

دور القيادة التبادلية في تحقيق الابداع الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة نون في مدينة الرياض

أسم الطالبة:

نجاة نور صالح

الرقم الجامعي:

232000714

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3.....	قائمة الاشكال
4.....	قائمة الجداول
5.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	1.1. المقدمة
8.....	1.2. مشكلة البحث
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. اسئلة الدراسة
10.....	1.5. اهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. الدراسة الميدانية
13.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
14.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15.....	2.1. المقدمة
18.....	2.3. مفهوم الابداع الوظيفي:
19.....	2.4. العلاقة بين القيادة التبادلية والابداع الوظيفي:
21.....	2.5. الخاتمة
23.....	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
24.....	3.1. المقدمة
24.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25.....	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
26.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
27.....	3.5. طريقة جمع البيانات
29.....	3.6. أنواع البيانات
30.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
31.....	3.8. الخاتمة
32.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
33.....	1.1. المقدمة
33.....	4.1. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
33.....	• خصائص عينة الدراسة:

37	4.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
37	• صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
40	• ثبات أداة الدراسة:
41	4.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
44	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
46	4.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
51	4.5. الخاتمة
52	قائمة المراجع
57	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من اعداد الباحثة)	11
2	ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة)	25

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	مجتمع البحث (المصدر له شركة نون بالرياض)	1
26	عينة البحث (المصدر له krejcie (1970))	2
28	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية (من اعداد الباحثة)	3
28	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الابداع الوظيفي (من اعداد الباحثة)	4
34	توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
38	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
40	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
41	دلالة المتوسطات الحسابية	8
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
44	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه تحديات متزايدة نتيجة العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع، واشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي فرض عليها البحث عن أساليب إدارية حديثة تضمن الاستمرار والتميز. ولم يعد التركيز مقتصرًا على الموارد المادية أو التقنية فقط، بل اتجه الاهتمام بشكل متزايد نحو المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي للإبداع والابتكار داخل المنظمات، حيث يُعد الإبداع الوظيفي للموظفين أحد أهم العوامل التي تسهم في توفير مستلزمات الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Amabile, 1996)

ويُقصد بالإبداع الوظيفي قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وحلول مبتكرة، وأساليب غير تقليدية في أداء الأعمال، بما يسهم في تطوير الإجراءات وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. ويتأثر مستوى الإبداع الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية، من أبرزها المناخ التنظيمي، وأنظمة التحفيز، ونمط القيادة السائد داخل المنظمة، حيث تُعد القيادة عنصرًا حاسمًا في توجيه سلوك الموظفين وتحفيز قدراتهم الإبداعية. (Robbins & Judge, 2017)

وتحظى القيادة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فاعلية الأداء. وقد تنوعت أنماط القيادة بتنوع البيئات التنظيمية، ومن بين هذه الأنماط تبرز القيادة التبادلية (Transactional Leadership) كأحد أكثر الأنماط شيوعًا في المنظمات الرسمية، إذ تعتمد على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوس، بحيث يتم تحديد الأهداف والمسؤوليات بوضوح، وربط مستوى الأداء بالمكافآت أو العقوبات وفقًا لمعايير محددة. (Bass, 1985)

وتقوم القيادة التبادلية على عدة أبعاد رئيسية، من أهمها المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء بنوعيتها الإيجابية والسلبية، حيث يركز القائد التبادلي على متابعة الأداء، وتصحيح الانحرافات، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية. ويسهم هذا النمط القيادي في خلق بيئة عمل تتسم بالاستقرار والوضوح، مما يساعد الموظفين على فهم توقعات الإدارة وتحديد أدوارهم بدقة. (Bass & Avolio, 1994).

ورغم أن بعض الدراسات صنّفت القيادة التبادلية ضمن الأنماط التقليدية التي تركز على الأداء الروتيني، إلا أن دراسات أخرى أشارت إلى أن هذا النمط قد يكون داعمًا للإبداع الوظيفي في حال تم تطبيقه بعدالة ومرونة، خاصة في البيئات التي تتطلب الالتزام بالإجراءات مع إتاحة مساحة محسوبة للمبادرة الفردية. فوضوح الأهداف وربط الجهد بالمكافأة يمكن أن يعزز دافعية

الموظفين لتقديم أفكار إبداعية تحقق لهم التقدير المادي والمعنوي.(Northouse, 2021)

كما أن القيادة التبادلية تسهم في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضوح الأنظمة والمعايير، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الاستقرار النفسي والمهني، وهو ما يُعد عاملاً مهماً لتهيئة بيئة مناسبة للإبداع. فالموظف الذي يعمل في بيئة واضحة المعالم يكون أكثر قدرة على التركيز والإنتاج والابتكار مقارنة ببيئة تتسم بالغموض وعدم العدالة (Robbins & Judge, 2017).

ومن جهة أخرى، تشير بعض الأدبيات إلى أن القيادة التبادلية قد تحدّ من الإبداع في حال اتسمت بالجمود والتركيز المفرط على العقوبات، إلا أن التوازن بين الحزم والتحفيز قد يحول هذا النمط إلى أداة فعالة في دعم الإبداع الوظيفي، خاصة عندما يتم توظيف المكافآت المشروطة لتشجيع الأفكار الجديدة وتحسين طرق العمل.(Amabile, 1996)

وانطلاقاً مما سبق، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي للموظفين، لا سيما في ظل قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل معمق، مقارنة بالدراسات التي ركزت على أنماط قيادية أخرى كالقيادة التحويلية. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي، والكشف عن مدى إسهام أبعادها المختلفة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين داخل المنظمات.

1.2. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في محدودية الدراسات التي تناولت دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي للموظفين، مقارنة بالتركيز الكبير على أنماط قيادية أخرى، إضافة إلى تباين نتائج الدراسات السابقة حول أثر هذا النمط القيادي على السلوك الإبداعي، مما أدى إلى غموض في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي، خاصة في البيئة التنظيمية العربية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية تسهم في توضيح هذا الدور وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً .

