

عنوان البحث

**القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري / دراسة  
استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحية في محافظة النجف الأشرف**

المدرس الدكتور / معتر حميد رحيم الخزعلي

<sup>1</sup> جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

بريد الكتروني: Muatazh.raheem@uokufa.edu.iq

HNSJ, 2024, 5(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj59/21>

تاريخ القبول: 2024/08/17م

تاريخ النشر: 2024/09/01م

المستخلص

**الغرض:** يهدف البحث الحالي الى دراسة علاقة التأثير بين القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري باستخدام عينة من القادة والموظفين في فنادق السفر والسياحة في النجف الأشرف.

**المنهجية/التصميم:** تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات واهمها: استكشاف تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي لتحليل البيانات، ولغرض جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية حيث تم توزيع (120) استبانة على مجموعة من الفنادق، السفر و السياحة في النجف الأشرف، وتم استرجاع (111)، والصالحة التحليل الإحصائي (105) استبانة والمستبعدة (6) استبانات وتم تحليل هذه البيانات في برنامج الإحصائي (SMART PLS).

**أهمية البحث:** تساهم نتائج هذا البحث في استكشاف تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري.

**النتائج:** يجب على قادة الفنادق السفر والسياحية التركيز على السلوك الابتكاري لما له من تأثير في خلق الأفكار الجديدة وهذا بدوره ينعكس على تعزيز تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، الابتكار التنظيمي، السلوك الابتكاري، الرؤية.

## المبحث الأول : المنهجية العلمية

## أولاً: مشكلة البحث.

بيئة منظمات الأعمال اليوم تمتاز بالتقدم التكنولوجي والتغيرات السريعة في الأسواق، كذلك تعمل في بيئات معقدة وديناميكية، وزيادة المنافسة وبالتالي فإن المصادر التقليدية للميزة التنافسية لا تضمن بقاء المنظمة، مما يخلق الحاجة إلى التكيف السريع، لذلك تحتاج منظمات الأعمال اليوم إلى الابتكار التنظيمي لتعزيز المنافسة وتحقيق النجاح المستدام للمنظمات.

وانطلاقاً من ذلك فإن الفنادق السفر السياحية، تحتاج إلى أساليب قيادية مبتكرة لمواجهة تحديات اليوم بما يخص تقديم خدماتها بشكل مبتكر، والتفكير خارج الأطر التقليدية، لضمان استمرار أعمالها. ولغرض دعم عملية الابتكار نحتاج إلى جسر بين القيادة الابتكارية والابتكار التنظيمي المتمثل بالسلوك الابتكاري كوسيط بينهما.

وبناء على ما تقدم يمكن تمثل مشكلة البحث على النحو الآتي: استكشاف تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين.

ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات التالية:

1. ما مستوى إدراك فنادق السفر والسياحية المبحوثة لمفهوم القيادة الابتكارية؟
2. هل تمتلك فنادق السفر والسياحية تصورات عن السلوك الابتكاري؟
3. ما مستوى توافر معرفة فنادق السفر والسياحية عن الابتكار التنظيمي؟
4. هل هنالك تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي؟
5. هل هنالك تأثير القيادة الابتكارية في السلوك الابتكاري؟
6. هل هنالك تأثير للسلوك الابتكاري في الابتكار التنظيمي؟
7. هل هناك تأثير غير مباشر للسلوك الابتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابتكارية و الابتكار التنظيمي؟

## ثانياً: أهمية البحث .

تبرز أهمية البحث في النقاط التالية:

1. يعمل البحث على توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين متغيرات البحث مما يثري الأدبيات الموجودة في هذا المجال.
2. أهمية القطاع الذي ينتمي له البحث، يعد من القطاعات المهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل وتحسين البنى التحتية والفوقية للبلد.
3. يزود قادة المنظمات بأدوات واستراتيجيات مبنية على اسس علمية تعزز الابتكار التنظيمي داخل المنظمات.
4. يتوقع ان هذا البحث من اهم البحوث الذي سوف يساعد قادة المنظمات على خلق منتجات وعمليات مبتكرة.
5. يساعد نتائج هذه البحث في الكشف عن طبيعة علاقة تأثير القيادة الابتكارية في الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري.

## ثالثا: أهداف البحث.

يسعى البحث الى مجموعة من الأهداف وكالتالي:

1. معرفة مدى ادراك العينة المبحوثة للمتغيرات ومفاهيم البحث المتجسدة بـ ( القيادة الابتكارية، الابتكار التنظيمي، السلوك الابتكاري).
2. اختبار تأثير القيادة الابتكارية في الابتكار التنظيمي على وفق وجهة نظر عينة البحث.
3. أخبار تأثير القيادة الابتكارية في السلوك الابتكاري وفق وجهة نظر عينة الدراسة.
4. أخبار تأثير السلوك الابتكاري في الابتكار التنظيمي وفق وجهة نظر عينة الدراسة.
5. اختبار تأثير السلوك الابتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابتكارية و الابتكار التنظيمي.

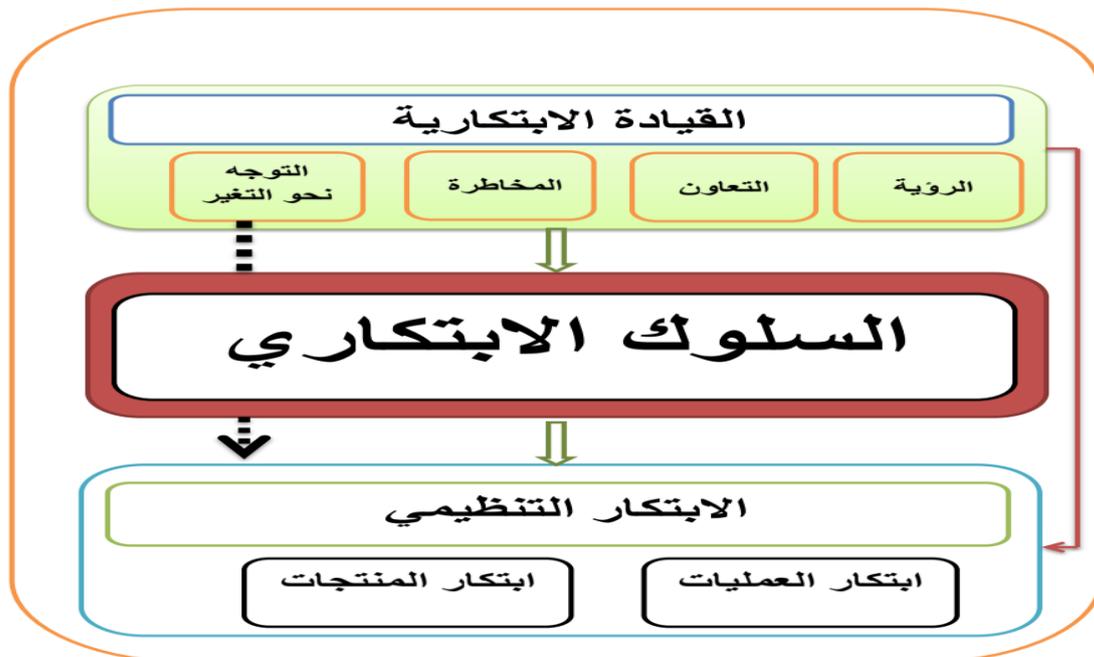
## رابعا: فرضيات البحث.

لغرض دراسة العلاقة التأثير بين المتغيرات فرض الباحث مجموعة من الفرضيات وكما يلي:

- الفرضية الأولى(H1): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على الابتكار التنظيمي.
- الفرضية الثانية(H2): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على السلوك الابتكاري.
- الفرضية الثالثة(H3): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الابتكاري على الابتكار التنظيمي.
- الفرضية الرابعة(H4): السلوك الابتكاري يتوسط العلاقة بين القيادة الابتكارية والابتكار التنظيمي

## خامسا: بناء المخطط الفرضي.

اعتمد الباحث على نموذج (Somsueb,2019:13) لتحديد ابعاد القيادة الابتكارية) المتغير المستقل المتجسدة بأربعة ابعاد (الرؤية، التعاون، المخاطرة، التوجه نحو التغيير) والتحديد نموذج المتغير الوسيط (السلوك الابتكاري) أحادي البعد اعتمد الباحث على نموذج (Nasifoglu,2020:14)، لتحديد ابعاد (الابتكار التنظيمي) المتغير التابع اعتمدنا على نموذج (Taha,2024:2786) ، المتكون من بعدين (ابتكار العمليات، ابتكار المنتجات).



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

## سادساً: مجتمع وعينة البحث.

قام الباحث بمسح مجموعة من فنادق السفر والسياحية في محافظة النجف الأشرف، وفق لذلك تم اختيار (5) فنادق وبالأسلوب المباشر عن طريق الزيارة الميدانية بلغ عدد الموظفين (120) موظف وزع الباحث على جميع الموظفين، تم استرجاع (111) استبانة، والاستبانات الصالحة (105) استبانة التي خضعت التحليل الإحصائي ووفقا الجدول العينات يبلغ عدد العينة المطلوبة (92).

