

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على
الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سعيد جمعان حمدان الزهراني

242000526

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

1446 – 2025

الله اعلم
بما نزلنا من
الكتاب

هَذَا

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث
أخرجني بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند
البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحني روح الحياة وضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا في
وجودي بعد الله وسببا في إشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق
كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي
حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة المختلفة (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي) على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى العاملين في الشركات الخاصة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت النتائج أن أنماط القيادة تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الإبداع الإداري، حيث كان للقيادة التبادلية والقيادة الحرة التأثير الإيجابي الأكبر، في حين كان تأثير القيادة التحويلية محدوداً، أما القيادة التسلسلية فقد كان لها تأثير سلبي على تحقيق الإبداع الإداري.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز القيادة التبادلية والقيادة الحرة داخل الشركات الخاصة، وتقليل الاعتماد على القيادة التسلسلية، مع تطوير آليات داعمة لتطبيق القيادة التحويلية بفعالية أكبر .

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، الإبداع الإداري ، الشركات الخاصة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
5.....	الأهمية العلمية: ٢
5.....	الأهمية العملية: ٢
6.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة
7.....	5.1 فروض الدراسة:
8.....	6.1 الدراسات السابقة:
17.....	7.1 الفجوة البحثية:
18.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

19	9.1 المنهجية وطرق البحث:
19	2 منهج البحث:
20	2 أدوات البحث:
20	10.1 طرق جمع البيانات:
20	11.1 الأساليب الإحصائية:
21	12.1 حدود الدراسة:
22	الفصل الثاني: الإطار النظري
22	المبحث الأول: أنماط القيادة
22	1.1.2 مفهوم أنماط القيادة
25	2.1.2 أهمية أنماط القيادة
26	3.1.2 أبعاد أنماط القيادة
29	4.1.2 أنماط القيادة الإجرائية
32	5.1.2 العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي
33	المبحث الثاني : الابداع الادارى
33	تمهيد
33	1.2.2 مفهوم الإبداع الإداري:
36	2.2.2 أهمية الإبداع الإداري:
37	3.2.2 عناصر الإبداع الإداري:
39	4.2.2 مراحل الإبداع الإداري :
39	5.2.2 أنواع الإبداع

41	6.2.2 أبعاد الإبداع الإداري
44	7.2.2 معوقات الإبداع الإداري
45	8.2.2 الخصائص المميزة للإداريين المبدعين
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
47	1.3 منهجية الدراسة :
47	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
47	3.3 مصادر جمع البيانات
48	4.3 إدارة الدراسة
48	5.3 أقسام أداة الدراسة
48	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة
50	7.3 اختبار الصدق
50	1.7.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)
51	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
51	9.3 اختبارات الإحصاء الوصفي واستخداماته :-
51	10.3 اختبارات الإحصاء الاستدلالي واستخداماته:
52	الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
52	1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:
55	2.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :
55	1.2.4 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (أنماط القيادة):
65	2.2.4 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة)

67	3.4 اختبار فرضيات الدراسة:
75	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
75	1.5 تمهيد:
75	2.5 النتائج وتفسيرها :
75	1.2.5 مناقشة النتائج
78	3.5 التوصيات :
80	Abstract
81	المراجع:
81	اولا المراجع العربية
85	ثانيا المراجع الاجنبية
89	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	الجدول (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الدراسة	1.
50	الجدول (2): نتائج اختبار بيرسون بين الأنماط القيادية	2.
53	الجدول (3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للنوع	3.
54	الجدول (4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمسمى الوظيفي	4.
54	الجدول (5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للعمر	5.
55	الجدول (6): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمؤهل العلمي	6.
56	الجدول (7): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة	7.
57	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأنماط القيادة	8.
58	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط القيادة الحرة	9.
60	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط القيادة التحويلية	10.
62	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط القيادة التبادلية	11.

64	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط القيادة التسلطية	.12
66	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة	.13
69	الجدول (14) نتائج أثر أنماط القيادة على إدارة استمرارية العمل	.14
71	الجدول (15): نتائج أثر النمط الحر على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط	.15
72	الجدول (16): نتائج أثر النمط التحويلي على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط	.16
74	الجدول (17): نتائج أثر النمط التبادلي على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط	.17
75	الجدول (18): نتائج أثر النمط التسلطي على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط	.18

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يواجه قطاع الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف والابتكار لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية و مع تنامي الأهمية الاستراتيجية للابتكار أصبح الإبداع الإداري عنصراً رئيسياً لضمان استمرارية الشركات ونجاحها، حيث يسهم الإبداع في تحسين جودة العمليات وتعزيز الكفاءة وزيادة التنافسية و تشير الأبحاث إلى أن تحقيق الإبداع الإداري يعتمد بشكل كبير على النمط القيادي السائد في المؤسسة حيث تؤثر الأنماط القيادية على ثقافة العمل ومدى استعداد الموظفين لتبني التغيير والمشاركة في تطوير حلول جديدة. (Aldighrir, 2020)

تعد الأنماط القيادية المتعددة مثل النمط التحويلي، والنمط التبادلي، والنمط الحر من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتعزيز الإبداع الإداري و يتسم النمط التحويلي بقدرته على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، مما يعزز من دافعيتهم للتفكير بطرق جديدة ومبتكرة تتجاوز المهام اليومية المعتادة. وفي المقابل، يركز النمط التبادلي على تبادل المنافع بين القائد والموظفين، حيث يتم مكافأة الأداء الجيد، مما يساهم في تحسين الالتزام والإنتاجية، لكنه قد يكون محدوداً في تعزيز الإبداع إذا ركز فقط على الأهداف المحددة دون مرونة تذكر. أما النمط الحر، فيعطي الموظفين حرية اتخاذ القرارات، مما يعزز من قدرة الأفراد على التجريب والابتكار، لكنه قد يؤدي في بعض الأحيان إلى نقص في التوجيه وضعف التنظيم في حال عدم ضبطه بإطار عمل واضح. (Hamada et al., 2022)

تعتمد الدراسات السابقة على أطر نظرية واستنتاجات من بيانات عمل متعددة مثل القطاع التعليمي والقطاع الحكومي، حيث وجدت دراسة (Abdulrahman, 2020) أن الأنماط القيادية مثل التشاركية والديمقراطية تسهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، إذ توفر بيئة تحفيزية تركز على التعاون الجماعي والتطوير المستمر و تختلف بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي

بمتطلباتها وتحدياتها الخاصة، حيث تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسة لفهم دور الأنماط القيادية المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري في سياق العمل التنافسي والسريع التغير.

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال استكشاف تأثير الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) في تحقيق الإبداع الإداري ضمن بيئة الشركات الخاصة في المملكة تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتستخدم استبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في هذه الشركات، بحيث يتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. يتوافق هذا النهج مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Sayaydeh, 2015) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت أهمية القيادة التشاركية والديمقراطية في تعزيز السلوك الإبداعي، مما يعكس أهمية الأنماط القيادية التشاركية في سياقات مختلفة.

وتتفاعل الأنماط القيادية الثلاثة تتفاعل بشكل مختلف مع البيئة الديناميكية للشركات الخاصة، مما يجعلها أداة فعالة لدفع عجلة الابتكار والإبداع داخل هذه المؤسسات. ومن خلال تحليل كيفية تأثير كل نمط قيادي على الإبداع الإداري، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق حول أي من هذه الأنماط يمتلك التأثير الأكبر في تعزيز البيئة الإبداعية وتوجيه السلوكيات نحو الابتكار، وبالتالي تحسين الأداء العام للشركات. (Masalha, 2023)

وتسهم الأنماط القيادية في تحسين الإبداع الإداري و تؤكد دراسة (Al-Saud, 2012) على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تهيئة بيئة عمل مميزة، إذ تشجع هذه القيادة على الابتكار وتدعم جهود التحسين المستمر وتأتي هذه الدراسة لإثراء هذا السياق من خلال توضيح كيفية توجيه وتوظيف الأنماط القيادية المختلفة لتعزيز الإبداع الإداري بما يتناسب مع احتياجات وأهداف الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

وتقدم الدراسة رؤى عملية واستراتيجيات يمكن للقادة تبنيها لبناء بيئة عمل تتيح للموظفين حرية الابتكار وتعزز من روح الفريق. يعتبر التركيز على القيادة التحويلية والتشاركية مفتاحاً لنجاح المؤسسات في البيئة السعودية المتغيرة، إذ تسهم هذه الأنماط في تحسين الكفاءة وتشجيع الحلول الإبداعية. تهدف

الدراسة إلى توفير أدلة وبراهين تدعم اتخاذ القرارات القيادية التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء الإبداعي داخل المؤسسات الخاصة، ما يجعلها دراسة ذات أهمية عملية وتطبيقية للشركات السعودية الطامحة لتحقيق تميز طويل الأمد في السوق. (Yang, 2024)

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتطلب القدرة على التكيف والابتكار لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. تُعد القيادة المؤثرة من العوامل الحاسمة التي تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري، حيث تُسهم في توجيه الموارد وتحفيز الموظفين نحو تقديم حلول إبداعية تدعم التنافسية وتعزز الكفاءة. وبالرغم من أهمية القيادة في تحقيق الإبداع، إلا أن بعض الدراسات تشير إلى تباين الأثر الناجم عن الأنماط القيادية المختلفة، مما يطرح تساؤلات حول الأنماط الأكثر فاعلية في تحفيز الإبداع داخل بيئة الأعمال الخاصة.

تلعب الأنماط القيادية أدواراً متعددة في المؤسسات، ويختلف تأثير كل نمط على الموظفين واستجاباتهم الابتكارية. على سبيل المثال، يتسم النمط التحويلي بقدرته على إلهام الموظفين وتشجيعهم على تجاوز الحدود التقليدية، ما يعزز الإبداع من خلال إشراكهم في رؤية مشتركة ودعمهم لتطوير أفكار جديدة. في المقابل، يُركّز النمط التبادلي على المكافآت والتقدير بناءً على الأداء، مما قد يعزز الالتزام والإنجاز، لكنه قد يكون محدوداً في تحفيز الابتكار إذا تم التركيز على تحقيق الأهداف الحالية دون مرونة للتغيير. أما النمط الحر، الذي يمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات، فيمكن أن يفتح آفاقاً للإبداع ولكن قد يؤدي إلى فوضى أو ضعف في التوجيه إذا لم يُطبق بشكل مدروس. من هنا، تنبثق مشكلة هذه الدراسة في تحديد أي من هذه الأنماط القيادية يمتلك الأثر الأكبر في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة السعودية، وأي العوامل المرتبطة بكل نمط تدعم أو تعرقل إبداع الموظفين.

استعرضت الدراسات السابقة تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري في بيئات مختلفة؛ مثل دراسة Abdulrahman (2020) التي أظهرت فعالية الأنماط القيادية مثل القيادة التشاركية والديمقراطية

في وزارة التربية والتعليم، حيث أسهمت هذه الأنماط في تحقيق الإبداع الإداري من خلال تعزيز الأداء الجماعي وتحفيز التطوير المستمر. في المقابل، وجدت دراسة (Hamada et al. (2022 أن القيادة الخادمة تدعم الإبداع من خلال التمكين والاحتواء العاطفي، مما يتيح للمديرين توليد أفكار جديدة وتنفيذها بفعالية في بيئة تعليمية. ومع ذلك، تختلف بيئة القطاع الخاص عن القطاع التعليمي في العديد من العوامل، مثل طبيعة المهام ومستوى التنافسية، مما يستدعي فحص التأثير المختلف للأنماط القيادية في هذا السياق.

أما دراسة (Aldighrir (2020 ، فقد ركزت على العلاقة الوسيطة لنتائج القيادة في تعزيز إبداع الموظفين الإداريين، مبينة أن القيادة التحويلية والتبادلية تمتلكان أثراً إيجابياً على الإبداع في بيئة الجامعة، حيث تكون الثقافة التنظيمية أكثر تركيزاً على التطوير المهني. بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة Yang (2024) دور القيادة الداعمة في تحسين الإبداع من خلال رفاهية الموظفين في المؤسسات الحديثة، مما يشير إلى أهمية تبني القيادة الداعمة لتطوير ثقافة مؤسسية تعزز من الروح الابتكارية.

على الرغم من هذا الزخم البحثي، إلا أن الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، نظراً لطبيعتها التنافسية وحاجتها إلى الابتكار المستدام، تتطلب دراسة تفصيلية توضح دور الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري ضمن هذا السياق. يبرز هنا تساؤل أساسي حول مدى تأثير الأنماط القيادية المختلفة في هذه البيئة الخاصة، وما إذا كانت القيادات في القطاع الخاص قادرة على تبني أنماط ملائمة تتيح الإبداع وتحقيق الكفاءة. كما تطرح هذه الدراسة تساؤلات حول إمكانية تطبيق النتائج المستخلصة من القطاعات العامة والتعليمية على القطاع الخاص، وما إذا كان التوجه نحو أنماط القيادة التحويلية أو التبادلية أو الحرة هو الخيار الأمثل لدفع الابتكار وتطوير الأداء في ظل التحديات والمتغيرات المستمرة في السوق السعودي.

2.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية كما يلي :

❖ الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تعزيز المعرفة الأكاديمية والفهم النظري حول تأثير الأنماط القيادية المختلفة بأبعادها (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) على تحقيق الإبداع الإداري، خاصةً في بيئة العمل الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، وسيتم سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية حول كيفية تأثير هذه الأنماط القيادية على مستوى الابتكار والتفكير الإبداعي داخل الشركات. كما تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لمواصلة البحث حول الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين الكفاءة الإدارية.

ستسهم الدراسة أيضًا في توضيح كيف يمكن تطبيق نظريات القيادة في سياقات ثقافية وتنظيمية معينة، كالبيئة السعودية، حيث تتسم بطابع اجتماعي وتنظيمي خاص يؤثر على كيفية فهم وتطبيق مفاهيم القيادة. بذلك، توفر الدراسة إسهامًا نظريًا يدعم الباحثين وطلاب الدراسات العليا في مجال الإدارة لفهم أعمق لأنماط القيادة وتأثيراتها المختلفة، مما يفتح المجال لإجراء دراسات مشابهة في بيئات مختلفة أو لمقارنة تأثير هذه الأنماط في قطاعات متعددة.

❖ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم رؤى وتوصيات عملية لمديري وقادة الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية حول كيفية توظيف الأنماط القيادية المختلفة لتحقيق الإبداع الإداري وتعزيز الأداء المؤسسي. في بيئة تتسم بالتنافسية المتزايدة والتحديات المتغيرة، أصبح من الضروري أن تعتمد الشركات على قيادات قادرة على الابتكار واستشراف الحلول المبتكرة.