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

توجد فجوة نظرية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي، مقارنة بالدراسات التي ركزت على أنماط قيادية أخرى، إضافة إلى عدم وضوح الإطار النظري الذي يفسر آلية تأثير القيادة التبادلية في تعزيز الإبداع الوظيفي (Bass, 1985؛ Northouse, 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية التي اختبرت أثر القيادة التبادلية على الإبداع الوظيفي في البيئة التنظيمية العربية، وضعف توظيف نتائج الدراسات القيادية في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات. (Robbins & Judge, 2017)

1.3. أهمية الدراسة

تنبع الأهمية الأساسية لهذه الدراسة من سعيها إلى توضيح دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي للموظفين، من خلال تقديم فهم علمي يساعد المنظمات على توظيف هذا النمط القيادي بصورة أكثر فاعلية، بما يسهم في تعزيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية وتوفير مستلزمات الأداء المؤسسي، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الدور في البيئة التنظيمية العربية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تسليط الضوء على القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الإبداع الوظيفي، كما تساعد في توسيع الإطار النظري للدراسات القيادية ذات الصلة. (Bass & Avolio, 1994)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في تحسين ممارسات القيادة التبادلية وتوظيفها بأسلوب يدعم الإبداع الوظيفي، كما تقدم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تصميم أنظمة تحفيز فعالة داخل المنظمات. (Amabile, 1996)

1.4. اسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: ما هو دور القيادة التبادلية في تحسين الابداع الوظيفي؟

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر توفير مستلزمات الأداء من قبل القيادة على تحسين الابداع الوظيفي للموظفين؟

السؤال الفرعي 2: ما مدى تأثير المكافأة المشروطة من القيادة على زيادة مستوى الابداع الوظيفي للموظفين؟

السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر العقوبة المشروطة التي تمارسها القيادة على تحسين الابداع الوظيفي للموظفين؟

1.5. اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة دور القيادة التبادلية في تحسين الابداع الوظيفي

الهدف الفرعي 1: التحقق من توفير مستلزمات الأداء من قبل القيادة على تحسين الابداع الوظيفي للموظفين

الهدف الفرعي 2: دراسة تأثير المكافأة المشروطة من القيادة على زيادة مستوى الابداع الوظيفي للموظفين

الهدف الفرعي 3: دراسة اثر تؤثر العقوبة المشروطة التي تمارسها القيادة على تحسين الابداع الوظيفي للموظفين

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية والابداع الوظيفي

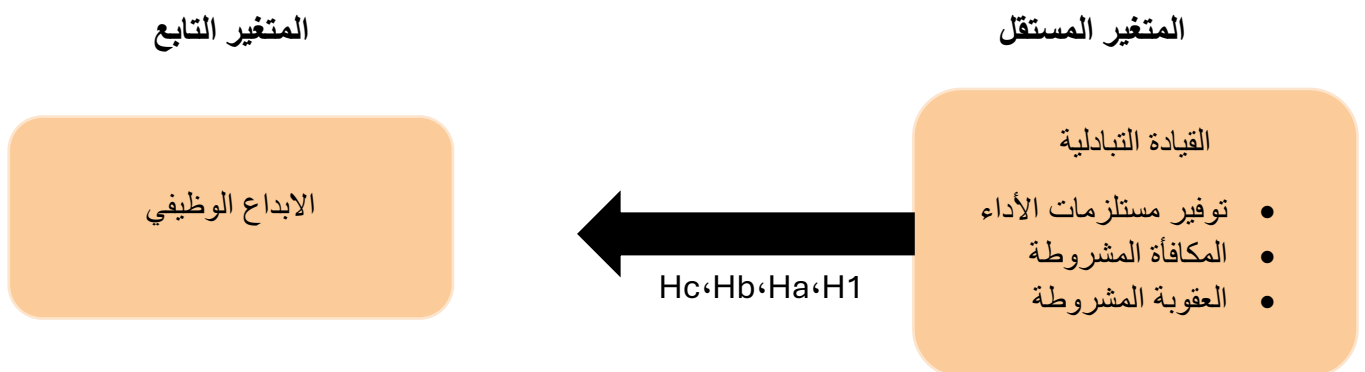
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستلزمات الأداء والابداع الوظيفي

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين المكافأة لمشروطة والابداع الوظيفي

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين العقوبة المشروطة والابداع الوظيفي

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): نموذج البحث (من اعداد الباحثة)

1.8. الدراسة الميدانية

تُعد شركة نون للتجارة الإلكترونية (noon) من الشركات الرائدة في قطاع التجارة التبادلية في منطقة الشرق الأوسط، وتحديدًا في المملكة العربية السعودية، حيث يقع مقرها الرئيسي في الرياض ضمن Building B11 King Khalid International Airport ، وتعمل على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات التبادلية عبر منصتها في السعودية والإمارات ومصر، مع توسعات مستمرة في الأسواق الإقليمية. وتُظهر البيانات أن عدد موظفي نون يبلغ أكثر من 3,300 موظفًا موزعين على عدة أقسام تشمل التقنية، والمبيعات، والتسويق، والدعم العمليّاتي، مما يعكس حجمها المؤسسي في بيئة العمل بالرياض. وتتميز نون بنظام عمل يعتمد على الأداء المؤسسي الواضح، وتقييم النتائج، والتحفيز المبني على تحقيق الأهداف، مما يجعلها بيئة بحثية مناسبة لدراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي، إذ تتطلب بيئة التجارة الإلكترونية التحول السريع والتكيف المستمر مع احتياجات السوق الرقمية، وهو ما يستدعي من الموظفين إظهار مهارات إبداعية في تقديم حلول مبتكرة لتوفير مستلزمات الأداء التشغيلي وتجربة العملاء، داخل إطار منظم يعتمد على مؤشرات الأداء. وتُعد نون بيئة مثالية لدراسة ميدانية بهذا الخصوص لأنها تجمع بين هيكل تنظيمي يشجع على الأداء القائم على المكافآت المرتبطة بالنتائج، وبين تحديات بيئة عمل سريعة التغيير في مدينة الرياض، مما يوفر أرضية قوية لفهم كيف يمكن للقيادة التبادلية أن تسهم في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاع التجارة الرقمية. (شركة نون) .

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتحليل

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تلعب القيادة التبادلية دورًا مهمًا في توجيه سلوك الموظفين من خلال المكافآت والعقوبات لضمان تحقيق أهداف المنظمة وفق أسس محددة وواضحة. (Burns, 1978) ومع ذلك، فإن الإبداع الوظيفي، الذي يُعنى بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة لتوفير مستلزمات الأداء المؤسسي (العسيري، 2018)، يتأثر بدرجة كبيرة بنوع القيادة المطبقة. فبينما توفر القيادة التبادلية بيئة منظمة وواضحة تساهم في توفير مستلزمات الأداء الروتيني، إلا أنها قد تحد من الإبداع الابتكاري الذي يتطلب التفكير خارج الصندوق واستقلالية القرار، مما يجعل فهم العلاقة بين أسلوب القيادة ومستوى الإبداع الوظيفي أمرًا ضروريًا لتحقيق التوازن بين الانضباط والابتكار داخل المؤسسات (الدليمي، 2019؛ الشريف، 2016).

