

القيادة الإبداعية و أثرها على تنمية الموارد البشرية دراسة

تطبيقية على شركة المراعي

مشروع تخرج

إعداد

رحمه فخري

الرقم الجامعي

232001079

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2020 - 1445

الحمد لله الذي
خلقنا من نوره
وهدانا لهذا
الدين العظيم

إهداء ..

بعد جهدي الدؤوب بأفكاري ومشاعري في استكمال هذه الأطروحة لا يسعني إلا أن أنسب هذا الفضل

أولاً إلى الله سبحانه وتعالى، ثم إلى كل من وقف بجانبني في طريقي إلى ما أنجزته ولا سيما أن أذكر:

فعلت عائلتي كل ما في وسعها لرؤيتي بهذه الدرجة المتقدمة أمامهم اليوم

وإلى أساتذتي في الجامعة أود أن أشير بشكل خاص إلى مشرفي رسالتي، الدكتور د. وليد عبد الجواد

سليمان صديق والدكتور د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن اللذان رافقاني من أول خطاب كتبته في هذا

البحث إلى آخر نقطة

...

الشكر والتقدير ..

يقول الله تعالى في قرآنه الكريم: "من شكر فقد شكره"

في بداية حديثي، يجب أن أشكر الله تعالى على السماح لي بالوصول إلى هذه المرحلة العلمية العظيمة

وتمهيد الطريق لي لأكون بينكم اليوم لمناقشة مشروع التخرج الخاصة بي

أتوجه بالشكر إلى:

عائتي أول دعم لي لتحقيق ما حققته

وأتوجه بالشكر أيضًا إلى:

الاستاذ الدكتور د. وليد عبد الجواد سليمان صديق والاستاذ الدكتور د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

حفظهم الله فقد كان لإشرافهما ومنحهما الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذا المشروع بالشكل

الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتهما ونصائحهما دور أساسي في إتمام دراستي العلمية

...

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في تنمية الموارد البشرية والتوصية بمعالجتها في شركة المراعي، وأعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع عدد (80) استمارة على العينة المحددة مسبقاً والمستهدفة للتحقق من فرضيات الدراسة وتم استعادة (80) استمارة لتحليلها، أي بنسبه 100%.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لتنمية المورد البشري حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تليها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وتنمية الموارد البشرية تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تجربة شركة المراعي في تبني نمط القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الأغذية دعوة إدارة شركة المراعي إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية - تنمية الموارد البشرية - شركة المراعي

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستلخص
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
5.....	6.1 فرضيات الدراسة:
6.....	7.1 نموذج الدراسة:
7.....	8.1 دوافع اختيار الموضوع:
7.....	9.1 المنهجية:
8.....	10.1 أدوات الدراسة:

8.....	11.1 الدراسات السابقة:
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: القيادة الابداعية
25.....	1.1.2 مفهوم القيادة الإبداعية
27.....	2.1.2 سمات القيادة الإبداعية:
35.....	3.1.2 أبعاد القيادة الابداعية:
36.....	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
37.....	1.2.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية
38.....	2.2.2 خصائص تنمية الموارد البشرية:
39.....	3.2.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:
40.....	4.2.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:
42.....	5.2.2 التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
43.....	6.2.2 أبعاد تنمية الموارد البشرية:
44.....	الفصل الثالث: وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
44.....	1.3 مجتمع وعينة الدراسة
44.....	2.3 إدارة الدراسة:
45.....	3.3 ثبات وصدق أداة الدراسة
46.....	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

48.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات
48.....	1.4 البيانات الشخصية
55.....	2.4 تحليل الاستبانة:
68.....	3.4 اختبار الفرضيات:
73.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
73.....	1.5 أولاً: النتائج
74.....	2.5 ثانياً: التوصيات:
76.....	Abstract
77.....	المراجع
77.....	أولاً: المراجع العربية:
81.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
83.....	الملاحق
84.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	(1)
45	الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2)
46	الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(3)
48	الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية	(4)
49	الجدول (5) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الوظيفي	(5)
50	الجدول (6) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الوظيفي	(6)
51	الجدول (7) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص الأكاديمي	(7)
53	الجدول (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول	(8)
54	الجدول (9) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول	(9)
55	الجدول (10) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول	(10)

56	الجدول (11/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عنة الدراسة لعبارات المحور الثاني	(11)
57	الجدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عنة الدراسة لعبارات المحور الثاني	(12)
58	الجدول (13) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني	(13)
59	الجدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث	(14)
60	الجدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث	(15)
61	الجدول (16) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث	(16)
62	الجدول (16) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث	(17)
64	الجدول (18) المنوال والانحراف المعياري والوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الرابع	(18)
65	الجدول (19) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع	(19)
66	الجدول (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الأولى	(20)
67	الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثانية	(21)
77	الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثالثة	(22)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
46	الشكل البياني (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1)
47	الشكل (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2)
48	الشكل (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(3)
49	الشكل (5) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(4)
51	الشكل (6) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5)
52	الشكل (7) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص الأكاديمي	(6)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

1.1 مقدمة:

إن تسارع تطور المنظمات، وكبر حجمها، وتشابك وتعقيد عملها، وتنوع وترابط العلاقات الداخلية، وتأثيرها على البيئة الخارجية، هي مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية على إحداث التغيير والتطوير، وهذه الأمور لن تتحقق إلا في ظل القيادة الواعية، الإبداع هو أحد صفات القائد الناجح الذي يتميز بالتفكير الاستراتيجي الشامل مما يساهم في تطوير الموظفين وفعالية المنظمة التي تهتم بالتركيز على احتياجات الموظفين والنظر إليهم كأفراد الأسرة الذين يجب عليهم أن يتم الاهتمام بهم وتحفيزهم وتدريبهم، والعمل على إرساء معايير أداء متميزة تؤثر كل ذلك على المنظمة.(الجرادة، 2021)

وللانضمام إلى مصاف الدول المتقدمة، لا يمكن للمنظمة أن تصل إلى هذا المستوى إلا بوجود قادة مبدعين يبنون مجدها ويعملون بفعالية، تساعد القيم القيادية على توجيه الإجراءات الإدارية وتحفيز القوى العاملة، كما تتوفر الرغبة والحماس لدى الموظفين في بذل قصارى جهده لمساعدة المنظمة على تحقيق النجاح، لا شك أن قوة المنظمة وفعاليتها تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضائها، وبالتالي تحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة تساعد على تحقيق النجاح ، والعمل بنشاط على تطوير مهارات وكفاءات جديدة؛ تحقيق مستوى إبداعي في نجاح فعالية المنظمة.

ويرى الباحث أن القادة المبدعين، بغض النظر عن مناصبهم ومسمياتهم، مسؤولون عن فعالية المنظمة، وتوجيه الموظفين والإشراف عليهم، وهم أداة للتطوير الشامل ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وتنمية قدراتهم وميولهم الإبداعية والقيادية.(ابوشريعة، 2015)

إن القيادة الإبداعية المثابرة والاستباقية والمتحفزة التي تستشعر المشكلات الإدارية تساهم في التأثير على التفكير الاستراتيجي في خلق الفرص للمنظمة، واستغلال هذه الفرص في الوقت المناسب لدفع فعالية المنظمة وعملياتها الداخلية إلى الأمام. (السعدي، 2021)

2.1 مشكلة الدراسة:

أصبحت القيادة الإبداعية سمة مميزة في المنظمات المعاصرة، حيث تقدم لها الحلول الأمثل في عالم مليء بالتحديات التي يفرضها نظام العولمة الجديد، إن المنافسة الشديدة بين القطاعات بشكل عام والتغير التقني بالإضافة إلى ثورة المعلومات وإزالة الحواجز التجارية، وضعت المنظمات على المحك، مما استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة، وفي هذه الحالة الإبداع لقد أصبحت القيادة وظيفية أساسية في فعالية المنظمات الحديثة، وأصبح هناك حاجة إلى أن تكون القيادة الإبداعية مؤثرة في التفكير الاستراتيجي، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمات، الأمر الذي يتطلب من جميع المنظمات التي تسعى إلى أن تكون فعالة الاهتمام بالقيادة الإبداعية والتفكير الاستراتيجي. (الصومالي، 2020)

وفي النهاية فإن قضية القيادة هي من أهم المواضيع في حياة المجتمعات في كافة المؤسسات والمنظمات، وأينما وجدت هذه المجموعات فإنها تبحث عن قائد، كما أن قضية القيادة هي أيضاً من المواضيع المهمة الذي يعمل على تقدير وفهم العديد من المشاكل، ولذلك فإن هذه المنظمات، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، تحتاج إلى قادة يتحملون المسؤولية الأساسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز عملها بكفاءة وفعالية وبدون هؤلاء القادة الواعين والمسؤولين، سيكون من المستحيل عليهم القيام بأنشطتهم المرجوة، بل وسوف يتخبطون في جهودهم لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

وعلى الرغم من أهمية القيادة كضرورة اجتماعية وإدارية، إلا أنها تشكل مورداً شاملاً للعملية الإدارية إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية المناسبة لظروف العاملين في المنظمة قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، وخاصة أسلوب القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرة عالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح مجال العمل والابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والابتكار لمواكبة المتغيرات المحيطة والتحولت السريعة من خلال كل ذلك يمكننا القول أن القيادة التحويلية هي

المحرك الأساسي لعمل المنظمات وأنها جزء لا يمكن تجاهله أو التغاضي عنه في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة، بغض النظر عن وظيفتها أو أهدافها يمثل المورد البشري المصدر الحقيقي لخلق القدرة التنافسية لكل منظمة.

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر القيادة الابداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر القيادة الابداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر القيادة الابداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل القيادة الابداعية وتنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

➤ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم القيادة التحويلية وتنمية الموارد البشرية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر القيادة الابداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

➤ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر القيادة الابداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق فعالية القيادة الابداعية وتنمية الموارد، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أثر القيادة الابداعية بأبعادها (المبادرة- الابداع- الثقافة التنظيمية) على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية ، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

وتتفرع منها عدة أهداف فرعية:

- التعرف على أثر القيادة المبادرة على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الابداع على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالقيادة الابداعية وقدرتها على تنمية الموارد البشرية.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (المبادرة- الإبداع- الثقافة التنظيمية) على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الإبداع على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير المبادرة على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها (المبادرة- الإبداع- الثقافة التنظيمية) على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

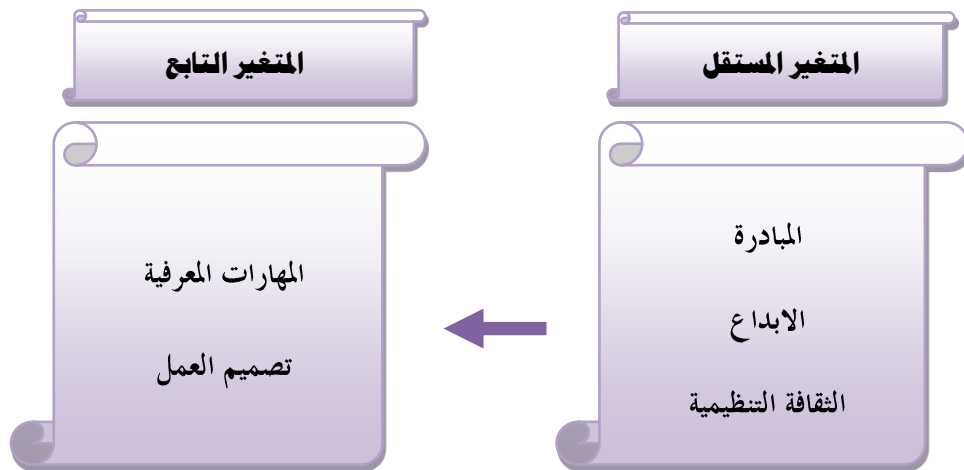
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادرة على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل) في شركة المراعي بالملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الممارسات القيادية في نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

- المتغير المستقل: القيادة الاداعية بأبعادها (المبادرة- الإبداع- الثقافة التنظيمية)

- المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية- تصميم العمل)



من إعداد الباحث (العجب، 2019)

8.1 دوافع اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية القيادة الابداعية وتنمية الموارد البشرية.
- محاولة معرفة مدى تأثير القيادة الابداعية في تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- الإشارة إلى القيادة الابداعية ومدى تأثيرها على تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقصي في قطاع الشركات السعودية وخاصة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر القيادة الابداعية في تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر القيادة الابداعية في تنمية الموارد البشرية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

10.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

• **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي الشركات بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

• **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

11.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
1. الدراسة	زيد، (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية)	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي وعمال الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة.	منهجية البحث
أوضحت النتائج المتحصل عليها بعد دراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وبتطبيق الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها ما يلي: - 1- القيادة التحويلية القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسها يمتلكون 2- الأداء الوظيفي. مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة الى ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي	أهم النتائج والتوصيات

3- الرابطة الرياضية يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم الولاية لكرة القدم المسيلة.

وتم اقتراح عدة عناصر منها زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطات الرياضية. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة شركة الخطوط الجوية الملكية بجانب القيادة التحويلية وما يتضمنه من أبعاد رئيسه، والحرص على أن يمتلك القادة ضمن الشركة المبحوثة سمات القائد التحويلي لما تحققه هذه السمات من آثار إيجابية في الكثير من المجالات التي بدورها تزيد من فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير والتحسين المستمر، كما أوصت الدراسة بأنه من الضروري على شركة الخطوط الجوية الملكية والشركات التابعة لها إعادة النظر في المفاهيم التي تناولتها الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية وأبعادها وجودة حياة العمل وأبعادها والمرونة التنظيمية وأبعادها وتكثيف الجهود وإجراء دراسات تتعلق بهذه المفاهيم للوقوف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها وكذلك تطوير وتحسين نقاط القوة نظراً لدور هذه المفاهيم الإدارية بشكل متكامل في الأداء الخاص بالأفراد والأداء المنظمي.

