

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

اثر ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على

جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

مريم صنت علي العتيبي 233000062

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أوهدي بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي التي لم تبخل علي يوماً بشيء

والى زوجي الغالي أهدي هذا البحث تعبيراً مني عن خالص شكري؛

لما قدّمه لي طوال فترة دراستي: من دعم معنوي ومادي، فكان نعم

الزوج والصديق.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

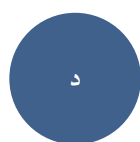
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

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

والشكر والتقدير موصول إلى 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 راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ، ومعرفة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة مكونة من (403) عامل بالجمعية .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على التنمية الإدارية المستمرة لمديري الجمعية ، إضافة إلى عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني، وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بأنماط قيادية أخرى.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو تقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
4.....	1.1 مشكلة الدراسة:
5.....	2.1 أهمية الدراسة:
6.....	3.1 أهداف الدراسة:
7.....	4.1 تساؤلات الدراسة
8.....	5.1 فروض الدراسة:
9.....	6.1 نموذج الدراسة
10.....	7.1 الدراسات السابقة:
10.....	أولاً: الدراسات العربية
19.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية

21	8.1 التعليق على الدراسات السابقة:
23	9.1 الفجوة البحثية:
23	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
24	11.1 المنهجية وطرق البحث:
25	12.1 مصادر جمع البيانات
25	13.1 أدوات الدراسة :
25	14.1 حدود الدراسة :
27	الفصل الثاني: الإطار النظري
27	تمهيد
29	المبحث الأول: القيادة
29	1.1.2 ما هي القيادة؟
30	2.1.2 مداخل دراسة القيادة
32	3.1.2 النظريات الموقفية (Contingency Theories)
34	4.1.2 نظريات حديثة في القيادة
36	5.1.2 مفهوم القيادة التحويلية :
37	6.1.2 أهمية القيادة التحويلية:
39	7.1.2 القيادة الكاريزماتية مقابل القيادة التحويلية
43	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
43	المقدمة
43	1.2.2 مفهوم الإبداع الإداري:

46	2.2.2 أهمية الإبداع الإداري
47	3.2.2 أهمية الإبداع الإداري
48	5.2.2 أنواع الإبداع
50	6.2.2 مستويات الإبداع
51	7.2.2 مكونات الإبداع الإداري:
52	8.2.2 مراحل الإبداع الإداري
53	9.2.2 السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية الإدارية المبدعة:
55	10.2.2 معوقات الإبداع الإداري
55	11.2.2 أبعاد الإبداع الإداري
60	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
60	تمهيد
60	1.3 منهج الدراسة
60	2.3 مجتمع عينة الدراسة
61	3.3 أداة الدراسة
61	4.3 صدق أداة الدراسة
61	1.4.3 صدق البناء لأداة الدراسة
66	2.4.3 ثبات أداة الدراسة
68	3.4.3 تصحيح أداة الدراسة
68	5.3 متغيرات الدراسة
69	6.3 إجراءات الدراسة

69	7.3 المعالجة الإحصائية
71	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
71	تمهيد
71	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72	1.1.4 أولاً : مجال الجاذبية الكاريزمية
74	2.1.4 ثانياً : مجال الحافز الإلهامي
75	3.1.4 ثالثاً : مجال الاعتبارية الفردية
77	4.1.4 رابعاً : مجال الاستثارة الفكرية
78	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	1.2.4 أولاً : مجال الإحساس بالمشكلة
81	2.2.4 ثانياً : مجال الطلاقة الفكرية
82	3.2.4 ثالثاً : مجال الأصالة:
84	4.2.4 رابعاً : مجال المرونة الذهنية
85	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
88	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88	تمهيد
88	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
94	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
94	4.5 التوصيات

96	Abstract
97	المراجع
97	أولاً: المراجع العربية
100.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
102.....	الملاحق
103.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1): معاملات الارتباط بين فقرات محور القيادة التحويلية مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية	61
(2)	الجدول (2): معاملات الارتباط بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور	62
(3)	الجدول (3): معاملات الارتباط بين فقرات محور الإبداع الإداري مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية للمحور	63
(4)	الجدول (4): معاملات الارتباط بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور	64
(5)	الجدول (5): معاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) أداة الدراسة	65
(6)	الجدول (6): القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات الأفراد على الفقرات	67
(7)	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات الأفراد على ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازليا	69
(8)	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الجاذبية الكاريزمية مرتبة تنازليا	71

72	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الحافز الإلهامي مرتبة تنازليا	(9)
74	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاعتبارية الفردية مرتبة تنازليا	(10)
75	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازليا	(11)
77	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التقدير الاستجابات الأفراد على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات	(12)
78	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الإحساس بالمشكلة مرتبة تنازليا	(13)
79	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى على فقرات مجال الطلاقة الفكرية مرتبة تنازليا	(14)
81	الجدول (15): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى الفقرات مجال الأصالة مرتبة تنازليا	(15)
82	الجدول (16): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى الفقرات مجال المرونة الذهنية مرتبة تنازليا	(16)
84	الجدول (17): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات إستجابة العاملين لدرجة ممارسة مديري جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري	(17)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على تحفيز وإلهام الموظفين من خلال الاهتمام بحاجاتهم الفردية وتطوير قدراتهم. بدلاً من التركيز فقط على الأهداف والمهام، يسعى القادة التحويليون إلى إحداث تغيير إيجابي عميق في أتباعهم وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم إلى أقصى حد. أحد أهم مبادئ القيادة التحويلية هو التأثير المثالي، حيث يعمل القادة على التأثير في أتباعهم من خلال إظهار السلوكيات والقيم المرغوبة وكسب ثقتهم واحترامهم. ويتم ذلك من خلال تقديم رؤية مستقبلية مثيرة للإعجاب وتحفيز الأتباع على تحقيق أهداف المنظمة بشكل طوعي. (ابراهيم بلقاسم بلحاج، 2024)

كما يركز القادة التحويليون على تطوير المهارات والقدرات الفردية لأتباعهم من خلال التشجيع والتحفيز والدعم. فهم يعتبرون أن نمو الأتباع هو عامل أساسي لنجاح المنظمة على المدى الطويل. لذلك، يساعدون الأفراد على تحديد أهدافهم وتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يتسم القادة التحويليون بالإلهام والتحفيز، حيث يقومون بتحفيز أتباعهم على رؤية الإمكانات الكامنة لديهم وتحقيق مستويات أداء عالية. ويحفزونهم على تخطي التوقعات العادية والانخراط بشكل أعمق في عملهم. تتطلب ممارسة القيادة التحويلية مهارات قيادية متطورة وقدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين. ولكن عندما يتم تطبيقها بنجاح، فإنها تؤدي إلى نتائج متميزة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. (السفياني، 2024).

الإبداع الإداري هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة وأصيلة وقابلة للتطبيق في مجال الإدارة والأعمال. إنه عملية متكاملة تتضمن التفكير الخلاق والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الناجح للأفكار المبتكرة. إن الحاجة إلى الإبداع الإداري تأتي من التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. في ظل المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي المتسارع، أصبح على المنظمات أن تبتكر باستمرار لتحقيق التميز والبقاء في السوق. ويتطلب الإبداع الإداري مجموعة من المهارات والقدرات، بما في ذلك

التفكير النقدي والتحليلي، والقدرة على رؤية الأشياء بطرق جديدة، وتوليد الأفكار المبتكرة، وتقييم البدائل والاختيار الأنسب منها. (السفياني، 2024).

كما ينطوي الإبداع الإداري على القدرة على التكيف مع التغيير والمرونة في التفكير والتصرف. فالقادة المبدعون يتميزون بالجرأة في المخاطرة المحسوبة واتخاذ قرارات شجاعة لتنفيذ أفكارهم الإبداعية. علاوة على ذلك، فإن بيئة العمل الداعمة والثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع الإداري. حيث يجب أن تكون المنظمة مفتوحة للأفكار الجديدة وأن تكافئ السلوكيات الإبداعية. إن الإبداع الإداري هو محرك رئيسي للنجاح التنظيمي والتميز في بيئة الأعمال المتغيرة. وتتطلب ممارسته مزيجًا من المهارات والقدرات والبيئة التنظيمية المناسبة. (بلحاج، 2024).

القيادة التحويلية تعتبر نموذجًا قياديًا بارزًا في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمات. هذا النمط القيادي يركز على إحداث تغييرات جذرية وحفز العاملين على تجاوز توقعاتهم الذاتية لتحقيق أهداف المنظمة. تتجلى أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على إلهام العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية. فالقادة التحويليون يُظهرون رؤية مستقبلية واضحة، ويحفزون الموظفين على تبني هذه الرؤية وتجسيدها في أفكار مبتكرة وحلول إبداعية. كما أن القادة التحويليون يعملون على تعزيز الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين. وهذا الجو التنظيمي الداعم يشجع على المخاطرة والابتكار، ويشعر الأفراد بالأمان النفسي لطرح أفكارهم الجديدة دون خوف من الفشل. (حداد، 2022).

علاوة على ذلك، يقوم القادة التحويليون بتمكين العاملين وتفويضهم بالسلطة اللازمة لتنفيذ مبادراتهم الإبداعية. وهذا يعزز استقلالية الموظفين واعتمادهم على ذواتهم في إيجاد الحلول المبتكرة. كما أن القيادة التحويلية تركز على التطوير الشخصي والمهني للعاملين، مما يساهم في صقل مهاراتهم الإبداعية وتوليد الأفكار الخلاقة. كذلك تشجع هذه القيادة على التعلم المستمر والتفكير النقدي، وهما من السمات الأساسية للإبداع الإداري. إن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع الإداري من خلال إلهام الموظفين وتمكينهم وتنمية قدراتهم الإبداعية في بيئة عمل داعمة وحافزة على الابتكار. (بلحاج، 2024).

تعد جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية إحدى المنظمات الرائدة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل التحديات المتسارعة التي تواجه هذا القطاع، أصبحت الحاجة ملحة لممارسة أنماط قيادية تعزز الإبداع الإداري وتدعم مبادرات التطوير والابتكار. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في جمعية الاستثمار التنموي. فهذا النمط القيادي يركز على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة من خلال إلهام العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية. (حداد، 2022).

تتجلى أهمية هذه الدراسة في قدرة القيادة التحويلية على إرساء ثقافة داعمة للابتكار والتجديد. فالقادة التحويليون في جمعية الاستثمار التنموي يضعون رؤية مستقبلية واضحة ويحفزون الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحقيقها. كما أن هذه الدراسة ستكشف عن آليات تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين في الجمعية. وهذا الجو التنظيمي الداعم يخلق بيئة آمنة للموظفين لطرح أفكارهم الإبداعية وتنفيذها دون خوف من الفشل. علاوة على ذلك، ستسلط هذه الدراسة الضوء على دور تمكين العاملين وتفويضهم بالسلطة في تعزيز قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل في جمعية الاستثمار التنموي. تأتي هذه الدراسة لتوضح أهمية القيادة التحويلية في صقل المهارات الإبداعية للعاملين، وتشجيعهم على التعلم المستمر والتفكير النقدي، وخلق بيئة عمل داعمة للابتكار في جمعية الاستثمار التنموي. (بلحاج، 2024).

إن الحاجة الماسة لمثل هذه الأنماط القيادية الفاعلة ليس بمركزها أو مكانتها إنما بمقدرتها الفعلية في إحداث التغيير المطلوب نحو الأفضل والأكمل. وقد أكد السعود (2021) على ذلك مشيراً إلى ضرورة توافر مواصفات أساسية لدى القائد التربوي كي يستطيع ممارسة دوره القيادي في التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ومن الملاحظ أن القيادة التربوية الفاعلة هي التي توفر للعاملين فرص حقيقية للإبداع والتطوير، ونجاح أي مؤسسة قائم على مقدرة القائد في توجيه العمل ورعاية العاملين وتقديم المساعدة لهم، وحتى نستطيع إصدار حكم على القائد بأنه تحويلي لا بد من توافر أبعاد أساسية في شخصيته، تتمثل في الجاذبية الكارزمية، والحافز الإلهامي، والإستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية فالقائد

التحويلي يتسم بأخلاقيات عالية، ولديه المقدرة على الإقناع وتحمل المسؤولية، ممتلك الأساسيات الإستثنائية الفكرية بجعل العاملين أكثر مقدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية، يدرك مبدأ الإعتبارية الفردية والفروقات الشخصية للعاملين لديه، ويهتم بحاجاتهم المختلفة. وأكد الشلبي (2021) أن الإبداع الإداري أيضا له أبعاد متى ما توافرت بالقائد أضحي مبدعا، وتتمثل هذه الأبعاد بالقدرات الإستكشافية القائمة على التنقيب والتجريب بالبدائل الجديدة، لتحقيق نجاحات أكثر وتقليل الخسائر، والقدرات الإستغلالية بتعميق خبرة المؤسسة من خلال تحسين جودة العمليات وتوفير التكلفة والوقت، وقد أوضح شلبي، وعبد الرحمن، وشاهين في دراستهم (2021) أن طبيعة القيادة التأثيرية تتصف بالتعقيد حيث تتداخل فيها السمات الشخصية، والعلاقات المتبادلة مع الآخرين ومدى استخدام القائد للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور السياسية، كل ذلك يدخل بدرجة متفاوتة في كل أدوار القيادة التحويلية بأبعادها الكارزمية، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي لتهيئة العاملين نحو التطوير التنظيمي من خلال تطوير قدرات البراعة التنظيمية بإدارة عملية التغيير بكفاءة واتباع أسلوب القيادة التحويلية، القائم على استعمال أسلوب الإلهام للمرؤوسين برؤية الحالة المستقبلية للمؤسسة، وتحفيز جهودهم نحو الإبداع الذي يعتبر أساس تميز المنظمات.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي) في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل) لدى مديري جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية، ولأن القيادة التحويلية هي البديل الأمثل لأنماط القيادة التقليدية ومكملة لدورها جاء هذا البحث ليوضح علاقتها بالإبداع الإداري.

1.1 مشكلة الدراسة:

ان القيادة التحويلية تدعو إلى إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسات، وهذه التغييرات تتطلب إدارة مبدعة محفزة وملهمة، وإن الدعوة للتغيير قد تواجه بقوة شد عكسية مقاومة للتغيير ومعيقه له كما ورد في دراسة (بن حفري، وسلامة، 2022) ان الإبداع الإداري يتعرض لمجموعة من المعوقات منها الرغبة

في المحافظة على الوضع الاجتماعي الحالي؛ لتجنب الصراع الناشئ عن اختلاف الثقافات التي يستلزمها التغيير، وان الإبداع يستلزم نفقات إضافية تلقى على كاهل المنظمات الساعية نحو التغيير، وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحبها من رغبة أصحاب السلطة في الحفاظ على امتيازاتهم المتمثلة في ولاء وطاعة المرؤوسين لهم.