2.2. مفهوم القيادة التبادلية

تعريفاته:

تُعرف القيادة التبادلية بأنها نوع من أنماط القيادة يركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وتهدف إلى تحفيز المرؤوسين وتعزيز أدائهم من خلال تبادل المنافع والمكافآت (Bass, 1985).

كما تُعرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقدم القائد المكافآت والتعزيز للمرؤوسين في مقابل الأداء والجهود المبذولة (Avolio & Bass, 2004).

وفقًا لنظرية القيادة التحويلية والتبادلية، فإن القيادة التبادلية تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتشتمل على مكونات مثل المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء (Avolio & Bass, 2004).

القيادة التبادلية هي نمط قيادي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين. تطور هذا المفهوم من خلال أبحاث عدة قام بها الباحثون على مدار السنوات الماضية.

بداية ظهر مفهوم القيادة التبادلية في أعمال "برنز (Burns, 1978) "الذي ميز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. فالقيادة التبادلية تركز على المكافآت والعقوبات كوسيلة لتحفيز المرؤوسين، بينما القيادة التحويلية تركز على إلهام المرؤوسين وتطوير إمكاناتهم. (Bass, 1985) ثم طور "باص (Bass, 1985) " هذا المفهوم بشكل أكبر، حيث حدد أربعة أبعاد للقيادة التبادلية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء السلبية، والسماح بالحرية (Bass, 1985).

في الآونة الأخيرة، ظهرت أبحاث تركز على الجوانب السلبية للقيادة التبادلية، مثل دراسة "فيليب وآخرون (Phillip et al., 2019) "التي وجدت أن القيادة التبادلية قد تؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

بشكل عام، يمكن القول أن مفهوم القيادة التبادلية قد تطور من تركيزه على المكافآت والعقوبات إلى إبراز جوانبه السلبية والحاجة إلى تطويره ليكون أكثر فعالية.

تتضمن القيادة التبادلية ثلاثة أبعاد رئيسية:

- المكافأة المشروطة: يشير هذا البعد إلى تقديم القائد للمكافآت بناءً على الأداء الجيد والالتزام بالمهام المحددة. يتم تحديد المكافآت بناءً على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. القادة الذين يركزون على هذا البعد يحفزون موظفيهم من خلال تقديم حوافز ملموسة مقابل الأداء الجيد. (الحري، 2021)

- **الإدارة بالاستثناء (النشطة):** في هذا البعد، يقوم القائد بمراقبة الأداء عن كثب وتقديم التوجيهات والتدخلات عند الحاجة لتصحيح أي انحرافات عن المعايير المطلوبة. القائد يكون نشطاً في تحديد المشاكل ومعالجتها فوراً لتجنب تأثيرها السلبي على الأداء العام. (الشمرى & العنزي، 2019)

- **الإدارة بالاستثناء (الساكنة):** يتميز هذا البعد بتدخل القائد فقط عندما تخرج الأمور عن السيطرة أو تحدث مشاكل كبيرة. بدلاً من المراقبة المستمرة، ينتظر القائد حتى تظهر المشكلة ثم يتدخل لإصلاحها. هذا الأسلوب يعتمد على التصحيح بعد وقوع الخطأ بدلاً من الوقاية. (العطوي، 2018).

نظرياته

تتكون نظريات القيادة التبادلية من ثلاث نظريات رئيسية:

- **نظرية المعاملات الكلاسيكية:** تعتبر النظرية الكلاسيكية في القيادة التبادلية أن القادة يستخدمون الحوافز المالية والمكافآت المباشرة لتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة. ويركز القادة على الأداء الحالي والنتائج الفورية، مع تركيز أقل على النمو والتطوير الشخصي للموظفين. (المدهون & محمد عبد الله، 2019).

- **نظرية إدارة الاستثناء:** وفقاً لهذه النظرية، يتدخل القادة فقط عند وجود مشاكل أو انحرافات عن الأداء المطلوب. يتم تطبيق العقوبات عندما يتم الكشف عن الأداء غير المرضي، مع تركيز على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء. (العنبي & خالد، 2020).

- **نظرية التعزيز:** تعتمد هذه النظرية على مبدأ التعزيز الإيجابي والسلبي. القادة يعززون السلوك الجيد من خلال المكافآت ويعاقبون السلوك السلبي من خلال العقوبات. الهدف هو تعزيز السلوكيات المرغوبة وتقليل السلوكيات غير المرغوبة. (الجبري & عبد الله، 2021)

2.3. مفهوم الابداع الوظيفي:

تعريفاته:

الإبداع الوظيفي هو القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة ضمن بيئة العمل، ويُنظر إليه كعنصر أساسي في توفير مستلزمات الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية للشركة. وقد اختلف الباحثون في تعريفه بحسب منظورهم: العسيري (2018): عرف الإبداع الوظيفي بأنه "القدرة على تقديم أفكار وأساليب جديدة تؤدي إلى توفير مستلزمات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية" الشريف (2016): وصفه بأنه "القدرة على التفكير خارج الإطار التقليدي للوصول إلى حلول مبتكرة تتجاوز الأساليب المعهودة في العمل". . الدليمي (2019): ركز على أن الإبداع الوظيفي يشمل التجديد في العمليات، المنتجات، والخدمات بما يسهم في تطوير الأداء العام للمؤسسة.

تطورات:

تطورات الإبداع الوظيفي:

- _ في المرحلة الأولى، كان الاهتمام منصبًا على السمات الفردية والقدرات الشخصية للأفراد المبدعين.
- _ في المرحلة الثانية، تحول التركيز إلى العمليات العقلية وأساليب التفكير المبتكر التي يمكن تعليمها وتطويرها.
- _ في المرحلة الحديثة، أصبح التركيز على البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية كعامل رئيس في تشجيع الإبداع الوظيفي، مع دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار (الدليمي، 2019).

تعددت النظريات التي تناولت الإبداع الوظيفي، أبرزها:

_ نظرية السمات الشخصية: (Trait Theory)

تفترض أن الأفراد المبدعين يمتلكون خصائص شخصية معينة مثل الفضول، المرونة الفكرية، والاستقلالية في التفكير (الدليمي، 2019).

_ نظرية العمليات العقلية: (Cognitive Theory)

تركز على العمليات العقلية مثل التفكير التحليلي، القدرة على الربط بين المعلومات المختلفة، واستخدام الخيال للوصول إلى حلول مبتكرة (الشريف، 2016).

_ نظرية البيئة التنظيمية: (Organizational Environment Theory)

ترى أن بيئة العمل الداعمة والمحفزة، من حيث الموارد والتشجيع على المبادرة، تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الوظيفي (العسيري، 2018).

