

أثر القيادة التحويلية على البراعة الابتكارية ”دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الخارجية العراقية“

رهاب محمد صبيح

أ.د/ محمد نصر محمد سعيد

أ.د/ أماني محمد عامر

أثر القيادة التحويلية على البراعة الابتكارية

"دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الخارجية العراقية"

أ.د/ أماني محمد عامر

أ.د/ محمد نصر محمد سعيد

رحاب محمد صبيح

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توفر القيادة التحويلية في الوزارة محل الدراسة والتعرف على مدى توفر البراعة الابتكارية للعاملين في الوزارة محل الدراسة والتعرف على أثر القيادة التحويلية في البراعة الابتكارية في الوزارة محل الدراسة وقياس أثر المتغيرات الديموغرافية على إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية وقياس أثر العوامل الديموغرافية على إدراك العاملين للبراعة الابتكارية في الوزارة محل الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الخارجية العراقية والبالغ عددهم (٢٥٨٧) عامل، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينات لعملية جمع البيانات وقد اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء، وتوصلت الدراسة إلى صحة الفرض الرئيس الأول : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في البراعة الابتكارية للعاملين بوزارة الخارجية العراقية، كذلك عدم صحة الفرض الثاني : يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة) في إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية بالوزارة بالإضافة إلى صحة الفرض الثالث : يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة) في إدراك المديرين لأبعاد البراعة الابتكارية للعاملين في الوزارة.

Abstract:

The study aims to identify the availability of transformational leadership in the ministry under study and to identify the availability of innovative ingenuity of workers in the ministry under study and to identify the impact of transformational leadership on innovative ingenuity in the ministry under study and to measure the impact of demographic variables on workers' perception of the dimensions of transformational leadership and to measure the impact of demographic factors On the employees' awareness of the innovative ingenuity in the ministry under study .The study population consists of all employees in the Iraqi Ministry of Foreign Affairs, who number (2587) workers, and due to the large size of the study population, the sampling method was relied on for the data collection process.

The study confirms the validity of the first main hypothesis: there is a positive and statistically significant effect of transformational leadership on the innovative prowess of employees in the Iraqi Ministry of Foreign Affairs, as well as the incorrectness of the second hypothesis: there is an effect of demographic factors (gender - age - educational qualification - length of service) on workers' perception of the dimensions of transformational leadership In the ministry, in addition to the validity of the third hypothesis: There is an effect of demographic factors (gender - age - educational qualification - length of service) on managers' perception of the dimensions of innovative prowess of employees in the ministry.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً : مقدمة الدراسة:

أن بيئة التنافس الحالية تفرض على جميع المنظمات او المنظمة الحاجة والرغبة نحو النجاح, ومما لاشك فيه أن أهم عوامل تحقيق هذا النجاح هي القيادة^(١). كما أن ممارسة التأثير يمثل جوهر السلوك القيادي فقد يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقي الأعضاء، وقد يكون ناجحاً عندما يؤدي التأثير إلى سلوكيات ونتائج كان القائد يسعى لتحقيقها، وقد لقي أسلوب القيادة التحويلية اهتماماً واسعاً مقارنة مع غيرها من أنماط القيادة، بسبب مناهجها المختلفة لتحفيز الإبداع لدى الموظفين^(٢).

ويذهب العديد من الباحثين إلى أن ظهور القيادة التحويلية بمثابة الاستجابة لمتطلبات المجتمع بمؤسساته المختلفة، والتي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والابتكار واستمرار المنافسة، فهي ترتبط بمناخ التغيير السائد في المنظمة، وتشتمل على ترسيخ الدافعية والولاء للعمل مما يؤدي إلى جهود إضافية مطلوبة لإحداث التغيير المنشود^(٣).

تتمثل طبيعة القيادة التحويلية في كونها عامل مهم لتشجيع سلوكيات الموظفين في أماكن عملهم، وهي تقوم بأدوار مهمة في تعزيز السلوكيات الصوتية للموظفين، وتحفزهم على مواجهة المشاكل الحالية وعرض وجهات النظر الجديدة للتواصل مع الآخرين، فهؤلاء القادة يعملون على تشجيع الاتصال ثنائي الاتجاه من خلال الاستماع بفعالية إلى مرؤوسيه، ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية للمساهمة في مستقبل المنظمة^(٤). ويفرض في الوقت نفسه القوة والتفاني والاستيعاب لأي مهمة توكل إليهم إيماناً بهذا الانتماء للمنظمة^(٥).

- (1) Jana Mestrova, (2015), Relationship Between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness, **Journal of Advanced Management Science**, Vol. 3, No 2, June, P.109.
- (2) Mohsin Shafia and Zoya B, (2020), The effects of Transformational Leadership on Employee Creativity Moderating Role of Intrinsic Motivation, **Journal of Asia Pacific Management Review**, Vol.25, P.166.
- (3) Sohail Jameel Haj, (2016), The Extent of Principal's Application of the Transformational Leadership to the level of job satisfaction among teachers of Galilee Region, **Journal Of Educational And Practice**, Vol.7, No. 11, P.2.
- (4) Yeunjae Lee, (2015), Transformational Leadership and Employee Communication Behaviors:The Role of Communal and Exchange Relationship Norms,**Leadership And Development Journal**, Emerald publishing limited, 12 October, P.5.
- (5) Fanxing Meng, (2020), The Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Task Characteristics, **Perceived Meaning Flounces And Work Engagement**, Fortunes in Psychology, 25 November, University of Florence, Italy, Vol.11, P.2.

ثانيا : مشكلة الدراسة :

فيما يلي سوف يتم عرض مشكلة الدراسة، وذلك من خلال النقاط الآتية :

١ / ٤ / ١ خلفية المشكلة :

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى مدى أهمية أثر القيادة التحويلية في خلق الخصائص المبتكرة لتحقيق الأهداف في المنظمات (Morsid Potarak, 2020)، كما أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي وهام على القدرة على الابتكار من خلال إيجاد منظور واضح للمنظمات التعليمية (Than Thanh Son, 2020)، وان المناخ التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال الاستكشاف والاستغلال، والذين يؤديان إلى ضمان فعالية وكفاءة أنشطة الابتكار الذي تحتاجه المنظمات نحو القيام بالابتكار الاستغلالي للأنشطة من خلال سلوك القيادة الانفتاحي (Firdaus Alamsjah, 2020).

وقد بات من الواضح أن تأثير القيادة التحويلية على مجمل عمل المنظمات، ليس تأثيراً هامشياً بل تأثيراً تطويرياً يتوافق مع تلك المتغيرات البيئية المحيطة والتي تتطلب سلوكاً انفتاحياً مستمراً على مستوى القيادة.

١ / ٤ / ٢ ظواهر المشكلة :

في ضوء الدراسات الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وجد أن هناك العديد من الظواهر السلبية والقصور الواضح في واقع إدراك القيادات بصفة عامة وللعاملين بصفة خاصة لأثر القيادة التحويلية في تحقيق البراعة الابتكارية.

١ / ٤ / ٣ تحديد المشكلة :

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد العلاقة ما بين القيادة التحويلية والبراعة الابتكارية، والتي تؤثر على مستقبل الأداء الوظيفي للعاملين وفق مناهج تنظيمية واضحة لوزارة تعد من أهم الوزارات التي تعنى بالشأن الخارجي للبلد، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما درجة توفر نمط القيادة التحويلية لدى المديرين في الوزارة؟

٢- ما درجة توفر البراعة الابتكارية لدى العاملين بالوزارة؟

٣- ما أثر القيادة التحويلية على البراعة الابتكارية بالوزارة؟

ما أثر المتغيرات الديمغرافية في إدراك العاملين لكل من أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد وأهمية البراعة الابتكار للعاملين بالوزارة؟

ثالثا : أهمية وأهداف الدراسة

تأتي أهمية الدراسة وقيمتها من عدة اعتبارات علمية وعملية تتمثل في ما يأتي :-

(١) تعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية في مجال الموارد البشرية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وتأثيرها على البراعة الابتكارية وخاصة للعاملين في الوزارة باعتبارها منظمة تقوم بالحفاظ على العلاقات مع دول العالم وتبني أساليب وطرق ابتكارية لتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمات العراقية.

(٢) أهمية الدور الذي تقوم به وزارة الخارجية في الحفاظ على العلاقات مع دول العالم، وهذا الدور يتطلب منها إعادة النظر في الأساليب التقليدية المتبعة في أعمالها، وابتكار أساليب إبداعية جديدة.

(٣) إن دراسة المعوقات التنظيمية للبراعة الابتكارية للعاملين في الوزارة سوف يتيح للقيادات الإدارية فيها فرصة اكتشافها ومن ثم تقديم مقترحات عن الحلول السليمة لمعالجة تلك المعوقات.