أحمد، (2019)

2. دراسة

أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة واختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية في الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
المتغير المستقل	تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (نظم دعم القرار – شبكات الاتصال- التدريب الالكتروني)
المتغير التابع	القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة – القدرة على التحليل- الحساسية لحل المشكلات)
منهجية الدراسة	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للوصول للنتائج حيث أن مجتمع البحث والبالغ عدد افرادة (100) وعينة البحث المأخوذة والتي بلغ عدد أفرادها (80) من القيادة العليا بالجهاز محل الدراسة.
النتائج والتوصيات	وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير وسيط جزئي مباشر و غير مباشر في معظم الحالات الأبعاد تكنولوجيا المعلومات على أبعاد القيادة الإبداعية ، و بالتالي، تقبل بصفة عامة الفرض البديل
3. الدراسة	كرمود، (2022)
أهداف الدراسة	هدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي. والتي أصبحت اليوم أهم شيء يعتمد عليه لتحقيق هذا الأخير، كما قمنا بدراسة مدى

التزام المؤسسة الوطنية للدهن بتطبيق النموذج الجزائري للتميز وكذا مختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل تحقيق أبعاد التميز التنظيمي	
التميز التنظيمي بأبعاده (التميز الهيكلي- تميز القيادة- تميز الثقافة التنظيمية- تميز الموارد البشرية- تميز الاستراتيجية)	المتغير المستقل
إدارة الجودة	المتغير التابع
استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها	منهجية الدراسة
وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير أصبح اليوم أمرا ضروريا وحتما مهما كان حجم أو نوع المنظمة، وذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي وبالتالي التفوق والنجاح والذي يعتبر السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية الشديدة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر قيادات إبداعية تملك مهارات تحريك جهود المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر النموذج الجزائري للجودة خطوة هامة في طريق المنظمات الجزائرية للارتقاء بمستوى التميز التنظيمي.	أهم النتائج والتوصيات
العجب، (2020)	4. الدراسة
جاءت الدراسة بعنوان القيادة الإبداعية واثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبترول، وتمثلت مشكلة الدراسة بان في ظل ما يشهده الاقتصاد من تطور واتساع	أهداف الدراسة

فالمؤسسات أصبحت قادرة على أحداث تغيرات بطرق حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، القائد يتوقف على صفاته الشخصية في التأثير على الآخرين أو المرؤسين لتنمية الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الابداعية في تنمية الموارد البشرية والتوصية بمعالجتها في شركة النيل للبترول. وتمثلت فرضيات الدراسة في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابداعية من حيث المبادرة وتنمية الموارد البشرية، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الابداعية من حيث الابداع وتنمية الموارد البشرية و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية،	
القيادة الابداعية بأبعادها(المبادرة- الابداع- الثقافة التنظيمية)	المتغير المستقل
تنمية الموارد البشرية بأبعادها(المهارات المعرفية- تصميمي العمل)	المتغير التابع
اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية الدراسة
توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة الأسلوب القيادة الابداعية لتنمية المورد البشري حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة	أهم النتائج والتوصيات

النشطة أكثرهم تأثيراً تليها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى الخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين بين القيادة الابداعية وتنمية الموارد البشرية تعزى العمر التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي) وكانت أهم التوصيات بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبتروك في تبني نمط القيادة الابداعية على تنمية الموارد البشرية بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة شركة النيل إلى تفعيل دور القيادة الابداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.	
السعدي،(2021)	5. الدراسة
هدفت الدراسة للتعرف بشكل عام على أثر القيادة الإبداعية في فاعلية المنظمة: بوجود التفكير الاستراتيجي، ومعرفة تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق كل من القيادة الإبداعية، والتفكير الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، وفاعلية المنظمة في شرطة دبي	أهداف الدراسة

القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الدافع الالهامي- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية)	المتغير المستقل
القيادة الإبداعية (المبادرة – التحفيز- الحساسية بالمشكلات)	المتغير التابع
التفكير الاستراتيجي.	المتغير الوسيط
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت على الأساليب الإحصائية كالإحصاء الوصفي، والانحراف المعياري، وكذلك الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين من جميع القيادة الإشرافية في شرطة دبي، والذي بلغ عددهم الإجمالي (1069) فرداً، كما واستخدمت الدراسة أسلوب العينة الطبقية البسيطة حيث بلغت عينة الدراسة (357) فرداً، وزعت عليهم الاستبانات حيث تم استرجاعها جميعاً، واستبعدت منها (58) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (299) استبانة	منهجية الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها، مجتمعة في التفكير الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت أبعاد القيادة الإبداعية (المبادرة – التحفيز- الحساسية بالمشكلات) أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي في شرطة دبي،	النتائج والتوصيات

كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في فاعلية المنظمة بوجود التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في الاهتمام بالعاملين بشرطة دبي، والعمل على الاستمرار في تحفيز العاملين مما له الأثر في تنمية ولائهم وانتمائهم الوظيفي، وضرورة الاستمرار في التوسع في منح العاملين في شرطة دبي صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات والخبرات الحاصلين عليها.	
الصومالي، (2020)	6. الدراسة
دفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية،	أهداف الدراسة
القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط)	المتغير المستقل
تحسين أداء العاملين	المتغير التابع
ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (350) من مجتمع الدراسة	منهجية الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، في كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تحسين أداء العاملين؛ لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع، والعمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، فهذا من شأنه أن يوفر هامشا من الحرية للموظفين - وأولهم القادة - لإظهار إبداعاتهم.	أهم النتائج والتوصيات
أبو شريعة،(2015)	7. الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في التخطيط لإدارة الأزمات بوزارة الداخلية، و ابراز دور و أهمية القائد المبدع في التأثير على التخطيط الدارة الأزمات، و ما يجب أن تتحلى شخصيته بسمات تسهم في تطوير الفكر الإبداعي، واعتباره محور رئيسي في كافة مجالات العمل بأن ال يقتصر دور القيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات. وبما أن وزارة الداخلية هي المسؤول المباشر عن التعامل مع الأزمات	أهداف الدراسة

التي تتعرض لها المملكة؛ فقد كانت عينة الدراسة هي قادة وموظفي وزارة الداخلية والدوائر التابعة لها و بنسبة (84%)	
القيادة الابداعية	المتغير المستقل
التخطيط لإدارة الأزمات	المتغير التابع
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة و الملاحظة الشخصية من خلال عملها كملاحظ مشارك في هذه الوزارة	منهجية الدراسة
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع متغيرات الدراسة ذات دلالة إحصائية، حيث تبين أن بعد الأصالة هو أحد متغيرات القيادة الإبداعية الأكثر ارتباطا بالتخطيط لإدارة الأزمات، حيث أن معامل بيتا وبلغ بعد الأصالة (0.832)، وبلغ معامل التحديد (0.6932) مما يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والتخطيط لإدارة الأزمات. وأظهرت النتائج أن الوزارة توفر نظام اتصالات فعال في حالة الأزمات، حيث تقوم بالاتصالات بسرية أثناء الأزمات، حيث يتميز نظام الاتصالات الذي تتبعه الوزارة أثناء الأزمات بالسرعة والدقة نظرا للمرونة التنظيمية الهيكل الذي تقوم عليه الوزارة. وعليه فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة	أهم النتائج والتوصيات

من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل دور القيادة الإبداعية في التخطيط لإدارة الأزمات، منها: تفعيل دور القيادة في وزارة الداخلية، وخاصة القادة المبدعين، لتنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية لمؤسسيهم. 1. اعتماد العمل ضمن فريق العمل بحيث تتحول عملية اتخاذ القرار في الأزمات من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وضرورة الاعتماد على أساليب وأدوات اتخاذ القرار الإلكتروني مثل أنظمة دعم القرار الجماعي، وقواعد البيانات الإلكترونية، و فرص القبول والمشاركة في عملية صنع القرار لكل طرف. أطراف الأزمة. 2. عقد دورات متخصصة للقادة المبدعين والموظفين، والعمل على تنمية قدراتهم وتطويرهم وتشجيعهم، لإبراز أفكارهم الإبداعية والمبتكرة التي تصب في مصلحة العمل، والعمل على تحفيزهم مادياً ومعنوياً.	
الجريدة، (2021)	8. الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب، التوجيه، الابتعاث، الإثراء الوظيفي، التنقل بين الأعمال، التوسيع الوظيفي) في التميز المؤسسي	أهداف الدراسة

بأبعاده (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام، المرونة) في المؤسسات العامة الأردنية، ن ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها	
تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب، التوجيه، الابتعاث، الإثراء الوظيفي، التنقل بين الأعمال، التوسيع الوظيفي)	المتغير المستقل
التميز المؤسسي بأبعاده (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام، المرونة)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكو مجتمع الدراسة من (13) مؤسسة عامة أردنية والتي يعمل بها مجموعة من الموظفين شاغلي موظفا الوظائف العليا والوسطى في مجتمع الدراسة وعددهم الكلي (696)، حيث تم توزيع (385) استبانة عليهم، واسترداد (378) وكان الصالح من بينها للتحليل (376) بنسبة مئوية (97.6%) الصالحة للتحليل بالنسبة للاستبانات الموزعة، وبالتالي، تكون عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية من شاغلي الوظائف العليا والوسطى في مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية لتحليل الاستبانة SPSS	منهجية البحث
وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع أساليب تنمية الموارد	أهم النتائج والتوصيات

البشرية قد جاءت بدرجات مرتفعة، وبالتالي وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في التميز المؤسسي بجميع أبعاده. وفي ضوء نتائج الدراسة، تمت التوصية بعدد من المقترحات منها: العمل على زيادة الاهتمام بعنصر التوجيه للموظفين بشكل أكبر، وتشجيع الموظفين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال العمل	
---	--

الدراسات الأجنبية	
ElSherbiny, Adham, 2022	1. الدراسة
استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الوضع الراهن لمنظومة الموارد البشرية في الخدمة المدنية في مصر، والتعرف على الممارسات الدولية في مجال التحول الاستراتيجي للموارد البشرية بالخدمة المدنية في عدة دول، وصياغة إطار عمل لبرنامج قومي للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية في الخدمة المدنية في مصر للتغلب على التحديات التي تواجهها وتحقيق قفزة نحو الكفاءة وإدارة الموارد البشرية المستدامة	أهداف الدراسة
الممارسات الدولية	المتغير المستقل
استراتيجية الموارد البشرية	المتغير التابع
قد تم استخدام أسلوب الدراسة المكتبية والمنهج المقارن في إعداد هذه الدراسة،	منهجية البحث

والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية لا تتواءم مع الممارسات الدولية في إدارة الموارد البشرية، وأن الاستثمار في بناء قدرات راس المال البشري محدودة للغاية، وأن قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016، وقانون الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 118 لسنة 1964 وملحقاته، والمشاريع ذات الصلة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية المدرجة في رؤية مصر 2030 والمشروعات التي تنفذ حالياً غير متكاملة وغير كافية لتحقيق التحول الحقيقي للموارد البشرية الاستراتيجية. كما أظهرت الدراسة أن البنية التحتية الحالية للموارد البشرية في الخدمة المدنية تمكن مصر من إطلاق برنامج قومي للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية والذي أصبح ضرورة ملحة لاستكمال جهود الإصلاح الاقتصادي التي قامت بها مصر، وتم تقديم المرتكزات والممكنات ومسارات الأعمال والمبادرات التي تشكل إطار عمل هذا البرنامج.	أهم النتائج والتوصيات
Mostafa ,Aouadi,2022	2. الدراسة
تتضمن إدارة الموارد البشرية (HRM)، أو تنمية الموارد البشرية، العديد من الوظائف مثل التخطيط والتنفيذ وإدارة التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير الوظيفي ومبادرات التطوير التنظيمي داخل المنظمة. الهدف من إدارة الموارد البشرية هو زيادة الإنتاجية والحفاظ على العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المنظمة. لتعزيز وتحسين فعالية موظفيها. يعتبر النظام المحاسبي للموارد البشرية جزءاً من إدارة الموارد البشرية، ويسعى إلى تطوير نظام محاسبي فعال يوفر المعلومات	أهداف الدراسة

اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الحالية والمحتملة، وإمكانية استبدالها وتطويرها، والاستخدام الأمثل للعنصر البشري بالإضافة إلى تحسين الأداء. يحب اختيار الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. ولذلك، يقوم هذا البحث بتحليل الآليات والأساليب المحاسبية المختلفة لتقدير الموارد البشرية في المنظمة.	
تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط - التنفيذ - إدارة التوظيف - الاختيار - التدريب - التطوير الوظيفي).	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والاستدلالية لتحليل بياناتها.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أنه عندما يشعرون العاملون بدعم المشرفين لهم من خلال الاستماع لهم والاستشعار لهمومهم، ومعاملتهم باحترام، ودمجهم في بيئة عمل جيدة، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي بالمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى مزيد من العمل على المكونات الذاتية والسلوكية لما يسمى المنظمات الذكية والتعليمية، بدلاً من التركيز حصرياً على المكافأة كعامل يحفز الإنتاجية التنظيمية بناء على مساهمة المتعاونين.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