2.4. العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي:

القيادة التبادلية (Transactional Leadership) هي أسلوب قيادي يعتمد على المكافآت والعقوبات لضمان تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المنظمة وفق القواعد المحددة، مع التركيز على الوضوح في الأدوار والمراقبة المستمرة للأداء (Burns, 1978). أما الإبداع الوظيفي فهو القدرة على ابتكار أفكار وحلول جديدة وفعالة داخل بيئة العمل، بما يساهم في توفير مستلزمات الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية (العسيري، 2018). وتشير الدراسات إلى أن العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي تحمل طابعاً محدداً؛ فبينما توفر القيادة التبادلية هيكل عمل

واضح وتحفز الموظفين من خلال المكافآت والعقوبات، فإن هذا الأسلوب يشجع على الأداء الفعال والالتزام بالقواعد، لكنه قد يحد من التفكير التجريبي أو الابتكاري خارج الصندوق، خصوصًا في المشاريع التي تتطلب حلولًا جديدة وجذرية (الدليمي، 2019؛ الشريف، 2016). ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن القيادة التبادلية تؤثر إيجابيًا على الإبداع الوظيفي الجزئي أو التطويري الذي يركز على تحسين العمليات القائمة والأداء الحالي، لكنها أقل تأثيرًا على الإبداع الابتكاري مقارنة بالقيادة التحويلية التي تشجع على الاستقلالية والمخاطرة المحسوبة

(Bass & Avolio, 1994).

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم التطرق بشكل موسع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي، وذلك بهدف بناء إطار معرفي متكامل يساهم في فهم أبعاد المتغيرات محل الدراسة، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في البيئات التنظيمية المختلفة. وقد أظهر العرض النظري أن القيادة التبادلية تُعد من الأنماط القيادية المهمة التي تعتمد على مبدأ التبادل المنظم بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وربط مستوى الأداء بنظام من المكافآت والعقوبات، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وانضباط.

كما بيّن هذا الفصل أن القيادة التبادلية ليست مجرد أسلوب تقليدي قائم على الرقابة فقط، بل هي منظومة إدارية متكاملة تتضمن أبعاداً متعددة، من أبرزها المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشط والسلب، حيث يلعب كل بعد منها دوراً في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأداء المطلوب. وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي يساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي، وتوضيح التوقعات الوظيفية، وتقليل الغموض في بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء العام.

وفي المقابل، تناول الفصل مفهوم الإبداع الوظيفي بوصفه عنصراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم استعراض تعريفاته المختلفة التي ركزت على قدرته في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة العمل. كما تم التطرق إلى أبعاد الإبداع الوظيفي وتطوراتها عبر الزمن، بدءاً من التركيز على السمات الفردية، مروراً بالعمليات العقلية، وصولاً إلى الاهتمام بالبيئة التنظيمية باعتبارها عاملاً أساسياً في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، اتضح أن العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي علاقة متعددة الأبعاد، حيث لا يمكن الحكم عليها بشكل مطلق بالإيجاب أو السلب، بل تتوقف على كيفية تطبيق هذا النمط القيادي داخل المنظمة. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة التبادلية يمكن أن تساهم في تعزيز الإبداع الوظيفي، خاصة في جوانبه التطويرية والتحسينية، من خلال توفير بيئة عمل منظمة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وتقديم أفكار جديدة ضمن إطار العمل المحدد.

وفي المقابل، أظهرت دراسات أخرى أن الإفراط في استخدام أساليب الرقابة والعقوبات، والاعتماد المفرط على القواعد والإجراءات الصارمة، قد يؤدي إلى الحد من حرية التفكير والإبداع، مما ينعكس سلباً على قدرة الموظفين على الابتكار وتقديم حلول غير تقليدية. ومن هنا يتضح أن فاعلية القيادة التبادلية في تعزيز الإبداع الوظيفي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوازن في تطبيقها، بحيث تجمع بين الحزم التنظيمي والتحفيز الإيجابي، وتوفر مساحة مناسبة للمبادرة الفردية والتجريب.

كما أبرزت الدراسات السابقة وجود فجوات بحثية واضحة، خاصة في البيئة التنظيمية العربية، حيث تبين محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي بشكل ميداني، إضافة إلى التباين في نتائج الدراسات السابقة، الأمر الذي يشير إلى الحاجة الملحة لإجراء دراسات أكثر عمقاً وشمولاً تأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة الثقافية والتنظيمية في الدول العربية.

وعليه، فإن هذا الفصل قد أسهم في بناء قاعدة نظرية متينة تدعم الدراسة الحالية، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية، واستعراض أهم النماذج والنظريات ذات الصلة، وتحليل نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث. كما ساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في الكشف عن دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة نون بمدينة الرياض.

وفي ضوء ما تم عرضه، يمكن التأكيد على أن القيادة التبادلية، رغم ما قد يُوجّه إليها من انتقادات باعتبارها نمطاً تقليدياً، إلا أنها تظل أداة إدارية فعالة إذا ما تم توظيفها بطريقة مرنة ومتوازنة، تأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين ومتطلبات بيئة العمل الحديثة. كما أن تعزيز الإبداع الوظيفي لا يعتمد فقط على نمط القيادة، بل يتطلب تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية، مثل الثقافة المؤسسية، وأنظمة التحفيز، وبيئة العمل الداعمة.

وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، حيث سيتم توضيح الأساليب العلمية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الإبداع الوظيفي في المنظمات.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

🚦 المتغير المستقل (القيادة التبادلية) :