كما قد جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات دراسة حمودة، وخشمان (2021) دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، التي أوصت بإجراء دراسات تتعلق بتأثير سلوكيات القيادة التحويلية في الابتكار والإبداع وبيان مدى تأثيرها في القطاعات الأخرى غير البنوك، وكذلك حثت دراسة زرقوط (2021) دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء، على ضرورة الاهتمام بمهارات وقدرات الموظفين من خلال عقد لقاءات ودورات تدريبية حول النمط القيادي التحويلي، وتأثيراته الإيجابية في تحقيق التميز الذاتي والإبداع الإداري).

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيفية تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالملكة العربية السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية، قد تفيد هذه الدراسة في توفير أدبا نظريا يتعلق بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري في مجال الاستثمار التنموي، مما يساعد في إجراء دراسات أخرى في هذا المجال. كما أنها ستسلط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وتشجع على تبنيها وممارستها في جمعية الاستثمار التنموي، لما لها من تأثير على تحقيق فاعلية المؤسسات التنموية المختلفة. من الناحية التطبيقية، قد تساعد هذه الدراسة مديري جمعية الاستثمار التنموي على ممارسة أنماط قيادية حديثة تطور من أدائهم الوظيفي. كما قد تفيد مراكز التدريب والتطوير في وزارة الاقتصاد والتخطيط من خلال إعداد برامج تدريبية في موضوعي القيادة التحويلية والإبداع الإداري لموظفي الجمعية. ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة المخططين والمهتمين ومراكز

التدريب في تضمين أنماط القيادة الحديثة ومنها التحويلية ضمن البرامج التدريبية في قطاع الاستثمار التنموي بالمملكة.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي) على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل) دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير ممارسة الاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير ممارسة التأثير الكارزمي على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير ممارسة التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الطلاقة الفكرية دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير ممارسة القيادة التحويلية على المرونة الذهنية دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الإحساس بالمشكلة دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على تأثير ممارسة القيادة التحويلية على المقدرة على التحليل دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- وضع مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها لتعزيز دور القيادة التحويلية في مجال الإبداع الإداري بناءً على نتائج الدراسة.

4.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول : ما هو تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:
- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر ممارسة الاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟
 - السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير ممارسة التأثير الكارزمي على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟
 - السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر ممارسة التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟
 - السؤال الفرعي الرابع: ما هو تأثير ممارسة القيادة التحويلية على الطلاقة الفكرية دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟
 - السؤال الفرعي الخامس: كيف تؤثر ممارسة القيادة التحويلية على المرونة الذهنية دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟
 - السؤال الفرعي السادس: كيف تؤثر ممارسة القيادة التحويلية على الإحساس بالمشكلة دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟
 - السؤال الفرعي السابع: كيف تؤثر ممارسة القيادة التحويلية على المقدرة على التحليل دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي) على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل) دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل ممارسة التأثير الكارزمي على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل ممارسة التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل ممارسة القيادة التحويلية على الطلاقة الفكرية دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على المرونة الذهنية دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على الإحساس بالمشكلة دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على المقدرة على التحليل دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على اثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي) على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل) دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي).
 - المتغير التابع: الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة مسعودي، وجلالي (2019) بعنوان : أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في

المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة الهياكل ال معدنية BATICM وحدة المغير وادي.

الهدف : هدفت إلى التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالزام التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية حيث تم اسقاط الدراسة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - baticim وحدة المغير -

ولاية الوادي،

■ المتغيرات : المتغير المستقل : أبعاد القيادة التحويلية.

■ المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي.

المنهج : ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (35) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة في عمال وموظفين إداريين ورؤساء أقسام ورؤساء مصالح ورؤساء مكاتب في المؤسسة محل الدراسة، إذ تم توزيع (41) استبانة على عينة الدراسة.

النتائج : كان من بين أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة والالتزام التنظيمي.

2. دراسة الشريف (2021) بعنوان : القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين

الهدف : هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

- المتغيرات : المتغير المستقل : القيادة التحويلية
- المتغير التابع : الإبداع الإداري

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة مكونة من محورين الأول يقيس مستوى القيادة التحويلية، والثاني يقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وتوزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة حيث بلغت الردود (389) رداً شكلت عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً،

النتائج : أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإبداع الإداري، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص

وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم المقدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة، وعقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة وعمل المزيد من ورش العمل والدورات التدريبية في القيادة التحويلية برعاية وزارة التربية والتعليم في الأردن لتعزيز الالتزام التنظيمي المهني لدى المعلمين.

3. دراسة شلي، وعبد الرحمن، وشاهين (2021) بعنوان : تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل

قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة

الكبرى

الهدف : هدفت إلى بيان مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي.

■ المتغيرات : نمط القيادة التحويلية

■ المتغير التابع: قدرات البراعة التنظيمية

المنهج: وتكونت عينة الدراسة من (385) عامل في بنوك القاهرة وقد استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها التأثير

المثالي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية وقدرات البراعة التنظيمية.

4. دراسة محمد (2020) بعنوان: أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة

وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي

يتناسب مع طبيعة المؤسسة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة

والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة

بين القيادة الادارية وتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين؟

■ المتغيرات : المتغير المستقل: القيادة الإدارية

■ المتغير التابع: الإبداع الإداري.

المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عددها 150 مفردة.

النتائج : وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الابداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

5. دراسة الفهد (2020) بعنوان : تنمية مهارات الإبداع الإداري

الهدف : هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري.

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية، والبالغ عددهم (٥٦) فرداً، وقد استجاب منهم (٥٠) قائداً، أي بنسبة (٨٩,٣). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية.

النتائج : أوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري، أبرزها ضعف تقديم الحوافز المادية، وكذلك قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة. كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي دكتوراه،

إضافة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح من خبرتهم ما بين (٥-١٠ سنوات).

التوصيات: التي من شأنها أن تعزز من ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري أبرزها: دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها ، وكذلك توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع.

6. دراسة الثيبة وآخرون (Althaibah et al,2020) بعنوان : القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي وسلامة المرضى في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى قياس القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي وسلامة المرضى في مستشفيات المملكة العربية السعودية.

■ المتغيرات : المتغير المستقل : القيادة التحويلية

■ المتغير التابع : الإبداع التنظيمي

المنهج : وهذه الدراسة عبارة عن دراسة كمية تتبع المنهج الوصفي والتحليلي بالاعتماد على استبيان تم تطبيقه على عينة قوامها (251) للعاملين في مستشفيات المملكة العربية السعودية،

النتائج : توصلت الدراسة إلى استنتاجات من أهمها تصنيف عالي للقيادة التحويلية في مستشفيات المملكة العربية السعودية. ووجدت الدراسة أيضا ارتباطاً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للعاملين وسلامة المرضى في المستشفيات في المملكة العربية السعودية،

توصيات: وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى توصيات من أهمها أن المستشفيات في المملكة العربية السعودية تعزز القيادة التحويلية لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين وسلامة المرضى في مستشفيات المملكة العربية السعودية.

7. دراسة المايل (2021) بعنوان: مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب.

الهدف: تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب.

المنهج : لتحقيق الهدف من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من

أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (120) مفردة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع

البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (79) مفردة أي بما يعادل (65.83)، ولتحليل البيانات التي تم

جمعها من عينة الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS).

النتائج: تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، منها أن درجة الممارسة لأبعاد القيادة التحويلية كانت

جميعها مرتفعة ووفق الترتيب التالي: التأثير المثالي، التمكين التحفيز الاستثارة الفكرية، كما أظهرت النتائج

أن متوسطات الاستجابة لمتغير الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة، مما يعني أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين

المتغيرين بناء على النتائج أعلاه.

التوصيات: تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام إدارة الكلية بتحفيز أعضاء

هيئة التدريس مادياً لتحقيق أهدافها، وضرورة اعتماد إدارة الكلية على أنماط جديدة في الإدارة كالمشاركة

في اتخاذ القرارات واتباع نظام اللامركزية، واثاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في التفكير

الإبداعي في حل المشاكل التي تواجهه.

8. دراسة عليي (2022) بعنوان: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين: دراسة

حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع

العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث قامت بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية

والتقنية EATIT بالمسيلة.

- المتغيرات : المتغير المستقل : القيادة التحويلية

- المتغير التابع: إبداع العاملين.

المنهج: وللتحقق من أبعاد الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها (240) عاملا، كما تم إعتداد المنهج الوصفي للإحاطة بالأطر النظرية لمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية وإبداع العاملين، بينما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، أن مستوى إبداع العاملين كان مرتفعا في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة وذلك في جميع الأبعاد كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية : السن، الجنس المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغيرات السن الجنس الوظيفة عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمي لصالح المجموعة ذات المستوى التعليمي الجامعي.

توصيات: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاتصال الفعال بين القائد والعاملين في المؤسسة محل الدراسة من أجل إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بخصوص العمل وضرورة اهتمام القائد باحتياجات العاملين في المؤسسة وحل المشاكل التي قد تواجههم في العمل لأن ذلك يؤثر بشكل كبير على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية والعمل على احتواء التنظيمات الغير رسمية التي قد تؤثر العاملين وتشجيع العاملين ورفع قدراتهم الإبداعية من خلال تنظيم دورات تدريبية.

9. دراسة النبأبة (2019) بعنوان: أأر القأادة الأأوأأأة فأ أوءة أأاة العمل: المرونة المنأأأة

أأأأأأأأأأ فأ الأأأأ أأأأة المأأأة الأأأأة والأأأأة الأأأة لها

الأأأ: أأأأ الأأأة إأ الأأأ إأ أأر القأادة الأأوأأأة فأ أوءة أأاة العمل من أأال

المرونة المنأأأة فأ أأأة الأأأأ أأأأة المأأأة والأأأأة الأأأة لها.

• المأأأأأ: المأأأر المأأأل: القأادة الأأوأأة

• المأأأر الأأأ أوءة أأاة العمل

المنأأ: أأأأأ الأأأة أأ المنأأ الوأأأ الأأأأل والأأ أأأأأ مع أأأأ الأأأة. أأأ

مأأأ الأأأة من أأأع الأأأل فأ الأأأ أأأأة المأأأة الأأأأة والأأأأة الأأأة لها (أوأل أأأ،

أأأ لأأأأ المأأأأ) والأأ أأأ أأأأأ (3716) موأأأ. أأ أأأ عأأة عأأأأة أأأأة أأأأة أأأ

(360) أأأأ، وأأ أأأأأ أأأأ أأأأة الإأأأأة للأأأ أأأأأة (SPSS) بأأأأة إأ أأأأأ

أأأأ (Amos) فأ إأأأ الأأأل الوأأأ والأأأأأل وأأأ من الأسألأ الإأأأأة أأ أأأأأ مع

أأأأ الأأأة مأأ الانأأأر الأأأ المأأأأ.

الأنأأ: أأأ أأر أأ أأأة إأأأأة أأأ أأأأ الأأأة ($\alpha \leq 0.05$) للقأادة الأأوأأة بأأأأها

(الأأأر المأأل، والأأأأة الفأأة، والأأأر الإأأأ، والأأأأأأ الفأأة) فأ أوءة أأاة العمل من أأال

المرونة المنأأأة فأ أأأة الأأأأ أأأأة المأأأة الأأأأة والأأأأة الأأأة لها، أأ أأأ الأأأ أأ

الأأأ أأأأة المأأأة الأأأأة أأأ كل من القأادة الأأوأأة وأوءة أأاة العمل والمرونة المنأأة أأأ

أأأأ أأأأة، وأأ أأأ أأر للمرونة المنأأأة فأ أوءة أأاة العمل أأأ الأأأة المأأأة. أأأ

الأأأة بمأأأة من الأأأأأأ من أأأأ أأأأة، والأأأ أأأأة إأأأ أأأ أأأأ أأأأة المأأأة بأأأ

القأادة الأأوأأة وأأ أأأأأ من أأأأ أأأأ، والأأأ أأأ أأ أأأأ أأأة أأأة المأأأة

أأأ أأأ الأأأل أأ أأأأه أأه أأأأ من أأأ إأأأأة فأ الأأأر من المأأأأ أأ أأأأ أأأ من

فأأأة المنأأة وأأأأأ أأ الأأأأ والأأأأ المأأأر

توصيات: أوصت الدراسة بأنه من الضروري على شركة الخطوط الجوية الملكية والشركات التابعة لها إعادة النظر في المفاهيم التي تناولتها الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية وأبعادها وجودة حياة العمل وأبعادها والمرونة المنظمة وأبعادها وتكثيف الجهود وإجراء دراسات تتعلق بهذه المفاهيم للوقوف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها وكذلك تطوير وتحسين نقاط القوة نظرا لدور هذه المفاهيم الإدارية بشكل متكامل في الأداء الخاص بالأفراد والأداء المنظمي.

10. دراسة العزة (2020) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن.

- المتغيرات: القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية).
- المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب.

المنهج: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات، إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة والبالغ عددهم 140 موظف، في حين تمثلت وحدة المعاينة من العاملين في المسميات الوظيفية في الإدارتين العليا والوسطى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب.

النتائج: بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيراً في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبارات الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الالهامي، والاستثارة الفكرية.

توصيات: أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافع الالهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزء من الهيكل التنظيمي، وضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Zakarneh, 2021. بعنوان :

The Impact of Practicing Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction in the Municipalities of Jenin Governorate

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى قياس أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لموظفي بلديات محافظة جنين، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على الاستبانة لقياس مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الذين ليس لديهم مسعى إداري في 16 بلدية في محافظة جنين، يبلغ حجم المجتمع (713) موظفاً وموظفة، اختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (250) منهم، تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، أظهرت النتيجة النهائية أن قادة ومدراء البلديات يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن درجة رضا الموظفين في بلديات محافظة جنين جاءت عالية، ووجود أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في بلديات محافظة جنين من خلال ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: الدافعية المهمة، الاعتبارات الشخصية، والتمكين على مستوى درجة معنوية 0.05، وخلصت نتيجة البحث بوجود علاقة قوية ما بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في بلديات محافظة جنين.