إن الإنسان عاقل بطبعه لا يتقبل الظواهر الغير مفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن إرادته . وذلك من خلال التعامل مع من حوله حتى يصل إلى القرار الذي يحدد الأهداف، وطريق الوصول الى غايته، ولعل أهم الأسباب التي أدت الى زيادة الحاجة للقيادات الإبداعية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين ، فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإبداعيين الى مطالب المجتمع والسوق والحكومات، فالقيادة الإبداعية اليوم تمثل محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية، وأصبحت قدرة القائد في التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال، ودافعا للسير بصورة أكثر عمقا في موضوع القيادة الإبداعية وأصبح البحث اليوم منصبا على مفهوم قيادي ذي نوعية تتسم بالإبداع في مقابلة الخطوط والتحديات التي تواجه المنظمات في بيئة تحمل مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية، فلا بد من وجود مهارات قيادية مبدعة وذات مستوى عالي من الفهم والدقة لكي يتسنى لهذه المنظمات القدرة على البقاء والاستمرار .(بو سالم، 2017)

ومن ثم يمكننا تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

المبحث الأول: القيادة الابداعية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: القيادة الابداعية

تمهيد:

لقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصببت عليه جهود الدارسين والباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة، فهي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، وأن الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد المبدع تساعد المنظمة في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين، فالقائد المبدع يقع على عاتقه تكوين رؤية مستقبلية، واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية؛ من خلال المصطلحات العملية والمهارات، وتسهيل فهم عملية القيادة الإبداعية كونها مرنة ومتجددة وموجهة، والقائد المبدع ذو شخصية واثقة ودقيقة وفذة ومثابرة، تأخذ بزمام الأمور وتدرّك العواقب، ولديه نظرة شمولية ومستقبلية، فمن هنا سيتم استعراض وتحليل مفهوم القيادة الإبداعية وسماتها ومعوقاتها ومن هو القائد المبدع وماهي مهامه وصفاته . (ساعد، 2016)

1.1.2 مفهوم القيادة الإبداعية

تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار فهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة . (الشهراني، 2017)

وتعرف أيضاً بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة (بغدود، 2018)

أما القائد المبدع فهو ذلك الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها. (ساعد 2016)

و يمكن القول بأن القائد الفعال والمتميز هو القائد الذي يملك القدرة على إحداث الفارق في الإنجاز والأداء اليومي للمنظمة من خلال وضع الرؤية والمعايير وتحديد الأهداف والقيم ورسم حدود الأولويات وإيجاد الأغراض الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى، والقيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع . (ساعد 2016)

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة الإبداعية والسبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة الإبداعية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، فقد عرفت القرشي القيادة الإبداعية على أنها نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغربة

بينما استعرض العمري رأي بيرتز كباحث بارز في مجال القيادة والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً.

في حين أشار العامري أن القيادة الإبداعية تعتبر من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (الشهراني، 2018)

وعرف خير الله القائد المبدع بأنه هو الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة، واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها .

وتعرف القيادة الإبداعية على أنها استخدام القائد العنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عالي. فالقيادة الإبداعية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، فهي تقوم على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين فالقائد المبدع يملك الرؤية الجاذبية القدوة، التمكين التحفيز والاستقامة الونيس وجغوب (2013).

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة الإبداعية هي عملية يؤثر بها القائد المبدع على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على العمل بشكل فعال وابرار جهودهم في أداء النشاط التعاوني، فالروح المعنوية التي يتحلى بها القائد المبدع خلال العمل تؤثر على توحيد جهود مرؤوسيه و رفع معنوياتهم، لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تسعى المنظمة إليها، من خلال النشاط الذي يمارسه القائد المبدع ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، وتوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف أو غاية ما .

2.1.2 سمات القيادة الإبداعية:

إن المنهج القيادي الموجود لدى القادة العظام وعلى رأسهم القائد العظيم محمد صلى الله عليه وسلم والذي سطر من خلاله أمثلة مشرقة لسلوك القيادي في مجال القيادة الإبداعية وعملية اتخاذ القرار . لا يقارن بما كتبه الكثير من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة الإبداعية. (صياحي، 2018)

حيث أن المتتبع لسيرة النبي صلى الله عليه وسلم يمكنه أن يقرأ مفردات القيادة الإبداعية في مجالات الحياة العسكرية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ويمكن أن يقرأها قراءة قيادية خلال أفعاله وتفاعله في المواقف المختلفة مع أصحابه في تيسير أمور الدولة الإسلامية التي بناها عليه الصلاة والسلام،

حيث أن مهمة تحويل المجتمع الجاهلي إلى مجتمع مسلم يوحد الله تعالى مهمة جسيمة وأعباءها ثقيلة، لا يقوم بها إلا قائد متميز مبدع يمتلك في الصفات مما يميزه عن غيره من البشر، وهو ما وجد في خاتم النبيين محمد صلى الله عليه وسلم، فقد استخدم أسلوب فتح باب الحوار والمشاركة العملية مع الصحابة رضوان الله عليهم، إذ شاركهم ببناء المسجد وحفر الخندق والجهاد بالغزوات، وكان عليه الصلاة والسلام لديه صفات القائد المبدع من خلال المعرفة الدقيقة بقدرات المرؤوسين، ومعرفة مكامن التفوق وحسن توظيفها، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم لديه من سمات القيادة الإبداعية كتربية وإعداد قادة المستقبل، والتحسس للمشكلات، والطلاقة، والأصالة، وهو أمر عادة لا يقوم به إلا القليل النادر من القادة إن لم نجزم بانعدام ذلك في أغلب الأوقات. (البخاري، 2006).

للقيادة الإبداعية نظريات ومقومات وسمات فإذا استعان بها القائد المبدع ومارسها بدقة سينعكس ذلك على أدائه، وساهم في نجاحه، فهناك عدة سمات للقيادة الإبداعية إذا تحلى القائد المبدع بها فهذا سيرفع مستوى التأهيل الإداري والفني لديه في مجال عمله ومن هذه السمات ما يلي: (أو هلال، 2019)

1. الحساسية للمشكلات يختلف الأفراد في تحليل وتفسير المشكلات التي يواجهونها في حياتهم اليومية والعملية؛ فالبعض ينظر لمشكلة معينة بأنها تحتاج لتحليل وتفسير دقيق بينما البعض الآخر ينظر لنفس المشكلة بأنها لا تحتاج سوى وضع حلول دون اللجوء التحليلات عميقة ودقيقة، ومن هنا برزت الحاجة عند اختيار أي قائد ليكون مسؤول عن مجموعة ما أن تتوفر فيه بعض سمات القيادة الإبداعية وهي الحساسية للمشكلات، فقد استعرض سعد الله في دراسته جهود جيلفورد الذي أجرى مجموعة من الاختبارات عن الحساسية للمشكلات، وإن كان لا يعنيه كيف تحدث الفروق بين الأفراد في هذا المجال كما لا يعنيه مناقشة إن كان من الأفضل النظر إلى هذا العامل كقدرة عقلية أم كسمة مزاجية، فإنه يعنيه أنه في موقف معين يرى شخص معين أن هناك عدة مشكلات، في حين يرى الآخرون الموقف واضحاً لا يدعو إلى تساؤل. وقد عرفها إجرائياً بناءً على الاختبارات التي أجراها هو ومعاونوه بأنها القدرة على إدراك وتحسس النقائص والأخطاء في الأدوات والنظم الاجتماعية، وقد تبين من دراسات جيلفورد ومعاونيه أن عامل الحساسية

للمشكلات يمثل القدرة على إدراك المشكلات المباشرة الواضحة، بينما يوجد عامل آخر يطلق عليه اسم عامل النفاذ يمثل القدرة على إدراك المشكلات غير المباشرة وغير الواضحة، فقد اختيرت اختبارات تمثل الحساسية للمشكلات المباشرة وغير المباشرة،

وأشارت القرشي إلى أن سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الإبداعية، لأن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج إلى حل أو إحداث تغيير، وقد تكون هذه المشكلة أدبية أو علمية أو منطقية أو مواقف اجتماعية، وذكرت أن سمة الحساسية للمشكلات بنيت على عناصر أساسية هي الحساسية القدرة على التشخيص، ومرونة التصرف.

في حين يرى خير الله أن الحساسية للمشكلات هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأشار خير الله من خلال تحليل جيلفورد للحساسية للمشكلات إلى أن شخصاً ما في وضعية ما يلمح مشكلة، في حين أن شخصاً آخر لا يرى هذه المشكلة، وأنهم ينظرون في تقرير بحث يحمل نتائج مقبولة بصورة عامة مع بعض الانحراف في النتائج، أحدهما يرى هذا الانحراف نتيجة لخطء تجريبي، في حين أن الآخر لا يرتاح إلى هذا الرأي، ويطلب بتفسير له، فبالتالي هذا دفع إلى بحث جديد قد يحمل مكتشفات ذات قيمة عالية.

الطلاقة: تعتبر الطلاقة من أهم العوامل المكونة لسمات القيادة الإبداعية، واختلف الباحثون في تحديد تعريف معين لها بسبب اختلاف منهجهم وتفكيرهم، فقد أوضح سعد الله أن الطلاقة هي صدور الأفكار بسهولة، ويعني ذلك أنه سيل من الأفكار التي يصدرها الفرد بكل سهولة ويسر، سواء كانت طلاقة فكرية أو لفظية أو تعبيرية، حيث ذكر سعد الله عدة تعريفات للطلاقة منها يرى أنه لما كان الشخص الذي ينتج عددًا كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة تكون لديه في حالة تساوي الظروف فرصة أكبر لكي ينتج عددًا أكبر من الأفكار الجيدة، فإنه من الأرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، إن هذا الرأي يربط القدرة على التفكير الإبداعي بالطلاقة. (الشهراني، 2018)

فكلما زادت طلاقة الشخص أدى ذلك إلى زيادة في إنتاجه الإبداعي؛ أي أن عامل الطلاقة مؤشر له أهمية كبيرة في دلالاته على الإنتاج الإبداعي، وهو بمثابة مؤشر ذي قدرة تنبؤية ويمكن اعتبار الشخص الذي أظهر طلاقة مرتفعة شخصا ذا قدرة على التفكير الإبداعي.

ومن التعريفات التي ذكرت عن الطلاقة أنها تتضمن المكونات الأساسية للقدرة على التفكير الإبداعي أو الابتكاري، وعليه فإن الطلاقة هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو مواقف مثيرة، فهي تعني سرعة إنتاج عدد غير محدد من الاستجابات لموقف يثير المفحوص، ولا يهم نوع هذه الاستجابات، بقدر ما يهم عدد الاستجابات التي تكون أداة للموازنة بين الأفراد، وارتباط تلك الاستجابات بعنصر الزمن، ولذلك فإن الاختبارات التي تقيس عامل الطلاقة مرتبطة بعنصر الزمن؛ أي أنها اختبارات سرعة وليست اختبارات قوة

ومما سبق يرى الباحث أن الطلاقة هي قدرة القائد على إيجاد عدد كبير من الحلول والاقتراحات أو الأفكار والمشكلات عند مثير معين بسرعة وسهولة كما في الأزمات، فهي عصف ذهني وتذكر للمعلومات والخبرات التي اكتسبها من حياته العملية واستخدامها في وضع ما يهدف الوصول إلى حلول مثلى. (بو سالم، 2016)

المرونة: استعرضت المشرفي مجموعة من تعريفات بعض الباحثين عن المرونة فعرف منسي المرونة أنها القدرة على تغيير الحالة الفعلية بتغيير الموقف، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة. أما سوييف يرى أن خاصية المرونة تتوقف على القائد، وعلى الموقف الذي يواجهه، فإذا أبدى القائد مرونة عندما تواجهه مشكلة تنطوي على إدراك لتنظيم معين لعدد من الخطوط، لا يستوعب بالضرورة أن يبدو القائد مرنا عندما تواجهه مشكلة تركيبية أو معقدة. وعليه ينظر إلى المرونة نظرة إجرائية فهي ترتبط بالقائد والموقف، وهي تختلف من قائد لآخر، ومن موقف لآخر.

ويرى الباحث أن خاصية المرونة من الخصائص المهمة التي على القائد المبدع أن يتحلى بها، لأنها تميزه عن غيره من القادة العاديين، إذ أن المرونة تتطلب أن يكون تفكير القائد ونظرته للأمور مرنة قابلة

للتعديل بما يتناسب مع متغيرات وظروف البيئة التي تحيط به، والموقف الذي يواجهه، ويكون قابل للتفاوض والنقاش بعيد عن الجمود والتفكير المحدود .

وتتنوع وتختلف أنواع المرونة ومنها: (الشهراني، 2018)

أ. المرونة التلقائية: وهي قدرة تعمل على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ب حرية وتلقائية بعيداً عن وسائل الضغط أو التوجيه أو الإلحاح أو القصور الذاتي، ويتطلب الاختبار الذي يقيس هذه القدرة من القائد المبدع أن يتجول بفكره بكل حرية في اتجاهات متشعبة، فعندما يطلب منه حل مشكلة ما، أو تعامل مع موقف معين سيضع أكثر من طريقه للتوصل لبعض الأهداف، بسبب مرونة التفكير لديه، بينما القائد الغير مبدع ذو التفكير الجامد أو المحدد سيتوقف عند حد معين للحلول والطرق، بينما يجد المبدعون عشرات الحلول.

ب المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير أسلوب التفكير والاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة المواقف الجديدة والمشكلات المتغيرة، وتسهم هذه القدرة في توفير العديد من الحلول الممكنة للمشاكل بشكل جديد أو إبداعي بعيداً عن النمطية والتقليدية، ويمكن التعرف على مدى تمتع الشخص بهذه القدرة عن طريق الاختبارات التي تقدم للفرد أو القائد المبدع مشكلة، ثم تطلب منه إيجاد حلول متنوعة لها. ورغم توفر بعض الحلول التقليدية المعروفة للمشكلة، إلا أنها تعتبر مرفوضة، لأن ما هو مطلوب في مثل هذا الموقف هو التنوع .

