

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (شركات الاتصال الخلوية)

أسم الطالب

محمد إبراهيم السيد البربري

الرقم الجامعي : 2021203766

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
١,١. المقدمة:	4
١,٢. مشكلة الدراسة	5
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	5
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	5
١,٣. أهمية الدراسة	6
١,٣,١. على المستوى النظري:	6
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	7
١,٤. أسئلة الدراسة	7
١,٥. أهداف الدراسة	8
١,٦. فرضيات الدراسة	8
١,٧. نموذج الدراسة	9
١,٨. منهجية الدراسة	9
١,٩. الدراسة الميدانية	10
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	10
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	11
٢,١. المقدمة:	12
٢,٢. المتغير المستقل	14
٢,٣. المتغير التابع	16
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22
٢,٥. الخاتمة	26
قائمة المراجع	27

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة :

التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. وهو ما فرض على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية ونبذ الطرائق والاجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين بها. إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الابداع وتأصيله.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة مان خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وحيث أن المنظمات الخدمية وخصوصاً شركات الاتصالات الخلوية إحدى المنظمات التي تحتاج إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر أنظمة العمال عما يتفق والتغيرات المحيطة .

فشركات الاتصالات الخلوية تتسم بسمات تميزها عن غيرها من المنظمات، سواء من حيث نوعية المهمة والأهداف المراد تحقيقها، أو من حيث الوسائل والأساليب المتبعة في تحقيق تلك الأهداف، فهي تهدف بشكل عام إلى تقديم خدمات اتصال عالية الجودة . مما يتطلب منها أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة ، في تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على استغلال الموارد البشرية المؤهلة استغلالاً أمثل وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار، لهذا كان التركيز في دراسة سلوكيات القياد التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية .

١,٢ . مشكلة الدراسة :

نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في المجالات كافة ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير . فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابداعي في هذا الشأن .

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري :

وحيث أن الابداع يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب حوافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة . فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة .

ويؤكد (آل خليفة، والربيعان ، ٢٠٠٠) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً ومفردات من المروسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والابداع من خلال إتاحة قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة. وما لا شك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الابداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري للمنظمات كافة إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في شركات الاتصالات الخلوية لتعدد مهماتها وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي :

تكمن مشكلة الجزء التطبيقي كان الحرص لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والملائم لتقديم ما لدى المروسين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم.

واستنادا الى ما ذكر ، يمكن إظهار مشكلة الدراسة عصور أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيس الحالي :
هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين) أثر في
الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية ؟

١,٣. أهمية الدراسة :

١,٣,١. على المستوى النظري:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا النمط من القيادة من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية. وبخاصة نمط القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره ألا وهو الإبداع التنظيمي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها إذ أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي :

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره في أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام. إذ أن شركات الاتصالات الخلوية تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة أعمالها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرائق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

١,٤ . أسئلة الدراسة :

إستناداً إلى ما ذكر ، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:
هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين) أثر في
الأبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية ؟ وينبثق من هذا
التساؤل تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

أولاً : ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية ؟

ثانياً : ما مستوى الأبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية ؟

ثالثاً : هل هناك أثر لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية،
والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الأبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية؟

١,٥ . أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي :

١- التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية؟

٢- التعرف على مستوى الأبداع التنظيمي (تبني الأبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية؟

٣- بيان أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الأبداع التنظيمي (تبني الأبداع و توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية ؟

١,٦ . فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية الحالية، التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية، والتمكين) في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية ؟ يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