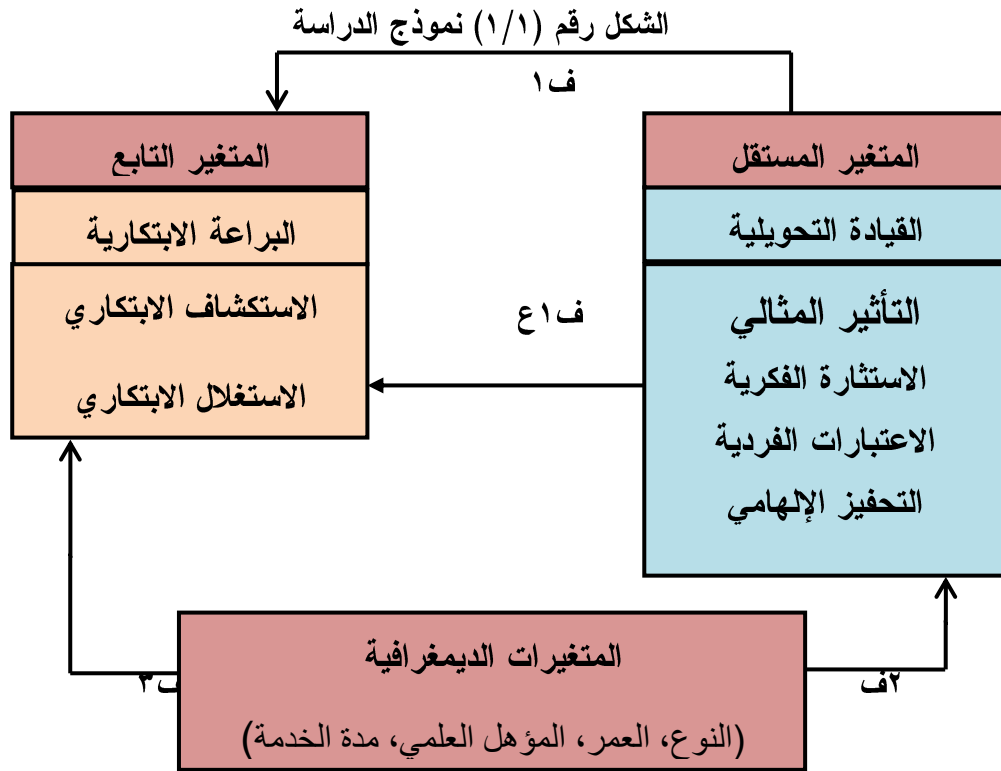
(٤) تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال الحاجة الماسة إلى توعية وتوجيه موظفي الوزارة وقياداتها لأهمية البراعة الابتكارية في تطوير عمل الوزارة، وما يتوجب على وحداتهم عمله من أجل تنمية ذلك، وخاصة أن البراعة الابتكارية من صميم عمل التطوير الإداري، بل أن غالبية أعماله تتطلب مجهودات ابتكارية لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين في الوزارة.

(٥) تعد إضافة لدراسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها على منظمة سيادية وهي وزارة الخارجية العراقية.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مدى توفر القيادة التحويلية في الوزارة محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مدى توفر البراعة الابتكارية للعاملين في الوزارة محل الدراسة.
- ٣- التعرف على أثر القيادة التحويلية في البراعة الابتكارية في الوزارة محل الدراسة.
- ٤- قياس أثر المتغيرات الديموغرافية على إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية.
- ٥- قياس أثر العوامل الديموغرافية على إدراك العاملين للبراعة الابتكارية في الوزارة محل الدراسة.

رابعاً : نموذج وفروض الدراسة



المصدر: المخطط من إعداد الباحثة.

انطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها ونموذج الدراسة، تسعى الدراسة إلى اختبار مدي صحة الفروض التالية:

- الفرض الرئيس الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على البراعة الابتكارية للعاملين بوزارة الخارجية العراقية.
- ويشتق منه أربعة فروض كالاتي:

- ١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على البراعة الابتكارية .
 - ٢- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على البراعة الابتكارية.
 - ٣- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على البراعة الابتكارية.
 - ٤- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على البراعة الابتكارية.
- الفرض الثاني : يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة) في إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية بالوزارة.
 - الفرض الثالث : يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة) في إدراك العاملين لأبعاد البراعة الابتكارية للعاملين في الوزارة.

خامسا : منهجية الدراسة :

١/٩/١ نوع البحث: منهج وصفي تحليلي

جدول رقم (١/٤) : منهجية الدراسة

الأبعاد	مصدر القياس	تطوير مصدر القياس
القيادة التحويلية : - التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الاستثارة الفكرية	الرشيدي، علي ضبيان (٢٠١٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية لمدينة الرياض. وتمثلت أبعاد الدراسة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية).	استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي الذي يصف الأبعاد المختلفة لظاهرتي القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي عنهما كمياً وكيفياً (صيني، ١٩٩٤) والمنهج الوصفي لايستوقف عند حد جمع المعلومات التي تصنف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى كشف العلاقات المختلفة بين أبعادها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الوضع الراهن وتطويره (العساف، ٢٠٠٥) وطور الدراسة (الرشيدي ٢٠١٧).
الاعتبارات الفردية	الهبارنة، احمد كريم (٢٠٢٠) قياس أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. تمثلت أبعاد الدراسة (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم).	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. أضافه إلى الأسلوب السببي، وتم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في هذا المجال، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة وتوزيعها بأسلوب عينة عشوائية طبقية متناسبة على جميع الموظفين من الفئات العليا والوسطى.
البراءة الابتكارية: - الاستكشاف الابتكاري - الاستغلال الابتكاري	Mathew Hughes , (2020) سلوك ريادة الأعمال الاستراتيجي وبراءة الابتكار لدى الشركات الناشئة القائمة على التكنولوجيا في الحاضنات، والأعمال التجارية الصغيرة الدولية. تمثلت أبعاد الدراسة (الاستكشاف الابتكاري) (الاستغلال الابتكاري).	اعتمدت الدراسة على مقاييس الاستكشاف الابتكاري والاستغلال الابتكاري (Jansen et al. 2006) وتم الحصول عليها من Rindfleisch (and Moorman 2001) و Song (and Parry 1997) و Song et al. (١٩٩٨) وهو مقياس يحدد أداء كل من أنشطة ابتكار المنتجات التي تمت معالجتها في هذه الدراسة (Griffin and Pag, ١٩٩٦). وتم تطوير الدراسة من قبل (Mathew Hughes, 2020).

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

٢/٩/١ مصادر البيانات :

قد تم الاعتماد على أسلوبين لإجراء هذا البحث:

الأول : بيانات ثانوية (المكتبية) :

قد اعتمدت الباحثة في هذا الأسلوب على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة التحويلية والبراءة الابتكارية وذلك من خلال الرجوع إلى:

- بعض الكتب والرسائل العلمية في القيادة التحويلية، البراءة الابتكارية، ذات الصلة بموضوع البحث.
- بعض الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.
- بعض المقالات المنشورة على قواعد البيانات العالمية المتاحة على شبكة المعلومات الدولية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث.

الثاني: بيانات أولية (الاستقصاء) :

تمثل الغرض الأساسي من هذا الأسلوب في جمع البيانات اللازمة لاستكمال البحث من خلال قوائم الاستقصاء وتحليل مآخيوه من بيانات محل الدراسة بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على البراءة الابتكارية للعاملين في الوزارة محل الدراسة، وذلك حتى يتمكن الباحث من التحقق من صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال مايلي:

سادسا : مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر وزارة الخارجية العراقية ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين في تلك الوزارة بالنسبة للوظائف الدبلوماسية، والإدارية (٢٥٨٧) مفردة، كما يوضحها جدول رقم (١-٥) مجتمع الدراسة حسب (الإناث والذكور) في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (١) : مجتمع الدراسة

النوع	إناث		ذكور		إجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
- الدبلوماسيين	٢٥٥	٣٨,٨٧	٩٧٦	٥٠,٥٤	١٢٣١	٤٧,٥٨
- الإداريين	٤٠١	٦١,١٣	٩٥٥	٤٩,٤٦	١٣٥٦	٥٢,٤٢
إجمالي	٦٥٦	%١٠٠	١٩٣١	%١٠٠	٢٥٨٧	%١٠٠

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات قسم الموارد البشرية في وزارة الخارجية العراقية.

وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة وعددها (٣٤١) مفردة من العاملين بمختلف المستويات الدبلوماسية والإداريين كـ مجال لتطبيق الدراسة واستنتاج البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة ويبين الجدول (١-٦) عينة الدراسة (حسب الإناث والذكور) في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة وذلك على النحو الآتي:

مرجع تحديد حجم العينة المناسب للمجتمع في الجداول الإحصائية (١):

جدول رقم (٢) : عينة الدراسة

النوع	إناث	ذكور	إجمالي
فئات العاملين			
الدبلوماسيين	٨٥	١٠٠	١٨٥
الإداريين	٥٦	١٠٠	١٥٦
إجمالي	١٤١	٢٠٠	٣٤١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم الموارد البشرية بوزارة الخارجية العراقية.