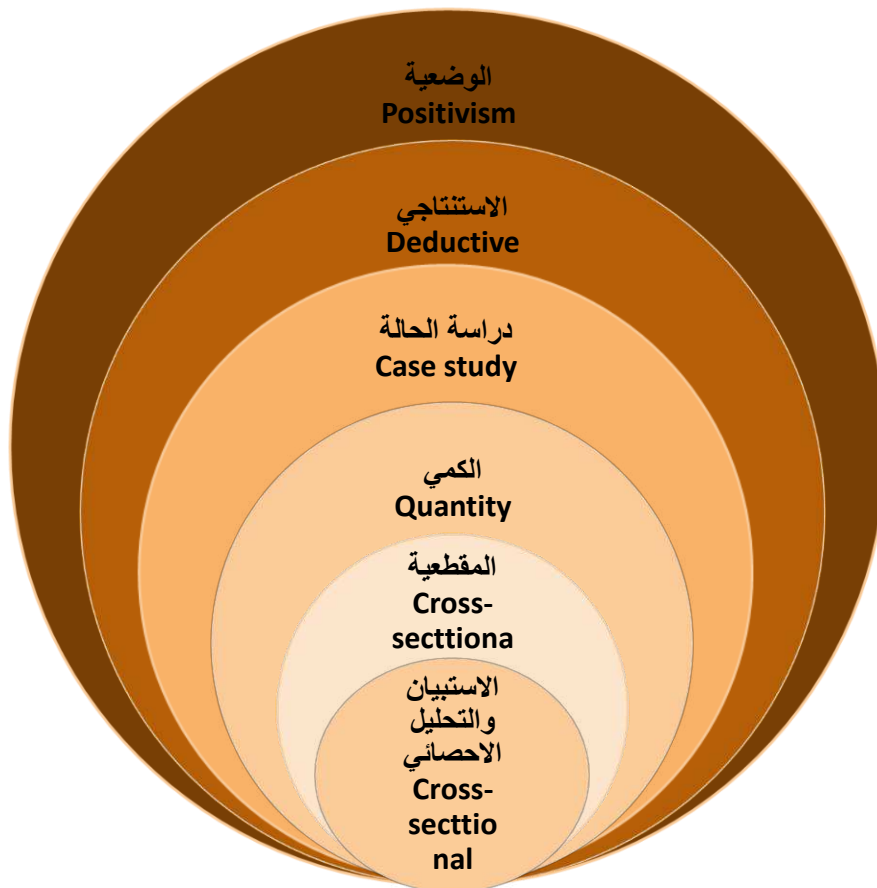
سيتم تقييم القيادة التبادلية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة التبادلية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التبادلية مثل توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة بالإبداع الوظيفي الإيجابي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين الإبداع بناء على النتائج المستخلصة

🚦 المتغير التابع (الإبداع الوظيفي):

سيتم تقييم الإبداع الوظيفي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الإبداع الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الإبداع الوظيفي بناء على الأسئلة التي تخص الإبداع الوظيفي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الإبداع الوظيفي للموظفين في شركة نون بالرياض في هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للإبداع الوظيفي. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الإبداع الوظيفي للموظفين بناء على النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين العاملين في شركة نون بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 40 موظفًا، حيث يمثلون الفئة المستهدفة للدراسة لقياس دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. وتُعد شركة نون من أبرز شركات التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط، إذ تقدم خدماتها عبر منصة رقمية متطورة توفر تجربة تسوق متكاملة للعملاء. كما تحرص الشركة على تبني ممارسات إدارية حديثة وتعزيز بيئة عمل محفزة تشجع على التعاون وتبادل الخبرات، بما يسهم في تنمية الإبداع الوظيفي لدى الموظفين وتحسين مستوى الأداء، مما يجعلها بيئة مناسبة لإجراء هذه الدراسة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو موظفين شركة نون بمدينة الرياض والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفين شركة نون	40	100%
المجموع	40	100%

عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفين شركة نون	36	90%
المجموع	36	90%

🌈 طرق وتقنيات اخذ العينة

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

🌈 المتغير المستقل: (القيادة التبادلية)

واعتمد الباحث على استبانة (بلكل و اخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التبادلية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد توفير مستلزمات الأداء يتكون 4 عناصر، وبعد المكافأة المشروطة يتكون من 4 عناصر ، وبعد العقوبة المشروطة يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث $=1$ موافق، $=2$ محايد، $=3$ غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية .

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التبادلية	توفير مستلزمات الأداء	4	بلكحل، كمال، & زيادي.(2020)
	المكافأة المشروطة	4	دور القيادة التبادلية في توفير مستلزمات الأداء
	العقوبة المشروطة	4	الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية – شركة الجزائرية للمياه.
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحثة

المتغير التابع: (الابداع الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (مرورة دردوري & خديجة غطاس). وذلك لقياس المتغير التابع الابداع الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة بالابداع الوظيفي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الابداع الوظيفي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الابداع الوظيفي	12	مرورة دردوري & خديجة غطاس. أخلاقيات الأعمال ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي – المؤسسة العمومية الاستشفائية تقرت.

المصدر: الباحثة

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها

في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الابداع الوظيفي وربطه بالقيادة التبادلية سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التبادلية مثل توفير مستلزمات الأداء، حل المشكلات والمكافأة المشروطة ، العقوبة المشروطة ، وارتباطه بمستوى الابداع الوظيفي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الابداع الوظيفي للموظفين

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التبادلية وعلاقته بالإبداع الوظيفي.
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الإبداع الوظيفي للموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي اعتمدت عليها الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة نون في مدينة الرياض. وقد تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وعرض تصميم البحث، والمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أساليب جمع البيانات وأنواعها، وأداة الدراسة، والإجراءات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات .

كما أوضح الفصل أن الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع الاستعانة ببرنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. كما تم توضيح أساليب التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان موثوقية النتائج .

وتُعد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ملائمة لطبيعة موضوع البحث ومتغيراته، إذ توفر إطارًا علميًا لقياس دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي بصورة منهجية وموثوقة. كما تمثل الإجراءات التي تناولها هذا الفصل الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل التالي، والذي سيتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وعرض النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التبادلية ودعم الإبداع الوظيفي داخل شركة نون.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.1. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

📊 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 30 – 30 الى 40 – 40 الى 50 – أكثر من 50).
 - المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).
 - سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنوات – من 5 الى أقل من 10 سنوات – من 10 الى أقل من 15 سنة – أكثر من 15 سنة).

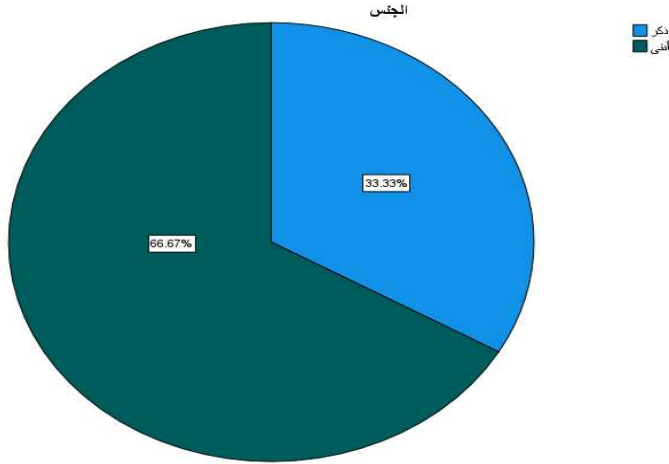
الجدول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	1. ذكر	10	%33.3
	2. أنثى	25	%66.7
	الإجمالي	36	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	23	%50.0
	من 30 إلى 40 سنة	8	%33.3
	من 40 إلى 50 سنة	4	%16.7
	أكثر من 50 سنة	0	%0.0
	الإجمالي	36	%100
المستوى التعليمي	دبلوم	8	%22.2
	بكالوريوس	24	% 66.7
	ماجستير	2	%8.3
	دكتوراه	1	%2.8
	الإجمالي	36	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	%63.9
	من 5 إلى 10 سنوات	22	%16.7
	من 10 إلى 15 سنة	3	%8.3
	من 15 سنة فأكثر	3	%11.1
	الإجمالي	36	%100