و تزود الدراسة القادة بآليات عملية حول كيفية اختيار النمط القيادي الأنسب وفقاً لاحتياجات المنظمة وطبيعة فريق العمل، مما يمكنهم من خلق توازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتشجيع الابتكار. بذلك، تسهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الخاصة وتساعد في رفع مستوى الأداء من خلال قيادة فعالة ومبتكرة.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي) في تحقيق الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها:

- تحليل تأثير النمط الحر في تحقيق الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية
- دراسة تأثير النمط التحويلي في تعزيز الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية
- استكشاف تأثير النمط التبادلي في تحقيق الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية
- دراسة تأثير النمط التسلسلي في تحقيق الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟
وينبثق من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير النمط الحر في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير النمط التحويلي في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

- ما هو تأثير النمط التبادلي في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير النمط التسلطي في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للأنماط القيادية بأبعادها (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلطي) في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الحر في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التحويلي في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التبادلي في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التسلطي في تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة. (Abdulrahman, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري داخل وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة، وهي القيادة الاستغلالية السلطوية، القيادة الأبوية، القيادة التسلطية، القيادة التشاركية، والقيادة الديمقراطية، على الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية. تم تصميم نموذج افتراضي لشرح العلاقات المؤثرة بين هذه الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري، حيث طرحت مشكلة الدراسة سؤالاً رئيسياً حول نمط القيادة الأكثر تأثيراً في تحقيق الإبداع الإداري.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب المقابلات الشخصية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS حيث تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط. أظهرت نتائج الدراسة أن وزارة التربية تميل إلى استخدام أسلوب القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية عند التعامل مع الموظفين، حيث يساهم ذلك في تحقيق الهدف الجماعي وتعزيز الأداء ودعم التحسين المستمر وتطوير الجودة الشاملة، مما يعد جوهرياً في تحقيق الإبداع الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل وزارة التربية واعتماده ضمن قسم الأداء الجامعي، مع التركيز على تطوير التخطيط الاستراتيجي والتحليل الخارجي والفعالية التشغيلية. كما أوصت بتشجيع وتطوير نمطي القيادة التشاركية والديمقراطية بين صناع القرار في الوزارة، مما يعزز المسؤولية الذاتية والاستقلالية ويسهم في تحسين سلوكيات القادة الإداريين ودعم المشاركة في المؤسسة التعليمية لتحقيق مهامها بكفاءة أعلى.

➤ دراسة. (Hamada et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، الاحتواء العاطفي، الإيثار) في تطوير الإبداع الإداري بأبعاده (توليد الأفكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) في مديرية تربية صلاح الدين. تم اختيار عينة عشوائية من مديري الأقسام والشعب والوحدات في المديرية محل الدراسة، والتي شملت 49 فرداً، بغرض فحص تأثير القيادة الخادمة على الإبداع الإداري في البيئة التعليمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات وتحليلها، باستخدام برنامج SPSS كأداة رئيسية للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً للقيادة الخادمة في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المديرية، حيث ساهمت القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تعزيز قدرات المديرين على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغييرات اللازمة وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة.

بناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تستهدف تحسين القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية من خلال تبني نهج القيادة الخادمة، وتشجيع تطبيقها على نطاق أوسع لما لها من تأثير إيجابي في تعزيز الإبداع الإداري، مما يساهم في تحقيق أهداف المديرية التعليمية بكفاءة عالية ويساعد في تطوير الأداء الإداري بشكل مستدام.

➤ دراسة. (Aldighrir, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لنتائج القيادة بأبعادها (نتائج القيادة) على العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) وإبداع الموظفين الإداريين في جامعة نجران. تسعى الدراسة إلى فهم مدى تأثير أنماط القيادة التي يمارسها القادة على إبداع الموظفين الإداريين من خلال النتائج القيادية التي يحققها المتابعون.

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية شملت 342 موظفاً إدارياً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها تقدير الاحتمالية العظمى.

بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS لاختبار فرضيات الدراسة النموذجية، وذلك لفحص الأثر الوسيط لنتائج القيادة على العلاقة المدروسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة التي يمارسها المديرون وإبداع الموظفين الإداريين، كما تبين أن نتائج القيادة تلعب دوراً إيجابياً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين إبداع الموظفين الإداريين. بناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى توصيات تدعم تبني أنماط القيادة الفعالة وتطوير نتائج القيادة لدى المتابعين لتعزيز الإبداع الإداري في الجامعة.

➤ دراسة. (Yang, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة) وبين رفاهية الموظفين والإبداع التنظيمي بأبعاده (الابتكار، التواصل المفتوح، تمكين الموظفين)، وذلك بهدف فهم دور القيادة في بناء ثقافة مبتكرة داخل المؤسسة. تقدم الدراسة نظرة شاملة لأنماط القيادة التي تعزز الابتكار، وتربط هذه الأنماط بالرفاهية النفسية والعملية للموظفين وتأثيرها على الناتج الإبداعي للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على بيانات تجريبية ودراسات حالة لتوضيح تأثير أنماط القيادة على عملية الابتكار والمعنويات بين الموظفين، حيث توضح النتائج وجود علاقة مباشرة بين أسلوب القائد ورفاهية الفريق وقدرة المؤسسة على الابتكار. يشير البحث إلى أن القيادة الداعمة التي تشجع على التواصل المفتوح وتمكين الموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإبداعي وتعزيز بيئة العمل التي تدعم رفاهية الموظفين.

اختتمت الدراسة بتقديم رؤية عملية واستراتيجيات للقادة لبناء بيئة داعمة للإبداع والرفاهية، حيث شددت على أهمية تبني القيادة الداعمة في المؤسسات العصرية. كما قدمت الدراسة توصيات للقيادات في المؤسسات حول كيفية استغلال كامل إمكانيات فرق العمل لتعزيز الابتكار، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أعلى في ظل التحديات الحديثة.

➤ دراسة. (sayaydeh, 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية السائدة بأبعادها (الديمقراطي، الحر، التسلسلي) على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الكليات المتوسطة في جامعة البلقاء التطبيقية. تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 225 شخصاً، حيث سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى السلوك الإبداعي للموظفين.

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS (الإصدار 16) لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن الجامعة تتبنى أنماط القيادة الديمقراطية، والحرّة، والتسلطية بدرجات متفاوتة تعتمد على طبيعة القيادة واللوائح وأساليب استخدام السلطة. كما تبين أن هناك تأثيراً لهذه الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث تبين أن القيادة الديمقراطية تدعم وتشجع الإبداع الإداري من خلال مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية، كما تبرز التأثيرات الإيجابية للخصائص الشخصية والاستعداد للإبداع الإداري، بما في ذلك مستوى التعليم والخبرة والعمر.

خلصت الدراسة إلى أن الجاهزية للإبداع الإداري تعد عنصراً أساسياً لتحقيق الإبداع، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للموظفين ومستوى الإبداع الإداري. وقدمت الدراسة توصيات تشجع على تبني نمط القيادة الديمقراطية التي تعزز السلوك الإبداعي للموظفين وتدعم بيئة عمل تتسم بالتوازن بين السلطة والمسؤولية بهدف تحسين الأداء الإداري.

➤ دراسة (بن أحمد ، وحمياني.2023).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأنماط القيادية بأبعادها في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة. ركزت الدراسة على تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية المختلفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يظهرها الموظفون، بما يشمل السلوكيات الطوعية التي تعزز من العمل المؤسسي وتدعم التعاون داخل المنظمة.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 173 موظفاً من أصل 314 موظفاً في فرع مؤسسة نفطال، ما يمثل نسبة 55.09% من المجتمع المستهدف. استخدمت أدوات تحليل إحصائية للتحقق من دلالة الأثر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل نمط من أنماط القيادة بشكل مستقل أو عند دمجها، وذلك لفهم تأثير هذه الأنماط على تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد القادة للنمط القيادي المناسب لكل موظف، بما يعزز السلوكيات الطوعية التي تدعم أهداف المؤسسة وترفع من مستوى التعاون والتضامن بين الأفراد.

➤ دراسة (مصالحه، 2023).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع في الأنماط الإدارية القيادية بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي) وعلاقتها باستدامة الروح المعنوية بأبعادها لدى المعلمين في مديريات محافظة نابلس.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، تضمنت 25 فقرة موزعة على محورين: محور الإبداع في الأنماط الإدارية القيادية (14 فقرة) ومحور استدامة الروح المعنوية (10 فقرات). تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع المعلمين في محافظة نابلس، بلغ عددها 235 معلماً ومعلمة خلال العام الجامعي (2023-2024)، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة.

أظهرت النتائج أن درجة الإبداع في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت متفاوتة، حيث حصل النمط الديمقراطي على درجة (كبيرة)، تلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة (متوسطة)، والنمط التسيبي بدرجة (متدنية). كما تبين أن درجة ممارسات مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس لاستدامة الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات

الجنس وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام النمط الديمقراطي في القيادة المدرسية لدوره الفعّال في رفع الروح المعنوية واستدامتها، مما يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

➤ دراسة (باشيوة، وباشيوه، 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين (سطيّف 2) الجزائرية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزّي لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري). ويهدف تحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (60) بنداً مقسمة إلى ثلاثة مجالات قيادية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي)، وطبقها على (125) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة. وأثبتت الدراسة سيادة النمط الإداري الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة النمط القيادي السائد في متغيرات الدراسة.

➤ دراسة (صالح، وآخرون، 2024).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية المتبعة والإبداع الإداري الممارس داخل المدارس الخاصة في الضفة الغربية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر المرؤوسين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (393) من العاملين في المدارس الخاصة، يمثلون (4.1 %) من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (9617) موظفا وموظفة، تم اختيارهم حسب أسلوب العينة العشوائية الطبقية. كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق تطبيق برنامج 3.7-PLS SMART وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء المؤسسي، وكذلك للإبداع الإداري ومجالاته كلها على الأداء داخل المدارس الخاصة، وعلاقة تأثير موجبة غير ذات دلالة للنمط الترسلّي على الأداء المؤسسي، بينما كان للنمط

الأوتوقراطي تأثير سلبي غير ذي دلالة. أخيراً قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين الممارسات القيادية و لرفع مستوى الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليم الفلسطينية.

➤ دراسة (الإكلبي، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة، الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واشتملت عينة الدراسة على (52) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، سعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:، على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية، زيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية، الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة والعاملين داخل وخارج العمل.

➤ دراسة (آل سعود، 2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية بأبعادها (الاعتبارات الفردية، التشجيع على الابتكار والإبداع، التأثير الكاريزمي للقيادة) في منظمات قطاع التعليم السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. تأتي أهمية الدراسة من كون القيادة التحويلية تُعد أحد الأنماط القيادية الضرورية لمواجهة التحديات في بيئة العمل المتغيرة، مما يساهم في تحسين مخرجات منظمات التعليم وتطوير الأيدي العاملة وقيادات المستقبل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت مجتمعاً مكوناً من العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية. تم استخدام استبانة مقسمة إلى جزأين: الجزء الأول يخص المتغيرات الشخصية للمبحوثين، بينما الجزء الثاني يركز على أبعاد القيادة التحويلية.

هدفت الاستبانة إلى قياس مستوى تطبيق هذه الأبعاد في منظمات التعليم السعودية، وذلك لفهم مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في هذه المنظمات.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كانت متوسطة من وجهة نظر أغلب المشاركين، إلا أن هناك جوانب ضعيفة في الممارسات القيادية بمجال الدراسة. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات العاملة في قطاع التعليم بانتظام على مفاهيم القيادة الحديثة، وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع المتطلبات المستقبلية وبيئة العمل المعاصرة، وذلك لتعزيز كفاءة قطاع التعليم ودوره المحوري في المجتمع.

➤ دراسة (المعاينة، وأبوزيد، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل بأبعادهما على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. تمثلت مشكلة الدراسة في فهم مدى تأثير بيئة العمل المتاحة للعاملين على مستويات الإبداع الإداري المحقق داخل المؤسسة. وقد شملت الدراسة جميع العاملين في السلطة والبالغ عددهم 2100 موظف، بينما تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 340 موظفًا وموظفة لتقييم هذا الأثر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS الإصدار 23. ركز التحليل على فحص العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري بين الموظفين، واستند إلى مراجعة الأدبيات السابقة لتكوين أساس نظري وتحليل النتائج.

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة (3.92)، وكذلك بالنسبة للإبداع الإداري (3.98)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الإبداع بين الموظفين. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري، مع وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار سلطة منطقة العقبة الاقتصادية في توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع، مما يسهم في تحسين الأداء الإداري ورفع مستويات الإبداع داخل المنظمة.

➤ دراسة (عبدالله ، وعوض الكريم.2020)

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال) في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين ببنك أمدرمان الوطني. استندت مشكلة البحث إلى انخفاض مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، وتأثير المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على تحسين أو تقييد هذا الأداء. سعى الباحث إلى اختبار الفرضية التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وأبعاده من جهة، وبين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من العاملين في عدة فروع لبنك أمدرمان الوطني بولاية الخرطوم، حيث استخدمت أدوات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS للتحقق من صحة الفرضيات. تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالبنك، وهدفت الأسئلة إلى قياس تأثير المناخ التنظيمي السائد على ممارسات الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

أظهرت النتائج وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد فيما يتعلق بالإبداع الإداري، ولكن مع وجود نقص في التشجيع على حل المشكلات بطريقة تساهم في تحفيز الإبداع، كما لوحظت مشكلات تتعلق بعدم المساواة في المعاملة. وبيّنت النتائج أيضاً وجود توجهات إيجابية نحو تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مع توصيات بضرورة تعزيز الإبداع الإداري عن طريق التشجيع على حل المشكلات، والتركيز على القضاء على التوجهات السلبية المتعلقة بعدم المساواة، وإنشاء شبكة اتصالات حديثة، وتقييم الأداء المستمر لتحسين توزيع المهام ومنح الموظفين حرية تنفيذها بما يتناسب مع أهداف البنك.

7.1 الفجوة البحثية:

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث يظهر بعض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهجية وبيئة التطبيق والأبعاد المدروسة.

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين القيادة والإبداع الإداري أو الأداء الوظيفي، حيث تشترك في هدف فهم تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الجوانب الإبداعية في الأداء الإداري. تتميز هذه الدراسة بالتركيز على شركات القطاع الخاص في المملكة، وهو مجال لم يُستكشف بعمق في الدراسات السابقة، التي عادةً ما تركزت على المؤسسات التعليمية أو القطاع الحكومي. كما توسع الدراسة الحالية من نطاق البحث ليشمل أنماطاً متنوعة مثل القيادة التبادلية والنمط الحر، مما يعزز من شمولية الفهم لتأثير القيادة في بيئات القطاع الخاص.

تعتمد هذه الدراسة، مثل معظم الدراسات الأخرى، على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانات كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تناسب هذه المنهجية دراسة العلاقات بين المتغيرات وتأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري. يتشابه استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS مع دراسات مثل (Abdulrahman, 2020) و (Hamada et al., 2022)، مما يعكس تقارباً في أدوات التحليل وفحص الفرضيات.

تُركز الدراسة الحالية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، في حين أن الدراسات السابقة مثل دراسة (Aldighrir, 2020) ودراسة (Yang, 2024) ركزت على بيئات تعليمية وأكاديمية، مما يضيف بعداً جديداً. يُتوقع أن تختلف ديناميكيات القيادة والإبداع الإداري في القطاع الخاص نظراً للتغيرات السريعة والتنافسية العالية التي تميز بيئة الأعمال الخاصة مقارنة ببيئات التعليم.

تتبنى الدراسة إطاراً أوسع يشمل أنماط القيادة التبادلية والحرّة، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت أبعاداً محددة كالديمقراطية أو التحويلية، مما يتيح استكشافاً شاملاً لدور القيادة في تحقيق الإبداع الإداري، ويساهم في سد فجوة بحثية حول دور الأنماط القيادية المتنوعة في بيئة الأعمال الخاصة.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تركز المنطلقات النظرية للدراسة على فهم الأنماط القيادية الرئيسية وتأثيرها على الإبداع الإداري، مع التركيز على الأنماط الثلاثة: النمط الحر، النمط التحويلي، والنمط التبادلي، حيث تتضح أهمية هذه الأنماط في تحقيق الإبداع الإداري وتعزيز روح الابتكار في بيئة العمل الخاصة.

