير المستمر وعلى ضوء ما سبق طرحه جاءت

هذه الدراسة لمعرفة مدى الأثر الذي ستحدثه القيادة التحويلية في ظل بيئة عمل هجينة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1.1.1. الإشكالية:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في بيئات العمل الهجينة بشركة الإسمنت بني صاف؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

ولنتمكن من الإحاطة بكل جوانب الموضوع تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

التأثير المثالي على الابتكار التنظيمي؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

التحفيز الالهامي على الابتكار التنظيمي؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

الاستثارة الفكرية على الابتكار التنظيمي؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

الاعتبار الفردي على الابتكار التنظيمي؟

3.1. فرضيات الدراسة:

* الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة

التحويلية في بيئات العمل الهجينة و تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

• الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي

في تعزيز الابتكار التنظيمي

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز

الالهامي في تعزيز الابتكار التنظيمي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة

الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار

الفردى في تعزيز الابتكار التنظيمي.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية و

الابتكار التنظيمي في بيئات العمل الهجينة

4.1. أهمية الدراسة:

✓ تساهم الدراسة الحالية في توضيح الإطار النظري للعلاقة بين القيادة

التحويلية في بيئات العمل الهجينة والابتكار التنظيمي

✓ تساهم الدراسة الحالية في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد

على فهم كيفية الاستفادة من نمط القيادة لتعزيز الابتكار التنظيمي

✓ تسمح هذه الدراسة بتوضيح أهمية الابتكار التنظيمي في تحسين أداء

المؤسسة

✓ توضح الدراسة أهمية التحول الرقمي في ظل التغيرات البيئية

5.1. أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها
- ✓ التعرف على الابتكار التنظيمي وأنواعه وأبعاده
- ✓ التعرف على واقع القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة وتحدياتها
- ✓ التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات

6.1. منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة إشكالية الموضوع واختبار صحة الفرضيات وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع حيث يسمح بتحديد المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

تم اعتمادنا على الاستبان كأداة دراسة تسمح بجمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بعينة الدراسة وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار

SPSS V 31

7.1. أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع بحكم أنه ضمن تخصصي إدارة الأعمال
- ✓ توافق الموضوع مع التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر حيث أصبح يعتمد على العمل عن بعد.
- ✓ إثبات دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي.

8.1. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى شركة الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت.

الحدود الزمنية: تم إجراء دراسة الحالة في شركة الاسمنت بني صاف من 21 ديسمبر إلى 27 ديسمبر 2025.

9.1. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة لفصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي حيث:
 الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري حول القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي والذي جاء عبارة عن مبحثين: المبحث الأول يمثل مدخل مفاهيم للقيادة التحويلية والذي يشتمل على مفهومها نشأتها وأهميتها وأبعادها وماهية القائد التحويلي وخصائصه بالإضافة إلى واقع القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة.

أما المبحث الثاني بعنوان الابتكار التنظيمي والذي جاء فيه مفهوم وأنواع الابتكار التنظيمي بالإضافة إلى أبعاده وأهميته. وتناولنا في هذا المبحث أيضا دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي حسب ما جاءت به الدراسة السابقة ل (Salem, 2024)

الفصل الثاني: بعنوان دراسة الحالة لشركة الاسمنت بني صاف والذي جاء بمبحثين: المبحث الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإطار العام للدراسة الميدانية حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بشركة الاسمنت بني صاف، الإطار العام للدراسة الميدانية ووصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

أما المبحث الثاني فقمنا من خلاله بعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

10.1. الدراسات السابقة:

1.10.1. دراسات باللغة العربية:

دراسة مرزوقي وأمينة بوتواتة (2025) بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة CASNOS الوادي" تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر سلوك سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة

CASNOS بالوادي حيث وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على عينة من موظفي المؤسسة تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي مؤكدة ضرورة تبني هذا النمط لمواجهة التغيرات السلوكية للأفراد.

دراسة ساري شاقور وبن شيخ هوري (2025) بعنوان "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية" أبرز الباحثان من خلال هذه الدراسة مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وقد تم الاستعانة بالمنهج الكمي في الدراسة واشتملت عينة الدراسة 50 موظف وكانت النتائج تثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيرات الدراسة حيث ساهمت أبعاد القيادة التحويلية في رفع مستوى التميز القيادي الخدماتي و المعرفي في البيئة الأكاديمية

دراسة Gabril D. Kalifa Salem (2024) بعنوان "The Role of

Leadership in Enhancing Organizational "Transformational

Innovation" تهدف هذه الدراسة لإبراز دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع وتطوير الأداء التنظيمي وتحفيز الابتكار من خلال تسليط الضوء على نماذج لشركات عالمية مثل تسلا، وآبل، أمازون وقد أكدت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية خاصة التحفيز الفكري تعد المحرك الأساسي لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للمخاطرة و توليد أفكار جديدة.

دراسة زمورة جمال (2024) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء

المنظمات العمومية" ركز الباحث في أطروحته على دراسة أثر التحول الرقمي على أداء المنظمات العمومية بقطاع الصحة حيث ركز على وجه الخصوص على تحديد الفرص التي تتيحها التحول الرقمي وقد أكدت النتائج أن القيادة الداعمة للتغيير الرقمي هي الركيزة الأساسية لنجاح رقمنة العمليات و تحسين الاداء العام.

دراسة صابرينة طلحي وأمانى بوعويّنة (2022) بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود -قائمة-. ومن أجل ذلك قامت بدراسة ميدانية واعتمدت فيها على استبانة تم توزيعها على عينة من الموظفي المؤسسة بحيث أثبتت النتائج أن عمليات ادارة المعرفة هي وسيلة أساسية لتحقيق الابتكار التنظيمي.

دراسة هيفاء بنت أحمد الحبيب وصلاح بن معاذ المعيوف، (2021) بعنوان "فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية". هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي ناقشت فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية وذلك جاء كضرورة نظرا للتغيرات الحاصلة والتي تفرض ابتكار أساليب حديثة للعمل، حيث أكدت ان هذه الأساليب و على رأسها القيادة التحويلية هي الأكثر قدرة على تعزيز تماسك الفريق في بيئات العمل الرقمية و الهجينة لما تتطلبه من مهارات تواصل.

دراسة بوخناف نسيم و بوعجل مسعود (2020) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة"، سعت هذه الدراسة لإبراز دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إنتاج البلاط بيجيجل وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على أبعاد التميز

دراسة بايزيد أمال (2018) بعنوان "دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة حالة قطاع الحماية المدنية بالمسيلة". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية على الإبداع الإداري وذلك من خلال توزيع استبانة على ضباط قطاع الحماية المدنية وقد أظهرت النتائج وجود ممارسات فعلية للقيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.مع تأكيد الدور الجوهري لأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الاداري.

دراسة بونديرة عبد العزيز (2017) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج". هدفت هذه الدراسة لإبراز العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة كوندور، بغية التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة. تم توزيع استبانة استهدفت 120 إطار من الإطارات الوسطى للمؤسسة وتم التوصل الى نتائج مفادها وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الدراسة بحيث كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة جدا.

2.10.1. دراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Sarah Elena Althammer, Anne Marit Wöhrmann & Alexandra Michel (2025) بعنوان "فاعلية التدخل الجماعي لتعزيز التنظيم الجماعي في الفرق الهجينة: تجربة عشوائية محكمة" هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر برنامج تدخل مصمم لتعزيز مهارات التنظيم الجماعي لدى فرق العمل ذات النمط الهجين. وقد تمت هذه الدراسة من خلال استخدام منهج التجربة العشوائية المحكمة لتقييم مدى قدرة هذه التدخلات على تحسين العمليات التفاعلية والابتكار داخل الفريق. حيث أظهرت النتائج أن الفرق التي خضعت للبرنامج أظهرت مستوى أعلى في التنسيق الذاتي وتوزيع المهام مقارنة بالفرق الأخرى. أثبتت هذه الدراسة أن النجاح في بيئة العمل الهجينة لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل على تطوير ممارسات قيادية تدعم استقلالية الفريق و قدرته على الابتكار.

دراسة Astrid Garza، Franco Gandolfi، Jorge Salcedo (2024) بعنوان "القيادة في فرق العمل الهجين وأثر القيادة التحويلية والأصيلة على العلاقات والأداء". هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة الرابطة بين متغيراتها التي تمثلت في القيادة التحويلية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي والعلاقات الشخصية متغيرين تابعين داخل فرق العمل الهجين. حيث أجريت دراسة كمية على عينة بلغت 156 مشارك قاموا بالإجابة على استبانات لقياس المتغيرات وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية

وبين تحسين مستوى الأداء وإدارة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل التي تدمج بين الحضور الشخصي والعمل عن بعد. وقد أكدت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر فعالية في تحفيز الفرق ومواجهة التحديات في ظل العمل الهجين وتشير هذه الدراسة إلى أن العمل الهجين أصبح واقع جديد فرضته الظروف بعد جائحة كوفيد19.

تتفق جميع الدراسات التي قمنا بعرضها على إبراز الدور الاستراتيجي لأنماط القيادة المختلفة والحديثة وعلى رأسها القيادة التحويلية في إرشاد السلوك التنظيمي بهدف تعزيز الابتكار والتميز المؤسسي، وهو ما يتفق بالفعل مع دراستنا الحالية إلا أنها تتميز في كونها تدرس علاقة التأثير بين النمط القيادي التحويلي والابتكار التنظيمي وذلك في ظل بيئة عمل هجينة كون هذه الأخيرة أصبحت تبرز في السنوات الأخيرة في بيئة الأعمال الجزائرية.

الفصل الأول:

الاطار النظري حول القيادة

التحويلية و الابتكار التنظيمي

تمهيد:

في ظل التغيرات البيئية الكثيرة في مجال الأعمال اصحت القيادة من اهم المواضيع التي يتطرق اليها الباحثون كونها العنصر الاساسي الذي يهتم بالعلاقات بين الأفراد و تعمل على التأثير عليهم لتحقيق الأهداف

و هنا سنتطرق للقيادة التحويلية كونها أكثر الانماط حداثة و التي تعتمد على قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه والهامهم و تحفيزهم من اجل بلوغ اهداف المؤسسة بأفضل الطرق و ايجاد حلول ابتكارية تدعم الابتكار التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية و تحقيق ميزة تنافسية

و سيتم التطرق في هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية

المبحث الثاني: الابتكار التنظيمي

2. الإطار النظري للقيادة التحويلية:

1.2. مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية

القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في مجال القيادة بشكل عام حيث اصبحت المنظمات المعاصرة تسعى الى تبني هذا النمط القيادي، و عليه سنتعرف من خلال هذا المبحث على القيادة التحويلية و القائد التحويلي .

1.1.2. ماهية القيادة التحويلية و القائد التحويلي

تعتبر القيادة التحويلية ابرز الانماط القيادية من حيث قدرتها على قيادة المنظمة اثناء مواجهة التحديات و قدرتها على التحكم في العلاقات بين الافراد و ضمان تجميع الجهود و توجيهها نحو حل المشاكل و تحقيق الاهداف و قبل التطرق الى مفهوم القيادة التحويلية لا بد من التعرف على مفهوم القيادة

1.1.1.2. تعريف القيادة

"عرفت القيادة على انها تفاعل بين القائد و مجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم، و مختلف الافراد من الموارد البشرية الذين لهم علاقة بالقائد او المهام المراد انجازها من قبله" (الوليدبشار، 2014، صفحة 251)

القيادة هي قدرة القائد على التأثير على مجموعة من الأفراد و توجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف المرجوة

2.1.1.2. نشأة القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم جيمس بيرنز James Burns مؤسس هذا النوع من القيادة و قد ميزه عن النمط الاجرائي في عام 1978 في كتابه القيادة، و ذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية و ذات هدف مع مرؤوسيهـم من أولئك

القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، و من ثم توسع بيرنارد باس Bernard Bass سنة 1985 في مفهوم القيادة التحويلية بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية و وضع لها نماذج و مقاييس عوامل السلوك القيادي (هبة توفيق عودة ابو عيادة، 2022، صفحة 298)

3.1.1.2. تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية بمفهومها البسيط هي تلك العملية التي تغير الأفراد و تحولهم، و بعبارة أخرى هي عملية يؤثر فيها القادة على الآخرين من خلال تغيير ادراكهم لما هو مهم و قد وصفها Burns.J.Macgregor بأنها " تلك العملية التي تحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة و الأتباع يرفعون بعضهم البعض الى مستويات أعلى من الدافعية و الأخلاق " (حميدة زرقوط، 2021، صفحة 464)

في حين عرف Bernard.Bass القيادة التحويلية بأنها " تلك القيادة التي تعمل على توسيع و رفع احتياجات الأتباع و اهتماماتهم الى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، لصالح المؤسسة و المجموعة و ذلك بالتأثير عليهم من خلال تلبية احتياجاتهم العاطفية " (حميدة زرقوط، 2021، صفحة 464)

و حسب هذه التعاريف فان القيادة التحويلية تركز على تعزيز العلاقات بين القائد و باقي اعضاء الفريق و تشجع العمل الجماعي و حرية التعبير عن الأفكار و تقديم الاقتراحات بغية دفع الأفراد الى مشاركة معارفهم و الاستفادة من الخبرات المتنوعة لبعضهم البعض لرفع مستويات الأداء، وهنا يكمن دور القادة التحويليين في الهام وتحفيز التابعين و تلبية احتياجاتهم لضمان ولائهم تجاه الأهداف العامة للمؤسسة

4.1.1.2. القائد التحويلي و خصائصه

عرف Greenberhg and Barson القائد التحويلي بأنه الذي يمتلك الكاريزما و يقدم رؤية واضحة و رسالة قوية و يمتلك القدرة على نقل المنظمة و منحها حياة جديدة، كما ينظر اليه على أنه مصدر للمعلومات و الالهام و الرؤى الذين يحفزون المرؤوسين على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة

كما يرى Burns ان القائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه، و يعمل على استثارتها و يسعى الى اشباع الحاجات العليا لديهم و بذلك يتم تحويل المرؤوسين الى قادة، و يصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين ووكلاء للتغيير (ميمية، 2023/2024، صفحة 17)

و عليه القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يتمكن من التحكم في مرؤوسيه و التأثير فيهم باستخدام قدراته الشخصية لتحفيزهم على تسخير كامل جهودهم لخدمة مصالح المؤسسة و بلوغ اهدافها، و تخطي أهدافهم و مصالحهم الشخصية دون اجبارهم و العمل على تطوير قدراتهم ليصبحو بدورهم قادة في المستقبل