2. دراسة (Othman, Thaera Othman Fayez and Kharis Hudhayfah, 2020) بعنوان :

The Relationship between Transformational

دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الممرضين الأردنيين. استخدمت الدراسة التصميم الوصفي الارتباطي المقطعي. تم اختيار عينة مكونة من 253 ممرض وممرضة مسجلة من خلال أخذ عينات مناسبة من مستشفيات حكوميين في عمان والزرقاء. وتم استخدام مقياس القيادة التحويلية العالمي، ومسح الرضا الوظيفي، ومقياس الالتزام التنظيمي لجمع البيانات. أكمل ما مجموعه 253 مشاركا RN الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ($p = 0$ ، $r = 0.297$) كما كانت هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ($p = 0.001$ ، $r = 0.2$) من أجل مقارنة تصور الممرضات للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالملف الديموغرافي لمكان العمل، تم إجراء اختبارات t مستقلة؛ الممرضون في مستشفى الأمير حمزة حصلوا على قيادة تحويلية أعلى ($M = 17.23$ ، $SD = 7.86$) من الممرضين في مستشفى الزرقاء الجديدة ($M = 16.92$) $SD = 7.8$). ومع ذلك، لم يكن هناك فرق كبير بين المجموعتين في القيادة التحويلية المدركة ($t = -0.31$ ، $p = 0.757$). ومن ناحية أخرى، تم التأكد من صحة المتغيرات الديموغرافية المستمرة، والتواء وتفرطح عمر المشاركين، وإجمالي سنوات الخبرة، وساعات العمل في كل نوبة، وعدد الأسرة. تقع جميع المتغيرات ضمن نطاق مقبول من الانحراف والتفرطح للحياة الطبيعية ولا توجد بيانات مفقودة.

3. دراسة (Abu Shanar, Asma Ayman Muhammad and Hayat Muhammad Ahmed,)

(2019) بعنوان :

The relationship between leadership and the success of construction projects in Jordan.

في بيئة أعمال البناء تختلف المشاريع باختلاف أحجامها وأنواعها، ولكن من المتفق عليه أن شركات البناء تعتمد على نجاح مشاريعها من أجل البقاء. في العقود القليلة الماضية، تطور تخصص إدارة المشاريع

بشكل جذري في مجال البناء، مما أدى إلى خلق المزيد من التعقيد في الظروف. ومن ناحية أخرى، ساهم أسلوب القيادة التحويلية بشكل إيجابي من خلال خصائصه في تقليل أو إزالة الصعوبات التي تنشأ عن التعقيد المذكور. ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية (وأبعادها) ونجاح المشاريع الإنشائية في الأردن. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان ذات تصنيفات مقياس ليكرت. وبحسب نقابة المهندسين الأردنيين، يعمل في شركات مقاولات البناء من الدرجة الأولى 253 مهندساً، وتصنف هذه الشركات ضمن مجموعات البناء والطرق السريعة والجسور ومجموعات المياه والصرف الصحي والأعمال الكهروميكانيكية. وبذلك يكون هؤلاء المهندسون هم مجتمع الدراسة الذين طلبوا الرد على أداة الاستبيان. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأبعادها ونجاح المشاريع الإنشائية في الأردن. وفي المقابل، كشفت الدراسة أن المؤشر الأعلى لنجاح مشروع البناء هو الاعتبار الفردي، يليه التحفيز الفكري، ثم التأثير المثالي. وعلى العكس من ذلك، فإن أدنى مؤشر هو الدافع الملهم. وفي الختام تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز فرص نجاح المشاريع.

8.1 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالقيادة التحويلية وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت القيادة التحويلية وربطتها ببعض المتغيرات كدراسة الشريف (2021) التي هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ودراسة شلي، وعبد الرحمن، وشاهين (2021) التي هدفت إلى بيان مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي، ودراسة مسعودي، وجلالي (2019) التي هدفت إلى التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. وبعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت هذا المحور مع ربطه ببعض المتغيرات كدراسة صفحي (2023) تحدثت عن مهارات ومعوقات أبعاد القيادة الإبداعية الحساسة للمشكلات

الطلاقة، المرونة الأصالة اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ودراسة بن حفري، وسلامة (2022) التي ركزت على إبراز دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين. حيث هدفت إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدينة، ودراسة علي (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث قامت بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية ETIT بالمسيلة، المايل (2021) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب ودراسة محمد (2020) التي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، ودراسة الفهد (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري.

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية حيث تشابهت مع الدراسات السابقة في أدواتها مع اختلاف المحاور المراد العمل والتركيز عليها مثل دراسة الشريف ، 2021؛ شليبي، وعبد الرحمن وشاهين 2021 ومسعودي، وجلالي 2019، محمد، 2020 الفهد ، 2020 الحميد والحمداني، (2020).

تنوعت عينات الدراسات تبعا لاختلاف أهدافها حيث تكونت عينة الدراسة الحالية من مدراء جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية، واختلفت بذلك مع دراسة الشريف (2021) حيث كانت العينة مكونة من 389 من عمال البنوك التجارية العاملة في فلسطين ، ومع دراسة محمد (2020) حيث كانت العينة مكونة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودراسة مسعودي وجلالي (2019) حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 41 عامل في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - baticim وحدة المغرب.

إن هذه الدراسات تسهم في التأكيد على أهمية تبني أنماط قيادية حديثة وتوضح أهمية الإبداع الإداري في تمكين المؤسسة على مواكبة التغيرات في شتى المجالات، حيث قامت هذه الدراسة بوضع تصور

شامل حول موضوع الدراسة المتعلق بتأثير ممارسة القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية. الأمر الذي يسر عملية صياغة الإطار النظري الخاص بمجال الدراسة، والمنهجية البحثية المتبعة، كما تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير الدراسة الحالية حيث تم ربط نتائجها بنتائج الدراسات السابقة

9.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول اثر ممارسة القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي) وكيفية تأثيرها مجتمعة على تحقيق الإبداع الإداري.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل) وكيفية تأثيرها مجتمعة بالقيادة التحويلية.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم تأثير ممارسة القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- القيادة التحويلية: عرفها السعود (2021:143). " أنها نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل . و تعرف إجرائيا بأنها نمط قيادي حديث يسعى إلى النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق الاستثارة الفكرية، والتأثير الكارزمي، والتحفيز الإلهامي، والذي سيقاس من خلال

درجة استجابة معلمي ومعلمات مديرية تربية لواء القويسمة على فقرات الاستبانة التي تم تطبيقها على العينة في مجالات القيادة التحويلية.

— الإبداع الإداري: عرفته الفهد (2020:82) بأنه: "إنتاج الأفكار جديدة ومفيدة أو إختراع الأشياء تقع خارج نطاق المؤلف وتحقق فائدة اجتماعية أو عمليات تعتمد على قدرات عقلية وفكرية تحقق النفع للمجتمع".

يعرف إجرائيا: أنه نظام متكامل يتضمن مجموعة من النشاطات الإبداعية التي يقوم بها المعلمون مثل الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والإحساس بالمشكلة، والمقدرة على التحليل، بقصد إحداث تحسينات على الأداء بإستخدام أحدث الطرق التكنولوجية في إدارة الهياكل التنظيمية، والذي سيقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تم توزيعها في مجالات الإبداع الإداري.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة .

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على اثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - والتأثير الكارزمي - والتحفيز الإلهامي) على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده

(الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الإحساس بالمشكلة - المقدرة على التحليل) دراسة تطبيقية على

جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على مدراء جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية وموقعه من أدبيات الإدارة سيتم توضيح مفهوم القيادة بشكل عام، فمجال القيادة جذب العديد من الباحثين ومازال، وذلك لأهمية القيادة في مختلف مجالات الحياة ولاسيما الإدارية منها إلى الحد الذي يراه الباحثون في هذا المجال إنها ظاهرة برهن التاريخ على الحاجة المستمرة لها، وكما يقول في جميع المجتمعات والثقافات والمؤسسات فنحن متأثرين بشكل أو بآخر بالغموض الذي يلف القيادة، وما ينتج عن ذلك من ألهام كبير، فمصدر فهمنا لهذا العملية يأتي من سرد تاريخ القادة العسكريين والسياسيين والدينيين والاجتماعيين والأحداث المهمة التي ارتبطت أسمائه م بها، وبالنتيجة نحن لا نفهم بشكل معة - ول كيف تحدث هـ. ذه الأحداث وكـم هو التأثير الفعلي لأولئك القادة" (زرقوط، 2021)

ومر مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم السلوكية بمراحل عدة، وظهرت عدة نظريات مفسرة له، حيث ومنذ عهد الإغريق نال هذا المفهوم اهتمام الفلاسفة كواحد من أكثر مواضيع البحث شعبية، حيث نال هذا المفهوم اهتمام في القرن الرابع قبل الميلاد الذي طرح تساؤلات عن صفات القيادة، حيث رأى إن القيادة تعتمد على الأوضاع والمواقف، وتعتمد أكثر على ما يملكه القائد من المعرفة المناسبة. (حسين، 2023)

كما أعطت الحضارة الإسلامية اهتماما واضحا بعملية القيادة حيث يرى الإسلام إن القيادة مطلبا جوهريا لحياة الجماعات خشية تبدد الجهود والطاقات فهي إذن ضرورة اجتماعية حيث روي عن رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم قوله " إذا خرج ثلاثة في سفر فيؤمرا عليهم أحدهم، وحددت الحضارة الإسلامية مبادئ أساسية للقيادة من أهمها تولية القادر الكفاء كما تقرر مبدأ المسؤولية كل راع مسئول عن رعيته وكذلك مبدأ الشورى وجمع الكلمة. (برباوي، 2019)

ان بروز شخصيات مميزة على مر الزمن وارتباطها بأحداث جوهرية ومهمة أو حتى الأساطير بالنسبة للناس دعا ذلك البعض إلى دراسة هذه الشخصيات والظروف التي ساهمت في بروزها إضافة إلى المزايا التي تحات بها، حيث وكما يقول في أربعينات القرن التاسع عشر اعتمد مفهوم القيادة على المواقف البطولية للقيادة الأكثر قدرة على بناء الرؤية نحو فكرة القيادة ، في حين أن ,تقوم لديه القيادة على أساس السلطة والقوة وكيفية الحصول والمحافظة عليها، وقد لاقى نظرية مكيافيلي للقيادة طريقها إلى التطبيق من قبل بعض الزعماء البارزين في ذلك الوقت. (سيار، 2023)

ويقول على الرغم من الحديث عن القيادة قد بدأ مع ظهور الحضارات ألا إن الحصول على تعريف جامع ما زال بعيد اله نال، وهذا ما لكده في كتابه عن القيادة الذي حدد فيه أكثر من (130) تعريف معاصر للقيادة مؤكداً غموضها والسبب في ذلك بحسب برنز يعود إلى إن الباحثين يعملون على تخصصات مختلفة للإجابة على أسئلة فريدة ومحددة تابعة من تخصصاتهم وهذا ما يؤكد ماك شين وفون كليانو من إن مفهوم القيادة هو مفهوم متغير وهذا يجعل منه قضية معقدة تستفز الاهتمام والجدل لأن مفهوم القيادة تأسس بناءً على ملاحظة مجموعة من السمات والسلوكيات في أوضاع مختلفة من العالم الواقعي، وإن وجود القيادة يتحدد بوجودها، فمن غير المفاجئ أن يرى أحد الباحثين المهتمين بالقيادة وهو إن هناك تعاريف متعددة للقيادة كتعدد الأشخاص الذين حولوا تعريفها. (عبدالهادي، 2020)

المبحث الأول: القيادة

1.1.2 ما هي القيادة؟

نظرا لان التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة بشكل عام يصعب حصرها، فستحاول الدراسة هنا إيراد أهم التعاريف التي تناولها الباحثون المهتمون بهذا الموضوع مع بيان ما يميز كل تعريف عن التعاريف الأخرى هذا الحضارات القديمة المصرية واليونانية والصينية التي التقت رؤاها للقيادة بأنها مجموعة الصفات التي يمتلكها القائد ومن تلك الصفات العدالة والقدرة على الحكم والحكمة والتشاور والتبصر والدهاء والجرأة ويرى القسيس البارز الدكتور هنسلي ،والنشاط في محاضرات حول القيادة في جامعة سانت اندروز، إن القيادة ظاهرة مرتبطة بالطبيعة الإنسانية وتظهر في ظروف مختلفة فتتجلى بمجموعة من الصفات التي تولد مع الإنسان فالقائد يظهر بشكل طبيعي . (الزومان، 2021)

فيما يرى إن القيادة ليست ظاهرة نفسية وإنما ظاهرة اجتماعية، وهي عبارة عن وظيفة للتفاعل بين الفرد والموقف حيث إن الموقف يتألف من الأتباع والسياق الذي يواجههم، أما فيرى إن القيادة ما هي إلا القدرة الكامنة للتأثير في سلوكيات الآخرين وتوجيهها الاتجاه المرغوب في حين يرى إن القيادة الإدارية هي عنصر أساسي من عناصر التنظيم، وهي تؤثر على السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، فليكرت هنا يركز على التأثير الذي تملكه القيادة في السلوك العاملين ، والقيادة بشكل عام موجودة طالما كان هناك تفاعلا بين الناس، وحاضرة في كل الثقافات مهما اختلفت مكوناتها الاقتصادية والاجتماعية ، أما على مستوى التنظيم فتمثل العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم وتكون مسئولة عن وضع البرامج وتنفيذها، وتعتبر القيادة إحدى ركائز التوجيه يمارسها المدير ليتمكن من إدارة وتوجيه عمل معاونيه ومرؤوسيه بالطرق والأساليب التي يحصل بواسطتها على إخلاصهم وتعاونه. والتزامه بناءً على ما تقدم فإن القيادة هي حالة اجتماعية تتمثل في التفاعل بين القائد بما يحمله من صفات مع من حوله من الناس، تبرز هذه الحالة في مواقف وظروف معينة، وهي ضرورة لكافة أنواع التنظيمات وشائعة في مختلف المجتمعات والثقافات. (سليم، 2020)

2.1.2 مداخل دراسة القيادة

أخذت اهتمامات الباحثين المهتمين بموضوع القيادة مع مطلع القرن العشرين تأخذ طريقها للتأصيل العلمي، حيث قام هؤلاء الباحثون بتأصيل هذا المجال من السلوك التنظيمي علمياً من خلال مجموعة من النظريات التي سيتم استعراضها وكما يلي:

■ مدخل السمات (Trait Approach):

مدخل السمات هي واحدة من أقدم المحاولات وأكثرها منهجية التي تناولت دراسة القيادة وتؤكد هذه النظرية على خصائص القادة مثل الشخصية والدوافع والقيم والمهارات، وسمات القائد هي خصائص شخصية أو جسمانية التي من شأنها أن تميز القادة عن التابعين، وهذه السمات ساد الاعتقاد بولادتها مع القائد أي إن القادة يولدون ولا يصنعون وتمت دراسة هذه السمات التحديد ما لذي يجعل الناس العاديين قادة عظماء، ولهذا سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم لأنها ركزت على تحديد النوعية الفطرية والخصائص التي يمتلكها القادة العظام من مختلف الفعاليات العسكرية والاجتماعية والسياسية . (الهبارنة، 2022)