4. الأصالة: تعتبر الأصالة من أهم سمات القيادة الإبداعية ، وهي السير في إنتاج الجديد غير المكرر، فعندما تكون الصورة أو الفكرة أصيلة، فهذا معناه أن أحدا لم يصل إلى مثله من قبل. فعرف خير الله الأصالة على أنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتهي إليها الفرد أو القائد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

واستنتج الباحث من قراءتها أن الأصالة هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، فهي قدرة القائد على إنتاج عدد من الاستجابات والأفكار الغير عادية، بسرعة كبيرة ، بشرط أن تكون مقبولة ومناسبة للهدف. (بو سالم، 2016)

5 المثابرة: تعرف المثابرة على أنها قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وهي أحد سمات القيادة الإبداعية التي يتحلى بها القائد المبدع فهو يحب روح المخاطرة، مستقل ومثابر وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

وترى الباحثة أن المثابرة من أهم سمات القائد المبدع؛ لأنها قادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل، للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيدا عن التصلب العقلي والتفكير المحدود، فالقائد المبدع يغير ويعدل في أفكاره حتى يصل للأهداف التي يسعى للوصول لها بصورة إبداعية ومتميزة .

6. المبادرة: يرى القرشي أن المبادرة هي القدرة على الإبداع والابتكار، والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات والمبادرات وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها، ويحدد الفرص المتاحة، ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة

وحدد الفاعوري من خلال الدراسة التي أجراها على اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي أشكال المثابرة والمبادرة أو مواصلة اتجاه التفكير الإبداعي في: المواصلة الزمنية التاريخية، المواصلة الذهنية، المواصلة الخيالية والمواصلة المنطقية . (بشاي، 2021)

ومن هنا استخلص الباحث على أن المثابرة والمبادرة أو المحافظة على الاتجاه تضمن قدرة استمرار القائد أو الشخص المسؤول على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة، حتى يتم الوصول للحلول المناسبة، وأنها تضمن كذلك تحديد الهدف، ومواصلة العمل والنشاط، حتى يتحقق الهدف دون اعتبار للعوائق التي

تعارض القائد، فهي تحليه بالمبادرة والمثابرة لتحقيق الهدف، وان لا يثنيه عن مواصلة عمله عوامل مثل صعوبة المهمة، أو متغيرات البيئة، أو معوقات بشرية أو معوقات في الوقت.

وظائف القائد المبدع:

حدد السلي وظائف للقائد المبدع تتمثل بما يلي: (بشاي، 2021)

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد المبدع داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2 تقديم الرؤية المستقبلية: من خلال كتابة وصياغة طموحه وسياسته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للمنظمة

3. اختيار نموذج التغيير: على القائد المبدع أن يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بأن يقوم بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماما.

5 إدارة الفترة الانتقالية وتمثل أصعب مهام القائد المبدع لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

6. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد المبدع في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير من خلال وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إذ أن الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير (السلي ، 2012).

وقد حدد الصبر في وظائف للقائد المبدع وقسمها لمجموعتين الأولى وظائف أساسية تتمثل بأن يكون قائد مبدع إداري وواضع للسياسات، وممثل خارجي للمنظمة التابع لها، ومسؤول عن الجزاء

والعقاب، ومخطط وخبير جيد، ومراقب للعلاقات داخل المنظمة، وحكم ووسيط، أما المجموعة الثانية تتمثل بالوظائف الثانوية كأن يكون نموذج ومثال وقدوة حسنة، ورمز لموظفي المنظمة، ومفكر ورمز للأبوة وضحية فداية يتحمل أخطاء الغير.

وقد بين كل من العتيبي والليحاني أن هناك مجموعة من الوظائف الإدارية على القائد المبدع أن يقوم بها وهي:

1. التخطيط: هو عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة للقائد المبدع في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله. وبما أن التخطيط يهدف إلى تحديد أهداف المنظمة الإدارية في فترة معينة ورسم السياسة الخاصة التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، ولأن التخطيط يساعد على التنبؤ بالمستقبل والإعداد له، لذا يجب أن يتحلى القائد المبدع بالقدرة على التفكير العميق والرؤية الصائبة لتحديد أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها وفق السياسات المرسومة . (الشهراني، 2018)

2. التنظيم: هو عملية يقوم بها القائد المبدع لتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال بناء الشكل العام الذي تفرغ فيه الجهود الإنسانية لتحقيقها هذه الأهداف، فعملية التنظيم تتطلب تحديد الأهداف، وكذلك تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها، ومن ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل مجموعات على هيئة وحدات وأقسام وإدارات، ومن ثم تحديد وظيفة كل مجموعة وعلاقتها بالمجموعات الأخرى من قبل قائد التنظيم، ولذلك يجب أن يتمتع القائد المبدع بالقدرة على تنظيم المجموعات وتوزيع العمل عليها، ورسم العلاقات والتعاملات بين كل مجموعة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية.

3. التوجيه: من خلال التنظيم يتم تنفيذ الأعمال المؤدية لتحقيق الأهداف، لذلك يجب على القائد المبدع أن يتمتع بالقدرة على التوجيه السليم الأفراد الجماعة التي تحت قيادته لتنفيذ الأعمال الرامية إلى تحقيق الأهداف .

4. الرقابة: هي عملية التحقيق من سير الأداء وفق الأهداف والمعايير لغرض التقويم الصحيح . إذ تتطلب وجود خطط ومعايير معينة لمقارنة ما تم تنفيذه وفق هذه الخطط والمعايير ، لذلك يجب على القائد المبدع أن يكون لديه القدرة على تجميع المعلومات الدقيقة عن هذه الخطط والمعايير ، فضلاً عن دقة قياس ما تم تنفيذه وفق الأهداف الموضوعية لمنع أو تصحيح أي انحراف أو حياد عن مسار الخطة .

5. إدارة الوقت: الوقت هو المورد المحدد لأداء جميع النشاطات والإنجازات ، والوقت تكمن أهميته في عدم إمكانية استئجاره ، أو شرائه أو اقتراضه ، فضلاً عن أنه معرض للفناء ولا يمكن تخزينه أو استبداله ، لذلك يجب على القائد المبدع أن يستغل الوقت بشكل دقيق ، خاصة في الظروف الطارئة لأن عنصر الوقت فيها حاسماً حيث تترتب عليها نتائج وخيمة عند التأخر في اتخاذ القرار ، أو اتخاذ قرار غير صائب ، لذلك فالمهارات القيادية تسعف القائد المبدع في اتخاذ قرار صائب في الوقت المناسب (الحياني ، 2011)

3.1.2 أبعاد القيادة الابداعية:

1. المبادرة: يعد مفهوم المبادرة المجتمعية أنها شبكة من المنظمات والأفراد الشريكة من أجل تعزيز وتطوير العمل المجتمعي أو التطوعي أو السعي المتواصل والدائم نحو الحد من المشكلات الاجتماعية وعلاج ما يترتب عليها من آثار والتي تختلف باختلاف المجتمعات وثقافتها.

2. الابداع: الإبداع التنظيمي هو تبني الأفكار والسلوكيات الجديدة التي يتم تطبيقها في المنظمة ، سواء كان ذلك في خلق منتجات أو خدمات جديدة ، أو تكنولوجيا جديدة يتم استخدامها في العمل.

3. الثقافة التنظيمية: تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها العقدة التي تحدد هوية الشخص مع المجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها. إن ما يشكل شخصية المنظمة هو ما يجعلها فريدة من نوعها في خصائصها وخصائصها في نظر عملائها وموظفيها. فهو يعكس القيم والمعتقدات

حول المنظمة ويشرح موقفها الحالي وما سيكون عليه في المستقبل لقد تم تعريف جنون الثقافة التنظيمية هي الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثر عليهم وعلى القيم الإنسانية الملموسة في المنظمة نفسها، أما الكبيسي فقد رأى أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعاني التي تشمل المشاعر والقيم والاتجاهات التي تتحكم في سلوك الأفراد. (بو سالم، 2016)

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية نتيجة للتغير والتطور السريع في كافة مجالات الحياة، حيث تشكل هذه التغيرات تحديا وعامل ضغط للمؤسسات لتطوير والنهوض بمواردها البشرية واستغلال نقاط القوة في هذه الطاقة البشرية والتصدي لها وتشمل نقاط ضعفها ضيق الوقت، وسرعة نقل المعلومات، وحدثة تكنولوجيا الاتصالات.

يعتبر العنصر البشري أساس وجوهر عملية تنمية الموارد البشرية، حيث يمثل هذا العنصر قيمة الإنتاج والاستهلاك، وأهم موارد المنظمة. ولهذا السبب سعت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين كفاءة موظفيها حتى يتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة في بيئتهم الداخلية والخارجية بهدف الحفاظ على بقائهم واستمراريتها

تمثل عملية تنمية الموارد البشرية جميع الجهود والأساليب التي تمارسها المنظمة بهدف تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية والمعرفية لموظفيها كما تمثل هذه العملية حافزاً للموظفين على الانتماء إلى مؤسستهم التي توفر لموظفيها فرص التدريب والتطوير الوظيفي، بهدف تحقيق التميز. (الجريدة، 2021).

يرى الباحث أن المنظمات أصبحت تركز على تزويد مواردها البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطوير أدائها وقدراتها السلوكية، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الوقت الحاضر. المستقبل. وذلك لأن الثروة الحقيقية للمنظمات التي تؤدي إلى التميز تكمن في الموارد البشرية العاملة فيها.

1.2.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية

بدأ الاهتمام بمفهوم تنمية الموارد البشرية عام 1958، عندما قدم ليوناردو نادلر -الذي كان يسمى بمهندس تنمية الموارد البشرية- مفهومه للتنمية البشرية على أنها عملية تنمية العنصر البشري بعد تجنيده في المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى إثراء الوظائف، والتوسع الوظيفي، والتطوير التنظيمي. وكل هذا يصب في مصلحة المؤسسة. (العساف ، 2016).

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها العملية المتكاملة المبنية على خطط موضوعية وبيانات صحيحة، تهدف إلى تكوين قوة عاملة تناسب متطلبات العمل، وتفهم شروط وقواعد وقدرات الأداء المطلوب، وقادرة على تطبيق تلك القواعد والشروط باستخدام كافة بمهاراته وقدراته. (الجريدة، 2021).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج تهدف إلى تثقيف الموارد البشرية وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف التكيف مع أي تطورات عاجلة في البيئة تؤثر على نشاط المنظمة في المستقبل. (Jery & Souai.2014).

ويمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية بأنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تثقيف الموارد البشرية وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف التكيف مع أي تطورات عاجلة في البيئة تؤثر على المجتمع. نشاط المنظمة.. في المستقبل. (Yee,2018)

ومما سبق يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي: عملية مخططة استراتيجية مستمرة ومرنة تتضمن تصميم وتنفيذ برامج تهدف إلى رفع معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب منهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الموظفين.

2.2.2 خصائص تنمية الموارد البشرية:

ومن خلال التعريفات السابقة استخرج بعض الباحثين خصائص عملية تنمية الموارد البشرية، وهي كما يلي بحسب كل من (Dumay.2016) ، و (بن علي ونوري 2015)

- تنمية الموارد البشرية هو نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية يركز هذا النظام الفرعي على تحسين مستوى الأداء البشري بشكل يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تقوم على خلق المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات المختلفة.
- تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة وضرورية لتغيير وتطوير الإنسان نحو الأفضل بما يخدم أهداف المنظمة بقدراتها المتاحة وفي حدود وقيود البيئة المحيطة.
- إن عملية تنمية الموارد البشرية هي نشاط ديناميكي مستمر يتفاعل مع مدخلات المنظمة والبيئة المحيطة.
- تمثل عملية تنمية الموارد البشرية نشاطاً شاملاً يمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة، بدءاً من جذبهم للعمل فيها، مروراً بتدريبهم ورفع كفاءاتهم، وانتهاءً بمساعدتهم على التخطيط السليم لمسارهم الوظيفي المستقبلي.

وبناء على التعريف المذكور أعلاه يضيف الباحث الخصائص أو العناصر التالية:

- تنمية الموارد البشرية هي عملية معقدة تتضمن مجموعة من الممارسات أو الأنشطة المختلفة، ولكل نوع إجراءاته ومتطلباته الخاصة.
- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الخاصة للموظفين، مثل صعود سلم السلطة في المنظمة والحصول على الحوافز والمكافآت.
- تعتبر تنمية الموارد البشرية أسلوباً علمياً يعتمد على المعرفة (البيانات والمعلومات)، ويؤدي إلى نتائج عملية مهمة لضمان بقاء واستمرارية المنظمة وتحقيق استراتيجية المنظمة.

3.2.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

- تمثل تنمية الموارد البشرية نظاماً فرعياً ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية التي يتكون منها نظام إدارة الموارد البشرية. ولهذا النظام أهمية كبيرة كما يلي: (القحطاني، ٢٠١٥):
- توفير الموارد البشرية بمؤهلات متنوعة ومناسبة من خلال الاعتماد على البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي.
 - توفير كافة الأدوات اللازمة لتدريب الموظفين وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
 - إعلام الموظفين بأهم المشاكل التي تشغلهم والتي تؤثر سلباً على فعالية وكفاءة المنشأة.
 - تنمية الموارد البشرية القادرة على دراسة الاختصاصات التنظيمية المختلفة ومدى فاعليتها واقتراح المؤشرات التي تعكس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث التي تؤثر على العمل وغيرها من المؤشرات.
 - إرشاد الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.

