

أثر مصادر قوة القيادة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على

موظفين شركة كراون

مشروع تخرج

إعداد

نشوى خلف السلمي

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

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

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

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

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 إلي الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد
سليمان صديق

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

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

.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي، لدى موظفين شركة كراون ، حيث اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج النوعي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين شركة كراون ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغت (334) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وقد تم استردادها كلها ، وتم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

و توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمصادر قوة القيادة بأبعادها (قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي في شركة كراون ، في حين لم يظهر أثر للقوة الشرعية في الإبداع الوظيفي في شركة كراون مع وجود باقي مصادر القوة الأخرى. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر إيجابي لكل مصدر من مصادر القوة الأربعة بشكل مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة كراون، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها توصية إدارة الشركات الاستمرار في استخدام مصادر القوة بأنواعها، وذلك لما تحققه مصادر القوة في تعزيز الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

الكلمات المفتاحية: مصادر قوة القيادة- الإبداع الوظيفي- شركة كراون.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
3	3.1.1 الأهمية النظرية
3	3.1.2 الأهمية التطبيقية
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
6	7.1 نموذج الدراسة
7	8.1 أسباب اختيار الموضوع

7.....	٢ الأسباب الذاتية:
7.....	٢ الأسباب الموضوعية:
7.....	9.1 المنهجية:
8.....	٢ مصادر البيانات:
8.....	٢ أدوات الدراسة:
8.....	10.1 حدود الدراسة:
22.....	الفصل الثاني : الاطار النظري
22.....	المبحث الأول: أنماط القيادة
22.....	1.1.2 مفهوم القيادة
23.....	2.1.2 أهمية القيادة
24.....	3.1.2 عناصر القيادة
26.....	4.1.2 مهارات القائد
28.....	5.1.2 أنماط القيادة
31.....	6.1.2 نظريات القيادة
36.....	المبحث الثاني : الإبداع الوظيفي:
36.....	مفهوم الإبداع:
38.....	مستويات الإبداع :-:
40.....	أنواع الإبداع الوظيفي
43.....	أبعاد الإبداع الوظيفي:
46.....	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
46.....	1.3 منهج الدراسة:

46.....	2.3 مجتمع عينة الدراسة :
47.....	4.3 أساليب جمع البيانات:
47.....	5.3 أساليب التحليل الإحصائي:
49.....	6.3 قياس متغيرات الدراسة:
50.....	7.3 أداة الدراسة:
50.....	8.3 صدق وثبات أداة الدراسة:
51.....	1- الصدق البنائي (Construct Validity) لأداة الدراسة
53.....	2- ثبات أداة الدراسة:
54.....	9.3 إجراءات الدراسة:
55.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
55.....	1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:
57.....	2.4 وصف متغيري الدراسة (المستقل والتابع):
67.....	3.4 اختبار الفرضيات:
94.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
94.....	1.5 الاستنتاجات:
98.....	2.5 التوصيات:
100.....	Abstract
101.....	المراجع
101.....	أولاً: المراجع العربية:
106.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
Error! Bookmark not defined.....	الملاحق

Error! Bookmark not defined.....الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	فقرات المتغير المستقل (مصادر قوة القيادة) بأبعاده الأربعة	(1)
50	فقرات المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)	(2)
51	قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد مصادر قوة القيادة	(3)
52	قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الإبداع الوظيفي	(4)
52	معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ الفا لأداة الدراسة وأبعادها	(5)
54	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	(6)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القوة الشرعية مرتبة تنازلياً	(7)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة المكافأة مرتبة تنازلياً	(8)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة الخبرة، مرتبة تنازلياً	(9)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة الإعجاب، مرتبة تنازلياً	(10)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الوظيفي، مرتبة تنازلياً	(11)

65	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل	(12)
66	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(13)
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافاة، قوة الخبرة، قوة الاعجاب) على الإبداع الوظيفي في شركة كراون	(14)
68	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(15)
69	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر القوة الشرعية، على الإبداع الوظيفي في شركة كراون	(16)
70	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(17)
70	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر قوة المكافاة، على الإبداع الوظيفي في شركة كراون	(18)
71	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(19)
72	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر قوة الخبرة على الإبداع الوظيفي في شركة كراون	
73	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(20)

73	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر قوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي في شركة كراون	(21)
75	نتائج اختبار (T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون ، تبعا لمتغير الجنس	(22)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير العمر	(23)
77	نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير العمر	(24)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات	(25)
80	نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات	(26)
82	نتائج المقارنات البعدية بطريقة (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب)، تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات	(27)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(28)
84	نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير المؤهل الع	(29)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	(30)

87	نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	(31)
----	--	------

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

يعد العصر الذي نعيش فيه عصر التطورات الحديثة، والتقدم الهائل الذي حصل في جميع المجالات، وإن هذا التقدم والتطور كان نتيجة طبيعية، وانعكاس حقيقي لمخزون إبداعي قدمته المنظمات، وساهمت فيه الموارد البشرية فعلياً. كما يعتبر الإبداع من أعدل الأشياء قسمة بين البشر، حيث لا تستطيع إن تستمر المنظمات في مواكبته، ما لم تكن محتفظة بعناصر بشرية مبدعة وخلاقة، ويعتبر العنصر البشري هو التجسيد الحقيقي لهذا الإبداع، فالإبداع لا يعمل في فراغ بشري، بل إن البشر هم صانعو هذا الإبداع ومنفذه، وينعكس على شكل ومضمون المخرجات للمنظمة (نجم، 2017)

كما ينظر الى الإبداع بشكل عام على أنه عنصر أساسي لضمان بقاء المنظمات على قيد الحياة وخاصة أن الإبداع أصبح جزء لا يتجزأ من الهياكل التنظيمية والعمليات، والمنتجات، والخدمات داخل المنظمة، ونتيجة لذلك، اعتبر العديد من الباحثين الإبداع أحد أهم المحددات لزيادة كفاءة، وفعالية الأداء التنظيمي، ويتطلب الإبداع نشطة عديدة قبل أن يخرج إلى حيز التنفيذ، ويلعب القائد دوراً بالغ الأهمية في خلق وتنفيذ الإبداع لدى موظفيه (Daft, 2018).

كما إن القيادة ظاهرة معقدة، فمعظم سمات الفرد الشخصية تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره، ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور التنظيمية للتعامل مع الجماعات التابعة، كل ذلك يدخل بدرجات متفاوتة في كل أدوار القيادة، وعليه تبدو أنماط القيادة من ديكتاتوري - فوضوي - ديمقراطي - تبادلي - تفاعلي - تحويلي - استراتيجي... إلخ) كخليط من كل الأنماط البديلة في النظرية الشخصية، ونظرية العلاقات المتبادلة، ونظرية المركز، والنظرية الاجتماعية، ومهما كان نمط القيادة، فإنه يركز على سته أمور على وجه التحديد : تتمثل في وضع الاستراتيجية، وتشكيل بيئة العمل، وتخصيص الموارد، وتنمية العاملين، وبناء التنظيم، ومتابعة العمليات (سادلر، 2018).

هنا يضيف بيرسون أهمية قيام القائد بتقدير توقعاته عن درجة العلاقة بين المتغيرات التي

تتحكم في نجاح العمل، وتبسيط هذه العلاقة للمرؤوسين (بن سرحان، 2020)

كذلك فإن المنظمات المبتكرة تتطلب قادة يتحلوا بأنماط قيادية ميسرة وحاضنة، ومشجعة على الإبداع، فمع تزايد التعقيد والتنوع في الهياكل التنظيمية بسبب الضغوط الناجمة عن التغيرات المتلاحقة. في بيئات الأعمال، ولا سيما التغيرات التي سببتها العولمة، فإن القادة قد يكونوا أكثر عرضة للفشل، ولهذا السبب ينظر إلى القادة على أنه مسؤولين عن التعامل مع التغيير، لذا تزايد إدراك المنظمات للأهمية القصوى لتواجد قيادة تتسم بالقدرة على التحكم في زمام الأمور، وتعزيز مهارات الإبداع ودعمها لدى المرؤوسين، مما زاد من قناعتها بأهمية الإبداع، وضرورة تشجيع العمل الإبداعي من خلال نشر ثقافة الإبداع بين العاملين بها (خير الله، 2018)

ومن هنا جاءت الدراسة للكشف على إن مصادر القوة القيادية لها أثراً كبيراً على مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة، وأن النمط القيادي المتبع يؤثر على درجة الإبداع، فكلما كانت الأنماط القيادية المتبعة إيجابية، كلما كان مستوى الإبداع الوظيفي مرتفع، لذلك فنحن في حاجة ماسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية، ومدى أثرها على الإبداع الوظيفي، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات الوظيفية، والعمل على رفع أداؤها.

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التأثيرية بين الانماط القيادية على الإبداع الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال بشكل عام، ، تبين أن هنالك تباين في نتائج تلك الدراسات. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة المعايطة (2014) حول أثر الأنماط القيادية، وتأثيرها على مستوى الإبداع الوظيفي كدراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في الأردن، ودراسة (Bosiok, 2013) التي أشارت إلى وجود تأثير واضح للأنماط القيادية للمسؤولين في القطاع الاستثماري الصناعي على الإبداع الوظيفي. وعليه لاحظ الباحث أن الإبداع الوظيفي أحد المتغيرات ذات الارتباط الوثيق بالأنماط القيادية، حيث إنه إما أن تحفز الأنماط القيادية الإبداع، وأما أن تثبطه أو تحد منه، الأمر الذي دفعت لباحث إلى التحقق مما إذا كان الإبداع الوظيفي في شركة كراون يمكن تعزيزه من خلال الأنماط القيادية الممارسة ، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لجسر الفجوة في الدراسات والبحوث

السابقة، والتي تتعلق بالدور الذي يمكن أن تقوم به مصادر القوة القيادية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة كراون

3.1 أهمية الدراسة:

❖ الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة النظرية في توسيع المعرفة حول علاقة مصادر قوة القيادة والإبداع الوظيفي، وتقدم الدراسة فهماً أعمق للمفاهيم والعلاقات المرتبطة بهذين المجالين.
- يمكن للدراسة أن تقدم إسهامًا جديدًا للنظريات الحالية المتعلقة بقيادة المؤسسات والإبداع الوظيفي، مما يساهم في تطوير النظريات القائمة وتحسينها.
- يساعد البحث النظري في إجراء تحليل شامل للأدبيات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع، مما يوفر إطارًا فكريًا لفهم أعمق للسياق النظري للمشكلة.

❖ الأهمية التطبيقية:

- فهم كيفية تأثير مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي يمكن أن يساعد في تحسين أداء الموظفين وزيادة فعالية القيادة في الشركة.
- توفير أدلة عملية حول كيفية تحسين قوة القيادة يمكن للشركة اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لتعزيز الإبداع وتحسين أداء العاملين.
- يمكن للدراسة أن تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، مما يعزز رضا الموظفين ويحفزهم لتقديم أفضل أداء.
- فهم كيفية تأثير مصادر قوة القيادة يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب لضمان اختيار وتطوير القادة الذين يساهمون في تعزيز الإبداع.
- تحقيق توازن بين مصادر قوة القيادة والإبداع الوظيفي يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق تفوق تنافسي من خلال تطوير مزايا تنافسية فريدة.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل العلاقة بين مصادر قوة القيادة والإبداع الوظيفي في موظفي

شركة كراون وتتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية كالتالي :

- تقييم تأثير كل مصدر من مصادر قوة القيادة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي لدى موظفي شركة كراون.
- تحليل فروق الدلالة الإحصائية في التأثير بين مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي.
- استكشاف العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة) وآراء الموظفين في مصادر قوة القيادة.
- تحليل الفروق في آراء المبحوثين بناءً على المتغيرات الديمغرافية وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آرائهم.
- تقديم توصيات عملية لإدارة شركة كراون بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة لتعزيز الإبداع الوظيفي وتحسين أداء الموظفين في الشركة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة

الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في موظفي شركة كراون ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو مدى تأثير كل مصدر من مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على مستوى الإبداع الوظيفي لدى موظفي شركة كراون؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير كل مصدر من مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي؟

- كيف يختلف تأثير مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي بناءً على المتغيرات الديمغرافية مثل المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مصادر قوة القيادة بناءً على المتغيرات الديمغرافية؟
- كيف يمكن لإدارة شركة كراون تعزيز مصادر قوة القيادة لتعزيز الإبداع الوظيفي وتحسين أداء الموظفين؟

6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لمصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافاة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.
- ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقوة الشرعية على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لقوة المكافاة على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لقوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء الباحثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المؤهل العلمي ، الجنس المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

7.1 نموذج الدراسة

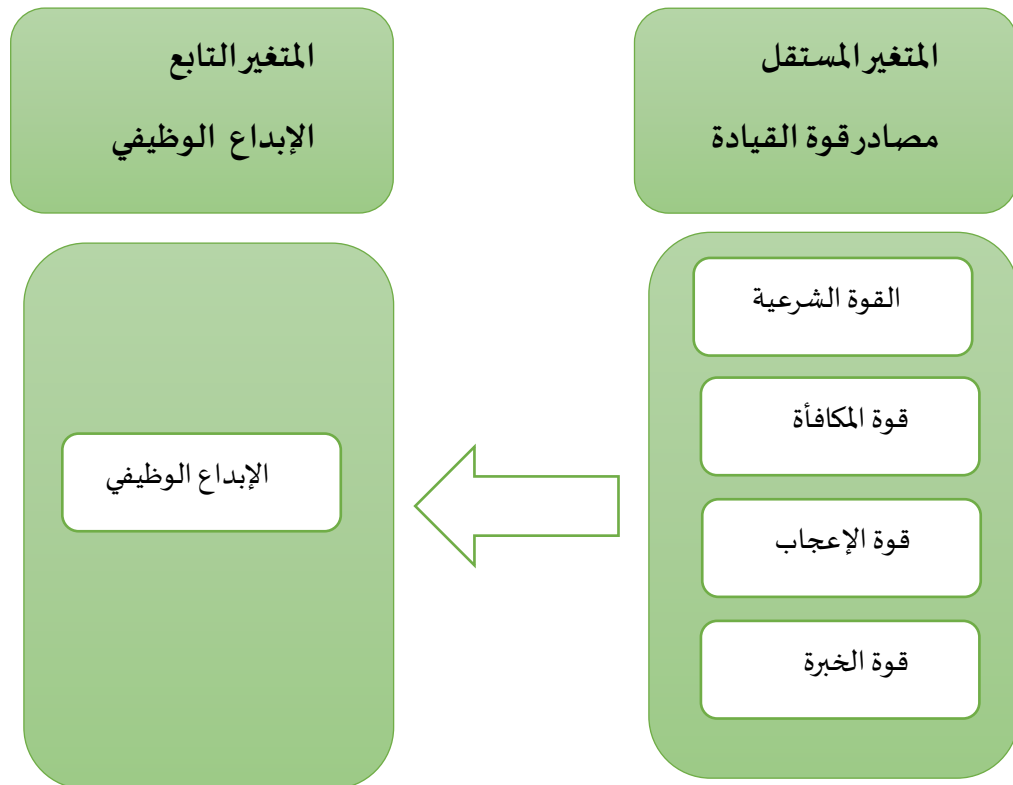
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر لمصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة

الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب)

- المتغير التابع: الإبداع الوظيفي

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

❖ الأسباب الذاتية:

- هناك اهتمام شخصي بالموضوع نفسه أو بمجال الدراسة المرتبط به، وهذا يدفعه لاختياره.
- لدى للباحث خبرة شخصية أو مهنية في المجال المرتبط بالموضوع، ويرغب في فهمه بشكل أعمق أو في تحليل جوانب جديدة منه.
- الدراسة جزءاً من مسار أكاديمي أو مهني يرغب الباحث في تحقيقه، وقد يكون الموضوع ذا صلة وثيقة بهذا المسار.

❖ الأسباب الموضوعية:

- الموضوع ذو أهمية كبيرة اجتماعياً أو اقتصادياً، وقد يحمل الحلول لمشكلة معينة أو يساهم في تطوير قطاع معين.
- لاحظ الباحث فجوة في البحث الحالي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل، ويمكن أن يكون الموضوع فرصة لتقديم مساهمة جديدة.
- يعالج التحديات والمشكلات الحالية في المجتمع أو في مجال معين، بهدف إيجاد حلول فعالة.
- يكون للموضوع فرص كبيرة للتطبيق العملي، مما يمكن أن يجعل الدراسة ذات أثر عملي وملحوس على المجتمع أو الصناعة.

9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر مصادر قوة القيادة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفين شركة كراون، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

❖ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر أثر مصادر قوة القيادة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفين شركة كراون.