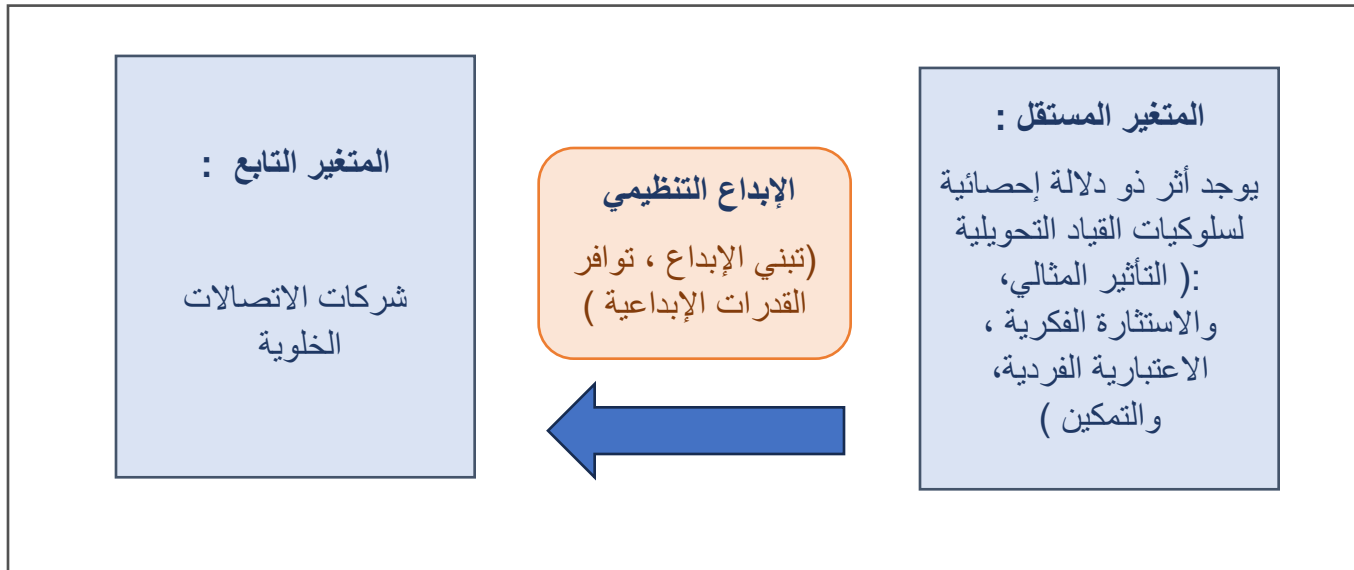
١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع ، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة (0.05).

١,٧. نموذج الدراسة :



١,٨. منهجية الدراسة :

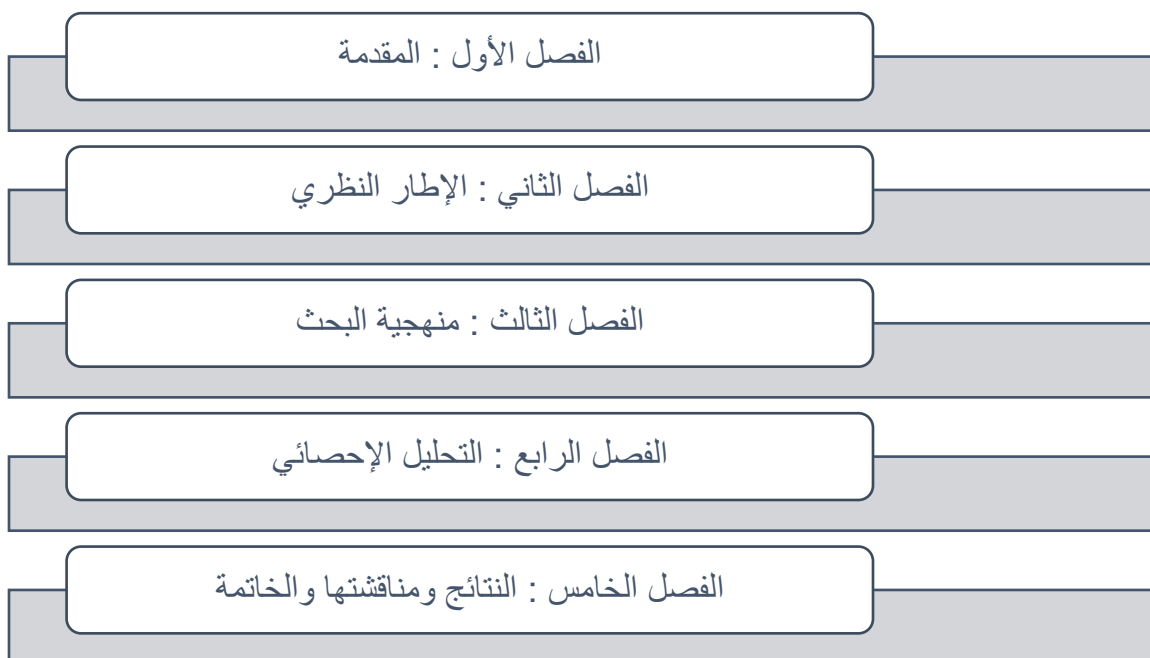
انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية من مختلف الاختصاصات ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها ، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات .

الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً. وقد استندت الدراسة الحالية في جم العينات الى، مصدرين أساسيين الأول يتعلق بالمصادر الثانوية والمتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة. أما الثاني فيرتبط بالاستبانة، والتي تم إعدادها خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. والتي شملت عدداً من العبارات لتعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قِبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي. إذ تراوح مدى الاستجابة بين (١) لا أوافق على الإطلاق إلى (٥) أوافق بشدة.

١,٩. الدراسة الميدانية :

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين كافة في شركات الاتصالات الخلوية من المستويات الإدارية الوسطى. أما عينة الدراسة فتتكون من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية من مختلف الاختصاصات ، مقسمين كالآتي : (١٠) من شركة STC ، (١٠) من شركة Zain ، (١٠) من شركة موبيلي .

١,١٠. مخطط المشروع المقترح :



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري اذ ظهر في أوائل التسعينات من القرن الماضي على يد الباحث Burns في كتابه " Leadership " الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثر تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمراني ،2004) لذلك ركز Burns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له . وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف Multifactor Leadership Questionnaire الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي Idealized Influence ، والاستثارة الفكرية Stimulation Intellectual ، والاهتمام بالأفراد العاملين Individualized Consideration وقاد أضاف Bass في عام ١٩٩٠ مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation .

وانطلاقاً من الأفكار أعلاه يشير (Tichy & Devanna ,1990) الى أن مفهوم القيادة التحويلية ما زال يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. حيث أن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

ويرى (Trofino ,2000) أن القيادة التحويلية تعنى مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. وهناك من يرى القياد التحويلية بأنها تفاعل عين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin , 2004) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي .

وأخيراً ينظر للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة .

تتطلب عملية الابداع تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، من حيث القدر على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة لتنشيط التفكير الإبداعي ، وإعادة ترحيب وجدولة الأولويات. اذ تعد عملية الإبداع وإدارتها من أهم التحديات التي تواجه المديرين والمنظمات على حد سواء في ظل استحقاقات المرحلة الحي تميزت بزيادة معادلات التغيير واشتداد المنافسة، التي تدفع بالمنظمات للبحث عن نماذج متقدمة وجديدة لإدارة عملية الإبداع فيها. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصور الشمولية للمفهوم، وهي: العملية، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادر ها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعالمياها . توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقه ، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي . الناتج الإبداعي، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا ، 1989) قدرات الأفراد، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدر على التغيير وحل المشكلات ، سلوك المنظمة، والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة . واتساقاً مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي التي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد دور العنصر العشري في تعزيز الإبداع (حسن ، 2000).

فالمفحص لأدبيات الإبداع ، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصص في مجال الإبداع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقادة يمكن أن يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم .

كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ، ومن خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها .

ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به. فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيرًا إبداعيًا متجددًا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقي اهتماماً لما هو جديد ، بل أنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل الى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الملائم من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكر جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة (Balkin ,2000) و أن نجاح العمل الابداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة الى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير الوسائل كافة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (هيجان ، 1999) .

٢,٢. الدراسات السابقة :

أجرى (الغامدي ، 2006) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية : أنموذج مقترح". هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين سلوك القيادة التحويلية والتعرف على مدى امتلاك القيادات الأمنية السعودية خصائص القائد التحويلي، وكذا التعرف على الفروق ذات الدالة الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة على وفق متغير القطاع ، والرتبة، والمؤهل العلمي فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية، وأخيراً تقديم نموذج مقترح للقائد الأمني التحويلي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من الضباط العاملين في المديريات العامة وفروعها بمدينة الرياض ممن يحملون رتبة عقيد ومقدم ورائد . وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات القطاع ، والرتبة، والمؤهل العلمي.