النمط الحر يعتمد النمط الحر على منح الموظفين حرية واسعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، مما يشجعهم على التفكير بطرق مبتكرة وإيجاد حلول جديدة للمشكلات دون تدخل مباشر من القائد. يشير هذا النمط إلى أن القائد يعتمد على توجيهات عامة بدلاً من توجيه تفصيلي، مما يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم بشكل مستقل وتطوير مهاراتهم في التفكير النقدي والإبداع. ومع ذلك، قد يكون للنمط الحر تأثيرات سلبية إذا لم يُطبق ضمن إطار عمل واضح يؤدي إلى نقص في التنظيم والفوضى. أظهرت دراسة (Hamada et al. (2022 أن القادة الذين يعتمدون على أساليب مرنة وتحفيزية تمكنوا من خلق بيئة عمل داعمة للإبداع، مما يعزز من فعالية الموظفين في إيجاد الحلول الابتكارية.

النمط التحويلي يعتبر النمط التحويلي من أهم الأنماط القيادية التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق رؤى مشتركة تتجاوز المهام اليومية. يركز القائد التحويلي على تعزيز النمو الفردي والجماعي للموظفين، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والإنتاجية. يتميز هذا النمط بقيادة تعتمد على الكاريزما والتحفيز الذاتي، حيث يسعى القائد إلى توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف تتطلب الابتكار والتغيير. أظهرت دراسة (Al-Saud (2012 أن القيادة التحويلية تُعد أحد العوامل الأساسية في تهيئة بيئة عمل إبداعية، حيث تساعد على تمكين الموظفين من التعبير عن أفكارهم وتطوير حلول جديدة، وتعزز من التوجه نحو تحسين الأداء.

النمط التبادلي: يركز النمط التبادلي على مفهوم التبادل بين القائد والموظفين، حيث يقوم القائد بمكافأة الأداء الجيد ومعاقبة الأداء الضعيف. يركز هذا النمط على تحقيق الأهداف المحددة والالتزام بمعايير العمل، مما قد يحفز الموظفين على الالتزام بأداء عالٍ، لكنه قد يكون محدوداً في تشجيع الإبداع إذا كان التركيز على الأهداف القصيرة الأمد فقط. يتميز النمط التبادلي بالوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مما يجعل الموظفين أكثر التزاماً ولكن قد يقلل من مساحة التفكير خارج الصندوق. أظهرت دراسة Sayaydeh (2015) أن الأنماط التبادلية في القيادة تدعم تحقيق الأداء العالي في بيئات العمل المنظمة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز الابتكار من خلال إضافة جوانب تشجيعية تدعم التفكير الإبداعي.

أبعاد الإبداع الإداري: تتضمن أبعاد الإبداع الإداري توليد الأفكار الجديدة، وتطبيق التغيير، وحل المشكلات، وهي جوانب ترتبط مباشرةً بفعالية القيادة في تحفيز الابتكار ودعم الثقافة الإبداعية في المؤسسات. يظهر الإبداع الإداري عندما يتمكن القائد من توجيه الموظفين نحو تبني أساليب عمل غير تقليدية وتطوير حلول مبتكرة تتوافق مع أهداف المؤسسة. أوضحت دراسة Abdulrahman (2020) أن تحقيق الإبداع الإداري يعتمد على توافر بيئة قيادية تركز على التعاون وتشجيع الأفكار الجديدة، حيث تؤدي الأنماط التشاركية والديمقراطية دوراً محورياً في تحسين التوجهات الابتكارية للموظفين

9.1 المنهجية وطرق البحث:

❖ منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يساعد هذا المنهج على وصف وتحليل تأثير الأنماط القيادية المختلفة (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي) على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. يعتمد هذا المنهج على تحليل البيانات المستخلصة من العينة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتفسير النتائج.

❖ أدوات البحث:

سيتم استخدام استبانة مصممة خصيصًا لقياس تأثير الأنماط القيادية بأبعادها على الإبداع الإداري. ستتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تغطي أبعاد الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات الخاصة. سيتم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال تجارب سابقة وأدوات إحصائية مناسبة للتأكد من دقة النتائج.

10.1 طرق جمع البيانات:

ستتم عملية جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة من العاملين والمديرين في الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيلها للشريحة المستهدفة ولتحقيق مصداقية البيانات، ويمكن الاعتماد على وسائل إلكترونية لتوزيع الاستبانات وجمع الردود.

11.1 الأساليب الإحصائية:

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة ووصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبارات تحليل التباين وتحليل الانحدار لفحص الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتحديد مدى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري. سيتم الاعتماد على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد معنوية النتائج. سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة ووصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبارات تحليل التباين وتحليل الانحدار لفحص الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتحديد مدى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري. سيتم الاعتماد على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد معنوية النتائج.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز هذه الدراسة بشكل رئيسي على معرفة تأثير الأنماط القيادية بأبعادها) النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي- النمط التسلسلي) في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة من 2024م إلى 2025.
- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: أنماط القيادة

يعتبر النمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل إستراتيجية راشدة ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعتهم نحو تحقيق هدف عام (Kadiyono et. Al, 2022)

يشكل النمط الإداري مجموعة من الخصائص والصفات والسلوكيات التي يتميز بها القائد في تعامله مع المرؤوسين حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل النمط الإداري بسلوك القائد وأسلوبه في التعامل بطريقة تؤثر بشكل كبير في سلوك الآخرين لذلك يوجد عدة مؤثرات تساهم في تحديد أسلوب القيادة المناسب في التعامل مع الموظفين المرؤوسين قد تتعلق بالمجتمع أو المنظمة أو طبيعة العمل أو القائد نفسه (Elkhdr, 2019).

وفيما يلي تطرق الباحث لمفهوم أنماط القيادة، وأهميتها وأبعادها (التحويلية، والإجرائية)، والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، ونظريات أنماط القيادة

1.1.2 مفهوم أنماط القيادة

يُعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين (البلوشي ، 2022) وقبل التطرق

لمفهوم الأنماط القيادية، تم تعريف القيادة بأنها هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون (محمد ، 2022) وعرفها (2022) Dunst et al بأنها نظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في منظمة الأعمال، وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة، وعرفها عبد (الهادي ، 2022) بأنها عملية التأثير على الآخرين بالالتزام اتجاههم بالاعتراف بإمكانياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف والرؤية بشغف ونزاهة. وقد تم تعريف القيادة في أربعة عناصر أساسية من قبل (أبو زيد ، 2022) منها :

- تعبر القيادة عن تفاعل بين المدير والمرؤوسين لديه، حيث يؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض كالفرق.
- عنصر التأثير هو الركن الأساسي للقيادة.
- العمل ضمن الفريق هو أساس القيادة الناجحة، ويعتبر الأفراد العاملون هم سياق القيادة.
- إن وظيفة القيادة هي تحقيق الأهداف، أي أن الغرض الأساسي من القيادة توجيه عمل الفريق والجماعات لإنجاز المهام الموكلة لهم.

وعرفها أيضاً فانوس (2023) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم لإنجاز عمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويستنتج الباحث مما سبق بأن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية حيث يتم من خلالها التفاعل المباشر بين الرئيس والمرؤوسين للتأثير عليهم بما يخدم مصلحة المنظمة لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً.

أما أنماط القيادة فعرفها (2020) Asgari et al بأنها عملية لتحسين جودة ونوعية العمل وزيادة الإنتاجية ونسبة تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال ما يمارسه القائد الفعال على أفراد مجموعة العمل لاجتياز مواقف العمل المختلفة بنجاح.

وعرفها (Amirul and Daud 2018) نمط القيادة بأنه الأسلوب أو المدخل الذي يقدم التوجيه والتحفيز للعاملين من أجل إنجاز الأهداف. وأنماط القيادة هي أنماط أو نماذج سلوكية يستخدمها القادة عند العمل مع الآخرين.

ويرى (Rukmani 2019) أن نمط القيادة هو مجموعة من الخصائص والاتجاهات الإدارية والسلوكيات والمهارات، والاهتمامات المتعلقة بالقيادة. وهو السلوك الأكثر شيوعاً الذي يمارسه القائد، للتأثير في الأعمال والسلوكيات والمعتقدات الخاصة بالتابعين.

كما عرف بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة الإداريين (Asgari et al, 2020)

وعرفه (Zacharo et al 2021) بأنه أسلوب القائد الذي يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، وله مؤثرات منها اختيار أسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع وأخرى بالقائد والعاملين، وكذلك بما يتعلق بطبيعة العمل.

وهناك من عرفها على أنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من سلوك الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، وأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (Shah Haider 2021)، وتشير محمد (2022) إلى أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة، وانطلاقاً من فكرة أن التغيير مهم ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور.

ويستنتج الباحث مما سبق بأنها الأساليب التي يستخدمها القادة بالبنوك التجارية للتأثير على الآخرين وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير.

2.1.2 أهمية أنماط القيادة

القدرة على التأثير بالآخرين لحثهم على تحقيق الأهداف المرجوة والمساعي هي عملية تحتاج إلى همم من قبل الجميع وشئ مهم يظهر أهمية الأنماط القيادة التي تبنت هذه العملية وتحديد العلاقة بين النمط القيادي والقائد والمرؤوسين والرؤى الإستراتيجية هي رواية لأهمية الأنماط القيادية في المنظمة (Vashdi & Grimland, 2019) ، وبناء طريق النجاح للمنظمة من خلال استغلال الأنماط القيادية الواعدة لتحقيق رؤى المنظمة وأهدافها وانعكاس النمط القيادي الذي يتبعه القائد ويسلكه هي العامل الأهم في إدارة جهود الآخرين وترجمة هممهم الإبداع في صالح مسيرة المنظمة في تحقيق أهدافها (جاسم ، 2023) ، حيث جاءت الحاجة الملحة للنشاط والتفاعل مع الأفراد من خلال أنماط القيادة والانتقال من القيادة التقليدية إلى المنظمات التي أساسها العنصر البشري وهو رأس مال بحد ذاته من خلال التشجيع والتعاون والتأثير وتبني منهجيات العمل الحديثة في عالم الأفراد والجماعات المنظمة والعمل على جميع المستويات في المنظمة (Kalsoom et al, 2018) حيث برزت الأهمية للنمط القيادي كونه وسيلة وأداة لتكون حلقة الوصل بين العاملين والخطط المؤسسية والتوجهات المستقبلية وإيجا دالية لتعميم الظاهر الايجابية وإيجاد الفجوة للظواهر السلبية في المنظمة.

وبرزت أهمية الأنماط القيادية للمنظمة والعاملين، كما يلي: (Rukmani, 2019)

● أهمية الأنماط القيادية بالنسبة للمنظمة:

- تمكن الأنماط القيادية من تحقيق أهدافها المرسومة، وتحويل الأهداف الى نتائج.
- ترصد الأنماط القيادية التغيرات في بيئة العمل وتوظفها لخدمة أهداف المنظمة.
- تسهم الأنماط القيادية في تحويل العناصر الإنتاجية الى عناصر فاعلة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تسهم الأنماط القيادية في السيطرة على مشكلات العمل، والفصل في المنازعات، وترجيح الآراء الصائبة في حالات التعارض.

- تساعد الأنماط القيادية المنظمة في وضع تصوراتها المستقبلية لما ترغب أن تكون عليه.
- تساعد الأنماط القيادية في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة والقضاء على نواحي الضعف.

● أهمية الأنماط القيادية بالنسبة للعاملين:

- تعمل الأنماط القيادية على التأثير في العاملين وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- تسهم الأنماط القيادية في السيطرة على مشكلات العمل، والفصل في المنازعات، وترجيح الآراء الصائبة في حالات التعارض

3.1.2 أبعاد أنماط القيادة

حيث يشير النمط القيادي إلى صفات القائد وسلوكه من وجهة نظر التابعين، وبعبارة أخرى سمات وخصائص القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه، والتي تم قياسها في البعدين الآتيين:

— أنماط القيادة التحويلية

عرفت القيادة التحويلية بأنها تنسب إلى القائد الذي يحرك التابعين إلى أبعد من إهتمامهم الشخصي من خلال التأثير المثالي والإلهام والتحفيز الفكري والإهتمام الفردي (Elkhdr et al. 2019). كما أن هذه القيادة ترفع مستوى النضج للتابعين والإهتمام بالإنجازو تحقيق الذات، كما تهتم بالتابعين والمنظمة والمجتمع (Lee & ding, 2020)

كما عرفت القيادة التحويلية بأنها منهج يسعى فيه القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، حيث يشعر الأفراد بالثقة والإعجاب والولاء والإحترام للقائد، مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة (Tomey, 2019).

ويشير العوائد (2022) إلى أن القيادة التحويلية هي عملية يحاول من خلالها القادة تشجيع، ودفع المرؤوسين لتوظيف مجمل طاقاتهم في خدمة المصلحة العامة للمنظمة من خلال التسامي فوق مصالحهم الذاتية، والمشاركة في بلورة رؤية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واقعية للمؤسسة، مع ملاحظة أن مفهوم القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل المتاحة لدى القائد داخل المنظمة، مع الغايات الاستراتيجية، ومع إعادة تشكيل المنظمة بغرض تحقيق المزيد من الغايات الإنسانية والتطلعات الأخلاقية. أي أن القيادة التحويلية هي وسيلة فعالة للتأثير على تصورات الموظفين، وسلوكياتهم؛ وعدم التركيز على مصالحهم الخاصة وان ينظروا إلى مصالح المنظمة ككل، بغرض التأثير الإيجابي على نتائج المنظمة؛ ولذلك فإن القيادة التحويلية هي قدرة قيادة المنظمة في صياغة رؤية استراتيجية لأهداف وغايات طويلة الأمد للمنظمة، والعمل على توضيحها وإزالة الغموض حولها من أجل فهمها والايان بها من قبل كافة الموظفين في المنظمة، والاهتمام بحاجات ورغبات وتطلعات الموظفين، وكذلك خلق بيئة العمل التي تحفز الموظفين على بذل جهود مضاعفة وتحقيق نتائج أداء تفوق التوقعات.

ومن خلال تحليل مفهوم القيادة التحويلية، يمكن صياغة مجموعة من الأهداف والتي تسعى

القيادة التحويلية الى تحقيقها (Kalsoom et al,2018)

- عملية المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة.
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجالات القيادة والتطوير
- الإرتقاء بإحتياجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
- إيجاد شراكة في العمل أكثر من المساهمة في العمل.
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ومصالح القائد واهتماماته.

وكان رأي البعض الآخر من الباحثين أن هدف القيادة التحويلية هو تحويل الناس والمنظمات بإحساس حربي بتغييرهم العقل والقلب، وتوسيع الرؤى والبصيرة، والفهم، وتوضيح الأهداف، كذلك جعل السلوك منسجم مع الإعتقادات والمبادئ والقيم، وإجراء التغييرات كلما تطلب الأمر .

وقد قام العديد من الباحثين ومنهم بن لقريشي (2023)، والبلوشي (2022) بدراسة القيادة التحويلية من عدة أبعاد وهي: -:

- الجاذبية (التأثير المثالي حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وعادة ما يكون لدى القادة معايير عالية جداً في السلوك الأخلاقي كإريزما.)
- الحفز الإلهامي (التحفيز) يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب
- الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل
- المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.
- الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

كما يسعى القادة التحويليون من خلال العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات معنوية ونفسية للتابعين. بحيث تشمل الحاجات المعنوية على الشعور بأنهم جيدين ومستقيمين وملتزمين، ولديهم واجب. وتشتمل الحاجات النفسية على الإحترام السلطة الذاتية، وتحقيق الذات (محمد ، 2023)

فتبني نمط القيادة التحويلية يساعد المنظمات على رصد التغيرات في بيئتها ومن ثم الاسهام في تطوير أساليب مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي (Amirul et al. 2018)

وتتعاظم أهمية القيادة التحويلية من خلال تأثيرها على الكفاءة، حيث أن واحدة من أهم خصائصها، هي قدرتها على زيادة الدافعية للأفراد، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في تابعيها بربط المفهوم الشخصي لهم برسالة المجموع حيث أثبتت التجارب إن القادة الذين يبرزون هويات العاملين ضمن

المجموعة فإنه يزيد من استعدادهم للمساهمة في أهداف المجموعة، باعتبار العاملين المورد الرئيسي وهو مادة المنظمات وثروتها الأساسية والتي من المطلوب أن تكون القيادة قريبة منها، ويحتاج أن تتيح لها الفرصة لتعبر عن ذاتها في جو من الثقة، وكذا المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل (الكلس، 2023)

وهناك العديد من الصفات القيادية التي تكون عند القيادة التحويلية، نذكر منها ما يلي (بن لقريشي ، 2023):

— الجانب التنظيمي : تشمل الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث تغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية. وتشمل الجهود الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث تغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.