## المبحث الثاني- الجانب النظري

## أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية(ILP).

أدى الاتجاه المتطور في العولمة إلى زيادة شدة الحاجة إلى القيادة الابتكارية، مما يوفر فرصاً هائلة ليس فقط للمؤسسات ولكن أيضاً للأفراد، وتأتي هذه الفرص إلى الوجود كلما تم استخدام البيانات الهائلة في جميع أنحاء العالم بشكل جيد لتحديد المشكلات وأيضاً تستخدم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وأوضح (Aman,2022:3) تؤثر القيادة الابتكارية بشكل كبير على صناعة الضيافة من خلال تعزيز الرؤية المشتركة والاستراتيجيات التنموية وتحسين جودة الخدمة والعمل الابتكاري وتعزيز النظام التنظيمي وفي هذا السياق، يجب على السلطة التنفيذية أن تكون مستعدة لتغيير أسلوب قيادتها والإجابة على مدى استعدادها لتبني أسلوب التفكير الجديد. وفي الوقت نفسه، يقومون بتعزيز الأفكار الابتكارية التي من شأنها أن تسفر عن نتائج أفضل. ويذكر إينوفا أن معظم القادة يظنون في نفس دورة القيادة التقليدية، مما يحرمهم من تحقيق نجاح أكبر.( Adigwe,2023:461).

وبينت دراسة (Riza,,2020:51) أن القيادة هي واحدة من أكثر العوامل المؤثرة في التنبؤ بالابتكار في المنظمات وقد أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة الفعالة تشكل أهمية بالغة للجهود الابتكارية الناجحة في المنظمات

وهذا ما أكده (Hıdıroğlu,2021:169) في عملية تطوير الابتكار يعتمد نجاح الابتكار المتطور على مدى ابتكار رواد الأعمال والقادة. إن القدرة على تطوير الأساليب الابتكارية والابتكار فطرية لدى بعض القادة. ومع ذلك، يمكن للعديد من القادة تطوير مهاراتهم الابتكارية من خلال تطوير معارفهم من خلال التدريبات المختلفة والحصول على فكرة عن نهجهم.

ويرى (Sunarmo,2023:1428) أن القيادة الابتكارية هي نهج قيادي يركز على القدرة على توجيه عملية الابتكار بشكل فعال داخل المنظمة القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة المبتكر يعطون الأولوية لتنمية المفاهيم الجديدة، وتعزيز الإبداع، وتحفيز أعضاء الفريق لتجاوز الحدود التقليدية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وكفاءة معززة .

يعرف (Torki,2021:534), القيادة الابتكارية هي عملية تعزيز الابتكار من خلال تطوير ثقافة صديقة للابتكار، وشرح القيادة الاستراتيجية التي تبني الثقة بين الموظفين وتقودهم إلى الابتكار . تغتنم القيادة الابتكارية فرص الابتكار لمساعدة المنظمات على المنافسة بفعالية في مواجهة المنافسة التقدمية (Aman,2022:3).

وعرف (Aman,2022:3) القيادة الابتكارية هي فلسفة وتقنية تجمع بين العديد من أساليب القيادة معاً للتأثير على الأشخاص لتوليد أفكار ومنتجات وخدمات جديدة.

كما عرف (Al-Hyari,,2023:541) القيادة الابتكارية على أنه جميع تصرفات الأفراد لتعزيز فعالية وأداء المنظمة التي تتطوي على إنشاء ومعالجة وتطبيق, تنفيذ أفكار جديدة حول كيفية القيام بالأشياء، بما في ذلك مفاهيم المنتج الجديدة أو التقنيات أو الإجراءات أو عمليات العمل. يعتبر العلماء أنه من المهم ضمان السلوك المبتكر للمنظمات، يمكن اعتبار

سياسة الموظفين شرطاً مهماً لتطوير الابتكارات فعالية الابتكار (Glushchenko, 2023:24). ويعرفها الباحث بأنها إحدى أنماط القيادة التي تسلط الضوء على الابتكار في أروقة المنظمة كما يعمل القائد الابتكاري على تقديم رؤى جديدة والتفكير بالأطر الحديث وترك الأطر التقليدية وتهيئة بيئة خصبة للأبداع والابتكار. في عملية تطوير الابتكار، من المهم أن يتمتع القائد بالثقة بنفسه، كلما زادت ثقة القائد بنفسه، زادت احتمالية الوصول إلى ابتكارات ناجحة. أهم شيء يجب القيام به في عملية تطوير الابتكار هو التساؤل. من الضروري طرح أسئلة "لماذا" و"لماذا لا" حول ميزة المنتج المبتكر في كل مرة يساعد هذا التساؤل في تعزيز مهارات الاستكشاف (Hidroğlu, 2021:169). ويبين (Al-Hyari, 2023:542) الفرق بين القيادة الابتكارية والقيادة التقليدية .

#### جدول (1) الفرق بين القيادة الابتكارية والقيادة التقليدية

ت	القيادة الابتكارية	القيادة التقليدية
1.	نظرة بعيدة المدى	مستقبلية مباشرة
2.	الرؤية	الميزانيات والخطط
3.	المخاطرة	تجنب المخاطر
4.	إنشاء حلول جديدة	تكيف الحلول الحالية
5.	بدء التعديلات	الاستقرار
6.	زيادة الالتزام	السيطرة والبيروقراطية والقواعد
7.	دعم التنوع	واللوائح والمبادئ التوجيهية
8.	إثارة الشغف	دعم الاتساق
9.	التركيز على الابتكار	تحفيز العقلانية
10.	الموظف كمورد استراتيجي	التركيز على الروتين

Source :Al-Hyari, H. S. A. (2023). Job security as a mediating variable between innovative leadership and innovative work behavior among employees. *Journal of System and Management Sciences*, p:542

أدى الطلب على الابتكار في المنظمات إلى التأكيد المتجدد على دور القادة في تحديد طبيعة وفعالية المساعي الابتكارية. يعمل قادة المنظمات الآن في مواقف ديناميكية ومعقدة، مما أجبرهم على التعامل مع هذه الظروف من خلال فهم الأداء التكيفي، والذي يشير في مكان العمل إلى التكيف مع التغيير وفهمه (Al-Hyari, 2023:533).

#### ثانياً: أهمية القيادة الابتكارية

بين كل من (Torki, 2021:534)، (Adigwe, 2023:462)، (Al-Glushchenko, 2023:24)، (Hyari, 2023:533) أهمية القيادة الابتكارية وكالتالي:

1. أن الابتكار عاملاً مهماً في نجاح والبقاء والميزة التنافسية من خلال بناء تحسين الأداء التنظيمي (Torki, 2021:534).
2. أن الابتكار هو مقياس لنجاح المنظمة في تطبيق الإبداع، فإن القيادة الابتكارية تعتبر قوة دافعة رئيسية وراء الابتكار (Aman, 2022:3).

3. تعمل القيادة الابتكارية على زيادة كفاءة الأعمال التي تعمل على إنشاء أشكال جديدة من ممارسات الأعمال (Glushchenko, 2023:24).
4. تقوم القيادة الابتكارية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهي إحدى الأدوار الأساسية للقيادة -AI (Hyari, 2023:533).
5. توفر القيادة الابتكارية مجالاً للنمو والفرص، كذلك تعمل على تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات والتنبؤ بالتغيرات (Adigwe, 2023:462).

### ثالثاً: أبعاد القيادة الابتكارية

أوضح (Somsueb, 2019:12) بأن هناك أربعة أبعاد للقيادة الابتكارية وكالتالي:

#### 1. الرؤية (V).

يعمل قادة المنظمات اليوم في بيئات متغيرة ومعقدة، مثل تلك التي جلبتها العولمة. للتعامل مع هذه المواقف، من الأهمية بمكان فهم الأداء التكيفي، والذي يشير في مكان العمل إلى الاستجابة للتغيير وفهمه. (AI-Hyari, 2023:533) ويبين (Hıdırođlu, 2021:169) لكي ينجحوا في عملية تطوير الابتكار، من المهم أن يكونوا قادرين على التعامل مع منتج أو خدمة مبتكرة من وجهات نظر مختلفة. لذلك، فإن هذه الأسئلة فعالة جداً في نجاح الابتكار .

ويعرف (Somsueb, 2019:12) الرؤية هي الوضوح، وتواصل الرؤية، والحماس، وبناء العلاقات، وتحديد الأهداف وقيم المهمة، على التوالي. ويستثمر القادة المبتكرون في تطوير وتعزيز قدرات أعضاء الفريق. إنهم يدركون أن الفريق الذي يتمتع بإمكانيات كبيرة سيؤدي إلى المزيد من الأفكار الابتكارية (Sunarmo, 2023:1429).

وأوضح (Abbas, 2010:10) أن الرؤية هي صورة ذهنية لمستقبل محتمل ومرغوب فيه للمنظمة، تنمو هذه الصورة الذهنية داخل عقل القادة وتعتمد على كفاءتهم في إدراك الأشياء بدقة واستخدامها بذكاء لتحسين واستدامة المنظمة. أثبتت المنتجات الأكثر ابتكاراً أنها تباع وتؤدي مالياً بشكل أفضل، وتؤدي بشكل عام إلى أداء تجاري أعلى سبب الأهمية المتزايدة للقيادة مؤخرًا هو النتائج القيمة التي أنتجتها للمتابعين، والتي من الأمثلة عليها تعزيز رضا الوظيفة والالتزام التنظيمي، والمزيد من الاستعداد للإبلاغ عن المشكلات إلى الرؤساء، وزيادة الصحة والرفاهية، ومستويات الأداء الأعلى (Torki, 2021:534).