❖ أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في شركة كراون ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر لمصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركة كراون بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركة كراون.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	نافع ومحمد (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في أداء العاملين والتوصية بمعالجتها في شركة النيل للبترول
المتغير المستقل	القيادة الإبداعية
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لأداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تلهم المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي). كانت أهم التوصيات بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على أداء العاملين بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة شركة النيل إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.
الدراسة	الحموري وبني ملحم (2020)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) والإبداع لدى الموظفين في قطاع مياه الشمال في الأردن. كما هدفت إلى دراسة أثر وجود الأمان النفسي لدى الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى الموظفين
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي
المتغير الوسيط	الأمان النفسي
منهجية البحث	لتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: - وجود مستوى متوسط في ممارسة مجالات وسلوكيات القيادة التحويلية، من قبل القيادات الإشرافية في قطاع مياه الشمال في الأردن، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط للإبداع لدى الموظفين في قطاع مياه الشمال في الأردن، في ظل وجود مستوى متوسط من الأمان النفسي في البيئة التنظيمية المتمثلة بقطاع مياه الشمال في الأردن. - بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ومن خلال مجالي (الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع لدى الموظفين، وتقدر نسبة هذا التفسير بـ (29.5%)، وقيمة R Square بلغت (0.317)، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثر لمجالي (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي) على الإبداع لدى موظفي قطاع مياه الشمال في الأردن. - بينت الدراسة أن الأمان النفسي كمتغير وسيط يلعب دورا إيجابيا في نقل الأثر من المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية، على المتغير التابع المتمثل بالإبداع،

حيث إن نسبة التفسير ارتفعت لتصبح (32.2%)، وقيمة R Square بلغت (0.333) بوجود المتغير الوسيط الأمان النفسي، لدى موظفي قطاع مياه الشمال في الأردن. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت الباحثة عددا من التوصيات من أهمها: القيام بدورات وبرامج تدريبية وتشجيعية من شأنها التعريف بمفاهيم القيادة التحويلية وتعزيز تطبيقها، وخصوصا في القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى القيام بتسليط الضوء في الدراسات المستقبلية على تعزيز البحث والدراسة في مجال تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وأثرها على عوامل أخرى مثل الأداء الوظيفي، والرضا، وبوجود متغيرات وسيطة أخرى. وتعزيز الأمان النفسي لدى العاملين من خلال خلق أجواء من الثقة، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة، والتقييم والنقد وإبداء الرأي دون خوف، وبشكل شفاف وموضوعي.	
الطويسى وبنى حمدان (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادية المختلفة (النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الاوتوقراطي، والنمط القيادي التحويلي) في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية	أهداف الدراسة
الأنماط القيادية المختلفة (النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الاوتوقراطي، والنمط القيادي التحويلي)	المتغير المستقل
الإبداع الوظيفي	المتغير التابع
استخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمي) للكشف عن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية، والبالغ عددهم (1851) موظف وموظفة	منهجية البحث
أشارت النتائج إلى إن أعلى الأنماط القيادية أثرا على الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، هو النمط القيادي التحويلي بنسبة تأثير بلغت (28.7%)، يلي ذلك النمط القيادي الحر بنسبة تأثير بلغت (15.5%)، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي	أهم النتائج والتوصيات

	اللاوتوقراطي فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي للموظفين في الوزارة. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة، كالتمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات، والتي من شأنها زيادة مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري، والذي بدوره ينعكس على قوة التنافس الوظيفي. كما أوصى بتدريب القيادات في الوزارة على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة المواهب، والاستثمار في رأس المال البشري، والعقلي للموظفين في الوزارة.
الدراسة	الترك والجوازنة (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمة في أنها تحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني، وتعد من أكبر المؤسسات التي تقدم الخدمات المهنية في العالم
المتغير المستقل	القيادة الإبداعية (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد، خبرة القائد)
المتغير التابع	تطوير الأداء
منهجية البحث	تم اتباع المنهج الوصفي (التحليلي)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدمت الباحثة عددا من التوصيات، منها: اتباع أسلوب القيادة التشاركية مع عاملها لتسيير الأعمال؛ نظرا لفاعلية هذا الأسلوب وحث المديرين والقياديين على التحلي بالجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية بذكاء، خاصة في الأزمات، فضلا عن ضرورة توفير بيئة محفزة للعاملين لممارسة الإبداع

	والابتكار بشكل عام، وتشجيع قادة المؤسسات على تبني مفهوم القيادة الإبداعية لتطوير الأداء لتحقيق الأهداف الرئيسة
الدراسة	الخزاعله وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	دفت الدراسة التعرف إلى مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتحقيق التنافسية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والتعرف إلى أثر متغيرات: نوع الجامعة، والجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية في تقديرات أفراد عينة الدراسة عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتحقيق التنافسية للجامعات.
المتغير المستقل	مصادر سلطة القادة الأكاديميين (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة المكافأة)
المتغير التابع	التنافسية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة تكونت من محورين، الأول: لمعرفة مصادر السلطة؛ والمحور الثاني: للتعرف إلى الميزة التنافسية للجامعات الأردنية، وتم التحقق من صدقها وثباتها
أهم النتائج والتوصيات	وصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها متوسطة؛ وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة. -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، والكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير للجنس على المجالات (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة المكافأة) والكلية؛ بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على المجالين (السلطة القسرية، وسلطة الإقناع)، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك على المجال (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة الإقناع)؛ بينما دلت النتائج على وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على المجالات (السلطة القسرية، والسلطة الشرعية، وسلطة المكافأة) والكلية. بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك على مجال (المرونة، والأداء الوظيفي، والجودة والتكلفة، والكفاءة المتميزة) -وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال المرونة تعزى للرتبة الأكاديمية، وذلك بين مستوى رتبة أستاذ ورتبة مدرس، وبين رتبة أستاذ مشارك ومدرس، وبين رتبة أستاذ مساعد ومدرس. -وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ومجالات الميزة التنافسية. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، من أهمها: العمل على تفعيل الممارسات الديمقراطية بين القادة والمؤوسين في الجامعات، والعمل على تعزيز ممارسة السلطة المرجعية المهنية المبنية على الخبرة؛ والتأكيد على معايير ضمان الجودة وتطبيقاتها للوصول للتميز والمنافسة بين الجامعات على المستوى العربي والعالمي.	
صلاح الدين (2020)	الدراسة
هدف البحث إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)، وكذلك مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي	أهداف الدراسة
القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)	المتغير المستقل
المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي)	المتغير التابع

منهجية البحث	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج SPSS، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية (٥٣١) من المديرين ومساعديهم والمعلمين والأخصائيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي
أهم النتائج والتوصيات	توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقته معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية؛ حيث بلغت القوة الارتباطية (٠,٧٢١) وهي مرتفعة جدا، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية والقيادة الريادية وفقا للجنس لصالح الإناث، ووفقا للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الإبداع والرؤية والتنافسية في المسؤولية الاجتماعية بنسبة (٠,٦٨٣) و(٠,٧٠٢) و(٠,٧١٢) على التوالي وهي علاقته معنوية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في المسؤولية الاجتماعية بنسبة (0.346) وهي علاقة غير معنوية.
الدراسة	العجب وحمدنا الله (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبترو، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في تنمية الموارد البشرية والتوصية بمعالجتها في شركة النيل للبترو
المتغير المستقل	القيادة الإبداعية
المتغير التابع	تنمية الموارد البشرية
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لتنمية المورد البشري حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن

الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تليها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلّة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وتنمية الموارد البشرية تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) وكانت أهم التوصيات بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبتروك في تبني نمط القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة شركة النيل إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.	
عقل والخشالي (2019)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة التعرف إلى خصائص الإبداع وأثرها في التميز المنظمي في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من خلال وجود التمكين كمتغير معدل. أعتد الباحث في هذه الدراسة على خصائص الإبداع كمتغير مستقل بأبعادها (الأصالة، المرونة، والطلاقة، الإحساس بالمشكلات، والإفاضة)، وكان التميز المنظمي متغيراً تابعاً بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمة)، بالإضافة إلى التمكين كمتغير معدل بأبعاده (معنى العمل، والتأثير، والجدارة، والتوجيه الذاتي). تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي	أهداف الدراسة
الإبداع بأبعادها (الأصالة، المرونة، والطلاقة، الإحساس بالمشكلات، والإفاضة)،	المتغير المستقل
التميز المنظمي متغيراً تابعاً بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمة)	المتغير التابع

المتغير المعدل	التمكين بأبعاده (معنى العمل، والتأثير، والجدارة، والتوجيه الذاتي).
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستويات الأهمية النسبية لخصائص الإبداع، وارتفاع مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التميز المنظمي، باستثناء تميز الثقافة المنظمية الذي جاء مستواه متوسطاً، وارتفاع مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التمكين. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الإبداع بدلالة أبعاده مجتمعة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، والإفاضة) في التميز المنظمي في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الإبداع (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، والإفاضة)، مجتمعة في التميز المنظمي (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمية) كلا على انفراد. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الإبداع (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشاكل، والإفاضة) في التميز المنظمي من خلال التمكين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. من أهم ما قدمته الدراسة من توصيات ما يلي: نشر ثقافة الإبداع داخل الشركات، والقيام بتشجيع الأفكار الإبداعية، ومكافأة المديرين الذين يقدمون الأفكار الإبداعية. وتوسيع مدارك العاملين، وتحسين مستوى تفكيرهم عن طريق اختلاطهم بثقافات جديدة، وزيادة نسبة النساء العاملات في إدارات الشركات.
الدراسة	حمودى والمكى (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لمعرفة أثر الأنماط القيادية في تطوير إبداع الموارد البشرية (المؤسسة السودانية للنفط)
المتغير المستقل	الأنماط القيادية

المتغير التابع	تطوير إبداع الموارد البشرية
منهجية البحث	اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات العينة
أهم النتائج والتوصيات	وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: امتلاك القائد القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير عليهم من خلال تعزيز العلاقات وتوضيح الأهداف داخل الهيكل التنظيمي للموارد البشرية. إن المؤسسة تعمل على استقطاب العاملين ذو الكفاءة والمهارات الإدارية. النمط الديمقراطي بالمؤسسة السودانية للنفط أكثر الأنماط تشجيعاً للإبداع الإداري وتحقيقاً لرضاء المرؤوسين. تهتم القيادة الإدارية بالمؤسسة بتدريب المرؤوسين مما أدى إلى جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة تعتمد المؤسسة السودانية للنفط على أنماط القيادة الإدارية لتطوير إبداع الموارد البشرية. أوصت الدراسة بالاهتمام بالدورات التدريبية وإتاحة الفرص للمبدعين والمبرزين من أجل الارتقاء بمستواهم الإداري والفني وبالتالي يؤدي إلى تطوير إبداع الموارد البشرية. وضع وصف وظيفي مفصل لجميع المرؤوسين بالإدارات. مراجعة الهياكل التنظيمية والأجهزة الإدارية واستطلاع المقترحات لتطوير وزيادة الإبداع. وضع معايير لاختيار القائد على أساس الإبداع الإداري وثقافة القيادة الإدارية.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Hasan G.J.(2022)
أهداف الدراسة	تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع في بيئة البحث والتطوير (R&D)، حيث يركز المدراء على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ السياسات ورصد الموارد لتعزيز الإبداع والابتكار على مستوى الفريق. تهدف الدراسة إلى تقديم مفاهيم جديدة وفحص النتائج النظرية والعملية لفهم أفضل كيفية تنفيذ دور القيادة في بيئة R&D لتعزيز إبداع الفريق.

المتغير المستقل	القيادة والإبداع
المتغير التابع	بيئة البحث والتطوير
منهجية البحث	تم تنفيذ تحليل كمي باستخدام استبيان تم اختياره بعد التحقق من تحليل المكونات الرئيسية وتحليل العامل المؤكد
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن إنتاج الأفكار يؤثر بشكل إيجابي على القيادة، مما يسفر عن نمو وميزة تنافسية للمؤسسة. كما أظهر إطار PMEG (الأشخاص، والوسائل، والآثار، والأهداف) تأثيراً إيجابياً على القيادة، حيث يركز القادة على العوامل التي تؤثر على تصورات الفرد وسلوكه، والتفاعلات بين المجموعات. تسلط الدراسة الضوء على دور R&D في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تؤثر إيجابياً على الفريق. المساهمة الرئيسية هي استكشاف الإبداع كوسيط للابتكار التنظيمي-القيادي، ويُعتبر هذا البحث الأول الذي يسلط الضوء على دور إطار PMEG في تأثير العوامل التي تؤثر على تصورات الفرد وسلوكه، والتفاعلات بين المجموعات.
الدراسة	(Huang Z, Sindakis S, Aggarwal S and Thomas L (2022))
أهداف الدراسة	تركز هذه الدراسة على دور القيادة في تعزيز الابتكار والإبداع على مستوى الفريق، حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتشكيل السياسات وإدارة الموارد، وبالتالي يلعبون دوراً حاسماً في توجيه العمليات الابتكارية. تهدف الورقة إلى تقديم مفاهيم جديدة وفحص الآثار النظرية والعملية لتنفيذ دور القيادة في بيئة البحث والتطوير (R&D) لتعزيز إبداع الفريق والابتكار.
المتغير المستقل	القيادة

المتغير التابع	الابتكار والإبداع
منهجية البحث	تم استخدام تحليل كمي لاستقصاء العلاقات والتأثيرات بين القيادة والإبداع من خلال الاستبيانات التي تم اختيارها بعد تحليل مكوناتها الرئيسية وتحليل العوامل التأكيدية
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن إنتاج الأفكار يؤثر بشكل إيجابي على القيادة، مما يسهم في نمو المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية. كما أوضحت الدراسة أن إطار PMEG (الأشخاص، الوسائل، التأثيرات، الأهداف) يلعب دوراً إيجابياً في تحسين القيادة، حيث يساعد القادة على التركيز على العوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المجموعات. تشير المناقشة إلى أهمية المشاركة الفعالة لمنظمات البحث والتطوير في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تسهم في تعزيز الأداء الإبداعي للفرق. تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تسلط الضوء على دور إطار PMEG والعوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم في الفرق. وبالتالي، تسهم الدراسة في استكشاف الإبداع كوسيط محتمل للابتكار التنظيمي
الدراسة	Al-Karaawi, & Amir. (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى فهم دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء الإبداعي وفهم الأثر المحتمل لأبعاد المتغير المستقل المحفزة للإبداع (التعاطف، الوضوح، والابتكار) في المتغير المعتمد للأداء الإبداعي (المرونة، والانسحابية، والأصالة، وحساسية التحديات).
المتغير المستقل	القيادة الإبداعية (التعاطف، الوضوح، والابتكار)
المتغير التابع	الأداء الإبداعي (المرونة، والانسحابية، والأصالة، وحساسية التحديات).

منهجية البحث	استخدمت الدراسة نهجًا وصفيًا تحليليًا لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. تم جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع 200 استبيان في قسم البحث، واسترداد 187 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي. تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل حزمة SPSS.V.25 وتقنية Boxplot وتقنيات التحليل الإحصائي الأخرى
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، حيث تم تطبيق جميع أبعاد المتغيرين (القيادة الإبداعية والأداء الإبداعي) في قسم مديرية شرطة مثانا. وختمت الدراسة بتقديم عدة توصيات، مع التأكيد على ضرورة زيادة الوعي بأبعاد الإبداع بين الموظفين

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: أنماط القيادة

1.1.2 مفهوم القيادة

تشكل القيادة مصدراً للسلطة والتأثير بحيث أن دورها يعد أحد أهم الأدوار المتعلقة بمراكز بناء الجماعة في شتي المجالات، وتعتمد فعالية الجماعة والمنظمة الي حد كبير على درجة توحيد أنشطة الجماعة والأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المراد الوصول اليها في المنظمات، ولا يتم هذا الأمر دون وجود فرد ما في الجماعة يقوم بدور الموجه والقيادي من أجل تنمية الأفراد وإلا تحولت المنظمة إلى خليط غير متجانس من الأفراد والعدد والآلات (القحطاني، 2008)

كما وتناول العميان (2005) مفهوم القيادة على انه ما يقوم به القائد في عملية صنع القرارات والأوامر والرقابة على المرؤوسين من خلال الصلاحيات الرسمية وعن طريق التأثير على الآخرين وحثهم للتعاون بغية تحقيق الأهداف

كما عرف Robbins (2009) القيادة على أنها مبدأ المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملئ ولا يفرض، يترك للآخرين حرية الرأي ووضع البدائل ويراعي رغبات الآخرين، متعاون مبدع ومبتكر (حسان والعجمي، 2007). ويعتبر المفهوم الشائع للقيادة في قدرة القائد على التأثير بالآخرين وعلى قدرة امتلاك القائد للمهارات بحيث يتمكن من تحقيق الأهداف المشتركة

كما أنها تعد عملية التأثير في سلوك الآخرين حتي يتم تحقيق الأهداف المرجوة (العلاق، 2010، ص13)، وتعد عملية اجتماعية تسعى من خلالها للتأثير على أفعال الأشخاص، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم الفكرية للعمل برغبة، أهداف مشتركة مرغوبة (حريم، 2013، ص16)

واعتبر رزيق (2014) القيادة بأنها العمل بديمومة للتأثير في العاملين وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تبعاً للنمط الذي يراه القائد فهو القادر على إزالة الخلافات وحل المشكلات

بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وإن القيادة تشتمل على أي عمل يستوجب على الآخرين القيام به وإنجازه وهي أسلوب يتخذه القائد للوصول للأهداف الواضحة للشركة كما يراها (Magee, 2018, p32)

كما عرفت القيادة على أنها المقدرة على التأثير في الناس أفراد وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف معين، ويقصد بذلك القدرة على توجيه السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال إيجاد التفاعل بين القائد والتابعين ويؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق رضا المرؤوسين (الزعبي، البطانية، 2020: ص16)

ويري الباحث أن القيادة هي "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل جماعي مشترك، وتستوجب هذه العملية أن يقوم الفرد ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يستخدم قوة مركزة لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء الجماعة بتنفيذ أوامره.

2.1.2 أهمية القيادة

لقد أدى كبر حجم الشركات الى الاهتمام بموضوع القيادة والسعي لجعل القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعن تنمية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين؛ لتبقي هذه العملية مستمرة وتؤدي أغراضها، ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري الى القول: بأن القيادة هي أساس العملية الإدارية وجوهرها، وأنها مفتاح الإدارة وأن مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يطبق في كل معدات العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها للوصول الى أهدافها، وتكمن أهمية القيادة في أن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسرهما، وهو الذي يخطط أساليب العمل ويسعي للتنسيق فيما بينها، وهو من ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة، وأن القائد الإداري هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات (Al-Badri 2010)

يري الباحث أن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتي تترتب حياتهم ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، قال رسول الله – صل الله عليه وسلم - : اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"، والقيادة بالغة الأهمية وتزداد اذا كانت ذات خيال واسع وتمتلك الطاقة والإبداع الذي تستطيع معه أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت القيادة الملتزمة بالنظم والتعليمات.

