

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

2	قائمة الاشكال
3	قائمة الجداول
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة البحث
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
12	1.9. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.2. مفهوم الابداع الوظيفي:
18	2.4. العلاقة بين القيادة التبادلية والابداع الوظيفي:
20	2.5. الخاتمة
22	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
23	3.1. المقدمة
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
24	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
25	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
26	3.5. طريقة جمع البيانات
28	3.6. أنواع البيانات
29	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
30	3.8. الخاتمة
31	قائمة المراجع
36	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث (من اعداد الباحثة)	1
24	ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة)	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية (من اعداد الباحثة)	1
27	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الابداع الوظيفي (من اعداد الباحثة)	2

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 تحسين 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 يساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الدور في البيئة التنظيمية العربية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تساهم 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

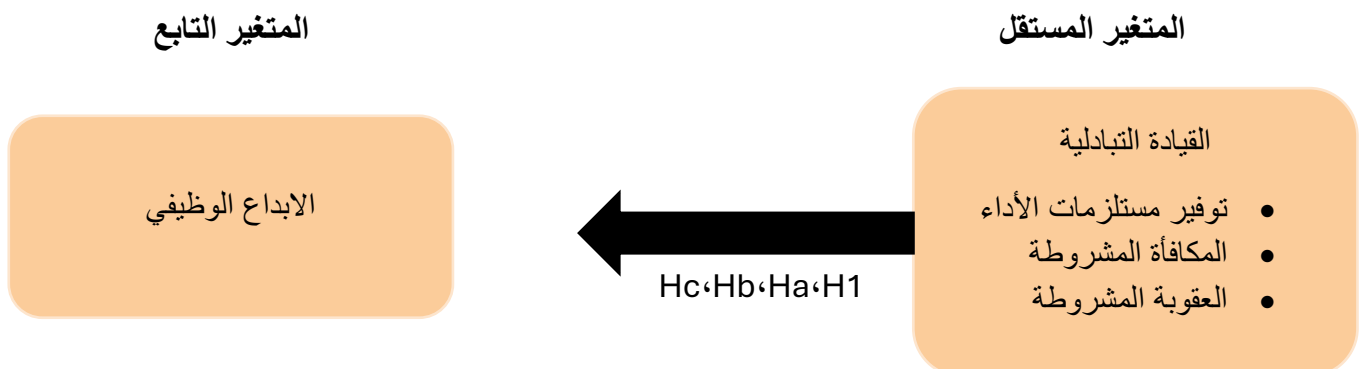
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستلزمات الأداء والابداع الوظيفي

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 العملياتي، 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 لتحسين 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 تساهم 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 لتحسين الأداء المؤسسي (العسيري، 2018)، يتأثر بدرجة كبيرة بنوع القيادة المطبقة. فبينما توفر القيادة التبادلية بيئة منظمة وواضحة تساهم في تحسين 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. (العتيبي & 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 تحسين 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 تحسين 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 تحسين 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 أبعادًا متعددة، من أبرزها المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشط والسلب، حيث يلعب كل بعد منها دورًا 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 إيجابيًا على مستوى الأداء العام.

وفي المقابل، تناول الفصل مفهوم الإبداع الوظيفي بوصفه عنصرًا حيويًا 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، بدءًا من التركيز على السمات الفردية، مرورًا بالعمليات العقلية، وصولًا إلى الاهتمام بالبيئة التنظيمية باعتبارها عاملاً أساسيًا 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.

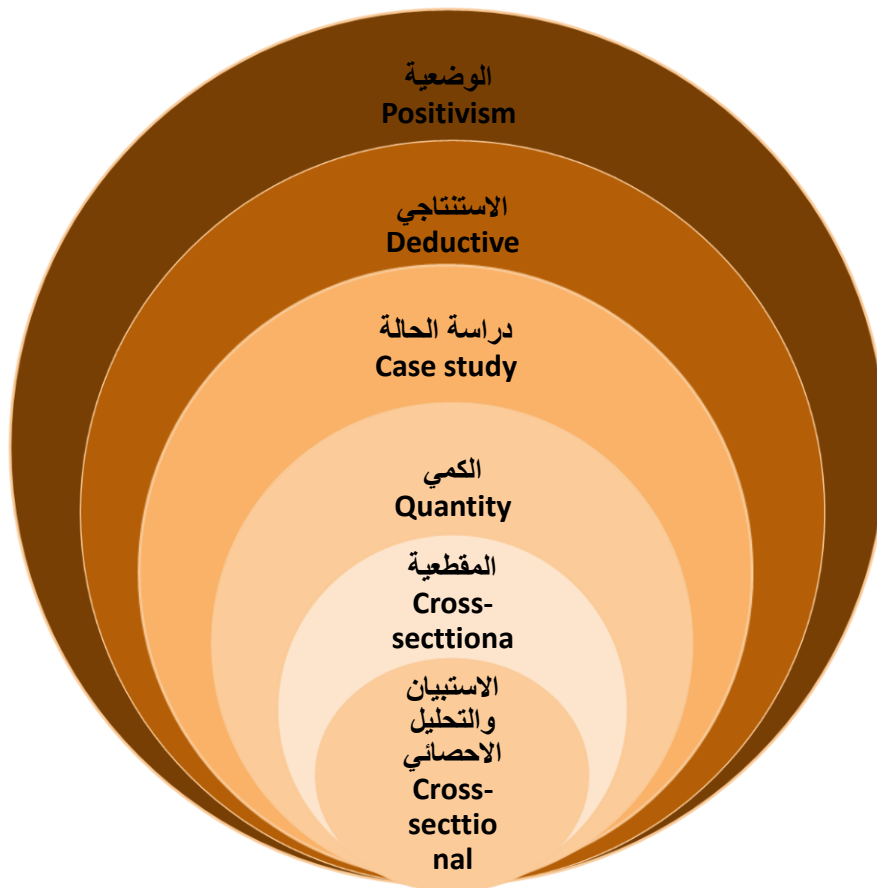
3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

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 (بلكحل وآخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التبادلية وذلك من حيث 3 أبعاد وهي توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة بأجمالي 12 للمتغير حيث أن 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 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية .

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

المصدر: الباحثة

المتغير التابع: (الابداع الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (مروة 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 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الابداع الوظيفي.

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

المصدر: الباحثة

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

بلكل، كمال، & زيادي. (2020)

دور القيادة التبادلية في تحسين 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>

الحريري، 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.

الشريف، محمد. (2016)

الإبداع في بيئة العمل: نظريات وتطبيقات. جدة: جامعة الملك عبد العزيز للنشر.

العتيبي، خالد. (2020)

تأثير القيادة التبادلية على تحسين 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 تحسين الأداء المؤسسي. الرياض: دار الفكر العربي.

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

دور القيادة التبادلية في تحسين 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	محاييد
1	يجتمع المدير مع العاملين ويساهم عن المستلزمات المطلوبة		غير موافق
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	محاييد
6	يتم إبلاغ الموظف عما يجب المجازة لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده		غير موافق
7	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع		
8	يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلقة 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 تحسين الأداء الكلي لفريق خدمة العملاء		
ثالثاً	العقوبة المشروطة	موافق	محاييد
11	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة		غير موافق
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.			