المحور الثاني : الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار النظري لكل من القيادة التحويلية والبراعة الابتكارية وذلك كما يلي :

مفهوم القيادة التحويلية :

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية للمرة الأولى من قبل (داونتون Downtown) في عام ١٩٧٣، ولكن ظهوره كمدخل مهم في القيادة من طرف عالم الاجتماع السياسي (جيمس بيرنز J.M.Burns)، في كتابه (القيادة) عام ١٩٧٨، أثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين (١). وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه من القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج، ولخص المفهوم بقوله أن "القيادة التحويلية هي عملية يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأخلاق.

ونستخلص أن القيادة التحويلية هي تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفزهم، معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وقدرته في الوقت نفسه

(١) محمود صارق بازركة (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، ص ١٨٧.

(٢) الهديرس، محمد مازن، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٤.

على تبني أساليب وأنظمة قيادية تتمتع بالمرونة والتي تمكن من التأقلم والتكيف مع التغيرات المعاصرة والتي تؤدي إلى استمرار عمل المنظمة وديمومة منافستها.

أهمية القيادة التحويلية :

تعد القيادة التحويلية أمراً بالغ الأهمية، كونها ترتبط بحدثة السلوك الوظيفي في عالم اليوم لدرجة أن المنظمات غالباً ما تعاني بدونها، فالعلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والخصائص الوظيفية قوية للغاية، فالنتائج قد تكون عكسية لتلك المنظمات التي لا تذهب بهذا الاتجاه^(١).

كما وتؤثر القيادة التحويلية على النمو الذاتي للأفراد، ويضع التسلسل الهرمي للاحتياجات (لإبراهيم ماسلو) تحقيق الذات في أعلى هرم الاحتياجات ويعرفه على أنه "إدراك الشخص الكامل لإمكاناته".

وتساعد القيادة التحويلية على تحويل أعضاء المجموعة إلى أفراد يتجاوزون تحقيق الذات ومصالحهم الذاتية من أجل المجموعة أو المنظمة، إلى جانب التطور الأخلاقي الفردي. يلتزم القادة التحويليون أنفسهم بمثل نكران الذات ومواءمة مبادئهم وقيمهم الشخصية مع مبادئ المنظمة أو المجموعة أو حتى المجتمع. حيث يراعى القائد التطور الأخلاقي لأتباعه لاستيعاب هذه القيم والمبادئ نفسها^(٢).

وقد ناقش مجموعة من الباحثين وجود أربعة عوامل ساعدت على إكساب القيادة التحويلية هذه الأهمية وهي^(٣):

- ١- القيادة التحويلية التي تسنأثر بالقوة بشكل حصري، تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- ٢- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب

(١) Matthew Lyunch, (2016), **6 Reasons Why You Should Become A Transformational Leader**, Breaking news, March 12, <https://www.theedadadvocate.org/6-reasons-why-you-should-become-a-transformational-leader/>, accessed time (3-10-2021). P1.

(٢) Matthew Schlitz, (2020), **Why Transformational Leadership is Important**, Charon, Newsletters, September 11, <https://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-important-10423.html>, Accessed Time (4-10-2021), P.2.

(٣) الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله، (٢٠١١)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ١١.

والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

٣- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الخلاقة" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

٤- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

ومما سبق نستطيع القول أن القيادة التحويلية تساعد على تطوير المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، وتضمن تحقيق الرؤية المستقبلية المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات المطروحة، وتنظيم العمل في المؤسسة من خلال خلق إجراءات إدارية وفنية جديدة، وتعمل في الوقت نفسه على تأمين حالات التواصل ما بين القادة والمرووسين، مع المحافظة على قيم الأخلاق والأداء المؤسسي بشكل عام^(١).

خصائص القيادة التحويلية

قدم كل من (Posner & Kousesand) خمس خصائص رئيسة للقائد التحويلي، وذلك على النحو الآتي^(٢):

١- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspiring A Shared Vision) حيث يتطلع القادة التحويليون للمستقبل، ويعتقدون بأن العمل الجماعي والالتزام التنظيمي يحقق المستحيل والنجاح للمنظمة.

٢- تحدي العملية (Challenging the process) حيث يبحث القادة التحويليون عن الفرص الجديدة، ويكونون على استعداد لتغيير الوضع الراهن، فهم يبتكرون ويجربون وسائل وأدوات جديدة في العمل.

٣- النمذجة للأقوال والأفعال (Modeling the way) حيث تكون قيم العمل واضحة لدى القادة التحويليين.

٤- تمكين الآخرين (Enabling other to act) حيث يؤمن القادة التحويليين بأهمية مشاركة العاملين بجميع جوانب العمل .

(١) أبو زيد ، سهى حلمي، (٢٠١٦)، القيادة التحويلية لدى المشرف الأكاديمي لتنمية الأداء المهني لطلاب التدريب الميداني، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإحصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٦، ج ٧، مصر، ص ٣٠٤.
(٢) الخوالدة، رياض، (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ٤، ديسمبر، ص ١٤٦.

٥- التشجيع (Encouraging) حيث يحفز القادة التحويليين الآخرين بكل الطرق والأساليب المادية والمعنوية .

ومما سبق نستطيع الاستنتاج، أن القائد التحويلي يتمتع بصفات تميزه عن غيره من القادة الآخرين فهو المسئول عن إحداث التغيير تحقيقاً للأفضل، ويبادر نحو تقديم خطة مستقبلية مثيرة ومحفزة للجميع ومقبولة في الوقت نفسه بحيث يسهل تطبيقها، وكذلك يعمد إلى إقناعهم بضرورات التغيير لفناعتهم المسبقة بما يتمتع به من النزاهة والشفافية في إدارة الأمور.

أنماط القيادة التحويلية :

يعرف نمط القيادة التحويلية على أنه "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة"، وقد تطرق (بيرنز Burns) إلى أن هناك أنماطاً خمس للقيادة التحويلية وهي:

١- **القيادة العقلانية** : وتقوم على أساس المركز الوظيفي وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر فيه القدرة على إجراء جملة تغييرات في مفاصل المجتمع من خلال تقديم أطروحات وأفكار مستحدثة ، فهو بالنتيجة قائد تحويلي كونه يحاول أن يغير من أساليب وتوجهات العمل لتحقيق الأهداف بأقصر الوسائل (١).

٢- **القيادة الإصلاحية** : أن القيام بعمليات الإصلاح تتطلب جهداً كبيراً من أي قائد، كونه سيكون أمام عمليات إقناع تابعيه بضرورات أحداث التغيير باتجاه معين، والجدوى المتوخاه من هذا التغيير، وقد تؤدي مجموعة من القضايا إلى فشل القيادة الإصلاحية منها سوء تقدير وفهم لحاجات الجمهور والتابعين، أو عدم شرح وتوضيح أهداف المؤسسة وغاياتها بالشكل الذي يجعل من التابعين متفاعلين ويحملون الرؤية نفسها للتغيير.

٣- **القيادة الثورية**: والتي تتبع من أحداث تغييرات جذرية على صعيد المجتمع ومؤسساته، وعلى الرغم من سمة التجديد التي يحملها هذا النوع من القيادة، إلا أنها تبعاً لـ (بيرنز) تحمل مخاطر أيضاً لندرتها وأعبائها الكثيرة، فهو يرى أن القيادة الثورية لكي تكون قيادة تحويلية فإن هذا الأمر يتطلب (٢):

أ- أن تركز القيادة لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة واستغلال الوقت وتنظيم الجهد.

(١) Murphy, L, (2005), Transformational Leadership : A Cascading Chain Reaction, **Journal of Nursing Management**, Vol.13, No. 1, P.131.

(٢) الغولي، بكيل قائد احمد، (٢٠١٤)، تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع اليمني للجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان السودانية، ص ١٤٧.

ب- أن تخاطب رغبات الجماهير وطموحاتهم، والدوافع التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الإعلام والدعاية وبعض القضايا السياسية.

ج- أن ترتبط بالصراع، فيكون مستوى الصراع بالقيادة الثورية أعلى مستوى من غيرها من أنماط القيادة.

د- أن تتضمن رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

٤- القيادة البطولية : يتميز القائد البطل بسمات إيجابية، ويكون أكثر حكمة والأكثر شجاعة من الآخرين، ويحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، فهو يعرف كل شئ في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات، لكن أثبت الواقع أن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، بل المرؤوسين عموماً هم من يضخمون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح وتؤيد افتراضاتهم ومضمون نظرياتهم حوله، وبذلك يكون قد صنعوا قادتهم أبطالاً قادرين على تعظيم منظماتهم وتميزها.

٥- القيادة الأيديولوجية : تقوم القيادة الأيديولوجية على توجيه القائد لمرؤوسيه وفقاً لنظرية فلسفية، أو فكرة متأصلة تهدف إلى تكوين مستقبل مختلف للمجتمع يتماشى مع تلك النظرية أو الفكرة.