. يصف (Abbas, 2010:10) أيضًا أن هناك بعض كفاءات القيادة المثبتة عملياً والتي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة، والتي تشمل أيضًا "الرؤية وتحديد الأهداف" و"المهارات الشخصية والمعرفة الذاتية" جنباً إلى جنب مع بعض الخصائص الخاصة التي قد تكون ذات صلة بأي أعمال محددة .

#### 2. التعاون (C)

يشجع القادة المبتكرون أعضاء الفريق على التفكير بشكل إبداعي وإنشاء حلول جديدة للتغلب على التحديات التي تواجهها المنظمة. إنهم يشجعون ويوفرون الفرص للمؤوسين للمساهمة في عملية الابتكار. (Sunarmo, 2023:1428)

ويبين (Somsueb, 2019:12) نموذج قياس التعاون يشمل التمكين والانفتاح والهدف المشترك والمشاركة في صنع القرار وصنع القرار التعاوني وتخصيص الموارد، على التوالي.

كلما شارك القادة بنشاط أكبر في عملية اكتشاف الابتكارات، كلما أدركوا قدراتهم الابتكارية وزادت ثقتهم بأنفسهم أيضاً (Hıdırođlu, 2021:169).

ويوضح (Torki,2021:534)، إن التحسين والابتكار المستمر والشامل هو في الواقع نوع من الجهود لاكتشاف مناهج واستجابات جديدة للضغوط والتغيرات والتطورات البيئية. يحظى ابتكار الخدمة، نظرًا لقيمتها المحتملة، بمزيد من الاهتمام. أن الإبداع الفردي هو أساس الابتكار في المنظمات، ومع ذلك فإن الابتكار في أماكن العمل يستلزم العديد من الخطوات بدءًا من توليد الفكرة؛ ثم البحث عن الفكرة؛ ثم تنفيذ الفكرة؛ وبعد ذلك التواصل مع الفكرة؛ ثم إشراك الآخرين في التنفيذ؛ ثم التغلب على العقبات؛ وأخيرًا قياس المخرجات (Al-Hyari,,2023:541).

أوضح (Aman,2022:3) أن القادة يساعدون أعضاء المنظمة في التكيف مع بيئات العمل الجديدة والمتغيرة والابتكارية (بما في ذلك العمل الجماعي والتعاون وتحفيز الظروف والمرونة والموارد). يلعب القادة المبتكرون دورًا في بناء ثقافة الابتكار والحفاظ عليها داخل المنظمة. إنهم يخلقون بيئة داعمة، حيث يتم قبول الأفكار الجديدة، ومكافأة المخاطر، وتشجيع التعلم من الفشل. (Sunarmo,2023:1428).

### 3. المخاطرة (RT)

تتطلب القيادة الابتكارية الاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة أشياء جديدة، يدرك هؤلاء القادة أن الابتكار لا ينجح دائمًا، لكنهم ما زالوا يحفزون فريقهم على التعلم من كل تجربة، سواء النجاح أو الفشل. يلعب وجود القيادة الابتكارية داخل المنظمات دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية وضمان البقاء في مشهد الأعمال سريع التطور. تلعب القيادة الابتكارية دورًا حاسمًا في تمكين المنظمات من مواجهة الاضطرابات التكنولوجية وتحديات السوق الأخرى بشكل فعال من خلال تعزيز ثقافة الإبداع، وتشجيع الابتكار، وإظهار القدرة على التكيف مع التغيير. (Sunarmo,2023:1429).

أشار (Somsueb,2019:12) إلى أن نموذج المخاطرة يشمل صنع القرار، والتعلم المستمر، والثقة، والقبول، والمخاطر المحسوبة، على التوالي. وتحقيق الأفكار، والتي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار -AI (Hyari,,2023:541).

### 4. التوجه نحو التغيير (CO)

تبحث المنظمات عن استراتيجيات مختلفة لتحقيق ميزة تنافسية في اقتصاد متقلب وتنافسي. يعد تقديم الابتكارات أحد هذه الاستراتيجيات إن الطلب على الابتكار في المنظمات مدفوع بمتغيرات مختلفة، بما في ذلك التقدم التكنولوجي، وتغير سلوك العملاء، وزيادة المنافسة، وندرة الموارد، ودورات حياة المنتج السريعة، وأنماط القيادة، ونماذج الأعمال المتغيرة -AI (Hyari,,2023:533)

أشار (Sunarmo,2023:1429) أن القادة المبتكرون يبحثون دائمًا عن أحدث التطورات في صناعتهم، ويسعون جاهدين للاستفادة من أحدث التقنيات والأبحاث لتحسين عمليات ومنتجات المنظمة.

يتم تبني التغييرات دائمًا لأسباب وجيهة وموضوع الاهتمام هو دائمًا نتيجة الجهد. قد يكون التغيير أي إجراء أو مجموعة من الإجراءات لها بعض الاتجاهات للقيام بشيء جديد أو لتعديل شيء ما. تتطلب التغييرات دائمًا الالتزام والتوجهات. التغيير ليس دائمًا إيجابيًا ولكن هناك عدة طرق تعمل على تعزيز الالتزام بتحقيق أنواع معينة من التغييرات (Abbas,2010:16)

أوضح (Sunarmo,2023:1428) يستطيع القادة المبتكرون التكيف مع تغيرات السوق والتغيرات التكنولوجية بسرعة. إنهم لا يخشون تغيير الخطط أو الاستراتيجيات الحالية إذا كان الوضع يتطلب التغيير. وأن نموذج قياس التغيير الموجه يشمل الدافع ومهارات الاتصال الجيدة والذكاء العاطفي والالتزام، على التوالي. كانت هذه المكونات في قياس نموذج القيادة الابتكارية (Somsueb,2019:12).

في النهاية، سيكون لهذا النموذج بعض العواقب. يمكن تصنيف ما تم تحديده كعواقب لنموذج البحث إلى ثلاثة أبعاد للعواقب الفردية، والعواقب التنظيمية، والعواقب البيئية. ستكون العواقب الفردية لهذا النموذج على القائد نفسه الذي سيكون لديه القدرة على إدارة الأزمات والمساءلة والمسؤولية. وفي البعد التنظيمي، ستتعامل عواقب هذا النموذج مع تحسين الميزة التنافسية للمنتجات، وتعزيز رضا الموظفين، وجعل المنظمة أكثر مرونة، وخلق التطور التنظيمي. وعلى مستوى أوسع، سيكون لتطبيق هذا النموذج عواقب على البيئة، ومن بينها، يمكن ذكر القدرة على التواصل الدولي مع المنظمات الأجنبية وتحسين التفاعلات بين المنظمات (Torki,2021:539).

#### رابعاً: مفهوم السلوك الابتكاري (IBS).

لقد حدث النمو السريع للعلوم والتكنولوجيا جنباً إلى جنب مع (جيل جديد)، من الموظفين، الذين يعملون في منظماتهم من خلال تقنيات ومفاهيم العصر الجديد، على الابتكار في أماكن العمل لإنتاج القيمة والميزة التنافسية (Xu,2023:5).

يرى (Leary,2023:5) أن السلوكيات الابتكارية عملية متعددة المراحل حيث يتعرف الفرد على مشكلة يولد لها أفكاراً وحلولاً جديدة (مبتكرة أو متبناة)، ويعمل على الترويج لها وبناء الدعم لها، وينتج نموذجاً أولياً أو نموذجاً قابلاً للتطبيق لاستخدامه والاستفادة منه من قبل المنظمة أو الأجزاء داخلها.

أشار (Pigola,2023:270) بأن تتميز السلوكيات الابتكارية بأنها أفكار مبتكرة ، وسلوكيات موجهة نحو التعاون وسلوكيات موجهة نحو التجريب وسلوكيات موجهة نحو أداء الابتكار هي التي تقود المنظمات إلى أداء الابتكار.

يعرف (Sharma,2023:5) السلوك الابتكاري على أنه مجموعة من الإجراءات التي تشمل اختراع وترويج وتنفيذ أفكار جديدة لتطوير تقنيات جديدة.

كما عرف (Leary,2023:6) السلوك الابتكاري هو توليد أفكار جديدة وبذل الجهد لتنفيذها بثقة، والتغلب على التحديات المحتملة لإنتاج إجراءات جديدة أو استراتيجيات علاجية أو سياسات لاستعادة وتعزيز رضا الزبون.

أشار (Xu,2023:2) أن مفهوم السلوك الابتكاري إلى إنشاء وتنفيذ أفكار وأساليب جديدة من قبل موظف في منظمة يمكن توليد مثل هذه السلوكيات على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية

وبين دراسة (Sagala,2023:3) أن السلوك الابتكاري هو خلق وتقديم وتطبيق أفكار أو أفكار جديدة في العمل أو المجموعات أو المنظمات لتحسين أداء الأدوار الفردية أو الجماعية أو التنظيمية.