3.1.2 عناصر القيادة

من مجموعه التعاريف السابقة للقيادة يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمه لوجود القيادة وهذه

العناصر تتضح في ما يلي:

أ. **الأتباع (المرؤوسين):** إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن هناك شيء كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو القيادة وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها المرؤوسين وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي فالأفراد الأقدار تكيفا هم الأكثر ثقه بقيادتهم لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها (الزغبى والبطاينة 2020)

ب. **قوة التأثير:** لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد ويقصد قدرة القائد على جعل الآخرين ينجزون ما يرد القائد إنجازاه بالقوة فخناك مصادر داخلية لقوة التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة الإدارية والمتمثلة في:

1. **قوة الخبرة:** يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوي تعلمه أو معارفه أو تخصصه أو مهنته أو خبرته حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل المرؤوسين تعزز فهمهم روح الاستجابة من قبلهم والخبرة قد تكون أحد الدلائل على استمرارية بعض المديرين في مناصبهم ولفترات ومنيه طويله الأمد، والبارز أن الخبرة يمكن اكتسابها مع الوقت (Daft & Noe 2004)

2. **قوة المرجعية:** قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية فالمدير الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعاً لهم وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتنته بها بعض الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم (الزغبى والبطاينة 2020)

3. قوة الرؤية: إن القادة ذوي الرؤية يلهمون العاملين معهم ويحركون فيهم طاقتهم الكامنة بما يجعل

كل واحد منهم يشعر شعوراً ذاتياً قوياً بدور القائد وأهمية وجودة العمل معه لأنه ضمانه في بقاء

هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز (Daft & Noe 2004)

4. قوة الشرعية: تعتبر أولى الوسائل المستخدمة في الشركة وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام

السلطة الممنوحة للقائد بحكم عمله والمركز الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للشركة وتعتبر هذه

السلطة رسمية مشروعة من خلالها يمكن للقائد توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير

وتحقق الإنجاز المطلوب، ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات فكلما

زادت السلطات الممنوحة كلما زادت فرصه في التأثير علي المرؤوسين (Daft & Noe 2004)

5. قوة المكافأة: هي قوة العطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على

الآخرين فالقائد (مديراً أو رئيساً) يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي

الحوافز والعطاءات وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز تزداد أهميتها بمقدار ما

تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء القادة (الزغبى والبطاينة، 2020)

6. قوة الإكراه: هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب فهي استراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها

لأنها تثبت فعاليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه يكون العقاب فعالاً إذا اتصف بالحسم والسرعة

والشدة النسبية فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك ونتائجه السلبية وبالتالي يقلل من

ارتباط السلوك بهذه النتائج ويصعب من فعالية العقاب فالعقاب الضعيف بشرح وتفسير سبب

العقاب وتوضيح السلوك المرغوب فيه الذي يجنب صاحبة العقاب (Daft & Noe 2004)

ويري الباحث أن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة والقيادة فإن أغلب علماء الإدارة يرون أن

الإدارة شيء والقيادة شيء آخر وهم يؤكدون على أن الإدارة يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد أن تكون

فاعله ويرى بعضهم أنه يمكن التركيز بين الإدارة والقيادة ولغايات التوضيح يمكن المقارنة بين الإداري

والقائد على النحو التالي:

الاختلاف بين الإدارة والقيادة

المدير	القائد
1- ينفذ وقلما يخطط، يهدف الى الوصول الى ظروف مناسبة ويوفر إمكانيات مادية وبشرية للعملية الإدارية	1- يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للشركة بصوره رئيسيه
2- المدير يقوم بتنسيق الأنشطة للأفراد لتحقيق الأهداف المحدده	2- يؤثر القائد في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للشركة
3- يسعى الى الاستقرار والمحافظة على الوضع الحالي وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان	3- يسعى الى التطوير والتجديد فهو جد لذلك
4- يهتم في الوضع الراهن أكثر من اهتمامه في المستقبل	4- صاحب نظرة بعيدة المدي
5- يعمل وفق خطوات محدده سلفاً	5- يبدع ويحدد ويبتكر
6- صلاحيته قانونيه، يستمدّها من التشريعات والأنظمة التي تحكم عمل الشركة	6- صلاحيات غير قانونيه في الغالب ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل الجماعي
7- الإدارة مفروضة على الجماعة	7- تعتمد القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير
8- الإدارة هي التي توضح تسيير العمل وتتخذ القرارات	8- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف

من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (عطوي، 2009)

4.1.2 مهارات القائد

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات

(التالية) (لشرايري 2021)

1- مهارة إلهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته

اللغوية في الإقناع

2- مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعه

أمر أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم

3- النضوج العاطفي: إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازناً فلا يتسارع في اتخاذ قراراته

ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير

مشاعرهم والتسامح معهم ومما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.

4- القدرة على أخذ مبادرات أو المجازفات المحسوبة: تعتبر هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي

توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة

المشاكل والتحديات وهذا يتطلب من القائد التمتع بشفافية ويقظه عالية بالنسبة لمحيطه وأن

يكون مرناً ونشطاً في موقعه.

5- الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسائله المبنية عن موقعه لا ينحصر

فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها؛ بل بما يقدمه عملياً في هذا البعد، فالقائد يعني في نظر

الأتباع القدرة في كل شيء، وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والاتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من

أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

وكما ذكر السعدى (2021) أن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الناجح

ومن أهم هذه السمات:

1- السمات الجسمية: حيث يكون المظهر الجسمي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية

وأوفر نشاطاً من أتباعه

2- السمات العقلية والمعرفية: يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام (العقلي – الاجتماعي

– الوجداني)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية، وأوسع أفقاً، وأبعد نظراً، وأنفذ

بصيرة، وعلى مستوى عالٍ من الإدراك والتفكير، ويتميز بطلاقة لفظية، قادراً على الحكم على

الأشياء، سريعاً في اتخاذ القرارات.

3- السمات الانفعالية: يتصف القائد بالثبات والنضج الانفعالي، والقدرة على إدارة الذات وضبطها،

وقوة الإرادة والثقة بالنفس

4- السمات الاجتماعية: يتسم القائد بتشجيع التعاون وبث الروح الإيجابية بين الأعضاء، والقدرة على

التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين التابع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء

الجماعة مراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم في أنفسهم، ويتسم بمهارة اجتماعية، والقدرة على خلق

روح معنوية عالية في الجماعة

5- سمات أخرى: المحافظة على الوقت، ومعرفة العمل الإلمام به والافتخار به، والأمانة، وحسن

السمعة، والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية، والتواضع

(حماش، 2018 ص 65)

5.1.2 أنماط القيادة

هنالك علاقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على

تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمي بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك

يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، فعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح. والقيادة

الناجحة هي التي تحتوي مجالا واسعا من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتناسب

مع المواقف، كما أن أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، ومدي تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك

عدة مؤثرات تؤثر في اختيار أسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع،

وأخري بالقائد والعاملين، والجزء الأخير يتعلق بطبيعة العمل (السكرانة، 2010) وتتمثل أنماط القيادة في

ما يلي:

أولاً: النمط الأوتوقراطي

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيادة بكل

صغيرة وكبيرة فلا يشرك مع أحدا مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا

يفوض سلطاته حتي البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته، وينفرد القائد في هذا النمط

بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتي استشارتهم في ذلك
(عبودي، 2010)

تأخذ هذه القيادة اتجاهاً استبدادياً، وارغامياً وتسلطياً، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد
الإداري والاتباع والمناخ السائد، وذلك كما يلي (عويس وفيصل، 2020)

القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي
يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء، ويقلل من
الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية

الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بصورة واضحة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم
حرية اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحي حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة،
أو انخفاض روحهم المعنوية

ثانياً: النمط الديمقراطي

يحدد هذا النمط التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات
الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه (على، 2020)

ويمثل النمط الديمقراطي بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض
السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي
تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين
في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة
للمرؤوسين الذين تري انهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، ما يتيح للقائد الديمقراطي
الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الهامة (عتودي، 2020)

المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات تتمثل في :-

1. العلاقات الإنسانية بين الفرد ومروسيه:

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري، كما يعرف (برباوي، 2020) هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

2. المشاركة في المهام القيادية:

المشاركة هي اندماج عقلي وعاطفي لشخص ما في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، وتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف، وتعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة القائد لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (المعاينة، 2011)

3. تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، أدى إلى تزايد مسؤوليات القيادة وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه القادة في العمل على سحب الواجبات اليومية والهامة في التنظيم، ولتتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مروسيه ومعالجة مشاكلهم (Pisapia, 2009)

ثالثاً: النمط الحر:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الإدارية -الديموقراطي والأوتوقراطي - في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، وكان القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به، إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه، هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات التي يمارسها القائدان الديموقراطي والأوتوقراطي، وما أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية (Nwachukwu, 2020)

ويركز النمط الحر اهتماماً على الفرد العامل في أداء العمل بعكس النمط الديمقراطي التي تركز اهتمامها على العاملين، والنمط الأوتوقراطي التي تركز كل اهتمامها على الإنتاج، والقائد الإداري في القيادة الحرة يركز على حرية الأفراد التي تدفعهم إلى بذل كل جهد ممكن لتحقيق الأهداف المطلوب. كذلك يترك القائد الإداري السلطات والمسؤوليات للعاملين والجماعة نفسها هي التي تضع أهدافها وترسم الخطط لتحقيق هذه الأهداف، ويبقى دور القائد هو تقديم المعلومات المطلوب بإنجاز الأعمال (المعاينة، 2011)

يعد هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذا النمط الطابع الفوضوي وسلبية القائد، إذ أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو السياسات المحددة، ولا يتبع عمليات التوجيه والإرشاد للمرؤوسين وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة، وهنا تحول النظام إلى فوضي وضياح الوقت وعدم الاستثمار الجيد للجهد والزمن لخدمة الأهداف، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، وبالتالي يؤدي هذا النمط إلى تبعثر العمل وتأخره بغياب دور القائد فيه (الشمري، 2014)

6.1.2 نظريات القيادة

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة، والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء، والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد، ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية (عساف، 2014)، ويمكن تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسية، وهي:

أولاً: النظريات التقليدية: ومن أهم النظريات التقليدية:

1. نظرية الرجل العظيم: تعود أصول هذه النظرية للعهد اليوناني والعهد الروماني، حيث عرف أنداك بأن القادة بفطرتهم يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من الصفات، والخصائص الجسدية، والذهنية والنفسية ما يساعدهم على هذا، وتنوعت المواقف، واختلفت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك الصفات، والخصائص وأهميتها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما

يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة، وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا

كانت المواقف التي يواجهونها (الشرايري، 2021)

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب السابق التي تناول هذه النظرية يتبين أنها تتجاهل العوامل

البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على وجود شخص تتوافر فيه سمات قيادية مورثة فحسب، بل هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم، ففي بعض الحالات نجد أن بعض القادة قد ينجحون في قيادة الجماعات إلى الأمام في ظرف زمني معين، ويفشلون في ظروف أخرى.

2. نظرية السمات: ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بما يدعي نظرية الرجل العظيم والتي تقوم على

أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم

هذه النظرية يولد، ولا يصنع، وإن توفر هذه السمات المحددة في الأفراد تؤهلهم أن يكونوا قادة

فاعلين، ومن هذه السمات (الصفات) ما يأتي (حمود، 2010)، (النمر وآخرون، 2019)

أ- الصفات البدنية (الجسمية): كالطول، والرشاقة، والحيوية، وسلامة الأعضاء، وغيرها

ب- الصفات الاجتماعية: كوفرة النضج الاجتماعي، والتعلم، والشعور بالآخرين، والإحساس

بتصرف بالمسؤولية إزاءهم، وغيرها

ج- الصفات السيكلوجية (النفسية): كالثقة بالنفس، والحسم، والحزم، والعدالة،

والاستقامة، والتوازن، والذكاء، والمبادأة، والكرم، والشجاعة، وغيرها

د- الصفات الفكرية (الذهنية): كالذكاء، والفتنة، والحدس، والفراسة، وسرعة البديهة،

والتذكر، والربط بين المتغيرات، وغيرها من المعالم الفكرية (حمود، 2010)

ويتضح مما سبق للباحث قصور هذه النظرية أيضاً؛ حيث يصعب توافر جميع السمات التي

ذكرت في شخص واحد، كذلك قد يختلف الباحثون في تحديد لسمات القيادة كل حسب اجتهاده،

بالإضافة إلى عدم وجود خصائص تميز القادة عن التابعين

3. النظرية التفاعلية:

ويطلق عليها أصحابها أيضاً (النظرية التوافقية)، وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات

النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات، وكذلك نظرية الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية

القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف، والعناصر المحيطة من بشرية، واجتماعية، ومادية، ووظيفية، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والمواقف، والوظائف (السكرانة، 2010)

ثانياً: النظريات السلوكية في القيادة:

ظهرت النظريات السلوكية نتيجة إخفاق النظريات التقليدية (السمات، والرجل العظيم) في تفسير مقبول لصفات القائد، وكذلك نتيجة لظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ونتيجة لدراسات هورثون، حيث تركز الاهتمام هنا على سلوك القائد، وليس على سماته الشخصية (مقابلة، 2011) ومن أهم النظريات السلوكية:

1. نظرية البعدين في القيادة

وقد عرفت الدراسات في هذا الاتجاه بدراسات جامعة أوهايو وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية للعمل (عياصرة، 2006) وقد وضع هذه النظرية أندرو هالبن (Andrew Halpin)، بعد أن قام بإعادة الدراسة عام 1940، حيث عمل وزميله ستوجل (Stogdill) وكونز (Coons)، التي قام بها هامبل (Hamphl) على إعادة الدراسة وقد حددت النظرية بعدين رئيسيين يمكن أن يتخذ القائد الإداري أيًا منهما أسلوباً للقيادة في المؤسسة، وهما (النعيبي، 2010):

أ- تحديد المهام

يقوم هذا الأسلوب على نمط تحديد القائد للمهام المنوطة بالأفراد، وفقاً للأنظمة، والتعليمات، ويطلعهم على كيفية أداء تلك المهام، دون أي اعتبار معين لمشاعرهم، وأحاسيسهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز هذه المهام

ب- مشاعر العاملين (Consideration Structure)

يقوم هذا الاتجاه على مراعاة مشاعر العاملين، وأحاسيسهم، ودوافعهم، لذا فإنه يسعى لإيجاد مناخ تنظيمي صحي بين الأفراد العاملين، ويزرع روح المودة، والثقة، والتعاون بينهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات

ونجد من خلال هذا النموذج أن على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار مشاعر العاملين، ويدفع باتجاههم نحو تحقيق أهدافهم، وطموحاتهم مع مراعاة هيكلية، وأهداف المؤسسة، أي يجب على القائد أن يوازن ما بين المتغيرين، وان يشركهم في اتخاذ القرارات سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة (حمود، 2010)

2. نظرية الأبعاد الثلاثية للقيادة (3d_theory of leadership)

طور هذه النظرية ريدن (Redden) من خلال إضافة بعد ثالث للأبعاد الواردة في نظرية هالين، وهي (بعد مراعاة مشاعر العاملين، وبعد تحديد المهام)، حيث أضاف بعد الفاعلية ويشير إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها، باعتبار أن الأهداف، ومدي ما يتحقق منها تعد أفضل معيار للفاعلية (النعيمي، 2008)

3. نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory)

وقد طور هذا النموذج ليكرت من خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشيغان الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد، وأعضاء المجموعة، وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج (عياصره، 2006)

ويعتبر ليكرت أن فاعلية الشركات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسهم، ويتسم النموذج الذي وضعه بتحديد أربعة أنماط من السلوك القيادي في المنظمة، وهي:

أ- الأسلوب التسلطي _ الاستغلالي: (Exploitive Authoritative)

القائد في هذا الإطار أوتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويقوم باتخاذ القرارات التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها، وما على المرؤوسين إلا الطاعة، والتنفيذ، فهو يركز على الإنجاز، ولا يظهر ثقة بمرؤوسيه، ويأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، ويلجأ إلى التهديد، والعقاب، وقليل من التقدير، أو الثناء (Sohmen, 2015)

ب- الأسلوب التسلطي _ النفعي: (Benevolent Authoritative)

القائد في هذا النموذج يسمح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تحت رقابته، وتتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبياً، ويسمح القائد بالاتصال الصاعد، ويمنح الثواب، والمكافأة، ولكن من ناحية أخرى يراقب عن كثب، ويلجأ إلى التهديد، والعقاب لتحقيق للإنجاز، بالإضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي لا يشجع المرؤوسين على التحدث بحرية مع رؤسائهم عن مشاكلهم (الزهراني، 2020)

ت- الأسلوب الاستشاري: (Consultative)

يقوم هذا النمط من القيادة على التشاور مع العاملين في اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات الرئيسة، والمهمة، ويقومون بتفويض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال بإبداء الآراء، والمقترحات، وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين: هابط، وصاعد، بالإضافة إلى أن هذا النوع من المديرين عادة ما يعتمد على أسلوب الثواب بدلا من العقاب في تحفيز العاملين على الأداء، أما بالنسبة لنمط العلاقات فإن المرؤوسين عادة ما يشعرون بالحرية الكاملة عند مناقشة شئون العمل، ومشاكله مع الرؤساء والذين يثقون في قدرة مرؤوسهم على تحمل مسؤولية أداء مهام العمل بكفاءة (كنعان، 2009)

ث- الأسلوب الجماعي _ المشارك: (Participative – Group Leaders)

إن نمط الأسلوب الجماعي، أو سيادة روح الفريق يعتبر من الأنماط المفضلة في المنظمات المعاصرة، ويعتبر ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب، وفيه يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسهم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي، وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار، والمقترحات، والاتصال مع كافة المستويات، ومنح الثواب، والمكافأة بناء على تقييم الأداء، والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف، ويرى ليكرت أن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب التي تتسم منظماتها بتطوير الإنتاجية، وتحسينها، فهو يؤدي إلى تحقيق الهدف، وخلق بيئة تنظيمية صحية، ورفع معنويات الأفراد، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث أن النمط الديمقراطي يقوم على الحرية، بينما يقوم النمط الاستشاري على المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة الثقة بالمرؤوسين، أما النمط الأوتوقراطي فهو يضع المرؤوسين تحت الرقابة المحكمة مع إعطائهم القليل من الثقة، والمشاركة، والنمط الأوتوقراطي التسلطي عنده مركزية السلطة، والتحكم الدائم في المرؤوسين (القحطاني، 2008)

المبحث الثاني : الإبداع الوظيفي:

سيتم تناول متغير الإبداع الوظيفي من خلال التعرف على أهم التعريفات له، وأبعاده، وعناصره

المختلفة، كما يلي:

مفهوم الإبداع:

إن الإبداع هو نمط من أنماط التميز الإنساني، وقد أصبح هذا الشكل لمدة كبيرة مركزاً للتداول الفلسفي، والأدبي، والفني، ولكن الاعتناء به بنظرة عملية ظهرت مع بداية الحقبة الخمسينية من القرن العشرين، حيث كانت الفنون الإبداعية نقطة أساسية في علم النفس، والإبداع قديماً عرف بين الدول أثناء الحروب العالمية، وفي الوقت الحاضر قد ظهر حالياً في التكنولوجيا بين الدول في جميع الأشياء (البناء، (2017

مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية: هو مصدر أبداع وإبداع اللاشيء واستخراجه وإحداثه على غير مثال، وإبداع الشيء بدعه أو ابتداعاً والابتداع هو الخروج عن المؤلف أي ابتكار شيء غير نمطي

كما يعتبر الإبداع احد أساليب التحديث الجديدة، كما أن التغيير، والأشخاص والمنظمات سواء الحكومية أو الخاصة والدول يمكن تقسيمها الي قسمين: قسم محدث، ومواكب التطور الحادث حوله (يطلق عليهم المبدعون)، وقسم يقف حيث هو لا يتقدم خطوة، (وهؤلاء موظفين تابعين مقلدين)، وهنا تطمح جميع الهيئات والمنظمات أن تكون في القسم الأول (الفضل، 2017)

ولذلك أصبح الإبداع مادة أساسية في عمليات التغيير، التطوير، وتعتبر احد العناصر الحيوية لتحقيق التميز، والتفوق في العديد من المجالات، ولكن مفهوم الإبداع واسع، ويصعب التعبير عنه بالكلمات، وفيما يلي سنستعرض مجموعة من التعاريف للإبداع (عتودي، 2020)

يعد الإبداع أحد قواعد، وأساسيات عمليات التحدث، والتطوير، ومواكبة العصر، وهو من العناصر الحيوية لتحقيق الازدهار، والتقدم في مختلف المجالات ولكن معني الإبداع كبير جداً، ومن الصعب تفسيره وتوضيحه بالكلمات، كما تعد مجموعه من المعاني المختلفة للإبداع (على، 2020)

ويعرف الإبداع بأنه خليط من الإمكانيات والتأهب وتكوين الشخصية التي إذا وفرت بيئة عمل مناسبة فإنها ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أساسيه، ومفيدة للأشخاص، والشركات (الشرائري، 2021)

ويعرف (نصير، 2015) الإبداع بأنه تفكير في نقاط وأشياء جديدة ونافعه، وتساعد على حل مشكله معينه أو جمع وتنظيم الأشكال المعروفة من المعرفة في أنماط مميزه، ولا يقف الإبداع عند الناحية التكتيكية فقط، بل يشمل نواحي الإدارة واستراتيجيات مختلفة وغيرها من نواحي مختلفة.