وظائف القيادة التحويلية :

أن للقائد التحويلي مجموعة من الوظائف التي يقوم بها، وقد تناولها عدد من الباحثين حسب اختلاف توجهاتهم الفكرية، فهناك من يرى بأن للقيادة التحويلية ست وظائف رئيسية^(١):

١- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي يمثل المنطلق الأساس للتغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

٢- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلالها أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية التي تمثل واقع التحدي والمنافسة للمؤسسة وضمان بقائها.

٣- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد نموذج التغيير الملائم للمؤسسة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

٤- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة : حيث يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد، لأن البدء بأي عملية

(١) محمد كريم، حسن سعيد، (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، ص ٢٩-٣٠.

تغيير لا بد وأن تتم عبر بث منظومة ثقافية جديدة تختلف عن السابقة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

٥- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم، وإزالة حالة الوهم بأنه الخيار الوحيد والأنسب، وأن يتم التعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

٦- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بالتنفيذ، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بتلك الخطط الموضوعية والتي تتلاءم مع أجندة التغيير.

مبادئ القيادة التحويلية :

يهدف القادة التحويليين إلى مواءمة الأساليب التشغيلية مع أنماط تفكيرهم وبالتالي ابتكار منهجيات تساعد في تحقيق "رؤيتهم". ومن هذا المنطلق كان للقيادة التحويلية مبادئ أساسية منها (١):

١- تعزيز الدوافع :

تركز القيادة التحويلية على تطوير الأداء الجيد للموظفين والمتابعين والمحافظة عليه. ويمتلك القادة في هذا المجال الأدوات ومجموعات المهارات التي تسهل نمو الموظف وتطوير مكان العمل، مما يؤدي إلى مصلحة أكبر للمنظمة، ونظراً لما يمتلكه القادة التحويليون من قدرة إلهام الجماهير من خلال الخطب والأفعال والممارسات الأخرى، فإنهم يشعرون بأنهم ملزمون بالتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل نمو المنظمة، وهم بذلك يلعبون دوراً أساسياً في مواءمة مبادئهم وقيمهم الشخصية مع مبادئ المنظمة وقيمها ويساعدون في خلق بيئة عمل تساعد على نمو الأعمال.

٢- تمكين التفكير الإبداعي :

كما هو معروف فإن الابتكار هو نتاج ثانوي للتحويل، وأي شيء ديناميكي بطبيعته سيؤدي إلى تغييرات، وعلى شاكلة هذه المبادئ القابلة للتطبيق في صوامع القيادة التحويلية يضخ القادة الابتكار من خلال التخطيط والتفكير والعمليات. كما ويتمتع القادة التحويليون بعقلية مستقبلية مفهومة، أنه من الضروري اتباع طريق الابتكار لقيادة العاملين نحو النجاح من أجل النمو التنظيمي، ويحتاج القادة إلى التأكد من أن شركاتهم تتوافق مع أهدافهم، ومع الممارسات المبتكرة وإلا تتأخر في السوق التنافسي باستخدام الآليات التقليدية، وهذه الرؤية هي من تمثل الاتجاهات الناشئة في القيادة والإدارة الإستراتيجية في السنوات القادمة.

محددات القيادة التحويلية :

() Skip, Prichard,(2017),7 Principles of Transformational Leadership, September 25 <https://www.skipprichard.com/7-principles-of-transformational-leadership/>, Accessed Time (10-10-2021), P.1-2.

تناول العديد من الباحثين قضية المحددات بكونها مقيدات للسلوك التنظيمي للقائد، وهي من تحدد درجات الحركة والاستجابة والتكيف مع متطلبات رداً فعله القيادية، والتي يمكن أن تكون المحفز الأكبر لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة للمؤسسة، وقد كانت مسألة المحددات محطة للاختلاف ما بين الباحثين فمنهم من يعتقد أن أول محدد هو السلطة وكيف تؤثر وتقيّد أحياناً السلوك القيادي، وهناك من ذهب إلى القول بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي من تمثل المقيد الأكبر، وأعتقد آخرون أن طبيعة الأعمال والوظائف هي من تحدد نمطية السلوك القيادي، وقد يؤثر عليها مستوى الخبرة التي تتوافر لدى المرؤوسين، في حين نجد أن البعض قد أهتم بالجوانب الشكلية والإطارية للمنظمة كمحددات للسلوك القيادي. والتي تبدأ من حجم المنظمة، والتطور العلمي والتكنولوجي لكوادرها العاملة، ومستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة في بيئة العمل.

وتقسم العوامل التي تؤثر على سلوك القائد التحويلي في بيئة العمل بكونها (داخلية وخارجية) وهي كالآتي^(١):

- أ- العوامل الداخلية : وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومدى وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، حجم الإمكانيات المادية والبشرية، والتقدم العلمي والتكنولوجي للمؤسسة، والنظم والسياسات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها.
- ب- العوامل الخارجية : وهي المتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية السائدة في المجتمع.

أبعاد القيادة التحويلية :

تطورت أبعاد القيادة التحويلية بتطور مفاهيمها وأدواتها ووسائل قياسها، فالنتاجات العلمية قد أوجدت أكثر من بعد لعلم القيادة التحويلية ولكنها تركزت بشكل عام على أربعة أبعاد وهي كالآتي :

- ١- التأثير المثالي : امتلاك القائد للنظرية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم^(٢). كما أن التأثير المثالي يشير إلى (أيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي والمنظمي لإحداث التوازن، بين

(١) الشريبي، فمي عبد الرزاق، (٢٠١٥)، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٦، ملحق، مصر، ص ٢٧٨.

(٢) أمحمدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، وبناء الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين^(١). كما أن الآثار التي تتركها مثالية القائد التحويلي على الأفراد والمنظمة هي^(٢):

٢

١- تشجيع الأفراد بالقيم الأخلاقية .

٢- رفع مستوى الدافعية للإنجاز وتحقيق الأهداف.

٣- زيادة التعاون بين الأفراد.

٤- الشعور بالانتماء.

٢- **الاعتبارات الفردية:** هي اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه لمبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور^(٣)، وأن القائد يعطي الأهمية لكل فرد ويشعره بأن له دوراً في الإنجاز من خلال سلوكه كمدرّب وراعي لهم، ويقف مع الجميع لحل مشاكلهم، ويستطيع أن يحقق التوازن ما بين الفروقات الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة من جهة وعلى تسارع وتيرة إنجاز الأعمال من جهة أخرى^(٤).

٤

٣- **الاستشارة الفكرية:** يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، وكذلك دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل^(٥).

٤- **التحفيز الإلهامي:** وهو خلق القائد لرؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل والعمل على إقناع الأتباع بها، والعمل على تحقيقها وخلق رؤية مشتركة بينه وبين العاملين مستخدماً الأدوات مثل الرموز والصور الذهنية^(٦). ويؤثر القائد الملهم بشخصيته على أتباعه من خلال تحفيزهم المستمر بالذهاب إلى أبعد الحدود، وبذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى مما متوقع، كما يوفر القائد أيضاً أهدافاً محفزة من خلال تعيين المهام ذات المغزى والتحدى، بحيث تؤدي إلى خلق أجواء من التنافس ما بين العاملين تنعكس على الأداء التنظيمي والإنتاجي للعمل^(٧).

٧

(١) الهديرس، محمد مازن، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٥.

(٢) تكروني، دنيا عبد الرحمن. (٢٠٢١)، أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية في محافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، العدد ٢٩، ص ١٩٠.

(٣) المرجع السابق نفسه، ص ١٠-١١.

(٤) علي، علي محمد يحيى، (٢٠١٥)، مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، *مجلة كلية التربية، كلية التجارة جامعة أسيوط*، المجلد ٣١، العدد ١، ص ٨١.

(٥) الهديرس، محمد مازن، مصدر سبق ذكره، ص ٢٤.

(٦) الشنطي، محمود عبد الرحمن، (٢٠١٦)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٣٧.

(٧) Mohammed Alzoraiki, (2018), The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers Performance in the Yemeni Public Schools, **European**

مفهوم البراعة الابتكارية :

برزت البراعة كمفهوم في العمل منذ مارس عام (١٩٩١) حيث أشارت إلى تلك التحديات الأساسية ومحاولات التكيف التي تواجه الشركات أثناء ممارستها لنشاطاتها ومحاولتها البقاء على مستوى عالي من المنافسة في ظل بيئة اقتصادية محتدمة^(١)، ومما سبق نجد أن الشركات التي تبحث عن المنافسة لابد وأن تضع في نظرها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تحتاج إلى تكييف عمليات الابتكار البيئي مع النماذج الجديدة التي تهيمن على السوق، وتحقق الميزة التنافسية بمرور الوقت من خلال الموارد التي تمتلكها الشركة، سواء كانت مادية أو مالية، ومن خلال قدرات الشركة وممارساتها وإجراءاتها^(٢).