ويعرف (Ma,2023:2) السلوك الابتكاري هو نتيجة لمجموعة من العوامل الفردية والبيئية، ويشير إلى العملية التي يولد بها الأفراد تفكيراً أو أفكاراً مبتكرة ويستخدمون معرفتهم وقدراتهم لإنتاج مخرجات مبتكرة قيمة. يشير إلى مبادرة من جانب الموظفين فيما يتعلق بتقديم عمليات جديدة أو منتجات جديدة أو أسواق جديدة أو مجموعات من هذه في المنظمة (Nasifoglu,2020:2).

ويؤكد (Su,2023:2) أن السلوك الابتكاري إلى توليد أو تقديم أو تطبيق إجراءات استباقية جديدة ومفيدة على أي مستوى تنظيمي، كما يساهم في تحسين كفاءة المنظمة أو الفرد.

ويعرف الباحث السلوك الابتكاري هو عملية ترجمة الأفكار الجديدة وتطبيقها على أرض الواقع، في خطوات تنفيذه لإضفاء الحيوية على الأفكار الجديدة، مما يضمن خلق ميزة تنافسية فذة داخل مفاصل المنظمة ككل.

يهدف السلوك الابتكاري إلى إنتاج وتحسين وتطبيق تفكير رائد في مكان العمل لتحقيق النجاح وبالتالي، لا يشير المصطلح فقط إلى ولادة فكرة مبتكرة ولكن أيضاً إلى تطويرها واستخدامها هذه العملية ليست سهلة لأنها تتطلب من

الشخص أن يمر بمراحل مختلفة مثل البحث عن الفرص، وإنتاج الأفكار، والدعم العلمي، واستخدامات (Xu,2023:5).

#### خامسا: أهمية السلوك الابتكاري

بين كل من (Sagala,2023:3)، (Su,2023:2)، (Xu,2023:2)، (Nasifoglu,2020:2)، (Ma,2023:2) أهمية السلوك الابتكاري وكما يلي:

1. يعمل السلوك الابتكاري على تحسين الأداء التنظيمي وتوليد فوائد اجتماعية نفسية للموظفين الأفراد في الأمد البعيد (Sagala,2023:3).
2. التفكير الابتكاري له تأثير إيجابي على النزاهة، وأن التفكير الابتكاري يمكن أن يقلل من حدوث سوء السلوك (Su,2023:2).
3. أن السلوكيات الابتكارية للموظفين تزيد من الميزة التنافسية وأداء المهام والإيرادات ومهارات القيادة والتعاون والاستعداد الابتكاري ورأس المال النفسي (Xu,2023:2).
4. تعمل السلوكيات الابتكارية على تحسين الأداء العام للخدمة وهي حجر الزاوية الحاسم لقدرة المنظمات على المنافسة ونجاحها وبقائها (Nasifoglu,2020:2).
5. للسلوكيات الابتكارية لها تأثير مباشر وقوي في تطبيق الأساليب والتقنيات الجديدة في الممارسة العملية (Ma,2023:2).

#### سادس: مفهوم الابتكار التنظيمي (OIN)

للابتكار تعريفات مختلفة فهو لا يقتصر على إنشاء منتج أو خدمة جديدة فحسب بل يعني إنشاء وإرسال المنتج الجديد إلى السوق. ومن الضروري التمييز بين الابتكار والإبداع حيث أن الإبداع يعني القدرة على تقديم أفكار أصلية دون مراعاة قدرتها على التطبيق بينما الابتكار يشير إلى التطبيق العملي (Alrubaiee,2015:993).

ويعرف الابتكار (Heller,2023:1) هو إنتاج أو تبني واستيعاب واستخدام ابتكارات القيمة المضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية. الابتكار وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق؛ طرق جديدة للتصنيع وإنشاء أنظمة إدارة جديدة. إنها عملية ونتيجة. ومن ثم فإن الابتكار التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة إلى مواردها البشرية ودمجها وهو أن يكون لديها معرفة جديدة تنتج منتجاً أو عملية جديدة (Alrubaiee,2015:992).

يأتي الابتكار بعدة طرق، مثل المنتجات الجديدة أو المحسنة، أو العمليات المبتكرة أو المطورة، أو تعزيز تجربة الزبائن، أو الأنشطة التسويقية، أو التكنولوجيا المتقدمة. ويعتبر الابتكار مهما لكل من المنظمات والزبائن لأنه يعزز قيمة المنتج ويحسن تصميمه، مما يؤدي إلى ربحية واستدامة المنظمات (Taha,2024:2782).

وهذا ما أكده (Al Naggar,2024:70) يمكن أن يتخذ الابتكار التنظيمي أشكالاً عديدة، مثل نماذج الأعمال الجديدة، والهياكل التنظيمية الجديدة، والمنتجات الجديدة، والخدمات الجديدة، والتقنيات الجديدة، وطرق العمل الجديدة، وأشكال التعاون الجديدة. يمكن أن يكون الابتكار التنظيمي مدفوعاً بعوامل داخلية وخارجية، مثل التغييرات في ظروف السوق أو احتياجات الزبائن أو تطورات الصناعة.

ويبين (Silva,2020:1). أن القدرة على الابتكار التنظيمي عاملاً مهماً للمؤسسة لتحقيق أداء تنافسي أعلى، وإن فهم كيفية ظهور القدرة على الابتكار وتطورها وتطبيقها يمكن أن يقدم مساهمات إدارية وعلمية مهمة. فهو يعتمد كلياً على بعض الإجراءات والمعالجات الجديدة أو التغييرات حتى تتحسن المنظمة من حيث القدرة التنافسية (Rakhman,2024:86).

يعرف (Alrubaiee,2015:993) الابتكار التنظيمي على انه قدرة على ابتكار أساليب وتقنيات وأفكار للعمل تساعد في تحسين ظروف العمل وتحفيز الموظفين وزيادة قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أفضل الأهداف الإنتاجية والأداء.

كما عرف (Al Naggar,2024:70) الابتكار التنظيمي هو إنشاء أو تحسين عمليات أو منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة أو أفضل بشكل ملحوظ داخل المنظمة. وهو المحرك الرئيسي للأداء التنظيمي والقدرة التنافسية والكفاءة.

يعرف الباحث الابتكار التنظيمي على انه عملية تطبيق الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات بشكل مبتكر مما يعمل على تعزيز المنافسة وكساب المنظمة ميزة فريدة لا يمكن تقليدها.

وأشار (Kavukoğlu,2023:68) ان الابتكار التنظيمي بأنه تصور وتنفيذ ممارسات أو عمليات أو هياكل أو تقنيات إدارية جديدة استجابة للسياق المعاصر، بهدف تحقيق أهداف تنظيمية جديدة.

بالإضافة إلى ذلك، فمن المعترف به على نطاق واسع أن الهدف النهائي للابتكار التنظيمي هو تعزيز أداء الأعمال، ومن منظور السلوك التنظيمي، يشمل الابتكار التنظيمي الهياكل التنظيمية التي تعطي الأولوية لدعم الابتكار التنظيمي وزيادة الأعمال في العمل الجماعي، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للابتكارات في المنظمة، بالإضافة إلى الإبداع الفردي لأعضاء المنظمة (Kavukoğlu,2023:69).

### سابعاً: أهمية الابتكار التنظيمي

بين كل من (Alrubaiee,2015:993)، (Heller,2023:1)، (Al Naggar,2024:70)، (Aggarwal,2024:1) وكما يلي:

1. يعمل الابتكار التنظيمي على توليد الإجراءات المفيدة والمبتكرة لتحقيق نوع من التغيير والتطوير في نتائج المنظمة، كما يتمثل في القدرة على خلق أساليب وأفكار للعمل تساعد في تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين. وقدراتهم بالإضافة إلى زيادة مواهبهم لتحقيق أفضل أهداف الأداء والإنتاجية. (Alrubaiee,2015:993)
2. يعمل الابتكار التنظيمي، على تفعيل العمليات التنظيمية من خلال المراقبة الدقيقة للتقدم في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وزيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال إنشاء تطبيقات جديدة تقلل التكاليف (Kavukoğlu,2023:69).
3. يقدمون بشكل متكرر منتجات وخدمات مبتكرة تعطي قيمة كبيرة للزبائن وتلبي متطلبات السوق اليوم، أصبح الابتكار في كل مكان، حتى أن بعض المنظمات تدرجه كجزء لا يتجزأ من رؤيتها والغرض من وجودها (Heller,2023:1).
4. يمكن أن يعزز الابتكار في الخدمات قدرات التعلم واتجاهات السوق التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي (Al Naggar,2024:70)
5. يعد الابتكار التنظيمي الاستراتيجي حجر الزاوية للحفاظ الذي يعمل على تشجيع النمو في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم (Aggarwal,2024:1).

