

**أثر القيادة التحويلية على السلوك المبدع للعاملين
عن طريق الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية
(دراسة تطبيقية على الشركات بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة)**

دكتور

السيد يوسف السيد رجب حراز
المعهد العالى للعلوم الإدارية - بلقاس

أثر القيادة التحويلية على السلوك المبدع للعاملين
عن طريق الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية
(دراسة تطبيقية على الشركات بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة)

المخلص :

يهدف هذا البحث إلي تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين من خلال الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية في الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، وقد بلغت عينة البحث (384) فرد في مستويات تنظيمية مختلفة ، وقد اعتمد البحث علي الاستبانة كأداة رئيسية تم إعدادها في ضوء مقاييس معتمدة ذات مصداقية وموثوقية عالية ، وبعد تفرغ الاستمارة من البيانات ؛ أخضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، AMOS ، وفي ضوء مخرجات التحليل الإحصائي أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية ما بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين ، إذ أن أي تحسين في سلوكيات القيادة التحويلية سينعكس في أغلب الأحيان علي التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وأن هذا التأثير الإيجابي للتنشئة الاجتماعية التنظيمية سوف يشجع العاملين ويحفزهم علي زيادة الإبداع.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية - السلوك المبدع - التنشئة الاجتماعية التنظيمية

Abstract :

The aim of this research is to evaluate the relationship between transformational leadership and creative behavior of employees through the intermediate role of social and organizational development in the industrial companies in the new city of Damietta. The sample of the research reached 384 individuals at different organizational levels. The research relied on the questionnaire as a main tool, The results showed that there was a positive relationship between transformational leadership and organizational socialization. In the light of the results of the statistical analysis, Behavior and creative workers, as any improvement in the behavior of transformational leaders will be reflected often on the organizational social upbringing, and that this positive impact of organizational socialization will encourage staff and motivate them to increase creativity. Keywords: transformational leadership - creative behavior - organizational socialization

أثر القيادة التحويلية على السلوك المبدع للعاملين عن طريق الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة دمياط الجديدة)

1- التمهيد للبحث :

في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم ؛ وما ترتب عليه من حتمية التحول من البناء الهرمي التقليدي إلي النمط الديمقراطي التشاركي ، فإن القيادة تُعد المحرك الرئيس للأرتقاء بمستوى كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة (Chen, et al., 2016) ، فبدون القيادة الإبداعية التي تتصرف كنموذج يحتذى به فإن الموظفين لن يكونوا محفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في الوصول لحلول جديدة (Bauer and Erdogan , 2014)، حيث أن القيادة الإدارية هي المسؤولة عن إدارة عمليات الابتكار والإبداع داخل المنظمة ، فهي إما أن تلعب دور المُسهل أو المعيق لخلق ومشاركة الابتكار والإبداع من جانب العاملين (Poutanen , Soliman & Stahle 2016).

وبالرغم من التطور الحاصل في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية ؛ فإن هناك العديد من المشاكل والتحديات والعقبات التي لا تزال موجودة حتي الان ، ولاسيما عملية التنشئة المُنبِعة للعاملين ، والتي تلقي بآثارها وظلالها علي هذا القطاع ، ونظرا لأهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمات ، والدور الكبير الذي تلعبه في تنمية العاملين والديمومة الكبيرة لهذه المنظمات ، فإنه من الضروري التأكيد علي أساليب التنشئة ، ومدى تأثيرها في سلوك العاملين الجدد لغرض السعي لتحقيق أهداف تلك المنظمات (Liao, et al., 2017) .

ولما كان السلوك المبدع للعاملين من أهمية وتأثير كبير في بقاء المنظمة وتطورها واستمراريتها في المنافسة علي المدى الطويل وربطها بمحيطها الخارجي ؛ فهو أدواتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية المحيطة (Bauer and Erdogan , 2014) ، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل ؛ وذلك من خلال بناء رأس المال الفكري المُتمثل في الأفكار المبدعة والخلاقة والمبتكرة ، والتي تنعكس بشكل إيجابي على تطور المنظمة (Zhou & Hoever, 2014).

[2] مشكلة وتساؤلات البحث :

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا اليوم وخاصة مع بداية الألفية الجديدة ، ويُعد الإبداع مؤشرا ومطلباً رئيسيا يستدل

من خلاله علي نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها وفي تحقيق الميزة التنافسية ؛ مما يتطلب تبني وتشجيع السلوكيات الإبداعية للعاملين من جانب القيادة الإدارية ، وذلك من خلال توفير بيئة مؤسسية محفزة وداعمة للابتكار ، بغرض تشجيع ودفع العاملين لتبني أفكار جديدة ومبدعة لحل مشكلات العمل ، لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ، ومن ثم توظيف هذا المخزون المعرفي في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في : «أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في السلوكيات المبدعة للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة من خلال الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تلك الشركات.

وبذلك يمكن لنا القول أن مشكلة البحث تتمحور حول الأسئلة التالية :

- 1/2- هل هناك أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبارات الفردية) في السلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة.
- 2/2- هل هناك أثر للتنشئة الاجتماعية بأبعادها الأربعة (التدريب ، الفهم ، دعم الزملاء ، التوقعات المستقبلية) في السلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة.
- 3/2- هل تلعب التنشئة الاجتماعية التنظيمية دور الوساطة في تأثير القيادة التحويلية علي السلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة.

[3] أهداف البحث :

- إن الهدف الرئيس للبحث هو معرفة أثر نمط القيادة التحويلية علي السلوك المبدع للعاملين في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة عن طريق الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :
- 1/3- تحديد مدي إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
 - 2/3- تحديد مدي إدراك العاملين لسلوكهم المبدع في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

- 3/3- تحديد مدي إدراك العاملين لأبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- 4/3- تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة
- 5/3- تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- 6/3- تحديد دور الوساطة للتنشئة الاجتماعية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

[4] أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث الحالي مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية ، كما يتضح مما يلي :

1/4- من الناحية العلمية : يُعتبر البحث الحالي بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية إذا أنه - علي حد علم الباحث - لم تتناول بحوث سابقة دراسة واختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والسلوك المبدع وتأثير الوساطة بينهما من جانب التنشئة الاجتماعية التنظيمية.

2/4- الأهمية العملية : من المتوقع أن يقدم البحث التوصيات والإرشادات لصناع القرار في القطاع الصناعي بشكل عام ، والشركات الصناعية في مدينة دمياط الجديدة بشكل خاص ، نحو تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ممارسات العمليات المختلفة لإدارة الإبداع في المؤسسة ، كما يكتسب البحث أهميته أيضاً من مجال تطبيقه ، حيث سيُطبق على العاملين في القطاع الصناعي ، والذي يُمثل أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الوطني.

[5] فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة الفروض التالية :

- H1 : وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- H2 : وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

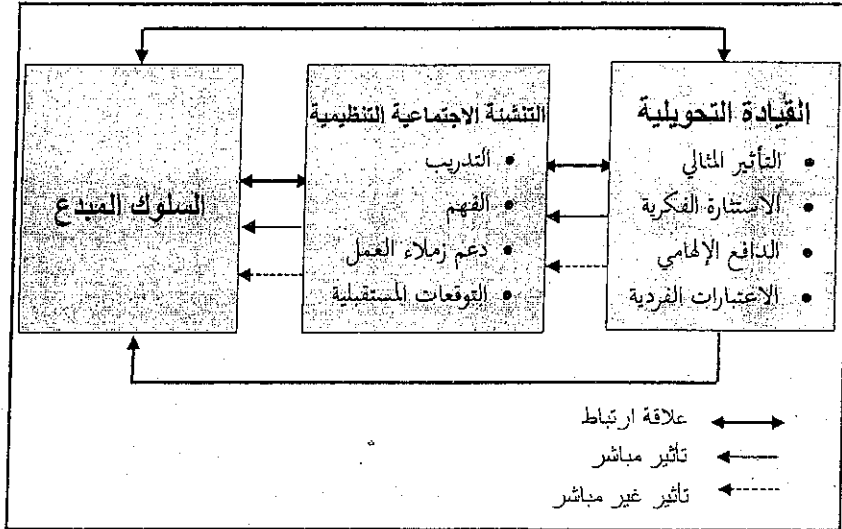
H3 :وجود علاقة إيجابية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

I-14 : التنشئة الاجتماعية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

[6] نموذج البحث :

وفقا للإطار الفكري لمتغيرات البحث والمتمثلة في (القيادة التحويلية ، التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، السلوك المبدع للعاملين) ، وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث الرئيسية ، فإن المخطط الفرضي للبحث يوضح العلاقات المنطقية بين المتغيرات ، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (1) :

الشكل رقم (1)
المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من إعداد الباحث

ومن المخطط رقم (1) يتضح ما يلي :

I/6- يحتوي المخطط علي ثلاثة متغيرات رئيسية ، إذ أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية ، ويشمل علي أربعة أبعاد فرعية وهي (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبارات الفردية) ، أما المتغير الوسيط فهو التنشئة الاجتماعية التنظيمية ويضم أربعة أبعاد وهي (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) ، أما المتغير التابع فهو السلوك المبدع للعاملين وهو أحادي البعد.