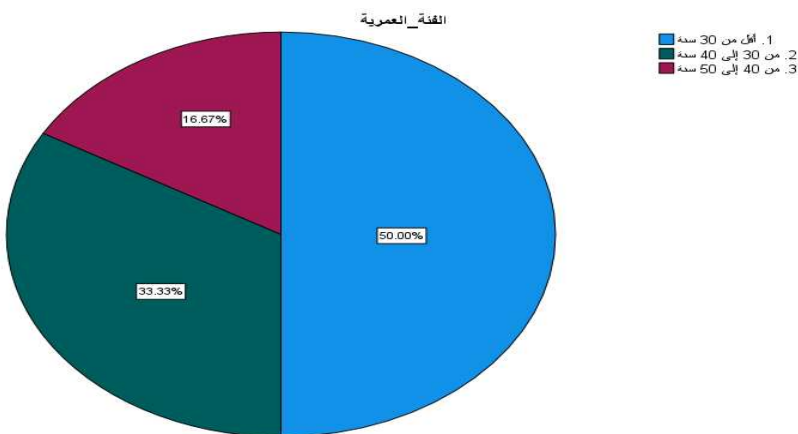
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الإناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الإناث 24 حيث يعادل 66.7% من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 12 حيث يعادل 33.3% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



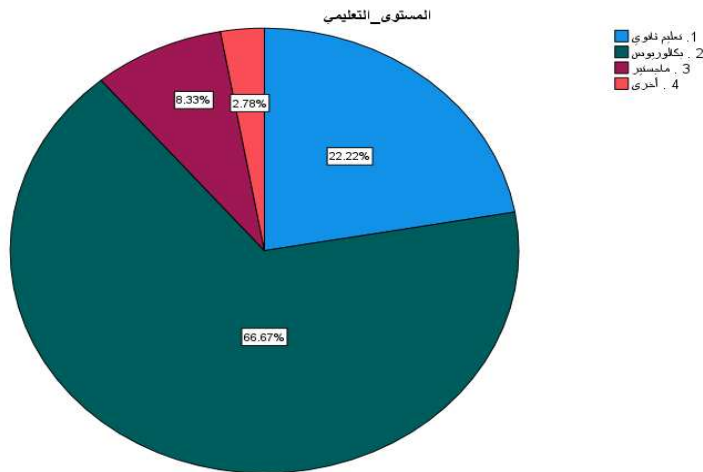
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 18 شخص أعمارهم أقل من 30 أي ما يعادل 50.0% من عينة الدراسة، وهناك 12 شخص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 33.3% من عينة الدراسة، وهناك 6 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 16.7% من عينة الدراسة، كما هو موضح



تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 8 شخص حاصلين على شهادة الدبلوم أي ما يعادل 22.2% من عينة الدراسة، وهناك 24 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 66.7% من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 8.3% من عينة الدراسة، وهناك شخص واحد حاصل على دكتوراه أي ما يعادل 2.8%. كما هو موضح بالشكل التالي:

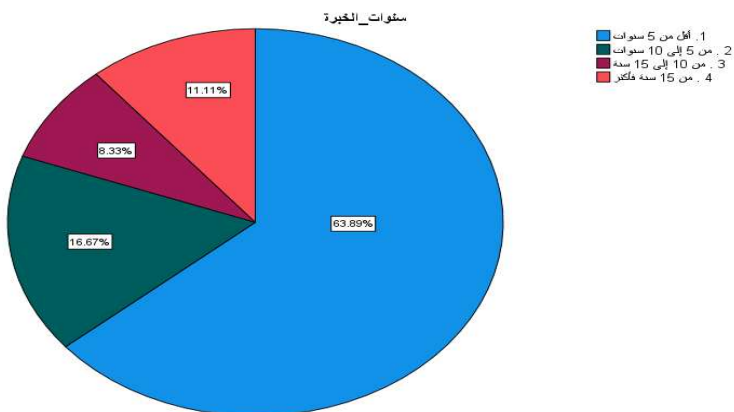


تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 23 اشخاص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات ما يعادل 63.9% من عينة الدراسة، وبينما هناك 6 شخصا خبرتهم المهنية تتراوح من 5 لى اقل من 10 سنوات ما يعادل 16.7% من عينة الدراسة، وكذلك هنالك 3 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى اقل من 15 سنة ما يعادل 8.3% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 4 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 11.1% من عينة

الدراسة. كما هو موضح

بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقت للخبرة المهنية

4.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

📊 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

◀ الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.708	0.709	0.00	0.422	0.580	0.506	A1	توفير مستلزمات الأداء	القيادة التبادلية
		0.00	0.586	0.903		A2		
		0.00	0.692	0.478		A3		
		0.00	0.566	0.878		A4		
		0.00	0.540	0.611		A5		
	0.736	0.00	0.467	0.751		B1	المكافأة المشروطة	
		0.00	0.593	0.775		B2		
		0.00	0.604	0.745		B3		
		0.00	0.378	0.674		B4		
		0.00	0.649	0.768		B5		
	0.675	0.00	0.319	0.692		C1	العقوبة المشروطة	
		0.00	0.280	0.822		C2		
		0.00	0.540	0.511		C3		
		0.00	0.695	0.728		C4		
	0.746	0.00	0.654	0.671		0.677	D1	
0.00		0.549	0.518	D2				
0.00		0.543	0.718	D3				
0.00		0.566	0.748	D4				
0.00		0.467	0.735	D5				
0.00		0.485	0.872	D6				
0.00		0.525	0.697	D7				
0.00		0.500	0.816	D8				
0.00		0.500	0.758	D9				
0.00		0.422	0.485	D10				
0.00		0.525	0.802	D11				
0.00		0.319	0.883	D12				
0.00		0.424	0.914	D13				

	0.00	0.167	0.829		D14	
--	------	-------	-------	--	-----	--

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

✚ يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس القيادة التبادلية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التبادلية ككل الذي يساوي 0.708, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة ، العقوبة المشروطة) هي 0.675, 0.736, 0.706, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس الابداع الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الابداع الوظيفي هو 0.746 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