أهمية البراعة الابتكارية :

بدأت المؤسسات تدرك أهمية تحسين نفسها من خلال استغلال كفاءاتها الحالية جنباً إلى جنب مع استكشاف أفكار جديدة، وفي نفس هذه المرحلة من تطورها المهني، بدأت منظمات الأعمال التفكير في التركيز على الموازنة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ضمن جهودهم لتحقيق التنافسية التنظيمية والحفاظ عليها، وعليه أمتد تركيز البحث المتعلق بالابتكار إلى اتجاه جديد يمثل المصطلح المقبول عموماً "البراعة"، والذي تم تعريفه على أنه متابعة كلاً من الاستغلال والاستكشاف^(٣).

كما أن للبراعة أهمية مركزية للميزة التنافسية للشركة، ولكن حتى الآن هناك فهم محدود لكيفية إدارتها، حيث يعد الابتكار أمراً بالغ الأهمية للشركات، لا سيما في اكتساب ميزة تنافسية، وتطوير إستراتيجية أساسية لأداء الشركة ونموها وبقائها^(٤).

كما أن ربط القيادة بالابتكار تستوجب تناوب القادة الفعالون بين مجموعة واسعة من السلوكيات، وأن يضبطوا نهجهم مع المتطلبات المتغيرة للابتكار، يشار إلى هذه القدرة على أنها قيادة

Scientific Journal, Faculty of Leadership Management, University Sains Islam Malaysia, September, Vol. 14, No. 25, P.325.

- (١) Hughes P, Hodgkinson IR, Hughes M, et al. (2018), Explaining the Entrepreneurial Orientation-Performance relationship: The Intermediate Roles of absorptive capacity and improvisation. **Asia Pacific Journal of Management** 35, P.1053
- (٢) Lirios Alos- Simo Antonioj,(2020),**The Dynamic Process of Ambidexterity in Eco Innovation**, University Elche, Spain, Ajverdn, March 6, P.4.
- (٣) Meehee Cho, Mark A Bonn, (2019), Innovation Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Startup and Established Restaurants and Impacts Upon Performance, **Industry and Innovation Journal (Online)**, Accessed Time (2-10-2021) , p2.
- (٤) Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous Leadership, Paradox and Contingency: Evidence from Angola. **International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 702–727. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125> , accessed time (3-10-2021) , p6.

غير مألوفة، وهي تشير إلى أن القادة بحاجة إلى تحفيز الإبداع بين أتباعهم، والتي قد تتخذ أساليبها أشكالاً مختلفة اعتماداً على الظروف السياقية، ويجادل البعض بأن القادة بحاجة إلى تعزيز مستويات عالية من كل من سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لأن هذا المزيج يمكن أن يؤدي إلى أداء ابتكاري مرتفع.

وتشير أهمية الابتكار أيضاً إلى الإبداع في توليد وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة يمكن إنتاجها وإدراكها وتحقيقها من خلال أنشطة الاستغلال والاستكشاف، كما أن المتطلبات الأساسية للابتكار التي يمكن أن تنتج وتحقق أقصى تأثير هي أنشطة الاستكشاف والاستغلال، فضلاً عن المرونة في التبديل بين النشاطين، ويوصف الابتكار الاستكشافي بأنه تنمية للمعرفة من خلال البحث عن فرص وإمكانيات ومعرفة جديدة وكفاءات بديلة وإيجادها. على النقيض من ذلك، يخلق الابتكار الاستغلالي قيمة جديدة من خلال التركيز على تحسين وتعزيز الموارد والقدرات والأنشطة الحالية للمنظمة بناءً على المعرفة والكفاءات المحددة^(١).

أهداف البراعة الابتكارية :

تناولت دراسات متعددة أهداف البراعة الابتكارية، وكانت كل دراسة قد تبنت منهجاً مختلفاً تبعاً لاختلاف طبيعة وبيئة مجتمع الدراسة ، وبشكل عام فإن الأهداف قد تجلت في الآتي:

- ١- دراسة مدى توافق سلوكيات بعض القادة مع النشاطات المرتبطة بالابتكار، والتي تتمثل في (الابتكار الاستكشافي والاستغلالي) ودورهما في تعزيز أنشطة المنظمة^(١).
- ٢- ضرورة معرفة التوازن بين الاستغلال (التقنيات، المنتجات، الخدمات) والاستكشاف (شرائح المستهلكين)، والتي تمثل الابتكار^(٢).
- ٣- التحقق من مدى تأثير البراعة في الابتكار وكيفية لعبها الأدوار المختلفة بمراحل ودورات حياة العمل^(٣).
- ٤- تناول ضرورات توافر الوسائل التكنولوجية وأدوارها في صياغة إستراتيجية ابتكار غير مألوفة وتأثيرها على إدارة التصنيع في الشركات الصغيرة والمتوسطة^(٤).

(١) Firdaus, Alamsjah, **Op. Cit.**, P.2.

(٢) Firdaus Alamsjah, **Op. Cit.**, P.5.

(٣) Meehee, Cho, P.4.

(٤) Nancy Vargas,(2018),**Effect of Exploitation and Exploration on the Innovative as Out Comes in Entrepreneurial Firms**, Universidad Politician de Valencia. Instituto de Telcamunniconesy Applications multimedia, P.4-5.

(٥) Pedro soto, Acosta, (2017), Information Techneslay Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation ambidexterity: Sandy in SmEs, University of Murcia, **Journal of Knowledge Managements**, P.2.

- ٥- التعرف على الفرص المبتكرة للقادة واستغلالها بما يضيف قيمة تجارية كبيرة^(١)، والذي يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة العمل وجديته^(٢).
- ٦- بحث العلاقة بين السياق التنظيمي وبراعة الابتكار، وكيف تشكل عملية غياب الإبداع فجوة كبيرة لأي منظمة وتفقدتها حالة التميز التنافسية^(٣).

معوقات البراعة الابتكارية :

- تواجه براعة الابتكار أحياناً جملة من المعوقات، والتي تقف كعقبات أمام تطبيق وتنفيذ العمليات وبالتالي تمنع المنظمة من تحقيق أبعاد الاستكشاف والاستغلال:
- ١- **المعوقات التكنولوجية :** افتقار المنظمة للتطورات التكنولوجية التي تسمح بتطبيق الأفكار والخطط والأساليب الحديثة من قبل المرؤوسين، وغياب القدرة على التواصل مع بقية المنظمات والانتهاج منها بالمناهج المتطورة في العمل^(٤).
- ٢- **المعوقات النفسية والعاطفية :** والتي تتمثل في ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزمته في البحث عن حلول ابتكارية، والتركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية. إضافة إلى الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهياً أي التصرف وفقاً لما يتوقعه الآخرون منك.
- ٣- **المعوقات التنظيمية، مثل (٥) :**
- ١- القصور الهيكلي في المنظمات.
 - ٢- انخفاض المهارات.
 - ٣- نمطية الإدارة.
 - ٤- عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.

- (١) Eliane Bouwes (2015), **The Relationship Between Ambidextrous Leadership And Innovative Ambidexterity And The Role Of The National Culture**, University of Amestrdam , p30.
- (٢) Liebei Ku, (2015), **Innovative Ambidexterity & The Efficiency Centered and the Novelty Centered Business model**, University of Amsterdam, June 29, P.6.
- (٣) Sebastian Brion and Caroline Mothe (2010), **The Impact of Organizational Context and Competencies on Innovation Ambidexterity**, **International Journal Of Innovation Management**, April, P.4.
- (٤) Haveli, M. Y., Carmeli, A., Brueller, N. (2015). **Ambidexterity in Human Resource Management**, **Human Resource Management**, Wiley Periodical Vol. 54 (1), P.226.
- (٥) الصليمي، محمد مستور، (٢٠١٤)، **معوقات الابتكار الإداري**، دراسة منشورة في موقع منهل الثقافة التربوية، السعودية، الرياض، ص٤-٥.

٥- المركزية والتسلط وعدم إفراح المجال للتفويض.

٦- التسويف في اتخاذ القرارات.

٧- الافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.

٨- غياب التخطيط.

إذا هنالك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً أمام البراعة الإبتكارية ولعلها تتعلق بالمتغير الأول وهو القائد حيث يكون سلوكه الإبتكاري محكوم بإحدى تلك المعوقات.

أبعاد البراعة الإبتكارية :

يُنظر إلى البراعة الإبتكارية بكونها مستوى متقدم من السلوكيات العملية والتنظيمية في العمل وبالتالي فإن أبعادها تكون دائماً محل للدراسة بشكل دقيق وإن اختلف البعض في أطروحاتها، فمسألة المفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال تبقى مستمرة ولكنها حتمية^(١).