2/6- يوضح المخطط وجود علاقات ارتباط وعلاقات تأثير بين متغيرات البحث الرئيسية ، وعلاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) علي المتغير التابع (السلوك المبدع) عن طريق المتغير الوسيط (التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

[7] محددات البحث :

تمثل محددات البحث في النقاط التالية :

- 1/7- الحدود البشرية : اقتصرت عملية القياس علي آراء العاملين في المستوى الإشرافي والتنفيذي بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- 2/7- الحدود المكانية : اقتصر هذا البحث علي الشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- 3/7- الحدود الزمانية : تم إعداد هذا البحث خلال الفترة الواقعة بين فبراير 2017 حتي أغسطس 2017.

[8] الإطار النظري والدراسات السابقة :

يُعد السلوك المبدع أمراً أساسياً لفعالية وكفاءة المنظمات ونجاحها ، وبقائها على المدى الطويل في عالم الأعمال (Zhou & Hoever, 2014) ، حيث يُمكن لسلوكيات الابتكار والإبداع تطوير الأداء المؤسسي ، وفي المقابل فإن ابتكارات المنافسين يمكن أن تؤدي إلي خروج المنظمة من السوق ، وقد يكون السلوك المبدع علي مستوي الأفراد أو علي مستوي فرق العمل (Sonenshein, 2014).

وبالرغم من أن الإبداع والابتكار أصبح من المصطلحات العصرية الدارجة في خطط ورؤي العديد من المؤسسات والقادة التنظيميين ، إلا أن الواقع يثبت أن هذه المصطلحات ما زالت أحياناً تنظرية ، حيث يميل العديد من المديرين التنفيذيين أو القادة إلي أساليب خفض التكاليف وزيادة الكفاءة بدلاً من ابتكار شيء جديد تماماً (Poutanen, Soliman & Stahle, 2016) ، وعلي الجانب الآخر فإن التمويل قد يقف عقبة أمام الرؤساء التنفيذيين لتغيير مواقفهم تجاه الإبداع والابتكار (Moghimi & Subramaniam , 2013).

ولقد تناولت العديد من البحوث الحديثة موضوع السلوكيات الإبداعية للموظفين ، ودور القيادات والمدراء في تفعيله داخل المنظمة ، حيث تتعدد الطرق والوسائل الداعمة لتبني الإبداع في المنظمات ؛ حيث ركز البعض علي

دور دعم المشرفين للسلوك المبدع (Martinaityte & Sacramento, 2013) ،
بينما تناول آخرون التدريب ومستوى تبادل المعلومات وعلاقتها بالإبداع
(Zhou & Hoever, 2014) ، في حين تناول البعض الآخر السياسات
التنظيمية، وحوافز العمل ، ودرجة التنشئة الاجتماعية التنظيمية وعلاقتهم
بالإبداع (Dysvik, 2014) ، ويبقى القائد هو أحد أهم العوامل الرئيسية في دعم
الإبداع والابتكار بين الأفراد وفرق العمل (Gupta & Banerjee, 2016).

1/8- مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ، وإن اتفقوا على
أنها تمثل الدافع الملهم لحفز المرؤوسين نحو العمل والإنجاز باستخدام طرق
وأساليب جديدة ، وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم ؛ لأنها تركز على
التحفيز الفكري للعاملين (Chen, et al., 2016) ، وقد تم تعريفها على أنها :
العملية التي يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى نهوض كل منهم بالآخر
للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (Burns, 1978) ، بينما يرى آخرون أن
القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها ، وتعميق
مستوى إلتزامهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها ، وذلك عبر السعي لاندماج
الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد (Bass & Avolio, 1997) ، كما يعرفها
البعض الآخر بأنها مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق أهدافهم الخاصة وفي
نفس الوقت تحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها (Khalili, A., 2016) ، وتتكون
القيادة التحويلية من أربعة أبعاد هي :

1/8- التأثير المثالي : يُعد القائد هم القدوة للمرؤوسين ، حيث يظهرون
سلوكاً أخلاقياً مميّزاً ، ولديهم المقدرة على إظهار مواهب شخصية
غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة ، بما يخلق في المرؤوسين
الإحساس بالهدف المشترك (Bass & Riggio, 2006).

2/1/8- الاستشارة الفكرية : يكون لدى القائد القدرة في تصدي المرؤوسين
للمشكلات القديمة بأساليب جديدة ، والنظر إلى المشكلات بوصفها
فرص تحتاج إلى حلول ، وهكذا يمكن إطلاق طاقاتهم الخلاقة للحصول
على أفكار جديدة لحل مشاكل العمل (Chen, et al., 2016).

3/1/8- الدافع الإلهامي : حيث يقوم القائد بإيجاد رؤية واضحة ومتفائلة وقابلة
للتحقق ، ويعمل على استثارة هممهم وتشجيع حماسهم نحو الإنجاز ،
وإظهار الحماس والتفاؤل في العمل ، وتوفير نوع من التحدي في
الأعمال الموكلة إليهم واستثارة روح الفريق لديهم ، ومدح النتائج
الإيجابية (Khalili, A., 2016).

4/1/8- الاعتبارات الفردية : حيث ينصب اهتمام القائد بمرؤوسيه ، فيلاحظ رغباتهم ويتبأ بها ، ويتم الاستجابة لهم بناء علي قدراتهم ، ووفقا لخصائصهم الشخصية ، كما يعمل علي وإرشادهم ، لتحقيق مزيد من النمو والتطور في معارفهم ومهاراتهم (Gupta & Banerjee, 2016).

2/8- مفهوم وأبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

لقد حظي موضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين ، وفي هذا السياق يري (Ayub, et al., 2015) بأنها عملية تأهيلية يتم عن طريقها تعلم العاملون الجدد المعارف والمهارات والقيم الخاصة بالمنظمة ليصبحوا أعضاء فاعلين فيها ، بينما يري (Korte & Lin, 2013) أنها العملية التي تقوم بها المنظمات لمساعدة العاملين الجدد علي التعلم والتكيف مع مكان العمل ، كما يري (Lee, 2016) بأنها العملية التي تعمل علي اكتساب الأفراد المعارف والمهارات والتصرفات مما يجعلهم أكثر قدرة في العمل التنظيمي ، كما عرفها (Liao, et al., 2017) ، بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها حصول الأفراد علي القيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية اللازمة لتولي دور بارز في المنظمة والمشاركة كعضو تنظيمي فاعل ، واتفق العديد من الباحثين (Taormina, 2008 ; Lee, 2013 ; Ayub, et al., 2015 ; Bigliardi, et al., 2005) علي أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تتكون من أربعة أبعاد ، وهي : (التدريب ، الفهم ، الدعم ، التوقعات المستقبلية) ، ويمكن توضيح ذلك كمايلي :

1/2/8- التدريب : يُعتبر أحد الجوانب الهامة من التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويرتبط بأداء العاملين ارتباطا مباشرا ، ويسهم في اكتساب معارف ومهارات جديدة للوظائف الأعلى ، وتعزيز عملية تكيف العاملين مع المنظمة (Bigliardi, 2014) ، كما يُعزز من فرص النجاح التنظيمي (chow, 2014).

2/2/8- الفهم : يُساعد الفهم علي توجيه الموظفين الجدد في كيفية أداء وظائفهم وتزويدهم بالمشورة اللازمة ؛ مما يسهل من تعديل سلوكهم (Bigliardi, et al., 2005) ، كما يلعب المشرفون والزملاء دورا هاما في مساعدة العاملين الجدد في فهم طبيعة العمل وقبول معايير وأهداف وقيم وسياسات المنظمة (Bauer and Erdogan , 2014) ؛ بما يعكس علي مواقف عمل أكثر إيجابية من جانبهم (Pieterse et al. , 2010).

3/2/8- دعم زملاء العمل : وتشير إلى قناعة الموظفين الجدد بأن زملائهم من المشرفين والأقران مستعدون لمساعدتهم في أداء واجباتهم (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) ، حيث يلعبوا دورًا مهمًا في مساعدتهم على التكيف بفعالية مع معايير وقيم وأهداف المنظمة (Taormina, 2008) ، كما يري آخرون أن دعم الزملاء يُعبر عن الجانب الاجتماعي في عملية التنشئة (Korte and Lin, 2013) ، وأن جودة العلاقات بين أعضاء المنظمة أمر أساسي لتحسين الأداء المؤسسي (Peng et al., 2016).

4/2/8- التوقعات المستقبلية : وتشير إلى توقعات الموظفين حول الآفاق المستقبلية لوضعهم الوظيفي بالمنظمة ، والمزايا المحتمل الحصول عليها جراء العمل بها ، وفرص الترقى ومدى التزام المنظمة تجاههم مستقبلا (Bauer and Erdogan , 2014).