5.1.1.2. خصائص القائد التحويلي:

✓ الكاريزماتية: و هي طبيعة السلوك الذي يصدر من القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة و قد ذكر باس ان القيادة التحويلية تحتوي على الكاريزما في الاطار المفاهيمي لها و لكنها لا تقتصر على القيادة الكاريزمية فقط و هذا يشير الى ان الكاريزما وحدها ليست كافية لتفسير و توضيح عمليات القيادة (ميمية، 2023/2024، صفحة 18)

- ✓ **الرؤية المستقبلية:** من الضروري ان يكون القادة التحويليون ذوي نظرة مستقبلية و تصور لما ستكون عليهم مؤسساتهم مستقبلا فهم يقومون بوضع خطط مدروسة على المدى الطويل لضمان استمرارية تحقيق النتائج المرغوبة
- ✓ **ممکن:** على القائد التحويلي ان يعتمد على تمكين مرؤوسيه و دعمهم و يعطيهم الاحساس بالثقة عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و الاعتماد عليهم في انجاز المهام
- ✓ **مبتكر:** يجب ان تكون لدى القائد التحويلي القدرة على توليد الأفكار الابداعية و القدرة على استخراج الأفكار لدى التابعين و منحهم الفرصة لمشاركة افكارهم
- ✓ **محل عقلائي:** اي ان القائد التحويلي هو القائد الذي لديه قدرات تحليلية و القدرة على ايجاد المنطق في البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة سواء في الوقت الحالي او في المستقبل
- ✓ **القائد التحويلي يلهم المؤسسة بالتغيير الى الأحسن:** و يتميز هذا النوع من القادة بمنح الفرصة للمرؤوسين لاثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق منحهم الفرصة بالقيام بالأعمال بأنفسهم (ميمية، 2023/2024، الصفحات 18-19)
- هذه اهم الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليون حيث نلاحظ انهم يتميزون بالكاريزما التي تجعلهم يؤثرون تلقائيا على الآخرين و يتميزون بامتلاك نظرة مستقبلية واضحة للأهداف التي ينوون الوصول اليها بالاضافة الى تمكين العاملين وتكوينهم والعمل على تحفيزهم لتوليد افكار ابداعية تخدم مصالح المؤسسة بالاضافة الى القدرة على حلالمشكلات بشكل عقلائي و السعي الى تغيير المؤسسة نحو الافضل

2.2. ابعاد و أهمية القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على اربعة أبعاد أساسية يقوم القائد التحويلي من خلالها التأثير على الموظفين و توجيههم ،كما لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات و هذا ما سيتم عرضه في المطلب التالي.

1.2.2. ابعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي: يقصد به مدى قدرة القائد على تنمية الإحساس بالفخر والثقة لدى الموظفين بانتمائهم للمؤسسة، ولا يتحقق هذا الأمر إلا عندما يكون القائد بدوره ذو كاريزما ويتمتلك ثقة عالية في نفسه وبقدراته وبذلك يصبح قدوة لهم ويكون له تأثير إيجابي على مرؤوسيه (علالي و سفيان، 2022، صفحة 1126)

الحفز الالهامي: القائد التحويلي يكون مصدر إلهام للموظفين حيث يعمل على تشجيع العمل الجماعي ويقوم بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ويسعى دائماً إلى تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ويحرص دائماً على الثناء على الموظفين عند أدائهم للعمل بشكل جيد ويسعى لتسليط الضوء على النتائج الإيجابية لتشجيعهم على بذل جهد أكبر لبلوغ الأهداف المرجوة.

الاستثارة الفكرية: الاستثارة الفكرية يسعى القائد إلى توليد أفكار إبداعية جديدة وتشجيع الموظفين على التفكير بطرق جديدة للوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة وتحفيزهم على مشاركة آرائهم والاستماع إليها لتقديم الدعم المعنوي وإعطائهم فرصاً للتطور .

الاعتبار الفردي: يسعى القائد دائماً إلى مراعاة الفروق الشخصية للعاملين ومساعدتهم على التأقلم مع وظائفهم بهدف رفع كفاءاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في إنجاز المهام الموكلة (علالي و سفيان، 2022، الصفحات 1126-1127)

2.2.2. اهمية القيادة التحويلية

أصبحت القيادة التحويلية هي النمط الأكثر استعمالاً في منظمات الأعمال، على عكس القيادة التقليدية الهرمية، وذلك بفضل مواكبتها وتلاؤمها مع العصر الحديث والتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية للمؤسسات. وتكمن أهميتها فيما يلي:

✓ الاعتماد على المعرفة بشكل كبير جعل من القيادة التحويلية عنصراً استراتيجياً و أساسياً في استخراج المعرفة الضمنية لدى الموظفين والتابعين و تحويلها الى معارف صريحة تستفيد منها المؤسسة

✓ الاهتمام الكبير بالعنصر البشري حيث أصبحت المنظمات تعتبره أكثر الموارد أهمية لديها عن طريق الابتكارات والاختراعات التي يقدمها

✓ الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي واستعمال التقنيات الحديثة في عالم الأعمال جعل من الضروري على للمنظمة أن تكون أكثر مرونة في التعامل مع الموظفين من أجل استغلال قدراتهم وكفاءاتهم إلى الحد الأقصى (حمزة و حسين صغيري، 2022، صفحة ص 28)

✓ اعتبار نموذج القيادة التحويلية هو الأكثر فعالية في المواقف والبيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد والغموض.

✓ اعتماد القيادة التحويلية على تفويض السلطات وتقسيم العمل إلى أجزاء وتمكين الأفراد والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على القيام بالعمل في شكل جماعات لمشاركة خبراتهم ومعارفهم الشخصية.

✓ وكما تكمن أهمية القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء لدى المنظمة وذلك عن طريق الإبداعات والابتكارات التي يقدمها أعضاؤها تقسيم المسؤوليات على جميع أفراد المنظمة وذلك يعد عنصراً فعالاً في تحفيزهم على العمل بشكل جيد ويجعلهم يتجاوزون

مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة. (حمزة و حسين صغيري، 2022، الصفحات ص ص 28-29)

3.2. واقع القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة

تعتبر القيادة التحويلية عامل أساسي في تسير منظمات الأعمال في الوقت الحالي خاصة في ظل التحولات التي عرفها العالم اثناء جائحة كوفيد-19 سنة 2019، حيث فرض عليها تغيير نمط عملها من الحضور إلى الافتراضي وهو ما أثر بشكل كبير عليها حيث استطاعت بعض المنظمات الكبرى تجاوز الأزمة على عكس بعض المنظمات الصغيرة وذلك لعدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية ،و في هذا السياق ازداد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العمل في البيئات الهجينة أو الافتراضية وأصبح من الضروري كيف قادة المنظمات مع هذه التغيرات لإدارة أعمالهم بشكل جيد ومع ذلك واجهت العديد من الصعوبات والتحديات في إرساء هذا النظام الجديد وذلك لغياب التفاعل الفعلي للقيادة مع المرؤوسين حيث أبرزت بعض الدراسات الحديثة التحديات التي واجهتها كما يلي:

✓ زيادة الحاجة إلى المهارات التقنية والتكنولوجية: القيادة التحويلية

بدورها تقوم على التواصل الفعال والمستمر للقائد مع الموظفين، وذلك بغرض تحفيزهم وفهم متطلباتهم وحاجياتهم، وفي ظل بيئة العمل الهجينة أصبح من الضروري لهم اكتساب مهارات تساعدهم في التحكم في أدوات التواصل الافتراضي والتي تضمن لهم التواصل الفعال فيما بينهم، وهذا قد يشكل عائقا في بعض المؤسسات وخاصة لفئة معينة من العمال مثل كبار السن أو الذين يقاومون التغيير

✓ بناء العلاقات: يعتبر بناء العلاقات داخل بيئة العمل من بين العناصر

الحاسمة لنجاح العمل الجماعي، غير أنه يعتبر تحديا حقيقيا في ظل غياب اللقاءات اليومية المباشرة للعمال مما يجعل من الصعب عليهم بناء علاقات عميقة قائمة على

الثقة، وبالتالي ستكون عائقا أمام أداء المهام التي تتطلب العمل الجماعي أو العمل التسلسلي. وهنا يكمن دور القائد حيث عليه استغلال فترات اللقاء المباشر لبناء علاقات انسانية مهنية قوية تساهم في زيادة فعالية الأداء في المؤسسة . (Greimel & Mihaela Chelaru, 2023, pp. 9-10)

✓ **التعلم المستمر:** في ظل التطورات البيئية و التكنولوجية المتكررة يعتبر التعلم المستمر عامل أساسي في ضمان نجاح المؤسسة ،خاصة في بيئات العمل الهجينة و ذلك يتطلب من كل من القادة و المرؤوسين تحديث معارفهم وذلك لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتقنية بغرض الاستثمار والحصول على ميزة تنافسية تجعل المنظمة رائدة في مجالها.

✓ **الثقة:** وهي العنصر الجوهري الذي يحدد نجاح العمل عن بعد من عدمه، وعليه على القائد دراسة مختلف العوامل التي من شأنها تعزيز الثقة بينه وبين مرؤوسيه أو بين الأفراد في حد ذاتهم، وذلك من أجل ضمان سير الحسن للعمل وتسليم المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد. خاصة في البيئات الهجينة التي تتطلب من العمال رقابة ذاتية على أنفسهم وتتطلب من القائد ترسيخ ثقافة الالتزام و المسؤولية لدى موظفيه. لتحقيق أداء فعال (Greimel & Mihaela Chelaru, 2023, pp. 9-10)

القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة أصبحت ضرورة إستراتيجية في ظل التغيرات الحاصلة على بيئة الأعمال ويكمل دور القائد في قدرته على تحويل المسافات البعيدة إلى نقاط قوة تسمح للموظفين بتقديم أفكار إبداعية وابتكارات تساهم في رفع كفاءة المنظمة وضمان الأداء الفعال.

3. الاطار النظري للابتكار التنظيمي:

يعد الابتكار التنظيمي من اهم المخرجات التي تسعى المنظمات المعاصرة الى الوصول اليها كونه عامل أساسي للتغلب على المنافسة و ذلك راجع الى التحولات التي تشهدها هذه المنظمات في عصر المعرفة و التكنولوجيا .

1.3. مفهوم الابتكار التنظيمي و أنواعه

تعددت التعاريف في ما يخص الابتكار التنظيمي و في هذا المطلب سنحاول عرض بعضها ، و قبل ذلك سنتطرق الى مفهوم الابتكار .

1.1.3. مفهوم الابتكار التنظيمي

1.1.1.3. مفهوم الابتكار :

يعرف الابتكار بأنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعتها في الممارسة وأن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة"

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنه: "العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج جديد أو محسن أو إلى طريقة عمل جديدة وعملية الابتكار تغطي جميع النشاطات العلمية والتكنولوجية والتجارية والمالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد والتنفيذ الفعال للطريقة الجديدة". (مربعي و عمار زيتوني، 2025، صفحة 584)

حسب التعريفات السابقة يمكن القول أن الابتكار هو التطبيق الناجح لمجموعة من الأفكار الجديدة التي تساهم في إضافة قيمة للمؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية تعتمد عليها لتحسين أدائها ورفع كفاءتها خاصة وسط بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة

2.1.1.3. مفهوم الابتكار التنظيمي:

يعرف الابتكار التنظيمي على أنه إدخال تغييرات جديدة ومفيدة على مستوى ممارسات المنظمة، هياكلها، عملياتها أو طرق تقديمها للخدمات، بحيث تحسن أدائها أو تخلق قيمة جديدة. ويشمل تنفيذ هذه الأفكار تحويلها إلى نتائج قابلة للاستخدام أو للتسويق أو لتحسين الأداء التنظيمي.

كما يعرف على أنه تطبيق طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل داخل المؤسسة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية للمؤسسة.

ويعرف الابتكار التنظيمي أيضا بأنه الأبحاث التي تركز على الابتكار داخل المنظمات سواء المنظمات الخاصة أو العامة، وتشمل العمليات الداخلية والخارجية التي تدفع التغيير التنظيمي وتؤثر على أداء المؤسسة مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة (مربعي و عمار زيتوني، 2025، صفحة 585)

بناء على ما سبق ذكره الابتكار التنظيمي هو عملية تبني المؤسسة لمجموعة من الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تعمل على إحداث تغيير جذري أو جزئي في مختلف الممارسات داخل المؤسسة من حيث المنتجات والخدمات أو الهيكل التنظيمي أو أساليب الإنتاج بهدف التكيف مع التغيرات واكتساب ميزة تنافسية

2.1.3. أنواع الابتكار التنظيمي:

توجد عدة أنواع للابتكار التنظيمي يمكن عرضها فيما يلي

ابتكار المنتج: يتضمن قدرة المؤسسة على إدخال تحسينات لمنتجاتها الحالية أو ابتكار منتجات جديدة تتوافق مع رغبات المستهلكين لضمان استقرارها في السوق

ابتكار العمليات: يقصد به العمل على تحسين أساليب الإنتاج والتوزيع بهدف تخفيض التكاليف ورفع جودة أداء المؤسسة

ابتكار الأسواق: يعتمد بشكل كبير على الطرق المبتكرة في عملية التسويق للمنتجات عن طريق تغيير في تصميم المنتج أو غلافه أو حتى السعر بهدف اقتحام أسواق جديدة

ابتكار الخدمة: التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تعتبر استراتيجية فعالة في كسب رضا العملاء وكلما كانت المؤسسة تعرض خدمات أكثر (مثل خدمات ما بعد البيع أو خدمات الصيانة أو التوصيل) كلما زاد ولاء زبائنها

الابتكار الهيكلي: إجراء تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعمل على تحسين مستمر لأساليب التسيير لمواكبة التغيرات ورفع من كفاءة المؤسسة (ميمية، 2023/2024، الصفحات ص ص 35-36).

2.3. أبعاد و أهمية الابتكار التنظيمي

1.2.3. أبعاد الابتكار التنظيمي

الابتكار الاداري: و هو مجموعة من الممارسات و الخطوات التي يقوم بها القائد سلسلة من أجل اتخاذ القرارات و تحليل المشاكل وتحديد البدائل وتقييمها واختيار الحل والبديل المناسب ومتابعة نتائج التنفيذ لضمان سير العمل بفعالية بالاعتماد على المهارات والحرص على التوافق بين الاهداف المؤسسية واحتياجات الافراد.