وجاءت الموسوعة البريطانية بمعنى الإبداع على أنه المقدرة على إيجاد عدة حلول للمشكلة ما أو أداه حديثه أو تأثير فني أو أساليب حديثه (الزعي، 2016)

وعرف (البلوشي، 2017) الإبداع بأنه خليط من المهارات والتجهيزات والروح المعنوية ومع وجود مجموعه عمل مناسبة ومكان عمل مناسب ومهيأ فهذا يؤدي الى الرقي بالتفكير، لتعطي نتائج أساسيه يستفيد منها الإنسان أو مجموعه العمل أو بيئة العمل أو الموظف

كما يوضح (chen& Yang,2016) أن الإبداع هو المحيى بفكر حديث غير معتاد مع عدم المبالغة في التركيز على فائدة هذا الفكر.

وذكر كذلك كوك بيتر، أن معنى الإبداع نقلاً عن ألبرت سنت جورجي بأنه هو اكتشاف ما لا يكتشفه الآخرون والتفكير فيه بطرق غير معتادة.

هنا يتفق كل من أدلر وروجرز وليكي Lecky ألبرت Albert ماسلو Maslow على إن الإبداع نابع من داخلنا سواء أطلقنا عليه Entelekhy أو النفس المبدعة أو التوحد أو الأشكال الأولية وإن ثمة مصدر أساسي للطاقة ثابت مصدر أساسي للطاقة ثابت في الإنسان ويمكن تشخيصه بأنه ألهمه لتحقيق إنجازات، ولتحقيق الذاتية والى وجود الذات دائماً وتميزها (sohmen,2015)

وهكذا يكون معنى الإبداع على أنه تفكير حديث ومؤثر وذا صلة بوجود حلول مختلفة لمشكلات معينه أو ترتيب وإعادة تركيب الأشكال المفهومة من المعرفة في أنماط مميزه ولا يقف الإبداع على التقنية فقط، لعدم شمولية تحديث السلع والنقاط التي لها علاقه بها، وأعداد الأسواق فحسب بل يزيد عن ذلك

أيضاً إلى الآلات والأدوات وكيفية التصنيع والتحديث والتنظيم ونتائج التدريب والعمل بروح معنوية عالية بما يؤدي ذلك إلى كثرة الإنتاج (طه، 2015)

كذلك يري Pierce أن المميزات الإبداعية لها أسماء كثيرة ومختلفة مثل السلاسة والأصول والإلهام وللإسهاب والبعد عن مرحلة الإغلاق والأهواء ويذكر أغلب الاستقصائيين في مجال الإبداع على أنه لا يمكن التأكيد بالمهارات الإبداعية الموجودة داخل الشخص ما لا يكن فيها تفكيراً إبداعياً وذلك في محور حل المعوقات (الزيود، 2012)

ومعني الإبداع عند جليفورد (Guilford) أنه مزاياء يوجد بها التفكير العالي وسلالته وأصالته والحساسية للمعوقات وأبرزها المشكلة وإظهارها بكل نقاطها (الزيود، 2012)

كما تعرفه الباحثة على أنها مقدرة الشخص على إنشاء وضع جديد خلط أفكار قديمة وحديثه ودمج عملية الألهام لتكيف تلك الأفكار الحديثة لتصبح في النهاية لها وضعها وقدرتها على صنع شيء محسوس ويعرف ذلك من نقاط محدده بطرق مختلفة وكثيره.

مستويات الإبداع :-

1- على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي التواصل ألية من قبل أحد الأفراد من السمات التي تميز

الشخصي المبدع حب الاستطلاع الثقة بالنفس الاستقلالية في الحكم الذكاء المرونة

2- على مستوى الجماعة: الإبداع الذي يتم التوصل ألية من قبل الجماعة

3- مفهوم الإبداع الوظيفي

هو فكر عقلي مرتفع ومختلف عن العام ويشاهد على مستوى الشخص أو المنظمة وهي العملية تتم على مراحل كثره يكون ناتجها تفكير أو سلوك أو إنتاجها أو شغل يتميز بقدر كبير من الأصالة والطلالة والسلاسة (Yesil & Kaya 2012) كما يجب على القيادة إلهام موظفيها لاستخراج كل ما لديهم من أفكار تعود بالاستفادة على المنظمة وذلك من خلال ظهور طرق وأراء ووسائل حديثه تعمل على القيام بعمليات إدارية جديده واستخدام كل مقومات الموظفين ومهاراتهم الإبداعية مما يساعد المنظمة على تنفيذ جميع أهدافها المطلوبة (المعاينة، 2014)

كما عرف بوسيك وساد (Bosiok, 2013) على أنها المقدرة على التركيز في أدوات وأنماط وطرق حديثه في بيئة العمل عن طريقها يكون التغلب على المعوقات وتحديث ورفع كفاءة طرق العمل المختلفة كذلك القدرة على اختراع طرق، وأنماط وأشياء جديدة تحسن بيئة العمل ويكون في هذه الطرق والأنماط مناسبة لجميع الموظفين وتظهر كل ما عندهم من قدرات وأفكار لتنفيذ الأهداف المطلوبة من المنظمة (السكرانه، 2020) وهو السير قدما في تكوين المساعدات والنقاط الأساسية والكفيلة بتحقيق أداء عالي يعطي نتائج يرضي عنها الزبائن وتستفيد منها المنظمات بعوائد عالية وممتازة تلي الطلبات والاحتياجات المطلوبة والاستمرار في التطوير والنماء كذلك الرضا بالواقع والعمل مع هذه الظروف وإمكانيات بيئة العمل وأوضاع المنظمة (خيرالله، 2018).

وعرف (الطيبي، 2020) الإبداع في الوظيفة بأنه وجود خطط لتكوين المساعدات والنقاط الأساسية المتاحة لتحقيق الآتي:

- 1- أداء عالي، ومرتفع يؤدي الى إنجاز نتائج تلي متطلبات الزبائن
 - 2- توفير متطلبات التميز
 - 3- تحقيق الاستفادة كبيره لأصحاب المؤسسات والشركات بحيث أنها تلي ما يريدونه من طلبات
 - 4- الاستمرار في الإنتاج المميز والتحديث والنمو
 - 5- التناسب مع وضع ومقومات بيئة العمل وأوضاع المؤسسة
- ويشير (خيرالله، 2018) أن الإبداع في الوظيفة هو عبارته عن البداية والتي يظهرها العامل أو القائد بقدرته على الخروج على الوضع ن الوضع العادي أو العام في التفكير والتركيز

كما يتم عن طريق العملية التي يصبح عندها العامل يعرف المعوقات والاحتياجات والتغيرات في المعلومات والعناصر الغير موجوده عندما يتوجه التفكير الإبداع نحو احتياجات الحياه والوضع الإداري وخاصة في مجال الأعمال ومع وجود الأبداع في مجال الإدارة أثر هذا العلم بتحديث كبير في الهيئات الإدارية وخاصة في مجال الأعمال ومع وجود الإبداع ف مجال الإدارة أثر هذا العلم بتحديث كبير في الهيئات الإدارية وأظهر أيضاً أساسيات الشخصية الإدارية ومميزاته وخصائصها المميزة التي تطرق أثر كبير على الأداء الكمي للمؤسسة (نجم 2013) وهو استخدام أفضل لمقدرات الدهنية والعقلية والتي يكون فيها أكبر كمية من

الطلاقة والسلاسة والأصالة والإحساس بالمعوقات والمقدرة على تنفيذها ويؤدي ذلك إلى إنشاء روابط وظهور علاقات أو فكر أو أسلوب شغل جديد داخل المنظمة (أبو زيد، 2010) ويعرف الإبداع في الوظيفة بأنها الأفكار المبدئية التي يطلقها القائد بمهاراته للخروج عن الوضع العادي أو المعتاد في الأفكار وهذا التعديل النوعي يتم عن طريق الطريقة التي يصل عندها الموظف بمعرفة المعوقات والاحتياجات والتغيرات في العلم والنقاط الغير موجوده عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو طلبات العمليه الإدارية وخاصة في مجال الأعمال (برياوى، 2020)

ويمكن تعريف الإبداع في الوظيفة على أنه اتباع القائد لفكر جديد وصحيح ومتصل بوجود حلول لمعوقات معينه وموجوده ثم تركيب الأشكال المعلومة من العلم في أنماط حديثه ولا يقف الإبداع على الجوانب التكتيكية فقط، لأنه حيز كبير التحديث والطرق الموجودة ولكن يفوق أيضاً الآلات والأدوات وطرق الإنتاج والتحديثات في التنظيم نفسه والتدريب وقبول العمل مما يؤدي الى زيادة الإنتاج والإنتاجية (أل قماش، 2020)

أنواع الإبداع الوظيفي

إن الإبداع في الإدارة له أنواع كثيرة ومختلفة من باحث إلى آخر حيث أشار (الطيلى، 2020) نقلاً عن إيفان (Yong 2014) الذي قسم الإبداع الى نوعين:

(1) الإبداع في التنظيم: يشمل على وجود تعديل في البناء التنظيمي وتصميم العمل وعمليات المؤسسة والسياسة المنتهجة والاستراتيجية والأنظمة الرقابية

(2) الإبداع الفني: يشمل تحديث الأشياء المنتجة أو خدمات حديثه أو ظهور تحديث في التقنيات التي تعمل بها المؤسسة وتعديلات أخرى في أسلوب المنتجات وإدخال الحوسبة الى الشغل

(3) وأضاف (جمعه، 2020). بأنه يوجد ثلاثة أنواع من الإبداع من الإدارة بالنسبة للمنظمة وهي

كالتالي :-

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد

2- الإبداع الإداري على مستوى الفريق

3- الإبداع علي مستوى وضع المنظمة

ويمكن أن تتناول كل نوع من هذه الأنواع بشيء من التفصيل كما يلي :-

1- الإبداع الوظيفي على مستوى الفرد:

هو الأبداع الذي يقوم به الأشخاص الذين يتسمون بمقدره وسمات عالية في الإبداع لقد كتب العديد من الباحثين عن الفرد المبدع وتم تحديد المميزات التي تميز الفرد المبدع عن غيره من حيث القدرة والإعداد والميول ويحدد عوض 2013 خصائص الشخص المبدع عناصر الإبداع الوظيفي على مستوى الفرد (واعر، 2015)

2- الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تنفيذه أو الوصول إليه عن طريق مجموعة، والتركيز على خاصية التداؤب، فإن إبداع مجموعة يتفوق بدرجة كبيرة عن مجموع الإبداعات الشخصية للأفراد، وهذا ناتج عن التفاعل فيما بينها وتبادل الآراء والخبرات، ومساعدة الجميع، وغيرها، ولا شك فإن المعوقات الكثيرة التي تواجه المؤسسات الحديثة تتطلب تحديث مجموعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع المجموعة كماً ونوعاً بالعوامل الأتية (كنعان، 2017)

1- الرؤية الجماعية: المجموعة التي تحوي رؤي ظاهرة، وإحساس بالمستقبل تكون أكثر إبداعاً من تلك

الجماعة التي لا يوجد لها أي رؤية

2- المشاركة الآمنة: لا شك إن مشاركة جميع أفراد المنظمة أو الجماعة في كل ما يخص من قرارات

للجماعة، يؤدي الي ظهور ابتكارات ووجود أفكار، ورؤى كثيرة مبدعة نظراً لمساهمة الجميع

3- الالتزام بالتميز في الأداء: معناه التمسك بالتقنية، والانفراد في الأداء، وتحقيق الإبداع في المنظمة،

4- تنوع الجماعة: فيها يظهر إن كثرة في الآراء، فالمجموعة المتنوعة من حيث الخبرات ومستويات التعلم

والمهارات، التي تتميز بإبداع كبير جداً عن ذات الرأي الواحد

5- تماسك الجماعة: يتميز التماسك بالقوة، والالتزام للمجموعة، ويعكس الحالة الإبداعية

للمجموعة، وعدم وجود ضغوط

6- حجم الجماعة: يكثر الإبداع مع كثرة عدد أفراد المجموعة، والذي يؤدي الي أكثر من رأي مثمر.

3- الإبداع الوظيفي على مستوى المنظمة:

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن التميز في المنظمات الحديثة مع كثرة أنواعها، لم يصبح مسألة ترف أو وضع تكميلي، ولكن أصبح أمراً أساسياً، ولا يمكن الاستغناء عنه ليستمر الإبداع، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوباً أساسياً، وممارسة يومية، ويتم ذلك من خلال توافر الشروط الأساسية التالية (بن سرحان، 2020)

1- لابد من معرفة، وإتقان حل المشكلات بطريقة إبداعية (Creative Problem Solving)، وذلك وبذلك فهو تطوير الأفكار، ومساندتها لتكون أعلى مرونة، وسلاسة، من أجل أن تؤدي إلى تنفيذ إطارات وأنماط غير معروفة، أو عادية في طريقة حل المشكلات

2- ضرورة معرفة أن التميز، والتقدم بحاجة إلى أن يكونوا ذوي رؤي، وفكر عالي، ومميز، ويوجد لديهم علاقة جيدة بالمعاني، وتقدير قيمة العلم للنظريات الحقيقة الموجودة، ولديهم رغبة البحث والتحري، وازدهار هذه القيم، وترسيخها في المنظمة، كذلك العمل على زيادة إدراك الفرد عن طريق التعليم والتدريب والاشتراك في الحوارات، والمؤتمرات

3- لابد من تحديث الطرق المهارات والقدرات المتميزة في تحديد المشكلات، وتعزيزها (Creative problem finding) ويساعد ذلك على تنمية القدرات الإبداعية لتحديد المعوقات، والتعود على الأفكار الناقدة والمطلقة والمجمعة، وبحث حلول للمشاكل، مما هو غير مباشر، وفيما هو غير معتاد

4- لابد من تنمية القدرات الإبداعية المتميزة في إيجاد المشكلات، والعمل على إيجاد حلول مختلفة لها؛ المشكلة الإدارية لا تظهر نفسها بالضرورة، ولكن هي التي تقوم بها، وتعمل على إيجاد حلول جذرية لها، ولعل التميز الحقيقي يتعلق، ويكون أكثر أهمية من التميز في النقاط الماضية، لان التميز على هذا الوضع سيقود المؤسسات، والمجموعات، والدول إلى تجارب رائده لم يسبق لها مثيل (pierce, 2017) ويمكن تنمية وإظهار المهارات، والتميز في الإبداع في إيجاد المشكلات عن طريق التأكيد، وطرح الأسئلة بشأن الوضع القائم في المنظمة، سواء فيما يتعلق بالوضع المنظم، أو العمليات أو أنماط العمل أو معداته (sethibe, 2015)

أبعاد الإبداع الوظيفي:

أجمعت الأبحاث التربوية والعلمية على أن التميز يتكون من المهارات الأساسية، وحدودها باستعمال كلمات تشمل بدايتها حروف (OFF SEA) وكما وضحتها (عويس و فيصل، 2020)، وهي الآتي:

1- الأصالة ORIGINALITY:

تعرف على أنها المقدرة على إيجاد رؤى حديثة، أو ملهمة أو نادرة لم يصل من قبل أحد إليها، أو إنتاج ما هو غير طبيعي، وكلما قل انتشار الفكرة كبرت أصالتها

2- الطلاقة FLUENCY:

تعرف بأنها القدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الرؤى تفوق المتوسط العام في فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بتلك القدرة، كما أن لها أنواع، كما يلي:

أ. الطلاقة اللفظية: تشمل السلسلة في إبراز كلمات مع وجود شروط وضعية محددة، مثال إبراز

كلمات بدايتها، ونهايتها بحرف محدد

ب. الطلاقة الارتباطية: تشمل المقدرة على إبراز كلمات بسرعة عالية تشترك في المفهوم أو في أي صفة

أخري

ج. الطلاقة الشكلية: تشمل المقدرة السريعة لإبراز عدد من الأمثلة، والتوضيحات، والمكونات عن

طريق إثارات عادية ومحددة معطاه، مثل أن ينتج نقاط بطريقة محددة، ويطلب منه أن يميز

بعض النقاط لتكوين رسومات لأنماط أساسية عادية، ومختلفة

د. الطلاقة الفكرية: تشمل المقدرة على إيجاد أكبر قدر ممكن من الآراء الممكنة في وقت محدد

هـ. الطلاقة التعبيرية: تشمل المقدرة على التفكير بطريقة سريعة في تكوين جمل متماسكة، ومتراصة،

وصياغة أنماط اللغة

3- المرونة FLEXIBILITY

هي الآراء المختلفة في مضمونها، بحيث لا يتمسك في نوع واحد من الحل، أو يقف عند وضع معين

للحلول، حيث يختلف دائماً في المفهوم أو التفسير أو الاستخدام أو تعديل في وضع التفكير الذي قد يعطي

معني جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف، وليس الكم (PIERCE, 2017)

4- الحساسية لحل المشكلات SENSITIVITY

تسمى أيضا الحساسية للمشكلات، وهي المقدرة على الإحساس بالمعوقات، ومعرفة طبيعتها، والتميز يري أن هناك أمرا طبيعيا لا يراه الآخرون

5- الاستنباطية ELABORATION

تعرف على أنها المقدرة على التحميل، أي معرفة النقاط، والقدرة على تحليلها بطريقة متميزة، والتميز هنا يمكنه أن يجمع بين مجموعة من الرؤي، ويفكر بها في الوقت نفسه، ويمكنه من الاحتفاظ في عقله بعدد من التحويلات، والنقاط الملزمة والعلاقات عندما يبحث في مشكلة ما، لا أن يتشتت فكرة إذا حاول التفكير في فكرتين أو ثلاثة في وقت واحد (Amabile, 2017)

6- القبول ACCEPTANCE

أن الاختراع، والتميز، والأفكار الحديثة لا يوجد لها أي أهمية ما لم تكون مقبولة، عنها من قبل الأشخاص، فالعملية تبتدى من الشخص، وتقف عند المجتمع، حيث أن الفكرة التي بنيت في عقل المبدع المتميز يجب أن تصل الجميع، ولا يمكن أن تصل الي الجميع، ولا يمكن أن تصل الي الجميع، ألا من خلال الإنتاج الإبداعي المتميز (Khan, 2014)

5) العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الوظيفي

لقد أصبح جليا انه لا مجال للبقاء، والاستمرار وسط عالم يعج بالديناميكية، ما لم يكن هناك نمط قيادي يمتلك التحفيز الدائم، والمتجدد بالإبداع والابتكار، الأمر الذي أصبح بمثابة تحدي كبير أمام المنظمات للبحث عن سبل تعزز من خلالها صدارتها من خلال عمليات الإبداع (Nicole, 2018)

وبناء على تلك المعطيات توجهت المنظمات للتركيز على الأنماط القيادية، ولا سيما وهي المحرك الأساسي لتحفيز العاملين على المساهمة في الإبداع الوظيفي، فالبعض من تلك الأنماط تعمل على تحويل قدرات الموظفين، وتشجيعهم على النظر خارج حدود الأفق، عابراً بذلك الحواجز المقيدة للإبداع، والبعض من تلك الأنماط المحفزة بمثابة نماذج مثالية يحتذي بها من قبل المرؤوسين، ومصدر لإلهامهم، وتحفيزهم على التفكير الإبداعي، بينما كانت لدي البعض الآخر في انه يعتمد على استخدام المكافأة الموقفية، وتقدير مرؤوسيه في شكل علاقة تبادلية تحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة العليا، في حين

انه هناك نمط آخر يمنح لتابعيه الحرية المطلقة للتصرف وفق أهوائهم دون أن توجيه أو تدخل من جانبه

(Amabile, 2017)

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة للتعرف على أثر مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون، وهو منهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها. كما تم توظيف المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلات المعقمة مع المدراء لغايات التأكد من نتائج الدراسة التي تم الوصول اليها باستخدام الاستبانة.