3/8- السلوك المبدع للعاملين

يزري (Chen, et al., 2016) أن السلوك المبدع هو الخيار الذي يقوم به الموظف للمشاركة في إنتاج أفكار جديدة عن طريق الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة ، كما يري (Jiménez, 2010) أن السلوك المبدع هو فن إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الموجودة بالعمل ، والقدرة على التوصل لاستنتاجات جديدة ومناسبة لحل مشاكل محددة تخص العملاء أو طرق العمل ، ومن ناحية أخرى يري (Leu & Chiu, 2015) أن السلوكيات المبدعة تتكون من الجانب المعرفي، والجانب الوجداني والذي يحتوي على المشاعر والصفات والتصرفات ، ويشير (Gong & Choi, 2016) إلى أن تنفيذ الأفكار الإبداعية هو جزء هام من السلوك المبدع.

وللسلوك الإبداعي أهمية كبيرة في حياة المنظمات ؛ فهو مطلب ضروري وأساسي لبقاء المنظمة في ظل البيئة الديناميكية والتطورات السريعة ، حيث أن السلوك الإبداعي هو الحل الوحيد لبقاء المؤسسة في سوق المنافسة ، ويرى (Moghimi & Subramaniam , 2013) أن المؤسسة التي لا توفر الثقة والمناخ المناسب للعاملين تفشل في خلق الإبداع المؤسسي ، ومن ناحية أخرى يري (Chen, et al., 2016) أن السلوك المبدع هو عنصر حيوي في نجاح المنظمات وازدهارها ، كما يري (Gong & Choi, 2016) أن أهمية السلوك الإبداعي تكمن في أنها تؤدي دورا بارزا في حل المشكلات أثناء عملية خلق القيمة القائمة على رأس المال البشري.

و غالبًا ما تُفتقر المنظمات غير الإبداعية إلى الاستراتيجيات والخطط التي تعمل على تطوير الحلول الإبداعية وربطها بالتعلم والتطوير التنظيمي (Gaertner, 2014; Haase, Franco, and Felix, 2015; Pahurkar, 2014) وتتطلب عملية إدارة الإبداع في المنظمة قدرات غير عادية من جانب القادة الإداريين فيما يتعلق بتغيير ثقافتها ومعاييرها المؤسسية ، حيث أن التحول إلى ثقافة مبتكرة تتطلب قيادة جديرة بالثقة ، والتي تُعتبر الداعم الأساسي لخلق هذا التغيير (Zahra, Randerson, and Fayolle, 2013) ، كما تتطلب إدارة عملية الإبداع تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة علي تدعيم كفاءات التنظيم ، وبناء حوافز غير تقليدية للمبدعين ، وإشاعة ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة (Belousova and Gailly, 2013).

4/8- العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع

تلعب القيادة التحويلية دورا كبيرا داخل المنظمات لإدارة عملية الإبداع المؤسسي ؛ وذلك من خلال تأثيرها علي تهيئة العوامل الداخلية المتعلقة بالبيئة التنظيمية ، والتي تؤثر في مجملها على الأداء المبتكر ، حيث تعمل على جعل البيئة مُشجعة بقدر الإمكان لتوليد الأفكار ، والتعاون الفعال بين مختلف الأفراد والجماعات (Hunter & Cushenbery, 2011) ، ولذلك يري البعض أن مقدار الموارد لا يقلل أو يزيد من الإبداع ، نظرا لأن الإجراءات الإبداعية للقيادة والمؤوسين هي التي يمكن أن تعمل على توفير الموارد المطلوبة لصالح عملية الإبداع (Kyrgidou & Spyropoulou, 2013).

وتظهر الدراسات السابقة أن نجاح القيادة التحويلية في إدارة الإبداع بالمنظمة يرتبط بصورة كبيرة بمدى فهم شخصية المؤوسين ، حيث يُعتبر البعض أن فهم نوع الشخصية يُعد من العوامل المساعدة علي الإبداع المؤسسي (Lee & Min 2016) ، بالإضافة إلى ذلك يري البعض الآخر إن القادة أنفسهم يجب أن يكونوا مبدعين لكي يكونوا قادرين على العمل كنماذج يحتذى بها من جانب المؤوسين ، حتي يتمكنوا من تحفيز الموظفين علي الإبداع ، ولتطبيق حلول غير تقليدية للمشكلات والتحديات وتعزيز الأفكار ، والتحفيز الفكري للآخرين (Mathisen, Einarsen & Mykletun, 2012).

ومن ناحية أخرى وجد كل من (Shin and Zhou , 2003) بعض الأدلة على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والقدرة على الابتكار التنظيمي ، كما أن (Gumusluoglu & Ilsev 2009) توصلوا إلي وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي بواسطة التمكين النفسي ، بينما توصل آخرون

إلى وجود علاقة ارتباط بين الدوافع الملهمة والتحفيز الفكري والمكافآت الطارئة والسلوك الإبداعي (Gong & Choi, 2016) ، في حين توصل فريق آخر إلى وجود علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية مع السلوكيات المبتكرة للعاملين ، وذلك بوساطة الدعم التنظيمي المدرك (Tajasom, Hung, Nikbin & Hyun, 2015) ، كما كشفت (Rosing, Frese & Bausch, 2011) عن التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع ، ولكن هذا التأثير كان يعمل بشكل مباشر على المستوى التنظيمي أكثر من المستوى الفردي.

وفي المقابل ، فقد تم تقديم نتائج متضاربة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى الفريق ؛ حيث توصلت دراسة (Jaussi and Dionne's, 2003) ، أنه لا توجد علاقة بينهما ، وأن القيادة التحويلية قد يكون لها تأثير سلبي على الإبداع ، وأن السلوكيات غير التقليدية والمفاجئة من جانب القادة هي أكثر فائدة ، ومن ناحية أخرى يرى (Basu and Green, 1997) أن أساليب القيادة التحويلية قد تسبب ضغطاً على المرؤوسين ، وقد يؤدي السلوك الابتكاري الضعيف من جانب العاملين إلى نتائج سلبية ، حيث أن القيادة التحويلية سوف تقيم المرؤوسين بناء على قدراتهم الإبداعية فقط دون النظر إلى المعايير الأخرى (Basu & Green 1997).

5/8- العلاقة بين التنشئة الاجتماعية والسلوك المبدع

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات ، وأصبحت هناك حاجة ماسة إلى التطوير والتجديد ، وإلى تبني العاملين المبدعين للأفكار الخلاقة والحلول الإبداعية في العمل (Ayub , et al., 2015) ؛ مما يتطلب تنشئة تنظيمية للسلوك المبدع لدى الأفراد ؛ من خلال ثقافة مؤسسية داعمة ومشجعة للسلوكيات الإبداعية ، وتعطي الموظفين أسباباً للتفكير في قيادتهم والتي تكافئ السلوك المبدع ، ولا تلجأ للعقاب نتيجة الفشل (Korte & Lin, 2013) ، حيث تتجه الثقافات التنظيمية المبتكرة إلى مساعدة الموظفين المبتدئين على التغلب على المشاعر السلبية المصاحبة للعمل (Zhou & Hoever, 2014).

ويلعب التدريب دوراً هاماً في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالسلوك المبدع للموظفين ، حيث تسمح برامج التدريب للموظفين لتطوير المعارف والمهارات المطلوبة لأداء أفضل ، واكتساب مهارات جديدة للوظائف الحالية والمستقبلية ، وتعزيز التكيف مع الموظفين (Bigliardi, Petroni & Dormio, 2005) ، كما أن فهم الموظفين لكيفية أداء

وظائفهم وتزويدهم بالمشورة الضرورية يسهل تعديل سلوك الموظفين ، ويعمل علي وصولهم لطرق وأساليب جديدة لحل مشكلات العمل وتطوير النظم القائمة (Tajasom, Hung, Nikbin & Hyun, 2015).

وعلي الجانب الآخر تلعب الجوانب الاجتماعية للبعد الإنساني للعمل ، والعلاقات مع الوافدين الجدد من قبل المديرين والمشرفين دورا كبيرا في دعم وتشجيع ثقافة التفكير الإبداعي في المنظمة ، والذين عادة ما يملكون معرفة ضمنية بالحلول المبتكرة (Lee, 2013) ، ولذلك فإن سوء التعامل مع الجانب الإنساني للوافدين الجدد من قبل المديرين والمشرفين سوف ينعكس سلبا علي المبادرات المقدمة من جانب العالين الجدد ، وارتفاع معدل الدوران والانسحاب الوظيفي (Zhou & Hoever, 2014).