بُعد الابتكار التقني او التكنولوجي: يعتمد على قدرة القائد على أستيعاب وتوظيف وقيادة التحول الرقمي داخل المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة كوسيلة لتعزيز الاداء وتحقيق الكفاءة ودعم الابتكار، تعتبر القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية. فالقادة الذين يتمتعون بالرؤية والمعرفة اللازمة لفهم

التكنولوجيا وتأثيرها على الأعمال، يمكنهم توجيه المؤسسة نحو النجاح والتطور، لذا يجب على القادة أن يكونوا على دراية بأحدث التطورات التكنولوجية.

وأن يكونوا على اطلاع دائم بما يحدث في عالم التكنولوجيا وكيف يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على مؤسساتهم

بُعد الابتكار الثقافي: قدرة القائد على فهم وتأثير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بما يشمل القيم والعادات والتقاليد والانماط السلوكية السائدة في بيئة العمل وتوظيفها لتعزيز الاداء الاداء وتحقيق الانسجام بما يتناسب مع التغيرات والتحديات التي تتبنى تقنيات جديدة تُحسن اتخاذ القرارات (Abdullah, 2026, pp. 118-119)

2.2.3. أهمية الابتكار التنظيمي

تتجلى أهمية الابتكار التنظيمي في المزايا و الايجابيات التي يفرها لمنظمات الأعمال و تتمثل فيما يلي:

- ✓ يعمل الابتكار التنظيمي على تحسين خدمات داخل المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة وأفرادها.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين من خلال منحهم فرص لتجربة مهاراتهم والعمل على تطويرها.
- ✓ يسمح الابتكار التنظيمي بالاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إعادة هيكلة العمليات داخل المنظمة بما يتماشى مع التطورات والتغيرات والتكنولوجيا الجديدة.
- ✓ يعمل الابتكار التنظيمي على تحقيق التوازن بين المهارات والإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة كما يحفز الموظفين على اكتساب مهارات جديدة أخرى
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق الاستفادة من قدراتهم بتشجيعهم على البحث والتطوير ومشاركة أفكارهم مع بعضهم البعض. (مفتاحي، 2015-2016، صفحة ص 09)

3.3. دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي

بناء على ما توصلت إليه دراسة (Salem, 2024) تبين وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين القيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير والتعقيد حيث تعد أحد الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في تحفيز الابتكار والأداء التنظيمي، حيث تهدف إلى تحفيز الأفراد وإشراكهم في جميع ممارسات المؤسسة بالاعتماد على قدرات القائد التحويلي بتحفيز وإلهام أعضاء الفريق بغاية تحقيق أهداف المنظمة ويظهر تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي فيما يلي:

تحفيز الإبداع والابتكار: تعتمد القيادة التحويلية بشكل أساسي على قدرة القائد في خلق بيئة عمل تساهم في تحفيز الموظفين وحثهم على العمل الجماعي عن طريق تشجيع النقاش المفتوح وتقديم الدعم والاعتراف بالإنجازات الابتكارية لتبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم واكتشاف آفاق جديدة تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي: يركز القادة التحويليون في المؤسسات على خلق جو من التفاعل والتعاون الاجتماعي للسماح للموظفين بالانفتاح على بعضهم البعض وبناء جسور للتواصل بين أعضاء الفريق حيث تعتبر فرق العمل التي تعمل بتسسيق و تعاون وثيق هي الأكثر قدرة على مواجهة التحديات وابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها.

القيادة التحويلية تعمل على تعزيز الشعور بالانتماء بين أعضاء الفريق وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار.

التأثير على الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية عامل أساسي لدفع عجلة الابتكار داخل المؤسسة والقيادة التحويلية هي التي تعمل على هيكلة الثقافة التنظيمية في المؤسسة وضبطها لتساهم في توجيه أفرادها نحو التغيير والتطور المستمر من أهم القيم التي

يسعى القادة التحويليون إلى تعزيزها لدعم الابتكار هي المرونة في العمل وروح التعاون بين أعضاء الفريق لأهميتها في خلق بيئة تنظيمية أكثر استعداداً لاستقبال الأفكار الجديدة والتي تساهم في بناء منظمة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. (Salem, 2024, pp. 908-909)

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الى مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية والابتكار التنظيمي حيث تناولنا المفاهيم الأساسية للقيادة بشكل عام ثم القيادة التحويلية بشكل خاص بالإضافة إلى مفهوم القائد التحويلي وخصائصه بحيث تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية هي أحد الأساليب التي تعتمد بشكل كبير على صفات القائد وقدراته في تشجيع وتدعيم مرؤوسيه وحثهم على العمل الجماعي لتنمية قدراتهم ورفع من أداء وكفاءة المؤسسة ثم تطرقنا إلى أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي حيث تم استظهار واقع القيادة التحويلية في ظل بيئة العمل الهجينة و التي أصبحت ضرورة في ظل التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال

يعتبر الابتكار التنظيمي تبني لمجموعة من الأفكار والأساليب الجديدة بهدف اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة تساعد على الرفع من قيمتها وكفاءتها في بيئة شديدة التغير والمنافسة كما تمكننا من خلال الدراسات السابقة توضيح دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي حيث يسعى القائد التحويلي من خلال مهاراته وقدراته إلى خلق بيئة عمل داعمة و محفزة لتحويل الجهود والطاقات الى قيمة مضافة تساهم في تميز المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة الاسمنت

-بني صاف-

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لموضوع القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة وأثرها على الابتكار التنظيمي وعرض جميع المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت ببني صاف من أجل إسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة والإطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

4. التعريف بالمؤسسة و الاطار العام للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في شركة الأسمنت بني صاف وكما سنتطرق إلى الإطار المنهجي المتبع في الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستعملة بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تخدم أهداف البحث

1.4. التعريف بشركة الاسمنت -بني صاف-

تأسست شركة الإسمنت ببني صاف، حيث انطلقت أشغال إنجازها في شهر ديسمبر سنة 1974 من طرف شركة فرنسية، ليتم الشروع في الإنتاج الفعلي في ديسمبر 1978. وكان مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة تحت تسمية الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) تم تقسيم الشركة إلى ثلاث وحدات جهوية سنة 1982 تحت مسمى إعادة الهيكلة، حيث أصبحت:

شركة الإسمنت للشرق، وشركة الإسمنت للوسط، وشركة الإسمنت للغرب. وكانت تضم هذه الأخيرة ثلاث وحدات إنتاجية: وحدة الإسمنت بزهانة، ولاية معسكر؛ وحدة الإسمنت بسعيدة؛ ووحدة الإسمنت ببني صاف، ولاية عين تيموشنت. في سنة 1997 خضعت المؤسسة لإعادة هيكلة جديدة تمثلت بتقسيم الوحدة إلى أربع شركات مستقلة، وهي شركة الإسمنت بزهانة، شركة الإسمنت بسعيدة، شركة الإسمنت ببني صاف، وشركة توزيع مواد البناء

الموقع الجغرافي للمؤسسة وطبيعتها:

توجد شركة الإسمنت ببني صاف بولاية عين تيموشنت على بعد 4 كم جنوب شرق ميناء بني صاف وعلى ارتفاع 185 متر على مستوى سطح البحر تغطي مساحتها الإجمالية في حدود 41 هكتار.

تعد شركة الإسمنت ببني صاف مؤسسة طابع عمومي اقتصادي وهي شركة ذات أسهم وتعتبر فرعا من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت بالغرب يقدر رأس مالها بمليار و800 مليون دينار جزائري ولها قوة كهربائية تبلغ 60 كيلو فولت

نشاطها الرئيسي إنتاج الإسمنت حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية مليون طن سنويا

2.4. الاطار العام للدراسة الميدانية

بعد التطرق إلى التعريف بشركة الإسمنت ببني صاف وعرض هيكلها التنظيمي، سوف نعرض من خلال هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية..

1.2.4. منهج الدراسة

بناء على طبيعة موضوع الدراسة والنتائج التي نسعى للوصول إليها تم الاستناد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة.

2.2.4. مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من الافراد التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج التي توصل اليها من خلال الدراسة التي قام بها.

ويتكون مجتمع الدراسة الخاص بموضوع دراستنا من موظفي شركة الإسمنت ببني صاف.

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة وتتكون من مجموعة من الأفراد الذين لهم نفس الخصائص والغرض منها هو الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار بعض الأفراد ودراستهم و الحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ككل

قمنا باختيار عينة عشوائية من المجتمع بلغ عددها 46 موظف حيث تم توزيع 46 استبياناً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): توزيع عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	46	100%
الاستمارات الملغاة	0	0%

الاستمارات المعتمدة في الدراسة	46	%100
-----------------------------------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم(1) يتضح لنا أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 46 استبيان و قدرت نسبة الاستبيانات الملغاة بالصفر بالمئة وعليه العدد الإجمالي للاستمارات التي تم تحليلها واعتمادها في الدراسة هو 46 استمارة كاملة ما يمثل 100% من الاستمارات الموزعة.

3.2.4. أدوات جمع البيانات

أولا الوثائق: تم جمع المعلومات الخاصة بشركة الإسمنت ببني صاف عن طريق إجراء محادثة مع مسؤولي الشركة حيث تمكننا من الحصول على معلومات خاصة بنشأة المؤسسة وتطورها وهيكلها التنظيمي بهدف اعتمادها في دراستنا.

ثانيا الاستبيان: وهو عبارة عن استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة والتي يتم إعدادها بهدف الحصول على المعلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة

تم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات باعتباره الوسيلة الأكثر فعالية التي تسمح بالوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان متكون من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ونمط العمل.

القسم الثاني: فيتكون من محورين المحور الأول هو محور القيادة التحويلية الذي يتضمن أربع أبعاد وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. أما المحور الثاني فهو محور الابتكار التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02):مكونات استبيان الدراسة

الأقسام	المحاور	المتغير	المتغير الفرعي	العبارات
القسم الأول	-	البيانات الشخصية	خصائص أفراد العينة	(05-01)
القسم الثاني	المحور الأول	أبعاد القيادة التحويلية	التأثير المثالي	(05-01)
			التحفيز الالهامي	(10-06)
			الاستثارة الفكرية	(15-11)
			الاعتبار الفردي	(19-16)
	المحور الثاني	الابتكار التنظيمي	-	(29-20)

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

وقد تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكارت الخماسي كما موضح بالجدول

التالي:

الجدول رقم(03): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، (2008)، "مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي

باستخدام SPSS" خوارزم العلمية للنشر و التوزيع ،السعودية ،ص 540

4.2.4. أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الحصول على جميع الاستبيانات الموزعة تمت عملية تفريغ البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical (Package for Social Sciences) إصدار SPSS V31 كونه يساعد في فهم وتحليل البيانات ،استنادا لما سبق استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1. **معايير النزعة المركزية:** المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص عينة الدراسة وتحديد إستجاباتهم إتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

2. **معيار ارتباط بيرسون: pearson** لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار

التنظيمي

3. **معامل ألفا كرومباخ: (Alpha Cronbach)** لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

4. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد الأهمية النسبية لإستجابة

أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور أداة الدراسة .

5. **معامل الإنحدار البسيط: (simple Regression)** وذلك لقياسي أثر المتغير

المستقل على المتغير التابع .

6. **إختبار (T):** لإختبار الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

5.2.4. اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

اولاً: صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون كونه يسمح لنا بمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وانسجامها، حيث يتم اعتبار أن هناك ارتباط إذا كان مستوى الدلالة أقل من المستوى المعنوي 0.05 وكانت النتائج كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (محور القيادة التحويلية):

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يمثل القائد قدوة إيجابية للموظفين	0,718	< 0,05
2	يحوز القائد على احترام الموظفين وثقتهم	0,818	< 0,05
3	يظهر القائد التزاماً عالياً بالقيم والمبادئ	0,769	< 0,05
4	القائد حازم في اتخاذ القرارات	0,705	< 0,05
5	يمنح القائد الثقة والدعم للموظفين	0,714	< 0,05

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى دلالة Sig والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتمد على كل العبارات كونها صالحة من أجل التحليل.

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات بعد التحفيز الالهامي

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	يستطيع القائد التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	0,794	$< 0,05$
7	يستطيع القائد تحويل الرؤيا المستقبلية للمؤسسة الى واقع ملموس	0,748	$< 0,05$
8	يعمل القائد على تعزيز روح الفريق	0,592	$< 0,05$
9	يشجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في اتخاذ القرارات	0,745	$< 0,05$
10	يعبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	0,584	$< 0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد التحفيز الالهامي للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى دلالة Sig والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتمد على كل العبارات كونها صالحة من أجل التحليل.

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	يشجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية	0,529	$< 0,05$
12	يتقبل القائد الآراء المختلفة ويعتبرها فرصا للتطوير	0,698	$< 0,05$

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-

13	يثق القائد في قدرات مرؤوسيه	0,791	< 0,05
14	يشجع القائد على التجريب والتعلم من الاخطاء	0,664	< 0,05
15	يشجع القائد مرؤوسيه على الابداع والابتكار	0,602	< 0,05

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد الاستشارة الفكرية للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى دلالة Sig والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتمد على كل العبارات كونها صالحة من أجل التحليل.