2.3 مجتمع عينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة كراون ، وللحصول على حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين في شركة كراون ، فقد تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون التالية (Thompson, 2022):

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2) + P(1 - P)]}$$

حيث إن:

N: حجم مجتمع الدراسة Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوى 1.96

D: نسبة الخطأ وتساوى (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايطة وتساوى (0.5).

وبتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المطلوب (334) موظفاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وذلك من أجل مراعاة توزيع أعداد الموظفين في شركة كراون ضمن مجتمع الدراسة.

4.3 أساليب جمع البيانات:

تم جمع بيانات كمية ونوعية للدراسة من المصادر التالية:

(1) المصادر الثانوية: حيث لجأت الباحثة في الإطار النظري لهذه الدراسة إلى مجموعة من مصادر البيانات الثانوية والتي تحتوي على الكتب المراجع العربية والأجنبية ، الدوريات ، المقالات ، التقارير ، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

(2) المصادر الأولية: للعمل على معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية بطريقتين:

أ- من خلال الاستبانة التي تم تطويرها كأداة لقياس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة مما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين: (الجنس، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بقياس مصادر قوة القيادة (المتغير المستقل). وفقرات الاستبانة الخاصة بقياس الإبداع الوظيفي (المتغير التابع)

ب- توظيف المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلات المعقمة مع المدراء لغايات التأكد من نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها باستخدام الاستبانة.

5.3 أساليب التحليل الإحصائي:

تم إجراء المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج "الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية" (SPSS – Statistical Packages for Social Sciences)، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) وذلك للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة.

2. استخدام معامل الإتساق الداخلي من خلال كرونباخ الفا (cronbach's alpha) من أجل قياس

ثبات أداة الدراسة.

3. استخدام مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) من خلال إستخراج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن مستوى كل من مصادر قوة القيادة، والإبداع

الوظيفي في شركة كراون.

ولأغراض الدراسة الحالية تم تقدير مستوى أهمية مصادر قوة القيادة، ومستوى الإبداع الوظيفي

لدى الموظفين في شركة كراون، وفق معادلة المدى التالية:

أ. الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5)، والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى

يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين (4) على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$4 \div 3 \text{ مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض)} = 1.33$$

وعليه يكون:

$$\text{أ- الحد الأدنى} = 1.33 + 1 = 2.33$$

$$\text{ب-} 3.67 = 1.33 + 2.34$$

$$\text{ج-} 3.68 \text{ فأكثر}$$

- المتوسط الحسابي بين (3.68 – 5.00) يعني أن مستوى أهمية مصادر قوة القيادة، ومستوى الإبداع

الوظيفي في شركة كراون مرتفع.

- المتوسط الحسابي بين (3.67 – 2.34) يعني أن مستوى أهمية مصادر قوة القيادة، ومستوى الإبداع

الوظيفي في شركة كراون متوسط.

- المتوسط الحسابي بين (2.33 – 1.00) يعني أن مستوى أهمية مصادر قوة القيادة، ومستوى الإبداع

الوظيفي في شركة كراون منخفض.

4. لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك للكشف عن أثر مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في الشركة شركة كراون. ولاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالكشف عن أثر كل مصدر من مصادر قوة القيادة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) بشكل منفرد على الإبداع الوظيفي في شركة كراون، استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)

5. لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في الشركة تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة تبعاً لمتغيرات: العمر ، الخبرة ، بالسنوات ، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، بالإضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق دال (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة بالسنوات.

6.3 قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام النماذج الخاصة بأبعاد مصادر قوة القيادة، والإبداع الوظيفي، حيث تم الاستعانة بعدة دراسات لتطوير أسئلة الاستبانة المتعلقة بقياس المتغيرات المذكورة. وقد تم توضيح كيفية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة في الأداة بعد الانتهاء من عملية التحكيم، كما هو موضح في الجدولين (1) و (2) والجدول رقم (1) يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس المتغير المستقل (مصادر قوة القيادة) بأبعاده الأربعة.

الجدول رقم (1): فقرات المتغير المستقل (مصادر قوة القيادة) بأبعاده الأربعة

الرقم	المصادر	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	القوة الشرعية	7	1 - 7

2	قوة المكافأة	6	13 – 8
3	قوة الخبرة	10	23 - 14
4	قوة الإعجاب	7	30 – 24
-	مصادر قوة القيادة	30	30 – 1

والجدول رقم (2) يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)

الجدول رقم (2): فقرات المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)

الرقم	المصادر	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	الإبداع الوظيفي	20	50 - 32

وقد تم تصميم الاستجابة على الأداة وفق التدرج الخماسي حسب نموذج (Likert)، كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

7.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (50) فقرة. منها (30) فقرة تقيس مصادر قوة القيادة موزعة في (4) أبعاد، و (20) فقرة تقيس الإبداع الوظيفي.

8.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخراج صدق وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية، كما يلي:

ب - دلالات الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية، بلغت (30)

موظفًا في شركة كراون، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء والثبات للأداة، كما يلي:

1- الصدق البنائي (Construct Validity) لأداة الدراسة

تم التأكد من صدق بناء أداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson

Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد

الواردة فيه، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدولين (3) و (4). حيث يبين الجدول رقم

(3) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد القسم الذي يقيس المتغير المستقل (مصادر قوة

القيادة).

الجدول رقم (3): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد مصادر قوة القيادة

القوة الشرعية		قوة المكافأة		قوة الخبرة		قوة الإعجاب	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.811**	8	0.887	14	**0.891	24	**0.894
2	**0.824	9	0.864	15	**0.829	25	**0.914
3	**0.896	10	0.891	16	**0.871	26	**0.896
4	**0.860	11	0.885	17	**0.880	27	**0.910
5	**0.795	12	0.868	18	**0.874	28	**0.891
6	**0.879	13	0.852	19	**0.843	29	**0.924
7	**0.872	-	-	20	**0.896	30	**0.882
-	-	-	-	21	**0.783	-	--
-	-	-	-	22	**0.881	-	--
-	-	-	-	23	**0.886	-	--

**** دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)**

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد القوة الشرعية مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.795) و (0.896) وبدلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس القوة الشرعية من مصادر قوة القيادة. كما أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد قوة المكافأة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.852) و (0.891) وبدلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس قوة المكافأة من مصادر قوة القيادة. كذلك تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد قوة الخبرة مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (0.783) و (0.896) وبدلالة إحصائية (0.01)، مما يشير لمناسبة هذه الفقرات لقياس قوة الخبرة من مصادر قوة القيادة. وبالنسبة لبعد قوة الإعجاب فقد تراوحت معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (0.882) و (0.924) وبدلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس قوة الإعجاب من مصادر قوة القيادة.

وفي ضوء نتائج صدق الاتساق لفقرات أبعاد القسم المتعلق بقياس مصادر قوة القيادة، لم يتم حذف أية فقرة من تلك الفقرات. والجدول رقم (4) قيم معاملات الارتباط لفقرات القسم الذي يقيس المتغير التابع (الإبداع الوظيفي).

الجدول رقم (4): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الإبداع الوظيفي

القوة الشرعية		قوة المكافأة		قوة الخبرة		قوة الإعجاب	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
31	**0.902	36	**0.875	41	**0.871	46	**0.905
32	**0.851	37	**0.919	42	**0.865	47	**0.858
33	**0.839	38	**0.929	43	**0.841	52	**0.849
34	**0.853	39	**0.901	44	**0.854	49	*0.922
35	**0.904	40	**0.910	45	**0.828	50	**0.900

**** دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)**

تشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن قيم معاملات الارتباط الفقرات القسم الخاص بقياس الإبداع الوظيفي مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.828) و (0.929) وبدلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. وفي ضوء نتائج صدق الاتساق لفقرات القسم المتعلق بقياس الإبداع الوظيفي، لم يتم حذف أية فقرة من تلك الفقرات.

2- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ (الفا) للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)، من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية، وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما هو مبين في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة وأبعادها

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
المتغير المستقل (مصادر قوة القيادة)	القوة الشرعية	0.933
	قوة المكافأة	0.938
	قوة الخبرة	0.962
	قوة الإعجاب	0.959
	مصادر قوة القيادة (الكلي)	0.971
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي	0.981

وتعد معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية في الجزء المتعلق بقياس مصادر قوة القيادة (0.976)، وبلغت قيمته للدرجة الكلية في الجزء المتعلق بقياس الإبداع الوظيفي (0.981)، ومن هنا أمكن وصف إدارة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة تخضع لدرجة مقبولة من الاعتمادية، ويمكن الوثوق بصحتها. وتظهر أداة الدراسة بصورتها النهائية كما بالملحق رقم (2).

9.3 إجراءات الدراسة:

1. تم حصر مجتمع الدراسة وتحديد العينة بالطريقة بالرجوع إلى إحصائيات شؤون الموظفين في شركة كراون.
2. التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات).
3. تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، ومتابعة الاستبانة وتجميعها، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.
4. تفرغ البيانات على قوائم خاصة، ثم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences- SPSS) ومعالجتها إحصائياً.
5. استخراج النتائج، وعرضها في الفصل الرابع، واستخلاص النتائج النهائية، وتقديم التوصيات والدراسات المقترحة في الفصل الخامس.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ويُظهر الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة.

الجدول رقم (6): وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	204	%61.08
	أنثى	130	%38.92
	المجموع	334	%100
العمر	أقل من 25 سنة	37	%11.08
	من 25 – أقل من 35	202	%60.48
	من 35 – أقل من 45	73	%21.85
	45 سنة فأكثر	22	%6.59
	المجموع	334	%100
	أقل من 5	80	%23.95
الخبرة بالسنوات	من 5 – أقل من 10	121	%36.23
	من 10 – أقل من 15	72	%21.56
	15 سنة فأكثر	61	%18.26
	المجموع	334	%100
	دبلوم متوسط فما دون	23	%6.88
المؤهل العلمي	بكالوريوس	273	%81.74

دراسات عليا	38	%11.38
المجموع	334	%100
موظف إداري	205	%61.38
مشرف	67	%20.06
رئيس قسم	43	%12.87
مدير	19	%5.69
المجموع	334	%100

يشير الجدول رقم (6) بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير يُلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تزيد عن نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (38.92%)، مقابل (61.08%) للذكور.

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، يلاحظ أن الفئة العمرية من (25 - أقل من 35) جاءت بأعلى نسبة وبلغت (60.48%) ، يليهم الفئة العمرية من (35 - أقل من 45) ونسبة بلغت (21.85%) ، ثم يليهم الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ونسبة بلغت (11.08%)، وجاء الموظفون من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بأقل نسبة وبلغت (6.59%).

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة بالسنوات، يُلاحظ أن فئة ذوي الخبرة (من 5 أقل من 10) بلغت نسبتهم (36.23%) ، يليهم ذوي الخبرة (أقل من 5) ونسبة بلغت (23.95%)، ثم يليهم ذوي الخبرة من (10 أقل من 15) ونسبة بلغت (21.56%)، وجاء ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) بأقل نسبة وبلغت (18.26%).

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كان أصحاب مؤهل بكالوريوس يمثلون (81.74%) من العينة، وكانت نسبة الدراسات العليا (11.38%)، وجاء أصحاب مؤهل دبلوم متوسط فما دون بأقل نسبة وبلغت (6.88%).

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي، يلاحظ أن ما نسبته (61.38%) من العينة هم من الموظفون الإداريون، يليهم المشرفون وبنسبة بلغت (20.6%)، ثم رؤساء الأقسام وبنسبة بلغت (12.87%)، وجاء المديرون بأقل نسبة وبلغت (5.69%).

2.4 وصف متغيري الدراسة (المستقل والتابع)

- مستوى مصادر قوة القيادة في شركة كراون (المتغير المستقل).

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات عينة الدراسة على أبعاد مصادر قوة القيادة في الشركة ، وكانت النتائج كما يلي:

- مستوى القوة الشرعية لدى القيادة في شركة كراون

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد القوة الشرعية.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القوة الشرعية مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم	القوة الشرعية	المتوسط	الانحراف	المستوى
			الحسابي	المعياري	
1	1	تلتزم إدارة الشركة بالقوانين والأنظمة الرسمية باتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين.	4.78	0.47	مرتفع
2	2	تحتكم إدارة الشركة على سلطتها القانونية بإصدار الأوامر.	4.58	0.63	مرتفع
3	3	تتخذ الإدارة قراراتها حرصاً على المصلحة العامة للبنك.	4.53	0.55	مرتفع

مرتفع	0.63	4.46	تعتمد إدارة الشركة على سلطتها الشرعية بتوزيع المهام والواجبات على الموظفين.	4	4
مرتفع	0.78	4.38	تحدد إدارة الشركة علاقتها مع الموظفين على أساس العمل الرسمي في الشركة.	7	5
مرتفع	0.92	4.23	تفوض إدارة الشركة جزء من صلاحياتها للموظفين.	6	6
متوسط	0.93	3.56	تعمل إدارة الشركة على تطبيق القوانين والأنظمة أكثر من اهتمامها بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين.	5	7
مرتفع	-	4.36	المتوسط العام للقوة الشرعية	-	-

يتبين من النتائج في الجدول رقم (7) أن مستوى القوة الشرعية لدى القيادة في شركة كراون قد جاء ضمن المستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.36). ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة جاءت نتائج المقابلات تدعم هذه النتيجة حيث أشار أفراد عينة المقابلة أن القوة الشرعية تضمن إجراءات سير العمل بالشكل المطلوب بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنسبة لفقرات بعد القوة الشرعية، فقد تراوحت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.56) و (4.78)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات ما بين (0.47) و (0.93) مما يشير إلى وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة حول المستوى المتوسط والمرتفع لفقرات القوة الشرعية. وقد حلت الفقرة (1) "تلتزم إدارة الشركة بالقوانين والأنظمة الرسمية باتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.47) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (5) "تعمل إدارة الشركة على تطبيق القوانين والأنظمة أكثر من اهتمامها

بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط.

- مستوى قوة المكافأة لدى القيادة في شركة كراون

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد قوة المكافأة.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة المكافأة مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم	القوة الشرعية	المتوسط	الانحراف	المستوى
			الحسابي	المعياري	
1	10	تعتمد إدارة الشركة مستوى أداء الموظف كأساس المنح الحوافز.	4.58	0.78	مرتفع
2	11	تعمل الإدارة على تنمية الرغبة للموظفين بتحسين أداء الشركة.	4.47	0.77	مرتفع
3	8	تحرص إدارة الشركة على توفير نظام خاص للحوافز والمكافآت للموظفين في الشركة.	4.42	0.85	مرتفع
4	9	توفر الإدارة طرق عمل جماعية للمهام التي يقوم بها الموظفون في الشركة.	4.35	0.84	مرتفع
5	12	تربط الإدارة الحوافز والمكافآت بالإنجاز للموظفين.	4.34	0.83	مرتفع
6	13	تنوع الإدارة في المكافآت الممنوحة للموظفين في الشركة.	4.33	0.91	مرتفع
-	-	المتوسط العام لقوة المكافأة	4.42	-	مرتفع

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن مستوى قوة المكافأة لدى القيادة في شركة كراون قد جاء ضمن المستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.42).

وبالنسبة لفقرات بعد قوة المكافأة، فقد جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.33) و (4.58)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات ما بين (0.77) و (0.91) مما يشير إلى وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة حول المستوى المرتفع لفقرات قوة المكافأة. وقد حلت الفقرة (10) "تعتمد إدارة الشركة مستوى أداء الموظف كأساس لمنح الحوافز" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (13) "تنوع الإدارة في المكافآت الممنوحة للموظفين في الشركة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع.

كذلك وقد أظهرت نتائج المقابلات التي أجراها الباحث على أهمية قوة المكافأة حيث أشار أفراد العينة أهمية قوة المكافأة من خلال منح المكافآت سواء المادية أو المعنوية في العمل تدفع الموظفين إلى المزيد من العطاء وبذل جهد أكبر في العمل للحصول على هذه المكافآت. لكنها تختلف من فرد لآخر أحياناً الحاجة للترقية والشكر تمثل حيزاً كبيراً لدى موظفين عن آخرين يفضلون المكافآت المادية فالاختلاف ينبع حسب حاجة الأفراد وحجم القيمة التي تشكلها لديهم.

- مستوى قوة الخبرة لدى القيادة في شركة كراون

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد قوة الخبرة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة الخبرة، مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم	القوة الشرعية	المتوسط	الانحراف	المستوى
	الفقرة		الحسابي	المعياري	

مرتفع	0.68	4.68	تعتمد الإدارة بشكل كبير على خبراتها في تحقيق أهداف الشركة .	14	1
مرتفع	0.70	4.46	تتسم إدارة الشركة بمعرفتها بتفاصيل عمل الشركة .	21	2
مرتفع	0.77	4.42	تحتفظ إدارة الشركة بأصحاب الخبرات من الموظفين.	18	3
مرتفع	0.75	4.40	تدعم إدارة الشركة الموظفين لحل مشاكل العمل بناء على خبرتها المكتسبة.	23	4
مرتفع	0.69	4.34	تدعم إدارة الشركة تبادل الخبرات بين الموظفين.	15	5
مرتفع	0.79	4.30	تحرص إدارة الشركة على إفاد موظفيها للمشاركة بالمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عملها.	17	6
مرتفع	0.73	4.28	تعتقد إدارة الشركة بأن التعلم المستمر سببا لتحقيق أهدافه.	19	7
مرتفع	0.83	4.28	تعتقد إدارة الشركة بان الخبرات تسهم بتقوية علاقة المدير بموظفيه.	20	8
مرتفع	0.76	4.26	تعمل إدارة الشركة على مشاركة خبراتها مع الموظفين.	22	9
مرتفع	0.94	4.07	تعتبر الإدارة الخبرة معياراً لانتقاء الموظفين للعمل في الشركة .	16	10
مرتفع	-	4.35	المتوسط العام لقوة الخبرة	-	-

توضح النتائج في الجدول رقم (9) أن مستوى قوة الخبرة لدى القيادة في شركة كراون قد جاء ضمن المستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.35).