ومن خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة يتضح لنا أن الكتابات المتاحة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين غير كافية ، كما أنها اقتصرت أحيانا علي إدارة تلك العلاقة من خلال بحث المتغيرات الديمغرافية فقط ، كما تشير أدبيات البحث إلى أن هناك فجوة بحثية أخرى لدراسة القيادة التحويلية علي وجه التحديد في القطاع الصناعي ، ومن ناحية أخرى فقد افترقت تلك الكتابات إلي بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع بوساطة التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ولذلك تتمثل مساهمة الباحث من خلال البحث الحالي علي اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع ، ودور الوساطة الذي يمكن أن تلعبه التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تأثير القيادة التحويلية في السلوك المبدع للعاملين من وجهة نظر العاملين في الشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

[9] منهجية البحث :

1/9- مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمستوى الإشرافي والتنفيذي بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، ولكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مقراته ، إضافة إلي القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث ، فقد تقرر الاعتماد علي أسلوب وإجراءات العينات العشوائية التطبيقية لجمع البيانات الأولية اللازمة من مجتمع البحث ، وبافتراض أن الظاهرة محل البحث تتمثل في المجتمع بنسبة 50% وبمعامل ثقة 95% (أي بخطأ 0.05) ، فإنه يمكن الحصول علي حجم العينة طبقاً للمعادلة التالية : (محمد علي ، 1982)

$$n = \frac{z^2 L(1-L)}{d^2} = \frac{(1.96)^2 0.5(1-0.05)}{(0.05)^2} = 384$$

حيث : Z : التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى (1.96) عند معامل ثقة (95%)

L : احتمال وجود الظاهرة محل البحث في المجتمع وتساوى (0.5)

D : الخطأ المسموح به ويساوى (0.05)

وبذلك تصبح العينة (384) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية العاملة في مدينة دمياط الجديدة ، مع الاخذ في الاعتبار التوزيع النسبي على جميع فئات البحث ، وقد تم توزيع 400 استمارة علي العاملين تحسبا لبعض الاستثمارات الخاطئة ، ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع البحث حسب القطاعات والاستبيانات الموزعة ونسب الاستجابة.

الجدول رقم (1)

مجتمع الدراسة حسب القطاعات والاستبيانات ونسب الاستجابة

نوع النشاط	الاستبيانات الموزعة	النسبة %	الاستبيانات الصحية	نسبة الاستبيانات الصحية %
1. صناعة الأثاث والأخشاب	80	20	72	90
2. صناعات غذائية	65	16	54	83
3. صناعات هندسية وميكانيكية	50	13	41	82
4. صناعات النسيج	25	06	19	76
5. صناعات بلاستيكية	55	14	42	76
6. صناعات كيمياوية وأنوية	40	10	33	82
7. مواد بناء ورخام	45	11	36	80
8. صناعات ورقية	40	10	31	77
الإجمالي	400	100%	328	82%

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء تقارير الهيئة العامة للتنمية الصناعية ، 2017

2/9- منهج البحث :

إعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي ، وعلي أسلوب البحث الميداني ، والذي تحصل علي بياناته من المصادر المكتبية ، والدراسات

السابقة، ومن المصادر الأولية المتمثلة بالبيانات التي قام الباحث بجمعها بواسطة إستبانة تم توزيعها علي مجتمع البحث من العاملين بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع بواسطة التنشئة الاجتماعية.

3/9- بناء مقياس البحث

نظرا لضيق الوقت ومحدودية الدراسة ، فقد تم الاعتماد في تطوير مقياس البحث الحالي علي أدوات القياس من الأدبيات المتاحة والتي تتعلق بموضوع البحث ، حيث تقيس العبارات من (1-26) مدى إدراك العاملين لنمط القيادة التحويلية في الشركات بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة ، بينما تقيس العبارات من (27-46) مدى قيام تلك الشركات بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين بها ، في حين تقيس العبارات من (47-58) السلوك المبدع من جانب العاملين ، ويمكن توضيح ذلك بالجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) : مقياس البحث

مصدر القياس	عدد الفقرات	المتغيرات
(Bass & Avolio ,1997)	26	القيادة التحويلية
	7	• التأثير المثالي
	7	• الاستئثار الفكرية
	5	• الدافع الإلهامي
	7	• الاعتبار الفردية
(Taormina,2004 ; Bigliardi & Petroni,2005)	20	التنشئة الاجتماعية التنظيمية
	5	• التدريب
	5	• الفهم
	5	• دعم الزملاء
	5	• التوقعات المستقبلية
(Moghimi&Subramaniam, 2013 ; Scott & Bruce , 1994 ; George & Zhou , 2001)	12	السلوك المبدع

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

4/9- صدق المقياس

لقد تم فحص الصدق البنائي للمقياس (Construct Validity) من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) ،

ويوضح الجدول (3) مؤشرات حسن المطابقة ، ومعيار التقييم لهذه المؤشرات كما حدده (Hair et al., 2010).

الجدول رقم (3) : مؤشرات حسن المطابقة

مؤشر	رمزه	معيار القبول
مربع كاي النسبي	CMIN/DF	Less than 3
مؤشر حسن المطابقة	GFI	0.90
مؤشر توكر- لويس	TLI	0.90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.90
مؤشر الخطأ المعياري	NFI	0.90
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب	RMSEA	0.08
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.08

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ومن ناحية أخرى فقد تم إخضاع جميع متغيرات البحث للتحليل العاملي التوكيدي ، وكانت جميعها ضمن المعايير المقبولة إحصائياً ، حيث تم تعديل كل نموذج من خلال حذف المسارات غير الدالة إحصائياً ، كما تم حذف الأوزان الانحدارية (معاملات التشبع) والتي كانت تقل عن (50%) ، وبناء على ذلك تم استبعاد عدد (4) فقرات من بعد القيادة التحويلية ، (3) فقرة من بعد التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث كان معامل التشبع أقل من (50%) ، ولم يتم استبعاد أي فقرات من المتغير التابع (السلوك المبدع) ، وتم استخدام أعلى مؤشر تعديل لربط أخطاء القياس كما هو موضح بالجدول رقم (4) ، مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي للاستبيان بعد التعديل.

جدول رقم (4)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي

متغيرات الدارسة	عدد الفقرات	عدد الفقرات المستبعدة	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA	RMR
القيادة التحويلية	26	4	1.301	0.981	0.976	0.951	0.022	0.013
لنشئة الاجتماعية التنظيمية	20	3	1.581	0.972	0.966	0.965	0.033	0.028
السلوك المبدع	12	0	1.422	0.924	0.921	0.911	0.026	0.017

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

5/9- ثبات المقياس

ولغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لأبعادها ، فقد تم اختيار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من موثوقية العناصر ومعامل الثبات الداخلي بين الإجابات ، وهو معامل لقياس ثبات أسئلة الاستبيان ، حيث يمكن قبول معامل الثبات إذا كانت قيمته أكبر من أو تساوي 0.75 ، ويمكن توضيح قيم معاملات ألفا كرونباخ في الجدول رقم (5).

ويتضح من الجدول رقم (5) أن معامل ألفا كرونباخ يتجاوز 0.75 ؛ مما يعطي دليلاً على ثبات الاستبيان الموضوع من قبل الباحث ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه وتعميم نتائجه من العينة المسحوبة إلى المجتمع المدروس.

الجدول رقم (5)

ثبات قياس أداة الدراسة

ألفا كرونباخ		عدد الفقرات		البعد أو المحور		
0.90	0.82	52	6	○ التأثير المثالي	القيادة التحويلية	
			5	○ الاستثارة الفكرية		
			5	○ الدافع الإلهامي		
			6	○ الاعتبارات الفردية		
	0.85	17	4	○ التدريب	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	
			4	○ الفهم		
			5	○ دعم الزملاء		
			4	○ التوقعات المستقبلية		
	0.81	0.82	12	12	السلوك المبدع	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

6/9- أساليب التحليل الإحصائي :

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية AMOS & SPSS ، وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وذلك لاختبار فروض البحث ، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي :

1/6/9- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مستويات إدراك العاملين لنمط القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع.

2/6/9- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة ، والوسيلة ، والتابعة.

- 3/6/9- معامل الانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع.
- 4/6/9- معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل وكذلك كل متغير وسيط في المتغير التابع.
- 5/6/9- الانحدار المتعدد الجزئي لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة ، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة والوسيط.
- 6/6/9- نموذج bootstrapping لقياس المعاملات الانحدارية ، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث.

[10] النتائج التجريبية :

يصف هذا الجزء النتائج التجريبية التي تم استخلاصها من البيانات ، ويوفر معلومات عن الملامح العامة لعينة البحث ، والإحصاءات الوصفية للبيانات المستخدمة في مقياس البحث. ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

1/10- الخصائص الديمغرافية للعينة

يوضح الجدول رقم (6) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث ، ويتضح من الجدول أن غالبية المستجيبين (58%) بلغت مدة عملهم بالشركات (1-6) سنوات ، (24%) بلغت مدة عملهم أقل من سنة ، في حين أن من تجاوز عملهم بتلك الشركات (6) سنوات بلغ نسبة (18%) ، كما أن غالبية المستجيبين (64%) تتراوح أعمارهم بين (19-28) سنة ، أما المستجيبون التي تتراوح أعمارهم بين (29-38) سنة يمثلون نسبة (21%) ، بينما المستجيبين من الأشخاص التي تتراوح أعمارهم بين (39-48) سنة يمثلون نسبة (10%) ، أما المستجيبين أكبر من (48) سنة يمثلون (5%)

ومن ناحية التعليم ، تبين أن (69%) من المستجيبين هم من خريجي الجامعات و (7%) منهم حاصلون علي ماجستير أو أعلي ، مما يجعل (76%) من المستجيبين يحملون شهادة جامعية ، كما أنه من بين جميع المستجيبين (24%) حاصلون علي ثانوية فأقل ، ومن ناحية نوع الوظيفة ، تبين أن نسبة (75%) من المستجيبين يعملون في أعمال فنية ، أما الإداريون فكانت نسبتهم (18%) ، بينما كانت نسبة الإشرافيين (7%).