وأجرى وهو من أكثر المهتمين بهذه النظرية مراجعة شاملة غطت العقود الأربعة الأولى من القرن العشرين، وكان من أهم ملاحظاته إن مجموعة كبيرة من هذه السمات كانت كوصف للقادة فبعضها كان يمثل طبيعة الشخص والبعض الآخر يتعلق بالوضع. (رزق، 2021)

وأجريت الكثير من البحوث حول سمات القيادة في قدرة الثلاثينات والأربعينات الان هذه الجهود مالها الفشل في إيجاد أي السمات التي تضمن نجاح القيادة، ويعود السبب في ذلك إلى إن معظم هذه البحوث تناولت الارتباط الهام بين الخصائص الفردية للقائد ومعيار نجاح القيادة بدون إعطاء الاهتمام الكافي لدراسة العوامل المتداخلة الأخرى، لكن الباحثين حققوا تقدماً في معرفة مدى ارتباط خصائص القائد بسلوك وفعالية القيادة. (زرقوط، 2021)

إلا إن هذه النظرية باءت بالفشل لتعدد السمات واختلافها، وعدم اتفاق الباحثين على سمات مشتركة بين القادة في المواقف كلها، ونكر إن هذه النظرية تجاهات أثر التواصل بين القائد وأفراد مجموعته، وتم التوصل بناء عليه إن هذه النظرية تفتقر إلى معايير واحدة، إضافة إلى تناقض نتائج أبحاث الباحثين فيها . (حسين، 2023)

■ المدخل السلوكي

ويعرف كذلك بمدخل النمط القيادي (Style Approach)، ويركز هذا المنهج حصرا على ماذا يفعل القادة وكيف يتصرفون في تحول من دراسة القيادة إلى دراسة نمط القائد أو سلوكياته وسنتناول أهم الدراسات ضمن هذا المدخل فيما يأتي:

أ- دراسات جامعة أوهايو (Ohio State Studies)

قام مجموعة من الباحثين في نهاية الأربعينات بدراسة لتحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد، حيث استطاعوا من خلال البحث إلى اختصار عدد كبير من الأبعاد في مجموعتين رئيسيتين ضمت باختصار شديد معظم السلوك القيادي الموصوف من قبل العاملين، وهما: الاهتمام بالمرؤوسين (Considerations) وهي خلق جو من الاحترام والثقة بين القائد والاتباع، وهيكل المهام (Initiating Structure) وهو تنظيم وتعريف ماذا على أعضاء الجماعة أن يفعلوا. (برايو، 2019)

ونمط القائد يتحدد وفق درجة اهتمامه بكل من الاعتبارات أو العلاقات بين القائد والعاملين واهتمامه بالمهمة أو بالهيكل .

ب- نموذج الشبكة الإدارية (Managerial Grid Model):

قدم فكرة الشبكة الإدارية، حيث تتلخص هذه الفكرة بان المدراء يظهرون بشكل أني درجات مرتفعة من كل من سلوكيات الاعتبارات والتنظيم الاستهلاكي التي على الأرجح تكون أكثر فاعلية من ناحية رضا التابعين وأداءهم ويرى بليك وموتون إن هناك نمط واحد جيد ، للقيادة، وقد قاما بإعادة تسمية

أنموذجهما بشبكة القيادة (Leadership Grid) في عام (1991)، وهذه الشبكة عبارة عن مصفوفة تم تشكيلها من خلال تقاطع بعدين للسلوك القيادي المحور الأفقي هو الخاص بالاهتمام بالإنتاج، أما المحور العمودي فيمثل الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعاملين يتضمنان مواقف وأنماط للتفكير وكذلك سلوكيات محددة، ومن خلال تدرج كل محور من (9-1) استطاعا فرز خمسة أنماط رئيسية للقيادة معتبرين إن النمط (9,9) نمط إدارة الفريق هو الأفضل بغض النظر عن الوضع القائم. (سيار، 2023)

هدفت الدراسات التي أجريت في جامعة ميشيغان والتي أجريت في الأربعينات وما بعدها، إلى تحديد الخصائص السلوكية للقادة والتي تظهر بأن لها علاقة بمقاييس فاعلية الأداء، وقد حددت هذه الدراسة بعدين رئيسيين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج، فالقادة المهتمين بالعاملين هم الذين يسلكون سلوكا يقربهم من التابعين ويهتمون بهم ويعطون اهتماما باحتياجاتهم الفردية ويقيمون خصوصياتهم، أما القادة المهتمين بالإنتاج فهم يعتبرون العاملين كوسائل للوصول إلى إنجاز العمل، وحين يبدو إن نمطي السلوك مستقلين عن بعضهما. (عبدالهادي، 2020)

ت- دراسات هيشيغان (Michigan Studies):

التوجه بكلى الاتجاهين في الوقت نفسه ، وقد تم تحديد أربعة أنماط للقيادة بناء على درجة اهتمام القائد بكل المحورين وهي بحسب ليكرت (الأوتوقراطي الرسمي المشارك، الديمقراطي). (الزومان، 2021)

3.1.2 النظريات الموقفية (Contingency Theories)

هذه النظريات تعتمد على فكرة إن النمط القيادي الأكثر ملائمة، هو الذي يعتمد على الموقف، وهي تقترض إن فاعلية القادة يجب أن تكون ذات بصيرة (Insightful) ومرنة، فهم يجب أن يكونوا قادرين على تكييف سلوكياتهم مع الموقف الحالي، وهذا يتطلب منهم مجهودا كبيرا لتشخيص الظروف وموائمة سلوكياتهم بناء على ذلك. (سليم، 2020)

أ- النموذج فيدار ونظرية القيادة الموقفية (Fiedler Model and Leadership Theory)

: Situational

إن نظرية فيدار توفر إطارا لموائمة فاعلة بين القائد والموقف، وقام فيدار بتطوير مقياس تفضيل زميل العميل الأقرب فالقادة الذين يحصلون على نتيجة، (Least Preferred Coworker Scale - LPC) مرتفعة في هذا المقياس يوصفون بأن لديهم دوافع علاقات، أما القادة الذين يحصلون على نتائج منخفضة يحددون بأن لديهم دوافع مهام وتقوم نظرية فيدار على فرضية مفادها إن هناك نمط قيادي مهيمن وهو يقاوم التغيير وكذلك فأن على القادة وحسب افتراض فيدار أن يتعلموا التأثير في وضعية القيادة من أجل الموائمة بين نمطهم القيادي ومقدار التحكم في الوضع داخل المنظمة ، ويرى فيدار أن هذا النمط لا يمكن أن يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف، إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على توفر ثلاثة عوامل رئيسية هي العلاقة بين القائد والتابعين . (الهبارنة، 2022)

ب- نظرية المسار- الهدف

وضعت هذه النظرية من قبل في السبعينات، وتدور هذه النظرية عن كيفية تحفيز القادة للتابعين لإنجاز الأهداف المعينة، الهدف الرئيسي لهذه النظرية هو تحسين أداء العاملين ورضاهم من خلال التركيز على تحفيز العاملين ، حيث يقوم القادة الفاعلون بتعزيز الجهد للأداء المتوقع من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والدعم والمصادر الأخرى الضرورية لمساعدة العاملين في أكمال لذا لقد اقترح هاوس نموذجا يصف كيف تؤثر القيادة بفاعلية من خلال التفاعل بين أربعة أنماط هي الموجه والداعم والمشارك والموجه نحو الانجاز وعوامل ظرفية متنوعة، وتشمل خصائص العاملين مثل موقع السيطرة القدرة على انجاز المهمة الحاجة للانجاز الخبرة الوضوح والعوامل البيئية هيكل المهام لذا فالنظرية تفترض إن سلوك ، جماعة العمل القائد سوف يكون غير فاعل عندما يتقاطع مع طبيعة التنظيم البيئي أو يتضارب مع خصائص العاملين. (رزق، 2021)

ت- نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard Theory)

هذه النظرية طورت من قبل في نهاية الستينات، ويركز هذا المدخل على القيادة في المواقف المختلفة، حيث تفترض هذه النظرية أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا مختلفة من القيادة، ومن هذه المنطلق حتى يكون القائد فاعلا يجب أن يكيف نمطه القيادي مع متطلبات المواقف المختلفة ويرى هيرسي وبلانشارد أن نجاح القيادة يتم من خلال اختيار القائد للنمط الملائم والذي يتوقف بدوره على مستوى استعداد (Readiness) العاملين، والتركيز على العاملين في عملية فاعلية القيادة، يعكس حقيقة أن العاملين هم من يقبل أو يرفض القائد، وبناءا على ما يفعل القادة، فأن الفاعلية تعتمد على مواقف العاملين، أما الاستعداد فيشير إلى المدى الذي يملك العاملين فيه القابلية والوعي لانجاز المهام المحددة. (زرقوط، 2021)

وتفاوت استعداد العاملين من منخفض إلى مرتفع مع أحد أربعة أنماط للقيادة وهذه الأنماط الأربعة تمثل مزيجا من سلوكيات القائد (التوجه نحو المهام والتوجه نحو العلاقات)، ويتضمن نموذج هيرسي وبلانشارد أربعة أنماط قيادية هي: التوجيه والبيع والمشاركة والتفويض. (حسين، 2023)

4.1.2 نظريات حديثة في القيادة

أ- نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين (Theory Leader-Member Exchange):

تدور هذه النظرية حول تطوير علاقات ديناميكية بين المدراء وبين العاملين الذين هم على تماس مباشر معهم، وظهرت هذه النظرية من قبل المختص بحقل علم النفس الصناعي ويرى روبنز وزميله أن القادة وبسبب ضغوط العمليؤسون علاقات خاصة مع مجموعة صغيرة من أتباعهم، فيكون هؤلاء محل ثقة القائد ويحصلون على قدر لا بأس به من اهتمامه وكذا الحصول أفضليات خاصة، حيث تسمى هذه المجموعة من العاملين ب (In Group)، أما مجموعة العاملين الآخرين (Out-Group) الذين يلقون اهتماما أقل فتسمى ب (433)، إن النقطة الرئيسية هي ليس القائد هو من يقوم بالاختيار، بل هي خصائص العاملين هي التي توجه اختيار القائد في قرار التمييز بين العاملين، فمن خلال هذه الخصائص يا جأ القائد

إلى الاعتماد على بعض العاملين لانجاز أهداف المنظمة بفاعلية وعلى هذا الأساس وبالمقابل فإنه يقوم بتلبية متطلباتهم . (برباوي، 2019)

ب- القيادة الكاريزماتية

استعملت كلمة كاريزما (Charisma) لوصف هبة خاصة لدى القادة تؤكد المتلاكهم القابلية غير معتادة، ويرى إن الكاريزما سمة شخصية تعطي قدرات جبارة أو استثنائية يتمتع بها قلة من الناس أصلها سماوي والنتيجة شخص ما يعامل كقائد ، ومن ذلك قدرتهم على إقناع العاملين معهم مع إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين بالتفاوض حول ادوار القادة وطروحاتهم ، كما يتميز القادة الذين يمارسون هذا النمط بأنهم جذابين (Appealing) ومثيرين للانتباه وذوو طبيعة ديناميكية، ومن خلال هذه الجاذبية يكون القادة الكاري زمانيين منخرطين في عملية تحفيز عاطفي يتضمن إظهار الشجاعة والإقناع والإيمان بالرؤية وتنتقل هذه العواطف إلى الإتياع من خلال عملية عدوى إن فاعلية تأثير عاطفية القيادة الكاريزماتية لا تتوقف فقط على تأثير القائد، فقد أشارت بحوث كثيرة إلى إن فاعلية القيادة تعتمد على الموقف، فكاريزما القائد تكون فاعلة أكثر عندما تأخذ مهام الإتياع بعداً إيديولوجياً أو عندما توصف بيئة العمل بالتوتر وعدم التأكد إن نظرية القيادة الكاريزماتية تزود الباحثين بمنظور جديد عن سمات القائد. (سيار، 2023)

فالكاريزما تتعلق بالطبيعة، فهي توجه التفاعل بين القائد (سمات وسلوكيات وبين التابعين احتياجات ومعتقدات وقيم وتصورات، فالقيادة ظاهرة علائقية (Relational) تتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي القائد، والإتياع، والموقف والتبادل الحركي الذي يحصل بين مكوناتها هذا ويعرف كل من القيادة الكاريزماتية بأنها : سلوك رمزي للقائد يبعث برسائل ذات رؤية الهامية واتصالات شفوية تحتكم إلى إيديولوجيا معينة واستثارة فكرية للإتياع، ومن ذلك أظهار الثقة بالنفس وبالآخرين وهو بالمقابل يتوقع من الإتياع التضحية ونكران الذات وتلبية نداء الواجب . (عبدالهادي، 2020)

سيتم التطرق في أثناءه إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وكذلك أبعادها :

5.1.2 مفهوم القيادة التحويلية :

تمر جميع المنظمات وخاصة تلك التي أمضت فترات طويلة في ميدان العمل بفترات من السكون وعدم التجديد والتمسك بالأوضاع الحالية والطرق السائدة في العمل، مما يخلف أثارا سلبية منها تعاظم الروتين والبيروقراطية، الذي بدوره يجعل المنظمات بطيئة الحركة ومنخفضة الكفاءة في التعامل والتكيف مع متطلبات البيئة وهنا تبرز أهمية وجود قيادات تحمل رؤى معينة، ولديها القابلية على تغيير الأوضاع السائدة وتحويل حالة المنظمة إلى حالة كثر تجاوبا وتكيفا مع متطلبات البيئة من خلال التأثير ايجابيا على طريقة تفكير ومن ثم طريقة عمل التابعيين في المنظمات، وهذا ما أكدته ومن خلال مراجعته للعديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إن للقيادة التحويلية علاقة ايجابية قوية في حالة وجود مقاييس موضوعية للإنتاجية التنظيمية برضا وظيفي والتزام تنظيمي أكبر ومستوى أقل من الضغط وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية لابد من الإشارة إلى إن مفهوم القيادة التحويلية يتضمن مزيجاً من مداخل السمات والمدخل السلوكي والمدخل الموقفى ووصفا توضيحيا للعلاقة بين القائد والعاملين. (الزومان، 2021)

سيتم هنا استعراض مجموعة من التعريفات التي وضحت مفهوم القيادة التحويلية بدأ بأول الباحثين الذين بحثوا فيه، فقد برز مفهوم هذه القيادة للمرة الأولى في أدبيات الإدارة عام (1973) وكما يورد في دراسة اجتماعية قام بها دوانتون (Downtown) وجاء نمط القيادة التحويلية ليعبر عن هذه الحاجة وقد كان أول من عرفها في كتابه (القيادة) عام (1978) بأنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وقد عرفها موضحا دور القيادة في جعل التابعين أكثر معرفة بقيمة مخرجات العمل ومن خلال تركيزها واهتمامها بتوفير وتلبية احتياجاتهم محاولة إقناعهم