✚ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

✚ الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لاداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.760	0.746	5	توفير مستلزمات الأداء	القيادة التبادلية
	0.753	5	المكافأة المشروطة	
	0.750	4	العقوبة المشروطة	
	العدد الكلي 14			
0.857		14	الابداع الوظيفي	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن-36)

✚ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التبادلية: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو: 0.760. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد القيادة التبادلية، على الترتيب هم توفير مستلزمات الأداء: (0.746)، المكافأة المشروطة: (0.753)، العقوبة المشروطة: (0.750). مما

يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7, وقال (Hair et al 2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

• مقياس الابداع الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو: 0.857. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al 2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

🇸🇦 وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي

$$33\% = (3 \div 100)$$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي القيادة التبادلية وابعادها، وكذلك مستوى الابداع الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التبادلية	توفير مستلزمات الأداء	1.35	1.29	0.370	0.266	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المكافأة المشروطة	1.28		0.349		موافق		مرتفع	
	العقوبة المشروطة	1.14		0.257		موافق		مرتفع	
الابداع الوظيفي		1.25	0.284		موافق		مرتفع		مرتفع

✚ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التبادلية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التبادلية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.29) بنسبة موافقة بلغت (43%) عند إنحراف معياري (0.343)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التبادلية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (توفير مستلزمات الأداء) هو (1.35) بنسبة موافقة (45%) عند إنحراف

معياري (0.370)، المتوسط الحسابي لبعـد (المكافأة المشروطة) هو (1.28) بنسبة موافقة حوالي (42.6%) عند إنحراف معياري (0.349)، بلغ المتوسط الحسابي لبعـد العقوبة المشروطة) هو (1.14) بنسبة موافقة (38%) عند إنحراف معياري (0.257).

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الابداع الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الابداع، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الابداع الوظيفي للموظفين في شركة نون في مدينة الرياض حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.25) بنسبة موافقة بلغت (41.6%) عند إنحراف معياري (0.284).

◀ وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل القيادة التبادلية وابعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة نون في مدينة الرياض، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الابداع الوظيفي ككل ذات مستوى مرتفع في شركة نون بالرياض، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التبادلية	توفير مستلزمات الأداء	المكافأة المشروطة	العقوبة المشروطة	الابداع الوظيفي
القيادة التبادلية	Pearson Correlation	.841**	.752**	.740**	.658**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	36	36	36	36
توفير مستلزمات الأداء	Pearson Correlation	1	.496**	.570**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.002	<.001	<.001
	N	36	36	36	36
المكافأة المشروطة	Pearson Correlation	.841**	1	.556**	.289
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.088
	N	36	36	36	36
العقوبة المشروطة	Pearson Correlation	.740**	.570**	1	.407*
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.014
	N	36	36	36	36
الابداع الوظيفي	Pearson Correlation	.658**	.682**	.289	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.088	.014
	N	36	36	36	36

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي القيادة التبادلية وابعادها (كمتغير مستقل) والابداع الوظيفي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.658) بين القيادة التبادلية وابعادها كمتغير مستقل والابداع الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.02).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) عند معامل ارتباط: 0.740، 0.752، 0.841. على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الابداع الوظيفي كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين القيادة التبادلية وبين متغير القيادة التبادلية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة التبادلية وبين أبعادها (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) عند مستوى دلالة (0.01).

4.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والابداع الوظيفي.
ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

↔ ف 1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين توفير مستلزمات الأداء والابداع الوظيفي.

↔ ف 2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المكافأة المشروطة والابداع الوظيفي.

↔ ف 3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العقوبة المشروطة والابداع الوظيفي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والابداع الوظيفي."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التبادلية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والابداع الوظيفي كمتغير تابع.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.416	.217

a. Predictors: (Constant), القيادة التبادلية ABC

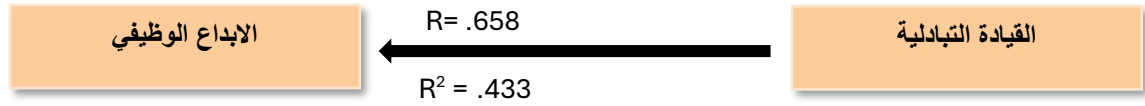
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.225	1	1.225	25.942	<.001 ^b
	Residual	1.606	34	.047		
	Total	2.831	35			

a. Dependent Variable: DDالابداع الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ABCالقيادة التبادلية

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.345	.182		1.898	.066	-.024	.715
ABC	.704	.138	.658	5.093	<.001	.423	.986

a. Dependent Variable: DDالابداع الوظيفي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.658$) إلى وجود ارتباط موجب قوية بين القيادة التبادلية (اجمالاً) والابداع الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (43.3%) من التباين الحاصل الابداع الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التبادلية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية (اجمالاً) كمتغير مستقل والابداع الوظيفي كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء والابداع الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين توفير مستلزمات الأداء محل الدراسة كمتغير مستقل، والابداع الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والابداع الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المكافأة المشروطة محل الدراسة كمتغير مستقل، والابداع الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة والابداع الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العقوبة المشروطة محل الدراسة كمتغير مستقل والابداع الوظيفي كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.557	.499	.201

a. Predictors: (Constant), توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة ، العقوبة المشروطة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.576	4	.394	9.731	<.001 ^b
	Residual	1.255	31	.040		
	Total	2.831	35			

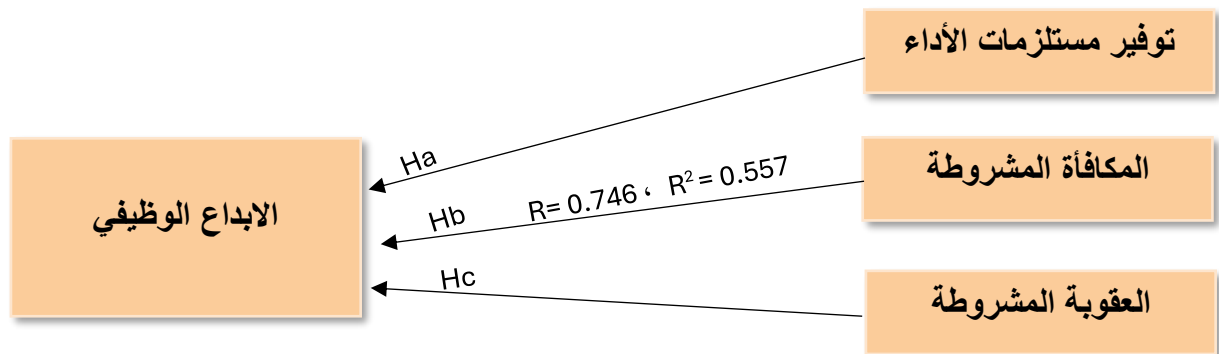
a. Dependent Variable: DD

b. Predictors: (Constant), توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة ، العقوبة المشروطة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.412	.175		2.350	.025	.054	.769
توفير مستلزمات الأداء	.442	.121	.575	3.645	<.001	.195	.689
المكافأة المشروطة	-.058	.122	-.071	-.475	.638	-.306	.190
العقوبة المشروطة	.035	.175	.032	.202	.841	-.322	.393

a. Dependent Variable: DD الابداع الوظيفي



🌈 يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.746$) وجود ارتباط موجب قوي بين ابعاد القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) والابداع الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (55.7%) من التباين الحاصل الابداع الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التبادلية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