### ثامناً: أبعاد الابتكار التنظيمي (OIN)

أشار (Nasifoglu,2020:2)، يجب أن يكون لدى المنظمات في صفوفها موظفين المبتكرين لديهم القدرة على تحويل المعلومات إلى ابتكارات في المنتجات والعمليات. نظرًا لأن صناعة القرن الحادي والعشرين مدفوعة بالابتكار الذي يقوده الأتمتة، فقد أبرز المديرون التنفيذيون والمحترفون أيضًا أن المهارات الناعمة مثل القدرات الابتكارية للموظفين أصبحت ضرورة الآن أكثر من أي وقت مضى. ويتكون ابعاد الابتكار التنظيمي بعدين وكالتالي:

**1. ابتكار العمليات (PSI):**

يمكن أن يكون ابتكار العمليات بمثابة فارق تنافسي مهم في المنظمات، وبين حصل على ثلاثة عوامل تساهم في عملية الابتكار: الاستراتيجية (المواءمة الاستراتيجية، إدارة المحافظ)؛ التعاون (التعاون بين وحدات الأعمال، والتعاون مع الشركاء الخارجيين)؛ والثقافة (البيئة المبتكرة والتزام ومواقف الإدارة العليا) (Silva,2020:8).

ويعرف (Kavukoğlu,2023:70)، بُد ابتكار العمليات هو جميع الأساليب الجديدة التي يمكن استخدامها لتطوير المجالات المفتوحة لتحسين في عمليات الإنتاج والإدارة، بالإضافة إلى التقنيات الجديدة التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الهدف.

كما عرف (Taha,2024:2784) ابتكار العمليات هو استبدال أساليب العمل القديمة بأساليب حديثة، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج، مما ينعكس في زيادة رضا الزبائن. كما يشمل ابتكار العمليات قدرة المنظمة على إعادة تجميع مواردها وقدراتها وإعادة تشكيلها لتلبية متطلبات الإنتاج الإبداعي، يعتبر ابتكار العمليات عنصراً فرعياً للابتكار التكنولوجي في بعض الدراسات (Kavukoğlu,2023:70)

وبينت دراسة (Rakhman,2024:94) أن مراجعة واسعة النطاق للأدبيات حول محددات القدرة على الابتكار ووجودها عوامل داخلية وخارجية يمكن أن تؤثر على القدرة على الابتكار في المنظمات. العوامل الداخلية هي الخبرة المهنية للمالك/المدير، ومهارات القوى العاملة، والجهود الداخلية لتحسين التكنولوجيا. العوامل الخارجية هي شدة العلاقات داخل الشبكة، ومزايا القرب المرتبطة بالشبكة. ويتطلب الابتكار في العمليات التنظيمية قدرة المنظمة على تشكيل فرق عمل تتمتع بدرجة عالية من المرونة، فضلاً عن كوادرات بشرية ذات كفاءة عالية، فضلاً عن نظام الرواتب والمكافآت الذي يشجع على التفكير الإبداعي (Taha,2024:2784)

**2. ابتكار المنتجات (PTI):**

إن ابتكار المنتجات أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال المستدامة توفر المنتجات المبتكرة فرصاً مهمة للشركات للنمو والتوسع في المجالات التي لم يتم الدخول إليها بعد. من المهم التمييز بين ابتكارات المنتجات والعمليات. في حين أن التمييز بين المنتجات والعمليات يكون أكثر وضوحاً في المنظمات التي تنتج السلع، فإن هذا التمييز أقل وضوحاً في المنظمات التي تنتج الخدمات لأن إنتاج الخدمات وتسليمها واستهلاكها يحدث في وقت واحد. إذا كان الابتكار يتعلق بميزة جديدة أو محسنة بشكل كبير للخدمة، فهو ابتكار منتج (Kavukoğlu,2023:69)

ويعرف (Alrubaiee,2015:993) ابتكار المنتجات على أنها القدرة على توليد القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار المفيدة والحقيقية لتحقيق أفضل أهداف الإنتاجية والأداء.

كما عرف (Taha,2024:2784) ابتكار المنتجات هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية. قد تكون هذه المنتجات جديدة تماماً على العالم، أو قد تكون جديدة على المنظمة أو على البلد الذي سيتم بيعها فيه.

ويرى (Silva,2020:7) أن ابتكار المنتجات بمثابة شريان الحياة للشركات التي تتنافس في بيئة ديناميكية. تعد القدرة على الابتكار الجذري في المنتجات تكويناً معقداً في المنظمات، الأمر الذي يتطلب الربط المناسب بين المكونات: القيادة العليا، والثقافة التنظيمية، والبنية التنظيمية، والعمليات الجذرية لتطوير ابتكار المنتجات واستراتيجيات إطلاق المنتج (Rakhman,2024:94)

يلعب ابتكار المنتجات دوراً رئيسياً في خلق القيمة للزبائن، ويتطلب ابتكار المنتجات موارد بشرية ومالية وتنظيمية وفنية، فهو نشاط يتضمن مخاطر. بالعودة إلى التاريخ، غالباً ما تفشل مبادرات الابتكار، وتقوض المنتجات غير الناجحة الجدوى الاقتصادية والمالية للمنظمة، وتضر بسمعتها (Taha,2024:2784)

أشار (Abbas,2020:9) بأن الجهود التي تبذلها المنظمة في عملية تطوير منتجات أو خدمات جديدة من حيث

الأشخاص وساعات العمل والفرق والتدريب المعني. الخصائص الأساسية لتقديم منتجات أو خدمات جديدة المنتجات أو الخدمات المبتكرة التي تقدمها المنظمة.

### المبحث الثالث / الجانب العملي

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض معرفة التوزيع الطبيعي قام الباحث باختبار معاملي التقلطح والالتواء بالاعتماد على (Newbold et al., 2023: 93)، ولغرض تقييم القيم المقولة تكون ضمن نطاق  $(-1.96, +1.96)$ . وكالتالي:

#### 1) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الابتكارية (ILP).

خلال المشاهدة الجدول (2) تبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الابتكارية المتكون من (20) فقرة متوزعة في أربعة أبعاد ونلاحظ ان جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة.

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير (القيادة الابتكارية).

القيادة الابتكارية (ILP)					
Kurtosis	Skewness	Maximum	Minimum	Item	dimension
الالتواء	التقلطح	الحدود العليا	الحدود الدنيا	الفقرة	البعد
-1.171	1.088	5	2	q1	V
-1.271	1.932	5	2	q2	
-1.311	1.915	5	2	q3	
-0.977	0.048	5	2	q4	
-1.193	0.984	5	1	q5	
-1.027	0.349	5	2	q6	C
-1.338	1.709	5	1	q7	
-1.033	0.346	5	2	q8	
-0.949	-0.009	5	1	q9	
-1.308	1.347	5	1	q10	
-1.009	0.209	5	1	q11	RT
-1.142	0.606	5	2	q12	
-1.457	.5681	5	1	q13	
-0.915	-0.172	5	1	q14	
-1.069	0.508	5	2	q15	
-1.013	-0.033	5	1	q16	CO
-1.099	0.504	5	1	q17	
-1.030	0.020	5	2	q18	
-1.134	0.714	5	1	q19	
-1.109	0.554	5	1	q20	

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4)

**(2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير السلوك الابتكاري (IBS)**

خلال المشاهدة الجدول (3) تبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير السلوك الابتكاري أحادي البعد المتكون من (4) فقرة ونلاحظ ان جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة.

الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير السلوك الابتكاري

السلوك الابتكاري (IBS)					
Kurtosis	Skewness	Maximum	Minimum	Item	dimension
الالتواء	التقلطح	الحدود العليا	الحدود الدنيا	الفقرة	البعد
-1.154	0.803	5	1	q21	IBS
-1.112	0.583	5	1	q22	
-1.351	1.785	5	1	q23	
-1.064	0.226	5	1	q24	

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4)

**(3) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الابتكار التنظيمي (OIN)**

خلال المشاهدة الجدول (4) تبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار التنظيمي المتكون من (10) فقرة متوزعة في بعدين ونلاحظ ان جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة.

الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير الابتكار التنظيمي

الابتكار التنظيمي (OIN)					
Kurtosis	Skewness	Maximum	Minimum	Item	dimension
الالتواء	التقلطح	الحدود العليا	الحدود الدنيا	الفقرة	البعد
-0.768	-0.661	5	1	q25	PSI
-1.164	0.767	5	1	q26	
-1.136	0.643	5	1	q27	
-1.041	0.182	5	1	q28	
-1.138	0.604	5	1	q29	
-1.172	0.788	5	1	q30	PTI
-1.271	1.221	5	1	q31	
-1.207	1.295	5	1	q32	
-1.398	1.663	5	1	q33	
-1.027	0.149	5	1	q34	

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

## ثانيا: الصدق الظاهري

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق الظاهري من خلال توزيع الاستبانة على مجموعة من أساتذة الجامعات العراقية لغرض أبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة المقياس وعناصره، وتم تعديل الاستبانة بالاعتماد على ملاحظاتهم وارثهم.

## ثالثا: التحليل الوصفي

## 1. تحليل الوصفي المتغير القيادة الابتكارية (ILP)

لغرض اجراء التحليل الوصفي اعتمد الباحث مقياس النزعة المركزية لمتغير القيادة الابتكارية بأبعادها (الرؤية التعاون، المخاطرة ، التوجه نحو التغير).