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	0,733	< 0,05
17	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين	0,764	< 0,05
18	يقدم القائد إرشادات شخصية لتحسين الاداء	0,780	< 0,05
19	يراعي القائد الفروق الشخصية لدى الموظفين	0,646	< 0,05

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد الاعتبار الفردي للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى دلالة Sig والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتمد على كل العبارات كونها صالحة من أجل التحليل.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (محور الابتكار التنظيمي):

الجدول رقم(08): الصدق الداخلي لعبارات محور الابتكار التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	تطرح مؤسستي خدمات او منتجات جديدة ومحسنة بشكل مستمر في السوق	0,685	< 0,05
21	تشجعنا مؤسستي على اقتراح طرق جديدة ومختلفة لتقديم خدماتنا الحالية	0,590	< 0,05
22	تتبنى مؤسستي تقنيات عمل جديدة تساهم في تقليل الوقت والتكلفة لإنجاز المهام	0,723	< 0,05
23	تعتمد مؤسستي هي كل تنظمي مرن يتكيف مع متطلبات العمل الهجين	0,587	< 0,05
24	تشجع مؤسستي على تطوير سياسات موارد بشرية جديدة لدعم المرونة والابتكار	0,295	< 0,05
25	توفر لنا مؤسستي الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة	0,241	< 0,05
26	تقوم مؤسستي بتبني سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافئات	0,797	< 0,05
27	تقوم مؤسستي بتفويض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	0,781	< 0,05

28	تقوم مؤسستي بعقد دورات لتدريب موظفيها على التعامل مع المعدات التقنية الجديدة	0,734	$< 0,05$
29	تمتلك مؤسستي موظفين مختصين في مجال البحث و التطوير	0,583	$< 0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتمثل في "الابتكار التنظيمي" للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى دلالة Sig والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتمد على كل العبارات كونها صالحة من أجل التحليل.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس عبارات الاستبيان والجدول التالي يوضح النتائج التي كانت كما يلي:

الجدول رقم(09): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبيان

محاور الاستبيان		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
01	المحور الأول: القيادة	0,791	05

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-

05	0,728	التحفيز الالهامي	التحويلية	
05	0,636	الاستشارة الفكرية		
04	0,708	الاعتبار الفردي		
10	0,813	الابتكار التنظيمي	المحور الثاني:	02
29	0,914	الأداة ككل		

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% بالنسبة لجميع أبعاد و محاور الدراسة في حين أن ثبات الأداة ككل هو 0.914 أي بنسبة 91,4% ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية تعتبر هذه النسبة جيدة لأغراض البحث العلمي وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في التطبيق الميداني للدراسة وفقاً للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

3.4. وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج تكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول من الاستبيان:

توزيع عينة البحث حسب الجنس:

الجدول رقم(10): وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
-------	-----------	----------------

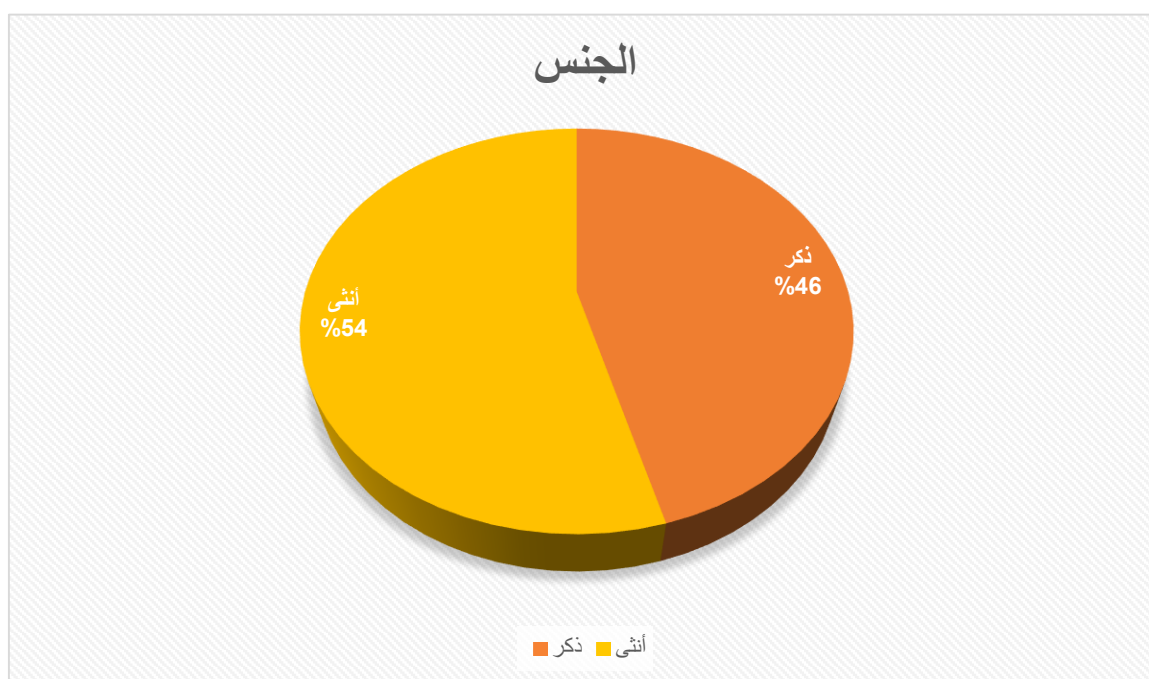
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-

45,7%	21	ذكر
54,3%	25	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 54.3% من إجمالي عينة الدراسة بتعداد 25 مفردة في حين أن نسبة الذكور بلغت 45.7% وبتعداد 21 مفردة وعليه يمكن القول أن نسبة الإناث العاملات داخل المؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الذكور فيها على الرغم من طبيعة المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(1): وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

توزيع عينة البحث حسب السن:

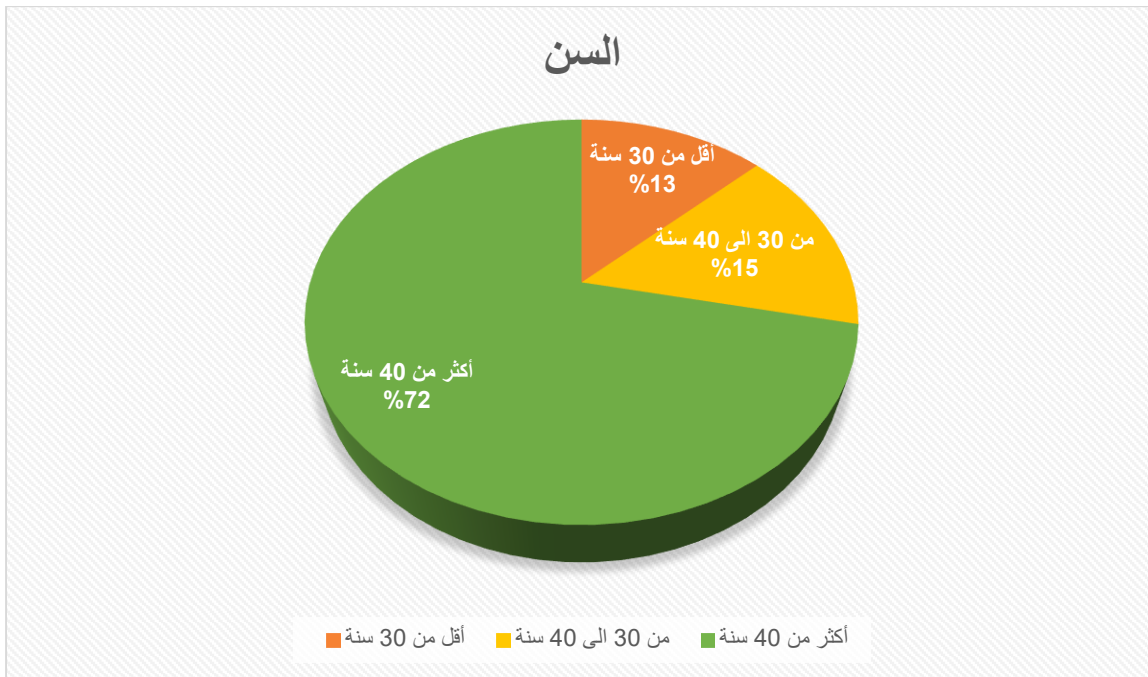
الجدول رقم(11): وصف خصائص السن لعينة الدراسة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	13,1%
من 30 الى 40 سنة	7	15,2%
أكثر من 40 سنة	33	71,7%
المجموع	46	100%

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن 13.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بتعداد 6 مفردات وبنسبة 15.2% من تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بتعداد 7 مفردات في حين أن النسبة الأكبر كانت من نصيب من تتجاوز أعمارهم 40 سنة وهي 71.7% وبتعداد 33 مفردة مما يعني أن فئة الكهول هي الغالبة في المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(2): وصف خصائص السن لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم(12): وصف خصائص المؤهل العلمي لعينة الدراسة

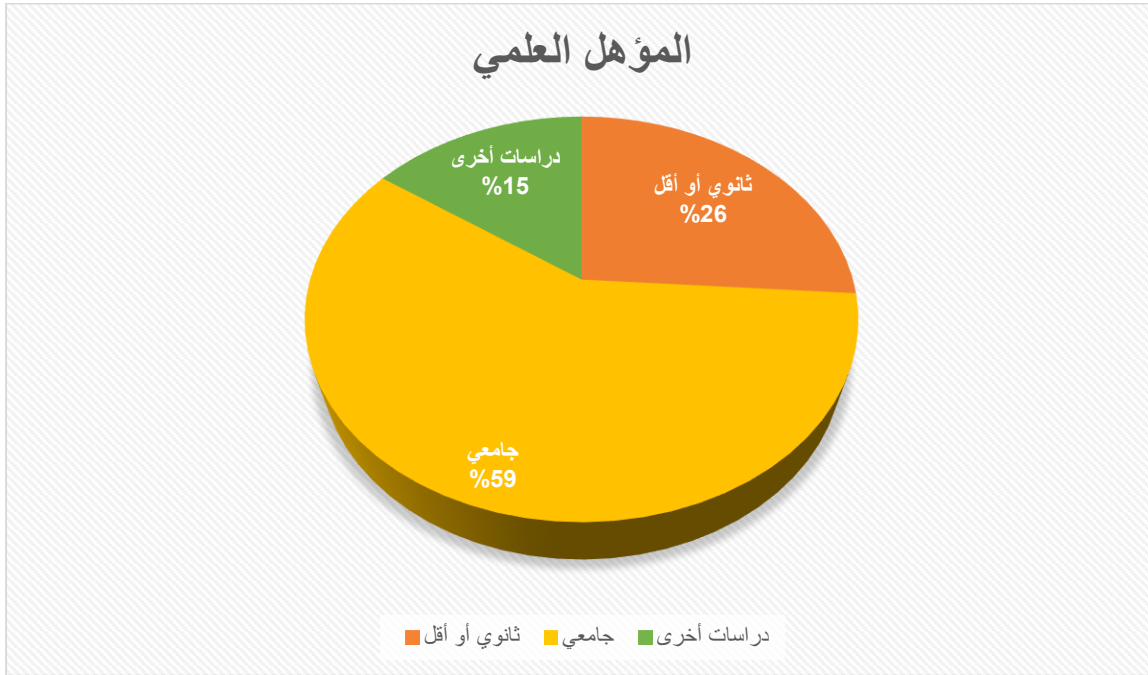
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	12	26,1%
جامعي	27	58,7%
دراسات أخرى	7	15,2%
المجموع	46	100%

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن 26.1% من عينة الدراسة لهم مستوى ثانوي أو أقل بتعداد 12 مفردة و 58.7% ذوي مستوى جامعي وبتعداد 27 مفردة، في حين أن النسبة الأقل والتي هي 15.2% كانت لمن لهم دراسات أخرى وبتعداد 7 مفردات ويمكن القول

أن مستوى التعليمي للمؤسسة مقبول نوعا ما وذلك لأن نسبة الجامعيين تجاوزت 50% والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(3): وصف خصائص المؤهل العلمي لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

توزيع عينة البحث حسب الخبرة المهنية:

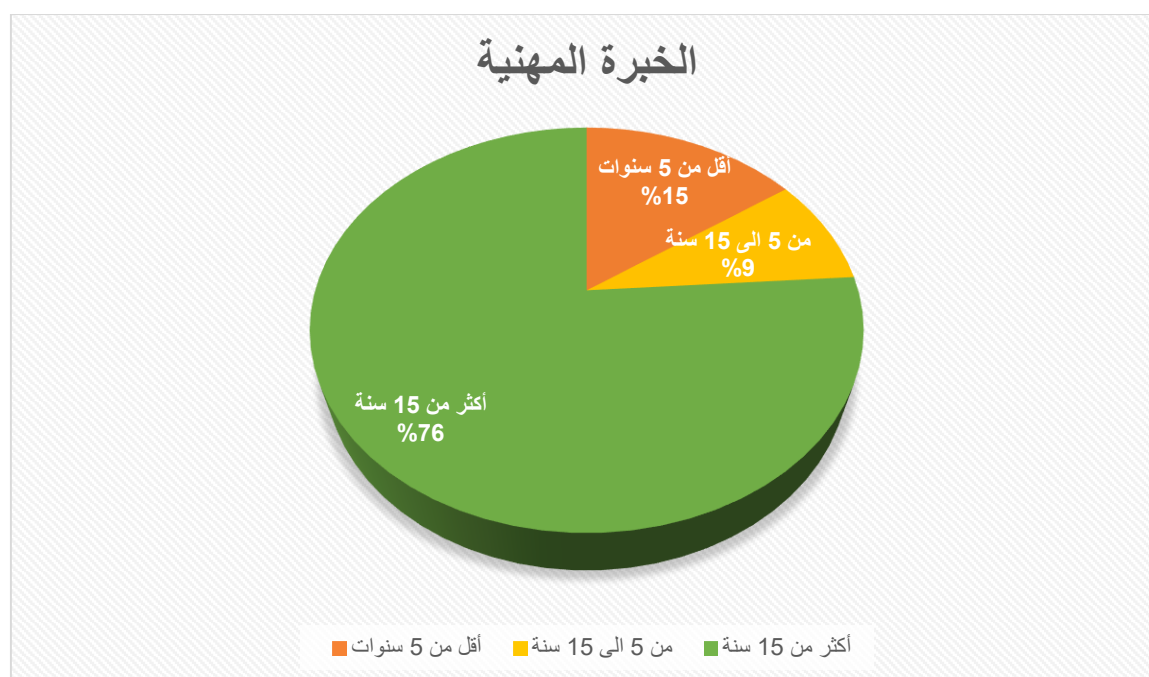
الجدول رقم(13): وصف خصائص الخبرة المهنية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
15,2%	7	أقل من 5 سنوات
8,7%	4	من 5 الى 15 سنة
76,1%	35	أكثر من 15 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول الرقم (13) نلاحظ أن 15.2% من عينة الدراسة لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات بتعداد 7 مفردات، و 8.7% من خبرتهم المهنية من 5 إلى 15 سنة بتعداد 4 مفردات فقط، في حين أن النسبة الأكبر كانت لمن لهم أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 76.1% وبتعداد 35 مفردة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(4): وصف خصائص الخبرة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

توزيع عينة البحث حسب نمط العمل:

الجدول رقم(14): وصف خصائص نمط العمل لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
63%	29	حضورى