بتقديم مصلحة المنظمة على المصالح الذاتية لتصل على الحصيلة النهائية المتمثلة باحترام التابعين للقيادة واندفاعهم للإنجاز أكثر مما هو متوقع منهم . (الهبارنة، 2022)

في حين إن وهو من الأكثر المهتمين بهذا النمط القيادي يعرفها في ضوء ثلاثة أنواع من السلوكيات، وهي التأثير المثالي والمحاكاة الفكرية والاعتبارات الفردية، حيث عرفها بأنها القيادة التي تحول الرؤية إلى واقع يحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة مركزاً على طريقة التواصل بين القائد والتابعين، بأنها المنظور القيادي الذي من خلاله تقوم القيادة بتوضيح الطريقة التي يعمل القائد من خلالها بتغيير فرق العمل والمنظمات بوضع الأرضية المناسبة للاتصال ووضع نموذج للرؤية ومن ثم تحفيز التابعين لانجازها . (سليم، 2020)

وعرفها بأنها سلوك يعرض صيغة النشاط الأكثر فاعلية من القيادة، وهي الصيغة التي يكون القائد فيها الأقرب ارتباطاً مع العاملين والأكثر تحفيزاً لهم لتأدية واجباتهم على الوجه الأكمل. في حين ركز الباحثون الذي تناولوا القيادة التحويلية على الجانب الأخلاقي من القيادة، حيث أكدوا على إن القائد هنا يمارس عمله من خلال منظومة أخلاقية نظم مجموعة من القيم الراسخة كالعدالة والاستقامة والأمانة واحترام قيم العمل والالتزام بها و عرف القيادة التحويلية بأنها عملية تغير وتحول الناس، وهي تعنى بالعواطف والقيم والأخلاقيات والمعايير والأهداف بعيدة المدى وتقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم معاملتهم كبشر كاملي المشاعر أما الدراسة فتعرف القيادة التحويلية بأنها هي ممارسة القيادة مجموعة من السلوكيات بحيث تستخدم الصفات الشخصية للقائد في التأثير على العاملين وتحفيزهم. (زرقوط، 2021)

6.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

إن تبني القيادة التحويلية يساعد المنظمات على رصد التغيرات في بيئتها ومن ثم الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي ومستوى التداخل والتكامل المطلوب لبيئة العمل المتجددة يتطلب نمط قيادي يذهب لبعده من نمط القيادة التبادلية الأساسي نمط أكثر استثارة فكرية وإلهاما وجانبية، وقد أجمع العديد من الباحثين على إن القيادة التحويلية ظهرت لتكون

صبغة فعالة، من القيادة ويؤكد الطحaine وآخرون إن للقيادة التحويلية وسلوكياتها علاقة ايجابية قوية مع رضا التابعين الطحaine وآخرون ويرى إن القيادة التحويلية في القطاع العام تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وهي مرتبطة بشكل مباشر وإيجابي مع وضوح دور العاملين والرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل . (حسين، 2023)

وتبرز أهمية القيادة التحويلية عند الحديث عن أوقات الأزمات، فمن خلال اهتمامها بالاعتبارات الفردية والمشاركة الشخصية للإدارة العليا في المنظمة في التحولات التنظيمية في مختلف ظروف المنظمة، فأنها توفر مصدراً محدد الهوية للعاملين للالتفاف حوله في الأوقات العصيبة التي تحدث من جراء التحولات الدراماتيكية وأكد ذلك كتاب آخريين منهم إنه وفي ظل بيئات عمل معقدة بشكل خاص فإنه يتطلب قادة قادرين على الاتصال بالآخرين بكفاءة، وكذلك القدرة على مشاركة المعلومات على قاعدة ثابتة والقدرة على إيضاح الرؤية القوية للمنظمة إلى العاملين والقادة الذين يظهرون هذا النوع من السلوكيات هم غالباً ما يعرفون بالقادة التحويليين . (برباوي، 2019)

وتتعاظم أهمية القيادة التحويلية من خلال تأثيرها على الكفاءة الجمعية، حيث أن واحدة من أهم خصائصها، هي قدرتها على زيادة الدافعية الجمعية 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 وتروتها الأساسية والتي من المطلوب أن تكون القيادة قريبة منها ويحتاج أن تتيح لها الفرصة لتعبر عن ذاتها في جو من الثقة، وكذلك المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل وهنا يؤكد إن القادة لا يمكن أن يرضوا بالاكفاء بإدارة المعاملات مع العاملين ولكن بدلا من ذلك، يجب على القادة أن يربطوا العاملين بالعملية التحويلية التي ترفع من تطلعات العاملين ، وهم بذلك يشرفون على تحولات النظام العام في عمليات حل المشاكل واتخاذ القرارات، وهذا يتضمن رؤية ممارسات جديدة نعم المنظمة بدلا من اقتصرها على عدد قليل من المدراء. (سيار، 2023)

ويستطيع القادة التحويليين تحسين الفاء - - لية الجمعية من خلال التزويد بالتفسيرات الایدولوجية والعاطفية التي تربط الهوية الفردية للتابعين بالهوية الجمعية للمنظمتهم وبالتالي تتميز هذه القيادة بقدرتها على التغير والإبداع ، وقدرتها على تنظيم حاجات العاملين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القائمة، وكذلك تشجيعهم المتواصل على الحوار والنقاش وبالتالي لها القدرة على إحداث تغييرات مهمة وجذرية في رسالة المنظمة وثقافتها وإستراتيجيتها وهيكلها لذا فقد أخذت الدراسات الإدارية الحديثة تركيز كثيرا على حث الإدارة العليا بالمنظمة على تبني منهج القيادة التحويلية، باعتبارها تجسيدا للقيادة الإستراتيجية واجتثاث ما يسعى بفلسفة القيادة التقليدية المعتمدة على القوة العمودية في أطرها الرسمية التي تعززها أساليب الترغيب والترهيب ويتمخض عن وجود القيادة التحويلية في المنظمة استثارة ورفع متبادلين الذي من شأنه تحويل العاملين إلى قادة، وتحويل القادة إلى مرجعيات أخلاقية. (عبدالهادي، 2020)

7.1.2 القيادة الكاريزماتية مقابل القيادة التحويلية

ربما كان الحديث عن لحد جوانب القيادة التحويلية قد بدا مبكرا حيث تحدث في كتابة (Charismatic Leadership) ويبر عن القيادة الكاريزماتية وهنا يدور جدال بين الباحثين فيما إذا كان نمطي القيادة يمثلان الشيء نفسه حيث يرى الأكثر مسؤولية عن تقديم القيادة الكاريزماتية يعتبرهما مترادفين مدعيا إن الفارق بينهما بسيط وغير مهم وإن الفارق بين النمطين المذكورين سوف لا يظهر دائما بسهولة، وإن كلا القيادتين التحويلية والكاريزماتية عموما تتم مناقشتهم في ضوء تأثير القائد على تابعيه وفي ضوء العلاقة الموجودة بينه وبين ، لذا فأن السياق السابق يدعونا لبيان ما يميز النمطين عن بعضهما من خلال المقارنة المبينة في الجدول رقم (2) أدناه:

حدد في دراسته التحليلية أبعاداً للقيادة التحويلية، ورغم اختلاف الكتاب بتسمية هذه الإبعاد إلا إن هذا يعود إلى الترجمة العلمية لتلك المصطلحات وهي كما يأتي:

أ- التأثير المثالي

يشير هذا البعد إلى إن القادة التحويليين يسلكون بطرق تؤدي بالعاملين إلى الإعجاب بهم واحترامهم، ومنحهم تقديراً للقائد، ومحاولة مضاهاة سلوكه، بحيث يكونوا أكثر مثابرة وتصميماً، وكذلك الانصياع لرغبته لكل مطالبة وهذه الخاصية مهمة جداً في علمية التغيير في المنظمات بحيث يمارس القائد دوراً فعالاً في الحد من المقاومة للتغيير الضمور والعوامل والتأثير هو بمثابة حجر الزاوية في عملية القيادة التي يمارسها القائد، ويرى لا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً حقيقياً بغياب ممارسة التأثير الإيجابي وقد احتل التأثير مؤخراً اهتماماً استثنائياً في العناصر المكونة للنظريات القيادية الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة، وهناك جانبان للتأثير المثالي تمثلان الطبيعة التفاعلية للتأثير المثالي وكلاهما مجسد في سلوك القائد والصفات التي تعزى إليه وهي التي تثير انتباه العاملين للقائد وإن غياب هذا العنصر من القادة سيؤدي إلى نقص مستوى منخفض في الحماسة (Excitement) لقيادة المشاركات التنظيمية للتغلب على المقاومة القوية للتغيير. (الزومان، 2021)

ب- الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يصف هذا البعد كيف يوصل القادة توقعاتهم المرتفعة عن العمل إلى العاملين والإلهامهم من خلال التحفيز ليكونوا أكثر التزاماً وجزءاً من الرؤية المشتركة للمنظمة وفي الجانب التطبيقي يستخدم القادة الرموز والجانبية العاطفية التركيز جهود أعضاء الجماعة لإنجاز أكبر مما لو كانوا سينجزونه مع اهتماماتهم الذاتية إنه متعلق بالتأثير المثالي، ففي حين إن الكاريزما تستعمل لتحفيز الأفراد فإن الإلهام القيادة هو حول تحفيز كل المنظمة لأتباع أفكاراً جديدة والقادة يصنعون بوضوح نظرة جذابة للمستقبل ويمنحون الأتباع فرصة رؤية معنى لهم وتحديهم بمعايير مرتفعة إنهم يشجعون الأتباع ليصبحوا جزءاً من الثقافة الكلمية للمنظمة والبيئة، وتتضمن كذلك تطوير وإيصال الرؤية للمستقبل واستخدام النماذج والرموز والحجج العاطفية والإظهار الفاعل للتفاؤل والحماسة، ومن خلال هذه الأنواع من الوسائل يشجع القادة التحويليين أتباعهم للمساهمة في تطوير البديل المستقبلي الأفضل فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها

توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (سليم، 2020)

ت- المحاكاة الفكرية (العقلية):

وتعني قيام القائد التحويلي باستثارة جهود العاملين ليكونوا مبدعين وخلاقين من خلال تحدي الحكمة التقليدية، وإعادة صياغة المشاكل، وإعادة تقديم الأوضاع القديمة بطرق جديدة ويقوم كذلك بالعمل على استخدام كلا المنطق والحدس لحل المشكلات ويقوم كذلك بحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن موارد وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال تطوير تفكيرهم بأنفسهم وتحليل المشاكل. (برباوي، 2019)

من وجهة نظرهم الشخصية إن القادة التحويليين الذين يمارسون المحاكاة الفكرية يساعدون العاملين في إعادة الاستفسار عن المسلمات والمعتقدات القديمة، فهم يستطيعون أن يرون المشاكل والقضايا المعقدة بطرق أكثر إبداعاً وبشكل عام) وزملاءه إن المحاكاة الفكرية تتطلب مشاركة والمحاكاة تعبر عن مدى الذي يمكن ، العاملين يبلغه فهم العاملين للمشاكل التي يواجهونها من خلال رؤية وسلوكيات القادة التحويليين والقادة الذين يستعملون المحاكاة الفكرية يشيرون إلى المشاكل في المواقف الحالية يقارنونها برؤيتهم للمستقبل وتبرز أهمية هذا البعد من كون المفتاح للميزة التنافسية في البيئة المتحركة هو قدرة القادة على تكوين المناخ التنظيمي الذي يسهل إنتاج وتنمية رأس المال الفكري . (حسين، 2023)

ث- الاعتبار الفردية (Individualized Consideration):

وتتضمن اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للانجاز والنمو، كذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوي العاملين وتظلماتهم وذلك من خلال الاستماع لهم بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات العاملين ومحاولة الوصول إلى حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين من خلال تبنيه استراتيجيات التقدير والإطراء ليحوز في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي إلى الحماس والاندفاع نحو العمل بروح ايجابية وهذا يتفق مع ما يراه كل منوهي تعني أيضا قضاء

القادة وقتاً أكثر في تعليم وتدريب العاملين ومعاملتهم كأفراد وليس مجرد أعضاء في تنظيم أبو تايه والحوالدة والقائد هنا يقوم بتشخيص حاجات العاملين وقابليتهم. (الهبارنة، 2022)

ومن ثم وفي حضورهم يأخذ القائد أدواراً مثل المراقب أو المستشار أو المدرب، وأكثر من ذلك تشجيع العاملين لتسلم مسؤوليات إضافية من خلال استخدام التفويض (ويدخل ضمن الاعتبارات الفردية اهتمام القائد بالحماية الفاعلة للعاملين وأخذ زمام المبادرة في إزالة العقبات التي تعترضهم، وكذلك الحال بالنسبة للتنمية والانجاز . (رزق، 2021)

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

المقدمة

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات كما كانت مستقرة وذات ثبات ملحوظ بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه ظهور مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والتغيير في أساليب العمل الإداري لمواكبة التطور المتسارع في التكنولوجيا في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديمقراطي الأكثر انفتاحا ومرونة غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية المتلاحقة. (بوعطيط، 2019)

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 أنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة. أما الإبداع في الأدب الإداري وعلى

الرغم من تعدد التعريفات إلا أنه 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 أنه 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 تكنولوجية 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، ليوحد 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)

أما الإبداع الإداري الذي يمثل موضوع الدراسة الحالية يمكن تعريفه بأنه الطاقة الكامنة لدى مجموعة من القائمين على العمل في المنظمات المختلفة، وهي طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، بما تفرزه من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة (عمرو، 2020)

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 محددا رئيسيا 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 انه 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. (الماحي، 2020)

والإبداع الإداري هو كل فكرة أو منتج يقدمه العاملون في كل المستويات الوظيفية ويتسم بالتجديد والإضافة والأصالة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المنظمة وهناك عدة

دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية . (بن عودة، 2019)

واستنادا إلى التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الإبداع الإداري يشير إلى تغييرات على الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ونظام المكافآت والأداء والتوظيف، وتشمل أيضا أنشطة العمل الأساسية داخل المنظمة التي ترتبط مباشرة بالإدارة استجابة للظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية وهذا بدوره يقود المنظمة إلى النمو والارتقاء وتحقيق الميزة والفعالية في الأداء. (عيسى، 2023)

2.2.2 أهمية الإبداع الإداري

تتجسد أهمية الإبداع بأنه يلعب دورا كبيرا في كافة مجالات الحياة دون استثناء وازدادت حاجة المنظمات له في ظل عالم العولمة والتكنولوجيا الحديثة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير في مطالب العملاء والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغييرات البيئة المحيطة ومتطلبات المستقبل. (الجرجاوي، 2024)

إن المنظمات التي لا تضع الإبداع هدفا أساسيا من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن الأفراد على اختلاف مواقعهم الوظيفية الذين لا يجعلون الإبداع جزء من حياتهم فسوف يحكمون على أنفسهم بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته. (الجاموس، 2020)

أما للإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظمات، فهو يساعد في حل المشكلات التي تواجه تلك المنظمات، خاصة إذا أزيلت المعوقات للإبداع الإداري سواء كانت من المجتمع أم خاصة بالفرد نفسه، وبالذات في ظل وجود مقدرة على الإبداع لدى كل فرد سواء كانت منخفضة أم متوسطة أم عالية فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، أما الإدارة التقليدية فقد أصبحت غير ممكنة

في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم مقدراتهم على الإبداع والتفكير . (سراج، 2021)

3.2.2 أهمية الإبداع الإداري

تتلخص أهمية الإبداع الإداري في النقاط الآتية :

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 أفكارا وحلولا 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 لابد 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 التغيير، 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 تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهام 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 ومهامهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار. (بن عودة، 2019)

5.2.2 أنواع الإبداع

صنف الكتاب والباحثون الإبداع في أنواع عدة انطلاقا من اهتماماتهم وتوجهاتهم أو طبيعة المنظمة وعملها ونوعها أو نواتج عملية الإبداع وعليه فقد ظهرت العديد من التصنيفات الخاصة بالإبداع الوسيلة وإبداع الغاية أو الإبداع الداخلي والإبداع الخارجي أو إبداع المنتج وإبداع العملية، لكن يمكن القول إن الإبداع على مستوى المنظمة ككل يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما: (عيسى، 2023)

1. الإبداع الإداري: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي ونشاطات المنظمة الأساسية، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.
2. الإبداع الفني التقني يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها

أما في تصنيف آخر للإبداع: (الجرجاوي، 2024)

1. ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة
2. التجميع Synthesis الأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
3. التوسع Extrusion باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.