نلاحظ من الجدول (5) ان بعد الرؤية حصل على اعلى وسط حسابي (4.004) وبانحراف معياري بلغ (0.884)، وهذا يدل ان البعد حصل على اكثر اتفاق عليه والانحراف المعياري يدل على عدم تشتت العينة المبحوثة.

نلاحظ ان بعد التعاون حصل على اقل وسط حسابي (3.901) وهذا يدل على عدم اتفاق العينة عليه وأن الانحراف المعياري بلغ (0.925)، وهذا يدل الى تشتت العينة حول الوسط الحسابي.

## جدول (5) التحليل الوصفي لمتغير (القيادة الابتكارية)

الأبعاد	ITEM	Min	Max	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
V	q1	2	5	0.859	3.932
	q2	2	5	0.805	4.069
	q3	2	5	0.821	4.164
	q4	2	5	0.984	3.933
	q5	1	5	0.952	3.924
		البعد الكامل			0.884
C	q6	2	5	0.925	3.872
	q7	1	5	0.920	4.014
	q8	2	5	0.943	3.933
	q9	1	5	1.007	3.756
	q10	1	5	0.991	3.932
		البعد الكامل			0.957
RT	q11	1	5	1.001	3.808
	q12	2	5	0.948	4.069
	q13	1	5	0.856	4.013
	q14	1	5	1.062	3.831
	q15	2	5	0.902	3.851
		البعد الكامل			0.953

الأبعاد	ITEM	Min	Max	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
CO	q16	1	5	1.139	3.897
	q17	1	5	1.003	3.922
	q18	2	5	1.019	4.026
	q19	1	5	0.966	3.908
	q20	1	5	0.997	3.923
البعد كامل				1.0248	3.9352

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

## 2. تحليل الوصفي المتغير السلوك الابتكاري (IBS).

نلاحظ من الجدول (6) ان متغير حصل على وسط حسابي (3.938) وهذا يدل على اهمية هذا المتغير من وجه نظر العينة المبحوثة وبانحراف معياري بلغ (0.977)، وهذا يدل على تجانس اراء العينة وقربها حول المتوسط الحسابي وعدم تشتت البيانات.

### جدول (6) التحليل الوصفي لمتغير (السلوك الابتكاري)

الأبعاد	ITEM	Min	Max	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
IBS	q21	1	5	0.951	3.861
	q22	1	5	0.995	3.901
	q23	1	5	0.915	4.027
	q24	1	5	1.049	3.962
	المتغير الكامل				0.977

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

## 3. تحليل الوصفي المتغير الابتكار التنظيمي

نلاحظ من الجدول (7) ان بعد ابتكار المنتجات حصل على اعلى وسط حسابي (4.002) وبانحراف معياري بلغ (0.971)، وهذا يدل ان البعد حصل على اكثر اتفاق عليه والانحراف المعياري يدل على عدم تشتت العينة المبحوثة.

نلاحظ ان بعد ابتكار العمليات في حصل على اقل وسط حسابي (3.873)، وهذا يدل على عدم اتفاق العينة عليه وأن الانحراف المعياري بلغ (1.043)، وهذا يدل الى تشتت العينة حول الوسط الحسابي.

## جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير (الابتكار التنظيمي)

الأبعاد	ITEM	Min	Max	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
PSI	q1	2	5	1.172	3.759
	q2	2	5	0.986	3.961
	q3	2	5	0.999	3.946
	q4	2	5	1.052	3.930
	q5	1	5	1.007	3.770
البعد كامل				1.043	3.873
PTI	q6	2	5	0.987	3.974
	q7	1	5	0.965	4.027
	q8	2	5	0.861	4.051
	q9	1	5	0.993	4.039
	q10	1	5	1.048	3.921
البعد كامل				0.971	4.002

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

ثالثا : تقييم نموذج القياس

لغرض تقييم النموذج اعتمد الباحث على مجموعة من الاختبارات ضمن الحدود الدنيا في الجدول (8) وفقا (Kline,2023:405-420).

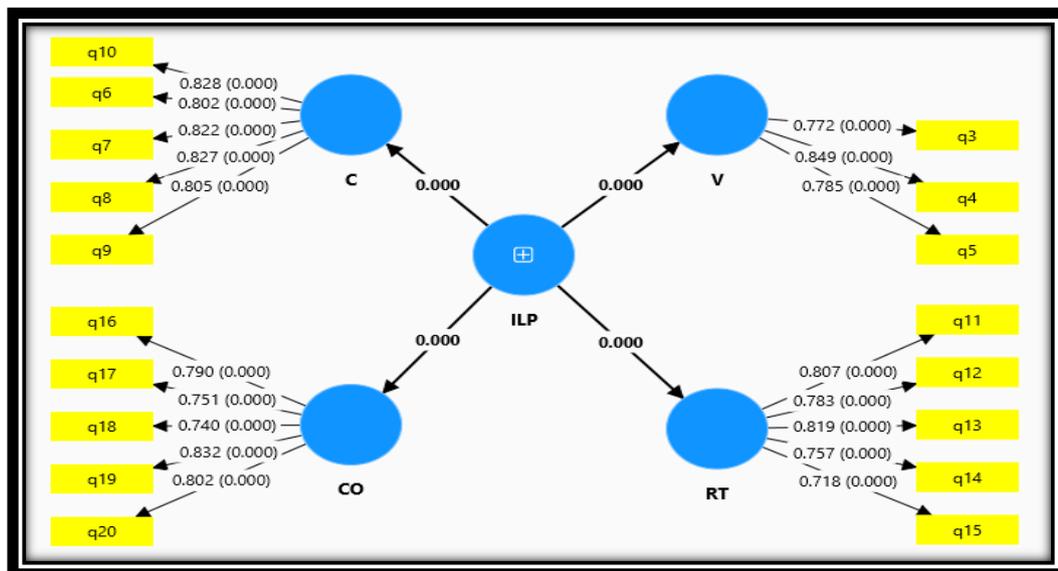
الجدول (8) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$
الصدق التقاربي	التشبع الخارجي للفقرات $0.70 \leq$
الصدق التمييزي	متوسط التباين المستخلص $0.50 \leq$
	$0.90 > (HTMT)$

❖ المصدر بالاعتماد على (Kline,2023:405-420):

### 1. تحليل العامل التوكيدي (القيادة الابتكارية)

لغرض بناء أنموذج القياس المتغير القيادة الابتكارية اعتمد الباحث على برنامج (SMART PLS V.4)، لوحظ أن الفقرة (q1,q2) في بعد الرؤية لم يحقق الشروط المطلوبة في الجدول (2) لذلك تم حذف هذه العناصر وإعادة الاختبار



الشكل (2) انموذج القياس لمتغير (القيادة الابتكارية) بعد الحذف العناصر  
المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الإحصائي (SMART PLS)  
جدول (8) نتائج اختبار العامل التوكيدي لمتغير (القيادة الابتكارية)

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات والاتساق الداخلي	
	التشعب الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ
q1	/			
q2	/			
q3	0.772	0.644	0.726	0.724
q4	0.849			
q5	0.785			
q6	0.802			
q7	0.822			
q8	0.827	0.667	0.876	0.875
q9	0.805			
q10	0.828			
q11	0.807			
q12	0.783			
q13	0.819	0.605	0.838	0.836
q14	0.757			
q15	0.718			
q16	0.790			
q17	0.751			
q18	0.740	0.614	0.846	0.843
q19	0.832			
q20	0.802			

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS)

خلال مشاهدة الجدول (8) نلاحظ ان جميع القيم ضمن الحدود الطبيعية بعد حذف العناصر التي لم تحقق الشروط.

جدول (9) نتائج اختبار *HTMT* لمتغير (القيادة الابتكارية)

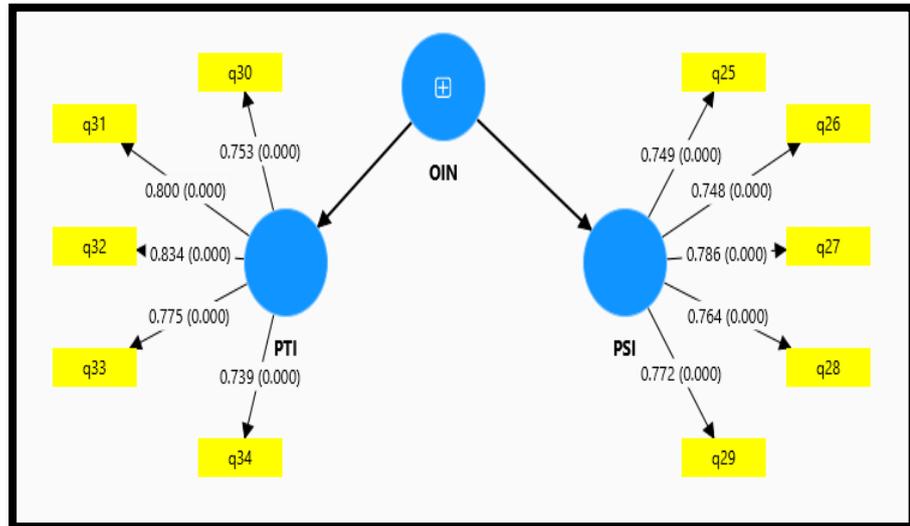
	C	CO	ILP	RT	V
C					
CO	0.733				
ILP	0.630	0.519			
RT	0.776	0.652	0.654		
V	0.784	0.604	0.753	0.630	

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart P Lsv.4).