الجدول (6)
المعلومات الديموغرافية للمستجيبين

خصائص العينة	مجموعة القياس	التكرار	النسبة المئوية
سنوات العمل بالشركة	أقل من سنة	79	24
	من 1-6 سنوات	190	58
	أكبر من 6 سنوات	59	18
	المجموع	328	100%
العمر	من 19-28 سنة	210	64
	من 29-38 سنة	70	21
	من 39-48 سنة	32	10
	أكبر من 48 سنة	16	05
	المجموع	328	100%
التعليم	ثانوية فما دون	78	24
	بكالوريوس	228	69
	ماجستير فأعلى	22	07
	المجموع	328	100%
نوعية الوظيفة	إشرافي	30	09
	فني	240	73
	إداري	58	18
	الإجمالي	328	100%

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليلات الإحصائية

2/10- الإحصاء الوصفي

1/2/10- تصورات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية

يشير الجدول رقم (7) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول ممارسة القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
3	0.57	3.21	1. التأثير المثالي
2	0.56	3.88	2. الاستثارة الفكرية
1	0.54	3.45	3. الدافع الإلهامي
4	0.65	3.11	4. الاعتبارات الفردية
	0.58	3.41	المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لإجابات المبحوثين نحو مدى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة قد بلغ (3.41) ، وانحراف معياري (0.58) ، حيث أن تصورات المبحوثين في هذا الخصوص لم تكن متباينة بشكل كبير حول متوسطها الحسابي، وتعني هذه النتيجة أن مدى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لتصورات أفراد عينة البحث كانت ذات مستوى متوسط ، وهذا يعكس نوع من اهتمام القيادات في تلك الشركات بممارسات القيادة التحويلية وإن كان غير كافياً، ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول أن الاستثارة الفكرية تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.56) ويأتي من بعده الدافع الإلهامي بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.54) ، ثم التأثير المثالي بوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.57) ، وأخيراً الاعتبارات الفردية بوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.65).

2/2/10- تصورات المبحوثين حول مستوى ممارسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية

يشير الجدول رقم (8) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول مستوى ممارسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول ممارسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1. التدریب	0.52	3.84	
2. الفهم	0.57	3.88	
3. دعم زملاء العمل	0.45	4.12	
4. التوقعات المستقبلية	0.67	3.16	
المعدل العام	0.584	3.75	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لإجابات المبحوثين نحو مدى تطبيق التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة قد بلغ (3.75) ، وانحراف معياري (0.58) ، وتعني هذه النتيجة أن مدى ممارسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة البحث كانت ذات مستوى متوسط ، وهذا يعكس نوع من اهتمام القيادات في تلك الشركات بالإعداد الجيد للعاملين الجدد ، ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول أن

الثالث دعم زملاء العمل يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.45) ويأتي من بعده الفهم بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.57) ، ثم التدريب بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.52) ، وأخيرا التوقعات المستقبلية بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.67).

3/2/10- تصورات المبحوثين حول مستوى ممارسات السلوك المبدع للعاملين

يشير الجدول رقم (9) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول مستوى ممارسة السلوك المبدع للعاملين في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول ممارسات السلوك المبدع للعاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.834	3.44	1. اقترح طرق جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية
0.713	04.3	2. أقدم أفكار تطبيقية لتحسين الأداء
0.825	3.06	3. أقترح طرقا جديدة لتحسين جودة العمل
0.853	3.11	4. امتلك مخزون كبير من الأفكار المبدعة
0.811	3.03	5. أحتمل مخاطر العمل في الشركة
0.764	3.23	6. أشجع وأدافع عن أفكار العاملين الآخرين
0.765	3.22	7. اعمل الأشياء المبدعة حول الوظيفة عندما تتاح الفرصة لي
0.832	3.14	8. أضع الخطط المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة
0.855	3.09	9. أغلب الأحيان امتلك أفكار جديدة ومبدعة
0.854	3.08	10. امتلك دائما حلول مبدعة لمشكلات العمل
0.846	3.15	11. أحيانا امتلك منهج جديد لحل مشكلات العمل
0.834	3.13	12. اقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل
0.675	3.14	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لإجابات المبحوثين نحو مدى تطبيق سلوك الإبداع والابتكار في الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة

قد بلغ (3.14) ، وانحراف معياري (0.67) ، كما يتضح أن تصورات المبحوثين في هذا الخصوص لم تكن متباينة بشكل كبير حول متوسطها الحسابي ، وتعني هذه النتيجة أن اهتمام تلك الشركات بالسلوكيات الإبداعية للعاملين وفقا لتصورات أفراد عينة البحث كانت ذات مستوى متوسط ، وهذا يعكس نوع من اهتمام القيادات في تلك الشركات بالابتكار والإبداع وإن كان غير كافيا .

[11] اختبار فرضيات البحث :

يقوم نموذج البحث على أساس افتراض وجود وساطة جوهرية للتنشئة الاجتماعية التنظيمية على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك المبدع للعاملين) ، وفيما يلي نتناول تحليل ومناقشة فروض البحث :

1/11- تحليل الارتباط بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية :

ولما كان الاهتمام في البحث الحالي ينصب على اختبار النموذج السببي المقترح الذي يتضمن المتغيرات الثلاثة : القيادة التحويلية ، التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، السلوك المبدع للعاملين ، فقد تم كخطوة أولى من خطوات هذا الاختبار حساب مصفوفة الارتباط لهذه المتغيرات ، ويعد ذلك شرطا إحصائيا ضروريا يجب من خلاله التحقق من دلالة معاملات الارتباط الإحصائية ؛ لنستمر في الخطوات التالية من خطوات التحقق في هذا الاختبار ، ويشير الجدول رقم (10) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (10)
علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

السلوك المبدع للعاملين	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	القيادة التحويلية	
0.41**	0.61**	1	القيادة التحويلية
0.00	0.00		
0.64**	1	0.61**	التنشئة الاجتماعية التنظيمية
0.00		0.00	
1	0.64**	0.41**	السلوك المبدع للعاملين
	0.00	0.00	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * الارتباط كبير عند مستوى 0.01

وفقا للنتائج الواردة في الجدول (10) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جميع متغيرات البحث ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.41) بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين ، كما بلغ معامل الارتباط (0.61) بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، بينما بلغ معامل الارتباط بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين (0.64).

2/11- تحليل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية :

يشير الجدول رقم (11) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين محوري القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية

التدريب	الفهم	دعم الزملاء	التوقعات المستقبلية		
.361**	.352**	.295**	.476**	Correlation	التأثير المثالي
.000	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
328	328	328	328	N	
.508**	.315**	.260**	.449**	Correlation	الاستثارة الفكرية
.000	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
328	328	328	328	N	
.234**	.307**	.270**	.293**	Correlation	الدافع الإلهامي
.000	.000	.001	.000	Sig. (2-tailed)	
328	328	328	328	N	
.382**	.509**	.346**	.513**	Correlation	الاعتبارات الفردية
.001	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
328	328	328	328	N	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي * . الارتباط كبير عند مستوى 0.01

ومن خلال الجدول السابق رقم (11) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبارات الفردية) وأبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم الزملاء ، التوقعات المستقبلية) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 ، ويمكن توضيح هذه العلاقات كما يلي :

- وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) والتدريب بمعدل (0.36) ، (51.0) ، (0.23) ، (0.38) علي التوالي.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) والفهم بمعدل (0.35) ، (0.32) ، (0.31) ، (51.0) علي التوالي.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) ودعم الزملاء بمعدل (0.30) ، (0.26) ، (0.27) ، (0.35) علي التوالي.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) التوقعات المستقبلية بمعدل (0.48) ، (0.45) ، (0.29) ، (0.51) علي التوالي.
- ومما سبق يتضح صحة الفرض الأول حيث توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة.