4. المبادرة Initiation أو تقليد تجارب الآخرين.

لقد قدم الباحثون والمختصون أيضا تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالاتي:

— 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 والخدمات 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 . (الماحي، 2020)

6.2.2 مستويات الإبداع

يأخذ الإبداع مستويات عدة تتمثل في : (قباجة، 2019)

1. الإبداع على المستوى الفردي بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يدعمها التدريب عليها وينمها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
2. الإبداع على مستوى الجماعات بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.
3. الإبداع على مستوى المنظمات هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي

وتم تقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي : (بن عودة، 2019)

1. الإبداع التعبيري : (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: (Productive Creativity) و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الإختراعي: (Inventive Creativity) ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الابتكاري: (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق (Emergence Creativity) هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

7.2.2 مكونات الإبداع الإداري:

1. مراحل العملية الإبداعية الاهتمام والإعداد والاحتضان والبروغ والتحقق).
2. الإنسان المبدع سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية) (مظاهر الإبداع)
3. المتغيرات التنظيمية البناء التنظيمي الإجراءات وأنظمة العمل الاتصالات، نمط القيادة الحوافز (التدريب)

ويذكر أن هناك أربعة مكونات رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي :

1. البيئة الإبداعية (Innovation Environment): يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية الثقافة المؤسسة. (عيسى، 2023)
2. الشخص المبدع (Innovate Person): يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص

المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية والخصائص الشخصية (الدافعية) والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحواس والبديهة إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية. (الجرجاوي، 2024)

3. **العملية الإبداعية (Innovate Process)** تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج. (الجاموس، 2020)

4. **المنتج الإبداعي (Innovate Product)** أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر. (سراج، 2021)

8.2.2 مراحل الإبداع الإداري

من أشهر النماذج التي تحدثت عن مراحل الإبداع الإداري نموذج والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي :

- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي للاستمرار وبقاء المنظمة. (عمرو، 2020)
- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود

إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
(بوعطيط، 2019)

- مرحلة التطبيق يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح. (المأحي، 2020)
- مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة. (قباجة، 2019)

يقترح أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية: (الجرجاوي، 2024)

1. الإعداد (Preparation) المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها.
2. التركيز (Concentration): يركز الفرد في هذه المرحلة اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
3. الاحتضان (Incubation) في هذه المرحلة يبذل الفرد في أعماله اليومية الجهد الشديد في البحث عن المعلومات.
4. الشروق الإلهام (Illumination) في هذه المرحلة يعمل الفرد على ربط المعلومات وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
5. الإثبات التحقق (Verification) إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

9.2.2 السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية الإدارية المبدعة:

السمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد أو متصل يمثل خط مستقيم، وتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط .

أما أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين

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. (الجاموس، 2020)
2. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين 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. (الماحي، 2020)

10.2.2 معوقات الإبداع الإداري

صنفت معوقات الإبداع الإداري إلى عدة تصنيفات منها :

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. (عمرو، 2020)
2. معوقات نفسية وعاطفية : يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية ، فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد 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. (بوعطيط، 2019)
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. (المحي، 2020)
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 سيسخرون منها أو يرفضونها. (قباجة، 2019)

11.2.2 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:

○ 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، ومحفزاً 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 يساهم 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 كثيراً منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائماً على أمل للعمل خارج المنظمة وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر. ومن المؤكد أن نظم التعويضات تلعب دوراً رئيسياً في زيادة تحفيزهم ورفع الأداء والإنتاجية لديهم . (عمرو، 2020)

ويساهم نظام التعويضات بتطوير قدرات المنظمة المختلفة وجذب الموارد البشرية المؤهلة وتطوير أداء الأفراد الذي ينعكس على المنظمة ايجابياً 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 كلفة 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 فإن 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 يساهم 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. (الجرجاوي، 2024)

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تمهيد

يقدم الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في الدراسة، من خلال تقديم وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى وصف لأدوات الدراسة وكيفية التحقق من مدى الصدق والثبات على فقراتها، كما يُقدم وصفاً لمتغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن الأسئلة.

1.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الإرتباطي للإجابة عن أسئلتها، إذ يُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وذلك بهدف استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من جمعية الاستثمار التنموي بالملكة العربية السعودية

2.3 مجتمع عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي، تكونت من (364) من العاملين في جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية ، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً بعد رفعها على موقع (Google Drive) .

3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية " ، وقد تكون المحور بصورتها الأولية من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات هم مجال " الجاذبية الكاريزمية " ويتكون من (7) فقرات، ومجال " الحافز الإلهامي " ويتكون من (7) فقرات ومجال " الاستثارة الفكرية " ويتكون من (7) فقرات ومجال " الاعتبارية الفردية " ويتكون من (7) فقرات.

كما تم الإطلاع على الأدب النظري والرجوع للدراسات السابقة ، وقد تكون المحور بصورته الأولية (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات هم مجال الطلاقة الفكرية " ويتكون من (7) فقرات، ومجال " المرونة الذهنية " ويتكون من (7) فقرات ومجال " الأصالة " ويتكون من (6) فقرات، ومجال " الإحساس بالمشكلة " ويتكون من (6) فقرات والملحق (1) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية، وتم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي النقاط (5 - point Likert scale) في عملية جمع البيانات وفقاً لمستوياته الخمس التالية: (بدرجة مرتفعة جداً وأعطيت (5) بدرجة مرتفعة وأعطيت (4)، بدرجة متوسطة وأعطيت (3) بدرجة منخفضة وأعطيت (2) بدرجة منخفضة جداً وأعطيت (1) للإجابة عن الفقرات، ويمثل (5) درجة مرتفعة، في حين (1) يمثل درجة متدنية.

4.3 صدق أداة الدراسة

لتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخراج مؤشرات الصدق على النحو الآتي:

1.4.3 صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) عامل من المجتمع وخارج العينة المستهدفة من جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية ، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: صدق البناء المحور القيادة التحويلية

للتحقق من صدق بناء فقرات محور القيادة التحويلية تم تطبيقها على العينة الإستطلاعية، وذلك للكشف عن صدق البناء الداخلي ومدى إسهام الفقرات من الناحية الإحصائية تم إستخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون Pearson بين الفقرات والمجال المنتمية له، وكما تم إستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما بالجدول (1)

الجدول (1): معاملات الارتباط بين فقرات محور القيادة التحويلية مع المجال المنتمية له والدرجة

الكلية

مجال الجاذبية الكارزمية		مجال الحافز الإلهامي		مجال الاستثارة الفكرية		مجال الاعتبارية الفكرية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع
المجال	المحور	المجال	المحور	المجال	المحور	المجال	المحور
1	**0.70	**0.71	7	**0.73	**0.70	14	**0.84
2	**0.88	**0.83	8	**0.88	**0.83	15	**0.77
3	**0.85	**0.86	9	**0.81	**0.80	16	**0.91
4	**0.64	**0.74	10	**0.91	**0.90	17	**0.85
5	**0.84	**0.73	11	**0.85	**0.87	18	**0.83
6	**0.84	**0.75	12	**0.81	**0.82	19	**0.81
			13	**0.85	**0.87	20	**0.82

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين نتائج الجدول (1) بأن قيم معاملات ارتباط الفقرات المجال الجاذبية الكاريزمية تراوحت ما بين (0.71 – 0.86) مع المجال، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.73 – 0.91). كما تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات المجال الحافز الإلهامي بين (0.73 – 0.91) مع المجال، في حين تراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.70 – 0.90). كما يُبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الاستثارة الفكرية تراوحت بين (0.77 – 0.91) مع المجال، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.73 – 0.91) وأخيراً يُبين بأن قيم معاملات الارتباط على فقرات مجال الاعتبارية الفردية تراوحت ما بين (0.72 – 0.89) مع المجال، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.71 – 0.87) مع الدرجة الكلية للمحور. وكانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

كما تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور، والجدول (2) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (2): معاملات الارتباط بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

المجالات	الجاذبية الكاريزمية	الحافز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	الدرجة الكلية للمحور
الجاذبية الكاريزمية	1	**0.83	**0.89	*0.75	**0.92
الحافز الإلهامي		1	**0.89	*0.89	**0.96
الاستثارة الفكرية			1	**0.91	**0.98

0.94**					الاعتبارية الفردية
--------	--	--	--	--	-----------------------

يبين من الجدول (2) وجود معاملات ارتباط مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ وعند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية من وجهة نظر العاملين ، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.92 - 0.98)، مما يُشير إلى وجود درجة من صدق البناء الداخلي على المجالات.

ثانياً: صدق البناء لمحور الإبداع الإداري

للتحقق من صدق البناء الداخلي ومدى إسهام الفقرات من الناحية الإحصائية على محور الإبداع الإداري تم تطبيقها على العينة إستطلاعية، وتم إستخراج معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال المنتمية له، واستخراج معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما بالجدول (3):

الجدول (3): معاملات الارتباط بين فقرات محور الإبداع الإداري مع المجال المنتمية له والدرجة

الكلية للمحور

مجال الإحساس بالمشكلة		مجال الأصالة		مجال المرونة الذهنية		مجال الطلاقة الفكرية				
معامل الارتباط مع		رقم	معامل الارتباط مع		رقم	معامل الارتباط مع		رقم	معامل الارتباط مع	
الفقرة			الفقرة			الفقرة			الفقرة	
المحور	المجال		المحور	المجال		المحور	المجال		المحور	المجال
**0.71	**0.77	19	**0.82	**0.82	13	**0.88	**0.80	6	**0.84	**0.87
**0.74	**0.80	20	**0.82	**0.84	14	**0.59	**0.64	7	**0.68	**0.72

**0.83	**0.90	21	**0.77	**0.82	15	**0.55	**0.67	8	**0.78	**0.71	3
**0.86	**0.83	22	**0.82	**0.75	16	**0.83	**0.89	9	**0.73	**0.74	4
**0.90	**0.94	23	**0.84	**0.82	17	**0.77	**0.81	10	**0.86	**0.82	5
**0.84	**0.87	24	**0.87	**0.87	18	**0.81	**0.81	11			
						**0.90	**0.88	12			

** دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين نتائج الجدول (3) بأن قيم معاملات ارتباط الفقرات لمجال الطلاقة الفكرية تراوحت ما بين (0.71 – 0.87) مع المجال، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.68 – 0.86). كما تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات المجال المرونة الذهنية بين (0.64 – 0.86) مع المجال، في حين تراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.55 – 0.90). كما يُبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الأصالة تراوحت بين (0.75 – 0.87) مع المجال، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.77 – 0.87). وأخيراً يُبين بأن قيم معاملات الارتباط على فقرات مجال الإحساس بالمشكلة تراوحت ما بين (0.77 – 0.94) مع المجال، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.71 – 0.90) مع الدرجة الكلية للمحور. وكانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

بالإضافة لما سبق تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور ، والجدول (4) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (4): معاملات الارتباط بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور

المجالات	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الأصالة	الاحساس بالمشكلة	الدرجة الكلية للمحور
الطلاقة الفكرية	1	**0.87	**0.89	*0.81	**0.95
المرونة الذهنية		1	**0.83	*0.76	**0.93
الأصالة			1	**0.88	**0.96
الاحساس بالمشكلة					**0.92

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (4) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

و ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.92 - 0.96)، مما يُشير إلى وجود درجة من صدق البناء الداخلي على مجالات المحور.

2.4.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) عامل من المجتمع

وخارج العينة المستهدفة، وتم حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach-Alpha) والتي تقيس مدى التناسق في إستجابات الأفراد على فقرات الإستبانة، والجدول (5)

يُبين معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات والمجمل فقرات الأداة.

الجدول (5): معاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) أداة الدراسة

المحور	المجالات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	الجاذبية الكاريزمية	0.925	6
	الحافز الإلهامي	0.950	7
	الاستثارة الفكرية	0.950	7
	الاعتبارية الفردية	0.941	6
	الدرجة الكلية للمحور	0.982	26
الإبداع الفكري	الطلاقة الفكرية	0.907	5
	المرونة الذهنية	0.934	7
	الأصالة	0.938	6
	الاحساس بالمشكلة	0.919	6
	الدرجة الكلية للمحور	0.977	24

يبين الجدول (5) القيم الخاصة بمعاملات ثبات الإتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا على محور القيادة التحويلية، إذ تراوحت معاملات الثبات المجالات المحور ما بين (0.925 - 0.950)، كما بلغ معامل الثبات على فقرات المحور ككل (0.982).