لوحظ ان جميع القيم في الجدول (9) كانت ضمن الحدود المقبولة وبذلك نكمل عملية التحليل الاحصائي

## 2. تحليل العامل التوكيدي (الابتكار التنظيمي)

يوضح الشكل ان جميع القيم الخاصة بالمتغير التابع الابتكار التنظيمي تحقق الشروط الخاصة وكالتالي.



الشكل (3) انموذج القياس لمتغير (الابتكار التنظيمي)

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الإحصائي (SMART PLS)

## جدول (10) نتائج اختبار العامل التوكيدي لمتغير (الابتكار التنظيمي)

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات والاتساق الداخلي	
	التشبع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ
q25	0.749	0.584	0.823	0.822
q26	0.748			
q27	0.786			
q28	0.764			
q29	0.772			
q30	0.753	0.610	0.842	0.839
q31	0.800			
q32	0.834			
q34	0.775			
q35	0.739			

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS)

نلاحظ ان جميع القيم في الجدول (10) ضمن الحدود الطبيعية المتغير التابع الابتكار التنظيمي.

## جدول (11) نتائج اختبار HTMT لمتغير (القيادة الابتكارية)

	OIN	PSI	PTI
OIN			
PSI	0.699		
PTI	0.796	0.723	

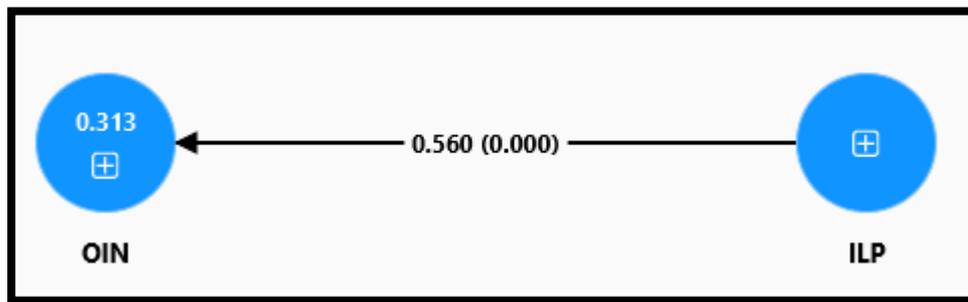
❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart P Lsv.4).

لوحظ ان جميع القيم في الجدول (11) كانت ضمن الحدود المقبولة وبذلك نكمل عملية التحليل الإحصائي.

رابعاً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير

## (1) اختبار وتحليل فرضية التأثير الفرضية الأولى (H1)

لغرض اختبار الفرضية الأولى قام الباحث ببناء نموذج الهيكل الموضح في الشكل (4)،



الشكل (4) أنموذج اختبار التأثير القيادة الابتكارية في الابتكار التنظيمي

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

جدول (12) مخرجات فرضية التأثير (H1)

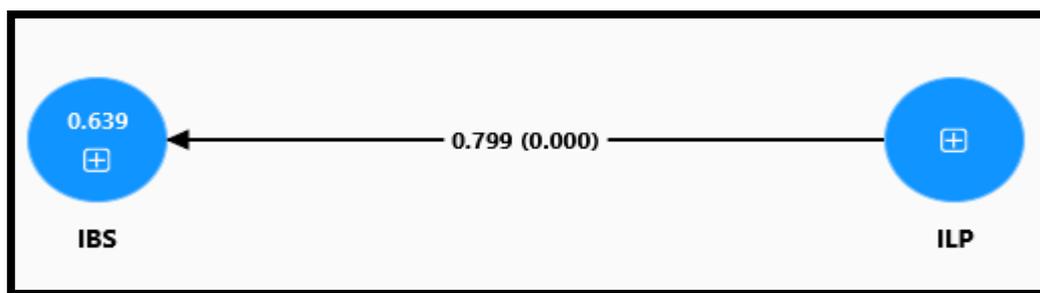
نوع التأثير	معامل المسار	R2	T	P-VALUE	المعنوية
ILP -> OIN	0.560	0.313	6.901	0.000	معنوي

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

لوحظ الجدول (12) بلغ معامل المسار (0.560) ومستوى المعنوية (0.000) وان قيمة (T) بلغت (6.901)، اعلى من قيمة (T) الجدولية ويدل ذلك ان الابتكار التنظيمي تزداد بمقدار (0.560)، عندما يزداد متغير القيادة الابتكارية بمقدار وحدة واحدة، وهذا يبين ان القيادة الابتكارية تفسر من المتغير التابع الابتكار التنظيمي وبذلك نقبل صحة الفرضية الأولى .

(2) اختبار وتحليل الفرضية التأثير الثانية (H2).

لغرض اختبار الفرضية الثانية قام الباحث ببناء النموذج الهيكلي في شكل (5)



الشكل (5) أنموذج اختبار التأثير القيادة الابتكارية في السلوك الابتكاري

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

جدول (13) مخرجات فرضية التأثير (H4)

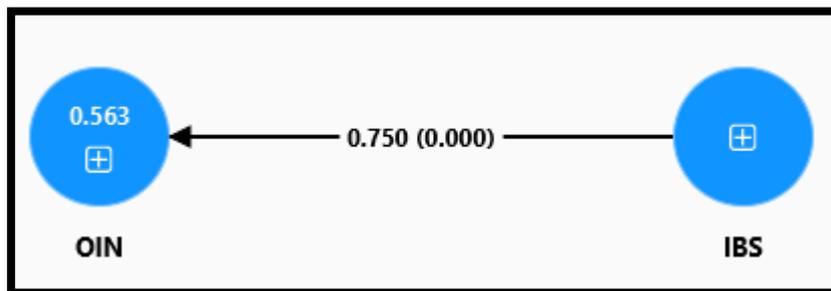
نوع التأثير	معامل المسار	R2	T	P-VALUE	المعنوية
ILP -> IBS	0.799	0.639	42.108	0.000	معنوي

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

لوحظ الجدول (13) بلغ معامل المسار (0.799) ومستوى المعنوية (0.000) وان قيمة (T) بلغت (42.108)، اعلى من قيمة (T) الجدولية ويدل ذلك ان السلوك الابتكاري يزداد بمقدار (0.799)، عندما يزداد متغير القيادة الابتكارية بمقدار وحدة واحدة، وهذا يبين ان القيادة الابتكارية تفسر من المتغير سلوك الابتكاري وبذلك نقبل صحة الفرضية الثانية.

### (3) اختبار وتحليل الفرضية الثالثة (H3).

لغرض اختبار الفرضية الثالثة قام الباحث ببناء النموذج الهيكلي في شكل (6)



الشكل (6) أنموذج اختبار تأثير السلوك الابتكاري في الابتكار التنظيمي

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

### جدول (14) مخرجات الفرضية (H3)

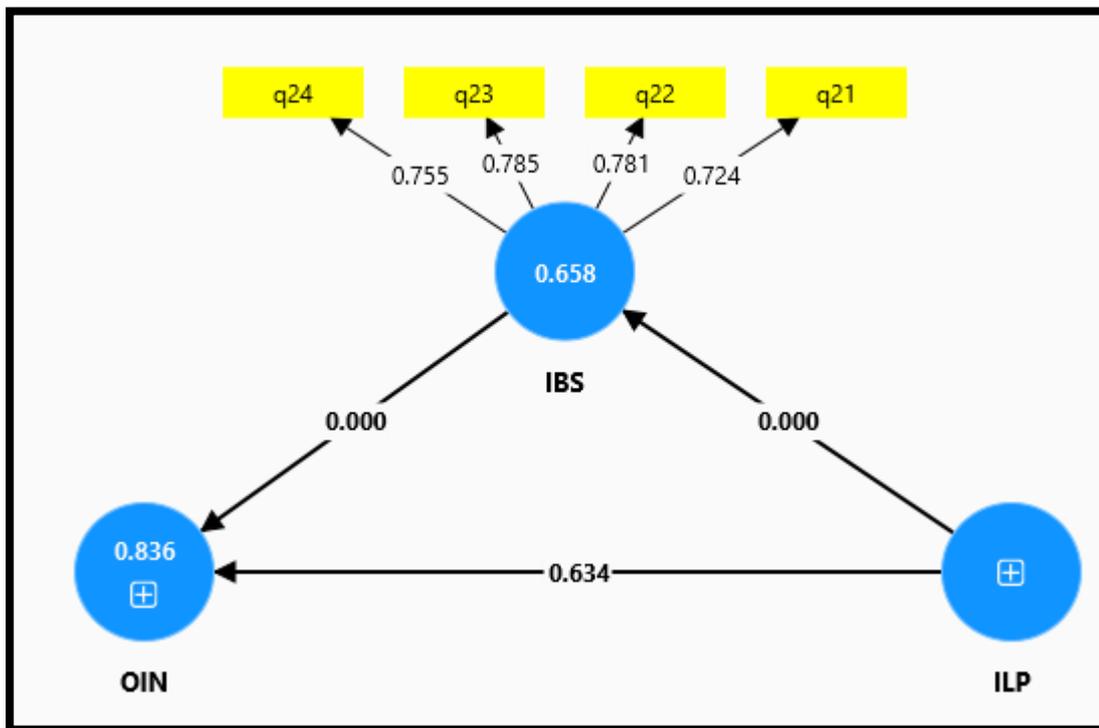
نوع التأثير	معامل المسار	R2	T	P-VALUE	المعنوية
IBS → OIN	0.750	0.563	15.313	0.000	معنوي

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

لوحظ الجدول (14) بلغ معامل المسار (0.750) ومستوى المعنوية (0.000) وان قيمة (T) بلغت (15.313)، اعلى من قيمة (T) الجدولية ويدل ذلك ان الابتكار التنظيمي يزداد بمقدار (0.750)، عندما يزداد متغير السلوك التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، وهذا يبين ان السلوك الابتكاري يفسر من المتغير الابتكار التنظيمي وبذلك نقبل صحة الفرضية الثالثة .