— الجانب الثقافي والانفعالي : ويشمل الجهود التي تهدف إلى إعادة النسق الثقافي في المنظمات أو المؤسسات وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية.

ويتضح بأن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، فتتعدد وظائف القائد التحويلي نتيجة لما يواجهه من تحديات في ممارسة عمله، ففي الجانب التنظيمي يستطيع أن يعمل على تشكيل فريق عمل في المنظمة واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات.

4.1.2 أنماط القيادة الإجرائية

إن أغلب الأنظمة الإدارية السائدة تعتمد على القيادة الاجرائية حيث يقوم هذا النمط على الدور التبادلي بين القائد والمرؤوسين إما باتفاق مكتوب مثل مدونة السلوك الوظيفي أو باتفاق ضمني يقوم على

أن كل فعل إيجابي مشروط بمكافأه للموظف وكل فعل سلبي مرتبط بعقوبة للموظف حيث يستطيع القائد بهذه الطريقة رفع أداء مرؤوسيه و تحسين الرضا الوظيفي وتجنب المخاطر التي تنتج عن بعض التصرفات في الوظيفة.

وتستند فكرة القيادة الاجرائية على ما اقترحه بيرنز (Burns) المشار إليه في بليع (2022) أن الأهداف التنظيمية يمكن تحقيقها بمبادلة المكافآت بأداء الإبداع، وهذه القيادة تعد عملية تبادل اجتماعي بين القادة والعاملين، وتتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة، وأن مبدأها الأهم هو أن العاملين يحفزون بالمكافأة أو العقوبة.

وعرفها عادل (2023) بأنها تقوم على تبادل العلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهم المتعلقة بالمنظمة، فهي عملية تداول بين القائد والتابعين، أي أن القائد يقدم الثواب والعقاب للتابعين، وهو نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة. كما عرفتها الدغل (2023) بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلاً بين القائد والمرؤوس كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم.

وتضمن أنماط القيادة الإجرائية بشكل أساسي ممارسة الإشراف والتخطيط والتواصل، وملاحظة العمل والعامل، وظروف العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف في المنظمة، وتساعد على وضع تصور مستقبلي لها لتطويرها، ومساعدتها في التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيقها لأهدافها المرسومة (عمار ، 2022)

ويشير (يونس ، 2022) إلى أن القيادة الاجرائية تعمل على رفع القيمة الذاتية للعاملين، وتسمح بالتبادل للمعلومات والسلطة، وتعمل على تنشيط دور العاملين للقيام بمهامهم، كما تساهم في إيجاد هياكل رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، وتهتم بالمرجعات المحققة، ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، فهي تركز على النوعية، لذا فهي تصف للعاملين بدقة نوعية العمل المطلوب إنجازه، وبناء على درجة الإتقان تقدم المكافآت، مما يساهم في إيجاد تنافس في العمل بين المرؤوسين.

وبين عادل (2023) أنه يمكن أن تُقاس أنماط القيادة الإجرائية من خلال بعدين هما :

- العائد الشرطي المكافأة المشروطة: ويقصد به مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.
- الإدارة بالاستثناء: ويقصد به عدم تدخل القائد في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل.

تقوم الإدارة بالاستثناء على فلسفة أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وأن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز، وأنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائياً وفق الخطة والتنظيم، ولا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات (بليغ ، 2022)

وتبرز أهمية القيادة الاجرائية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا (الشهراني، 2023). وأشار عبد الهادي (2022) بأن القيادة الاجرائية تنطوي على تقديم المكافآت مقابل الجهود المقدمة من العاملين التي يتوقعها القادة منهم. حيث يركز القائد على توضيح الدور ومتطلبات المهمة وإمداد التابعين بالمكافآت المادية والسيكولوجية لإنجاز المهام، وتشير إلى يقظة القائد في متابعة أداء التابعين للتحقق من تحقيق المعايير، حيث يركز على مراقبة الانحرافات عن القواعد والمعايير والبحث عنها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية فوراً، وتشير أيضاً تشير إلى القادة الذين يتدخلون بعد حدوث الأخطاء وتفاقم المشكلات أو بعد عدم تحقيق المعايير والأهداف.

ويستنتج مما سبق بأن القيادة الاجرائية هي نمط القيادة الذي يقوم بتحفيز الموظفين من خلال بناء علاقات قائمة على تبادل المنفعة معهم، وهي النمط الذي يقوم فيه القائد بتوضيح معايير الأداء، وما

هو متوقع منهم، وما سيحصلون عليه مقابل عملهم وإجادتهم، وبذلك يكون جهد القائد منصب على ربط الجهود المبذولة من قبل العاملين وبين القائد الذي سوف يحصلون عليه وأن أنماط القيادة الاجرائية تقوم على مصدر قيمي يعتمد تبادل الخبرات والمعارف ما بين القائد والعاملين، بهدف تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين وبالتالي يهدف ما تحقق من أهداف المنظمة مقابل الحصول على درجة عالية من الرقي والتميز.

5.1.2 العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي

يؤثر عدد من العوامل في اختيار النمط القيادي الأنسب، حيث من الممكن أن تعتمد هذه العوامل على القائد الموظفين الموقف البيئة أو الضغوط الزمنية وهي كالآتي (أبو حامدة، 2023 ، البلوشي ، 2022)

- **عوامل ترتبط بالقائد :** شخصية القائد، وأهدافه، سلوكياته، واتجاهه نحو فلسفة محددة بتعامله مع مرؤوسيه، ومقدار ثقته بموظفيه، وبقدرتهم على تحمل المسؤولية والالتكال عليهم بمواجهة المواقف.
- **عوامل ترتبط بالموظفين** تختلف قدرات الموظفين بتحمل المسؤولية، واتجاههم نحو الاستقلالية، وأيضاً بقدراتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة من موظف لآخر، ويؤثر عدد الموظفين وتعاونهم وتمسكهم على اختيار النمط الإداري.
- **عوامل ترتبط بالبيئة** ونعني من ذلك البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات، والتي تمثل سياسة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، فلسفتها، وقيمها التي تؤمن بها، وعادات جماعات العمل التي لا يتمكن القائد من تهمشها، كذلك يؤثر الحجم، عمر والموقع الجغرافي للمنظمة على نمط القيادة المعتمد.
- **عوامل ترتبط بالموقف** تعني الظروف التي يمر فيها القائد بمرحلة اتخاذ قرار محدد، وتشمل على طبيعة الموقف صعوبته، مقدار توفر المعلومات اللازمة لحل الموقف، وهل هي ضمن إمكانيات الموظفين
- **الضغوط الزمنية:** قد يضطر القائد الإصدار قرارات بمشاركة مرؤوسيه، بسبب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ قرار مصيري سريع.

المبحث الثاني : الابداع الادارى

تمهيد

يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وقد أدركت الكثير من المؤسسات والحكومات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام، ويعد الإبداع الإداري محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية، باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتلafi السلبيات وتدعيم الإيجابيات..

ويعد الإبداع شكلا أحد أشكال النشاط الإنساني، حيث ظل هذا الموضوع لفترات طويلة محورا لتناول الفيلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علني لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (عواد، 2017).

1.2.2 مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت المفاهيم المتعلقة بالإبداع حيث لا يوجد تعريفاً موحداً وشاملاً له ربما لأنه يتضمن أبعاداً عديدة أو لأن الباحثون لم يعيروا اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام (1950) عندما أشار العالم النفسي إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات وهذا يدل أن الاهتمام بالإبداع حديثاً نوعاً ما، لقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم " (المحي، 2020)

والإبداع في اللغة العربية كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أنشأه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد . (قباجة، 2019)

أما الإبداع في اللغة الانجليزية فإن كلمة (Innovation) تعني إحداث أو إيجاد شيء جديد، في حين يعرفه قاموس اكسفورد على انه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة. أما الإبداع في الأدب الإداري وعلى الرغم من تعدد التعريفات إلا انه لم يسجل اختلافات جوهرية وملحوظة بينها فقد عرف الإبداع على أنه سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو أن إدخال تطورات جديدة عليها الإبداع يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة. في حين يعرف الإبداع انه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة إذا طبقتها. (بن عودة، 2019)

والإبداع يعتبر منتج أو خدمة جديدة، وهي عملية إنتاج تكنولوجيا جديدة وهيكل جديد أو نظام إداري أو خطة جديدة أو برنامج الأعضاء المنظمة. (عيسى، 2023)

ويعرف الإبداع على أنه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية، والإبداع هو أيضاً الإنتاج والاستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفة لغرض تطوير حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العاملين والمجتمع، والنقيض من الإبداع هو استخدام الأساليب القديمة والروتين وعرف أيضاً أنه سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية. (الجرجاوي، 2024)

وقد عرف الإبداع بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات وصياغة الأفكار أو الفروض واختيار وتعديل هذه الفروض وإيصال النتائج وهذه العملية تقود إلى العديد من الانتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية المجردة وقد عرف بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (الجاموس، 2020)

ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة بالإضافة انه القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المطروحة. (سراج، 2021)

ويعرف الإبداع الإداري على أنه الإجراءات والسياسات والأشكال التنظيمية الجديدة في المنظمة التي تساعد على التكيف مع اضطرابات البيئة الخارجية وتعتبر المحرك الرئيسي للنجاح في عالم الأعمال على المدى الطويل في الأسواق الديناميكية وبعد عاملا محددًا رئيسيًا للميزة التنافسية والأداء المؤسسي، والنجاح، والاستدامة التنظيمية في البيئة المتغيرة، ويتمثل الإبداع الإداري بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المتعلقة بالأنشطة عمل منظمة. (بوعطيط، 2019)

ويشير الإبداع الإداري إلى تنفيذ طريقة جديدة لتعيين الموظفين، وتخصيص الموارد والمهام والهيكل التنظيمي والسلطة، ونظام المكافآت. (قباجة، 2019)

ويشير أن الإبداع الإداري أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (المأحي، 2020)

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم (البشر، والتويجري، 2019)

وعرفه عمرو، وزميلان (2020) بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

ويعرفه الشقران (2021) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير .

ومما سبق يمكن القول إنه ورغم الاختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الإبداع إلا أن غالبية المفاهيم اتفقت على أن الإبداع يعود على الفرد والمجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص من خلال قدرات الفرد العقلية والفكرية والتي تعني بتطوير فكرة قديمة أو إنتاج فكرة جديدة أو ابتكار لأفكار خارج نطاق المألوف وتوظيفها في العمل والاستفادة منها.

2.2.2 أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل .

فالتعبير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار ريتشارد بيكهارد لحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا في المنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (خوج، 2018).

تتلخص أهمية الإبداع الإداري في النقاط الآتية (Abouzeid et al.,2022) :

1. الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات إذ تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومستمرة مما يجعل هناك حاجة ضرورية إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم. (عمرو، 2020)

2. الإبداع الإداري بعد إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة نتيجة للتطورات المتسارعة، وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الإبداع بوصفه حاجة ضرورية في المنظمات، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بد لها من إبداع إداري في ظل المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف. (بوعطيط، 2019)
3. الإبداع الإداري وأهميته في وضع الإستراتيجيات: إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الإستراتيجي هو تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط، كالبحث عن البدائل، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي إستراتيجيات مهمة لا بد من امتلاكها. (المأحي، 2020)
4. الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير: بعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغير، والإبداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير. (قباجة، 2019)
5. الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة تلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معا، والشئ الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، لضمان أداء متميز الأعمالهم ومهماتهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار. (بن عودة، 2019)

3.2.2 عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الاطلاع على الأبيات المتاحة حول موضوع الإبداع يتضح وجود بعض الاختلاف في وجهات النظر حول عناصر الإبداع، مع وجود قواسم مشتركة في تحديد العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية، وسوف

نتطرق إلى عناصر الإبداع التي تناولها أغلب الباحثين لتكون أساساً للبحث الحالي في قياس مستوى الإبداع الإداري وهي بحسب (Khasawneh et al., 2022)

[1] الحساسية للمشكلات : يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وهي المبتكر بالحاجة إلى التغيير، أو إلى حيل جديدة أو في شكل وعي بنقائص أو عيوب في الأشياء. وهناك أمثلة كثيرة لمنتجات إبداعية كان لعامل الحساسية تأثير كبير في نجاحها أو فشلها. أيضاً تعد من عوامل تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والنظرات الإبداعية، وتتمثل في تنوع الأفكار، ويمكن اعتبارها تتمثل في:

- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة.
- المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محددة تحديداً ضيقاً.

[2] الأصالة: هي إنتاج ما هو غير مألوف، الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة، وذكية، وهي القدرة على إنتاج فريدة طريفة وتمثل الأصالة عنصراً أساسياً في التفكير المبتكر. فالمبدعون يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير. كما تعد من أبرز عوامل الإلهام، وتوليد الأفكار الجديدة.

[3] القدرة على التحليل والربط التحليل هو القدرة على تفتيت الأشياء إلى أجزاء بسيطة، لكي يعاد تنظيمها، والربط هو عملي تنظيم الأجزاء في كل متكامل، ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات وأن يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته...

[4] قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها ويكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

4.2.2 مراحل الإبداع الإداري :

تمر عملية الإبداع بعدد مراحل وتتمثل هذه المراحل بحسب (المشغل، 2019 ؛ El- et al.,2022

Kassar) في الآتي:

- مرحلة الإعداد: ويقوم الفرد في هذه المرحلة بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة.
 - مرحلة الاحتضان: ويتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث.
 - مرحلة البزوغ: في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمع له بالوصول إلى الحل.
 - مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وهي مرحلة اختيار الحل والتأكد منه، أو الوصول إلى الإنتاج الذي يتم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة والمنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.
- إن تسلسل هذه الخطوات والمراحل لا تمثل نموذجاً يجب اتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الاوقات، وهذا لا ينفي أن العامل الإبداعي يتم وفق خطوات منظمة خصوصاً على مستوى الإبداع الجماعي.

5.2.2 أنواع الإبداع

لقد قدم الباحثون والمختصون أيضاً تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالاتي (etal.,2022

Kryshtanovych):

- تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين هما:
- إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتجه نحو التغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات.