وبين الجدول أيضاً القيم الخاصة بمعاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) الخاصة بمحور الإبداع الإداري، إذ تراوحت معاملات الثبات على مجالات المحور ما بين (0.907 - 0.938)، وبلغ معامل الثبات لفقرات المحور ككل (0.977)، وتعد جميع هذه القيم السابقة جيدة الأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

3.4.3 تصحيح أداة الدراسة

لتصحيح أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكارت الخماسي النقاط (Point Likert Scale) بحيث تعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً، والتي تمثل رقمياً (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على الترتيب للإجابة عن الفقرات، ولأغراض الحكم على المتوسطات الحسابية تم استخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبداية} - \text{الحد الأدنى للبداية}}{\text{عدد المستويات}}$$

والجدول (6) يُبين القيم المعيارية للحكم على متوسطات الإستجابات الأفراد على فقرات أداة الدراسة:

الجدول (6): القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات الأفراد على الفقرات

الدرجة / المستوى	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض	2.33 – 1.00
متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	5.00 – 3.68

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على كل من المتغيرات الديموغرافية الآتية:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).
- سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

6.3 إجراءات الدراسة

لتحقيق الأهداف من الدراسة تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها .
- تطوير أداة الدراسة، وعرضها على مجموعة من محكمين من داخل الجامعة وخارجها، والتعديل عليها بناءً على ملاحظاتهم، بالإضافة إلى التحقق من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة، موجه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم من أجل الحصول على عدد العاملين في مديرية تربية لواء القويسمة والموافقة على تطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة، كما هو مبين في الملاحق رقم (5).
- تم رفع الاستبانة الكترونياً على موقع Google Drive للوصول لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع.
- توزيع رابط الأداة على أفراد عينة الدراسة، بشكل الكتروني عن طريق الاتصال الشخصي والتواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة كالفيديسبوك Facebook والواتس اب (WhatsApp)
- تم جمع الاستبانات وتخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

7.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجات البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS V23 -)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين .
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى تقدير الإبداع الإداري لدى جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بإيجاد العلاقة بين متوسطات استجابة العاملين لدى ممارسة مديري جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

تمهيد

يقدم الفصل عرضاً للنتائج المتعلقة باستجابات أفراد الدراسة على الأداة المستخدمة، وذلك بعد تطبيق إجراءاتها وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة على ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول رقم (7) يبين نتائج ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات الأفراد على ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1	الجاذبية الكاريزمية	3.50	0.85	1	متوسطة
2	الحافز الإلهامي	3.42	0.86	2	متوسطة

3	الاستثارة الفكرية	3.39	0.92	3	متوسطة
4	الاعتبارية الفردية	3.38	0.89	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلية	3.42	0.82		متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين ككل قد جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.82). كما أن المجالات قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى مجال " الجاذبية الكاريزمية " بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.85)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال " الحافز الإلهامي بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86)، أما بالمرتبة الثالثة جاء مجال " الاعتبارية الفردية بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.92)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال "الاستثارة الفكرية " بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.89)

كما تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير الإستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات مجالات محور القيادة التحويلية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1.1.4 أولاً : مجال الجاذبية الكاريزمية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الجاذبية الكاريزمية بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (8) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الجاذبية

الكاريزمية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1	يملك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في الجمعية	3.54	1.02	1	متوسطة
2	يتصرف كقدوة حسنة	3.52	1.07	2	متوسطة
4	يعزز احترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض	3.51	1.04	3	متوسطة
6	يبنى فهما مشتركا لدى العاملين في الجمعية	3.49	1.03	4	متوسطة
5	يثير دافعية العاملين	3.48	1.03	5	متوسطة
3	يملك مقدرة على الإقناع بطرح الأفكار القيمة	3.44	1.05	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.50	0.85		متوسطة

يبين الجدول رقم (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الجاذبية الكاريزمية تراوحت ما بين (3.44 – 3.54) وبدرجة متوسطة على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يملك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في الجمعية" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة تلاها الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يتصرف كقدوة حسنة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة. وكما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على: "

يثير دافعية العاملين " بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على: " يمتلك مقدرة على الإقناع بطرح الأفكار القيمة " بمتوسط حسابي (3.44)، وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

2.1.4 ثانيا : مجال الحافز الإلهامي

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الحافز الإلهامي، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات والجدول رقم (9) يبين نتائج ذلك

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الحافز

الإلهامي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
9	يشجع العمل بروح الفريق	3.55	1.02	1	متوسطة
8	يهتم بالتنمية المهنية للعاملين	3.45	1.06	2	متوسطة
13	يشجع العاملين على الأعمال القيادية	3.42	1.09	3	متوسطة
7	يهتم بترقية العاملين بصورة عادلة	3.41	1.06	4	متوسطة
10	يبث روح التحدي في نفوس العاملين	3.40	1.05	5	متوسطة
11	يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات	3.36	1.08	6	متوسطة

متوسطة	7	1.04	3.34	يضع التصورات المستقبلية للجمعية	12
متوسطة		0.86	3.42	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	

يبين الجدول رقم (9) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحافز الإلهامي تراوحت ما بين (3.34 – 3.55) وبدرجة متوسطة على جميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (9) التي تنص على: "يشجع العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة. وتلاها الفقرة رقم (8) التي تنص على: "يهتم بالتنمية المهنية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (11) والتي تنص على: "يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات" بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (12) والتي تنص على: "يضع التصورات المستقبلية للجمعية" بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

3.1.4 ثالثاً : مجال الاعتبارية الفردية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة الاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الاعتبارية الفردية، مع مراعاة ترتيب فقرات المجال تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول رقم (10) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاعتبارية

الفردية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
21	يهتم باحتياجات العاملين ومشاكلهم بشكل فردي.	3.49	1.07	1	متوسطة
26	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.	3.41	1.14	2	متوسطة
22	يحترم قناعات العاملين ومعتقداتهم الفردية.	3.39	1.09	3	متوسطة
23	يعبر عن تقديره لإنجازات العاملين.	3.38	1.10	4	متوسطة
25	يوكل المهام وفقا للقدرات الشخصية.	3.37	1.14	5	متوسطة
24	يراعي مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين.	3.33	1.15	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.39	0.92		متوسطة

يبين الجدول رقم (10) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاعتبارية الفردية تراوحت

ما بين (3.33 – 3.49) وبدرجة متوسطة على الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.39)

وإنحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (21) والتي تنص على "

يهتم باحتياجات العاملين ومشاكلهم بشكل فردي " بمتوسط حسابي (3.49) وإنحراف معياري (1.07)

وبدرجة متوسطة تلاها الفقرة رقم (26) والتي تنص على: " يشارك العاملون في المناسبات الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (25) والتي تنص على: " يوكل المهام وفقاً للقدرات الشخصية " بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (24) والتي تنص على: " يراعي مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

4.1.4 رابعاً: مجال الاستثارة الفكرية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات الأفراد الدراسة على فقرات مجال الاستثارة الفكرية بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول رقم (11) يبين ذلك :

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاستثارة

الفكرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
20	يفوز بعض الصلاحيات للعاملين	3.46	1.10	1	متوسطة
14	يراعي وجهات النظر المتباينة.	3.45	1.06	2	متوسطة
15	يتشارك مع العاملين في حل المشكلات.	3.42	1.03	3	متوسطة
19	يثق في قدرات العاملين.	3.38	1.10	4	متوسطة
18	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.	3.36	1.13	5	متوسطة

متوسطة	6	1.08	3.35	يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام.	16
متوسطة	7	1.09	3.29	يشجع على التفكير الناقد.	17
متوسطة		0.89	3.38	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	

يبين الجدول رقم (11) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية تراوحت ما بين (3.29 – 3.46) وبدرجة متوسطة على الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (20) والتي تنص على: "يفوز بعض الصلاحيات للعاملين" بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة تلاها الفقرة (14) والتي تنص على "يراعي وجهات النظر المتباينة" بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على "يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام" بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (17) والتي تنص على: "يشجع على التفكير الناقد" بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟" للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ومستوى التقدير لإستجابات أفراد الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول رقم (12) يبين نتائج ذلك:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التقدير الاستجابات

الأفراد على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية

السعودية من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1	الاحساس بالمشكلة	3.40	0.91	1	متوسط
2	الطلاقة الفكرية	3.37	0.95	2	متوسط
3	الأصالة	3.36	0.97	3	متوسط
4	المرونة الذهنية	3.35	0.93	4	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.37	0.89		متوسط

يبين الجدول (12) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري جمعية الاستثمار التنموي في المملكة

العربية السعودية من وجهة نظر العاملين ككل قد جاء بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.37)

وانحراف معياري (0.89). كما أن مجالات محور الإبداع الإداري جاءت وفقا للترتيب الآتي: بالمرتبة الأولى

مجال " الإحساس بالمشكلة " بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.91)،

وبالمرتبة الثانية جاء مجال " الطلاقة الفكرية " بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف

معياري (0.95) ، أما بالمرتبة الثالثة مجال " الأصالة بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.36) وانحراف

معياري (0.97)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة مجال المرونة الذهنية " بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي

(3.35) وانحراف معياري (0.93)

إضافة لما سبق تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى تقدير

إستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات مجالات محور الإبداع الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:

1.2.4 أولاً: مجال الإحساس بالمشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى استجابات الأفراد على فقرات مجال الإحساس بالمشكلة بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال

الإحساس بالمشكلة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
24	يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات.	3.52	1.08	1	متوسط
21	يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.	3.41	1.09	2	متوسط
19	يحل المشكلات التي تواجه الجمعية بطرق غير مألوفة.	3.40	1.08	3	متوسط
22	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في الجمعية .	3.39	1.13	4	متوسط
23	يملك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل.	3.36	1.08	5	متوسط
20	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.31	1.06	6	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.40	0.91		متوسط

يبين الجدول رقم (13) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإحساس بالمشكلة قد تراوحت ما بين (3.31 - 3.52)، وبمستوى متوسط على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فجاء بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (24) التي تنص على: "يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط تلاها الفقرة (28) التي تنص على: "يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل" بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (23) والتي تنص على: * يمتلك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (20) والتي تنص على: "يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

2.2.4 ثانيا : مجال الطلاقة الفكرية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى الاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الطلاقة الفكرية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازليا وفقا للمتوسطات والجدول رقم (14) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى على فقرات مجال

الطلاقة الفكرية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
3	يفكر بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه	3.42	1.12	1	متوسط

1	يبتكر حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.40	1.06	2	متوسط
4	يتحدث بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة.	3.39	1.10	3	متوسط
5	ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة.	3.33	1.12	4	متوسط
2	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.31	1.08	5	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.37	0.95		متوسط

يتبين من نتائج الجدول رقم (14) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الطلاقة الفكرية تراوحت بين (3.31 – 3.42) وبمستوى متوسط على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (3) التي تنص على " يفكر بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه . بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط تلاها الفقرة (1) التي تنص على: " يبتكر حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على: " ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة " بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: " يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

3.2.4 ثالثاً : مجال الأصالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى إستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الأصالة، بمراعاة ترتيب فقراتها تنازلياً وفقاً للمتوسطات والجدول (15) يُبين ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى الفقرات مجال الأصالة

مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
13	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.	3.44	1.11	1	متوسط
17	يشجع المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).	3.39	1.15	2	متوسط
14	يبحث باستمرار عن أفكار جديدة في العمل.	3.36	1.16	3	متوسط
15	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.	3.35	1.12	4	متوسط
18	يكتشف مواهب العاملين.	3.34	1.17	5	متوسط
16	يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة.	3.26	1.13	6	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.36	0.97		متوسط

يبين الجدول رقم (15) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأصالة تراوحت ما بين (3.26-

3.44)، وبمستوى متوسط على جميع الفقرات، أما المجال ككل، فجاء بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف

معياري (0.97) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "

ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد " بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.11)

وبمستوى متوسط ثم تلاها الفقرة رقم (17) والتي تنص على: " يشجع المبادرات الفردية والجماعية

والمجتمعية بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (18) والتي تنص على: "يكتشف مواهب العاملين " بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (16) والتي تنص على: " يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة " بمتوسط حسابي (3.26) ، وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط

4.2.4 رابعا: مجال المرونة الذهنية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى الاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال المرونة الذهنية، بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (16) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى الفقرات مجال المرونة

الذهنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
6	يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة.	3.51	1.08	1	متوسط
7	يغير حالته الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف.	3.39	1.12	2	متوسط
11	يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل.	3.34	1.13	3	متوسط
8	يحدث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	3.32	1.09	4	متوسط

10	يرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على الجمعية التكيف معها.	3.31	1.11	5	متوسط
9	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	3.29	1.16	6	متوسط
12	يغير موقفه إذا اتضح عدم صحته	3.28	1.15	7	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات العامة	3.35	0.93		متوسط

يبين الجدول (16) بأن المتوسطات الحسابية على فقرات مجال المرونة الذهنية قد تراوحت ما بين (3.28 - 3.51) وبمستوى متوسط على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فجاء بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (6) والتي تنص على: "يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (108) وبمستوى متوسط وتلاها الفقرة (7) التي تنص على: "يغير حالته الذهنية تبعاً للطبيعة الموقف" بمتوسط حسابي (3.39)، وإنحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على: "يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه" بمتوسط حسابي (3.29)، وإنحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (12) التي تنص على: "يغير موقفه إذا اتضح عدم صحته" بمتوسط حسابي (3.28)، وإنحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابة العاملين لدرجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري ؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم إستخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson): بين متوسطات إستجابة العاملين لدرجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري ، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات إستجابة العاملين لدرجة ممارسة مديري جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري

الإبداع الإداري						المجالات
الدرجة الكلية	الاحساس بالمشكلة	الأصالة	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الإحصائي	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	الجاذبية الكاريزمية
					مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	الحافز الإلهامي
					مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	الاستثارة الفكرية
					مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	الاعتبارية الفردية
					مستوى الدلالة	

0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
**0.874	**0.804	**0.801	0.839	**0.857	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات إستجابة العاملين لدرجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري قد بلغت (0.874) وبمستوى دلالة (0.000) ، وتدلل هذه القيمة الى وجود علاقة مرتفعة وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متغيري القيادة التحويلية والإبداع الإداري. كما يبين أيضاً بأن قيم معاملات الارتباط بين مجالات كل من القيادة التحويلية قد جاءت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (as0.05) إذ تراوحت القيم بين (0.694 - 0.832) بين المجالات، مما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مجالات متغيري الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية، ويعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وعلاقتها بالدراسات السابقة، والأسباب المفترضة التي تعود إليها تلك النتائج كما يأتي:

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على ما درجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين ؟