كما جاءت جميع فقرات بعد قوة الخبرة ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.07) و (4.68)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات ما بين (0.68) و (0.94) مما يشير إلى وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة حول المستوى المرتفع الفقرات قوة الخبرة. حيث جاءت الفقرة (14) تعتمد الإدارة بشكل كبير على خبراتها في تحقيق أهداف الشركة في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.68) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (16) "تعتبر الإدارة الخبرة معياراً لانتقاء الموظفين للعمل في الشركة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع.

كذلك وقد اظهرت نتائج المقابلات التي اجرها الباحث على اهمية قوة خبرة حيث اشار افراد العينة اهمية قوة الخبرة والتي تتمثل بالقدرة على التأثير في سلوك الموظفين وذلك بما يمتلك المدراء من الخبرة والمعرفة المتعلقة بالوظيفة وكيفية توظيفها لتحقيق الاهداف التي تسعى الشركة للوصول اليها.

- مستوى قوة الإعجاب لدى القيادة في شركة كراون

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الإجابات عينة الدراسة على بعد قوة الإعجاب.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة الإعجاب، مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	القوة الشرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	تعتقد بأن إدارة الشركة قدوتك في العمل.	4.54	0.79	مرتفع
2	27	تتحدث بحماس عن إدارة الشركة مع الآخرين.	4.48	0.73	مرتفع

مرتفع	0.94	4.30	تشرك إدارة الشركة الموظفين في عملية صنع القرارات.	30	3
مرتفع	0.89	4.29	تعتمد إدارة الشركة على الإقناع أو التعاون مع الموظفين لإنجاز الأعمال.	25	4
مرتفع	0.86	4.25	تتعامل إدارة الشركة مع جميع الموظفين بعدالة.	29	5
مرتفع	0.91	4.24	تراعي إدارة الشركة الضغوط الخاصة بالعمل.	28	6
مرتفع	0.93	4.18	تمنح إدارة الشركة الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز المهام.	24	7
مرتفع	-	4.32	المتوسط العام لقوة الإعجاب	-	-

تبين النتائج في الجدول رقم (10) أن مستوى قوة الإعجاب لدى القيادة في شركة كراون قد جاء ضمن المستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.32).

كما جاءت جميع فقرات بعد قوة الإعجاب ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.18) و (4.54)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات ما بين (0.73) و (0.94) مما يشير إلى وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة حول المستوى المرتفع لفقرات قوة الإعجاب. حيث جاءت الفقرة (26) "تعتقد بأن إدارة الشركة قدوتك في العمل" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (24) "تمنح إدارة الشركة الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز المهام" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع.

كذلك وقد اظهرت نتائج المقابلات التي اجرها الباحث على اهمية قوة الاعجاب حيث اشار افراد العينة أهمية قوة الإعجاب والذي يأتي نتيجة إعجاب الموظفين بشخصية القائد لما يتمتع ويمتلك من شخصية قوية وجذابة وساحرة، فالموظفين يبدون اعتزازهم وولائهم للقائد، فهذا النوع من القوة يمتلكها

قادة يتمتعون بصفات ومهارات عالية مرتبطة بالحماس والاخلاق الراقية فهم يضربون مثلاً للأشخاص الآخرين في القدوة من خلال ما يمتلكون من هذه الصفات والمبادئ.

- مستوى الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون (المتغير التابع)

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بقياس الإبداع الوظيفي في شركة كراون. وكانت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الوظيفي، مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	القوة الشرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	50	تحرص إدارة الشركة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية.	4.61	0.56	مرتفع
2	31	تحرص الإدارة على تعريف الموظفين بخطط ومشاريع الإنتاج الجديدة.	4.54	0.73	مرتفع
3	48	تعمل إدارة الشركة على إعادة تصميم عملياتها في ضوء متطلبات الخدمات الجديدة.	4.53	0.56	مرتفع
4	40	يتمكن أعضاء فريق العمل من استخدام الأساليب الجديدة في العمل .	4.51	0.79	مرتفع
5	39	يملك أعضاء فريق العمل القدرة على توليد أفكار فريدة وغير مألوقة.	4.48	0.79	مرتفع
6	49	تعمل إدارة الشركة على تقديم خدمات جديدة لكسب حصة سوقية إضافية.	4.45	0.62	مرتفع

مرتفع	0.65	4.41	تحرص إدارة الشركة على إرضاء عملائها باستمرار.	47	7
مرتفع	0.70	4.40	يملك الموظفون بالشركة القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تكتنف المواقف التي تواجههم.	43	8
مرتفع	0.71	4.39	يستجيب تصميم الهيكل التنظيمي للبنك لمتطلبات الأفكار الجديدة.	46	9
مرتفع	0.77	4.38	تدعم إدارة الشركة العمل بروح الفريق.	37	10
مرتفع	0.65	4.37	يتم تعديل التشريعات حسب التغييرات المحيطة ببيئة العمل.	32	11
مرتفع	0.79	4.37	تدعم الإدارة الموظفين المبدعين وتمكنهم من تحقيق أهدافهم بما يتناسب مع الأهداف العامة للبنك.	35	12
مرتفع	0.79	4.34	تتكيف فرق العمل في الشركة مع التغييرات الحاصلة في العمل.	38	13
مرتفع	0.75	4.32	يتسم الموظفون بالشركة بالتفكير الناقد البناء لطرق العمل التقليدية	41	14
مرتفع	0.76	4.31	يحول أعضاء الفريق الموظفون بالشركة الأفكار الجديدة إلى نموذج تطبيق.	45	15
مرتفع	0.78	4.31	يبدى أعضاء الفريق الموظفون بالشركة احتراما لأفكار بعضهم البعض.	44	16
مرتفع	0.76	4.30	تسهم ثقافة المنظمة الداعمة للإبداع في تحسين وتطوير نوعية الإنتاج.	33	17

18	36	تحرص إدارة الشركة على إتاحة الوقت الكافي للموظف للتعبير عن أفكاره واقتناع الآخرين بها.	4.30	0.85	مرتفع
19	34	تدعم الإدارة الأفكار الخلاقة وتحفزها.	4.28	0.80	مرتفع
20	24	تسهم أفكار أعضاء فريق العمل في إنتاج الخدمات السد احتياجات الزبائن المتجددة.	4.25	0.66	مرتفع
-	-	المتوسط العام للإبداع الوظيفي	4.39	-	مرتفع

توضح النتائج في الجدول رقم (11) أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون قد جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.39).

وبالنسبة للفقرات فقد جاءت جميعها ضمن المستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.25) و (4.61)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات ما بين (0.56) و (0.85) مما يشير إلى وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة حول المستوى المرتفع للفقرات الإبداع الوظيفي. حيث جاءت الفقرة (50) تحرص إدارة الشركة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى مرتفع، تلتها في الترتيب الثاني الفقرة (31) "تحرص الإدارة على تعريف الموظفين بخطط ومشاريع الإنتاج الجديدة" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (42) "تسهم أفكار أعضاء فريق العمل في إنتاج الخدمات لسد احتياجات الزبائن المتجددة" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع، سبقتها في الترتيب قبل الأخير الفقرة (34) "تدعم الإدارة الأفكار الخلاقة وتحفزها" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع.

كما اظهرت نتائج المقابلات التي اجرتها الباحثة الجهود التي تبذلها ادارة شركة كراون في تعزيز الابداع الوظيفي حيث اشار افراد العينة ان تلك الشركة تعمل تركيز على اختيار القيادات التي تؤمن

بالإبداع وتشجعه وتدعمه، وتوجيه القادة نحو مساعدة الموظفين للتغلب على الفشل ومواجهة المخاطر التي قد تحد من الإبداع المتواصل.

3.4 اختبار الفرضيات

- تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار

لضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، تم القيام ببعض الاختبارات للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي عال (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)، وبشرط أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، بالإضافة إلى التأكد من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وذلك من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن تكون قيمة معامل الالتواء محصورة ما بين (-1، +1)، والجدول رقم (12) يبين هذه النتائج.

الجدول رقم (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل	Tolerance	VIF	Skewness
القوة الشرعية	0.580	1.725	-0.564
قوة المكافأة	0.257	3.890	-0.614
قوة الخبرة	0.254	3.942	-0.388
قوة الإعجاب	0.235	4.255	-0.788

يشير الجدول رقم (12) إلى أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.235 - 0.580)، وهي أكبر من (0.05)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (Multicollinearity)، وأن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح

بين (1.725 - 4.255)، وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث تراوحت القيم بين (-0.788 و-0.388)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بآثار المتغير المستقل على المتغير التابع:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القيادة بأبعادها القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (مصادر قوة القيادة) بدلالة أبعاده الأربعة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي). وقد تم التأكد من صلاحية النموذج لهذه الفرضية باستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار كما في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
التباين	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	الدلالة	الارتباط	التحديد R^2
الانحدار	60.918	4	15.230	302.297	*0.000	0.887	0.786
الخطأ	16.575	329	0.050				
المجموع	77.493	333					

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

يوضح الجدول رقم (13) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (302.297) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.786) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (78.6%)

من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، ويوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالمربعات الصغرى الاعتيادية.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في شركة كراون

المتغير المستقل (معياري الأفراد)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.067	0.147		7.283	0.000
القوة الشرعية	0.057	0.043	0.045	1.341	0.181
قوة المكافأة	0.137	0.035	0.198	3.929	*0.000
قوة الخبرة	0.295	0.048	0.314	6.207	*0.000
قوة الإعجاب	0.036	0.036	0.399	7.595	*0.000

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

تشير المعطيات الجدول رقم (14) إلى أن أكثر مصادر قوة القيادة تأثيراً على الإبداع الوظيفي في شركة كراون هو قوة الخبرة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة له (6.207) وقيمة (Beta) (0.314) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومن خلال قيمة (B) "معامل الانحدار غير المعياري" والبالغة (0.295) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في (المتغير التابع) الإبداع الوظيفي نتيجة الزيادة في استخدام قوة الخبرة، بمعنى أن الزيادة في استخدام قوة الخبرة من قبل القادة بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون بنسبة (29.5%) من هذه الوحدة. يليه في التأثير قوة الإعجاب، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة له (7.595) وقيمة (Beta) (0.39) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، ومن خلال قيمة (B) البالغة (0.274) نستنتج أن الزيادة في استخدام قوة الإعجاب من قبل القادة بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون بنسبة (27.4%) من هذه الوحدة، يليه في التأثير قوة المكافأة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة

له (3.929) وقيمة (Beta) (0.198) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، ومن خلال قيمة (B) والبالغة (0.137)، نستنتج أن الزيادة في استخدام قوة المكافأة من قبل القادة بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في الشركة بنسبة (13.7%) من هذه الوحدة.

في حين لم يظهر أثر للقوة الشرعية في الإبداع الوظيفي في شركة كراون بوجود باقي مصادر القوة الأخرى، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للقوة الشرعية (1.341) وقيمة (Beta) (0.045) وهما قيمتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسية جزئياً، وعلى النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القيادة بأبعاد (قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في شركة كراون. في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقوة الشرعية على الإبداع الوظيفي في شركة كراون وذلك بوجود مصادر القوة الأخرى.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على ($H_{01.1}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقوة الشرعية على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر القوة الشرعية كمتغير مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة كراون، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج لهذه الفرضية باستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار كما في الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
التباين	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	الدلالة	الارتباط	التحديد R^2
الانحدار	26.817	1	26.817	175.690	*0.000	0.588	0.346
الخطأ	50.676	332	0.153				

					333	77.493	المجموع
--	--	--	--	--	-----	--------	---------

* دال إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول رقم (15) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (175.690) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.346) وهذا يعني أن المتغير المستقل القوة الشرعية يفسر ما نسبته (34.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، وبناء على ذلك تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط بالمربعات الصغرى الاعتيادية، كما في الجدول رقم (16).

الجدول (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر القوة الشرعية، على الإبداع الوظيفي في شركة

كراون

المتغير المستقل (معياري الأفراد)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.117	0.248		4.505	0.000
القوة الشرعية	0.751	0.057	0.588	13.225	*0.000

* دال إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تبين النتائج في الجدول رقم (16) أن قيمة (F) المحسوبة للقوة الشرعية، قد بلغت (13.255) وبلغت قيمة (Beta) (0.588) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومن خلال قيمة (B) حجم الأثر والبالغة (0.751)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) نتيجة الزيادة في استخدام القوة الشرعية، بمعنى أن الزيادة في استخدام القوة الشرعية من قبل القادة بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون بنسبة (75.1%) من هذه الوحدة. وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعلى النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للقوة الشرعية على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ($H_0:1.2$): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لقوة المكافاة على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر قوة المكافاة

كمتغير مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة كراون، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج لهذه الفرضية

باستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار كما في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2
الانحدار	50.806	1	50.806	632.051	*0.000	0.810	0.656
الخطأ	26.687	332	0.080				
المجموع	77.493	333					

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

يوضح الجدول رقم (17) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة للنموذج (632.051) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.656) وهذا يعني أن المتغير المستقل (قوة المكافاة) يفسر ما نسبته

(65.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، وبناء على ذلك تم اختبار الفرضية

الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار البسيط بالمربعات الصغرى الاعتيادية، كما في الجدول رقم

(18).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر قوة المكافاة، على الإبداع الوظيفي في شركة

كراون

المتغير المستقل (معياري الأفراد)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.918	0.100		19.255	0.000
قوة المكافأة	0.560	0.022	0.810	25.141	*0.000

* دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول رقم (18) إلى أن قيمة (t) المحسوبة لقوة المكافأة، قد بلغت (25.141) وبلغت قيمة (Beta) (0.80) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومن خلال قيمة (B) "حجم الأثر" والبالغة (0.560)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) نتيجة الزيادة في استخدام قوة المكافأة، بمعنى أن الزيادة في استخدام قوة المكافأة من قبل القادة بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون بنسبة (56%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وعلى النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على $(H_0: 1.3)$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر قوة الخبرة كمتغير مستقل، على الإبداع الوظيفي في شركة كراون، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج لهذه الفرضية باستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار كما في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2
الانحدار	53.323	1	53.323	732.458	*0.000	0.830	0.688
الخطأ	24.170	332	0.073				
المجموع	77.493	333					

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

يشير الجدول رقم (19) إلى صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة للنموذج (732.458) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.688) وهذا يعني أن المتغير المستقل (قوة الخبرة) يفسر ما نسبته

(68.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، وقد تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

باستخدام تحليل الانحدار البسيط بالمربعات الصغرى الاعتيادية، كما في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر قوة الخبرة على الإبداع الوظيفي في شركة

كراون

المتغير المستقل (معياري الأفراد)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.002	0.126		7.943	0.000
قوة الخبرة	0.780	0.029	0.830	27.064	*0.000

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

تشير النتائج في الجدول رقم (19) إلى أن قيمة (t) المحسوبة لقوة الخبرة، قد بلغت (27.064)

وبلغت قيمة (Beta) (0.80) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومن

خلال قيمة (B) حجم الأثر " والبالغة (0.780)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع (الإبداع

الوظيفي) نتيجة الزيادة في استخدام قوة الخبرة، بمعنى أن الزيادة في استخدام قوة الخبرة من قبل القادة

بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون بنسبة (78%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وعلى النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على ($H_{01.4}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لقوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر قوة الإعجاب كمتغير مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة كراون، وقد تم التأكد من صلاحية النموذج لهذه الفرضية باستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار كما في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2
الانحدار	55.836	1	53.836	855.958	*0.000	0.849	0.721
الخطأ	21.657	332	0.065				
المجموع	77.493	333					

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

يشير الجدول رقم (20) إلى صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (732.458) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.721) وهذا يعني أن المتغير المستقل (قوة الإعجاب) يفسر ما نسبته

(72.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، وقد تم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام تحليل الانحدار البسيط بالمربعات الصغرى الاعتيادية، كما في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر قوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي في شركة

كراون

المتغير المستقل (معياري الأفراد)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.870	0.087		21.407	0.000
قوة الإعجاب	0.583	0.020	0.849	29.257	*0.000

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

تبين النتائج في الجدول رقم (21) أن قيمة (t) المحسوبة لقوة الإعجاب، قد بلغت (29.257) وبلغت قيمة (49) (Beta) وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومن خلال قيمة (B) حجم الأثر " والبالغة (0.583)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) نتيجة الزيادة في استخدام (قوة الإعجاب) بمعنى أن الزيادة في استخدام (قوة الإعجاب) من قبل القادة بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون بنسبة (58.3%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وعلى النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لقوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي في شركة كراون.