وقد أظهرت الأدبيات السابقة أن الاستكشاف والاستغلال هما منطقتان مختلفتان جوهرياً يؤديان غالباً إلى توترات، ولكن وجد أن التوازن المناسب بين الاثنين أمر بالغ الأهمية لبقاء الشركة وازدهارها، وظهور سلوك تجاري مبتكر^(٢). تتضمن البراعة إلى حد كبير إدارة هذه التفضيلات لإيجاد التوازن المناسب بين الاثنين. تماشياً مع هذا الرأي، لقياس البراعة، وإلى ذلك يطرح البعض الاستغلال من الاستكشاف ويستخدمون درجة الفرق المطلق لبيان مستويات التأثير^(٣).

وتقوم البراعة الإبتكارية على بعدين، وهما الاستكشاف والاستغلال، يستلزم الاستكشاف سلوكيات ثابتة تتسم بالبحث والاكتشاف والتجريب والمخاطرة والابتكار، بينما يستلزم الاستغلال التنقيح والتنفيذ والكفاءة والإنتاج والاختيار^(٤). يرتبط الاستغلال أيضاً بالأبني الأكثر ميكانيكية وروتينية

(١) Olga Gianzina and Kassotaki , (2017), Ambidexterity and Leadership A multilevel Analysis of The Aerospace And Defense Organizations, A Theses Submitted As A Partial Fulfillment Of The Requirements for the Degree of the Philosophy , P.22.

(٢) Marjolein C.J & Monquie Veld, (2016), Employee Ambidexterity, High Performance Work Systems and Innovative Work Behavior : How Much Balance Do We Need, **The International Journal of Human Resource Management**, Rutledge Institution, P.573.

(٣) Patel, P.C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P. (2013), "Walking the Tightrope: an Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity", **Academy of Management Journal**, Vol. 56 No. 5, p1420-1423

(٤) Liebei, Ku , Ibid . p8.

وبيرورقراطية، في حين أن الاستكشاف أكثر عضوية واستقلالية، كما أن كلا البعدين يقدمان أربعة عناصر تم تبنيها لفهم مفهوم البراعة الابتكارية بشكل أفضل^(١):

العناصر الأربعة للابتكارات الاستكشافية هي:

- ١- أن المنظمة تستجيب للطلبات التي تتجاوز المنتجات والخدمات الحالية.
- ٢- تسوق المنتجات والخدمات الجديدة تماماً بالنسبة لها.
- ٣- تبحث كثيراً عن فرص جديدة في الأسواق الجديدة.
- ٤- تستخدم بانتظام قنوات توزيع جديدة.

أما العناصر الأربعة للابتكارات الاستغلالية هي كما يلي:

- ١- تقوم المنظمة بإجراء تعديلات صغيرة على منتجاتها وخدماتها الحالية.
- ٢- تعمل باستمرار على تحسين كفاءة إنتاجها من المنتجات والخدمات.
- ٣- تزيد باستمرار وفورات المقاييس في الأسواق الحالية.
- ٤- توسع خدمات العملاء الحاليين بشكل متكرر.

إن عملية تحقيق براعة الابتكار محفوفة بالتحديات الخطيرة، حيث يجب أن تكون الشركات ماهرة في امتلاك ميزة تنافسية في كل من الاستكشاف (أي إنشاء إمكانيات منتج جديد من خلال الاكتشاف والمخاطرة والمرونة) والاستغلال (إعادة استخدام المعرفة القديمة من خلال التحسينات الإضافية لخطوط الإنتاج الحالية عن طريق التقنية والبحث المحلي والإنتاج)^(٢).

ومما سبق نجد أن المنظمات تحتاج إلى القدرة على إدارة الطرق والأساليب المختلفة لتعظيم عملية الابتكار، سواء بشكل استكشافي أو استغلالي أو من خلال مزيج من الاثنين لتحقيق النتيجة المتوقعة. إذا فالبراعة تعني التوازن بين الاستراتيجيات التنظيمية الاستكشافية والاستغلالية، أو قدرة المنظمة على استكشاف قدرات جديدة واستغلال كفاءاتهم الحالية، ويمكن القول أن الاستكشاف يختلف عن الاستغلال بكون الأول يقوم بدور البحث عن المتميزين والقادرين على تطوير العمل وهي المهمة الأساسية التي تناط بمروءوسين المؤسسة، ومن ثم يعمل الاستغلال في كيفية استخراج طاقاتهم الإبداعية وبالشكل الذي يسمح باستحداث طرق إنتاجية تواكب تطورات ومتغيرات العمل في البيئة المحيطة من جهة، ومن جهة أخرى تحقق الميزة التنافسية الدائمة، والتي تحافظ على مركز ودور المؤسسة في سوق العمل أو مع غيرها من الوزارات أو الدوائر سواء أكانت حكومية أو خاصة .

(١) Kortmann, S. (2014). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, P.19.

(٢) Denise Dunlap, (2016), Organizing for Innovation Ambidexterity in Emerging Markets: Taking Advantage of Supplier Involvement and Foreignness, **Journal of Leadership & Organizational Studies** Ronaldo Parente, P.177-178.

مقاييس البراعة الابتكارية :

تقدم الشركات باستمرار ابتكارات تكنولوجية جديدة في منتجاتها وخدماتها لتظل قادرة على المنافسة وتلبية متطلبات العملاء المتغيرة، ومع ذلك فإن الهدف الرئيس للابتكار هو تحقيق الحفاظ على أداء مؤسسي مرضٍ، وتشير معظم الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين الابتكار وأداء المنظمات، كما أن براءة الابتكار في ظل ظروف بيئية مختلفة، تؤثر بشكل إيجابي على مؤشرات أداء الشركات القائمة على الربحية. ومع ذلك، عند إجراء دراسة حالة نوعية، وجد (أندريوبولوس ولويس Andriopoulos, C., Lewis ٢٠١٠) أن القدرة على إدارة توتر الابتكار المتناقض في وقت واحد له تأثير إيجابي على أداء الشركة. حيث أستخدم ثلاثة مقاييس لدرجة الابتكار^(١): الدوافع الإيجابية، والتوازن مابين الاستغلال والاستكشاف، والقدرة الاستيعابية للمنظمة.

كما وقد استخدمت (Katrina Bozic كاترينا بوسيش ٢٠١٩) النهج المبني على تطوير مقياس مخصص للبراعة الابتكارية. نظراً لأن براءة الابتكار تتضمن تحقيق (توازن بين أنشطة الابتكار الاستكشافية والاستغلالية) عن طريق سبعة عناصر أساسية^(٢):

١- القدرة الاستيعابية (Absorptive capacity).

٢- الاستحواذ (Acquisition).

٣- الاستيعاب (Assimilation).

٤- استكشاف التحول (Exploration).

٥- طبيعة الاستخدام (Nature of use).

٦- الابتكار الاستغلالي (Exploitative innovation).

٧- الابتكار الاستكشافي (Explorative innovation).

كما ويقدم (Marcus & Pierre 2020) ماركوس وبيري) ثلاثة مقاييس للبراعة الابتكارية من واقع بحثهم^(٣):

١- البراعة كمجموع للاستغلال والاستكشاف (ambidexterity as the sum of exploitation and exploration)

(١) Andriopoulos, C., Lewis, M.W., (2010). **Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation**. Organ. Sci. ٢٠ (٤), ٦٩٦-٧١٧.

(٢) Vlado Dimovaski, Katrina Bozic. (2019), **Business Intelligence and Analytics use Innovation Ambidexterity and Firm Performance**, University of Ljubljana Faculty of Economics, Slovenia, P.8.),

(٣) Marcus Pietch and Pierre Tulowitzki , (2020) , **Principles Between Exploitation and Exploration : Results of A nationwide Study on Ambidexterity of School Leaders, Journals Of Educational Management Administration And Leadership**, P.11.

٢- البراعة كمنتج للاستغلال والاستكشاف (as the product of exploitation and exploration).

٣- البراعة كتوازن بين الاستغلال والاستكشاف (as the (im)balance between exploitation and exploration).

حيث ينظر مديري المنظمة لشدة المنافسة المتوافرة في العمل وتربطها مع بقية المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وهو يوضح أيضاً أن المديرين الذين يرون تنافساً أقوى داخل أقسام العمل يميلون بالضرورة إلى الانخراط في الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية.

المحور الثالث الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف من هذه الدراسة الميدانية في قياس أثر القيادة التحويلية على البراعة الابتكارية بالتطبيق على العاملين في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة والبحث، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بوضع مجموعة من الفروض وتم اختبار مدى صحتها، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء وذلك بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس كل بعد من أبعاد الدراسة.

قامت الباحثة بتفريغ الردود على الأسئلة بجدول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصاراً باسم (SPSS) وقد استعانت الباحثة بالأساليب التالية:

١. معامل ألفا كرونباخ Cranach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
٢. معامل الاتساق الداخلي Internal consistency.
٣. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis من خلال برنامج Amos.
٤. الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
٥. اختبار (T-Test) لاختبار تساوي متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضي (٣) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
٦. معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وأبعاد الدراسة.
٧. اختبار فريدمان Friedman Test لقياس الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة.