4.2.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- نشر الروح الإيجابية بين الموظفين والقضاء على اتجاهاتهم السلبية التي تمثل عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذه الاتجاهات شعور الموظفين بنقص المعلومات المقدمة لهم في بيئة العمل والضرورة لتطوير مهاراتهم، والشعور بعدم الأمان الوظيفي الذي يتشكل نتيجة نقص المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات، و شعور الموظفين بعدم توفر المعلومات اللازمة لهم في بيئة العمل. "انعدام الثقة في قدراتهم بتوظيف مؤسستهم بقدراتهم بفعالية وكاملة وفعالية، ويشعر الموظفون أن تطبيق معايير تقييم الأداء غير عادل وأن الأداء المتميز غير مرتبط بنظام الحوافز والمكافآت.

- معالجة الطلب الخارجي على العمالة الماهرة، من خلال تقديم حوافز وحوافز كبيرة لهم لجذبهم إلى الخارج.

- مواكبة تطورات انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات.

تقع على عاتق المؤسسات مسؤولية النهوض بمواردها البشرية وتنميتها والاستثمار فيها لتحقيق عدد من الأهداف على مستوى المؤسسة والموارد البشرية. ومن الأهداف التي تسعى تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي: (الجر ايدة، 2021):

- مواكبة المتغيرات المختلفة التي تواجه المؤسسة وخاصة التكنولوجية منها. وبدون الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استيعاب التغيير، لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- رفع فعالية وكفاءة الأداء العام للمنظمة نتيجة تحسين أداء مواردها البشرية التي تم تطويرها وتطوير مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

- تحسين العمليات الإدارية وأساليب العمل على جميع المستويات في المنظمة.

- تفعيل نظام اتصال مناسب للنمو والتواصل بين العاملين في المنظمة

• تقليل معدل حوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التطوير.

• تزويد المنظمة بالمهارات البشرية المؤهلة التي تحتاجها الآن وفي المستقبل.

• خفض مستوى الدوران الوظيفي في المنظمة لضمان مراقبة إنتاج المنظمة لجميع مشاريعها وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.

• تقليل النفقات التي قد تتكبدها المنظمة نتيجة إهدار الآلات أو المعدات أو أي موارد أخرى.

أما أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الموارد البشرية فيها، فتتمثل بالآتي (Al.,2016 Naz of)

- إكساب الموارد البشرية معارف ومعلومات وظيفية متخصصة بأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل القدرات والمهارات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل سلوك الموظفين وتطوير أساليب أدائهم.
- توسيع معارف ومدرجات الموظفين من خلال تشجيع المؤسسة لموظفيها على تعلم واستخدام الأساليب المعاصرة التي تتفق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموظفين على التخطيط السليم لمسارهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموظفين وتوفير الدوافع الذاتية للعمل من خلال إمدادهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء بأنفسهم واستلام وظائف عليا
- مساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات وحل المشكلات التي قد تواجههم في بيئة العمل
- مساعدة الموظفين على اكتساب معارف خاصة بتحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات
- مساعدة الموظفين على مواجهة حالات التوتر والقلق والاعتراض والصراع داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن الاتجاه الحديث في تنمية الموارد البشرية هو أن يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم لتمكينهم من القيام بمتطلبات العمل وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، بشكل رئيسي، في حين أن دور المنظمة هو تكامل الذات.

5.2.2 التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمة على تطوير مواردها البشرية، مما يمكن المنظمة من السيطرة على الموارد الأخرى وتحديد كيفية استخدامها. إلا أن ذلك لا ينفى وجود عدد من التحديات التي تواجه المنظمات نتيجة التطورات السريعة في بيئة العمل، ويمكن التعرف على تداعيات تلك التأثيرات على تنمية الموارد البشرية. ونتناول هذه التحديات من خلال النقاط التالية (أمين، 2018)

- العولمة وأثارها.
- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- تأثير التكنولوجيا الحديثة المتنوعة والمتسارعة .
- تحديات تتعلق ببيئة الأعمال.
- ضارب وكثرة التشريعات والقوانين النازمة لبيئة العمل في الدول المختلفة.
- غياب الدراسات التي تقدر متطلبات سوق العمل مقارنة بمخرجات منظومة التعليم.
- عدم وجود برامج إعداد وتهيئة للخريجين الجدد للالتحاق بسوق العمل.
- المظاهر الاجتماعية التي تؤثر على الفرد، مثل مستوى الدخل، وارتفاع الاسعار، والرفاهية، وبعض المفاهيم الاجتماعية.
- الاهتمام بمستويات الأداء، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، بسبب التغير في متطلبات إشغال الوظائف.

- ضعف القدرة المالية لكثير من المنظمات سيما في العالم الثالث. (أصرف، 2020)

6.2.2 أبعاد تنمية الموارد البشرية:

تتعدد وتنوع أبعاد الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي: (أصرف، 2020)

1. **المهارات المعرفية:** تشمل المهارات المعرفية الأساسية القراءة والكتابة والحساب. ويبين تحليل جرى لحساب التقرير العالمي لرصد التعليم أن التمتع بمهارات عالية في مجال القرائية يضاعف تقريبا فرصة الفرد في الحصول على عمل لائق. لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مسألة أساسية للحياة اليومية والعمل.
2. **تصميم العمل:** تصميم العمل هو المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل الوظيفة. عملية تحديد طرائق العمل التي سوف يؤديها الافراد، والمهام التي يتطلب أدائها في وظيفة معينة. عملية تحديد وتعريف الوظائف من خلال تخصيص مهام العمل المحدد للأفراد والجماعات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أداء عالي ورضا وظيفي.

الفصل الثالث: وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة بمواصفاتها العلمية التي تحقق أغراض الدراسة من ذوي الاختصاص من إداري وأكاديمي بشركة المراعي ولتحقيق أغراض الدراسة (القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية)

جمع البيانات

تم توزيع عدد (80) استمارة على العينة المحددة مسبقاً والمستهدفة للتحقق من فرضيات الدراسة وتم استعادة (80) استمارة لتحليلها، أي بنسبه 100% وتري الباحث أن هذه النسبة مناسبة للخروج بنتائج دقيقة وتعميمها على مجتمع الدراسة، حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد من النوعين (ذكور وإناث)
2. الأفراد من مختلف الأعمار (30 سنة وأقل من 35، 35 وأقل من 40، 40 وأقل من 45 سنة، 45 وأقل من 50 سنة، 50 وأقل من 55 سنة، 55 سنة فأكثر)
3. الأفراد من مختلف الدرجات العلمية (بكالوريوس، دبلوم، ماجستير، دكتوراه، أخرى)
4. الأفراد من مختلف المسميات الوظيفية (مدير – نائب – مدير – رئيس قسم)
5. الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (5 سنوات وأقل من 10، 10 وأقل من 15، 15 وأقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر)
6. الأفراد من مختلف التخصصات الأكاديمية (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاديه، أخرى)

2.3 إدارة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، وقد أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسيه لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تتمثل مزايا الاستبانة في الآتي:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد الأفراد
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها
3. سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترميم ألفاظها وأسئلتها
4. توفر الاستبانة الوقت للمبحوث وتعطيه فرصه للتفكير
5. يشعر المبحوثين في الاستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقه الآخرين عليها.

3.3 ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري الاستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح، قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم مره واحده تحت ظروف مماثله ويعني الثبات أنه أيضاً إذا ما طبق اختبار ما علي المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها، يكون الاختبار ثباتاً تماماً، يعرف أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان – براون
2. طريقة ألفا – كرونباخ
3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجات الصدق لدي المبحوثين من خلال إجابتهم على مقياس معين.

وأجري اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتيجة (0.888) وهو يعني أن هناك ثبات في البيانات كما مبين في الجدول (1/2/4) أدناه:

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	الثبات
1	المحول الأول	5	0.605
2	المحول الثاني	5	0.637
3	المحول الثالث	5	0.652
4	المحول الرابع	5	0.747
	إجمالي العبارات	20	0.888

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول لسابق أن معامل كرونباخ لكل عبارات الاستبيان = 0.888 وهو مرتفع جداً وموجب الإشارة لعبارات الاستبيان أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأشكال البيانية
2. التوزيع التكراري للإجابات
3. النسب المئوية
4. معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات
5. الوسط الحساب والمنوال
6. اختبار مربع كاي لدلالة الفروض
7. اختبار (t) للإثبات صحة الفرضيات

8. الانحدار الخطي البسيط

9. معامل الارتباط

10. اختبار f

الفصل الرابع: تحليل البيانات

تمهيد:

تتناول الباحث في هذا الفصل تحليل البيانات الشخصية وبيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية والأشكال البيانية، بالإضافة إلى ذلك يتم إجراء مقارنة بين أهم نتائج الدراسة الميدانية ونتائج الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

1.4 البيانات الشخصية

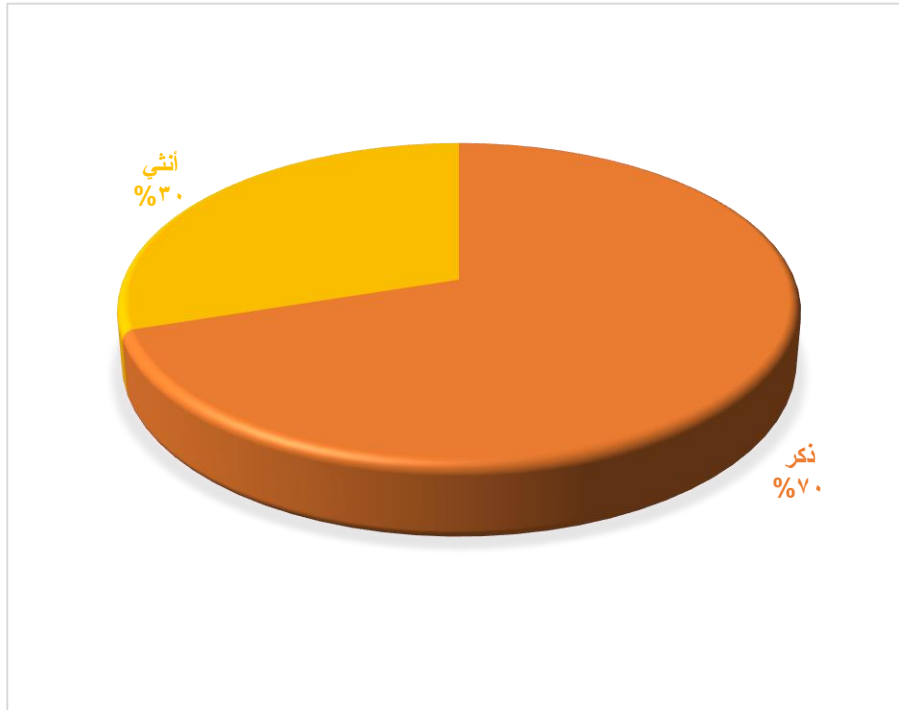
1. النوع

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	56	70%
أنثى	24	30%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الشكل البياني (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (2)

من خلال الجدول (2) والشكل (2) نجد أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع أنه يوجد (56) مبحوث ذكر وبنسبة بلغت 70% ويوجد 24 مبحوث أنثى وبنسبة بلغت 30% ويتضح أن أغلبية المبحوثين هم من ذكور حيث بلغ عددهم 56 مبحوث وبنسبة 70% من العينة المبحوثة، وقد اتضح مما سبق أن الشركة تفل عمل الذكور على الإناث وذلك نسبة لضغط العمل في الشركات والعمل في المحطات الخارجية.

2. العمر

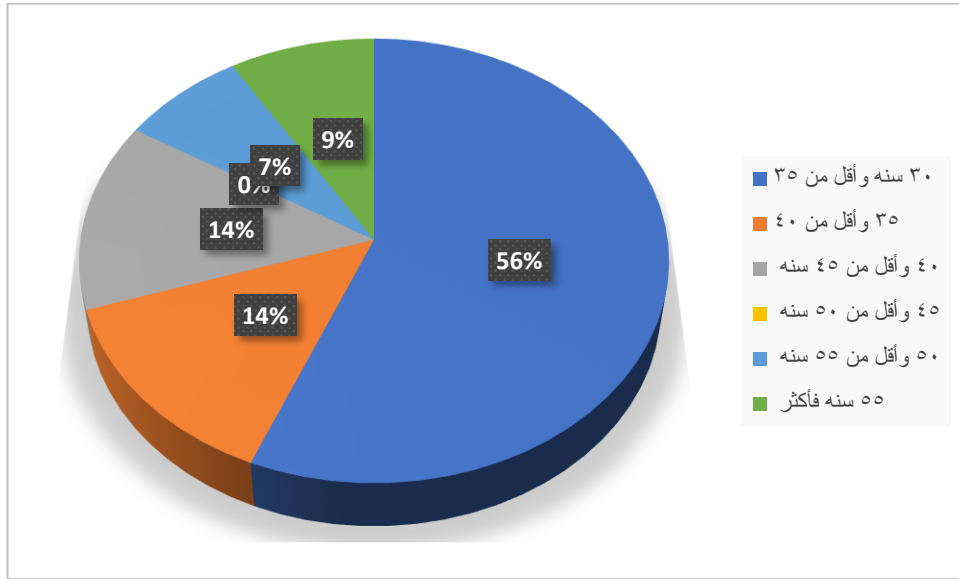
الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

العمر	العدد	النسب المئوية
30 سنة و أقل من 35	45	56.2%
35 و أقل من 40	11	13.8%
40 و أقل من 45 سنة	11	13.8%
45 و أقل من 50 سنة	-	0%

50 و أقل من 55 سنة	6	7.4%
55 سنة فأكثر	7	8.8%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (3)

من خلال الجدول (3) والشكل (3) نجد أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، أن الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 35 سنة) بلغ عددهم 45 مبحوث ونسبة بلغت (56.2%) والفئة العمرية (35 سنة وأقل من 40 سنة) بلغ عددهم (11) مبحوث ونسبة بلغت (13.8%) وأيضاً الفئة العمرية (40 سنة وأقل من 45 سنة) بلغ عددهم (11) مبحوث ونسبة (13.8%) ولا يوجد مبحوث من الفئة العمرية (45 – 50 سنة) والفئة العمرية (50 سنة وأقل من 55 سنة) بلغ عددهم (6) مبحوثين ونسبة (7.4%) والفئة العمرية (55 سنة فأكثر) بلغ عددهم (7) مبحوثين ونسبة (8.8%) من العينة المبحوثة.