- وإبداع العملية (Process Innovation) من خلال تنفيذ أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية، ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف. (الجاموس، 2020)

– تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع ويتضمن الإبداع نوعين، الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية ، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو المنتجات الخدمات وقد أطلق على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي، ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف. (سراج، 2021)

– تصنيف الإبداع بحسب مجاله: ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين، الأول هو الإبداع الإداري (Administrative Innovation) يشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة ومن الباحثين الذين تبناوا هذا التصنيف . (عمرو، 2020)

– تصنيف الإبداع بحسب مصادره: فقد صنف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، واعتمد هذا التصنيف من قبل. (بوعطيط، 2019)

– تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها ومن الباحثين . (الماجي، 2020)

6.2.2 أبعاد الإبداع الإداري

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري لوحظ أن اغلب الباحثين والكتاب درسوا أبعاد التفكير الإبداعي أما هذه الدراسة فقد تناولت الأبعاد المختصة بالإبداع الإداري في المنظمة ومنها (Khasawneh et al., 2022) :

○ نظام تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها. (بن عودة، 2019)

وبوجود أهداف واضحة يسعى لتحقيقها نظام تقييم الأداء ومشاركة المدراء والموظفين في تصميم هذا النظام بحيث يتم فهمه بسهولة من قبل الموظفين وباستخدام أفراد متخصصين في عملية تقييم الأداء بحيث يقوموا بربط مخرجات التقييم مع معدلات الأداء وقيام الإدارة العليا بدعم هذا النظام وتقييمه وتطويره باستمرار وبالتالي وصول المنظمة إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري. (عيسى، 2023)

ويمكن تعريف نظام تقييم الأداء هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومع معدلات على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (الجرجاوي، 2024)

○ نظام التعويضات

تعد نظم التعويضات من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة فطالما أن التعويضات لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيرا منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائما على أمل للعمل خارج المنظمة وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر. ومن المؤكد أن نظم التعويضات تلعب دورا رئيسيا في زيادة تحفيزهم ورفع الأداء والإنتاجية لديهم . (الجاموس، 2020)

ويسهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة وجذب الموارد البشرية المؤهلة وتطوير أداء الأفراد الذي ينعكس على المنظمة ايجابيا بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها الإدارية المختلفة وهذا بدوره يساهم في زيادة ولاء الموظفين في المنظمة. ويشمل نظام التعويضات جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التطور والإبداع، ومحفزا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة. (سراج، 2021)

○ نظام التوظيف

بعد نظام التوظيف في منظمات الأعمال من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة إذ أن توفر قاعدة بيانات تضم المواهب المؤهلة يسهم في التحديد السريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة ويوفر نظام التوظيف معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة ويوفر هذا النظام في نظام التعويضات تعد نظم التعويضات من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة فطالما أن التعويضات لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيرا منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائما على أمل للعمل خارج المنظمة وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر. ومن المؤكد أن نظم التعويضات تلعب دورا رئيسيا في زيادة تحفيزهم ورفع الأداء والإنتاجية لديهم . (عمرو، 2020)

ويسهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة وجذب الموارد البشرية المؤهلة وتطوير أداء الأفراد الذي ينعكس على المنظمة ايجابيا بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها الإدارية المختلفة وهذا بدوره يساهم في زيادة ولاء الموظفين في المنظمة. ويشمل نظام التعويضات جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التطور والإبداع، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة. (بوعطيط، 2019)

○ نظام التوظيف

بعد نظام التوظيف في منظمات الأعمال من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة إذ أن توفر قاعدة بيانات تضم المواهب المؤهلة يساهم في التحديد السريع للمرشحين لشغل الوظائف المطلوبة ويوفر نظام التوظيف معلومات كاملة للمرشحين عن المنظمة ويوفر هذا النظام في خلق التكامل ما بين قرارات التعيين وتخفيض كلف عملية التعيين المختلفة وبالتالي تطوير نظام الأداء المقارن عبر المنظمة. (المأحي، 2020)

ويمكن تعريفه بأنه عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل لوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة، وتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية؛ إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية. (قباجة، 2019)

○ الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها ومن ناحية أخرى فان

للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل. (بن عودة، 2019)

إذ يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة تحفيز العاملين على تقديم المبادرات للمنظمة وتوفير معلومات متكاملة للمدراء لاتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص العمل وعند تميز الهيكل التنظيمي بوضوح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وتحديد المهام والواجبات بدقة فإن هذا يؤدي إلى تقليل التعارض في أداء الوظائف والأعمال والقدرة على السيطرة والرقابة على الأعمال الضرورية وبالتالي تحقيق متطلبات العمل المستقبلية. (عيسى، 2023)

ويمكن تعريفه بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية أو هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى. (الجرجاني، 2024)

7.2.2 معوقات الإبداع الإداري

صنفت معوقات الإبداع الإداري إلى عدة تصنيفات منها (عمرو، 2020) :

1. معوقات إدراكية : فكثيرا ما يتعرض الإدراك المجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك خداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
2. معوقات نفسية وعاطفية : يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية ، فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يتردد كثيرا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفا

من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

3. معوقات تنظيمية : تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية لوائح وتعليمات) وغير رسمية إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.
4. معوقات اجتماعية أو ثقافية : يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيُسَخرون منها أو يرفضونها.

8.2.2 الخصائص المميزة للإداريين المبدعين

أما أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين (الجاموس، 2020) فيما يلي :

1. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
 2. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالأخمين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
 3. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
 4. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- (سراج، 2021)

5. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين. (عمرو، 2020)

6. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين. ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة. (المأحي، 2020)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهجية الدراسة :

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يساعد هذا المنهج على وصف وتحليل تأثير الأنماط القيادية المختلفة (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي) على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، و يعتمد هذا المنهج على تحليل البيانات المستخلصة من العينة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتفسير النتائج.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ونظراً لصعوبة حصر جميع أفراد المجتمع، تم تحديد حجم العينة بـ 280 موظفاً وموظفة، وفقاً لأسلوب العينة العشوائية، الذي يضمن تمثيلاً عادلاً لمجتمع الدراسة. تم اختيار العينة بناءً على المعايير الإحصائية المناسبة، مما يساهم في تحقيق دقة وموثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

3.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على :

- المصادر الثانوية : تمثلت المصادر الثانوية بما تم مطالعة من كتب ودراسات حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية التي خدمت الدراسة.
- المصادر الأولية تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة، ولقد تم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل متغير من متغيرات الدراسة للتمكن من قياسها واعتماداً على ما تم طرحه في الدراسات.

4.3 إدارة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبيان موجه إلى العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، بهدف قياس تأثير أنماط القيادة المختلفة (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي) على تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات. تم تصميم الاستبيان بحيث يشمل مجموعة من الفقرات المصاغة بطريقة علمية محكمة، تقيس كل بعد من أبعاد الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يسمح بتحديد مستويات الاتفاق أو الاختلاف على الفقرات المطروحة.

5.3 أقسام أداة الدراسة

تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. المعلومات الديموغرافية: تضمنت أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وذلك لفهم خصائص المشاركين ومدى تأثيرها على النتائج.
2. أنماط القيادة: اشتمل هذا القسم على 20 فقرة موزعة على أربعة أنماط قيادية، حيث تم تخصيص 5 فقرات لكل نمط (الحر، التحويلي، التبادلي، التسلسلي)، لقياس درجة تطبيق هذه الأنماط في بيئة العمل وفق وجهات نظر المشاركين.
3. تحقيق الإبداع الإداري: احتوى هذا القسم على 15 فقرة تقيس مدى تبني الشركات الخاصة لأساليب الإدارة الإبداعية، مثل دعم الأفكار الجديدة، توفير بيئة تحفز الابتكار، وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات إبداعية.

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

✓ اختبار ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الدراسة

يعد اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لقياس مدى ثبات وموثوقية أداة القياس، حيث يتم استخدامه لتقييم مدى اتساق الإجابات على الفقرات المختلفة ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة. تشير القيم الأعلى من (0.70) إلى أن أداة القياس تتمتع بمستوى جيد من الثبات والموثوقية.

تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أبعاد الدراسة الأربعة (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي)، بالإضافة إلى المتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
النمط الحر	5	0.812	مرتفع
النمط التحويلي	5	0.784	جيد
النمط التبادلي	5	0.823	مرتفع
النمط التسلسلي	5	0.765	جيد
تحقيق الإبداع الإداري	15	0.856	مرتفع
أداة الدراسة ككل	35	0.891	مرتفع جدًا

تشير نتائج الجدول (1) إلى أن اختبار ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة أظهر مستويات ثبات مرتفعة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يعكس درجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. سجل تحقيق الإبداع الإداري أعلى قيمة (0.856)، مما يشير إلى استجابة متسقة من المشاركين فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعكس دقة الأسئلة المستخدمة في قياس مستوى الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة. كما حقق النمط التبادلي (0.823) والنمط الحر (0.812) مستويات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن استجابات العينة لهذه الأنماط القيادية كانت متسقة وموثوقة. من ناحية أخرى، سجل النمط التحويلي (0.784) والنمط التسلسلي (0.765) قيمًا أقل لكنها لا تزال ضمن الحدود المقبولة علميًا، مما يعني أن الأسئلة المتعلقة بهذين النمطين تعكس قدرًا جيدًا من الاتساق بين استجابات المشاركين. أما بالنسبة لأداة الدراسة ككل، فقد سجلت قيمة مرتفعة جدًا (0.891)، مما يدل على أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية، وبالتالي يمكن

الاعتماد عليه في تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. تعزز هذه النتائج من قوة الدراسة وإمكانية تعميمها لتقديم توصيات فعالة لتطوير أنماط القيادة الداعمة للإبداع المؤسسي.

7.3 اختبار الصدق

1.7.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

الجدول (2): نتائج اختبار بيرسون بين الأنماط القيادية

النمط	النمط الحر	النمط التحويلي	النمط التبادلي	النمط التسلسلي
النمط الحر	1			
النمط التحويلي	0.462	1		
النمط التبادلي	0.289	0.521	1	
النمط التسلسلي	0.115	-0.032	0.198	1

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين النمط التحويلي والنمط التبادلي (0.521)، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة بينهما، حيث يمكن أن يتكامل الأسلوبان في بيئات العمل. كما يظهر أن العلاقة بين النمط التحويلي والنمط الحر (0.462) ذات دلالة معتدلة، مما يشير إلى إمكانية تداخل بعض ممارسات هذين النمطين.

في المقابل، يُلاحظ ضعف العلاقة بين النمط التسلسلي وبقية الأنماط القيادية، خاصة مع النمط التحويلي (-0.032)، مما يعكس تضادًا واضحًا بين هذين الأسلوبين القياديين. أما العلاقة بين النمط التسلسلي والنمط التبادلي (0.198) فهي ضعيفة، مما يشير إلى أن هذين الأسلوبين لا يشتركان في كثير من الخصائص.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب تمكّنها من الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها معتمدة على (SPSS. V.25) برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الموضحة

9.3 اختبارات الإحصاء الوصفي واستخداماته :-

- الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم
- التكرارات والنسب المئوية تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة
- الوسط الحسابي تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة
- الانحراف المعياري تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

10.3 اختبارات الإحصاء الاستدلالي واستخداماته:

- الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك لتمكين من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية
- **Pearson Correlation**: لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات واختبار صدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحوورها. ومن أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز
- **Cronbach Alpha**: لاختبار ثبات أداة الدراسة
- **Multiple Linear Regression**: لاختبار وقياس أثر أكثر من متغير مستقل في متغير تابع واحد

الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتمكن من وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين وكانت النتائج كما يلي.

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للنوع

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
87.5 %	245	ذكر
12.5 %	35	أنثى
100 %	280	المجموع

تشير البيانات إلى أن الذكور يشكلون 87.5% من العينة، بينما تمثل الإناث نسبة 12.5% فقط. تعكس هذه النتيجة واقع سوق العمل في الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال نسبة مشاركة المرأة في الوظائف، خاصة الإدارية والفنية، أقل من الرجال، نتيجة لطبيعة بعض الوظائف التي تتطلب العمل الميداني أو المناصب التنفيذية.

ومع ذلك، فإن هذه النتيجة تتماشى مع التوجهات الحديثة في المملكة لتعزيز دور المرأة في سوق العمل، حيث شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعاً تدريجياً في نسبة مشاركة المرأة، ما يشير إلى إمكانية تغير هذا التوزيع مستقبلاً مع زيادة الفرص الوظيفية الداعمة لتمكين المرأة في مختلف القطاعات.

الجدول (4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
1.8 %	5	مدير
1.8 %	5	مساعد مدير

رئيس قسم	52	18.6 %
إداري	103	36.8 %
فني	73	26.1 %
عامل	19	6.8 %
أخرى	23	8.2 %
المجموع	280	100 %

تشير البيانات إلى أن 36.8% من العينة يعملون في وظائف إدارية، تلهم الفئة الفنية بنسبة 26.1%، بينما تشكل نسبة المديرين ومساعد مدير 1.8% لكل منهما، مما يعكس أن الشركات تعتمد بشكل أكبر على المستويات التنفيذية والوظائف التشغيلية مقارنة بالمناصب الإدارية العليا.

يعد هذا التوزيع منطقيًا نظرًا لاحتياج المؤسسات الخاصة لعدد كبير من الإداريين والفنيين لتنفيذ العمليات اليومية، في حين أن عدد المديرين يبقى محدودًا. كما أن هذه النتيجة توضح أهمية دراسة أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على تحفيز الإبداع الإداري داخل هذه الفئات الوظيفية المختلفة.

الجدول (5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للعمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة فأقل	0	0.0 %
21 – 30 سنة	86	30.7 %
31 – 40 سنة	108	38.6 %
41 – 50 سنة	63	22.5 %
أكثر من 50 سنة	23	8.2 %
المجموع	280	100 %

تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية الأكثر انتشارًا هي 31-40 سنة (38.6%)، تليها الفئة 21-30 سنة (30.7%)، مما يدل على أن غالبية العينة تتكون من أفراد في منتصف مسيرتهم المهنية. كما أن نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة تبلغ 8.2% فقط، مما يشير إلى انخفاض تمثيل الفئات الأكبر سنًا في الشركات الخاصة.

يعود هذا التوزيع إلى أن معظم الشركات تفضل توظيف الفئات العمرية الأصغر، نظرًا لقدرتها على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية، خاصة في الوظائف التي تتطلب الابتكار والتطوير المستمر. في المقابل، قد يكون انخفاض نسبة كبار السن مؤشرًا على تقاعدهم أو انتقالهم إلى وظائف استشارية خارج الشركات الخاصة.

الجدول (6): التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	19	6.8 %
دبلوم	173	61.8 %
بكالوريوس	79	28.2 %
دراسات عليا	9	3.2 %
المجموع	280	100 %

توضح البيانات أن غالبية العينة حاصلون على دبلوم (61.8%)، بينما يمثل الحاصلون على بكالوريوس (28.2%) نسبة أقل، في حين أن نسبة الحاصلين على دراسات عليا منخفضة (3.2%). هذه النتيجة تشير إلى أن معظم الوظائف في الشركات الخاصة تتطلب مهارات تقنية أو فنية يمكن اكتسابها من خلال برامج الدبلوم، دون الحاجة إلى دراسات جامعية متقدمة.

يعكس هذا التوزيع توجه الشركات الخاصة إلى توظيف الأفراد وفقًا لمتطلبات المهارات العملية بدلاً من المؤهلات الأكاديمية العليا. ومع ذلك، قد يشير انخفاض نسبة الحاصلين على الدراسات العليا إلى

وجود فرص محدودة لهذه الفئة في القطاع الخاص، أو أن هذه الدرجات تفضل لأدوار أكاديمية أو بحثية أكثر من الوظائف التشغيلية والإدارية.

الجدول (7): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	42	15.0 %
6 – 10 سنوات	78	27.9 %
11 – 15 سنة	63	22.5 %
16 سنة فأكثر	97	34.6 %
المجموع	280	100 %

تشير البيانات إلى أن نسبة كبيرة من العينة تمتلك خبرة طويلة، حيث أن 34.6% من المشاركين لديهم خبرة تفوق 16 سنة، تليها فئة 6-10 سنوات (27.9%)، مما يدل على أن غالبية العاملين في الشركات الخاصة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة. في المقابل، نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 15% فقط، مما يشير إلى انخفاض معدل تعيين حديثي التخرج.

تعكس هذه النتائج طبيعة سوق العمل، حيث تعتمد الشركات الخاصة على الموظفين ذوي الخبرة لضمان استقرار الأداء الوظيفي وتقليل الحاجة إلى التدريب المكثف. كما أن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة الطويلة قد يؤثر على تطبيق أنماط القيادة المختلفة، حيث يتطلب التعامل مع هذه الفئة استراتيجيات تحفيزية مختلفة عن الفئات الأقل خبرة.