ثانياً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة (H_02): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون تبعاً لمتغيرات (العمر، الخبرة بالسنوات، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، بالإضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة "أقل فرق دال" (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة بالسنوات. وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وكما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على ($H_0: 2.1$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون تبعاً لمتغير الجنس، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة حول

مصادر قوة القيادة في شركة كراون ، تبعاً لمتغير الجنس

مصادر قوة القيادة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القوة الشرعية	ذكر	204	4.37	0.37	0.609	332	0.543	غير دالة
	أنثى	130	4.34	0.39				
قوة المكافأة	ذكر	204	4.41	0.72	-0.278	332	0.781	غير دالة
	أنثى	130	4.43	0.67				
قوة الخبرة	ذكر	204	4.36	0.52	0.638	332	0.524	غير دالة
	أنثى	130	4.33	0.51				

قوة الإعجاب	ذكر	204	4.35	0.68	0.954	332	0.341	غير دالة
	أنثى	130	4.28	0.74				
مصادر قوة القيادة (الكلي)	ذكر	204	4.37	0.51	0.554	332	0.580	غير دالة
	أنثى	30	4.34	0.51				

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (22) وجود اختلاف ظاهري بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وذلك تبعاً لمتغير الجنس، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة، للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة في ضوء متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، لم تكن دالة إحصائية، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة للفروق بين استجابة أفراد العينة من الذكور والإناث على مصادر قوة القيادة ككل والأبعاد الأربعة ما بين (0.278) و (0.954)، وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين المصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير الجنس، أي أن جنس الموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة كراون.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعلى النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ($H_02.2$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم بداية استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الاستجابة أفراد حول مصادر قوة القيادة في الشركة ، وكانت كما في الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة

القيادة في شركة كراون، تبعاً لمتغير العمر

متغير العمر				الإحصائيات	مصادر قوة
أقل من 25 سنة	من 25 – 35	من 35 – 45	أكثر من 45 سنة	الوصفية	القيادة
4.47	4.34	4.37	4.28	المتوسط الحسابي	القوة الشرعية
0.43	0.39	0.32	0.37	الانحراف المعياري	
4.38	4.42	4.48	4.21	المتوسط الحسابي	قوة المكافأة
0.57	0.75	0.59	0.75	الانحراف المعياري	
4.28	4.33	4.46	4.23	المتوسط الحسابي	قوة الخبرة
0.45	0.55	0.41	0.57	الانحراف المعياري	
4.30	4.33	4.43	3.97	المتوسط الحسابي	قوة الإعجاب
0.65	0.77	0.48	0.66	الانحراف المعياري	
4.35	4.35	4.44	4.18	المتوسط الحسابي	مصادر قوة القيادة (الكلي)
0.45	0.55	0.37	0.54	الانحراف المعياري	

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (23) إلى وجود اختلاف ظاهري في استجابة أفراد العينة

حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وذلك تبعاً لمتغير العمر، والمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية

للفروق في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير العمر، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (24).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد

العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير العمر

مصادر قوة القيادة	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	اتجاه
القوة الشرعية	بين المجموعات	0.663	3	0.221	1.557	0.200	غير دالة
	داخل المجموعات	46.859	330	0.142			
	المجموع	47.523	333				
قوة المكافأة	بين المجموعات	1.310	3	0.437	0.897	0.443	غير دالة
	داخل المجموعات	160.562	330	0.487			
	المجموع	161.871	333				
قوة الخبرة	بين المجموعات	1.501	3	0.500	1.914	0.127	غير دالة
	داخل المجموعات	86.254	330	0.261			
	المجموع	87.557	333				

قوة الإعجاب	بين المجموعات	3.557	3	1.186	2.437	0.065	غير دالة
	داخل المجموعات	160.575	330	0.487			
	المجموع	164.132	333				
مصادر قوة القيادة (الكلي)	بين المجموعات	1.197	3	0.399	1.567	0.197	غير دالة
	داخل المجموعات	87.002	330	0.255			
	المجموع	85.199	333				

تشير النتائج في الجدول (24) إلى أن الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، لم تكن دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير العمر، إذ تراوحت قيم "F" المحسوبة للفروق بين استجابة أفراد العينة من الفئات العمرية على مصادر قوة القيادة ككل والأبعاد الأربعة ما بين (0.897) و (2.437)، وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في الشركة تعزى لمتغير العمر، أي أن عمر الموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة كراون. وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعلى النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على ($H_02.3$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم بداية استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابة أفراد حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وكانت كما في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة

القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات

متغير الخبرة بالسنوات				مصادر قوة الإحصائيات	
أقل من 5	من 5 – أقل من 10	من 10 – أقل من 15	أكثر من 15 سنة	الوصفية	القيادة
4.41	4.31	4.35	4.38	المتوسط الحسابي	القوة الشرعية
0.42	0.39	0.30	0.38	الانحراف المعياري	
4.24	4.41	4.60	4.45	المتوسط الحسابي	قوة المكافأة
0.69	0.79	0.61	0.55	الانحراف المعياري	
4.24	4.34	4.42	4.43	المتوسط الحسابي	قوة الخبرة
0.53	0.55	0.44	0.47	الانحراف المعياري	
4.10	4.35	4.51	4.35	المتوسط الحسابي	قوة الإعجاب
0.76	0.76	0.57	0.56	الانحراف المعياري	
4.25	4.35	4.46	4.41	المتوسط الحسابي	مصادر قوة القيادة (الكلي)
0.53	0.55	0.44	0.44	الانحراف المعياري	

تظهر المتوسطات الحسابية في الجدول (25) وجود اختلاف ظاهري في استجابة أفراد العينة حول

مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وذلك تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية

للفروق في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One

Way ANOVA) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (26)

الجدول رقم (26): نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد

العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير الخبرة بالسنوات

مصادر قوة القيادة	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القوة الشرعية	بين المجموعات	0.426	3	0.142	0.994	0.396	غير دالة
	داخل المجموعات	47.097	330	0.143			
	المجموع	47.523	333				
قوة المكافأة	بين المجموعات	5.063	3	1.688	3.551	0.015	غير دالة
	داخل المجموعات	156.809	330	0.475			
	المجموع	161.871	333				
قوة الخبرة	بين المجموعات	1.642	3	0.547	2.098	0.100	غير دالة
	داخل المجموعات	86.113	330	0.261			
	المجموع	87.557	333				
قوة الإعجاب	بين المجموعات	6.658	3	2.219	4.651	0.003	غير دالة
	داخل المجموعات	157.474	330	0.477			
	المجموع	164.132	333				
	بين المجموعات	1.881	3	0.627	2.483	0.061	غير دالة

			0.252	330	83.318	داخل المجموعات	مصادر قوة القيادة (الكلي)
				333	85.199	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (26) أن الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون بشكل عام وفي بعدي (القوة الشرعية، قوة الخبرة) لم تكن دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة بالسنوات، إذ تراوحت قيم "F" المحسوبة للفروق بين استجابة أفراد العينة من الفئات العمرية على مصادر قوة القيادة ككل وفي بعدي (القوة الشرعية، قوة الخبرة) ما بين (0.994) و (2.483)، وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$).

في حين بينت النتائج أن الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب) كانت دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة بالسنوات، إذ بلغت قيم "F" المحسوبة للفروق بين استجابة أفراد العينة من فئات الخبرة بالسنوات على هذين البعدين (3.551) و (4.651) على التوالي، وهاتان القيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في الشركة بشكل عام وفي بعدي (القوة الشرعية، قوة الخبرة) تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب) تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات، بمعنى أن سنوات الخبرة للموظف لا تعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة بشكل عام وفي بعدي (القوة الشرعية، قوة الخبرة)، في حين أن سنوات الخبرة تعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً، وعلى النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في بعدي (قوة

المكافأة، قوة الإعجاب) تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة بشكل عام وفي بعدي (القوة الشرعية، قوة الخبرة) في شركة كراون تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات.

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الخبرة بالسنوات في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب)، تم إجراء مقارنات بعدية بطريقة أقل فرق دال (LSD) كما في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): نتائج المقارنات البعدية بطريقة (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب)، تبعاً لمتغير الخبرة بالسنوات

مصادر قوة القيادة	متغير الخبرة بالسنوات	أقل من 5	من 5 - 10	من 10 - 15	15 سنة فأكثر
	$\bar{X}$	4.24	4.41	4.60	4.45
قوة المكافأة	أقل من 5	4.24	-	0.17	*0.36
	من 5 - أقل من 10	4.41	-	-	0.19
	من 10 - أقل من 15	4.60	-	-	-
	15 سنة فأكثر	4.45	-	-	-
قوة الإعجاب	متغير الخبرة بالسنوات	$\bar{X}$	4.10	4.35	4.35
	أقل من 5	4.10	-	*0.25	*0.41
	من 5 - أقل من 10	4.35	-	-	0.16
	10				0.00

0.16	-	-	-	4.51	من 10 - أقل من 15
-	-	-	-	4.35	15 سنة فأكثر

* الفرق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين النتائج في الجدول (27) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً في استجابة أفراد العينة حول قوة المكافآت، كان بين استجابة أفراد العينة من قلة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين استجابة أفراد العينة من فئة الخبرة من (10 - أقل من 15 سنة)، والصالح استجابة أفراد العينة من قلة الخبرة (من 10 - أقل من 15) سنة كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات). في حين كان مصدر الفروق الدالة إحصائياً في استجابة أفراد العينة حول قوة الإعجاب بين استجابة أفراد العينة من قلة الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، وبين استجابة أفراد العينة من فئات الخبرة من (5 - أقل من 10 سنوات) و (من 10 - أقل من 15 سنة) و (15 سنة فأكثر)، ولصالح استجابة أفراد العينة من فئات الخبرة من (5 - أقل من 10 سنوات) و (من 10 - أقل من 15 سنة) و (15 سنة فأكثر)، كون المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة من قلة الخبرة (أقل من 5 سنوات).

وهذه النتيجة تعني أن الموظفين من ذوي الخبرة من (10 - أقل من 15 سنة)، قيموا قوة المكافأة في شركة كراون، بدرجة تفوق زملائهم من قلة الخبرة (أقل من 5 سنوات). كما أن الموظفين من فئات الخبرة من (5 - أقل من 10 سنوات) و (من 10 - كل من 15 سنة) و (15 سنة فأكثر)، قيموا قوة الإعجاب في شركة كراون، بدرجة تفوق زملائهم من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على ($H_{02.4}$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم بداية استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الاستجابة أفراد حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وكانت كما في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة

القيادة في شركة كراون تبعا للمتغير المؤهل العلمي

مصادر قوة القيادة			الإحصائيات	متغير المؤهل العلمي	
	الوصفية	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا	
القوة الشرعية	المتوسط الحسابي	4.31	4.83	4.27	
	الانحراف المعياري	0.44	0.36	0.43	
قوة المكافأة	المتوسط الحسابي	4.28	4.42	4.44	
	الانحراف المعياري	0.58	0.72	0.58	
قوة الخبرة	المتوسط الحسابي	4.30	4.34	4.42	
	الانحراف المعياري	0.53	0.51	0.51	
قوة الإعجاب	المتوسط الحسابي	4.22	4.32	4.45	
	الانحراف المعياري	0.54	0.73	0.60	
مصادر قوة القيادة (الكلي)	المتوسط الحسابي	4.28	4.36	4.40	
	الانحراف المعياري	0.41	0.52	0.47	

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (28) وجود اختلاف ظاهري في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (29).

الجدول رقم (29): نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد

العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصادر قوة القيادة	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القوة الشرعية	بين المجموعات	0.402	2	0.201	1.412	0.245	غير دالة
	داخل المجموعات	47.121	331	0.142			
	المجموع	47.523	333				
قوة المكافأة	بين المجموعات	0.448	2	0.224	0.459	0.632	غير دالة
	داخل المجموعات	161.423	331	0.488			
	المجموع	161.871	333				
قوة الخبرة	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.464	0.629	غير دالة
	داخل المجموعات	87.510	331	0.264			

				333	87.557	المجموع	
غير دالة	0.402	0.913	0.450	2	0.901	بين المجموعات	قوة الإعجاب
			0.493	331	163.231	داخل المجموعات	
				333	164.132	المجموع	
غير دالة	0.682	0.383	0.098	2	0.197	بين المجموعات	مصادر قوة القيادة (الكلية)
			0.257	331	85.002	داخل المجموعات	
				333	85.199	المجموع	

تظهر النتائج في الجدول (29) أن الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، لم تكن دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ تراوحت قيم "F" المحسوبة للفروق بين استجابة أفراد العينة من قنوات المؤهل العلمي على مصادر قوة القيادة ككل والأبعاد الأربعة ما بين (0.383) و (1.412)، وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي أن المؤهل العلمي للموظف لا يعد عاملاً مؤثراً في تقديمه لمصادر قوة القيادة في شركة كراون

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعلى النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على ($H_0:2.5$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم بداية استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الاستجابة أفراد حول مصادر قوة القيادة في الشركة ، وكانت كما في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مصادر قوة

القيادة في شركة كراون، تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

متغير المستوى الوظيفي				الإحصائيات	مصادر قوة
مدير	رئيس قسم	مشرف	موظف إداري	الوصفية	القيادة
4.42	4.40	4.38	4.34	المتوسط الحسابي	القوة الشرعية
0.35	0.33	0.39	0.39	الانحراف المعياري	
4.45	4.50	4.49	4.37	المتوسط الحسابي	قوة المكافأة
0.62	0.63	0.83	0.67	الانحراف المعياري	
4.37	4.41	4.41	4.32	المتوسط الحسابي	قوة الخبرة
0.46	0.46	0.50	0.53	الانحراف المعياري	
4.41	4.46	4.42	4.26	المتوسط الحسابي	قوة الإعجاب
0.45	0.52	0.70	0.75	الانحراف المعياري	
4.41	4.44	4.42	4.32	المتوسط الحسابي	

0.43	0.45	0.55	0.51	الانحراف المعياري	مصادر قوة القيادة (الكلي)
------	------	------	------	-------------------	---------------------------

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (30) إلى وجود اختلاف ظاهري في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، وذلك تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (31)

الجدول رقم (31): نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابة أفراد

العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة كراون، تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

مصادر قوة القيادة	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القوة الشرعية	بين المجموعات	0.243	3	0.081	1.412	0.245	غير دالة
	داخل المجموعات	47.279	330	0.143			
	المجموع	47.523	333				
قوة المكافأة	بين المجموعات	1.018	3	0.339	0.459	0.632	غير دالة
	داخل المجموعات	160.853	330	0.487			
	المجموع	161.871	333				

قوة الخبرة	بين المجموعات	0.633	3	0.211	0.464	0.629	غير دالة
	داخل المجموعات	87.122	330	0.264			
	المجموع	87.557	333				
قوة الإعجاب	بين المجموعات	2.425	3	0.808	0.913	0.402	غير دالة
	داخل المجموعات	161.707	330	0.490			
	المجموع	164.132	333				
مصادر قوة القيادة (الكلي)	بين المجموعات	0.871	3	0.290	0.383	0.682	غير دالة
	داخل المجموعات	48.328	330	0.256			
	المجموع	85.199	333				

تشير النتائج في الجدول (31) إلى أن الفروق بين استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة

في شركة كراون، لم تكن دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، إذ تراوحت قيم "F" المحسوبة للفروق بين استجابة أفراد العينة على مصادر قوة القيادة ككل والأبعاد الأربعة ما بين (0.566) و (1.650)،

وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في آراء المبحوثين المصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، أي أن المستوى الوظيفي للموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة كراون.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعلى النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

استنتجت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع المصادر قوة القيادة في الشركة حيث جاءت قوة المكافأة في الترتيب الأول، تلتها في الترتيب الثاني القوة الشرعية، وجاءت قوة الخبرة في الترتيب الثالث، أما قوة الإعجاب فقد جاءت في الترتيب الرابع والأخير. كما بينت نتائج الدراسة أن معظم المؤشرات تشير إلى مستوى مرتفع من مصادر قوة القيادة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) في شركة الكراون باستثناء مؤشر واحد فقط يشير إلى مستوى متوسط من القوة الشرعية لدى القيادة في شركة كراون هو: عمل إدارة الشركة على تطبيق القوانين والأنظمة أكثر من اهتمامها بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة لمصادر القوة في شركة كراون إلى إدراك القادة لبيئة العمل المتغيرة في الشركة، ويحاول كل منهم تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته التي تكون أحياناً متعارضة مع الأهداف التنظيمية ومع حاجات ورغبات الآخرين. وبالتالي يلجأ القادة في الشركة إلى استخدام مختلف أنواع مصادر القوة، نظراً لاختلاف حاجات واهتمامات وقيم ومستويات الفهم والإدراك للعاملين في تلك الشركة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مصادر القوة تعمل بصورة مترابطة وتكاملية وأن مصادر القوة لا تعمل باستقلالية عن بعضها البعض، فأحياناً القوة الشرعية تحتاج إلى تعزيزها بقوة المكافأة، وقوة الاعجاب تحتاج إلى أن تدعمها القوة الشرعية، وهذا ما يفسر استخدام القادة في شركة الكراون لمصادر قوة القيادة بأنواعها المختلفة بمستوى مرتفع. كما يمكن تفسير النتيجة العالية لاستخدام مصادر القوة بإدراك القادة أهمية التنوع في استخدام مصادر القوة، وأدراكهم لمزايا استخدام كل نوع من مصادر القوة، فالقوة القائمة على الشرعية قد تكون مؤثرة في بعض المواقف التي تفشل فيها قوى المكافأة، فبعض المواقف كالانضباط، والالتزام بتعليمات الدوام، وتسيير الأمور الروتينية تحتاج إلى موقف أكثر تشدداً، وممارسة القوة الشرعية، بينما في حالة تنمية كفايات الموظفين، فإن قوة المكافأة أو قوة الخبرة تكون أكثر

فعالية. وهذا ما يفسر استخدام القادة في شركة الكراون لمصادر قوة القيادة بأنواعها المختلفة بمستوى مرتفع.

ومن خلال إجراء المقابلات تبين للباحث واتضح أن هذه المصادر تمارس بقوة داخل الشركة ، حيث أشاروا إلى أهمية التنوع باستخدام تلك المصادر وممارستها بدرجة مرتفعة ، وان المواقف التي تحصل هي التي تحدد أي من هذه المصادر لها الأولوية بالاستخدام من قبل المدراء.

استنتجت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للإبداع الوظيفي لدى الموظفين في شركة كراون. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع المؤشرات تدل على مستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في الشركة ، وكان أهمها: حرص إدارة الشركة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية، وحرصها على تعريف الموظفين بخطط ومشاريع الإنتاج الجديدة، واهتمام إدارة الشركة بالعمل على إعادة تصميم عملياتها في ضوء متطلبات الخدمات الجديدة، وان أعضاء فريق العمل يتمكنون من استخدام الأساليب الجديدة في العمل.

وتفسر الباحث هذه النتيجة بالمناخ التنظيمي السائدة في شركة كراون والذي يشجع على الإبداع لدى الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية، حيث تناولت الدراسة في عينتها فئات مختلف من الموظفين الإداريين والمشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء، الذين لديهم خلفية وافية عن جهود الشركة في توفير بيئة عمل تشجع الإبداع بهدف تحقيق أهداف شركة الكراون

وكذلك من خلال إجراء المقابلات من قبل الباحث حيث اشارت النتائج أن الشركة تمتلك استراتيجية خاصة بالإبداع توضح السياسة المتبعة من قبل الشركة في خلق وتشجيع الإبداع، كما بينت النتائج أيضا ما يشكله التدريب المستمر من قبل الشركة من أهمية ودور كبير لإكساب المهارات والمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للموظفين انطلاقاً من فكرة الاستثمار في المورد البشري والذي يعتبر مهم لعملية التطوير والتقدم وخاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشديدة.

- استنتجت الدراسة وجود أثر إيجابي لمصادر قوة القيادة بأبعادها (قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون. ودلت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أكثر مصادر قوة

القيادة تأثيراً على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون هي قوة الخبرة، يلعبها في التأثير قوة الإعجاب، ثم قوة المكافأة، في حين لم يظهر أثر للقوة الشرعية في الإبداع الوظيفي في شركة الكراون مع وجود باقي مصادر القوة الأخرى (قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب).

- استنتجت الدراسة وجود أثر إيجابي للقوة الشرعية كعامل مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون.

- استنتجت الدراسة وجود أثر إيجابي لقوة المكافأة كعامل مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون.

- استنتجت الدراسة وجود أثر إيجابي لقوة الخبرة كعامل مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون.

- استنتجت الدراسة وجود أثر إيجابي لقوة الإعجاب كعامل مستقل على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون.