3/11- تحليل الارتباط بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين :

يشير الجدول رقم (12) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين محوري القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين

الاعتبارات الفردية	الدافع الإلهامي	الاستثارة الفكرية	التأثير المثالي		
0.36	0.41	0.57	0.06	Correlation	السلوك المبدع
0.001	0.0100	0.004	0.001	Sig. (2-tailed)	
328	328	328	328	N	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي * الارتباط كبير عند مستوى 0.01

ويتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبارات الفردية) والسلوك المبدع للعاملين بمعدل (0.57) ، (0.41) ، (0.36) علي التوالي ،

وكانت جميع العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، بينما اتضح وجود ارتباط ضعيف بين التأثير المثالي والسلوك المبدع للعاملين بمعدل (0.06) وكانت العلاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثاني ، حيث توجد علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبارات الفردية) والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

4/11- تحليل الارتباط بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع
يشير الجدول رقم (13) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب معاملات الارتباط بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، وذلك كما يلي :

الجدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين محوري التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع

التوقعات المستقبلية	دعم الزملاء	الفهم	التدريب		
.071**	.821**	.462**	.793**	Correlation	السلوك المبدع
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
328	328	328	328	N	

المصدر : نتائج التحليلات الإحصائية

ويتضح من الجدول السابق رقم (13) وجود علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة بين أبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التدريب ، دعم الزملاء) والسلوك المبدع للعاملين بمعدل (0.79) ، (0.82) علي التوالي ، ووجود علاقة ارتباط إيجابي متوسطة بين (الفهم) والسلوك المبدع للعاملين بمعدل (0.46) ، وكانت جميع العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، كما يوضح وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التوقعات المستقبلية والسلوك المبدع للعاملين بمعدل (0.07) ، وكانت العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثالث حيث توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

5/11- قياس وساطة التنشئة الاجتماعية التنظيمية بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين.

لاختبار دور الوساطة الذي تقوم به التنشئة الاجتماعية التنظيمية بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين ، سوف نستخدم كلا من الانحدار البسيط لقياس تأثير كلا من القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع ، واختبار bootstrapping للتأكد من وساطة التنشئة الاجتماعية التنظيمية بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين.

1/5/11- تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين

يوضح الجدول رقم (14) اختبار تأثير القيادة التحويلية على السلوك المبدع للعاملين ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (14)

اختبار تأثير القيادة التحويلية على السلوك المبدع للعاملين

مستوي T دلالة	T المحسوبة	β	مستوي F دلالة	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.00	19.27	0.24	23.34	23.15	0.11	0.45

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

وتشير النتائج الواردة بجدول رقم (14) إلى مايلي :

- بلغ معامل الارتباط (0.45) ، ويعنى ذلك أن العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين علاقة طردية متوسطة ، وأن قوة هذه العلاقة هي (0.45) وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01.
- بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.11$) ، ويعنى ذلك متغير القيادة التحويلية يفسر ما مقداره (0.11) من التباين الذي يحدث في السلوك المبدع للعاملين ، وأن ما مقداره (0.89) يرجع لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة (F) = (23.15) ، ومستوى الدلالة (0.00) ، كما بلغت قيمة T = (19.27) ، ومستوى الدلالة (0.00) ، وهذا يدل على أن قيم (F) ، (T) دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع.

ويرى الباحث أن الأثر للقيادة التحويلية علي السلوك المبدع للعاملين يُبرر الحاجة لمعرفة مقدار مساهمة كل بُعد من الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية في التأثير علي السلوك المبدع للعاملين ، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ، والذي يمكن توضيحه من الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15)
تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في السلوك المبدع

(Sig.)	المتغير التابع (السلوك المبدع)			المتغيرات المستقلة
	T	B	β	
0.21	1.233	0.003	0.001	▪ التأثير المثالي
0.00	14.235	0.235	0.228	▪ الاستثارة الفكرية
0.01	7.231	0.154	0.191	▪ الدافع الإلهامي
0.00	6.324	0.112	0.176	▪ الاعتبارات الفردية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويتضح من الجدول رقم (15) أن الاستثارة الفكرية كانت الأكبر تأثيراً في السلوك المبدع للعاملين ($\beta = 0.228$) ، وجاء الدافع الإلهامي في الترتيب الثاني ($\beta = 0.191$) في حين جاءت الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة ($\beta = 0.176$) ، بينما لم يؤثر التأثير المثالي علي السلوك المبدع للعاملين.

2/5/11- تحليل الانحدار بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين

يوضح الجدول رقم (16) اختبار تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع للعاملين.

جدول رقم (16)
اختبار تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية علي السلوك المبدع للعاملين

درجات الحرية	مستوي دلالة T	T المحسوبة	B	مستوي دلالة F	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
2.418	0.00	11.17	0.31	0.01	26.35	0.57	0.24

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويبين لنا الجدول رقم (16) معنوية العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين ، حيث فسر متغير التنشئة الاجتماعية

التنظيمية ما مقداره (0.24) من التباين في السلوك المبدع للعاملين ، كما بلغ معامل الارتباط (0.57) ، وأن زيادة وحدة واحدة في القيادة التحويلية سيزيد من مستوى السلوك المبدع للعاملين بدرجة (0.31) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (26.35) ومستوى الدلالة (0.01) ، كذلك بلغت قيمة $T = (11.17)$ ، ومستوى الدلالة (0.00) ، مما يدل على أن قيم (F) ، (T) دالة إحصائياً.

ويرى الباحث أن وجود أثر للتنشئة الاجتماعية التنظيمية على السلوك المبدع للعاملين يُبَيِّن الحاجة لمعرفة مقدار مساهمة كل بُعدٍ من الأبعاد الفرعية للتنشئة الاجتماعية التنظيمية في التأثير على السلوك المبدع للعاملين ، ولتحقيق ذلك تمَّ استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، والذي يمكن توضيحه من الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (السلوك المبدع)		
	(Sig.)	T	B
■ التدريب	0.00	1.233	0.003
■ الفهم	0.00	14.235	0.235
■ دعم الزملاء	0.01	7.231	0.154
■ التوقعات المستقبلية	0.30	6.324	0.112

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوى عند مستوى معنوية 0.01

ويتضح من الجدول رقم (17) أن التدريب كان الأكبر تأثيراً في السلوك المبدع للعاملين ($\beta = 0.231$) ، وجاء دعم الزملاء في الترتيب الثاني ($\beta = 0.171$) ، في حين جاء الفهم في المرتبة الثالثة ($\beta = 0.121$) ، بينما لم تؤثر التوقعات المستقبلية على السلوك المبدع للعاملين.

3/5/11- قياس أثر الوساطة للتنشئة الاجتماعية التنظيمية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

يوضح الجدول رقم (18) اختبار تأثير الوساطة من جانب التنشئة الاجتماعية التنظيمية بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين ، وسوف نستخدم اختبار bootstrapping لقياس المعاملات الانحدارية لنموذج البحث والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات النموذج.

الجدول رقم (18)
المعاملات الانحدارية للنموذج
والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لاختبار bootstrapping

المسارات المفروضة	القيم العليا الدنيا	القيم الدنيا	القيم العليا	Sig.	القيم غير المباشرة	القيم الدنيا	القيم العليا	Sig.	القيم الكلي	القيم الدنيا	القيم العليا	Sig.	النسبة المئوية للفرجة C.R.	معنوية التأثير
التنشئة الاجتماعية التنظيمية ← القيادة التحويلية	0.57	0.45	0.61	0.00	-	-	-	-	0.56	0.48	0.34	0.00	11.08	0.00
السلوك المبدع ← التنشئة الاجتماعية التنظيمية	0.51	0.42	0.16	0.17	0.32	0.22	0.38	0.00	0.36	0.27	0.47	0.01	1.49	0.13
السلوك المبدع ← القيادة التحويلية	0.13	0.43	0.65	0.00	-	-	-	-	0.15	0.43	0.31	0.00	12.04	0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.01

ويتضح من الجدول رقم (18) وباستخدام اختبار Bootstrapping أن هناك تأثيرا مباشرا ذات دلالة معنوية تحت مستوى 1% لمتغيرات نموذج البحث ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

- هناك تأثيرا مباشرا ذات دلالة معنوية تحت مستوى 1% للمحور القيادة التحويلية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث بلغت قيمة التأثير (0.57) وبقيمة $Sig. = 0.00$ ، مما يدل على أن ارتفاع القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع قيمة التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (0.57).

- هناك تأثيرا مباشرا ذات دلالة معنوية تحت مستوى 1% لمحور التنشئة الاجتماعية التنظيمية على السلوك المبدع للعاملين ، حيث بلغت قيمة التأثير (0.51) وبقيمة $Sig. = 0.00$ ، مما يدل على أن ارتفاع التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع قيمة السلوك المبدع بمقدار (0.51).

- هناك تأثيرا مباشرا ذات دلالة معنوية تحت مستوى 1% لمحور القيادة التحويلية على السلوك المبدع ، حيث بلغت قيمة التأثير (13.0) وبقيمة $Sig. = 0.00$ ، مما يدل على أن ارتفاع القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع قيمة السلوك المبدع بمقدار (0.13).