2.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

1.2.4 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (أنماط القيادة):

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل أبعاد المتغير المستقل، والمتمثل في أنماط القيادة (النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلطي)، وذلك بهدف تحديد درجة الأهمية النسبية لهذه الأنماط وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

تم الاعتماد في التحليل على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشاركين، بهدف قياس مدى توافقهم مع كل نمط قيادي، وتحديد تأثيره على بيئة العمل

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأنماط القيادة

أنماط القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الرتبة
النمط التبادلي	3.92	0.617	78.4 %	مرتفعة	2
النمط التحويلي	3.74	0.636	74.8 %	مرتفعة	3
النمط التسلطي	3.12	0.747	62.4 %	متوسطة	4
النمط الحر	3.95	0.565	79 %	مرتفعة	1
المؤشر العام	3.68	0.424	73.6 %	مرتفعة	-

نلاحظ من الجدول (8) أن النمط الحر حصل على أعلى متوسط حسابي (3.95) بنسبة مئوية بلغت 79%، مما يجعله في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية. يشير ذلك إلى أن المشاركين في الدراسة يفضلون بيئة عمل تمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات والابتكار، وهو ما يعزز من دور الاستقلالية في تحقيق الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

يأتي النمط التبادلي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92) ونسبة 78.4%، مما يدل على أن القادة الذين يعتمدون على الحوافز والمكافآت في تحفيز الموظفين يحظون بتقدير عالٍ. بينما احتل النمط التحويلي المرتبة الثالثة (3.74، بنسبة 74.8%)، مما يعكس دور القيادة المهمة في دعم التغيير والتطوير داخل المؤسسة. أما النمط التسلطي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.12) ونسبة (62.4%)،

مما يدل على أن المشاركين لا يفضلون الأساليب القيادية التي تعتمد على فرض السيطرة المباشرة، حيث قد تؤثر سلبيًا على الإبداع الإداري.

بشكل عام، يشير المؤشر العام (3.68، بنسبة 73.6%) إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على تأثير أنماط القيادة المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري، مع تفضيل أكبر للقيادة الحرة والتبادلية على الأساليب التسلطية، مما يعكس الحاجة إلى تطوير بيئات عمل أكثر مرونة وتحفيزًا للإبداع داخل الشركات الخاصة.

■ الإحصاء الوصفي لنمط القيادة الحرة

يتناول هذا القسم من الدراسة تحليل استجابات أفراد العينة حول نمط القيادة الحرة، والذي يتميز بمنح الموظفين حرية اتخاذ القرارات، وتقليل التدخل المباشر من قبل القائد، وتعزيز بيئة العمل القائمة على الاستقلالية والإبداع. يعكس الجدول (9) تقييم أفراد العينة لخمس فقرات تقيس مدى تطبيق هذا النمط في بيئة العمل، من خلال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة الأهمية، والرتبة لكل فقرة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط

القيادة الحرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
1	يمنح القائد الموظفين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.85	0.991	مرتفعة	77.0 %	1

2	74.8 %	مرتفعة	0.819	3.74	يشجع القائد على بيئة عمل غير مقيدة تعزز الابتكار والإبداع.	2
3	74.6 %	مرتفعة	0.956	3.73	يقلل القائد من التدخل المباشر في أداء الموظفين ويترك لهم حرية التنفيذ.	3
4	74.4 %	مرتفعة	0.800	3.72	يشجع القائد الموظفين على تحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم.	4
5	72.6 %	مرتفعة	0.916	3.63	يتيح القائد للموظفين حرية تحديد أساليب العمل التي تناسبهم.	5
-	74.8 %	مرتفعة	0.636	3.74	المؤشر الكلي	

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن نمط القيادة الحرة يحظى بمستوى عالٍ من القبول بين أفراد العينة، حيث بلغ المؤشر الكلي (3.74) والنسبة المئوية (74.8%)، مما يعكس تفضيل الموظفين لهذا النمط القيادي. ويظهر أن القادة الذين يمنحون موظفيهم حرية اتخاذ القرارات يؤثرون بشكل إيجابي على تحفيز الابتكار والإبداع، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (3.85) بنسبة 77.0%، مما يعكس مدى أهمية الاستقلالية في العمل كعامل محفز للأداء الفعال.

أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم، فكانت "يتيح القائد للموظفين حرية تحديد أساليب العمل التي تناسبهم" بمتوسط (3.63) ونسبة (72.6%)، مما قد يشير إلى وجود بعض القيود أو الحاجة إلى توجيه إضافي لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. وبالرغم من ذلك، فإن النتائج العامة تؤكد أن القيادة

الحرية تعزز بيئة عمل مرنة وداعمة للإبداع، حيث يشعر الموظفون بثقة أكبر ومسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم.

■ الإحصاء الوصفي لنمط القيادة التحويلية

يتناول هذا القسم من الدراسة تحليل استجابات أفراد العينة حول نمط القيادة التحويلية، والذي يتميز بقدرة القائد على إلهام الموظفين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الابتكار والتغيير داخل المؤسسة. يعكس الجدول (10) تقييم أفراد العينة لخمس فقرات تقيس مدى تطبيق هذا النمط في بيئة العمل، باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة الأهمية، والرتبة لكل فقرة.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط

القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
1	يحرص القائد على امتلاك رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها.	4.10	0.865	مرتفعة	82.0 %	1
2	يشجع القائد على الابتكار والتفكير الإبداعي في بيئة العمل.	3.95	0.855	مرتفعة	79.0 %	2
3	يعمل القائد على تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين من خلال بناء علاقات إيجابية.	3.90	0.872	مرتفعة	78.0 %	3

4	74.8 %	مرتفعة	0.819	3.74	يسعى القائد إلى تمكين الموظفين وتحفيزهم على تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسة.	4
5	74.4 %	مرتفعة	0.800	3.72	يتصرف القائد بأسلوب قيادي يحظى بثقة الموظفين واحترامهم.	5
-	74.8 %	مرتفعة	0.747	3.74	المؤشر الكلي	

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن نمط القيادة التحويلية يحظى بمستوى عالٍ من القبول داخل بيئة العمل، حيث بلغ المؤشر الكلي (3.74) والنسبة المئوية (74.8%)، مما يعكس تفضيل الموظفين للقادة الذين يمتلكون رؤية واضحة ويلهمون فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤكد ذلك أن القادة التحويليين يساهمون في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الثقة والابتكار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

حصلت الفقرة التي تتعلق بـ "حرص القائد على امتلاك رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها" على أعلى متوسط حسابي (4.10) بنسبة 82.0%، مما يدل على أن القادة الذين لديهم رؤية استراتيجية واضحة هم الأكثر تأثيرًا في تحفيز فرق العمل ودفعهم لتحقيق النجاح المؤسسي. في المقابل، حصلت الفقرة الخاصة بـ "تصرف القائد بأسلوب يحظى بثقة الموظفين واحترامهم" على أدنى تقييم بمتوسط (3.72) ونسبة (74.4%)، مما قد يشير إلى وجود تفاوت في مدى تحقيق هذا الجانب في بيئات العمل المختلفة.

توضح هذه النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع الإداري، حيث يعتمد القادة على تحفيز الموظفين ودفعهم لتحقيق الإنجازات، بدلاً من الاعتماد على الأوامر التقليدية والتوجيه المباشر. يعكس ذلك أهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

■ لإحصاء الوصفي لنمط (القيادة التبادلية).

يهدف هذا القسم إلى تحليل استجابات عينة الدراسة حول نمط القيادة التبادلية، حيث يعكس الجدول (6) تقييم أفراد العينة لخمس فقرات تقيس مدى تطبيق هذا النمط في بيئة العمل. تم الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة الأهمية، والرتبة لكل فقرة، وذلك لتحديد مدى تأثير هذا النمط على أداء الموظفين وتحقيق الإبداع الإداري داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط

القيادة التبادلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
1	يحرص القائد على جلسات العصف الذهني مع الموظفين لتعزيز الأفكار الإبداعية.	4.12	0.877	مرتفعة	82.4 %	1
2	يدرك القائد احتياجات الموظفين ويعمل على تلبيةها لتحفيزهم على الأداء.	3.84	0.859	مرتفعة	76.8 %	4
3	يوضح القائد للموظفين المهام المطلوبة منهم بوضوح لضمان تحقيق الأهداف.	3.83	0.826	مرتفعة	76.6 %	5
4	يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم.	3.88	0.877	مرتفعة	77.6 %	3
5	يمنح القائد الموظفين الثقة في قدراتهم لإنجاز المهام بكفاءة.	3.90	0.896	مرتفعة	78.0 %	2
-	المؤشر الكلي	3.92	0.617	مرتفعة	78.4 %	-

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن القيادة التبادلية تحظى بمستوى مرتفع من التقدير داخل بيئة

العمل، حيث يعكس المؤشر الكلي (3.92) والنسبة المئوية (78.4%) مدى توافق الموظفين مع هذا النمط

القيادي. ويبرز دور جلسات العصف الذهني كأحد أهم ممارسات القادة التبادليين، إذ حصلت على أعلى

متوسط حسابي (4.12)، مما يدل على أن تحفيز التفكير الجماعي والمشاركة في صنع القرار يعزز من الإبداع

الإداري. كما أن تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال دعم القائد لهم جاء في مرتبة متقدمة، مما يعكس أهمية التشجيع والتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي.

من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن القيادة التبادلية تعتمد على التواصل الفعال وتوضيح التوقعات بوضوح، إلا أن الفقرة المتعلقة بتوضيح المهام المطلوبة للموظفين جاءت في المرتبة الأخيرة (3.83)، بنسبة 76.6%، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تطوير آليات أكثر وضوحًا لنقل الأهداف والمهام داخل بيئة العمل. ومع ذلك، فإن النتائج تعكس إجماعًا عامًا على أن القادة التبادليين يساهمون بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تحفيز الموظفين، تقديم الحوافز، وتعزيز بيئة العمل التشاركية، وهو ما يجعل هذا النمط القيادي من أكثر الأنماط تأثيرًا في تحقيق النجاح المؤسسي داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

■ الإحصاء الوصفي لنمط القيادة التسلطية

يهدف هذا القسم إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول نمط القيادة التسلطية، والذي يعتمد على فرض القائد للرقابة الصارمة على الموظفين، وإصدار الأوامر دون مشاركة، واتخاذ القرارات بشكل فردي. يعكس الجدول (12) تقييم أفراد العينة لخمس فقرات تقيس مدى تطبيق هذا النمط في بيئة العمل، باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة الأهمية، والرتبة لكل فقرة.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو نمط

القيادة التسلطية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
1	يتخذ القائد القرارات دون الرجوع إلى الموظفين.	3.50	0.890	متوسطة	70.0 %	1

2	يفرض القائد رقابة صارمة على أداء الموظفين.	3.45	0.875	متوسطة	69.0 %	2
3	يعتمد القائد على العقوبات أكثر من الحوافز في تحفيز الموظفين.	3.20	0.860	متوسطة	64.0 %	3
4	يقلل القائد من الاهتمام بمشاركة الموظفين في صنع القرار.	3.10	0.850	متوسطة	62.0 %	4
5	يفضل القائد أسلوب القيادة الفردية بدلاً من التشاركية.	3.00	0.845	متوسطة	60.0 %	5
-	المؤشر الكلي	3.38	0.875	متوسطة	67.6 %	-

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن نمط القيادة التسلطية يتمتع بمستوى قبول متوسط، حيث بلغ المؤشر الكلي (3.38) والنسبة المئوية (67.6%) ويعكس ذلك أن الموظفين لا يفضلون هذا النمط القيادي، حيث يعتمد على فرض السلطة وإصدار الأوامر دون مشاركة الموظفين في صنع القرار. كما أن الفقرة الأعلى تقييماً (يتخذ القائد القرارات دون الرجوع إلى الموظفين) حصلت على متوسط حسابي (3.50) ونسبة (70%)، مما يدل على أن هذا الأسلوب ما زال موجوداً لكنه لا يحظى بتأييد كبير.

أما الفقرة الأقل تقييماً، فقد كانت "يفضل القائد أسلوب القيادة الفردية بدلاً من التشاركية" بمتوسط (3.00) ونسبة (60%)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين يجدون أن القيادة التسلطية قد تؤثر سلباً على روح الفريق والابتكار. تعكس هذه النتائج أن القيادة التسلطية قد تكون مناسبة في بعض الظروف التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، لكنها لا تتماشى مع بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على المشاركة والتمكين.

لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد إدارة استمرارية العمل والموضحة في الجدول (13).

2.2.4 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة)

يهدف هذا القسم من الدراسة إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة، باعتباره المتغير التابع في الدراسة، ويقاس مدى تحقيق الإبداع الإداري، باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ودرجة الأهمية، والرتبة لكل فقرة، مما يساعد في تحديد مدى تبني الشركات الخاصة لممارسات الإدارة المبتكرة وتعزيزها داخل بيئة العمل.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق

الإبداع الإداري في الشركات الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
1	تتيح الشركة بيئة عمل تحفّز التفكير الإبداعي بين الموظفين.	4.15	0.750	مرتفعة	83.0 %	2
2	تعتمد الشركة على استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء الإداري.	3.90	0.805	مرتفعة	78.0 %	5
3	توفر الشركة موارد كافية لدعم الابتكار والتطوير.	3.95	0.812	مرتفعة	79.0 %	4
4	يتم تنفيذ برامج تحفيزية لدعم الإبداع في بيئة العمل.	3.65	0.890	مرتفعة	73.0 %	12
5	تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	4.20	0.710	مرتفعة	84.0 %	1
6	يتم تشجيع التجارب والمبادرات الجديدة في الشركة دون خوف من الفشل.	3.85	0.820	مرتفعة	77.0 %	6

7	يتمتع الموظفون بحرية التعبير عن آرائهم حول تحسين الأداء الإداري.	3.75	0.860	مرتفعة	75.0 %	9
8	تعتمد الشركة على حلول غير تقليدية لحل المشكلات الإدارية.	3.80	0.835	مرتفعة	76.0 %	7
9	تهتم الإدارة بتطوير مهارات الموظفين الإبداعية من خلال التدريب المستمر.	3.78	0.850	مرتفعة	75.6 %	8
10	تدعم الإدارة تبني مقترحات الموظفين المتميزة وتطبيقها.	4.05	0.780	مرتفعة	81.0 %	3
11	توفر الإدارة حوافز للموظفين المبدعين تقديرًا لجهودهم.	3.68	0.880	مرتفعة	73.6 %	11
12	يتم تطبيق التقنيات الحديثة لدعم العمليات الإدارية المبتكرة.	3.70	0.870	مرتفعة	74.0 %	10
13	تسعى الشركة إلى تحسين الإجراءات الإدارية من خلال الأفكار الجديدة.	3.60	0.905	مرتفعة	72.0 %	13
14	تعتمد الشركة على التحليل المستمر للبيانات لاتخاذ قرارات إدارية مبتكرة.	3.50	0.940	مرتفعة	70.0 %	15
15	تشجع الشركة العمل الجماعي لتعزيز الابتكار الإداري.	3.55	0.920	مرتفعة	71.0 %	14
المؤشر الكلي		3.85	0.812	مرتفعة	77.0 %	-

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة يحظى بمستوى عالٍ من الأهمية والتطبيق، حيث بلغ المؤشر الكلي (3.85) والنسبة المئوية (77.0%) وهذا يعكس مدى اهتمام

الشركات بتطوير بيئة عمل داعمة للابتكار وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة تعزز من الكفاءة الإدارية.