وقام (العامري ، 2002) بدراسة بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين". هدفت إلى تعرف مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجامعة، والتخصص، والوظيفة في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية . وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية ، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2000 / 2001 اذ بلغ عددهم 2912 عضواً ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا يوجد فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

٣. الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

٣,١ المقدمة :

من أجل تسهيل عملية عرض النتائج ومناقشتها تم تقسيم هذه الفقر إلى ثلاثة أجزاء، أولها، يتعلق بوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويرتبط الثاني بتحديد مستوى أهمية متغيرات الدراسة، وأخيراً يأتي الجزء المتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

يبين الجدول (١) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
١	العمر	أقل من 30 سنة	31	26
		30 - 40 سنة	49	41
		41 – 50 سنة	33	28
		51 سنة فأكثر	7	5
٢	المستوى التعليمي	بكالوريوس	60	50
		دبلوم عالي	32	27
		ماجستير	23	19
		دكتورة	5	4
٣	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	5	4
		من 5 إلى 10 سنوات	40	33
		من 10 سنوات – 15 سنة	48	40
		15 سنة فأكثر	32	27
٤	مدة الخدمة في شركات الاتصالات الخلوية	أقل من 5 سنوات	58	48
		من 5 إلى 10 سنوات	37	31
		من 10 سنوات – 15 سنة	25	21
		15 سنة فأكثر	-	-

يتضح من الجدول (١) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. اذ يتضح إن 67% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 سنة إلى أقل من 30 سنة وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد في شركات الاتصالات الخلوية. وبالنسبة للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فيتضح أن أفراد عينة الدراسة كافة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في شركات الاتصالات الخلوية. وقد بلغ متوسط مدة الخدمة في الوظيفة الحالي في الشركات عينة الدراسة 33.33 سنة ، وكانت أكبر نسبة للفئة التي تتراوح من 5 - أقل من 10 سنوات ، إذ كانت نسبتهم 40% وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في الشركات عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع . وما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في شركات الاتصالات الخلوية فهو أيضاً يعكس الخبرة المضافة لأفراد عينة الدراسة الحالية .

ثانياً : تحديد مستوى متغيرات الدراسة :

السؤال الأول: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية ؟ للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي الحالي لمدى الحوافر، وهو:

من 1 أقل من 2.33 تكون الوفرة منخفضة

من 2.33 – 3.66 تكون الوفرة متوسطة

من 3.67 فأكثر تكون الوفرة مرتفعة

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (٢) .

يظهر الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص سلوكيات القيادة التحويلية، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.60) وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري المنخفض البالغ (0.86) وقاد شملت سلوكيات القيادة التحويلية الإبعاد الآتية :

أ- التأثير المثالي :

يظهر الجدول المشار إليه مدى حوفر التأثير المثالي، حيث تعين أن توفره فوق المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (1.04).

أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.93) لإثار المدير روح الحماس لدى العاملين وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.97) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.24) لقيام المدير بتفعيل إمكانات العاملين، وبأعلى تشتت بقيمة (1.10) وهو ما يبين أن التأثير المثالي كسلوك للقيادة التحويلية متوافر وبدرجة متوسطة في شركات الاتصالات الخلوية .

ب- الاستثارة الفكرية :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبانحراف معياري بلغ (0.78) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.86) لقيام المدير بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمر وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.14) لتشجيع المديرين العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقد ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.93) وهو ما يؤثر المستوى المتوسط للاستثارة الفكرية المستخدمة من قبل المديرين في شركات الاتصالات الخلوية من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات رؤساء الأقسام والاختصاصيين في شركات الاتصالات الخلوية.

ت- الاعتبارية الفردية :

عكست إجابات العينة مستوى توافر متوسط لسلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبانحراف معياري بلغ (0.81) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.81) اهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.58) لفهم المديرين لأحاسيس ومشاعر العاملين في شاركت الاتصالات الخلوية، وبأعلى تشتت بقيمة (0.93) وهذا يؤثر المستوى المتوسط للاعتبارية الفردية المستخدمة من قبل المديرين في شركات الاتصالات الخلوية من خلال الاهتمام بحاجات العاملين وبناء الثقة معهم ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم .

ث- التمكين :

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً متوسطاً بلغ (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبانحراف معياري بلغ (0.81) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.85) لقيام المدير بدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات

بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.39) لقيام المدير بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.90) وهو ما عكس المستوى المتوسط للتمكين الذي يمارسه المديرون في شركات الاتصالات الخلوية عن طريق تخويل الصلاحيات لرؤساء الأقسام والاختصاصيين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

العنصر	ت	سلوكيات القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التوافر
التأثير المثالي	1	يتمتع المدير المسؤول عنك في مكان العمل بقدرة عالية على إقناع العاملين.	3.76	1.3	2	مرتفعة
	2	يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على استشراف المستقبل .	3.73	1.3	3	مرتفعة
	3	يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل .	3.93	0.97	1	مرتفعة
	4	يقوم المدير المسؤول عنك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز .	3.48	1.05	4	متوسطة
	5	يعمل المدير المسؤول عنك على تفعيل إمكانات العاملين .	3.24	1.10	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي			3.63	1.04		
الاستشارة الفكرية	6	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية .	3.78	0.79	2	مرتفعة
	7	يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة .	3.86	0.70	1	مرتفعة
	8	يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جيدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل .	3.16	0.78	4	متوسطة
	9	يشجع المدير المسؤول عنك العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة .	3.14	0.93	5	متوسطة

مرتفعة	3	0.74	3.73	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً .	10	
0.78		3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستثارة الفكرية			
مرتفعة	2	0.81	3.70	يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك .	11	الاعتبارية الفردية
متوسطة	3	0.78	3.64	يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك .	12	
مرتفعة	1	0.70	3.81	يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك .	13	
متوسطة	4	0.80	3.59	يتعامل المدير المسؤول مع كل فرد بطريقة مناسبة له .	14	
متوسطة	5	0.93	3.58	يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر العاملين معك .	15	
0.81		3.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي			
مرتفعة	1	0.70	3.85	يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له .	16	التمكين
متوسطة	2	0.77	3.64	يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة .	17	
متوسطة	4	0.88	3.51	يقوم المدير المسؤول بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق .	18	
متوسطة	5	0.78	3.40	يحرص المدير المسؤول على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات .	19	
متوسطة	6	0.90	3.39	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها .	20	
0.81		3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمكين			
0.86		3.60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسلوكيات القيادة التحويلية			

السؤال الثاني : ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية ؟ للإجابة عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي للمستوى وهو :

من 1 أقل من 2.33 يكون المستوى منخفضاً

من 2.33 – 3.66 يكون المستوى متوسطاً

من 3.67 فأكثر يكون المستوى مرتفعاً

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ، كما هو موضح في الجدول (٣).

يظهر الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص الإبداع التنظيمي ، إذا يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وبانسجام عال في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري المنخفض البالغ (0.73) . وقد شمل الإبداع التنظيمي الأبعاد الآتية :

أ- تبني الإبداع : يظهر الجدول (٣) مستوى تبني الإبداع ، حيث تبين أن مستواه كان دون المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (0.72) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.98) لقيام الشركات باعتماد أنماط جديدة في الإدارة متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.65) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.83) لإعطاء الشركات بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.85) وهو ما يعكس المستوى المرتفع لتبني الإبداع في شركات الاتصالات الخلوية .

العنصر	ت	الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
٣١ ٣٢ ٣٣	21	قامت الشركة بتهيئة خدمات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين	3.93	0.66	2	مرتفعة
	22	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة .	3.91	0.72	3	مرتفعة
	23	أجرت الشركة تعديلات على عملية تقديم الخدمة .	3.89	0.72	4	مرتفعة

مرتفعة	1	0.65	3.98	اعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة (المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية).	24	
مرتفعة	6	0.85	3.83	أعطت الشركة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية .	25	
مرتفعة	5	0.68	3.88	أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها.	26	
0.72		3.90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني الإبداع			
مرتفعة	6	0.82	3.88	أحاول بنفسى اكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها .	27	توافر القدرات الإبداعية
مرتفعة	5	0.74	3.94	أسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة .	28	
مرتفعة	1	0.67	4.17	روح المجازفة لدى تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة .	29	
مرتفعة	4	0.76	3.98	لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الشركة.	30	
مرتفعة	3	0.73	4.02	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة .	31	
مرتفعة	2	0.72	4.12	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين .	32	
0.74		4.04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر القدرات الإبداعية			
0.73		3.96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع التنظيمي			

ب - توافر القدرات الإبداعية : حقق هذا المتغير متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المتغير البالغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.74) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.17) لروح المجازفة التي تثير الحماس لدى رؤساء الأقسام والاختصاصيين لتقديم آراء جديدة ومبدعة وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.67) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.88) لمحاولة رؤساء الأقسام والاختصاصيين لاكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.82) وهو ما يبين المستوى المرتفع لتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام والاختصاصيين في شركات الاتصالات الخلوية .