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر ، فقد وجد الباحث أن هناك تأثيرا غير مباشر لمحور القيادة التحويلية على محور السلوك المبدع عن طريق محور التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، إذ بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.32) ، مما يعنى أن وجود المحور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية يؤدي إلى رفع الأثر لمحور القيادة التحويلية في المحور السلوك المبدع.

ويتضح مما سبق أن النتائج عموما جاءت داعمة لصحة النموذج الفرضي المقترح في البحث ، وأن التأثير المباشر للقيادة التحويلية على السلوك المبدع للعاملين يختلف عن التأثير غير المباشر له بعد تضمين التنشئة الاجتماعية التنظيمية في معادلة النموذج ، حيث ارتفع من (0.13 إلى 0.32) ؛ مما يشير إلي أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين ، وكان التوسط جزئيا وليس كليا.

وبناء على النتائج السابقة ؛ فإنه يُمكننا النظر إلى التنشئة الاجتماعية التنظيمية بوصفها منظما أو متغيرا وسيطا في علاقة القيادة التحويلية بالسلوك المبدع للعاملين ، إذ حيثما وجدت جنباً إلى جنب مع القيادة التحويلية قويت هذه العلاقة ، وحيثما اختفى وجودها خفض ذلك من قوة هذه العلاقة ، ويشير التوسط الجزئي للتنشئة الاجتماعية التنظيمية هنا إلى أن هناك متغيرات أخرى عديدة يمكن أن تلعب دور الوسيط بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين، ويعتقد الباحث أن التوسط الجزئي أفضل من الناحية العملية التطبيقية من التوسط الكلي ، حيث يصبح المجال متسعاً لدى الباحثين المهتمين بإجراء دراسات مشابهة لاكتشاف متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة نفسها بين المتغيرات ؛ مما يثرى الجانب التطبيقي في هذا المجال.

إن بناء العلاقات في النموذج السببي في البحث الحالي يقترح أن الجهود التي تبذل لتحسين مستوى السلوك المبدع لدى العاملين في الشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة يجب أن تركز على تطوير أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين ، وليس فقط على تطوير سلوكيات القيادة التحويلية ، ويعتقد الباحث أن ذلك لن يتأتى إلا من خلال تبني مجموعة من الخطط طويلة المدى تعمل على تطوير أساليب التنشئة في ضوء أحدث الممارسات العالمية ، والعمل على التحول نحو ثقافة قيادية تبني ثقافة الإبداع والابتكار ، وذلك في ظل تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة على

تدعيم المواهب ، وبناء حوافز غير تقليدية للمبدعين ، وإشاعة ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة.

وتتطابق نتائج البحث مع النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة والتي تؤكد على دور القيادات الإدارية في تنمية الإبداع والابتكار في المنظمة (Martinaityte & Sacramento, 2013 ; Gupta & Banerjee, 2016 ; Gong & Choi, 2016; Tajasom, Hung, Nikbin & Hyun, 2015) ومن ناحية أخرى تتطابق تلك النتائج مع النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة التنشئة الاجتماعية بالسلوك المبدع والتي أكدت على أهمية دور التدريب ومستوى تبادل المعلومات وعلاقتها بالإبداع (Zhou & Hoever, 2014 ; Lee, 2013 ; Dysvik, 2014)، في حين تتعارض مع النتائج التي توصل لها (Jaussi and Dionne's, 2003) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بينهما ، وأن القيادة التحولية قد يكون لها تأثير سلبي على الإبداع ، وأن السلوكيات غير التقليدية والمفاجئة من جانب القادة هي أكثر فائدة.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع والذي ينص على أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحولية والسلوك المبدع للعاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

[12] نتائج وتوصيات البحث

تمثلت أهداف البحث الحالي وبشكل أساس في قياس أثر نمط القيادة التحولية على السلوك المبدع للعاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة دمياط الجديدة عن طريق الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويتناول الباحث فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها البحث حول مدى تحقق تلك الأهداف ، وأهم التوصيات النظرية والعملية للبحث ، واتجاه البحوث المستقبلية.

1/12- نتائج البحث :

تتمثل نتائج البحث فيما يلي:

1. أظهرت نتائج البحث توافر سمات القيادة التحولية في الشركات العاملة في مدينة دمياط الجديدة بمستوى متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وجاءت الاستثارة الفكرية في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.88) ، والدافع الإلهامي (3.45) ، ثم التأثير المثالي (3.21) ، وأخيرا الاعتبارات الفردية (3.11).

2. أظهرت نتائج البحث توفر آليات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين الجدد في الشركات العاملة في مدينة دمياط الجديدة ، بمستوى متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) ، وجاء دعم زملاء العمل في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.12) ، والفهم (3.88) ، ثم التدريب (3.84) ، وأخيرا التوقعات المستقبلية (3.16).
3. أظهرت نتائج البحث توفر سلوكيات المبدع للعاملين في الشركات العاملة في مدينة دمياط الجديدة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.14) ، مما يعني أن هناك اهتمام من جانب تلك الشركات علي تنمية السلوكيات المبدعة للموظفين.
4. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جميع متغيرات البحث ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.41) بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين ، (0.61) بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، (0.64) بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين.
5. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبار الفردية) وأبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم الزملاء ، التوقعات المستقبلية).
6. وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي ، الاعتبار الفردية) والسلوك المبدع للعاملين ووجود ارتباط ضعيف بين التأثير المثالي والسلوك المبدع للعاملين.
7. وجود علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة بين أبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التدريب ، دعم الزملاء) والسلوك المبدع للعاملين ، ووجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين (الفهم) والسلوك المبدع للعاملين ، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التوقعات المستقبلية والسلوك المبدع للعاملين.
8. أن هناك علاقة سببية ما بين القيادة التحويلية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية والسلوك المبدع للعاملين ، إذ أن أى تحسن في سلوكيات القيادة التحويلية سينعكس في أغلب الأحيان علي التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وأن هذا التأثير الإيجابي للتنشئة الاجتماعية التنظيمية سوف يشجع الموظفين ويحفزهم علي زيادة السلوك المبدع في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة.

9. متغير القيادة التحويلية يفسر ما مقداره (0.11) من التباين الذي يحدث السلوك المبدع للعاملين ، بينما تفسر التنشئة الاجتماعية التنظيمية ما مقداره (0.24).

10. الاستثارة الفكرية كانت أكبر عناصر القيادة التحويلية تأثيراً ($\beta = 0.228$) في السلوك المبدع للعاملين ، بينما جاء التدريب كأكثر العناصر تأثيراً في عناصر التنشئة الاجتماعية التنظيمية ($\beta = 0.231$).

11. بلغ قيمة التأثير المباشر لمحور القيادة التحويلية في التنشئة الاجتماعية (0.57) ، بينما بلغ (0.51) لمحور التنشئة الاجتماعية التنظيمية علي السلوك المبدع للعاملين ، في حين وصل تأثير محور القيادة التحويلية علي السلوك المبدع (13.0).

12. عند إدخال المتغير الوسيط (التنشئة الاجتماعية التنظيمية) في اختبار Bootstrapping ، تلاحظ زيادة أثر القيادة التحويلية على المتغير التابع (السلوك المبدع للعاملين) ، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت من (13% إلى 33%) ومعنى ذلك أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والسلوك المبدع للعاملين (المتغير التابع).

13. على مستوى النظرية ، ساهم هذا البحث في تغطية جزء من الفجوة المعرفية في مجال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ، والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، والسلوك المبدع للعاملين.

2/12- توصيات البحث

بناء على الإطار النظري والنتائج التي توصل لها البحث ، يمكننا أن نوصي بما يلي :

1. ضرورة تعزيز سلوكيات الإبداع في الشركات العاملة بمدينة دمايط الجديدة من خلال تبني النمط القيادي التحويلي ، وخاصة تعزيز (الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي) من جانب القيادات في تلك الشركات ، حيث تبين أن لهما تأثير كبير على تعزيز السلوك المبدع للعاملين.
2. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال إعداد برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية وخاصة الأنشطة التدريبية ومساعدة الزملاء ، حيث تبين تأثيرهما الكبير في تعزيز أنشطة الإبداع والابتكار.

3: العمل على خلق مناخ تظيمي ملائم وثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تشجع على تبادل المعارف ، وتعمل على الاستثارة الفكرية للعاملين ، وتري في الأخطاء فرصة للتعلم ، كما تسمح بحرية التجريب وأخذ المخاطرة دون التزام حرفي باللوائح الوظيفية ، لتطوير سلوكيات الإبداع الوظيفي في تلك الشركات.

4. ضرورة زيادة وعي المديرين في تلك الشركات بأهمية سلوكيات القيادة التحويلية من خلال عقد الندوات والبرامج التدريبية ، بحيث يوضح أهميتها في تطوير العمل ، وعلاقتها بالسلوك المبدع للعاملين.