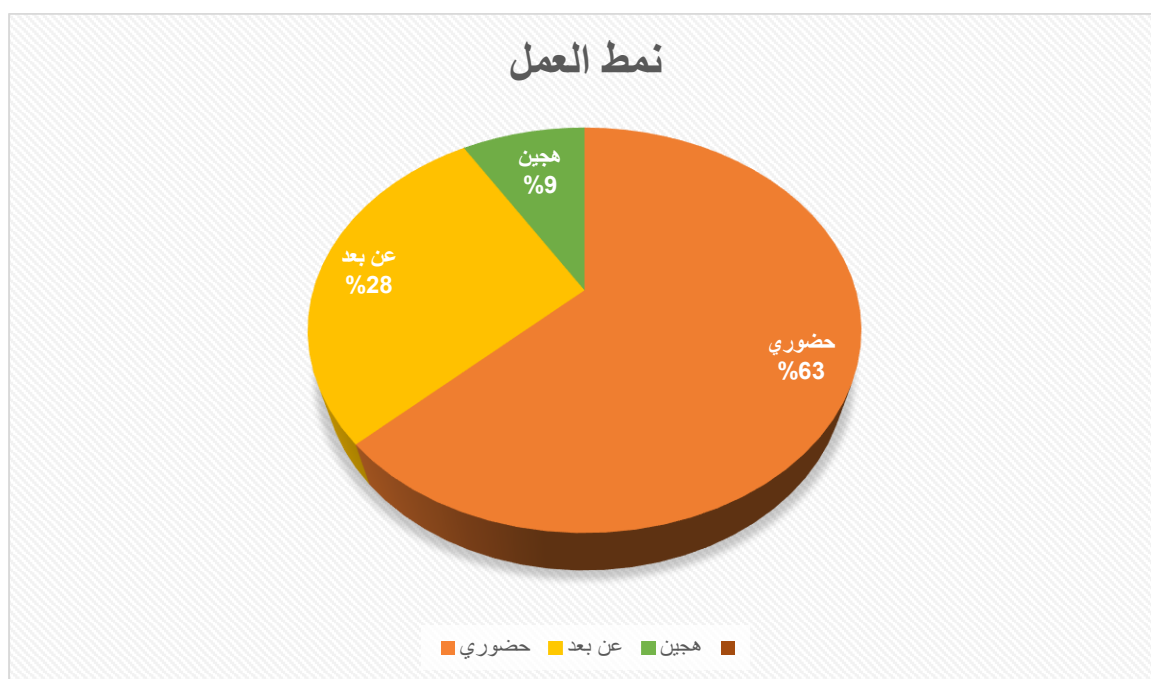
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-

28,3%	13	عن بعد
8,7%	4	هجين
100%	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن 63% من عينة الدراسة نمط عملهم حضوري بتعداد 27 مفردة وهي الفئة الغالبة في المؤسسة و 28.3% يعملون عن بعد بتعداد 13 مفردة و 8.7% فقط من نمط عملهم هجين بتعداد 4 مفردات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(5): وصف خصائص نمط العمل لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

5. عرض نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة والخصائص الديموغرافية، سنتطرق إلى نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.5. نتائج التحليل الإحصائي

من أجل عملية تحليل البيانات تم تقييم المتوسطات الحسابية للإجابات المستلمة من أفراد العينة عبر سلم التقييم المقسم إلى خمس فئات لتحديد درجة الموافقة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(15): سلم التقييم فئات و درجات الموافقة

درجات مقياس ليكارت	الفئات
غير موافق بشدة	]1,80-01]
غير موافق	]2,60-1,80]
محايد	]3,40-2,60]
موافق	]4,20-3,40]
موافق بشدة	]05-4,20]

المصدر: عز عبد الفتاح، (2008)، "مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي

باستخدام SPSS" خوارزم العلمية للنشر و التوزيع ،السعودية ،ص 540

1.1.5. تحليل آراء أفراد العينة

محور القيادة التحويلية:

لتحليل آراء أفراد العينة توضح الجداول التالية نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف عبارات أبعاد القيادة التحويلية:

بعد التأثير المثالي:

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التأثير المثالي:

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التأثير

المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار (درجة الموافقة)
1	يمثل القائد قدوة إيجابية للموظفين	3,65	1,016	موافق
2	يحوز القائد على احترام الموظفين وثقتهم	3,54	0,836	موافق
3	يظهر القائد التزاما عاليا بالقيم والمبادئ	3,41	0,884	موافق
4	القائد حازم في اتخاذ القرارات	3,78	0,987	موافق
5	يمنح القائد الثقة والدعم للموظفين	3,52	1,070	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن كل إجابات الموظفين بالنسبة لعبارات البعد الأول التأثير المثالي كانت موافق وهي تعتبر درجة مرتفعة حسب مقياس لكارتر الخماسي وبالنظر لعبارات المحور نجد أن العبارة رقم (4) "القائد حازم في اتخاذ القرارات" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) مما يدل على أن الموظفين في شركة الأسمنت ب بني صاف

يوافقون على حزم القائد في عملية اتخاذ القرارات بينما تشير المعطيات أن العبارة رقم (3) "يظهر القائد التزاما عاليا بالقيم والمبادئ" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وهو ما يشير إلى أن نسبة موافقة الموظفين كانت أقل فيما يخص التزام القائد بالقيم والمبادئ

بعد التحفيز الالهامي:

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التحفيز الالهامي:

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التحفيز

الالهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار (درجة الموافقة)
6	يستطيع القائد التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	3,41	1,024	موافق
7	يستطيع القائد تحويل الرؤيا المستقبلية للمؤسسة الى واقع ملموس	3,20	0,934	محايد
8	يعمل القائد على تعزيز روح الفريق	3,61	0,829	موافق
9	يشجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في اتخاذ القرارات	3,43	1,003	موافق
10	يعبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	3,22	1,073	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن إجابات الموظفين تنتقل بين درجتي الحياد والموافقة بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي، حيث تشير المعطيات بأن العبارة رقم (8) "يعمل القائد على تعزيز روح الفريق" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حساب قدره (3.61) وهو ما يشير إلى أن الموظفين يوافقون بدرجة كبيرة على أن المؤسسة تدعم العمل الجماعي بينما العبارة رقم (7) "يستطيع القائد تحويل الرؤية المستقبلية للمؤسسة إلى واقع ملموس" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب قدره (3.20) وهو ما يشير إلى حياد الموظفين حول هذه النقطة.

بعد الاستشارة الفكرية:

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الاستشارة الفكرية:

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاستشارة

الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار (درجة الموافقة)
11	يشجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية	3,37	0,997	محايد
12	يتقبل القائد الآراء المختلفة ويعتبرها فرصا للتطوير	3,37	0,826	محايد
13	يثق القائد في قدرات مرؤوسيه	3,54	0,622	موافق

14	يشجع القائد على التجريب والتعلم من الاطاء	3,48	0,888	موافق
15	يشجع القائد مرؤوسيه على الابداع والابتكار	3,52	0,863	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن إجابات الموظفين تنتقل بين درجتي الحياد والموافقة بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية، حيث تشير المعطيات أن العبارة رقم (13) "يثق القائد في قدرات مرؤوسيه" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.54) وهو ما يشير إلى أن الموظفين يوافقون بدرجة كبيرة على أن القائد يثق في قدرات مرؤوسيه في حين أن كل من العبارة رقم (11) "يشجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية" والعبارة رقم (12) "يتقبل القائد آراء المختلفة ويعتبرها فرصا للتطوير" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.37) وهو ما يشير إلى أن الموظفين في وضعية حياد تجاه هاتين النقطتين.

بعد الاعتبار الفردي:

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الاعتبار الفردي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار (درجة الموافقة)
16	يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	3,22	0,964	محايد

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف-

17	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين	3,26	1,104	محايد
18	يقدم القائد إرشادات شخصية لتحسين الاداء	3,33	0,990	محايد
19	يراعي القائد الفروق الشخصية لدى الموظفين	3,04	1,010	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن كل إجابات الموظفين بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي كانت ذات درجة محايدة. وتشير المعطيات إلى أن العبارة رقم (18) "يقدم القائد الإرشادات الشخصية لتحسين الأداء" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حساب قدره (3.33)، وهو ما يشير إلى أن الموظفين محايدون بالنسبة لكون القائد يقدم إرشادات شخصية لتحسين الأداء، في حين أن العبارة رقم (19) "يراعي القائد الفروق الشخصية لدى الموظفين" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب قدره (3.04)، وهو ما يشير إلى حياد الموظفين بدرجة أكبر حول مراعاة القائد للفروق الشخصية.

بصفة عامة تدل النتائج على أن أغلب استجابات أفراد العينة أخذت استجابة الموافقة حول عبارات محور القيادة التحويلية، وهذه الموافقة العامة تدل على أن هناك ممارسة ملحوظة لهذا النمط من القيادة و يبرز ذلك من خلال الدور الحازم الذي يلعبه القائد في توجيه المرؤوسين و تحفيزهم حيث نال بعد التأثير المثالي أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الابعاد.

محور الابتكار التنظيمي:

لتحليل آراء أفراد العينة يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف عبارات الابتكار التنظيمي:

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الابتكار

التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار (درجة الموافقة)
20	تطرح مؤسستي خدمات او منتجات جديدة ومحسنة بشكل مستمر في السوق	3,07	0,854	محايد
21	تشجعنا مؤسستي على اقتراح طرق جديدة ومختلفة لتقديم خدماتنا الحالية	3,35	0,875	محايد
22	تتبنى مؤسستي تقنيات عمل جديدة تساهم في تقليل الوقت والتكلفة لإنجاز المهام	3,20	0,980	محايد
23	تعتمد مؤسستي هي كل تنظمي مرن يتكيف مع متطلبات العمل الهجين	3,24	0,673	محايد
24	تشجع مؤسستي على تطوير سياسات موارد بشرية جديدة لدعم المرونة والابتكار	3,15	0,759	محايد
25	توفر لنا مؤسستي الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة	3,65	0,706	موافق
26	تقوم مؤسستي بتبني سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافئات	3,07	1,041	محايد
27	تقوم مؤسستي بتفويض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	2,96	0,868	محايد

28	تقوم مؤسستي بعقد دورات لتدريب موظفيها على التعامل مع المعدات التقنية الجديدة	3,22	0,728	محايد
29	تمتلك مؤسستي موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير	3,65	0,924	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلب إجابات عبارات محور الابتكار التنظيمي كانت ذات درجة محايد ومع ذلك تشير المعطيات أن كلا من العبارة رقم (25) "توفر لنا مؤسستي الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة" والعبارة رقم (29) "تمتلك مؤسستي موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حساب قدره (3.65) وكانت العبارتان الوحيدتان الحاصلتان على إجابة موافق من بين العبارات، والعبارة رقم (27) "تقوم المؤسستي بتفويض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب قدره (2.96) ما يدل على حياد الموظفين بدرجة كبيرة حول هذه النقطة

وبشكل عام تدل هذه النتائج على أن أغلب آراء أفراد العينة حول عبارات الابتكار التنظيمي أخذت استجابة الحياد وهو ما يدل على أن شركة الاسمنت بني صاف تتسم بنوع من النمطية في الأداء أي أنه لم يتم بعد تبني سياسة الابتكار التنظيمي بشكل كامل في المؤسسة.

2.1.5. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام نظرية الحد المركزي

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة، لا بد من اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، فيما أن حجم العينة المدروسة قدر 46 موظف في مصنع الإسمنت بني صاف لولاية عين تموشنت، وحسب نظرية الحد المركزي فإنه: "إذا كان حجم العينة كبير بما يكفي

والذي ثبت أنه يتكون من 30 ملاحظ أو أكثر فيتبع التوزيع الطبيعي" ، وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا.

2.5. اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الأولى التي مفادها "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة على تعزيز الابتكار التنظيمي"، وكانت الفرضيات كالتالي:

1.2.5. الفرضية الرئيسية الأولى :

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة و تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. و يمكن إستخلاص نتائج الأثر في الجدول التالي :

الجدول رقم(21): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين القيادة التحويلية و

تعزيز الابتكار التنظيمي

العلاقة	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الابتكار	1	35,50	4,06	0,00	0,63	1,10	0,66	0,44
		0		1	1	5	8	7

							44	التنظيم ي
--	--	--	--	--	--	--	----	--------------

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يوضح الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.668) أي ما يعادل نسبة 66.8 % ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نوعا ما بين القيادة التحويلية و تعزيز الابتكار التنظيمي، بينما كان معامل التحديد 44.7% من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي سببها القيادة التحويلية وهي نسبة متوسطة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (35,500) عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05)، وقيمة f الجدولية (4,06) أقل من المحسوبة. وعليه يمكن القول أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود أثر بين القيادة التحويلية و تعزيز الابتكار التنظيمي بشركة الاسمنت ببني صاف، ومنه الفرضية محققة.

أما بالنسبة لنموذج المعادلة خط الانحدار فهي كالتالي :

$$Y = Ax + b$$

الابتكار التنظيمي = القيادة التحويلية 1,105 + 0,631

ومنه يمكن القول لأن كلما تغيرت القيادة التحويلية ب 0,631 يتغير الابتكار التنظيمي بوحدة واحدة.

الفرضية الفرعية الأولى :

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير

المثالي و تعزيز الابتكار التنظيمي.

و يمكن إستخلاص نتائج الأثر في الجدول التالي :

الجدول رقم(22): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين التأثير المثالي و تعزيز

الابتكار التنظيمي

العلاقة	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الابتكار التنظيمي	1	16,48	4,06	0,00	0,38	1,89	0,52	0,27
	44	2		1	1	1	2	3

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يوضح الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0,522) أي ما يعادل نسبة 52,2 % ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين التأثير المثالي و تعزيز الابتكار التنظيمي، بينما كان معامل التحديد 27,3% من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي سببها التأثير المثالي وهي نسبة ضعيفة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الإنحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الإنحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (16,482) عند مستوى الدلالة (0,001) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05)، وقيمة f الجدولية (4,06) أقل من المحسوبة. وعليه

يمكن القول أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود أثر بين التأثير المثالي و تعزيز الابتكار التنظيمي بشركة الاسمنت ببني صاف، ومنه الفرضية محققة.

أما بالنسبة لنموذج المعادلة خط الانحدار فهي كالتالي :

$$Y = Ax1 + b$$

$$\text{الابتكار التنظيمي} = \text{التأثير المثالي} + 0,381 + 1,891$$

ومنه يمكن القول لأن كلما تغير التأثير المثالي ب 0,381 يتغير الابتكار التنظيمي بوحدة واحدة.

الفرضية الفرعية الثانية :

H2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز الالهامي و تعزيز الابتكار التنظيمي.

و يمكن إستخلاص نتائج الأثر في الجدول التالي :

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين التحفيز الالهامي و

تعزيز الابتكار التنظيمي

العلاقة	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
---------	-------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------	---------------	------------------	------------------------------

0,28	0,53	1,86	0,41	0,00	4,06	17,89	1	الابتكار
9	8	3	2	1		4		
							44	التنظيم
								ي

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يوضح الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0,538) أي ما يعادل نسبة 53,8 % ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين التحفيز الالهامي و تعزيز الابتكار التنظيمي، بينما كان معامل التحديد 28,9% من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي سببها التحفيز الالهامي وهي نسبة ضعيفة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (17,894) عند مستوى الدلالة (0,001) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05)، وقيمة f الجدولية (4,06) أقل من المحسوبة. وعليه يمكن القول أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود أثر بين التحفيز الالهامي و تعزيز الابتكار التنظيمي بشركة الاسمنت ببني صاف، ومنه الفرضية محققة.