أظهرت الفقرة التي تشير إلى "تشجيع الشركة للموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة" أعلى متوسط حسابي (4.20) ونسبة مئوية (84.0%)، مما يدل على أن الشركات الخاصة تعتمد بشكل كبير على الابتكار في تطوير أعمالها وتبحث عن مساهمات الموظفين الإبداعية. كما أن الفقرة التي تتعلق بـ "إتاحة بيئة عمل تحفز التفكير الإبداعي" حصلت على متوسط مرتفع (4.15) بنسبة (83.0%)، مما يشير إلى أن بيئات العمل الداعمة للابتكار تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإبداع الإداري.

من ناحية أخرى، جاءت الفقرة الخاصة بـ "الاعتماد على التحليل المستمر للبيانات لاتخاذ قرارات إدارية مبتكرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.50) ونسبة (70.0%)، مما يشير إلى أن بعض الشركات قد تواجه تحديات في استخدام البيانات بفعالية لدعم الابتكار الإداري. ومع ذلك، فإن النتيجة لا تزال ضمن نطاق القبول، مما يدل على وعي الشركات بأهمية التحليل واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.

تعكس هذه النتائج أن الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية تسعى إلى تطوير استراتيجيات إدارة تعتمد على الابتكار، سواء من خلال تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي أو تبني الحلول غير التقليدية لحل المشكلات. كما أن التركيز على توفير موارد كافية لدعم الابتكار والتطوير، واعتماد التقنيات الحديثة، وتشجيع العمل الجماعي كلها عوامل تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على "Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة) النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي (على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية".

ولتحليل هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والذي يعكس العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة كمؤثرات مستقلة وتحقيق الإبداع الإداري كمتغير تابع. يمثل هذا الاختبار الإجابة عن أحد الأسئلة الرئيسة في مشكلة الدراسة، ونتيجته موضحة في الجدول (14).

الجدول (14) نتائج أثر أنماط القيادة على إدارة استمرارية العمل

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين			جدول المعاملات			
		R	R ²	F	F	خطأ المعيار	β	T
تحقيق الإبداع الإداري		0.691	0.478	48.950	0.00	4	0.054	8.186
النمط الحر						214	0.050	1.991
النمط التحويلي							0.036	-3.604
النمط التبادلي							0.184	
النمط التسلسلي							0.052	3.488

يشير الجدول (14) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.691)، مما يعكس وجود ارتباط قوي

بين أنماط القيادة المدروسة وتحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة. كما أن قيمة (R²) تشير

إلى أن 47.8% من التباين في تحقيق الإبداع الإداري يمكن تفسيره من خلال أنماط القيادة الأربعة (النمط

الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط التسلسلي)، مما يعكس تأثيرًا واضحًا لهذه الأنماط على بيئة

العمل الإبداعية.

تظهر النتائج أن النمط التبادلي له التأثير الأكبر على تحقيق الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة β (0.514) عند مستوى دلالة (T Sig = 0.00)، مما يشير إلى أن القادة الذين يعتمدون على الحوافز والمكافآت والتوجيه المستمر يساهمون بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات. أما النمط التحويلي، فقد كانت قيمة β (0.120) مع مستوى دلالة (T Sig = 0.048)، مما يعكس دور القيادة التحويلية في إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو الابتكار، وإن كان تأثيره أقل مقارنة بالنمط التبادلي.

من ناحية أخرى، يظهر النمط التسلسلي تأثيرًا سلبيًا على تحقيق الإبداع الإداري، حيث جاءت قيمة β سالبة (-0.184) مع مستوى دلالة (T Sig = 0.00)، مما يعني أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التسلسلية يقللون من فرص الإبداع داخل بيئة العمل. بينما جاء النمط الحر بتأثير إيجابي بقيمة β (0.194) مع مستوى دلالة (T Sig = 0.001)، مما يدل على أن منح الموظفين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات يعزز من مستوى الإبداع الإداري.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن القيادة التبادلية والقيادة الحرة تلعبان دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع الإداري، بينما قد يكون للقيادة التحويلية تأثير محدود نسبيًا، في حين أن القيادة التسلسلية تعيق تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

■ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

"H_{0.1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الحر على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية".

ولتحليل هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس العلاقة بين النمط الحر (كمتغير مستقل) وتحقيق الإبداع الإداري (كمتغير تابع). يهدف هذا الاختبار إلى تحديد مدى تأثير القيادة الحرة على الإبداع الإداري في بيئة العمل، ونتيجته موضحة في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج أثر النمط الحر على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	R	R ²	F المحسوبة
تحقيق الإبداع الإداري	0.482	0.233	18.765

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن النمط الحر له تأثير إيجابي معنوي على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.482$)، مما يعكس وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.233$) يوضح أن 23.3% من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري يمكن تفسيرها من خلال النمط الحر، مما يشير إلى دور هذا النمط في دعم بيئة العمل الابتكارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة F المحسوبة (18.765) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.00$) يؤكدان أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير حقيقي للنمط الحر على الإبداع الإداري.

من ناحية أخرى، أظهرت قيمة T المحسوبة (4.332) ومستوى الدلالة (0.00) أن تأثير النمط الحر على الإبداع الإداري ذو دلالة إحصائية، حيث أن القادة الذين يعتمدون على منح الموظفين حرية اتخاذ القرار وتعزيز استقلاليتهم يساهمون في رفع مستوى التفكير الإبداعي داخل الشركات. تعكس هذه النتائج أن تبني القيادة الحرة في الشركات الخاصة يساهم في توفير بيئة مرنة تساعد على توليد الأفكار المبتكرة وتطوير حلول جديدة، مما يعزز من الأداء المؤسسي والتنافسية في السوق.

■ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

" $H_{0.2}$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التحويلي على

تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية".

ولتحليل هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، والذي يقيس العلاقة بين النمط التحويلي (كمتغير مستقل) وتحقيق الإبداع الإداري (كمتغير تابع)، وذلك لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في بيئة العمل. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول (16)

الجدول (16): نتائج أثر النمط التحويلي على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	R	R ²	F المحسوبة
تحقيق الإبداع الإداري	0.421	0.177	14.239

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.421)، مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين النمط التحويلي وتحقيق الإبداع الإداري. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.177$) يوضح أن 17.7% من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري يمكن تفسيرها من خلال النمط التحويلي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.

أظهرت نتائج تحليل التباين ($F = 14.239$)، ($\text{Sig} = 0.001$) أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ($H_0: 2$) والقبول بوجود تأثير للنمط التحويلي على تحقيق الإبداع الإداري.

أما بالنسبة لقيم المعاملات (β) واختبار (T)، فقد بلغت قيمة $\beta = 0.256$ ، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق النمط التحويلي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.256 في تحقيق الإبداع الإداري. كما أن T المحسوبة بلغت (3.774) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يدل على أن التأثير إحصائياً معنوي ومؤثر بشكل إيجابي.

■ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

"H_{0.3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التبادلي على تحقيق

الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية".

ولتحليل هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، والذي يقيس العلاقة بين النمط

التبادلي (كمتغير مستقل) وتحقيق الإبداع الإداري (كمتغير تابع)، وذلك لتحديد مدى تأثير القيادة التبادلية

على الإبداع الإداري في بيئة العمل. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول (17).

الجدول (17): نتائج أثر النمط التبادلي على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	R	R ²	F المحسوبة
تحقيق الإبداع الإداري	0.587	0.344	29.765

تشير نتائج الجدول (17) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.587)، مما يدل على وجود علاقة قوية

بين النمط التبادلي وتحقيق الإبداع الإداري. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.344$) يوضح أن 34.4% من

التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري يمكن تفسيرها من خلال النمط التبادلي، في حين تعزى النسبة المتبقية

إلى عوامل أخرى غير مشمولة في الدراسة.

أظهرت نتائج تحليل التباين ($F = 29.765$)، ($\text{Sig} = 0.00$) أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (H_{0.3}) والقبول بوجود تأثير معنوي

لنمط التبادلي على تحقيق الإبداع الإداري.

أما بالنسبة لقيم المعاملات (β) واختبار (T)، فقد بلغت قيمة $\beta = 0.482$ ، مما يشير إلى أن كل

زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق النمط التبادلي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.482 في تحقيق الإبداع

الإداري. كما أن T المحسوبة بلغت (6.872) عند مستوى دلالة (0.00)، مما يدل على أن التأثير إحصائيًا معنوي وبدرجة كبيرة.

■ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

"H_{0.4}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التسلطي على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية".

ولتحليل هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، والذي يقيس العلاقة بين النمط التسلطي (كمتغير مستقل) وتحقيق الإبداع الإداري (كمتغير تابع)، وذلك لتحديد مدى تأثير القيادة التسلطية على الإبداع الإداري في بيئة العمل. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول (18).

الجدول (18): نتائج أثر النمط التسلطي على تحقيق الإبداع الإداري باستخدام الانحدار البسيط

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	R	R ²	F المحسوبة
تحقيق الإبداع الإداري	0.382	0.146	10.892

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.382)، مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين النمط التسلطي وتحقيق الإبداع الإداري. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.146$) يوضح أن 14.6% فقط من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري يمكن تفسيرها من خلال النمط التسلطي، مما يعني أن هذا النمط القيادي ليس له تأثير إيجابي كبير على الإبداع الإداري.

أظهرت نتائج تحليل التباين ($F = 10.892$)، ($\text{Sig} = 0.002$) أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (H_{0.4}) والقبول بوجود تأثير معنوي للنمط التسلطي على تحقيق الإبداع الإداري، ولكن هذا التأثير سلبي.

أما بالنسبة لقيم المعاملات (β) واختبار (T) ، فقد بلغت قيمة $\beta = -0.218$ ، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق النمط التسلسلي تؤدي إلى انخفاض بمقدار 0.218 في تحقيق الإبداع الإداري. كما أن T المحسوبة بلغت (-3.298) عند مستوى دلالة (0.002) ، مما يدل على أن التأثير إحصائيًا معنوي ولكنه سلبي.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

تعرض الباحثة هنا أهم النتائج والإستنتاجات التي خلصت إليها هذه الدراسة، والتوصيات المقترحة في ضوء النتائج، والتي ستساهم في تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، لتحقيق الأهداف المبتغاة من نمط القيادة في تعزيز استمرارية العمل بوجود الدور المعدل الإدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين، بالإضافة لعرض التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

2.5 النتائج وتفسيرها :

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي الإجابات أفراد العينة المبحوثة، فقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج وهي على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة النتائج

تشير النتائج الإحصائية إلى أن القيادة التبادلية والقيادة الحرة كان لهما التأثير الأكبر على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث سجل النمط التبادلي أعلى معامل ارتباط إيجابي ($\beta = 0.482, T = 6.872, Sig = 0.00$)، مما يشير إلى أن هذا النمط القيادي يعزز من توليد الأفكار وتنفيذ التغيير داخل المؤسسات. كما سجل النمط الحر ($\beta = 0.312, T = 4.332, Sig = 0.00$) تأثيراً إيجابياً واضحاً، مما يعكس أهمية منح الموظفين حرية اتخاذ القرار في تحفيز الابتكار. من ناحية أخرى، كان تأثير القيادة التحويلية محدوداً ($\beta = 0.256, T = 3.774, Sig = 0.001$)، مما يشير إلى أن الإلهام والتحفيز قد لا يكونان كافيين لتعزيز الإبداع الإداري دون وجود استراتيجيات تنفيذية داعمة. أما القيادة التسلطية فقد أظهرت تأثيراً سلبياً ($\beta = -0.218, T = -3.298, Sig = 0.002$)، مما يدل على أن أساليب الإدارة القائمة على الأوامر والرقابة الصارمة تقلل من فرص الإبداع داخل الشركات.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Abdulrahman, 2020) التي وجدت أن القيادة التشاركية والديمقراطية تعزز الأداء الجماعي والإبداع الإداري من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وهو ما يتماشى مع تأثير القيادة الحرة والتبادلية في هذه الدراسة. كما تدعم دراسة (Aldighrir, 2020) التي أكدت أن نتائج القيادة التبادلية تعزز إبداع الموظفين الإداريين من خلال التحفيز والمكافآت، مما يفسر التأثير القوي للنمط التبادلي في هذه الدراسة. أما بالنسبة للقيادة التحويلية، فقد أظهرت دراسة (Yang, 2024) أن تأثيرها على الابتكار التنظيمي يعتمد على مدى توفر بيئة داعمة ووجود تواصل فعال بين القادة والموظفين، وهو ما يفسر التأثير المحدود لهذا النمط في الدراسة الحالية. فيما يتعلق بالقيادة التسلطية، فإن النتائج تتماشى مع دراسة (Sayaydeh, 2015) ودراسة (Mosalha, 2023) اللتين وجدتا أن القيادة التسلطية تحد من الإبداع الإداري بسبب تقييد الحرية والاعتماد على الأوامر دون إشراك الموظفين في صنع القرار. بناءً على ذلك، تؤكد هذه الدراسة أن تبني أنماط قيادية داعمة، مثل القيادة التبادلية والقيادة الحرة، هو الأكثر فعالية في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات الخاصة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل واضح على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.691$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.478$)، مما يعني أن 47.8% من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري يمكن تفسيرها بأنماط القيادة المدروسة، وهو ما يشير إلى أن القيادة تلعب دورًا أساسيًا في دعم بيئة العمل الإبداعية. كما أن النتائج الإحصائية ($F = 48.950$, $Sig = 0.00$) أكدت وجود دلالة إحصائية، مما دفع إلى رفض الفرضية الصفرية والقبول بأن أنماط القيادة الأربعة لها تأثير جوهري على الإبداع الإداري، ولكن بدرجات متفاوتة.

بالنظر إلى الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن النمط التبادلي كان الأكثر تأثيرًا على تحقيق الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة ($\beta = 0.482$, $T = 6.872$, $Sig = 0.00$)، مما يشير إلى أن القادة الذين يعتمدون على تقديم الحوافز والمكافآت والتقييم المستمر يعززون من قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري. كما سجل النمط الحر تأثيرًا إيجابيًا قويًا ($\beta = 0.312$, $T = 4.332$, $Sig = 0.00$)، مما يدل على أن المرونة في بيئة العمل تمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار والمبادرة، مما يعزز من قدرتهم على الإبداع. أما

النمط التحويلي فقد أظهر تأثيرًا إيجابيًا ولكنه أقل نسبيًا ($\beta = 0.256, T = 3.774, Sig = 0.001$) ، مما يشير إلى أن التحفيز والإلهام وحدهما قد لا يكونان كافيين لدعم الإبداع الإداري دون وجود آليات تنفيذية داعمة.

من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن النمط التسلسلي كان له تأثير سلبي على تحقيق الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة ($\beta = -0.218, T = -3.298, Sig = 0.002$) ، مما يعني أن القادة الذين يعتمدون على فرض السلطة والرقابة الصارمة يقللون من فرص الإبداع داخل بيئة العمل. تشير هذه النتائج إلى أن تقييد حرية الموظفين وعدم منحهم مساحة كافية لطرح أفكارهم ومشاركتها يحد من قدرتهم على الابتكار، مما يتطلب تقليل الاعتماد على هذا النمط القيادي داخل الشركات الخاصة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Abdulrahman, 2020) التي أكدت أن القيادة التشاركية والديمقراطية تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري، وهو ما يتماشى مع التأثير الإيجابي للقيادة الحرة والتبادلية في هذه الدراسة. كما تدعمها دراسة (Aldighrir, 2020) التي وجدت أن القيادة التبادلية توفر بيئة تحفيزية تشجع الموظفين على تبني الأفكار الإبداعية وتطويرها، مما يفسر التأثير الإيجابي القوي لهذا النمط في الدراسة الحالية. أما فيما يخص القيادة التحويلية، فتتماشى النتائج مع دراسة (Yang, 2024) التي أشارت إلى أن هذا النمط القيادي يمكن أن يكون فعالاً في دعم الإبداع، ولكنه يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة تتيح للموظفين تطبيق الأفكار المبتكرة.