5. ضرورة ترجمة السلوكيات التي تعني بالقيادة التحويلية ، والسلوك المبدع والمبادرات الجديدة لمؤشرات قياس ، بحيث يتم إدراجها ضمن معايير التقييم الوظيفي للعاملين ، وكذلك يتم إدراجها في نظم الاختيار والتعيين في تلك الشركات.

6. استحداث وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي لتلك الشركات ، بحيث تعني بوضع الآليات المناسبة لتطوير السلوكيات المبدعة لدى القادة والعاملين وربطها بفرص التقدم والنمو.

3/12- البحوث المستقبلية

1. إجراء نفس البحث في القطاع الخدمي داخل جمهورية العربية.
2. قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة التنظيمية مع وساطة التنشئة الاجتماعية التنظيمية.
3. قياس أثر القيادة التحويلية في خدمة العملاء مع وساطة التنشئة الاجتماعية التنظيمية.
4. هناك حاجة لمزيد من البحث لاستكشاف العوامل الكامنة التي يمكن أن تزيد من تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبدع للعاملين.

المراجع

- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology : An International Review*, 45(1), 5-34.
- Basu, R., Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (5): 477-499.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annu. Re. Organ. Psychol. Organ. Beha.*, 1(1), 439-457.
- Belousova, O. A., & Gailly, B. (2013). Corporate entrepreneurial behaviors. Paper presented at the 1-13. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Io Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C., & oelpel, S. C. (2016). Revisiting the mediating role of leader-member exchange in transformational leadership: the differential impact model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-17.
- Chen, F. F., Jing, Y., Hayes, A., & Lee, J. M. (2013). Two concepts or two approaches? A bifactor analysis of psychological and subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1033-1086.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Ellen Mathisen, G., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382.
- Gong, T., Gong, T., Choi, J. N., & Choi, J. N. (2016). Effects of task complexity on create customer behavior. *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 1003-1023.
- Gumusluoglu, L., & Ilse, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gupta, R., & Banerjee, P. (2016). Antecedents of organizational creativity: A multi-leel approach, 17(2), 167-177.
- Haase, H., Franco, M., & Felix, M. (2015). Organizational learning and entrepreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal (0143-7739)*, 36(8), 906-926.

- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement : An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Hunter, S. T., & Cushman, L. (2011). Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
- Illaicencio-Ayub, E., Jurado - Cárdenas, S., & Alencia-Cruz, A. (2015). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55.
- K.S. Jaussi, S.D. Dionne (2003) . Leading for creativity : The role of unconventional leader behavior , *The Leadership Quarterly* , 475-498
- Kang, J. H., Solomon, G. T., & Choi, D. Y. (2015). CEOs' Leadership styles and managers' Innovative behavior : Instigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management Studies*, 52(4) , 232-267.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277- 2293.
- Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428.
- Kyrgidou, L. P., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and Performance Outcomes of Innovation: An Empirical Study. *British Journal of Management*, 24(3), 281-298.
- Lee, J., Oh, S., & Burnett, G. (2016). Organizational Socialization of Academic Librarians in the United States. *The Journal of Academic Librarianship*, 4(24) , 382-393
- Leu, Y. C., & Chiu, M. S. (2015). Creative behaviors in mathematics: Relationships with abilities, demographics, affects and gifted behaviors . *Thinking Skills and Creativity*, 16, 40-05
- Liao, J., Huang, M., & Xiao, B. (2017). Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization approach. *Journal of Business Research*, 71, 92-101
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness : The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 974-994.
- Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1-12.

- Pahurkar, R. N. (2014). The comprehensive approach for creativity and innovation-enhancement and sustainability in social enterprises. *Journal of Management and Sustainability (1925-4725)*, 4(2), 111.
- Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F., Hu, B., & Zhang, A. (2016). CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness: The Moderating Role of Organizational Context. *Group & Organization Management*, 41(2), 203–231.
- Pieterse, A. N., an Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, 31(4), 609–623.
- Poutanen, P., Soliman, W., & Ståhle, P. (2016). The complexity of innovation: an assessment and review of the complexity perspective. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 189–213.
- Rosing, K., Frese, M., and Bausch, A. (2011), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership", *The Leadership Quarterly*, ol. 22 No. 5, pp. 956-974.
- Santos, S., Jiménez, S., Sampaio, J., & Leite, N. (2017). Effects of the Skills4Genius sports-based training program in creative behavior. *Plus one*, 12(2), e0172520.
- Sonenshein, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources, 57(3), 814–848. <http://doi.org/10.5465/amj.2012.0048>
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2015). The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs, 23(2), 172–188.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). Part I: The evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. *Management*, 16(4), 362-380.
- Zhou, J., & Hoer, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359.

الملحق رقم (1)
تأثير القيادة التحويلية في السلوك المبدع للعاملين
عن طريق الدور الوسيط للتنشئة الاجتماعية التنظيمية
(دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية في مدينة دمياط الجديدة)

يرجى وضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن رأيكم

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : القيادة التحويلية					
1- القيادة الإدارية في الشركة تتسم بقوة الشخصية					
2- القيادة الإدارية في الشركة تتسم بالثقة تجاه العاملين					
3- القيادة الإدارية في الشركة تحظى بالتقدير والاحترام من جانب الآخرين					
4- القيادة الإدارية في الشركة تسعى لتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية					
5- القيادة الإدارية في الشركة تقوم بوضع أهداف مشتركة بين فرق العمل					
6- القيادة الإدارية في الشركة تهتم بالجوانب الأخلاقية في العمل					
7- القيادة الإدارية في الشركة تركز علي استئارة روح التحدى بين العاملين					
8- القيادة الإدارية في الشركة لديها القدرة علي إيضاح وإيصال توقعاتهم الي العاملين					
9- القيادة الإدارية في الشركة تركز علي إنجاز الأهداف بروح الفريق الجماعي					
10- القيادة الإدارية في الشركة تقوم بتقديم النصح والإرشاد للموظفين					
11- القيادة الإدارية في الشركة تنق في قدرات العاملين علي إنجاز الأهداف					
12- القيادة الإدارية في الشركة تعمل دائما علي إيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات					
13- القيادة الإدارية في الشركة تشجع العاملين علي تقديم الأفكار المبدعة					
14- القيادة الإدارية في الشركة تعمل علي تحديد نقاط القوة والضعف وتعطي لها أهمية					
15- القيادة الإدارية في الشركة تعمل علي تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات					
16- القيادة الإدارية في الشركة تفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية					
17- القيادة الإدارية في الشركة تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح					
18- القيادة الإدارية في الشركة تستمع الي آراء العاملين وتهتم باحتياجاتهم					
19- القيادة الإدارية في الشركة تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي					
20- القيادة الإدارية في الشركة تعتمد علي الاتصال المفتوح مع الموظفين					
21- القيادة الإدارية في الشركة تعمل علي تدريب وتنمية قدرات العاملين					
22- القيادة الإدارية في الشركة تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تمييز أو استثناء					

العبارات				
رقم	موافق	موافق	موافق	موافق
تجارت	موافق	موافق	موافق	موافق
				ثانيا : التنشئة الاجتماعية التنظيمية
				23- وفرت الشركة لي التدريب المميز عن العمل الذي أقوم به
				24- قد مكنتني التدريب في هذه الشركة من القيام بعملى بشكل جيد
				25- تقدم الشركة لي التدريب المستمر لتحسين مهاراتي الوظيفية
				26- إنجز عملى بصورة أفضل بالشركة من خلال توجيه رئيسي المباشر
				27- أنا أعرف جيدا كيف إنجز أعمالي في هذه الشركة
				28- لدى فهم كامل بواجباتي في هذه الشركة
				29- أفهم أهداف الشركة بشكل واضح
				30- امتلك معرفة جيدة عن الطريقة التي تعمل بها هذه الشركة
				31- يساعد زملائي في العمل بعضهم البعض ويطلق مختلفه.
				32- يقدم زملائي في العمل المساعدة والمشورة لي
				33- يقبل زملائي في العمل عضويتي في هذه الشركة
				34- يتعاون معى زملائي بالعمل بشكل ودي للمساعدة في تحقيق الأهداف
				35- امتلك علاقة جيدة جدا مع زملائي في العمل في هذه الشركة
				36- بإمكانني الحصول على فرص عمل جديدة مع هذه الشركة
				37- أنا سعيد بنظام المكافآت التي تقدم لي في هذه الشركة
				38- تتوفر فرص وظيفية للتقدم في هذه الشركة
				39- أستطيع معرفة توقعي لمساري الوظيفي في هذه الشركة
				ثالثا : السلوك المبدع :
				40- اقترح طرق جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية
				41- أقدم أفكار تطبيقية لتحسين الأداء
				42- أقترح طرقا جديدة لتحسين جودة العمل
				43- امتلك مخزون كبير من الأفكار المبدعة
				44- التحمل مخاطر العمل في الشركة
				45- أشجع وأدافع عن أفكار العاملين الآخرين
				46- اعمل الاشياء المبدعة حول الوظيفة عندما تتاح الفرصة لي