### (4) اختبار وتحليل فرضية التأثير للمتغير الوسيط (H4).

لغرض اختبار الفرضية الرابعة (التأثير غير مباشر) قام الباحث ببناء نموذج المعادلة الهيكلية في شكل (7)، يبين اختبار تأثير الوسيط.



الشكل (7) أنموذج اختبار تأثير الوسيط (H4)

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

جدول (15) مخرجات فرضية تأثير الوسيط (H4)

المسار	نوع التأثير	معامل المسار	R2	T	P-VALUE	المعنوية
ILP → IBS → OIN	تأثير غير مباشر	0.634	0.836	8.211	0.000	معنوي

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

نلاحظ ان مسار غير مباشر بلغ (0.634) تحت مستوى معنوية بلغ (0.000)، وهذا يدل ان السلوك الابتكاري يلعب دور الوسيط بين القيادة الابتكارية و الابتكار التنظيمي وان قيمة (T) بلغت (8.211)، وهذه القيمة اعلى من القيمة الجدولية وعند مقارنة المسار المباشر (0.560) مع غير مباشر (0.634) ونلاحظ ان المسار غير مباشر اعلى قيمة من المسار المباشر وبذلك نقبل صحة فرضية الرابعة.

## المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

1. حصل بعد (الرؤية) على اعلى الأبعاد المتغير القيادة الابتكارية من جهة الأهمية وهذا يدل على انتشار هذا البعد كان مرتفع وان قادة فنادق السفر والسياحية كان اهتمامهم عالي بعملية وضع الرؤية لما له من دور في ضمان نجاح النظام التنظيمي.
2. بينت النتائج ان بعد (ابتكار العمليات) حصل على أقل أهمية مما يشير أن قادة فنادق السفر والسياحية لم يعطوا الأهمية لهذا البعد ويستخدمون الأساليب الحديثة.
3. بينت النتائج وجود تأثير معنوي لمتغير (القيادة الابتكارية) في (السلوك الابتكاري) وهذا يدل على ان القيادة الابتكارية تدعم السلوك الابتكاري.
4. أظهرت نتائج هناك تأثير معنوي للمتغير (السلوك الابتكاري) المتغير الوسيط في (الابتكار التنظيمي) المتغير التابع وهذا يدل على ان السلوك الابتكار يحفز على تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال توليد الأفكار المبتكرة في المنظمات.
5. بينت النتائج وجود تأثير معنوي لمتغير (القيادة الابتكارية) في (الابتكار التنظيمي) وهذا يدل على ان القيادة الابتكارية تساهم في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال تهيئة ارض خصبه له.
6. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك تأثير معنوي لمتغير السلوك الابتكاري كمتغير وسيط بين القيادة الابتكارية والابتكار التنظيمي.

## ثانياً: التوصيات

1. يجب على قادة فنادق السفر والسياحية التمتع بـ(الرؤية) العالية كونها الصورة المستقبلية المحتملة والمرغوبة المنظمة، كما ان يتمتعوا بالوضوح والتواصل والحماس في بناء العلاقات وتحديد الأهداف.
2. ضرورة التركيز على بعد ابتكار العمليات لما له أثر كبير في استخدام الأساليب الحديثة والمبتكرة في عمليات الإنتاج والإدارة والتخلي عن الأساليب التقليدية من ما ينعكس على رضا الزبائن.
3. ضرورة الاهتمام بالسلوكيات الابتكارية لما لها من دور في توليد الافكار الجديدة والمبكرة وتنفيذ تقنيات جديدة.
4. يتطلب من قادة فنادق السفر والسياحية تهيئة البيئة الخاصة الاحتضان الابتكار التنظيمي لما له أثر في مد الجسور بين فنادق السفر والسياحية والزبائن.
5. أهمية تبني نموذج البحث في ضل أبعاد القيادة الابتكارية التي أوضحت العلاقة الإحصائية اثرها في تحقيق الابتكار التنظيمي وان تطبيق الابتكار التنظيمي لا يكون ببعد عن أبعاد القيادة الابتكارية.
6. يجب على قادة فنادق السفر والسياحية التركيز على السلوك الابتكاري لما له من أثر في خلق الأفكار الجديدة وهذا بدوره ينعكس على تعزيز التأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي.

## المصادر

1. Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.
2. Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership.
3. Adigwe, C. S., Abalaka, A., Olaniyi, O. O., Adebisi, O. O., & Oladoyinbo, T. O. (2023). Critical analysis of innovative leadership through effective data analytics: Exploring trends in business analysis, finance, marketing, and information technology. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(22).
4. Aggarwal, A., Baker, H. K., & Joshi, N. A. (2024). Organizational innovation as business strategy: A review and Bibliometric analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-27.
5. Al Nagggar, S. A. M., & Abdulkader, W. F. A. (2024). Corruption perception trends: European Union countries. *Access to science, business, innovation in the digital economy*, 68-84.
6. Al-Hyari, H. S. A. (2023). Job security as a mediating variable between innovative leadership and innovative work behavior among employees. *Journal of System and Management Sciences*, 13(1), 532-574.
7. Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation. *International Review of Management and business research*, 4(4 Part 1), 989.
8. Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100261.
9. Glushchenko, V. V. (2023). Ergodesign and "specific", "measurable", "achievable", "relevant", and "time-bound"(SMART) technologies as tools for the formation of innovative leadership programs. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*, 2(1), 23-34.
10. Heller, B., Amir, A., Waxman, R., & Maaravi, Y. (2023). Hack your organizational innovation: literature review and integrative model for running hackathons. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 6.
11. Hidroğlu, D. (2021). SUSTAINABILITY IN BUSINESSES: EFFECTIVE INNOVATIVE LEADERSHIP AND ENTREPRENEURSHIP. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(10), 165-175.
12. Kavukoğlu, T. E., & İşci, E. (2023) INVESTIGATION OF THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL INNOVATION AND BUSINESS EXCELLENCE: A RESEARCH ON PRIVATE HOSPITALS. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 10(23), 67-84.

13. Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
14. Leary, M. (2023). *Examining the Characteristics That Support Nurses' Innovative Behaviors* (Doctoral dissertation, Perelman School of Medicine).
15. Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295.
16. Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. (2023). *Statistics for Business and Economics* (10th ed.). Pearson.
17. Rakhman, S. (2024). Determinant of Organizational Innovation: Literature Review. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 86-98.
18. Riza, M. F., Nimran, U., Al Musadieq, M., & Utami, H. N. (2020). The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 5(2), 51-55.
19. Sagala, E. M., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2023). Humble Leaders and Innovative Behaviors, the Role of Psychological Empowerment. *SAINS ORGANISASI*, 2(1), 1-8.
20. Sharma, L., Agarwal, P., Joshi, B. P., Kumar, N., & Tiwari, S. (2023). A study of impact of inclusive leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment and Social Psychology*, 9(1).
21. Silva, J. J. D., & Cirani, C. B. S. (2020). The capability of organizational innovation: systematic review of literature and research proposals. *Gestão & Produção*, 27, e4819.
22. Somsueb, Aimchit, Phrakru Sutheejariyawatana, and Paisan Suwannoi. "Indicators of innovative leadership for secondary school principals: developing and testing the structural relationship model." *International Education Studies* 12.2 (2019): 11-18.
23. Sunarmo, S., Rini, P., Nurdiana, D., Albart, N., & Hasanah, S. (2023). The Importance of Innovative Leadership in Improving Organisational Readiness for Technology Disruption. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1427-1436.
24. Taha, S. M., & Alkshali, S. J. (2024). The Impact of Human Resource Skills on Organizational Innovation at Cairo Amman Bank. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1).
25. Torki, H., Esfahani, A. N., Abzari, M., & Teimouri, H. (2021). Designing an innovative leadership model (case study: Saipa Automotive Group). *International Journal of Procurement Management*, 14(4), 531-546.
26. Xu, J., & Wei, W. (2023). A theoretical review on the role of knowledge sharing and intellectual capital in employees' innovative behaviors at work', *Heliyon*, 9 (10), p. e20256.