٨. نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Model.
 ٩. اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الثنائية.
 ١٠. اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الأكثر من فئتين.
- وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي تحليل الأهمية النسبية لعناصر وأبعاد البحث:- :
- ٦/٣ تحليل الأهمية النسبية لعناصر وأبعاد البحث:-
- قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات كل محور وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي :
- الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية:
- قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل - القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:
- (١) الأهمية النسبية لعبارات بعد التأثير المثالي:
- نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد التأثير المثالي وتحليلها كما بالجدول التالي:

جدول (١١/٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد التأثير المثالي وتحليلها

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يشيد رئيسي بالإنجازات في الوزارة.	3.21	1	74,884	.000
2	يشجع رئيسي روح الفريق لإنجاز المهام الجماعية.	3.03	4		
3	يضع رئيسي المصلحة العامة كأولوية عن أية مصلحة شخصية.	3.09	3		
4	يهتم رئيسي بترسيخ مجموعة من القيم المشتركة بين مروضيه.	2.54	5		
5	يمثل رئيسي قدوة نسعى لمحاكاته.	3.13	2		

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) أقل من (٠,٠٠١) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣,٢١)، بينما تأتي العبارة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢,٥٤)

(٢) الأهمية النسبية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي:

نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد التحفيز الإلهامي كما بالجدول التالي:

جدول (١٢/٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يدرك رئيسي الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	3.35	1	47,752	.000
2	يسعى رئيسي إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.	2.97	3		
3	يشجعنا رئيسي على التعبير عن أفكارنا بجدية.	2.93	4		
4	يسارع رئيسي بالتعبير عن تقديره لنا عند إنجازنا مهامنا.	3.04	2		
5	ينشر رئيسي حالة من التفاؤل بالمستقبل.	2.71	5		

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) أقل من (٠,٠٠١) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣,٣٥)، بينما تأتي العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢,٢١)

٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستثارة الفكرية:

نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد الاستثارة الفكرية كما بالجدول التالي:

جدول (١٣/٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستثارة الفكرية

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يشاركنا رئيسي في التفكير لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	3.11	4	116,129	.000
2	يشجعنا رئيسي للنظر لمشاكل العمل من مختلف الزوايا.	3.18	1		
3	يرى رئيسي دائماً أن مشاكلنا قابلة للحل.	3.15	3		
4	يتيح رئيسي الفرص لكي نعبر عن طموحاتنا الوظيفية.	3.17	2		
5	يقدر رئيسي ما نطرحه من أفكار بخصوص العمل.	2.39	5		

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) أقل من (٠,٠١) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣,١٨)، بينما تأتي العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢,٣٩)

٤) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاعتبارات الفردية:

نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد الاعتبارات الفردية كما بالجدول التالي:

جدول (١٤/٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاعتبارات الفردية

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	ينصت رئيسي باهتمام لنا عندما نتحدث معه.	2.96	4	29,368	.000
2	يتعامل رئيسي مع كل منا بالطريقة التي تناسبه.	2.73	5		
3	يولي رئيسي اهتماماً كبيراً بآراء مرؤوسيه.	3.07	3		
4	يعبر رئيسي عن تقديره لكل مرؤوس يقدم إنجازاً في العمل.	3.09	2		
5	يقدر رئيسي مرؤوسيه المتميزين ذوي القدرات الفردية.	3.14	1		

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) أقل من (٠,٠١) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣,١٤)، بينما تأتي العبارة رقم (٢) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢,٧٣).

■ الأهمية النسبية لأبعاد البراعة الابتكارية:

قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات كل بعد من أبعاد المتغير التابع - البراعة الابتكارية: (الاستكشاف الابتكاري، الاستغلال الابتكاري) وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

(١) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستكشاف الابتكاري:

نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد الاستكشاف الابتكاري كما بالجدول التالي:

جدول (١٥/٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستكشاف الابتكاري

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	تسعى الوزارة إلى التشجيع على ابتكار أفكار لخدمات جديدة.	2.82	5	22,516	.000
2	تقوم الوزارة بدراسة الأفكار الجديدة قبل تطبيقها.	2.92	4		
3	تستقطب الوزارة الأفراد ذوي الكفاءات المميزة.	3.10	2		
4	تستفيد الوزارة من الفرص الجديدة في المجالات الجديدة.	3.16	1		
٥	تمتلك الوزارة القدرة على نشر أفكارها المبتكرة.	2.99	3		

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) أقل من (٠,٠١) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣,١٦)، بينما تأتي العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢,٨٢).

(٢) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستغلال الابتكاري:

نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد الاستغلال الابتكاري كما بالجدول التالي:

جدول (١٦/٣) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستغلال الابتكاري

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	تبذل الوزارة الجهود المناسبة من أجل استغلال الأفكار الابتكارية.	3.00	1	8,852	.065
2	تبذل الوزارة جهد كبير لاستثمار الفرص بالأفكار الإبداعية.	2.99	4		
3	تطبق الوزارة ابتكارات العاملين لتطوير أعمالها.	3.09	2		
4	يتم تكييف الأعمال بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	3.05	3		
٥	تهتم الوزارة بتنمية مهارات العاملين في التعامل مع أصحاب المصالح.	2.87	5		

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) أكبر من (٠,٠١) مما يؤكد عدم وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣)، بينما تأتي العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢,٨٧).

ثالثا: نتائج الدراسة:

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم التوصيات المقترحة بناء على تلك النتائج.

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المتعددة لأداة الدراسة واستخدام أساليب إحصائية متقدمة ومختارة بعناية من أجل الحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- اختبار صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج البحث:

- بالنسبة للصدق الداخلي أكدت النتائج على صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل - القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٨٥٨:٠.١٣٧) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠,٠١ وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس أبعاد المتغير المستقل - القيادة التحويلية، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.
- بالنسبة للصدق الداخلي أكدت النتائج على صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع - البراعة الابتكارية: (الاستكشاف الابتكاري، الاستغلال الابتكاري) حيث أكدت على ذلك قيم

معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠,٦٧٣ : ٠,٧٩١) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى ٠,٠١ وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس أبعاد المتغير التابع - البراعة الابتكارية، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة عند قياس ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ أوضحت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع إبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٩٠%، حيث جاء يساوي (٠,٩٤١) وعلى ذلك يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة.

وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

٢- بالنسبة للتحليل العامل التوكيدي لأبعاد الدراسة :

أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد المتغير المستقل - القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والعناصر والعوامل الكامنة لها ، وأيضا هناك علاقة بين أبعاد المتغير التابع - البراعة الابتكارية: (الاستكشاف الابتكاري، الاستغلال الابتكاري)، حيث أكدت على ذلك مؤشرات جودة النموذج الخاصة بمحاور الدراسة فحققت بعض المؤشرات المستوى المطلوب والمقبول به والبعض الآخر جاء قريب من المستوى المطلوب.

٣- بالنسبة للأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة :

أوضحت نتائج فريدمان لعبارات كل بُعد من أبعاد الدراسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الاستكشاف الابتكاري، الاستغلال الابتكاري) عن وجود اختلاف في الأهمية النسبية لجميع عبارات الأبعاد من وجه نظر المبحوثين ، حيث بلغ مستوى المعنوية لاختبار كا ٢١ أقل من (١%).

٤- بالنسبة للإحصاءات الوصفية لعبارات أبعاد الدراسة:

أكدت نتائج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، اختبار T-test) على موافقة أفراد العينة على عبارات أبعاد الدراسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الاستكشاف الابتكاري، الاستغلال الابتكاري) حيث أن متوسط العبارات لجميع الأبعاد جاء أكبر من (٣) مما يشير إلى اتجاه رأى المستقصى منهم نحو الموافقة وذلك مع انخفاض التشتت في استجابات العينة لعبارات كل بُعد، وأيضا معامل الاختلاف لجميع عبارات كل بُعد جاء أقل من (٥٠%) وأن مستوى المعنوية لاختبار T-test أقل من (١%) لمعظم عبارات كل بُعد من أبعاد الدراسة.