➤ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الاول الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء كمتغير مستقل والابداع الوظيفي كمتغير تابع بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة كمتغير مستقل والابداع الوظيفي كمتغير تابع.

4.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة، بهدف التعرف إلى دور القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة نون بمدينة الرياض. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS للتحقق من خصائص العينة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن أداة الدراسة تمتعت بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة. كما أوضحت نتائج الإحصاء الوصفي وجود مستويات جيدة لكل من القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي لدى أفراد العينة.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإبداع الوظيفي بصورة عامة، مع ثبوت تأثير بعد توفير مستلزمات الأداء في تعزيز الإبداع الوظيفي، في حين لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة على الإبداع الوظيفي لدى أفراد العينة.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الدراسة أهمية اهتمام القيادات الإدارية بتوفير بيئة عمل مناسبة وإمكانات تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة، لما لذلك من أثر إيجابي في تنمية الإبداع الوظيفي. وتمثل النتائج التي توصل إليها هذا الفصل الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل الخامس لمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز الإبداع الوظيفي داخل شركة نون.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

بلكل، كمال، & زيادي. (2020). دور القيادة التبادلية في توفير مستلزمات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية – شركة الجزائرية للمياه.

<http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3245>

الجوزي، عبد الجليل، كريمي، محمد، طروبيا، وندير. (2021). دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال.

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5657>

الحري، ر. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة.

الدليمي، علي. (2019). تطورات الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحديثة. بغداد: دار الكتاب الجامعي.

الشمري، ح.، والعنزي، س. (2019). أثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية.

الشریف، محمد. (2016). الإبداع في بيئة العمل: نظريات وتطبيقات. جدة: جامعة الملك عبد العزيز للنشر.

العتيبي، خالد. (2020). تأثير القيادة التبادلية على توفير مستلزمات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات.

العتيبي، سعد بن محمد. (2019).

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة التعليم بمنطقة الرياض.

العسيري، فهد. (2018)

الإبداع الوظيفي وأثره في توفير مستلزمات الأداء المؤسسي. الرياض: دار الفكر العربي.

الاستبيان الأول – بلحل، كمال، & زيادي. (2020)

دور القيادة التبادلية في توفير مستلزمات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية – شركة الجزائرية للمياه.

<http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3245>

الاستبيان الثاني – مروة دردوري & خديجة غطاس.

أخلاقيات الأعمال ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي – المؤسسة العمومية الاستشفائية تقرت.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32585>

موقع شركة نون

<https://share.google/QotC4UZ47oDoXTqOm>

المراجع الأجنبية:

Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Westview Press.

<https://books.google.com/books?hl=en&id=JxJ9QgAACAAJ>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Manual and Sampler Set. Mind Garden.

<https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

<https://books.google.com/books?hl=en&id=Z8F9AAAAMAAJ>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

<https://books.google.com/books?hl=en&id=JxJ9QgAACAAJ>

Jones, D., & Chung, C. (2021). *Examining the Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Service Performance*.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670520907699>

Lam, L. W., & Zou, X. (2020). Transformational Leadership, Leader–Member Exchange, and Employee Creative Behavior.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2017.133138>

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.

<https://books.google.com/books?hl=en&id=JxJ9QgAACAAJ>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson Education.

<https://books.google.com/books?hl=en&id=JxJ9QgAACAAJ>

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السيدة والسادة الأفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى " دور القيادة التبادلية في تحقيق الابداع الوظيفي
للموظفين بالتطبيق على شركة نون في مدينة الرياض"
يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستساهم بشكل كبير في
تحليل العلاقة بين دور القيادة التبادلية والابداع الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول
على شهادة البكالوريوس في الإدارة العامة من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم
المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في
المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن
المعلومات
التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل
بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: نجاه نور صالح.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: القيادة التبادلية

الرقم	دور القيادة التبادلية					
أولا	توفير مستلزمات الأداء			موافق	محايد	غير موافق
1	يجتمع المدير مع العاملين ويساهم عن المستلزمات المطلوبة					
2	يعطى المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء					
3	يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع					
4	يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع					
5	يؤدي توفير مستلزمات الأداء المناسبة إلى تمكين القادة من تحقيق تأثير إيجابي على موظفي خدمة العملاء، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز تجربة العملاء					
ثانيا	المكافأة المشروطة			موافق	محايد	غير موافق
6	يتم إبلاغ الموظف عما يجب المجازة لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده					
7	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع					
8	يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع					
9	يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع					
10	تؤدي المكافآت المشروطة إلى تحفيز الموظفين على الاستجابة بشكل إيجابي لمتطلبات القيادة التبادلية، مما يساهم في توفير مستلزمات الأداء الكلي لفريق خدمة العملاء					
ثالثاً	العقوبة المشروطة			موافق	محايد	غير موافق
11	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة					
12	يتم تحديد أنواع الإحفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة					
13	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من المجاز العمل المطلوب منه					
14	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة					

المحور الثاني: الابداع الوظيفي

المتغير	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
الابداع الوظيفي	أعمل في بيئة تدعم التفكير الإبداعي والتجريبي.			
	أمتلك المهارات الكافية التي من خلالها أستطيع اقناع الإدارة بأفكاري.			
	لدي القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات معنى الواحد للدلالة على فكرة.			
	لدى القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.			
	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.			
	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.			
	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.			
	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.			
	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة.			
	أصر على عدم تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.			
	لدى القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.			
	لدى القدرة على رؤية المواقف من زوايا مختلفة.			
	لدى القدرة على التعبير والصياغة في كلمات مفيدة.			
	تشجعني الشركة على الابتكار وتقدر إسهاماتي الإبداعية.			