يتضح أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة العمرية (30 وأقل من 35 سنة) حيث بلغ عددهم 45 مبحوث ونسبة 56.2% من العينة المبحوثة أي أن الشركة تركز على عمل الشباب وذلك نسبة لقدرتهم على التحمل لضغوط العمل والعمل الخارجي.

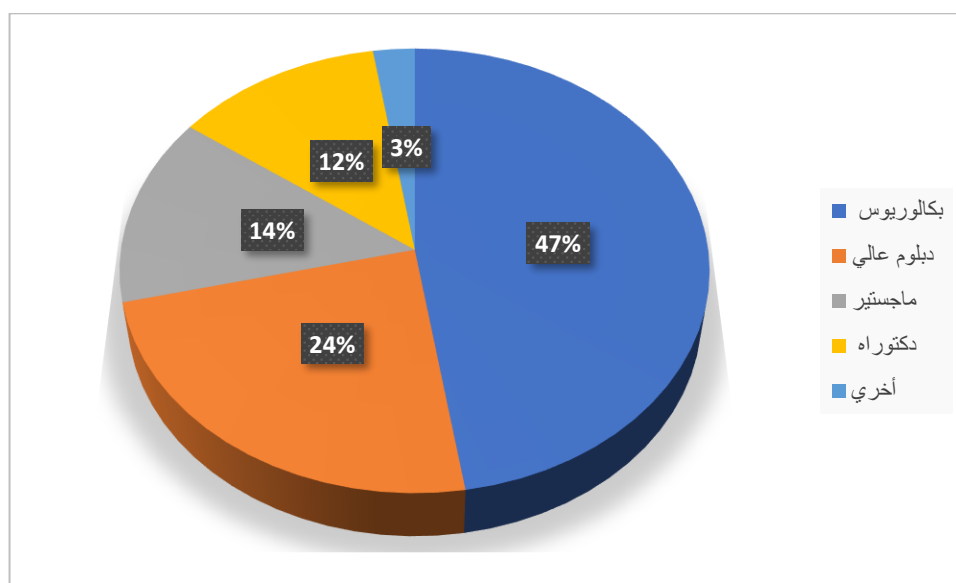
3. الدرجة العلمية:

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية:

الدرجة العلمية	العدد	النسب المئوية
بكالوريوس	38	47.4%
دبلوم عالي	19	23.8%
ماجستير	11	13.8%
دكتوراه	10	12.5%
أخري	2	2.5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (4)

من خلال الجدول (4) والشكل (4) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية، نجد أنه

يوجد (38) مبحوث بدرجة بكالوريوس بنسبة (47.4%) ويوجد (19) مبحوث بدرجة دبلوم عالي وبنسبه

بلغت (12.5%) ومبحثين بدرجات علمية أخرى بنسبة بلغت (2.5%)

يتضح مما سبق أن معظم أفراد العينة المبحوثة هم من فئة حاملي درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 38 مبحوث وبنسبه 47.4% وذلك نسبة لحرص الشركة على أن يكون لدى العاملين مؤهلات تساعدهم على فهم واستيعاب العمل في الشركة وبالتالي قدرت الشركة على تحقيق أهدافها المرسومة.

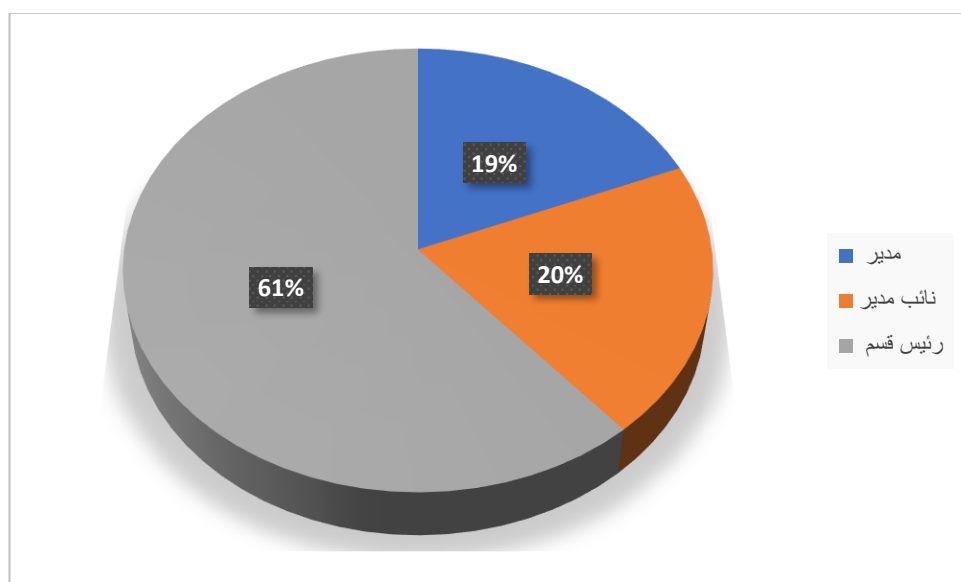
4. المستوى الوظيفي

الجدول (5) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	15	18.7%
نائب مدير	16	20%
رئيس قسم	49	61.3%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (5) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (5)

من خلال الجدول (5) والشكل (5) يتبين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي كالآتي: (15) مبحوث مدراء وبنسبة (18.7%) وعدد (16) مبحوث وبنسبة (20%) نواب ومدراء و(49) مبحوث وبنسبة (61.3%) رئيس أقسام.

يتضح أن أغلبية المبحوثين رؤساء أقسام حيث بلغت نسبتهم 61.3% وذلك لاستهداف الدراسة للقيادة الإبداعية والتي توجد لدى الإدارة العليا والوسطي متمثل في مدير الأقسام والرؤساء.

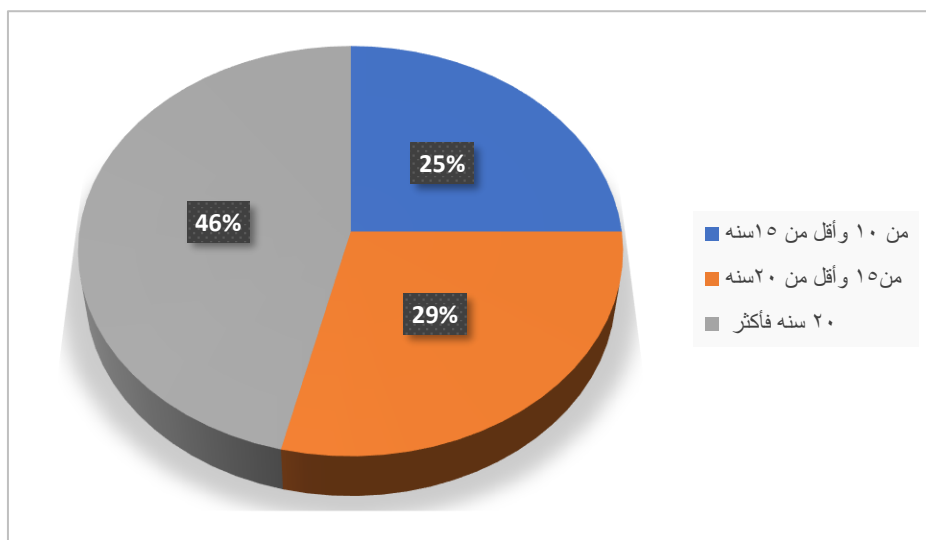
5. سنوات الخبرة

الجدول (6) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات و أقل من 10	--	0%
من 10 و أقل من 15 سنه	20	25%
من 15 و أقل من 20 سنه	23	28.7%
20 سنه فأكثر	37	46.3%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (6) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (6)

من خلال الجدول (6) والشكل (6) يتبين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كالآتي: لا يوجد مبحوث خبرته 5 سنوات وأقل من 10، وعدد (20) مبحوث ونسبته (25%) خبرتهم (10) وأقل من 15 سنة و (23) مبحوث ونسبته (28.7%) خبرتهم (15) وأقل من 20 سنة و (37) مبحوث ونسبته (46.3%) خبرته 15 سنة فأكثر.

يتضح أن أغلبية المبحوثين خبرتهم 20 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم 46.3% مما يؤكد صدق النتائج التي يتم التوصل إليها بناء على الأسئلة المطروحة عليهم.

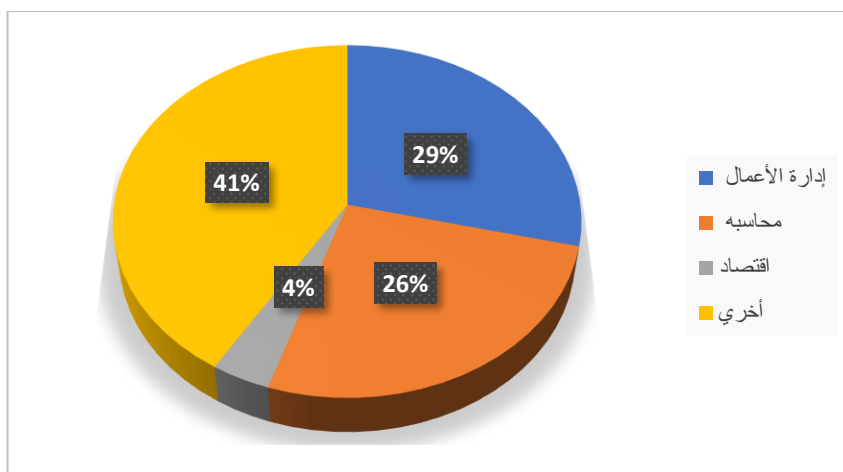
6. التخصص الأكاديمي

الجدول (7) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
إدارة الأعمال	23	28.7%
محاسبه	21	26.3%
اقتصاد	3	3.8%
أخري	33	41.3%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (7) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص الأكاديمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (7)

من خلال الجدول (7) والشكل (7) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي، نجد أنه يوجد (23) مبحوث تخصصه إدارة أعمال وبنسبة بلغت (3.8%) و(33) مبحوث بتخصصات أكاديمية أخرى بنسبة بلغت (41.3%)

يتضح مما سبق أن معظم أفراد العينة المبحوثه هم من ذوي التخصص العلمية الأخرى حيث بلغ عددهم 33 مبحوث وبنسبة 41.3%.

2.4 تحليل الاستبانة:

المحور الأول: القيادة الإبداعية

الجدول (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول

الرقم	العباره	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها	29	51	-	-	-
		36.3	63.7	0	0	0
2		34	43	3	-	-

		ن	42.4	53.8	3.8	0	0	تعمل قيادة الشركة على تشجيع أفكار المرؤوسين
3	ك	34	42	4	-	-	-	تعمل قيادة الشركة على توفير بيئة عمل أفضل
	ن	42.4	53.8	3.8	0	0	0	
4	ك	27	45	8	-	-	-	تقدم الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات
	ن	33.7	56.3	10	0	0	0	
5	ك	29	39	12	-	-	-	تقدم الشركة فرص جيدة للتقدم في العمل
	ن	36.3	48.8	15	0	0	0	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (8) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص علي: "القيادة الإبداعية"

يلاحظ الباحث في العبارات الأولى القائلة "تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها" نجد أن (80)

مبحوث وبنسبة (100%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبار.

العبار الثانية: والتي تنص على "تعمل قيادة الشركة على تشجيع أفكار المرؤوسين" نجد أن (76)

مبحوث وبنسبة (95%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (4) مبحوث محايد وبنسبة (5%)

زلا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبار الثالثة: والتي تنص على "تعمل قيادة الشركة علي توفير بيئة عمل أفضل" نجد أن (77)

مبحوث وبنسبة (96.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (3) مبحوث

من العينة ويمثلون نسبة (3.8%) من العينة، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبار الرابعة التي تنص علي "تقدم الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات نجد أن (92) مبحوث

بنسبة (90%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة أما المحايدون بلغ عددهم (8) مبحوث من العينة

ويمثلون نسبة (10%) من العينة الكلية، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

أما العبارة الخامسة: والتي تنص على "تقدم الشركة فرص جيدة للتقدم في العمل" نجد أن (68) مبحوث ونسبة (85%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (12) مبحوث من العينة ويمثلون نسبة (15%) من العينة ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

الجدول (9) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول

ت	العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	التفسير
1	تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها	4.36	4	موافق
2	تعمل قيادة الشركة على تشجيع أفكار المرؤوسين	4.38	4	موافق
3	تعمل قيادة الشركة على توفير بيئة عمل أفضل	4.39	4	موافق
4	تقدم الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات	4.24	4	موافق
5	تقدم الشركة فرص جيدة للتقدم في العمل	4.21	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2019

من خلال الجدول (9) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الأول التي ينص على (القيادة الإبداعية) فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.21 – 4.39) والمنوال يقع في المدى 4 لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي أوافق.