أما فيما يتعلق بالتأثير السلبي للقيادة التسلسلية، فقد جاءت النتائج متوافقة مع دراسة (Sayaydeh, 2015) ودراسة (Mosalha, 2023) ، حيث وجدت هذه الدراسات أن القيادة التسلسلية تحد من حرية التفكير وتضع قيوداً على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يقلل من فرص الابتكار داخل المؤسسات. وهذا يؤكد أن الممارسات الإدارية التي تعتمد على السلطة المطلقة والرقابة المشددة تؤثر سلباً على مناخ العمل الإبداعي، وهو ما يتطلب إعادة النظر في كيفية تطبيق هذا النمط داخل الشركات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن تبني القيادة التبادلية والقيادة الحرة داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية يمكن أن يعزز من مستويات الإبداع الإداري، بينما تحتاج القيادة

التحويلية إلى آليات تنفيذية داعمة لزيادة فعاليتها، في حين أن القيادة التسلطية تعد عائقًا أمام الابتكار داخل المؤسسات. تشير هذه النتائج إلى ضرورة تطوير استراتيجيات قيادية تعتمد على التمكين والتحفيز والمشاركة الفعالة، مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع الإداري.

3.5 التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج توصي هذه الدراسة بما يلي:

- تعزيز تبني القيادة التبادلية داخل الشركات الخاصة من خلال تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت التي تربط الأداء بالابتكار، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لدعم التفكير الإبداعي.
- توسيع نطاق تطبيق القيادة الحرة عبر إعطاء الموظفين مزيدًا من الحرية في اتخاذ القرارات وتقليل التدخل الإداري المباشر، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار والمبادرة.
- تطوير آليات داعمة لتطبيق القيادة التحويلية من خلال تدريب القادة على تحفيز الموظفين وإشراكهم في رؤية المؤسسة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركات.
- الحد من تطبيق القيادة التسلطية واستبدالها بأنماط أكثر تحفيزًا للإبداع، مثل القيادة التشاركية، التي تشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزز بيئة العمل التفاعلية.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الخاصة عبر إطلاق برامج تدريبية حول مهارات التفكير الإبداعي، وتوفير منصات تفاعلية لتبادل الأفكار، وإدراج الابتكار ضمن تقييم الأداء الوظيفي.
- تطوير بيئة عمل تحفز الإبداع من خلال تقديم حوافز للموظفين المبدعين، وتشجيع التواصل المفتوح بين القادة والموظفين لإشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا لدعم الإبداع الإداري من خلال تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي لمراقبة الأداء، وتوفير مساحات افتراضية للتعاون بين الموظفين، وتشجيع التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على تحسين قدرتهم على تحفيز الموظفين، ودعم الأفكار الجديدة، وتبني استراتيجيات إدارية تعزز من مستويات الإبداع المؤسسي.

- إدراج الابتكار كمعيار رئيسي في تقييم الأداء المؤسسي لضمان أن الشركات الخاصة تتبنى استراتيجيات تدعم بيئة عمل إبداعية ومستدامة.
- تحفيز الموظفين على التجريب وتقديم حلول جديدة من خلال تقليل المخاطر المتعلقة بالفشل، ودعم الأفكار الإبداعية حتى لو لم تكن جميعها قابلة للتطبيق الفوري.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of different leadership styles (laissez-faire, transformational, transactional, and autocratic) on achieving administrative creativity in private companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on a descriptive-analytical approach, where data were collected using a questionnaire directed at employees in private companies and analyzed using the SPSS software.

The results indicated that leadership styles have a direct impact on achieving administrative creativity. The transactional and laissez-faire leadership styles had the greatest positive influence, while the impact of transformational leadership was limited. On the other hand, autocratic leadership had a negative effect on achieving administrative creativity.

Based on these findings, the study recommends enhancing transactional and laissez-faire leadership within private companies and reducing reliance on autocratic leadership. Additionally, it suggests developing mechanisms to support the effective implementation of transformational leadership.

Keywords: Leadership Styles, Administrative Creativity, Private Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

اولا المراجع العربية

- الإكلبي، عايض مسعود بريك. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية .
المجلة العربية للنشر العلمي، ع35 ، 306 329. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1436004>
- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227.
- أبو حامدة، أفنان (2023). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، (1) 62 ، 387-430
- أبو زيد، حمادة (2022) أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي واختبار مدى توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (2) 259 – 299
- آل سعود، عبدالعزيز بن عبدالرحمن بن عبدالعزيز. (2012). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع25 ، 261 - 305. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/487719>
- باشيوة، حسين، و باشيوة، لحسن عبدالله. (2016). الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج9، ع26 ، 109 134. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/763314>

- البلوشي، أماني (2022) تقييم أثر أنماط القيادة على السلوك الابتكاري للعاملين بالقطاع النفطي في الكويت والبحرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخليج العربي.
- بن أحمد، لخضر، و حمياني، صبرينة. (2023). مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بفرع نפטال بالجلفة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج12، ع1 ، 91 ، 116. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1401768>
- بن القريشي، نور (2023). سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة، مجلة الميدان، (16) 17-28
- بن عودة، نصر الدين. (2019). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البليدة - المدينة. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع51 ، 85 - 100.
- بوعطيط، جلال الدين، و بوعطيط، فايزة. (2019). الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل، ع5 ، 195 - 209.
- الجاموس، نسرين إبراهيم، و كحيل، أمل. (2020). الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار: دراسة ميدانية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، مج42، ع3 ، 131 - 166.
- الجرجاوي، محمد علي، و العالم، وليد عمر. (2024). التدريب وأثره في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج8، ع1 ، 129 - 154.
- الدغل غادة (2023) أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي مجلة البحوث المالية والتجارية، 1 (1) 78-121
- سراج، عبدالله حمود. (2021). الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات: دراسة لآراء عينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي محافظة حضرموت. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج7، ع2 ، 198 - 210.

- الشريف، أشرف (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين (رسالة غير منشورة ، جامعة الخليل، فلسطين).
- الشهراني، نبيل (2023) أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي، المركز القومي للبحوث غزة، 7 (4)، 81 – 99
- صلاح، ماهر طاهر محمد، شهوان، راني، و النصر، فراس. (2024). تأثير النمط القيادي والإبداع الإداري على الأداء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج38، ع6 ، 1051 1092. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476003>
- عادل، حميد (2023) أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج، مجلة المعيار ، 27 (1) 434-447
- عبد الهادي، محمد (2022) أثر الأنماط القيادية على الإخفاقات التنظيمية: دراسة ميدانية علي العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1 (1) 458 – 548
- عبدالله، دانية حسن محمد، و عوض الكريم، إدريس موسى. (2020). المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105141>
- عمار، عبد الواحد (2022). النمط القيادي التبادلي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية التجارة جامعة الزيتونة ، مجلة المعرفة 1 (15) 239 – 271
- عيسى، عبد القادر صالح، و الهنداوي، عادل صالح محمد. (2023). علاقة إدارة الوقت بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية في ديوان مجلس النواب في ليبيا. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع3 ، 156 - 178.
- الفهد، زهرة بنت فوزان فهد (2020) تنمية مهارات الإبداع الإداري، مجلة كلية التربية .75- 111.(73).3.

- قانوس، نادر (2023) العوامل البيئية المؤثرة على سلوك القيادة في قطاع النفط بالتطبيق على الشركات النفطية الليبية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10 (2) 768 - 709
- قباجة، عدنان عبدالمجيد عبدالرحمن، و أبو ميالة، فداء حسن. (2019). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين. أماراباك، مج10، ع35 ، 23 - 38.
- الكلس، نصر الدين (2023). دور أدوات القيادة التحويلية في أداء المنشآت الصناعية بالتطبيق على شركة البيبسي كولا، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، 1 (2) 55 - 70
- الماحي، محمد الأمين أحمد. (2020). أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. مجلة الدراسات الإنسانية، ع23 ، 123 - 143.
- المايل عبد السلام محمد والشريف مصطفى مصطفى (2021) مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب. مجلة آفاق اقتصادية، (14)، 73 – 98.
- محمد، منى جعفر عمر (2020) أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 232-207.
- مصالحة، وئام عوض يعقوبي. (2023). الإبداع في ممارسة الأنماط الإدارية القيادية لدى مدراء المدارس الأساسية وعلاقتها باستدامة الروح المعنوية لدى المعلمين في مديريات محافظة نابلس. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، مج3، ع9 ، 181. 205 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476050>
- المعاينة، علاء سعد الله محمود، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1208543>
- يونس زنود (2022) تأثير الأنماط القيادية الحديثة من قيادية تبادلية، تحويلية وكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس، مجلة الإبداع، 12 (2) ، 95 – 111

ثانيا المراجع الاجنبية

- Areech, N., Nazar, & Abdulrahman. (2020). The role of leadership styles in achieving the administrative creativity of the Ministry of Education: An analytical study. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(3), 268–281.
<https://doi.org/10.37648/IJRSSH.V10I03.022>
- Althaibah, T. S. A. Alalhareth, N. D. N. Alyami, A. S. A., Al Jaraib, S. H. M., 9. Al Bataj, 1. A. M. (2022). Transformational Leadership and its Impact on Organizational Creativity and Patient Safety in Hospitals in the. Kingdom of Saudi Arabia Rammah Journal for Research and Studies.
- Amirul S, and Daud, H (2018), A Study on The Relationship Between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs, (European Journal of Business and Management), Vol. 4, No.8, pp: 193-201.
- Amirul S, and Daud, H (2018), A Study on The Relationship Between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs, (European Journal of Business and Management), Vol. 4, No.8, pp: 193 - 201.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30, 87-98.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Dunst.C,J., Bruder, M., B., Hamby, D., W.. Wilkie, H., (2022), Howse, R., & Meta-Analysis Of The Relationships Between Different Leadership Practices And Organizational,

- Teaming, Leader, And Employee Outcomes", Journal Of International Education And Leadership, Volume 8 Issue 2,Pp1-45.
- Elkhdr. H (2019), He Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review", International Journal Of Scientific & Technology Research, V. 8, Issue. 02, Pp.58 - 63.
 - Hamada, Q. I., Abdullah, M. M., & Rasheed, F. H. (2022). The role of servant leadership in developing administrative creativity: Applied research on a sample of principals in the Salah al-Din Education Directorate. *Mağallaṭ Tikrīt li-l-‘Ulūm al-Idāriyyaṭ wa-al-Iqtisādiyyaṭ*, 18(58, 2), 52–70. <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.4>
 - Kadiyono A, L., Sulistiobudi, Haris, I., Haris, Wahab, A., M K., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A Muqtada, M., R Gufron, M., Nuryansah, M Nuryansah M., Ficayuma, L., A., Fahlevi M Sumartiningsih, M. (2020)," Develop Leadership Style Model For Indonesian Teachers Performance In Education 4.0 Era", Sys Rev Pharm, V.11,N. (9),pp.363 - 373.
 - Kalsoom, Z Khan MA And Zubair, S., S. (2018)." Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan", Industrial Engineering Letters, Vol. 8, No.3, Pp.23 - 30.
 - Kalsoom, Z Khan MA And Zubair, S., S. (2018)." Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan", Industrial Engineering Letters, Vol. 8, No.3, Pp.23 - 30.
 - Tomey, A. M. (2019). Nursing leadership and management effects work environments. Journal of Nursing Management, 17(1), pp. 15.
 - Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. The Learning Organization.

- Wafa, M., & Aldighrir, M. (2020). Mediating effect of leadership outcomes on the relationship between the leadership style of leaders and followers' administrative creativity. *Journal of Educational and Behavioral Sciences*, 5(2), 125–139.
<https://doi.org/10.31578/JEBS.V5I2.206>
- Zacharo, Kouni, Marios, Koutsoukos, Dimitra, Panta. (2021). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study.
- Zhang, Y. (2024). Cultivating a culture of innovation: The impact of leadership style on employee well-being and organizational creativity. *International Journal of Global Entrepreneurship and Management*, 2(1), 202–210.
<https://doi.org/10.62051/ijgem.v2n1.26>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

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.

وأقدم 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 ☐ أقل من 20 سنة ☐ من 21-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐ فني ☐ عامل ☐ أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

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

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
القيادة الحرة						
1	يمنح القائد الموظفين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
2	يشجع القائد على بيئة عمل غير مقيدة تعزز الابتكار والإبداع.					
3	يقلل القائد من التدخل المباشر في أداء الموظفين ويترك لهم حرية التنفيذ.					
4	يشجع القائد الموظفين على تحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم.					
5	يتيح القائد للموظفين حرية تحديد أساليب العمل التي تناسبهم.					
القيادة التحويلية						
1	يحرص القائد على امتلاك رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها.					

					يشجع القائد على الابتكار والتفكير الإبداعي في بيئة العمل.	2
					يعمل القائد على تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين من خلال بناء علاقات إيجابية.	3
					يسعى القائد إلى تمكين الموظفين وتحفيزهم على تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسة.	4
					يتصرف القائد بأسلوب قيادي يحظى بثقة الموظفين واحترامهم.	5
القيادة التبادلية						
					يحرص القائد على جلسات العصف الذهني مع الموظفين لتعزيز الأفكار الإبداعية.	1
					يدرك القائد احتياجات الموظفين ويعمل على تلبيتها لتحفيزهم على الأداء.	2
					يوضح القائد للموظفين المهام المطلوبة منهم بوضوح لضمان تحقيق الأهداف.	3
					يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم.	4

					يمنح القائد الموظفين الثقة في قدراتهم لإنجاز المهام بكفاءة.	5
القيادة التسلطية						
					يتخذ القائد القرارات دون الرجوع إلى الموظفين.	1
					يفرض القائد رقابة صارمة على أداء الموظفين.	2
					يعتمد القائد على العقوبات أكثر من الحوافز في تحفيز الموظفين.	3
					يقلل القائد من الاهتمام بمشاركة الموظفين في صنع القرار.	4
					يفضل القائد أسلوب القيادة الفردية بدلاً من التشاركية.	5

👉 المحور الثاني: تحقيق الإبداع الإداري في الشركات

الخاصة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تتيح الشركة بيئة عمل تحفّز التفكير الإبداعي بين الموظفين.					
2	تعتمد الشركة على استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء الإداري.					
3	توفر الشركة موارد كافية لدعم الابتكار والتطوير.					
4	يتم تنفيذ برامج تحفيزية لدعم الإبداع في بيئة العمل.					
5	تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.					
6	يتم تشجيع التجارب والمبادرات الجديدة في الشركة دون خوف من الفشل.					
7	يتمتع الموظفون بحرية التعبير عن آرائهم حول تحسين الأداء الإداري.					
8	تعتمد الشركة على حلول غير تقليدية لحل المشكلات الإدارية.					

					9	تهتم الإدارة بتطوير مهارات الموظفين الإبداعية من خلال التدريب المستمر.
					10	تدعم الإدارة تبني مقترحات الموظفين المتميزة وتطبيقها.
					11	توفر الإدارة حوافز للموظفين المبدعين تقديرًا لجهودهم.
					12	يتم تطبيق التقنيات الحديثة لدعم العمليات الإدارية المبتكرة.
					13	تسعى الشركة إلى تحسين الإجراءات الإدارية من خلال الأفكار الجديدة.
					14	تعتمد الشركة على التحليل المستمر للبيانات لاتخاذ قرارات إدارية مبتكرة.
					15	تشجع الشركة العمل الجماعي لتعزيز الابتكار الإداري.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of bussinssManagement



**The effect of leadership styles in achieving administrative
creativity, an applied study on private companies in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Saeed jamaan h alzhhrani

242000526

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

2025 – 1446