أما بالنسبة لنموذج المعادلة خط الانحدار فهي كالتالي :

$$Y = Ax^2 + b$$

$$\text{الابتكار التنظيمي} = \text{التحفيز الالهامي} + 0,412 + 1,863$$

ومنه يمكن القول لأن كلما تغير التحفيز الالهامي ب 0,412 يتغير الابتكار التنظيمي

بوحدة واحدة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

H3 :توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستثارة الفكرية و تعزيز الابتكار التنظيمي.

و يمكن إستخلاص نتائج الأثر في الجدول التالي :

الجدول رقم(24): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين الاستثارة الفكرية و

تعزيز الابتكار التنظيمي

العلاقة	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الابتكار	1	33,88	4,06	0,00	0,63	1,07	0,66	0,43
التنظيمي	44	7		1	1	2	0	5

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يوضح الجدول رقم (24) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0,660) أي ما يعادل نسبة 66 % ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الاستثارة الفكرية و تعزيز الابتكار التنظيمي، بينما كان معامل التحديد 43,5% من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي سببها الاستثارة الفكرية وهي نسبة متوسطة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الإنحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الإنحدار

الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (33,887) عند مستوى الدلالة (0,001) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05)، وقيمة f الجدولية (4,06) أقل من المحسوبة. وعليه يمكن القول أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود أثر بين الاستثارة الفكرية و تعزيز الابتكار التنظيمي بشركة الاسمنت ببني صاف، ومنه الفرضية محققة.

أما بالنسبة لنموذج المعادلة خط الانحدار فهي كالتالي :

$$Y = Ax + b$$

$$\text{الابتكار التنظيمي} = \text{الاستثارة الفكرية} + 0,631 + 1,072$$

ومنه يمكن القول لأن كلما تغير الاستثارة الفكرية ب 0,631 يتغير الابتكار التنظيمي بوحدة واحدة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

H4 :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبار الفردي و تعزيز الابتكار التنظيمي.

و يمكن إستخلاص نتائج الأثر في الجدول التالي :

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين الاعتبار الفردي و

تعزيز الابتكار التنظيمي

العلاقة	درجة الحرية	قيمة	قيمة	مستوى الدلالة	قيمة المعامل	قيمة الثابت	معامل الارتباط	معامل التحديد
	ة			Sig	A	B	R	R ²

					F الجدول ية	F المحسو بة	DdL	
0,25	0,50	2,12	0,35	0,00	4,06	15,03	1	الابتكار
5	5	5	2	1		4	44	التنظيم ي

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يوضح الجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0,505) أي ما يعادل نسبة 50,5 % ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاعتبار الفردي و تعزيز الابتكار التنظيمي، بينما كان معامل التحديد 25,5% من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي سببها الاعتبار الفردي وهي نسبة ضعيفة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الإنحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الإنحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (15,034) عند مستوى الدلالة (0,001) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05)، وقيمة f الجدولية (4,06) أقل من المحسوبة .وعليه يمكن القول أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود أثر بين الاعتبار الفردي و تعزيز الابتكار التنظيمي بشركة الاسمنت ببني صاف، ومنه الفرضية محققة.

أما بالنسبة لنموذج المعادلة خط الإنحدار فهي كالتالي :

$$Y = Ax_4 + b$$

الإبتكار التنظيمي = الاعتبار الفردي 2,125+0,352

ومنه يمكن القول لأن كلما تغير الاعتبار الفردي ب 0,381 يتغير الابتكار التنظيمي بوحدة واحدة.

2.2.5. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد فروق للقيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي في بيئات العمل الهجينة.

الجدول رقم(26): اختبار العينات المستقلة									
		Test t pour égalité des moyennes							
		T	df	Signification		Différence moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				p unilatéral	p bilatéral			Inférieur	Supérieur
القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales	-,038	40	,485	,970	-,00716	,18670	-,38449	,37016
	Hypothèse de variances inégales	-,036	20,2 63	,486	,972	-,00716	,19822	-,42030	,40598
الابتكار التنظيمي	Hypothèse de variances égales	-,521	40	,303	,605	-,09284	,17816	-,45290	,26723
	Hypothèse de variances inégales	-,527	23,7 78	,302	,603	-,09284	,17624	-,45676	,27108

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى مخرجات SPSS V.31

يبين اختبار t للعينات المستقلة، وهو المناسب عندما نقارن متوسطين لمجموعتين منفصلتين.

تفسير جدول القيادة التحويلية:

✓ قيمة t تقريباً -0.038 مع $p \text{ bilatéral} = 0.970$ و $p \text{ unilatéral} = 0.485$ عند فرضية تساوي التباينات.

✓ بما أن $0.970 > 0.05$ ، فهذا يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في متغير .

✓ فاصل الثقة 95% للفروق $[-0.38449, 0.37016]$ يتضمن الصفر، وهذا يدعم أيضًا عدم وجود فرق معنوي.

تفسير جدول الإبتكار التنظيمي :

✓ قيمة t تقريبًا -0.521 مع $p \text{ bilatéral} = 0.605$ عند فرضية تساوي التباينات، و 0.603 تقريبًا عند عدم تساويها.

✓ بما أن القيم أكبر من 0.05 ، فالنتيجة أيضًا غير دالة إحصائيًا

✓ فاصل الثقة 95% للفروق $[-0.45290, 0.26723]$ يتضمن الصفر، لذلك لا يوجد دليل كافٍ على وجود فرق حقيقي بين المجموعتين.

ومن جهة أخرى: عند حساب حجم الأثر للعينات المستقلة

الجدول رقم (27): حجم الأثر للعينات المستقلة					
		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
القيادة التحويلية	d de Cohen	,55935	-,013	-,667	,641
	Correction de Hedges	,57011	-,013	-,654	,629
	Delta de Glass	,61989	-,012	-,666	,643
الإبتكار التنظيمي	d de Cohen	,53376	-,174	-,828	,482
	Correction de Hedges	,54404	-,171	-,813	,473
	Delta de Glass	,52343	-,177	-,832	,484
المصدر: من اعداد الطالبة استادا الى مخرجات SPSS V.31					

تفسير القيم التي ظهرت:

المتغير الأول : القيادة التحويلية

Glass = 0.620 g = 0.570 d = 0.559 ✓

هذه القيم تشير إلى أثر متوسط تقريبًا؛ أي أن الفروق بين المجموعتين ليست صغيرة جدًا، لكنها أيضًا ليست كبيرة جدًا.

بحسب معايير Cohen الشائعة: 0.2 أثر صغير، 0.5 متوسط، 0.8 كبير.

المتغير الثاني: الابتكار التنظيمي

$$\text{Glass} = 0.523 \quad g = 0.544 \quad d = 0.534 \quad \checkmark$$

هذه أيضًا تقع في نطاق الأثر المتوسط تقريبًا، وتميل إلى الحد الأدنى من المتوسط.

هذا يعني أن هناك فرقًا عمليًا ملحوظًا بين المجموعتين، لكن قوته ليست مرتفعة جدًا.

ماذا تعني فترات الثقة؟

العمود 95% Intervalle de confiance يعطي المجال الذي يُحتمل أن تقع فيه

القيمة الحقيقية لحجم الأثر في المجتمع.

✓ إذا كانت الفترة كلها فوق الصفر، فهذا يدعم وجود أثر إيجابي.

✓ إذا كانت تمتد عبر الصفر أو قريبًا جدًا منه، فهذا يعني أن تقدير الأثر

أقل ثباتًا .

نلاحظ أن بعض الحدود السفلية سالبة أو قريبة من الصفر، وهذا يعني أن النتيجة

ليست قوية جدًا من حيث الدقة التقديرية، رغم أن قيمة الأثر نفسها تميل إلى المتوسط.

وعليه فإن هذه الفرضية مرفوضة أي لا يوجد فروق بين البيئتين (البيئة الهجينة)

للقيادة التحويلية و الابتكار التنظيمي في شركة الإسمنت بني صاف.

3.5. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الفرضية الرئيسية الأولى:

كشفت نتائج دراسة عن وجود أثر دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة الاسمنت بني صاف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.500) و (Sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي تساوي 66.8% إلى قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي كما تشير قيمة معامل تحديد (R^2) التي تساوي 44.7% الى نسبة الأثر بين المتغيرين فتغير وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) سيؤدي الى احداث تغيير بنسبة 44.7% في متغير الابتكار التنظيمي

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ساري شقور، 2025) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية حيث بلغ مستوى العلاقة 0,718. كما جاءت متوافقة مع الدراسة (بوبنديرة عبدالعزيز، 2017) والتي تظهر ارتفاع درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج وهو ما أثر بصفة موجبة على الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Jorge Salcedo, 2024) والتي أكدت دور القيادة التحويلية في تحويل التحديات التقنية والتنظيمية في فرق العمل الهجينة إلى فرص للتعلم و الابتكار

الفرضية الفرعية الاولى:

كشفت نتائج دراسة عن وجود أثر دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تعزيز الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة الاسمنت بني صاف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.482) و (Sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي تساوي 52.2% إلى قوة العلاقة بين التأثير المثالي والابتكار التنظيمي

كما تشير قيمة معامل تحديد (R^2) التي تساوي 27.3% الى نسبة الأثر بين المتغيرين فتغير وحدة واحدة من بعد التأثير المثالي سيؤدي الى احداث تغيير بنسبة 27.3% في متغير الابتكار التنظيمي

تؤكد هذه النتيجة أن القادة في شركة الإسمنت ببني صاف يمارسون القيادة التحويلية عن طريق التأثير المثالي، بمعنى أن القائد يمتلك الثقة الكاملة في نفسه ويعمل على التأثير على مرؤوسيه ويمثل لهم المثل الأعلى ويحظى باحترام الجميع. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (مرزوقي مرزوقي، 2025) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين التأثير المثالي للقائد ونسبة الإبداع التنظيمي في مؤسسة CASNOS الوادي.

الفرضية الفرعية الثانية:

كشفت نتائج دراسة عن وجود أثر دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تعزيز الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة الاسمنت بني صاف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.894) و (Sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي تساوي 53.8% إلى قوة العلاقة بين التحفيز الإلهامي والابتكار التنظيمي

كما تشير قيمة معامل تحديد (R^2) التي تساوي 28.9% الى نسبة الأثر بين المتغيرين فتغير وحدة واحدة من بعد التأثير المثالي سيؤدي الى احداث تغيير بنسبة 28.9% في متغير الابتكار التنظيمي

تظهر هذه النتيجة وجود علاقة قوية بين قدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه وتعزيز الابتكار التنظيمي عندما يسعى القائد إلى تعزيز روح فريق وتحفيز الموظفين ينجح في الحفاظ على تركيزهم خاصة في ظل العمل الهجين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Salem, 2024) والتي أشارت نتائجها إلى أن بعد التحفيز الإلهامي عامل مهم في الرفع من قدرة فرق العمل على تحقيق أهدافهم و تعزيز القدرة على المنافسة في الاسواق المتغيرة لدى مجموعة من الشركات العالمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

كشفت نتائج دراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة الاسمنت بني صاف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.887) و (Sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي تساوي 66% إلى قوة العلاقة بين الاستثارة الفكرية والابتكار التنظيمي

كما تشير قيمة معامل تحديد (R^2) التي تساوي 43.5% إلى نسبة الأثر بين المتغيرين فتغير وحدة واحدة من بعد الاستثارة الفكرية سيؤدي إلى أحداث تغيير بنسبة 43.5% في متغير الابتكار التنظيمي

تظهر هذه النتائج أن بعد الاستثارة الفكرية سجل أعلى معامل انحدار من بين أبعاد القيادة التحويلية، وهو ما يجعله البعد الأكثر تأثيراً على الابتكار التنظيمي في شركة الأسمنت في بني صاف، وهو يبين أن القائد في المؤسسة ينتهج الأسلوب العاطفي للتأثير على الموظفين، بحيث يفتح لهم المجال للتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على التفكير بطرق غير تقليدية للتوصل لحلول التحديات التي تواجههم، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (امال، 2018) التي توصلت هي كذلك إلى أن بعد الاستثارة الفكرية نال أعلى معامل انحدار وبالتالي له أثر كبير على تعزيز الإبداع الإداري في قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

كشفت نتائج دراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في تعزيز الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة الاسمنت بني صاف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.034) و (Sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) التي تساوي 50.5% إلى قوة العلاقة بين الاعتبار الفردي والابتكار التنظيمي

كما تشير قيمة معامل تحديد (R^2) التي تساوي 25.5% الى نسبة الأثر بين المتغيرين فتغير وحدة واحدة من بعد الاعتبار الفردي سيؤدي الى احداث تغيير بنسبة 25.5% في متغير الابتكار التنظيمي

تفسر هذه النتائج أن اهتمام القائد باحتياجات مرؤوسيه وسعيه لتقديم المساعدة من أجل تأقلمهم مع وظائفهم له أثر إيجابي على تعزيز الابتكار التنظيمي في شركة الاسمنت ببني صاف الخاصة في بيئة عمل هجينة حيث تتطلب من القائد بذل مجهود أكبر لدراسة الظروف الشخصية لمرؤوسيه بهدف مراعاة ظروف كل فرد وتتفق هذه النتائج مع دراسة (بوخناف نسيم، 2020) التي توصلت إلى نتيجة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في التميز على مستوى مؤسسة انتاج البلاط بجيجل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في بيئة العمل الهجينة في شركة الاسمنت بني صاف وبالتالي عدم وجود فروق بين البيئتين داخل المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة القطاع التي تنشط فيه المؤسسة كونها تعتمد بشكل أساسي على العمليات التشغيلية الثابتة وتعتمد على الإجراءات التنظيمية الواضحة والقرارات الصارمة للقائد، وبالتالي فإن هامش الابتكار في المؤسسة محدود

كما أن تطبيق العمل الهجين في شركة الاسمنت بني صاف يمكن اعتماده في الوظائف الإدارية فقط ،كون النشاط الصناعي الإنتاجي يتطلب دائما الحضور الفعلي للموظف بشكل أساسي في المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في بيئة العمل الهجينة على الابتكار التنظيمي في شركة الاسمنت بني صاف، حيث في بداية فصلنا تناولنا تعريف المؤسسة محل الدراسة والإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تحصلنا عليها. حيث وقع اختيارنا على الاستبيان لجمع هذه المعلومات وتم توزيع الاستمارات على عينة من موظفي الشركة. وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتفريغ الاستبانات وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 31 والذي تمكننا من خلاله من الحصول على متوسطات حسابية وتكرارات النسب المئوية لمتغيرات الدراسة كما قمنا باختبار صدق وثبات أداة الدراسة وللتأكد من صدق الثبات الداخلي تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ وتبين لنا من خلال تحليل البيانات أنه هناك تباين في المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ونمط العمل ثم قمنا باختبار الفرضيات حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في شركة الإسمنت بني صاف بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

6. خاتمة:

تمحورت هذه الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في بيئات العمل الهجينة على الابتكار التنظيمي في شركة الأسمنت -بني صاف- حيث تمت معالجة إشكالية الموضوع في فصلين، الفصل النظري تم من خلاله التطرق إلى مفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، والفصل التطبيقي الذي تضمن الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة الأسمنت -بني صاف- والتي تم التوصل من خلالها بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج:

1.6. النتائج النظرية:

- القيادة التحويلية تعتبر العامل الأساسي في تحديد نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة
- تعمل القيادة التحويلية على تعزيز العلاقات بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة
- هناك علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي كونها تساهم في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على رفع من كفاءاتهم الشخصية ومهاراتهم وبالتالي الرفع من كفاءة وقيمة المؤسسة

2.6. النتائج التطبيقية:

- بناء على النتائج المحصلة عليها من خلال تحليل إجابات الاستبيان تم التوصل إلى:
- المؤسسة محل الدراسة تمارس القيادة التحويلية وذلك نظراً للموافقة العامة على أسئلة محور القيادة التحويلية بجميع أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، تحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي

- تمارس المؤسسة محل الدراسة القيادة التحويلية بشكل أكبر عن طريق الاستشارة الفكرية
- المؤسسة محل الدراسة تمارس الابتكار التنظيمي بشكل ضعيف وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة على أسئلة محور الابتكار التنظيمي
- تبين الدراسة وجود علاقة ارتباط بين ممارسة القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة
- تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال القيادة التحويلية لا يأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل الهجينة في شركة الأسمنت -بني صاف-.