الجدول (10) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
1	تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها	6.05	1	.014
2	تعمل قيادة الشركة على تشجيع أفكار المرؤوسين	30.10	2	.000
3	تعمل قيادة الشركة على توفير بيئة عمل أفضل	33.02	2	.000

4	تقدم الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات	25.67	2	.000
5	تقدم الشركة فرص جيدة للتقدم في العمل	13.97	2	.001

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2019

لاختبار صحة المحور الذي ينص على "القيادة الإبداعية تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات المحور وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي: (-25.67 – 33.02 – 30.10 – 6.05 – 13.91) وبدرجات حريه (2 – 1) وبمستوي دلالة Sig لجميع العبارات (0.00) عدا العبارة الأولى جاءت بمستوي دلالة (0.14) وعند مقارنة مستوي دلالة Sig بمستوي المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوي الدلالة Sig تقل عن مستوي المعنوية للغالبية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات المحور.

المحور الثاني: الإبداع

الجدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تشجيع القيادة في الشركة على تبني وتطوير الأفكار المبدعة	35	43	2	-	-
		43.8	53.8	2.4	0	0
2	تهتم الإدارة بالشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال	34	35	2	-	-
		53.8	43.8	2.4	0	0
3	تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة والابتكار بالشركة	32	44	4	-	-
		40	55	5	0	0
4	العمل الإبداعي بالشركة ساهم في حل المشكلات الإدارية والتطوير	40	34	6	-	-
		40	42.5	7.5	0	0

5	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الشركة	ك	26	50	4	-	-
		ن	23.5	62.5	5	0	0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (11) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على الإبداع.

تلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة تشجع القيادة في الشركة علي تبني وتطوير الأفكار المبدعة، نجد أن (78) مبحوث وبنسبه (97.6%) من العينة يوافقون على ما جاء في العبارة، و(2) مبحوث وبنسبه (2.4%) محايدون من العينة المبحوثة، بينما لا يوجد مبحوث لا يوافقون العينة المبحوثة..

العبارة الثانية: والتي تنص على "تهتم الإدارة بالشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال" نجد أن (78) مبحوث وبنسبه (97.6%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (2) مبحوث محايد من العينة وبنسبه (2.4%) من العينة المبحوثة، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة..

العبارة الثالثة: والتي تنص على "تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة والابتكار بالشركة" نجد أن (76) مبحوث وبنسبه (95%) من العينة يوافقون على العبارة، أما المحايدين بلغ عددهم (4) مبحوث من العينة ويمثلون نسبة (5%) من العينة، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الرابعة التي تنص على "العمل الإبداعي بالشركة ساهم في حل المشكلات الإدارية والتطوير" نجد أن (74) مبحوث بنسبه (92.5%) من العينة يوافقون على العبارة، ويوجد (6) مبحوث محايد وبنسبه (7.5%) من العينة المبحوثة، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

أما العبارة الخامسة التي تنص على "تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الشركة" نجد أن (76) مبحوث بنسبه (95%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة ويوجد (4) مبحوث محايد وبنسبه (5%) من العينة المبحوثة ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

الجدول (12) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المتوال	التفسير
1	تشجع القيادة في الشركة على تبني وتطوير الأفكار المبدعة	4.41	4	موافق
2	تهتم الإدارة الشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال	4.46	5	موافق بشدة
3	تعمل الإدارة علي إتاحة الفرصة والابتكار بالشركة	4.35	4	موافق
4	العمل الإبداعي بالشركة ساهم في حل المشكلات الإدارية والتطوير	4.43	5	موافق بشدة
5	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الشركة	4.28	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (12) يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الثاني التي ينص على "الإبداع" فإن الأوساط الحسابي له تقع في المدي ما بين (4.28 – 4.46) والمتوال (5 – 4) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة بشدة.

الجدول (13) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني

م	العباره	مربع كاي	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
1	تشجيع القيادة في الشركة تبني وتطوير الأفكار المبدعة	35.42	2	.000
2	تهتم الإدارة بالشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال	35.42	2	.000

3	تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة والابتكار بالشركة	31.6	2	.000
4	العمل الإبداعي بالشركة ساهم في حل المشكلات الإدارية والتطوير	24.7	2	.000
5	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الشركة	39.7	2	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

لاختبار صحة المحور الذي ينص على "الإبداع" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات صحة المحور وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (24.7-31.6 – 35.42-35.42-39.7) وبدرجات حريه (2) وبمستوي دلالة Sig لجميع العبارات (.000). وعند مقارنة مستوي الدلالة Sig بمستوي المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوي الدلالة Sig تقل عن مستوي المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

المحور الثالث: الثقافة

الجدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث

الرقم	العباره	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	هنالك مجالات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات	36	42	2	-	-
		45	52.5	2.5	0	0
2	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الشركة	34	35	2	-	-
		35.8	43.8	2.4	0	0
3		33	42	5	-	-

		ن	41.3	52.4	6.3	0	0	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل
4	ك	46	32	2	-	-	-	تتيح القادة الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق
	ن	57.5	40	2.5	0	0	0	
5	ك	34	44	2	-	-	-	تحترم القيادة آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دون تميز
	ن	42.5	55	2.5	0	0	0	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (14) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على الثقافة.

نلاحظ في العبارة الأولى القائلة "هناك مجالات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات نجد أن

(78) مبحوث ونسبه (97.5%) من العينة يوافقون على ما جاء في العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (2)

مبحوث من العينة ويمثلون (2.5%) من العينة المبحوثة، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة..

العبارة الثانية: والتي تنص على "يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين

الشركة" نجد أن (78) مبحوث ونسبة (97.5%) من العينة يوافقون على ما جاء في العبارة، أما المحايدون

بلغ عددهم (2) مبحوث من العينة ويمثلون (2.5%) من العينة المبحوثة، بينما لا يوجد مبحوث من العينة

من لا يوافق.

العبارة الثالثة: والتي تنص على "هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي

لسلوكهم أثناء العمل" نجد أن (75) مبحوث ونسبة (93.7%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة أما

المحايدون بلغ عددهم (5) مبحوث ونسبة (6.3%) ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة..

العبارة الرابعة التي تنص على "تتيح القيادة الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق نجد أن

(78) مبحوث بنسبه (97.5%) من العينة يوافقون على ما جاء في العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (2)

مبحوث من العينة ويمثلون (2.5%) من العينة المبحوثة بينما لا يوجد مبحوث من العينة لا يوافق.

أما العبارة الخامسة التي تنص على "تحتزم القيادة آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دون تميز" نجد أن (78) مبحوث بنسبة (97.5%) من العينة يوافقون على ما جاء في العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (2) مبحوث من العينة ويمثلون (2.5%) من العينة المبحوثة، ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

الجدول (15) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	التفسير
1	هنالك مجالات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات	4.43	4	موافق
2	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الشركة	4.51	5	موافق بشدة
3	هنالك رؤيه مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	4.35	4	موافق
4	تتيح القيادة الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق	4.55	5	موافق بشدة
5	تحتزم القيادة آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دوم تميز	4.35	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الثالث التي تنص على (الثقافة) فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدي ما بين (4.35 – 4.51) والمنوال (4 – 5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة.

الجدول (16) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث

م	العباره	مربع كاي	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
1	هنالك مجالات كافيه للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات	34.9	2	.000
2	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الشركة	35.42	2	.000
3	هنالك رؤيه مشتركه بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	29.92	2	.000
4	تتيح القيادة الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق	37.9	2	.000
5	تحترم القيادة آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دون تمييز	36.1	2	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

لاختبار صحة المحور القائلة الثقافة تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم

مربع كاي المحسوبة كالآتي: (37.9 – 35.42 – 29.92 – 37.9 – 36.1) وبدرجة حريه (2) وبمستوي دلالة

Sig لجميع العبارات (0.00) وعند مقارنة مستوى الدلالة المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى

الدلالة Sig تقل عن مستوى المعنوية وجود فوق ذات دلالة إحصائية لعبارات المحور.

المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية

الجدول (17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تقوم الشركة بتخطيط الاحتياجات الاستراتيجية للموارد البشرية وفق أسس علمية مناسبة	ك	24	51	3	2
		ن	30	63.7	3.8	2.5
2	تقوم الشركة بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات اللازمة	ك	34	41	5	-
		ن	42.5	51.2	6.3	0
3	تراعي الشركة عند تطبيق استراتيجية التوظيف تنوع القدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظيفة	ك	26	47	5	2
		ن	32.5	58.8	6.3	2.5
4	تتبنى الشركة حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	ك	42	31	7	-
		ن	52.5	38.8	8.8	0
5	تقيم الشركة دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل	ك	36	37	5	2
		ن	45	46.3	6.3	2.5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (17) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات المحور الذي ينص على: تنمية

الموارد البشرية

يلاحظ الباحث في العبارة الأولى القائلة "تقوم الشركة بتخطيط الاحتياجات الاستراتيجية للموارد

البشرية وفق أسس علمية مناسبة نجد أن (75) مبحوث ونسبه (91.2%) من العينة يوافقون على ما جاء

في العبارة بينما يوجد (3) محايد بنسبة (8.8%) من العينة المبحوثة بينما يوجد (2) مبحوث بنسبة (2.5%) مبحوث في العينة لا يوافق.

العبارة الثانية: والتي تنص على "تقوم الشركة بتحديد نوعية العاملين الذين سنحتاج اليهم من حيث توافي المهارات والتخصصات اللازمه نجد أن (75) مبحوث بنسبة (93.7%) من العينة المبحوثة يوافقون علي العبارة ويوجد (5) مبحوث محايد من العينة بنسبة (6.3%) من العينة المبحوثة ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة.

العبارة الثالثة: والتي تنص على تراعي الشركة عند تطبيق استراتيجية التوظيف تنوع القدرات ومهام المتقدمين لشغل الوظيفة نجد أن (73) مبحوث بنسبه (91.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة أما المحايدون بلغ عددهم (5) مبحوث من العينة ويمثلون بنسبه (6.3%) من العينة ويوجد (2) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة بنسبة (2.5%)

العبارة الرابعة التي تنص على تتبني الشركة حوافز متنوعه للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية نجد أن (73) مبحوث بنسبة (91.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة أما المحايدون والبالغ عددهم (7) مبحوث ويمثلون نسبة (8.8%) ولا يوجد مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة ..

أما العبارة الخامسة التي تنص على تقييم الشركة دورات تدريبيه للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل نجد أن (73) مبحوث بنسبه (91.2%) من العينة المبحوثة يوافقون علي العبارة أما المحايدون بلغ عددهم (5) مبحوث من العينة ويمثلون بنسبة (6.3%) من العينة ويوجد (2) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة بنسبة (2.5%)

الجدول (18) المنوال والانحراف المعياري والوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور

الرابع

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	التفسير
1	تقوم الشركة بتخطيط الاحتياجات الاستراتيجية للموارد البشرية وفق أسس عملية مناسبة	4.21	4	موافق
2	تقوم الشركة بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات اللازمة	4.36	4	موافق
3	تراعي الشركة عند تطبيق استراتيجية التوظيف تنوع القدرات والمهارات المتقدمين لشغل الوظيفة	4.21	4	موافق
4	تتبنى الشركة حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	4.44	5	موافق بشدة
5	تقيم الشركة دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل	4.34	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الأول التي ينص علي

تنمية الموارد البشرية فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدي ما بين (4.21 – 4.44) والمنوال يقع في المدي

4 – 5 لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي أوافق وأوافق بشدة

الجدول (19) اختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع:

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
1	تقوم الشركة بتخطيط الاحتياجات الاستراتيجية للموارد البشرية وفق أسس علمية مناسبة	79.5	3	.000
2	تقوم الشركة تحديد نوعيه العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات اللازمه	27.32	2	.000
3	تراعي الشركة عند تطبيق استراتيجيه التوظيف تنوع القدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظيفة	65.7	3	.000
4	تتبنى الشركة حوافز متنوعه للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	24.02	2	.000
5	تقيم الشركة دورات تدريبيه للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل	54.7	3	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

لاختبار صحة المحور القائل تنمية الموارد البشرية تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات المحور وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (79.5 – 27.32 – 65.7 – 24.02 – 54.7) وبدرجات حريه (3 – 2) وبمستوي دلالة Sig لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنه مستوي الدلالة المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوي الدلالة Sig تقل عن مستوي المعنوية مما يعني وجود فريق ذات دلالة إحصائية لعبارات المحور.

3.4 اختبار الفرضيات:

سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار (t) لاختبار الفرضيات لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضيه.

1. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وتنمية الموارد البشرية.

تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر المبادرة على تنمية الموارد البشرية، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد المبادرة كمتغير مستقل ممثل بـ (x) تنمية الموارد البشرية تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الأولى

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\widehat{B}_0$	2.084	6.978	0.000 معنويه
$\widehat{B}_1$	0.517	7.513	0.000 معنويه
معامل الارتباط (R)	0.648		
معامل التحديد R^2	0.420		
اختبار (F)	556.447		النموذج معنوي
$y = 2.084 + 0.517x$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

يتضح للباحث من الجدول (20) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين المبادرة كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.648) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.420) هذه القيمة تدل على أن المبادرة كمتغير مستقل تؤثر بـ (42%) على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (556.447) وهي دالة عن مستوي دلالة (0.000) ومتوسط أثر المبادرة على تنمية الموارد البشرية 6.535 (6) مرة: وتعني أن المبادرة تؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية.

مما تقدم استنتج الباحث أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وتنمية الموارد البشرية" قد تحققت.

2. اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتنمية الموارد البشرية.