رابعاً: توصيات الدراسة:

يقدم الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة وذلك من خلال الآتي:

- يجب الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية باعتبارها علماً متجدداً في تطوير سلوكيات العمل.
- اعتماد الأساليب الحديثة في إدارة العمل وتحديد الجوانب التنظيمية داخل الأقسام عبر الابتكار المستمر من قبل القيادات للعمل بروح الفريق الواحد.
- توضيح مفاهيم وأبعاد القيادة التحويلية لجميع الدوائر والأقسام ومحاولة اقناع الجميع بضرورة التغيير وفوائده على المستقبل المنظور.
- توضيح أهمية القيادة التحويلية ليس على نطاق العمل داخل الوزارة بل في محطات الابتعاث الخارجية أيضاً كونها تجعل من البعثة الدبلوماسية تعمل وفق رؤية متحدة ومشتركة.
- تركيز الرؤوساء وبشكل مستمر على إبراز الفوارق الفردية للعاملين ومحاولة تحفيز الآخرين ليكونوا بنفس المستوى من حيث (الكفاءة، الأفكار التطويرية التي تقدم العمل، تأثيرها على بيئة العمل بشكل عام).
- أهمية تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في داخل دوائر الوزارة والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بحلها.
- يجب أن تمكن الإدارة العاملين الموهوبين من أداء الأنشطة المتوافقة مع خبراتهم، وأن تستقطب العاملين الموهوبين القادرين على تأدية المهام بمستوى أداء عالي، وأن توفر العاملين الموهوبين وفق احتياجاتها بذات المهارة والكفاءة اللازمة.
- أن تسعى الوزارة لمنح المكافآت للمشاركة في الدورات التدريبية وتشجع العاملين على نقل خبراتهم ومهاراتهم للعاملين الجدد بالإضافة إلى الاستعانة بالخبرات والمهارات الخارجية لتدريب العاملين لديها.
- يجب أن تستفيد الوزارة من تجارب الماضي لتحسين أساليب التعلم لدى العاملين، وأن تستقطب العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها مستويات التعلم والخبرات المكتسبة.
- يجب أن تعمل الإدارة على نقل العاملين الموهوبين بين الوظائف لتنمية مواهبهم الذاتية، وأن تحفز العاملين الموهوبين على تقديم الأفضل في عملهم، وأن تقدم كافة أشكال الدعم للعاملين الموهوبين من أجل المحافظة عليهم، وأن توفر الفرص للعاملين الموهوبين في تنفيذ مهام جديدة ومبتكرة.
- وبناء على ما سبق وبعد إجراء التحليلات للفروض اللازمة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل - القيادة التحويلية على المتغير التابع - البراعة الابتكارية بالتطبيق على العاملين في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة والبحث.
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل - التأثير المثالي على المتغير التابع - البراعة الابتكارية بالتطبيق على العاملين في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة والبحث.
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل - التحفيز الإلهامي على المتغير التابع - البراعة الابتكارية بالتطبيق على العاملين في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة والبحث.
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل - الاستثارة الفكرية على المتغير التابع - البراعة الابتكارية بالتطبيق على العاملين في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة والبحث.
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل - الاعتبارات الفردية على المتغير التابع - البراعة الابتكارية بالتطبيق على العاملين في وزارة الخارجية العراقية محل الدراسة والبحث.
- يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية بالوزارة.
- يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في إدراك العاملين لأبعاد البراعة الابتكارية للعاملين بالوزارة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أبو زيد، سهى حلمي، (٢٠١٦)، القيادة التحويلية لدى المشرف الأكاديمي لتنمية الأداء المهني لطلاب التدريب الميداني، **مجلة الخدمة الاجتماعية**، الجمعية المصرية للإحصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٦، ج ٧، مصر.
- تكروني، دنيا عبد الرحمن. (٢٠٢١)، أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية في محافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، العدد ٢٩.
- الخوالدة، رياض، (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ٤، ديسمبر.
- الشربيني، نهى عبد الرزاق، (٢٠١٥)، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٦، ملحق، مصر.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، (٢٠١٦)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد ١٢، العدد ١.
- الصليمي، محمد مستور، (٢٠١٤)، **معوقات الابتكار الإداري**، دراسة منشورة في موقع منهل الثقافة التربوية، السعودية، الرياض.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله، (٢٠١١)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود وبمنطقة مكة المكرمة ، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- الغولي، بكيل قائد احمد، (٢٠١٤)، تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع اليمني للجمهورية اليمنية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان السودانية.
- علي، علي محمد يحيى، (٢٠١٥)، مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، **مجلة كلية التربية**، كلية التجارة جامعة أسيوط، المجلد ٣١، العدد ١.
- محمد كريم، حسن سعيد، (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)**، قسم إدارة الأعمال.
- محمود صارق بازرة (١٩٩٥)، **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية**.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Andriopoulos, C., Lewis, M.W., (2010). **Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation**. Organ. Sci. 20 (4).
- Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous Leadership, Paradox and Contingency: Evidence from Angola. **International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 702–727. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125> , accessed time (3-10-2021).
- Fanxing Meng, (2020), The Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Task Characteristics, **Perceived Meaning Flounces And Work Engagement**, Fortunes in Psychology, 25 November, University of Florence, Italy, Vol.11.
- Haveli, M. Y., Carmeli, A., Brueller, N. (2015). Ambidexterity in Human Resource Management, **Human Resource Management**, Wiley Periodical Vol. 54 (1).
- Hughes P, Hodgkinson IR, Hughes M, et al. (2018), Explaining the Entrepreneurial Orientation–Performance relationship: The Intermediate Roles of absorptive capacity and improvisation. **Asia Pacific Journal of Management** 35.
- Jana Mestrova, (2015), Relationship Between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness, **Journal of Advanced Management Science**, Vol. 3, No 2, June.
- Kortmann, S. (2014). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**.
- Liebei Ku, (2015), **Innovative Ambidexterity & The Efficiency Centered and the Novelty Centered Business model**, University of Amsterdam, June 29.
- Lirios Alos- Simo Antonioj, (2020), **The Dynamic Process of Ambidexterity in Eco Innovation**, University Elche, Spain, Ajverdn, March 6.
- Marcus Pietch and Pierre Tulowitzki, (2020), Principles Between Exploitation and Exploration : Results of A nationwide Study on Ambidexterity of School Leaders, **Journals Of Educational Management Administration And Leadership**.
- Marjolein C.J & Monquie Veld, (2016), Employee Ambidexterity, High Performance Work Systems and Innovative Work Behavior : How Much

- Balance Do We Need, **The International Journal of Human Resource Management**, Rutledge Institution.
- Matthew Lyunch, (2016), **6 Reasons Why You Should Become A Transformational Leader**, Breaking news, March 12, <https://www.theedadvocate.org/6-reasons-why-you-should-become-a-transformational-leader/>, accessed time (3-10-2021).
 - Matthew Schlitz, (2020), **Why Transformational Leadership is Important**, Charon, Newsletters, September 11, <https://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-important-10423.html>, Accessed Time (4-10-2021).
 - Meehee Cho, Mark A Bonn, (2019), Innovation Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Startup and Established Restaurants and Impacts Upon Performance, Industry and Innovation Journal (Online), Accessed Time (2-10-2021).
 - Mohammed Alzoraiki, (2018), The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers Performance in the Yemeni Public Schools, **European Scientific Journal**, Faculty of Leadership Management, University Sains Islam Malaysia, September, Vol. 14, No. 25.
 - Mohsin Shafia and Zoya B, (2020), The effects of Transformational Leadership on Employee Creativity Moderating Role of Intrinsic Motivation, **Journal of Asia Pacific Management Review**, Vol.25.
 - Murphy, L, (2005), Transformational Leadership : A Cascading Chain Reaction, **Journal of Nursing Management**, Vol.13, No. 1.
 - Nancy Vargas,(2018),**Effect of Exploitation and Exploration on the Innovative as Out Comes in Entrepreneurial Firms**, Universidad Politician de Valencia. Instituto de Telcamunnicionesy Applications multimedia.
 - Olga Gianzina and Kassotaki , (2017), Ambidexterity and Leadership A multilevel Analysis of The Aerospace And Defense Organizations, **A Theses Submitted As A Partial Fulfillment Of The Requirements for the Degree of the Philosophy**.
 - Patel, P.C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P. (2013), “Walking the Tightrope: an Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity”, **Academy of Management Journal**, Vol. 56 No. 5.
 - Pedro soto, Acosta, (2017), Information Techneslay Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation ambidexterity: Sandy in SmEs, University of Murcia, **Journal of Knowledge Managements**.

- Sebastian Brion and Caroline Mothe (2010), The Impact of Organizational Context and Competencies on Innovation Ambidexterity, **International Journal Of Innovation Management**, April.
- Skip, Prichard,(2017),7 **Principles of Transformational Leadership**, September 25 <https://www.skipprichard.com/7-principles-of-transformational-leadership/>, Accessed Time (10-10-2021).
- Sohail Jameel Haj, (2016), The Extent of Principal's Application of the Transformational Leadership to the level of job satisfaction among teachers of Galilee Region, **Journal Of Educational And Practice**, Vol.7, No. 11.
- Vlado Dimovaski, Katrina Bozic. (2019), **Business Intelligence and Analytics use Innovation Ambidexterity and Firm Performance**, University of Ljubljana Faculty of Economics, Slovenia.
- Yeunjae Lee, (2015), Transformational Leadership and Employee Communication Behaviors : The Role of Communal and Exchange Relationship Norms, **Leadership And Development Journal**, Emerald publishing limited, 12 October.