3.6. توصيات واقتراحات:

أوصت الدراسة ب:

- الحرص على وضع برامج تدريبية لتكوين قادة تحويليين متمكنين
- المؤسسة تحتاج إلى تنظيم اجتماعات دورية تسمح من خلالها للموظفين بطرح انشغالاتهم أو أفكارهم
- العمل على تقوية العلاقات الشخصية بين الموظفين حيث يكون هذا العامل ضمن نطاق القائد التحويلي
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتعزيز الابتكار التنظيمي والخروج من النمطية
- توسيع افاق تبني العمل الهجين في الوظائف التي تسمح بذلك لدعم المرونة

4.6. آفاق الدراسة:

- على ضوء دراستنا المتواضعة فإننا يمكننا اقتراح مجموعة من الدراسات التالية:
- إمكانية إجراء نفس الدراسة في مؤسسات أخرى

- دور القيادة التحويلية في إدارة فرق العمل الهجينة
- إمكانية إجراء دراسة تبين دور تبني نمط العمل الهجين في تعزيز الابتكار

التنظيمي

- دور القيادة التحويلية في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسات

7. قائمة المراجع:

1.7. المراجع باللغة العربية:

1. الزهراء علالي، و مصطفىاوي سفيان. (14 ديسمبر، 2022). سلوك القائد التحويلي و أثره على الرضا الوظيفي. *مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 15*، الصفحات 1112-1142.
2. الوليدبشار. (2014). *المفاهيم الادارية الحديثة (الإصدار 2)*. عمان: دار الـراية للنشر و التوزيع.
3. أمينة بوتواتة مرزوقي مرزوقي. (31 ديسمبر، 2025). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة التكامل الاقتصادي، 13*، الصفحات 535-550.
4. بايزيد امال. (2018). *دور القيادة التحويلية في الابداع الاداري (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير)*. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
5. بن شيخ هوارى ساري شقور. (30 افريل، 2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية لأبحاث، المجلد 01*، الصفحات 177-200.
6. بوبنديرة عبدالعزيز. (1 جوان، 2017). القيادة التحويلية و علاقتها بالابداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج. *مجلة أبحاث نفسية و تربوية*، الصفحات 311-338.

7. بوعجل مسعود بوخناف نسيم. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط جيجل مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير. جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-.
8. جبار بوكثير حميدة زرقوط. (02 جوان، 2021). التوجه نحو القيادة التحويلية. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، المجلد 08، صفحة 464.
9. رمضان حمزة، و حسين صغيري. (02 أكتوبر، 2022). القيادة التحويلية و علاقتها ب جودة الحياة الوظيفية. مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 10، الصفحات ص ص 41-23.
10. زمورة جمال. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة الطور الثالث في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. زينة مفتاحي. (2016-2015). أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي مذكرة مقدمة الستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني. كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر.
12. صحراوي ميمية. (2023/2024). اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث. اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الوادي.

13. صلاح بن معاذ المعيوف هيفاء بنت أحمد الحبيب. (1 أفريل، 2021). فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، الصفحات 40-01.
14. طلال غربي العتري هبة توفيق عودة ابو عيادة. (02 06، 2022). القيادة التحويلية مبادئ و تحدياتها. *مجلة أبحاث، المجلد 7*، صفحة 298.
15. عز عبد الفتاح. (2008). "مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS" السعودية: خوارزم العلمية للنشر و التوزيع.
16. وهيبة مربعي، و عمار زيتوني. (08 12، 2025). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التنظيمي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 02 (المجلد 15)*، الصفحات 573-610.

2.7. المراجع باللغة الاجنبية:

1. Abdullah, H. D. (2026, 01 10). The Role of Entrepreneurial Leadership in Promoting Organizational Innovation: A Field Study at the General Company for Food Products. *Journal port Science Research*, 09(01), 114-131.
2. Greimel, N. S., & Mihaela Chelaru, D. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1-11.
3. Jorge Salcedo, F. G. (2024). LEADERSHIP IN HYBRID WORK TEAMS: IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND

4. Salem, G. D. (2024, أوت). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational. *International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences*, 08(03), 904-913.
5. Sarah Elena Althammer, A. M. (2025). The effectiveness of a team intervention to enhance team regulation in hybrid teams: a randomized controlled trial. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 01-19.

الملاحق

الملحق (01): الاستبيان



جامعة عين تموشنت - بلحاج يوسف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



في إطار اعداد مذكرة تخرج لتتبع شهادة ماستر تخصص في إدارة أعمال بعنوان: "القادة التحولية في بيئات العمل الهجينة وأثرها على الابتكار التنظيمي دراسة حالة شركة الاسمنت -بني صاف- " اضع بين ايديكم هذه الاستبانة بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة

وعليه، ارجوا منكم القراءة بتمعن والإجابة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) امام الإجابة التي ترونها مناسبة

كما احيطكم علما انه سيتم استخدام اجاباتكم لأغراض أكاديمية فقط مع الحفاظ على سريتها

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات أخرى ☐
الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
نمط العمل: حضوري ☐ عن بعد ☐ هجين ☐

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالدراسة

يرجى قراءة العبارات جيدا والإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول: القيادة التحويلية						الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيانات	
أولاً: التأثير المثالي						
					يمثل القائد قدوة إيجابية للموظفين	1
					يحوز القائد على احترام الموظفين وتقييم	2
					يظهر القائد التزاماً عالياً بالقيم والمبادئ	3
					القائد حازم في اتخاذ القرارات	4
					يمنح القائد الثقة والدعم للموظفين	5
ثانياً: التحفيز الإلهامي						
					يستطيع القائد التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	6
					يستطيع القائد تحويل الرؤيا المستقبلية للمؤسسة إلى واقع ملموس	7
					يحمل القائد على تعزيز روح الفريق	8
					يشجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في اتخاذ القرارات	9
					يحرر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	10
ثالثاً: الاستشارة التفريقية						
					يشجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية	11
					يتقبل القائد الآراء المختلفة ويحتملها فرصاً للتطوير	12
					يثق القائد في قدرات مرؤوسيه	13
					يشجع القائد على التجريب والتعلم من الأخطاء	14
					يشجع القائد مرؤوسيه على الابتكار والإبداع	15
رابعاً: الاختيار الفردي						
					يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	16
					يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين	17
					يقدم القائد إرشادات شخصية لتحسين الأداء	18

19	مراعى القائل القروق الشخصية لدى الموظفين					
----	--	--	--	--	--	--

المحور الثاني: الابتكار التطبيقي						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	تطرح مؤسستى خدمات او منتجات جديدة ومحسنة بشكل مستمر فى السوق					
21	تشجعنا مؤسستى على اقتراح طرق جديدة ومختلفة لتقديم خدماتنا الحالية					
22	تتبنى مؤسستى تقنيات عمل جديدة تساهم فى تقليل الوقت والتكلفة لإنجاز المهام					
23	تعتمد مؤسستى بشكل تنظمى مرن بتكيف مع متطلبات العمل الهجين					
24	تشجع مؤسستى على تطوير سياسات موارد بشرية جديدة لدعم المرونة والابتكار					
25	توفر لنا مؤسستى الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة					
26	تقوم مؤسستى بتبنى سياسات جديدة فى مجال التحفيز والمكافآت					
27	تقوم مؤسستى بتفويض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة					
28	تقوم مؤسستى بعقد دورات تدريب موظفيها على التعامل مع المعدات التقنية الجديدة					
29	تمتلك مؤسستى موظفين مختصين فى مجال البحث والتطوير					

أقدم اليكم بجزيل الشكر على حسن تعاونكم و تحريمكم بالإجابة على هذا الاستبيان

الملحق (02): مخرجات برنامج SPSS

التكرارات و النسب المئوية:

		الجنس			
		Fréq uence	Pourc entage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé
V	ذ alide	21	45,7	45,7	45,7
	أ التي	25	54,3	54,3	100,0
	T otal	46	100,0	100,0	

		السن			
		Fréq uence	Pourc entage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé
V	أ alide	6	13,0	13,0	13,0
	قل من 30 سنة				
	م ن 30 الى 40 سنة	7	15,2	15,2	28,3
	أ كثير من 40 سنة	33	71,7	71,7	100,0
T otal		46	100,0	100,0	

المؤهل العلمي			
Fréq uence	Pourc entage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé

V	ثا alide	12	26,1	26,1	26,1
	ج امعي	27	58,7	58,7	84,8
	د راسات اخر ى	7	15,2	15,2	100,0
	T otal	46	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréq uence	Pourc entage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé
V	ا alide 5 قل من سنوات	7	15,2	15,2	15,2
	ن 5 الى 15 سنة	4	8,7	8,7	23,9
	أ كتر من 15 سنة	35	76,1	76,1	100,0
	T otal	46	100,0	100,0	

		نمط العمل			
		Fréq uence	Pourc entage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé
V	ح alide ضوري	29	63,0	63,0	63,0
	ع ن بعد	13	28,3	28,3	91,3
	ه جين	4	8,7	8,7	100,0
	T otal	46	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان:

Statistiques descriptives

	N	Min imum	M aximum	Moy enne	Ecart type
يمثل القائد قدوة إيجابية للموظفين	46	1	5	3,65	1,016
يحوز القائد على احترام الموظفين وثقتهم	46	1	5	3,54	,836
يظهر القائد التزاما عاليا بالقيم والمبادئ	46	1	5	3,41	,884
القائد حازم في اتخاذ القرارات	46	1	5	3,78	,987
يمنح القائد الثقة والدعم للموظفين	46	1	5	3,52	1,070
يستطيع القائد التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	46	1	5	3,41	1,024
يستطيع القائد تحويل الرؤيا المستقبلية للمؤسسة الى واقع ملموس	46	1	5	3,20	,934
يعمل القائد على تعزيز روح الفريق	46	1	5	3,61	,829
يشجع القائد مروضيه على المشاركة في اتخاذ القرارات	46	1	5	3,43	1,003
يعبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	46	2	5	3,22	1,073
يشجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية	46	1	5	3,37	,997
يتقبل القائد الآراء المختلفة ويعتبرها فرصا للتطوير	46	2	5	3,37	,826
يثق القائد في قدرات مروضيه	46	2	5	3,54	,622
يشجع القائد على التجريب والتعلم من الاطءاء	46	2	5	3,48	,888
يشجع القائد مروضيه على الابداع والابتكار	46	1	5	3,52	,863
يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	46	1	5	3,22	,964
يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين	46	1	5	3,26	1,104
يقدم القائد إرشادات شخصية لتحسين الاداء	46	1	5	3,33	,990
يراعي القائد الفروق الشخصية لدى الموظفين	46	1	5	3,04	1,010

تطرح مؤسستي خدمات او منتجات جديدة ومحسنة بشكل مستمر في السوق	46	1	5	3,07	,854
تشجعنا مؤسستي على اقتراح طرق جديدة ومختلفة لتقديم خدماتنا الحالية	46	1	5	3,35	,875
تتبنى مؤسستي تقنيات عمل جديدة تساهم في تقليل الوقت والتكلفة لإنجاز المهام	46	1	5	3,20	,980
تعتمد مؤسستي هي كل تنظمي مرن يتكيف مع متطلبات العمل الهجين	46	2	4	3,24	,673
تشجع مؤسستي على تطوير سياسات موارد بشرية جديدة لدعم المرونة والابتكار	46	2	4	3,15	,759
توفر لنا مؤسستي الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة	46	2	5	3,65	,706
تقوم مؤسستي ببنني سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافئات	46	1	5	3,07	1,041
تقوم مؤسستي بتفويض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	46	2	5	2,96	,868
تقوم مؤسستي بعقد دورات لتدريب موظفيها على التعامل مع المعدات التقنية الجديدة	46	2	4	3,22	,728
تمتلك مؤسستي موظفين مختصين في مجال البحث و التطوير	46	1	5	3,65	,924
N valide (liste)	46				

معامل الفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,636	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	10

معامل ارتباط بيرسون:

Corrélations

		يم	ي	ي	ا	يم
		نح القائد الثقة والدعم للموظفين	لقائد حازم في اتخاذ القرارات	ظهر القائد التزاما عاليا بالقيم والمبادئ	حوز القائد على احترام الموظفين وثقتهم	ثل القائد قدوة إيجابية للموظفين
T L_Ideal	Co rrélation de Pearson	1	,718**	,818**	,769**	,705**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001