أوضحت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لبعد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين ككل قد جاءت بدرجة تقدير (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين ، يؤكدون على ممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية لبعد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد تكون هذه الدرجة غير مرضية لأصحاب الطموحات العالية ومحبي التغيير، لكن نتيجة الدراسة تبين أن جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة العربية السعودية يمتلكون صفات القادة التحويليين ، الأمر الذي يؤهلهم لتحقيق رسالة الجمعية ورؤيتها، وانهم يؤمنون بضرورة تفعيل دور إدارة الجمعية والإرتقاء بها من خلال ممارسة القيادة التحويلية، كبديل عن ممارسة أساليب الإدارة التقليدية التي أصبحت عبئاً ثقيلاً على الجمعية في تقدمها ونجاحها في الوقت الحاضر ، وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن أفراد عينة الدراسة ومن خلال عملهم ومتابعتهم لسير العمل في لجمعيتهم، شاهدوا وتابعوا ممارسات مديريهم لنمط القيادة التحويلية في لجمعيتهم وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأوضحت النتائج أن ممارسة القيادات لجميع أبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة ايضاً وكان آخر الأبعاد مرتبة هو الإستثارة الفكرية ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحث للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كانت معظم تصريحاتهم أن القادة لا يراعون وجهات النظر المتباينة ، ويرفضون مشاركة العاملين في حل المشكلات، فلا يثقون بقدراتهم، ولا يفوضون الصلاحيات كما إنهم عاجزين عن طرح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام، ويتبعون منهج التفكير التقليدي فلا يشجعون التفكير الناقد ، وإن عدد كبير منهم لا يتعامل مع الأخطاء كتجارب مفيدة.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالمجالات الفرعية، أن مجال الجاذبية الكاريزمية جاء في المرتبة الأولى، حيث أشارت النتائج، أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.44 - 3.54) وبدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة تقدير متوسطة، ويشير إلى درجة متوسطة لممارسة جمعية الاستثمار التنموي بالملكة العربية السعودية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض مديري الجمعيات يمتلكون مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في الجمعية ، ويتصرفون كقدوة حسنة، ويعززوا احترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض، حيث يعمل المدير على بناء فهم مشترك للعاملين في الجمعية ، كما يعمل أحياناً على إثارة دافعيتهم من خلال قدرته الإقناع بطرح مجموعة من الأفكار القيمة، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الحافز الإلهامي" بالمرتبة الثانية، حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.34 – 3.55) وبدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير متوسطة ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحث للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة وأقلها مرتبة أن المدير في لواء القويدسة قادر على وضع تصورات مستقبلية للجمعية، وقد يكون سبب ذلك افتقار المدراء المهارات التخطيط الإستراتيجي، وإن

العديد من المدراء يمتلكون صفات القائد الملهم فيشجعون العمل بروح افريق ويهتمون بتنمية العاملين مهنيا، وترقيتهم بصورة عادلة، كما يشجعونهم على الأعمال القيادية، بحيث يبثون روح التحدي في نفوسهم وتحفيزهم لتحقيق أفضل الممارسات، ويضعون التصورات المستقبلية للجمعية ، و يشاركونهم المخاطر ويساعدوهم في البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية ، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بالحافز الإلهامي ، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحا في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الاعتبارية الفردية " بالمرتبة الثالثة حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.33 – 3.49) وبدرجة متوسطة على الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة. ويشير إلى درجة ممارسة مدير الجمعية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحث للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة وجاء بالمرتبة قبل الأخيرة أن المدير يوكل المهام وفقاً للقدرات الشخصية والمرتبة الأخيرة أنهم يراعوا مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العديد من مدير الجمعية كان مدركا لمبدأ الإعتبارية الفردية والفروقات الشخصية للمعلمين لديهم، ومهتمون بحاجاتهم المختلفة ويفوضون بعض الصلاحيات لمعلمهم، كونه يثق بقدراتهم ويشجعوهم على التفكير الناقد، ويشاركونهم في حل المشكلات، بحيث يتم التعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة، وبالتالي المقدرة على اقتراح طرائق جديدة لتسهيل إنجاز المهام، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بالاعتبارية الفردية، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحا في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الاستثارة الفكرية " بالمرتبة الرابعة والأخيرة؛ حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. وتقدير متوسط للمجال ككل ،

ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المدير يشجع على التفكير الناقد ، وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن العديد من مديري لجمعيتهم يهتمون بمشاكلهم بشكل فردي، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي كالمشاركة في المناسبات الاجتماعية. حيث يعبرون عن تقديره لإنجازات العاملين. ويوكلون المهام وفقا للقدرات الشخصية مع مراعاة مبدأ المساواة في توزيع المهام بينهم واحترام قنوات العاملين ومعتقداتهم الفردية، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بالاستثارة الفكرية، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى

جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين ؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين ككل قد جاء بمستوى تقدير (متوسط) وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجمعية، يؤكدون على ممارسة جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية للإبداع الإداري في لجمعيتهم، من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاءت المرونة الذهنية بالمرتبة الأخيرة ويمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرين لا يتمتعون بمستوى إبداع عالي وذلك لأن معظمهم ما زال مطبق لنمط الإدارة التقليدي ، فيميل الى الروتين والنمطية في ادارته ويقوم بتنفيذ ما يصل اليه من تعليمات وأنظمة بحرفية بعيدا عن روح القانون، فهم لا يقدرون التخلي عن مواقفهم حتى لو تبين لهم عدم صحتها وذلك بسبب نقص الوعي والادراك لأهمية المرونة في العمل.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالمجالات الفرعية، أن مجال " الإحساس بالمشكلة " بالمرتبة الأولى

حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات وتقدير متوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة ان المدير قادر على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن العديد من مدير الجمعية يعتمدون على خبرتهم السابقة في حل المشكلات، ويحرصون على معرفة أوجه القصور فيما يقومون به من عمل، ويحلون المشكلات التي تواجه الجمعية بطرائق غير مألوفة، حيث يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في الجمعية ، كما يمتلكون الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل، مع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالإحساس بالمشكلة، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحا في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الطلاقة الفكرية " بالمرتبة الثانية حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات وتقدير متوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المدير قادر على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن العديد من مدير الجمعية يفكرون بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه، وابتكرون حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل، ويتحدثون بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة، وينظرون للموضوع الواحد من زوايا متعددة، ويقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالطلاقة الفكرية والبعض الآخر من المديرين لا يمتلك القدرة على وضع أفكار متعددة للموقف الواحد، وظهر هذا واضحا في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال "الأصالة" جال بالمرتبة الثالثة حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات وتقدير متوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المدير يبحث عن أنماط جديدة للقيادة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن هناك عدد من مديري الجمعية ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد، ويشجعون المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية)، ويبحثون باستمرار عن أفكار جديدة في العمل، ويتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار، كما يكتشفون مواهب العاملين، ويبحثون باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة، من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالأصالة والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحا في استجابات عينة الدراسة.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "المرونة الذهنية" حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. وتقدير متوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المديرين يغيرون موقفهم إذا إتضح عدم صحته وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البعض من مدراء المدارس يتعاطون مع الأفكار الجديدة، ويغيرون حالتهم الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف، ويتأقلمون مع المواقف المختلفة في العمل، ويحدثون تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى، ويرون بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على الجمعية التكيف معها، ويحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، ويغيرون موقفهم إذا اتضح عدم صحته، من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالمرونة الذهنية والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحا في استجابات عينة الدراسة.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة العاملين لدرجة ممارسة جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري ؟

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها ومجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية لها لدى جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين ، وربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون وجود علاقة تبادلية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وبالتالي لا بد من التكامل ما بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى مديري جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية.

4.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة العمل على التنمية الإدارية المستمرة لمديري جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية بعقد دورات وورشات وبرامج تطوير مهني خاصة لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحويلية ومستوى ممارستهم للإبداع الإداري بأساليبه المتعددة.
2. الاهتمام بالكوادر المؤهلة بالتدريب المستمر، وتفويض الصلاحيات.
3. التشجيع المستمر من قبل جمعية الاستثمار التنموي في المملكة العربية السعودية على إيجاد بيئة عمل ملائمة بتهيئة الظروف المادية، والمعنوية وتطوير أساليب العمل المحفزة للإبداع.
4. إجراء دراسات أخرى تتناول القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى جمعية الاستثمار التنموي في محافظات مختلفة وضمن متغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية لتكوين صورة أوضح عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الإبداع الإداري في مدارس الأردن.

5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بأنماط قيادية أخرى.

6. إبراز القيادات المتميزة وتكريمها في مديرية تربية لواء القويسمة لتكون نموذجاً يحتذى به، في تطبيق أنماط القيادة الحديثة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of transformational leadership on administrative creativity in the Development Investment Association in the Kingdom of Saudi Arabia, and to understand the differences in perspectives based on variables such as gender, educational qualification, and years of service. The descriptive analytical research method was used, and the sample consisted of 403 employees of the association.

The study results showed a statistically significant correlation between transformational leadership and administrative creativity in the Development Investment Association in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended the need for continuous administrative development for the association's managers, in addition to conducting training courses and professional development programs. Furthermore, it suggested conducting more future studies on the topic of administrative creativity and its relationship with other leadership styles.

Keywords: transformational leadership, administrative creativity, Development Investment Association, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 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.
- برباوي، كمال، و قناشي، أمنة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع10، 559 - 572.
- بن عودة، نصر الدين. (2019). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البليدة - المدية. 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.
- حسين، علي عريوة، و جفلولي، يوسف. (2023). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج8، ع2، 301 - 312.
- رزق الله، عبدالرحمان، و طيبي، حمزة. (2021). واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية: دراسة حالة لمستشفى أحمد بن عجيبة الأغواط. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج7، ع2، 76 - 91.

- زرقوط، حميدة، و بوكثير، جبار. (2021). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج8، ع2، 461 - 479.
- الزومان، موزي بنت محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س47، ع181، 295 - 343.
- سراج، عبدالله حمود. (2021). الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات: دراسة لأراء عينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي محافظة حضرموت. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج7، ع2، 198 - 210.
- السعود، راتب (2021) اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية - الأردن: طارق للخدمات المكتبية.
- سليم، سامح عبدالوهاب شحاته. (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 435 - 448.
- سيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج7، ع1، 183 - 198.
- الشريف، أشرف (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين (رسالة غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين).
- شلي، أحمد، وعبد الرحمن، عادل، وشاهين صبري (2021) تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى مجلة الدراسات والبحوث البيئية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 11(1) 251 – 259.
- عبدالملك خالد نصر الحاج, & عبدالرحمن محمد السفيناني. (2024). أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1)، 616-654.

- عبدالهادي، نورهان زين عبدالله. (2020). أثر القيادة التحويلية على التميز في المنتجات: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الغذائية لجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع3، 1431 - 1461.
- العزة، هند رحاب محمود، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2020). أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- علي، نادية (2022) أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة. (رسالة دكتوراء غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر .
- عمرو، طارق علي عبدالله، و زميلان، محمد عبدالرشيد علي. (2020). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع2، 1 - 25.
- عيسى، عبدالقادر 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.
- 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.
- الماخي، 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، 207-232.
- مسعودي، إيناس، وجلالي، إكرام (2019) أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة الهياكل ال معدنية BATICM وحدة المغير وادي. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الشهيد حمه الخضر بالوادي الجزائري.
- ميسون طعيمه عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(7)، 29-44.
- النابتة، بسمة إسماعيل، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2019). أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: المرونة المنظمية كمتغير وسيط في الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الهبارنة، سعد كريم. (2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية: الدور الوسيط الحكمة: مراجعة نظرية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع1 ، 48 - 62.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abu Shanar, Asma Ayman Muhammad and Hayat Muhammad Ahmed, 2019, The relationship between leadership and the success of construction projects in Jordan. (Unpublished master's thesis), University of Jordan, Amman.
- 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.

- Othman, Thaera Othman Fayez and Kharis Hudhayfah (2021) The Relationship between Transformational, unpublished Master's degree, Zarqa University, Zarqa.
- Zakarneh, Ali Muhammad Kamel Odeh, and Soussan, Acer. (2021). The Impact of Practicing Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction in the Municipalities of Jenin Governorate (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة

تطبيقية على جمعية الاستثمار التنموي بالمملكة 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 أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

محاوَر الاستبيان

➤ المحور الأول: ممارسة القيادة التحويلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق					أوافق					محايد					معارض					معارض بشدة				
البعد					أوافق					محايد					معارض					معارض بشدة				
الجاذبية الكاريزمية																								
																				يملك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في الجمعية				
																				يتصرف كقدوة حسنة				
																				يعزز احترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض				
																				يبني فهما مشتركا لدى العاملين في الجمعية				
																				يثير دافعية العاملين				
																				يملك مقدرة على الإقناع بطرح الأفكار القيمة				
الحافز الإلهامي																								
																				يشجع العمل بروح الفريق				
																				يهتم بالتنمية المهنية للعاملين				
																				يشجع العاملين على الأعمال القيادية				
																				يهتم بترقية العاملين بصورة عادلة				
																				يبث روح التحدي في نفوس العاملين				
																				يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات				
																				يضع التصورات المستقبلية للجمعية				

الاعتبارية الفردية					
					يهتم باحتياجات العاملين ومشاكلهم بشكل فردي.
					يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.
					يحترم قناعات العاملين ومعتقداتهم الفردية.
					يعبر عن تقديره لإنجازات العاملين.
					يوكل المهام وفقا للقدرات الشخصية.
					يراعي مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين.
الاستثارة الفكرية					
					يفوض بعض الصلاحيات للعاملين
					يراعي وجهات النظر المتباينة.
					يتشارك مع العاملين في حل المشكلات.
					يثق في قدرات العاملين.
					يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.
					يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام.
					يشجع على التفكير الناقد.

➤ المحور الثاني: الابداع الاداري، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الاحساس بالمشكلة					
					يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات.
					يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.
					يحل المشكلات التي تواجه الجمعية بطرق غير مألوفة.
					يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في الجمعية .
					يمتلك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل.
					يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
الطلاقة الفكرية					
					يفكر بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه
					يبتكر حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل

					يتحدث بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة.
					ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة.
					يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
الأصالة					
					ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.
					يشجع المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).
					يبحث باستمرار عن أفكار جديدة في العمل.
					يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.
					يكتشف مواهب العاملين.
					يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة.
المرونة الذهنية					
					يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة.
					يغير حالته الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف.
					يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل.
					يحدث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.

					يرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على الجمعية التكيف معها.
					يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
					يغير موقفه إذا اتضح عدم صحته

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business Administration

**The impact of practicing transformational leadership on
administrative creativity, an applied study on the Development
Investment Association in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Maryam sanat alotaibi

233000062

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1446-2024