تهدف هذه الفرضية الى بيان أثر الإبداع على تنمية الموارد البشرية وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد الإبداع كمتغير مستقل ممثل بـ (x) الموارد البشرية تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثانية

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\widehat{B}_0$	1.463	5.797	0.000 معنويه
$\widehat{B}_1$	0.678	11.644	0.000 معنويه
معامل الارتباط (R)	0.797		
معامل التحديد R^2	0.635		
اختبار (F)	135.573		النموذج معنوي
$y = 1.463 + 0.678x$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

يتضح للباحث من الجدول (21) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الإبداع كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.797) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.635) هذه القيمة تدل على أن الإبداع كمتغير مستقل تؤثر بـ (63%) على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (135.573) وهي

دالة عن مستوي دلالة (0.000) ومتوسط أثر الإبداع على تنمية الموارد البشرية 5.797 (5) مره وتعني أن
أثر الإبداع يؤدي الى زيادة التنمية الموارد البشرية

مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على "توجد علاقة ذات دلالة
إحصائية بين المبادرة وتنمية الموارد البشرية" قد تحققت.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة
وتنمية الموارد البشرية".

تهدف هذه الفرضية الى بيان أثر الثقافة على تنمية الموارد البشرية ولتأكد من صحة الفرضية
سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد الثقافة كمتغير مستقل
ممثل بـ (x) وتنمية الموارد البشرية تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثالثة

معاملات الانحدار	اختبار (t)	(القيمة الاحتمالية Sig)	التفسير
$\widehat{B}_0$	2.222	6.808	0.000 معنويه
$\widehat{B}_1$	0.514	6.824	0.000 معنويه
معامل الارتباط (R)	0.611		
معامل التحديد R^2	0.374		
اختبار (F)	46.563		النموذج معنوي
$y = 0.442 + 0.514x$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

يتضح للباحث من الجدول (22) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الثقافة كمتغير
مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.611) وبلغت قيمة
معامل التحديد (R^2) (0.374) هذه القيمة تدل على أن أبعاد الاتصال التسويقي كمتغير مستقل تؤثر بـ

(37%) على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار

(F) (46.563) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000) ومتوسط أثر الثقافة على تنمية الموارد البشرية 6.808

(6) مره وتعني أن أثر الثقافة يؤدي الى زيادة التنمية الموارد البشرية

مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على "توجد علاقه ذات دلالة

إحصائية بين الثقافة وتنمية الموارد البشرية" قد تحققت.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً: النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

[1] قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين المبادرة كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.648)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.420) (R)، هذه القيمة تدل على ان المبادرة كمتغير مستقل تؤثر ب (42%) على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع و نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (556.447) (F) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر المبادرة على تنمية الموارد البشرية 6.535 (6) مرة وتعني أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وتنمية الموارد البشرية" قد تحققت .

[2] قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الإبداع كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.797)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.635)، هذه القيمة تدل على ان الإبداع كمتغير مستقل تؤثر ب (63%) على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع و نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (135.573) (F) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر الإبداع على تنمية الموارد البشرية 5.797 (5) مرة وتعني أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وتنمية الموارد البشرية" قد تحققت

[3] قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الثقافة كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.611)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.374) (2)، هذه القيمة تدل على ان أبعاد الاتصال التسويقي كمتغير مستقل تؤثر ب (37%) على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع و نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (46.563) (F) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر الثقافة على تنمية الموارد

البشرية 6.808 (6) مرة وتعني أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة وتنمية الموارد البشرية " قد تحققت.

[4] إن القادة في شركة النيل للبتترول يتبنون أسلوب القيادة الابداعية والمتمثلة بمتغيرات المبادرة

والابداع والثقافة والتي كان لها الأثر في تنمية الموارد البشرية

[5] وكذلك أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابداعية وتنمية الموارد البشرية

في شركة النيل للبتترول، ويمكن القول بأن المستوى المتوسط لهذه العلاقة يتطلب بذل المزيد من أجل تقوية هذه العلاقة كما يجب وبشكل أفضل ليكون هناك تأثير واضح من قبل القادة على تنمية المورد البشري الهام للوصول الى ما تصبوا اليه.

[6] بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقادة لأسلوب القيادة الابداعية لتنمية المورد البشري

حيث أظهرت نتائج الدراسة الى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تليها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الاسلوب القيادي في القطاع الخاص

[7] وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد

فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين بين القيادة الابداعية وتنمية الموارد البشرية تعزى (العمر التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي)

2.5 ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نوصي بالاتي:

[1] ضرورة تعميم تجربة شركة المراعى في تبني نمط القيادة الابداعية على تنمية الموارد البشرية بحيث

تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الأغذية .

[2] دعوة إدارة شركة المراعى إلى تفعيل دور القيادة الابداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من

بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

[3] تقديم مكافآت وحوافز مجزية مادياً ومعنوياً لذوي الأداء المتفوق من الموظفين من خلال تبني

الأداء المتميز.

[4] تشجيع العنصر النسائي والاستفادة من طاقاته الكامنة للمشاركة في الفعاليات القيادية حيث أن المرأة أثبتت جدارتها في العديد من المجالات وبشكل ملحوظ خاصة مع ارتفاع مؤهلاتها العلمية والعملية.

[5] ضرورة أن يكون لدى الجمعية القدرة على الابتكار والتجديد ومواكبة التطور والتقدم السريع لاستدامة مشاريعها واستمرارية اثرها الإيجابي في المجتمع.

[6] ضرورة استخدام الشركة التكنولوجيا الحديثة واستثمارها في تطوير مواردها البشرية بصورة مستمرة.

[7] يجب ان تكون سياسات العمل مرنة داخل الشركة والعمل على تطويرها وتحديثها بشكل مستمر.

[8] يجب أن يتم ضبط الأداء بصورة مستمرة داخل الشركة.

[9] تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم والقضاء على أي معوقات قد تؤدي الى اضعاف العملية التواصلية داخل الشركة.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of creative leadership on human resource development at Almarai Company, and to identify the shortcomings in the role of creative leadership in human resource development and recommend addressing them at Almarai Company. The study employed a descriptive analytical approach, with 80 questionnaires distributed to the predetermined and targeted sample for testing the study hypotheses, and all 80 questionnaires were retrieved for analysis, representing a 100% response rate.

The study revealed several findings, indicating a clear adoption of creative leadership style by leaders to develop human resources. The results showed that active management has the most significant impact, followed by contingent reward, while passive management has a weak impact due to the limited use of this leadership style in the private sector. Regarding the differences attributed to leaders' characteristics, the study found no statistically significant differences between creative leadership and human resource development based on age, scientific specialization, years of experience, and job position.

The study recommended the generalization of Almarai Company's experience in adopting the creative leadership style for human resource development to the food sector. It called on Almarai Company's management to activate the role of creative leadership as a window enabling the company's management to develop its human capital, monitor changes in its environment, and contribute to the development of flexible and effective work methods that align with current and future changes.

Keywords: Creative Leadership, Human Resource Development, Almarai Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو جليدة سعيد (2018)، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. أبو شريعة، رشا ناصر، (2015)، دور القيادة الابداعية في التخطيط لادارة الأزمات "حالة دراسية وزارة الداخلية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
3. أحمد، شرين جمال محمد، (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الابداعية، " دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع3.
4. أوهلل ا.، (2019)، خبير أنظمة التميز، نموذج التميز الأوروبي 2020/10/24 2019.
5. بارك، نعيمة (2016)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع (7)، ص 273 – ص 288
6. بحر، يوسف و أبو جياب محمد (2017) علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة مجلة الاقتصاد والأعمال، مج 25 الجامعة الإسلامية غزة، ص 22 – ص 49
7. بشاي س Samuel Beshay، (2021)، دور القيادة الفعالة في تحقيق التميز المؤسسي .
8. البطاينة، محمد (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(1):1-17
9. بن على عائشة ونوري، متير (2015) دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مجلة المالية والاسواق 1(2) 304-336

10. بويكر، صالح، (2016)، معايير الأداء المني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات

الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.

11. الثنيان سليمان (2014)، الابتعاث استثمار في العقول مستقبل أمة صحيفة عكاظ الإلكترونية

www.okaz.com.

12. الجرايدة، تيسير عايد، (2021)، أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير)،

جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

13. الخثعمي ، 2005-8 عيد محمد فتحي. مشرف جرات السلامة وعوامل تفعيلها في الموانئ البحرية:

دراسة مسحية إنتقائية على إجراءات السلامة في ميناء الملك فهد الصناعي بالجبيل

14. خضر، محمد (2017)، بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد البشرية

بالمؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.

15. دروزة، سوزان (2018)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء

المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

16. ديوان الخدمة العامة، www.csb.gov.jo

17. رجم، خالد (2017)، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد

البشرية دراسة مقارنة لجنة من المؤسسات العامة في قطاع نقط الجزائر، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

18. رقام ليندة (2013)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى

في ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.

19. زد، زاوي،(2018)، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية "دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، مجلة الابداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مج9، ع2.
20. الزهراني، & 5-صالح. (2023). التباينات المحلية في مستويات النمو بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للتغير البيئي.
21. ساعد ن ع ر (2016)، دور القيادة الإبداعية في تحسين الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية". رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
22. السعدي، عبد الله محمد،(2021)، أثر القيادة الابداعية في فاعلية المنظمة " التفكير الاستراتيجي متغيرا وسيطا" دراسة حالة"، شرطة دبي، (رسالة دكتوراه)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
23. السعدي، محمد (2018) مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية 7(28) 32-8
24. الشروقي، خليفة (2018)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
25. الشهراني ن ع الح (2018). " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي"، بجامعة الملك خالد كلية التربية قسم الإدارة الإشراف التربوي المملكة العربية السعودية
26. صالح، معي الدين (2015)، أثر تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم السودان.
27. الصرايرة، أكنم والغريب، رويدة (2014)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 6، ع (2).

28. الصومالي، صباح بنت عبد اله، (2020)، دور القيادة الابداعية في تحسين أداء العاملين" دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات الاقتصادية، الجامعة الاسلامية غزة، مج28، ع3، فلسطين.
29. صياحي ل (2018) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مجمع كوندور أطروحة دكتوراه تخصص علو التسيير جامعة م
30. الضبعان، شلاش (2016) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
31. الطيط، أحمد (2014)، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثره على انتاجية الشركات الصناعية الأردنية وربحيته مدخل كمي)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة لبنان بيروت، لبنان.
32. عبد الله عبد اللطيف، (2018)، أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات سودائل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحر الأحمر، السودان.
33. العجب، أم أيمن يوسف، (2019)، القيادة الابداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية" دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبتروك"، (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
34. العزب حسين والعنزي فرج (2018) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مج 82، ع (4).

35. كركود، أحلام، (2021)، القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز المؤسسي "حالة المؤسسة

الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، مج9، ع1.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Athar, R. and Shah, F (2015), Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi), Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67.
2. Bernthal, A. & Rioux, L., (2016) Better recruitment and selection: strategies result in improved organizational outcomes, Development Dimensions International, Canadian Journal of administrative Sciences, Vol. 30, Issue 3, 324. Bolat & Yilmaz, (2015).
3. Doane, David & Seward, Lori (2015). Applied Statistics in Business and Economics, 5th edition. McGraw-Hill Education.
4. Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. Journal of Intellectual capital, 17(1), 168-184,
5. ElSherbiny, Adham,(2022), The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt, Egyptian Journal of Development and Planning, National Planning Institute, Egypt.
6. Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance.
7. Gujarati, D.N (2017). Basic Econometric, 5th edition, McGraw-Hill Education.

8. Hair et al., Joseph. (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sag.
9. Mostafa ,Aouadi,(2022), The Importance of Disclosure in Human Resources Accounting: A Normative Approach, Journal of the Economic Researcher, University of Skikda, August 20, 1995.
10. Naz, F. Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
11. Russell, J., & power, M., (2015), Organizational Performance and organizational Level Traning and support, personal psychology

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على شركة المراعي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 30-أقل من 35 سنة ☐ من 35-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 45 سنة ☐ من 45-أقل من 50 سنة ☐ من 50 – أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات – 10 سنة ☐ من 10 سنة – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر
- 5- التخصص الأكاديمي ☐ إدارة أعمال ☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ أخرى

6- المستوى الوظيفي ☐ مدير قسم ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول : القيادة الإبداعية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها					
2	تعمل قيادة الشركة على تشجيع أفكار المرؤوسين					
3	تعمل قيادة الشركة على توفير بيئة عمل أفضل					
4	تقدم الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات					
5	تقدم الشركة فرص جيدة للتقدم والتقدم في العمل					

👉 المحور الثاني: الإبداع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تشجع القيادة في الشركة على تبني وتطوير الأفكار المبدعة					
2	تهتم الإدارة الشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال					
3	تعمل الإدارة علي إتاحة الفرصة والابتكار بالشركة					
4	العمل الإبداعي بالشركة ساهم في حل المشكلات الإدارية والتطوير					
5	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الشركة					

👉 المحور الثالث: الثقافة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	هنالك مجالات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات					
2	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الشركة					
3	هنالك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل					
4	تتيح القيادة الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق					
5	تحترم القيادة آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دوم تميز					

👉 المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تقوم الشركة بتخطيط الاحتياجات الاستراتيجية للموارد البشرية وفق أسس عملية مناسبة					
2	تقوم الشركة بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج اليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات اللازمة					
3	تراعي الشركة عند تطبيق استراتيجية التوظيف تنوع القدرات والمهارات المتقدمين لشغل الوظيفة					
4	تتبنى الشركة حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية					
5	تقيم الشركة دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في العمل					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

Creative Leadership and Its Impact on Human Resource

Development: An Applied Study on Almarai Company.

graduation project

Preparation:

Rahma Fakhri

University ID

232001079

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024