	N	46	46	46	46	46	46
ي مثل القائد قدوة إيجابية للموظفين	Co rrrélation de Pearson	,718**	1	,568**	,436**	,411**	,253
	Sig (bilatérale)	<,001		<,001	,002	,005	,090
	N	46	46	46	46	46	46
يحو ز القائد على احترام الموظفين وثقتهم	Co rrrélation de Pearson	,818**	,568**	1	,532**	,524**	,471**
	Sig (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	46	46	46	46	46	46
يظه ر القائد التزاما عاليا بالتقييم والمبادئ	Co rrrélation de Pearson	,769**	,436**	,532**	1	,360*	,566**
	Sig (bilatérale)	<,001	,002	<,001		,014	<,001
	N	46	46	46	46	46	46
الق ائد حازم في اتخاذ القرارات	Co rrrélation de Pearson	,705**	,411**	,524**	,360*	1	,320*
	Sig (bilatérale)	<,001	,005	<,001	,014		,030
	N	46	46	46	46	46	46

N		46	46	46	46	46	46
يمنح القائد والثقة والدعم للموظفين	Co	,714**	,253	,471**	,566**	,320*	1
	rrlation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	<,001	,090	<,001	<,001	,030	
N		46	46	46	46	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

TL_Motivation		عبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	شجع القائد مرؤوسيه على المشاركة في اتخاذ القرارات	عمل القائد على تعزيز روح الفريق	الى واقع ملموس	المستقبلية للمؤسسة	الاستيعاب القائد	تحويل الرؤيا	الاستيعاب القائد
TL_Motivation	C	1	794**	748**	592**	745**	584**		
	orrlation de Pearson								
	Si		,001	,001	,001	,001	,001		
	g. (bilatérale)								
	N	46	6	6	6	6	6	6	6
يستطيع القائد التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	C	,794**		588**	430**	427**	301*		
	orrlation de Pearson								

	Si g. (bilatérale)	<,001		,001	003	003	042
	N	46	6	6	6	6	6
يستطيع القائد تحويل الرؤيا المستقبلية للمؤسسة الى واقع ملموس	Corrélation de Pearson	,748**	588**		417**	358*	267
	Si g. (bilatérale)	<,001	,001		004	015	073
	N	46	6	6	6	6	6
يعمل القائد على تعزيز روح الفريق	Corrélation de Pearson	,592**	430**	417**		396**	,052
	Si g. (bilatérale)	<,001	003	004		006	731
	N	46	6	6	6	6	6
يشجع القائد مروضيه على المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,745**	427**	358*	396**		385**
	Si g. (bilatérale)	<,001	003	015	006		008
	N	46	6	6	6	6	6
يعبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	Corrélation de Pearson	,584**	301*	267	,052	385**	

Si g. (bilatérale)	<,001	042	073	731	008	
N	46	6	6	6	6	6

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



		TL_ consultation	شجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية	تقبل القائد الآراء المختلفة ويعتبرها فرصا للتطوير	ثق القائد في قدرات مرؤوسيه	شجع القائد على التجريب والتعلم من الاخطاء	شجع القائد مرؤوسيه على الابداع والابتكار
TL_ consultation	C orrélation de Pearson	1	529**	698**	791**	664**	602**
	Si g. (bilatérale)		,001	,001	,001	,001	,001
	N	46	6	6	6	6	6
يشجع القائد على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية	C orrélation de Pearson	,529*		316*	278	097	,100

	Si g. (bilatérale)	<,001		032	061	521	508
	N	46	6	6	6	6	6
يتقبل القائد الآراء المختلفة ويعتبرها فرصا للتطوير	Corrélation de Pearson	,698*	316*		509**	208	285
	Si g. (bilatérale)	<,001	032		,001	165	055
	N	46	6	6	6	6	6
يثق القائد في قدرات مرؤوسيه	Corrélation de Pearson	,791*	278	509**		485**	454**
	Si g. (bilatérale)	<,001	061	,001		,001	002
	N	46	6	6	6	6	6
يشجع القائد على التجريب والتعلم من الأخطاء	Corrélation de Pearson	,664*	097	208	485**		392**
	Si g. (bilatérale)	<,001	521	165	,001		007
	N	46	6	6	6	6	6
يشجع القائد مرؤوسيه على الابتكار	Corrélation de Pearson	,602*	,100	285	454**	392**	

Si g. 1 (bilatérale)	<,001	508	055	002	007	
N	46	6	6	6	6	6

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

TL_p ersonnel			ي عزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	يه تم القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين	ي قدم القائد إرشادات شخصية لتحسين الاداء	ي راعي القائد الفروق الشخصية لدى الموظفين
TL_p ersonnel	Cor rélation de Pearson	1	,733**	,764**	,780**	,646**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	46	46	46	46	46
يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	Cor rélation de Pearson	,733**	1	,530**	,366*	,264
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,012	,076
	N	46	46	46	46	46
يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين	Cor rélation de Pearson	,764**	,530**	1	,469**	,189
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,001	,209
	N	46	46	46	46	46
يقدم القائد إرشادات شخصية لتحسين الاداء	Cor rélation de Pearson	,780**	,366*	,469**	1	,452**

	Sig. (bilatérale)	<,00 1	, 012	, 001		, 002
	N	46	4 6	4 6	4 6	4 6
يراعي القائد الفروق الشخصية لدى الموظفين	Cor rélation de Pearson	,646**	, 264	, 189	, 452**	1
	Sig. (bilatérale)	<,00 1	, 076	, 209	, 002	
	N	46	4 6	4 6	4 6	4 6

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

I NNOV ATION	II NNOV ATION	تلك مؤسس تي	مؤسس تي بعقد دورات لتدري ب موظف ين مخت صين في مجال البحث و التطو ير	مؤسس تي بنفوي ض الصلا حيات الكافية لتمكين العامل ين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	قوم مؤسس تي قوم مؤسس تي بنفوي سياس ات جديدة في مجال التحفيز والمكا فئات	فر لنا مؤسس تي الموار د المالية والماد ية اللازم ة لتطبيق الأفكار الإبداع ية الجديدة	شجع مؤسس ستي على تطوير سياس ات موارد بشرية جديدة لدعم المرو نة والاب تكار	تبني مؤسس تي تمد مؤسس تي هي كل تنظمي مرن يتكيف مع متطلب ات العمل الهجين	طرح مؤسس تي شجعنا مؤسس تي او منتجا ت جديدة ومحس نة بشكل مستمر في السوق	شجعنا مؤسس تي على اقتراح طرق جديدة ومختل فة للتقديم خدماتنا الحالية	تقنيات عمل جديدة في تقليل الوقت والتكل فة لإنجاز المهام
II NNOV ATION	Corrélation de Pearson	685**	590**	723**	587**	295*	241	797**	781**	734**	583**

	ig. (bilat érale)		,00 1	,00 1	,00 1	,00 1	04 7	106	,00 1	,00 1	,00 1	,00 1
		4 6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ن	orréla tion de Pear son	,685**		415 **	462 **	166	22 4	,22 0	695 **	604 **	442 **	198
	ig. (bilat érale)	,001		004	001	271	13 4	143	,00 1	,00 1	002	186
		4 6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ن	orréla tion de Pear son	,590**	415 **		489 **	195	,14 8	,05 2	438 **	547 **	158	345 *
	ig. (bilat érale)	,001	004		,00 1	193	32 5	733	002	,00 1	295	019
		4 6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ن	orréla tion de Pear son	,723**	462 **	489 **		332 *	22 8	,02 8	531 **	585 **	313 *	298 *
	ig. (bilat érale)	,001	001	,00 1		024	12 8	854	,00 1	,00 1	034	045

		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
تمد مؤسستي هي كل تنظمي مرن يتكيف مع متطلبات العمل الهجين	Corrélation de Pearson	587**	166	195	332*		,029	226	421**	323*	618**	458**
	ig. (bilatérale)	,001	271	193	024		847	131	004	029	,001	001
		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
شجع مؤسستي على تطوير سياسات موارد بشرية جديدة لدعم المرونة والابتكار	Corrélation de Pearson	295*	224	,148	228	,029		225	071	179	301*	,113
	ig. (bilatérale)	,047	134	325	128	847		132	637	234	042	455
		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
فر لنا مؤسستي الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة	Corrélation de Pearson	241	,220	,052	,028	226	225		,029	,061	280	389**
	ig. (bilatérale)	,106	143	733	854	131	132		849	685	059	007
		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

ن قوم مؤسستي بتبني سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت	Corrélation de Pearson	,797**	695**	438**	531**	421**	071	,029		691**	567**	278
	ig. (bilatérale)	,001	,001	,002	,001	,004	637	849		,001	,001	061
		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ن قوم مؤسستي بتفويض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	Corrélation de Pearson	,781**	604**	547**	585**	323*	179	,061	691**		473**	258
	ig. (bilatérale)	,001	,001	,001	,001	,029	234	685	,001		,001	084
		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ن قوم مؤسستي ب عقد دورات لتدريب موظفيها على التعامل مع المعدات التقنية الجديدة	Corrélation de Pearson	,734**	442**	158	313*	618**	301*	280	567**	473**		445**
	ig. (bilatérale)	,001	,002	,295	,034	,001	,042	,059	,001	,001		,002
		46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

تلك مؤسستي موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير	Corrélation de Pearson	,583**	198	345*	298*	458**	,113	389**	278	258	445**	
	sig. (bilatérale)	,001	186	019	045	001	455	007	061	084	002	
		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج الانحدار البسيط:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 ^a	,273	,256	,44680

a. Prédicteurs : (Constante), TL_Ideal

ANOVA^a

Modèle	Source	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sign.
Régression de Student	Régression	3,290	1	3,290	16,482	<,001 ^b
	Erreur	8,784	4	,200		
	Total	12,074	5			

a. Variable dépendante : INNOVATION

b. Prédicteurs : (Constante), TL_Ideal

Coefficients^a

Modèle	Coefficient s non standardisés B	Erreur standard E	Coeffi cients standardisés Bêta	t	S ig.
(Con stante)	1 ,891	,3 42		5 ,523	< ,001
TL_Id eal	, 381	,0 94	,522	4 ,060	< ,001

a. Variable dépendante : INNOVATION

Variables introduites/éliminées^a

a. Variable dépendante : INNOVATION

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538 ^a	,289	,273	,44168

a. Prédicteurs : (Constante), TL_Motivation

ANOVA^a

Modèle	So mme des carrés	dl	C arré moyen	F	Si g.
Régre ssion	3,4 91	1	3, 491	17, 894	<, 001 ^b

de Student	8,583	44	,195		
Total	12,074	45			

a. Variable dépendante : INNOVATION

b. Prédicteurs : (Constante), TL_Motivation

Coefficients^a

Modèle	Coefficient s non standardisés	Erreur standard	Coeff icients standardisé s	t	S ig.
(Const ante)	1 ,863	,335		5 ,557	< ,001
TL_Mo tivation	,412	,097	,538	4 ,230	< ,001

a. Variable dépendante : INNOVATION

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,660 ^a	,435	,422	,39373

a. Prédicteurs : (Constante), TL_consultation

ANOVA^a

Modèle	So mme des carrés	ddl	C arré moyen	F	Si g.
Régression	5,253	1	5,253	33,887	<,001 ^b
de Student	6,821	44	,155		
Total	12,074	45			

a. Variable dépendante : INNOVATION

b. Prédicteurs : (Constante), TL_consultation

Coefficients^a

Modèle	Coefficient s non standardisés B	Erreur standard d	Coeff icients standardisé s Bêta	t	S ig.
(Constante)	1,072	,379		2,824	,007
TL_consultation	,631	,108	,660	5,821	<,001

a. Variable dépendante : INNOVATION

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	------------	-------------------	---------------------------------------

1	,505 ^a	,255	,238	,45225
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), TL_personnel

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sign.
Régression	3,075	1	3,075	15,034	<,001 ^b
de Student	8,999	44	,205		
Total	12,074	45			

a. Variable dépendante : INNOVATION

b. Prédicteurs : (Constante), TL_personnel

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreur standard d	Coefficients standardisés Bêta	t	Sign.
(Constante)	2,125	,299		7,111	<,001
TL_personnel	,352	,091	,505	3,877	<,001

a. Variable dépendante : INNOVATION

Régression

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,480	,429	,39147

a. Prédicteurs : (Constante), TL_personnel, TL_Ideal, TL_Motivation, TL_consultation

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sign.
Régression	5,791	4	1,448	9,447	<,001 ^b
de Student	6,283	41	,153		
Total	12,074	45			

a. Variable dépendante : INNOVATION

b. Prédicteurs : (Constante), TL_personnel, TL_Ideal, TL_Motivation, TL_consultation

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sign.
(Constante)	B		Bêta		
	,873	,395		2,209	,033
TL_Ideal	,1172	,107	,235	1,610	,115
TL_Motivation	,1020	,134	,025	,145	,885
TL_consultation	,448	,190	,468	2,351	,024

TL_pers onnel	,048	,15	,068	,416	,680
------------------	------	-----	------	------	------

a. Variable dépendante : INNOVATION

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,668 ^a	,447	,434	,38971

a. Prédicteurs : (Constante), TL

ANOVA^a

Modèle	So mme des d carrés	dl	C arré moyen	F	Si g.
Régre ssion	5,3 92	1	5, 392	35, 500	<,001 ^b
de Student	6,6 83	4 4	,1 52		
Total	12, 074	4 5			

a. Variable dépendante : INNOVATION

b. Prédicteurs : (Constante), TL

Coefficients^a

Modèle	Coefficient s non standardisés	Er reur standard	Coeffi cients standardisés	Bêta	t	S ig.
(Con stante)	1 ,105	,3 65			3 ,024	,004

TL	,631	,106	,668	5,958	<,001
----	------	------	------	-------	-------

Variable dépendante : INNOVATION .a

		T	df	Signification p		Différence moyenn e	Erreur stand ard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				p unilatéral	p bilatéral			Inférie ur	Supéri eur
القيادة التحويلية	Hypothèse de varianc es égales	-,038	40	,485	,970	-,00716	,18670	-,38449	,37016
	Hypothèse de varianc es inégale s	-,036	20,263	,486	,972	-,00716	,19822	-,42030	,40598
الإبتكار التنظيمي	Hypothèse de varianc es égales	-,521	40	,303	,605	-,09284	,17816	-,45290	,26723
	Hypothèse de varianc es inégale s	-,527	23,778	,302	,603	-,09284	,17624	-,45676	,27108

Standardisation
a

Estimati
on des
points

95% Intervalle de
confiance

Inférieur

Supéri
eur

القيادة التحويلية	d de Cohen	,55935	-,013	-,667	,641
	Correction de Hedges	,57011	-,013	-,654	,629
	Delta de Glass	,61989	-,012	-,666	,643
الإبتكار التنظيمي	d de Cohen	,53376	-,174	-,828	,482
	Correction de Hedges	,54404	-,171	-,813	,473
	Delta de Glass	,52343	-,177	-,832	,484