ويمكن تفسير النتائج التي أظهرت وجود أثر إيجابي لمصادر قوة القيادة بأبعادها (قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لكل مصدر بشكل مستقل من مصادر القيادة الأربعة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في شركة الكراون، بأن نشر الإبداع الوظيفي في بيئة العمل يحتاج إلى مدراء يؤمنون بضرورة التطوير والتحديث في بيئة العمل مع إدخال التحديثات والتقنيات الحديثة في العمل الإداري، بما ينسجم مع أهداف وقيم وسياسات تلك الشركة، وهذا الأمر يحتاج إلى مدراء يتصفون بالخبرة والقدرة على التأثير في العاملين، بما يمتلكونه من خصائص محببة، بالإضافة إلى مدراء يتمتعون بعلاقات اجتماعية واسعة مع الموظفين. كذلك فإن هذه النتيجة تعود إلى اهتمام إدارة الشركة بتكريس مصادر قوة القيادة لزيادة مستوى الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة في البيئة المحلية، وبخاصة أن مصادر قوة القيادة تعتبر من أهم المؤشرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على خلق وتشجيع الإبداع، والذي يؤدي بدوره إلى التحسين المستمر والحصول على مخرجات إبداعية ذات قيمة.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة الكراون، أي أن جنس الموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة الكراون.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة الكراون، أي أن عمر الموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة الكراون.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة الكراون بشكل عام وفي بعدي (القوة الشرعية، قوة الخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في بعدي (قوة المكافأة، قوة الإعجاب) تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات، وقد دلت نتائج المقارنات البعدية أن أفراد العينة من ذوي الخبرة القليلة كانت استجاباتهم أقل من أفراد العينة من باقي فئات الخبرة. وربما تعود هذه الفروق إلى أن الموظفين أصحاب الخبرات المتوسطة والعالية قد مرو بخبرات نالوا من خلالها أشكال متنوعة من المكافأة وأبدوا إعجابهم بالقيادة عكس أصحاب الخبرة القليلة، وبالتالي الإعجاب يحتاج لوقت حتى يظهر بأداء القادة، وهذا التفسير يدعمه نتائج المقابلات حيث أشار أفراد عينة المقابلات أن الإدارة تعتمد على منح المكافآت وظهور بمظهر القائد القدوة الذي يؤثر على سلوك الموظفين وهو ما يحتاج إلى بعض الخبرة بالحكم عليها.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة الكراون، أي أن المؤهل العلمي للموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة الكراون.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في استجابة أفراد العينة حول مصادر قوة القيادة في شركة الكراون، أي أن المستوى الوظيفي للموظف لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييمه لمصادر قوة القيادة في شركة الكراون.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تم تقديم التوصيات التالية:

1. توصي الدراسة إدارة الشركة بالاستمرار في استخدام مصادر القوة بأنواعها، وذلك لما تحققه مصادر القوة في تعزيز الإبداع الوظيفي في شركة الكراون.
2. كون النتائج أظهرت أن القوة الشرعية بوجود باقي مصادر القوة الأخرى لا تؤثر في الإبداع الوظيفي في الشركة، فإن الدراسة توصي إدارة الشركة بالتوازن في استخدام مصادر القوة الأربعة بحيث تؤدي إلى تأثير متكامل المصادر القوة الأربعة في تعزيز الإبداع الوظيفي في الشركة.
3. توصي الدراسة إدارة الشركة بزيادة الاهتمام في استخدام قوة المكافأة مع الموظفين من ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالممارسات القيادية التي تحسن من وجهات نظر الموظفين ذوي الخبرة القليلة في ممارسة القادة لقوة الإعجاب.
4. ضرورة الاهتمام بالمكافآت والحوافز من قبل إدارة الشركة وربطها بمعدلات التضخم للحفاظ على المورد البشري وضمان بقاءه في مسيرة الشركة، لحفز ابداعاتهم ومساهماتهم في مسيرة الشركة.
5. ضرورة تطوير أنظمة وقوانين الشركة باستمرار لتتواءم مع المتغيرات الحاصلة في بيئة عمل الشركة من خلال المسح الدائم والشامل للمتغيرات في البيئة الخارجية والموائمة الداخلية لبيئة عمل الشركة معها.
6. المحافظة على أصحاب الخبرات في الشركة لدورها الكبير في تحقيق أهداف الشركة وذلك حفزهم مادياً ومعنوياً من خلال الترقيات وضمان التقدم الوظيفي لأصحاب الخبرات وإسهامهم في خلق وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.
7. المحافظة على السمات القيادية المتوفرة لدى مدراء الشركة، ودعمها باستمرار من خلال خلق بيئة عمل تشاركية بين الإدارة والموظفين وخلق قيادة جديدة باستمرار أي بمعنى أن تنتج الشركة وتخرج القادة المتميزين في العمل، محلياً وعربياً وعالمياً لا سيما في ضوء نقاط الضعف الموجودة لدى الشركة التجارية.

8. وجوب إيجاد المناخ الضامن للإبداع وذلك من خلال تمكين العاملين وحفزهم وتدريبهم وإشراكهم في خطط الشركة المستقبلية.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of leadership sources of power, including legitimate power, reward power, expert power, and referent power, on organizational creativity among employees of Crown Company. The study adopted a descriptive-analytical research approach and a qualitative method. The study population consisted of all employees of Crown Company, with a sample size of 334 employees selected using stratified random sampling. Questionnaires were distributed to the sample members, and all were retrieved. Statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study found a positive impact of leadership sources of power dimensions, including reward power, expert power, and referent power, on organizational creativity in Crown Company. However, legitimate power did not show a significant impact on organizational creativity in Crown Company, despite the presence of other sources of power. Regression analysis results indicated a positive independent effect of each of the four sources of power on organizational creativity in Crown Company. Furthermore, there were no statistically significant differences related to gender, age, educational qualification, and job level in the respondents' perceptions of leadership sources of power in Crown Company.

The study concluded with several recommendations, including the recommendation for company management to continue using various sources of power, as these sources have been shown to enhance organizational creativity in Crown Company.

Keywords: Leadership Sources of Power, Organizational Creativity, Crown Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بن سرحان سليمان عبد الله (2020). القيادة الملهمة والازمات - مفاهيم معاصرة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- آل قماش (2020) نظريات القيادة واتخاذ القرارات المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 26، العدد 12، 395- 429
- برباوي، كمال، (2020) الانماط القيادية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي دراسة حالة شركة التوزيع الوطنية للكهرباء والغاز بشار"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 20. العدد 1. 269-286.
- البلوشي امانى (2017) انماط القيادة وأثرها على تنمية الإبداع الاداري في القطاع الخدمي (دراسة تطبيقية مقارنة على منظمات القطاع العام والخاص بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين. -
- البنا، عيد، (2017) الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن - الداخلي في قطاع غزة. رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الترك، حنان حسين محمد صبحي، و الجوازنة، بهجت عيد. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- جمعه، سيد هارون (2020) أثر الابداع التنظيمي على ريادة الأعمال – بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في البورصة المصرية. "مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية. (57)، (5)، ص 119-154
- حريم حسين (2013) إدارة المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2013). الادارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

- حماش، علي (2018) الاساليب القيادية وعلاقتها بتعزيز اخلاقيات العمل لدى الموظفين : دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
- حمود، كاظم خضير ، (2010) منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- حمودي، النور الخير النور، و المكي، محمد عبدالعاطي عبدالله. (2019). دور الأنماط القيادية في تطوير إبداع الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة السودانية للنفط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الحموري، نادية زياد إسماعيل، و بني ملحم، يحيي سليم. (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط للأمان النفسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الخزاعلة، مقبل محمود، كنعان، عيد محمد عيد، و عليمات، صالح ناصر منيزل. (2020). مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتحقيق التنافسية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- خير الله، جمال (2018) . الابداع الاداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- خير الله، جمال ، (2018) الابداع الاداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- خيري، أسامة محمد. (2012) إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع. 1. عمان.الأردن.
- رزيق، حنان (2014) القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد أولحاج البويرة الجزائر.
- الزعبي، محمد البطاينة محمد (2020). القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة (1) عمان الاردن.
- الزهراني، عبد الواحد (2020) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية - جامعة بور سعيد (29) 1-71

- زيتون، حسن (2012). تنمية مهارات التفكير رؤية اشراقية في تطوير الذات، الفهرس العربي للإستشهادات الرياض السعودية.
- الزيود، ماجد محمد (2012) درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، المجلد (13) العدد (2)، صفحات 41-14
- سادلر، فيليب (2018) القيادة، ترجمة هدى فؤاد . مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر .
- السكارنه بلال خلف (2020) القيادة الادارية الفعالة، (3) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الشرايري، معتصم عبد الله (2021) أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الاردن، رسالة دكتوراة غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة الكرك.الاردن.
- الشمري، مساعد عقاب (2014) الانماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان الاردن.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع14، ج4، 281 - 359.
- طه، زينب حسن (2015) مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، مقال، مجلة موهبون.
- الطويسى، أسماء سليمان موسى، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الطيطي، محمد حمد (2020). الموهبة والابداع والتفكير، (2) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- عبدالله، دانية حسن محمد، و عوض الكريم، إدريس موسى. (2020). المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عتودي، يحيى ابراهيم (2020) تأثير السلوك القيادي على الابداع الاداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: دراسة تطبيقية على العاملين بمحطات تحلية الشقيق. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية العدد (8) ص 1-28
- العجب، أم أيمن يوسف مصطفى، و حمدنا الله، مرتضي طلحة. (2019). القيادة الإبداعية واثرها على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عريس النواصرة، بثينة، فيصل عيسى عبد القادر (2020) * الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد (1) نص 73-85
- عساف محمود عبد المجيد (2014) واقع إدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 3(9)، 109-144.
- عطوي جودة عزت (2009). الادارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عقل، أحمد حسنى بدر، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2019). أثر خصائص الإبداع في التميز المنظمي: الدور المعدل للتمكين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العلاق بشير (2010) القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان ،الاردن.
- العميان محمود سليمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3 عمان دار وائل للطباعة والنشر.

- عياصرة، علي (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- القحطاني، سالم (2008) القيادة الإدارية دار المتنبي للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كنعان، نواف (2009)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى - الاصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- المعايطة سالم (2011)، مفاهيم القيادة الادارية، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن
- المعايطة، عبد العزيز (2014) مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 15 عدد 4، صفحات 5134
- المعايطة، عبد العزيز (2014). مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 15 عدد 4، صفحات 5134
- مقابلة، محمد قاسم (2011)، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الاردن
- نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- نجم عبود (2017) إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر - والتوزيع، عمان - الأردن. (3)
- نصير، طلال، العزوي، نجم (2015) أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة حلب سوريا. مجلد 5 عدد 12، صفحات. 129 - 123

- النعيمي، شهرزاد محمد شهاب (2010)، بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن
- النمر، سعود، وخاشجفس هاني و محمود محمد وحمزاوي محمد (2019). الإدارة العامة والأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة الشقري للنشر والتوزيع الرياض المملكة العربية السعودية

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bosiok, Delia; Sad, Novi, (2013). Leadership styles and creativity Online Journal of Applied Knowledge Management, 1(2), 64-77.
- Al- Badri, T., (2010). Leadership and Management Methods in Educational Institutions Amman: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Al-Karaawi, Qasim Mohammed Abd Ali, & Amir, Safaa Abdel Ali Abdel. (2021). The role of creative leadership in achieving creative performance (An analytical study of the opinions of a sample of officers working in the Muthanna Governorate Police Directorate). PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18(10), 1370-1399. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/10016>
- Amabile, Teresa M, (2017). Creativity through Motivational Synergy. Journal of Creative Behavior, v31 n1 p18-26 1st.
- Bosiok, Delia; Sad, Novi, (2013). Leadership styles and creativity Online Journal of Applied Knowledge Management, 1(2), 64-77.
- Chen, L., Zhang & Yang, B. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. Leadership & Organization Development Journal, 37(7).
- Daft, L., & Noe, A. (2004). Organizational Behavior, (4th ed.). New York: Thomson Learning, USA.

- Daft, Richard, (2018). Organization theory and Design, South-western pub., 10th Ed.,
- Hasan G.J.(2022) The Role of Creative Leadership in Achieving Creative Performance, International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, Oct-Dec 2022 Vol. 12, Issue 4; 83-100 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.006>
- Huang Z, Sindakis S, Aggarwal S and Thomas L (2022) The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. Front. Psychol. 13:1060412. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1060412
- Khan, Sarwar, Malik And Ahmed, (2014). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, 16, 1-7.
- Magee II.PR. (2018), Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership & Management, U.S. Army War College
- Nicole LaMarco, (2018). "The Importance of Leadership in Business" www.smallbusiness.chron.com, Retrieved 4-6-2018. Edited.
- Nwachukwu, Chijioke. Hieu, Vu. (2020) "Creative Leadership and Creativity: An Overview". Granada. Spain.
- Pierce, J., & Newstrom, J, (2018). Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications (5th ed.). New York:
- Pisapia, J. (2009). The Strategic Leader: New Tactics For Globalizing World. Charlotte, NC: Information Age Press.
- Robbins Stephen. P & Coulter, Merry, (2009)., Person., Management, 10th Ed. NewJersy. Person, USA

- Sethibe and Steyn, (2015). The differential effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization, University Technology MARA, Malaysia.
- Sohmen, Victor. (2015) "Reflections on Creative Leadership" International Journal of Global Business. International Journal of Global Business, 8 (1): 1-14
- Yeşil, Salih and Kaya, Ahmet, (2012). The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: an Empirical Study, International Journal of Information Technology and Business Management, 29th October. Vol.6. No.1.
- Yong, Leonard M. S, (2014). Managing Creative People. Journal of Creative Behavior, v28 n1 p16-20.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي، دراسة

تطبيقية على موظفين شركة كراون.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنوات ☐ 15 سنة فما فوق
- 5- المسمي الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف إداري

ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
القوة الشرعية						
1	تلتزم إدارة البنك بالقوانين والأنظمة الرسمية باتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين.					
2	تحتكم إدارة البنك على سلطتها القانونية بإصدار الأوامر.					
3	تتخذ الإدارة قراراتها حرصا على المصلحة العامة للبنك.					
4	تعتمد إدارة البنك على سلطتها الشرعية بتوزيع المهام والواجبات على الموظفين.					
5	تحدد إدارة البنك علاقتها مع الموظفين على أساس العمل الرسمي في البنك.					
6	تفوض إدارة البنك جزء من صلاحياتها للموظفين.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	تعمل إدارة البنك على تطبيق القوانين والأنظمة أكثر من اهتمامها بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين.					
قوة المكافأة						
1	تعتمد إدارة البنك مستوى أداء الموظف كأساس المنح الحوافز.					
2	تعمل الإدارة على تنمية الرغبة للموظفين بتحسين أداء البنك.					
3	تحرص إدارة البنك على توفير نظام خاص للحوافز والمكافآت للموظفين في البنك.					
4	توفر الإدارة طرق عمل جماعية للمهام التي يقوم بها الموظفون في البنك.					
5	تربط الإدارة الحوافز والمكافآت بالإنجاز للموظفين.					
6	تنوع الإدارة في المكافآت الممنوحة للموظفين في البنك.					
قوة الخبرة						
1	تعتمد الإدارة بشكل كبير على خبراتها في تحقيق أهداف البنك.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
2	تتسم إدارة البنك بمعرفتها بتفاصيل عمل البنك.				
3	تحتفظ إدارة البنك بأصحاب الخبرات من الموظفين.				
4	تدعم إدارة البنك الموظفين لحل مشاكل العمل بناء على خبرتها المكتسبة.				
5	تدعم إدارة البنك تبادل الخبرات بين الموظفين.				
6	تحرص إدارة البنك على إيفاد موظفيها للمشاركة بالمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عملها.				
7	تعتقد إدارة البنك بأن التعلم المستمر سببا لتحقيق أهدافه.				
8	تعتقد إدارة البنك بأن الخبرات تسهم بتقوية علاقة المدير بموظفيه.				
9	تعمل إدارة البنك على مشاركة خبراتها مع الموظفين.				
10	تعتبر الإدارة الخبرة معياراً لانتقاء الموظفين للعمل في البنك.				

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
قوة الإعجاب						
1	تعتقد بأن إدارة البنك قدوتك في العمل.					
2	تتحدث بحماس عن إدارة البنك مع الآخرين.					
3	تشرك إدارة البنك الموظفين في عملية صنع القرارات.					
4	تعتمد إدارة البنك على الإقناع أو التعاون مع الموظفين لإنجاز الأعمال.					
5	تتعامل إدارة البنك مع جميع الموظفين بعدالة.					
6	تراعي إدارة البنك الضغوط الخاصة بالعمل.					
7	تمنح إدارة البنك الحرية الكاملة للموظفين في طريقة إنجاز المهام.					

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

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
1	تحرص إدارة البنك على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية.				
2	تحرص الإدارة على تعريف الموظفين بخطط ومشاريع الإنتاج الجديدة.				
3	تعمل إدارة البنك على إعادة تصميم عملياتها في ضوء متطلبات الخدمات الجديدة.				
4	يمكن أعضاء فريق العمل من استخدام الأساليب الجديدة في العمل				
5	يملك أعضاء فريق العمل القدرة على توليد أفكار فريدة وغير مألوقة.				
6	تعمل إدارة البنك على تقديم خدمات جديدة لكسب حصة سوقية إضافية.				
7	تحرص إدارة البنك على إرضاء عملائها باستمرار.				
8	يملك الموظفون بالبنك القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تكتنف المواقف التي تواجههم.				

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
9	يستجيب تصميم الهيكل التنظيمي للبنك لمتطلبات الأفكار الجديدة.					
10	تدعم إدارة البنك العمل بروح الفريق.					
11	يتم تعديل التشريعات حسب التغيرات المحيطة ببيئة العمل.					
12	تدعم الإدارة الموظفين المبدعين وتمكنهم من تحقيق أهدافهم بما يتناسب مع الأهداف العامة للبنك.					
13	تتكيف فرق العمل في البنك مع التغيرات الحاصلة في العمل.					
14	يتسم الموظفون بالبنك بالتفكير الناقد البناء لطرق العمل التقليدية					
15	يحول أعضاء الفريق الموظفون بالبنك الأفكار الجديدة إلى نموذج تطبيق.					
16	يبدي أعضاء الفريق الموظفون بالبنك احتراماً لأفكار بعضهم البعض.					
17	تسهم ثقافة المنظمة الداعمة للإبداع في تحسين وتطوير نوعية الإنتاج.					
18	تحرص إدارة البنك على إتاحة الوقت الكافي للموظف للتعبير عن أفكاره واقناع الآخرين بها.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
19	تدعم الإدارة الأفكار الخلاقة وتحفزها.				
20	تسهم أفكار أعضاء فريق العمل في إنتاج الخدمات السد احتياجات الزبائن المتجددة.				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Mangement

Specialization in Business Administration



**The Impact of Strategic Awareness on Achieving
Organizational Excellence: An Applied Study on
Employees in Private Companies in Riyadh City**

Preparation:

Nashwa Khalaf Alsulami

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024