٤. الفصل الرابع : النتائج والتوصيات والمراجع

٤,١ النتائج :

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

فقد تبين أن 76% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 سنة إلى أقل من 30 سنة وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد في شركات الاتصالات الخلوية . وفيما يتعلق بمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد بلغ متوسطها في الشركات عينة الدراسة 33.33 سنة وكانت أكبر نسبة للفئة التي تتراوح من 5 أقل من 10 سنوات ، إذ كانت نسبتهم 40 % وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في الشركات عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع .

وبقدر تعلق الأمر بالإجابة عن السؤال الأول ، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الخلوية كانت بدرجة متوسطة وهو ما يؤشر مستوى تحلي المديرين في شركات الاتصالات الخلوية بالسلوكيات المتضمنة (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التمكين) من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات رؤساء الأقسام والاختصاصيين وتحويل الصلاحيات والتزود بالمعلومات المطلوبة بالوقت المحدد .

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني فقد تبين أن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية قد حصلت على مستوى مرتفع في شركات الاتصالات الخلوية . على أن الفحص الدقيق لفرضيات الدراسة أوضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفكرية ، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يؤكد أن الإبداع ماهو إلا عبارة عن وسائل يبتكر بها القائد موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانات تعزيزية لتوليد قيمة للمنظمة ، وهذا ما يرتبط بالمنظور الاقتصادي الذي يعد الإبداع وظيفة خاصة للرياديين التي من خلالها تنضج الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد العامل .

٤,٢ التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة في الباحث يوصي بما يلي :

- ١- قيام الجهات المسؤولة في شركات الاتصالات الخلوية بزيادة وتفعيل امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية .
- ٢- قيام الجهات المسؤولة في شركات الاتصالات الخلوية بزيادة تبني الإبداع لدى العاملين وتفعيل امتلاكهم للقدرات الإبداعية .
- ٣- إجراء المزيد من البحوث. والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين.
- ٤ - الاهتمام بالكوادر. المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك قدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها .
- ٥- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات الخلوية بتبني الإبداع لا سيما في طرح خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على خدمات حالية بما يتوافق مع أهداف الشركات بعيدة المدى .

٣,٤ قائمة المراجع :

- ١- آل خليفه، فاطمة، والربيعان، عصام، (٢٠٠٠) ، "قياس إدراك المدراء للولاء والابداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، العدد الأول .
- ٢- العامري، أحمد عن سالم، (٢٠١٢) ، "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.
- ٣- العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل، (٢٠١٤) ، "تطوير أدا لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، أطروحة دكتوراه غير منشور ، الجامعة الأردنية، عمان : الأردن .
- ٤- حسن، راوية، (٢٠٠٠) ، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر
- ٥- خليل، سارة. (٢٠٢٠) ، القيادة التحويلية لدى المرأة وأثرها على الإبداع الإداري- دراسة ميدانية على قطاع البنوك، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٠٠، العدد ٤.
- ٦- خالد عبدالله المرباني الغامدي , (٢٠١٤) , دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة :وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة ,المملكة العربية السعودية .
- ٧- رفعت عبد الحليم الفاغوري. (٢٠٠٥) ، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- ٨- شيخ، سالمة، الصوفي. (٢٠١٠) القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ٤، الطبعة .
- ٩- صلاح الدين حسين الهيبي وزيادة يوسف المعشر , ٢٠٠٤, تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة الاتجاهات الإدارية العليا في الوزارات والدوائر الأردنية , جامعة مؤتة, المملكة الأردنية الهاشمية ,مجلة جامعة دمشق-المجلد ٢١ - العدد الأول ٢٠٠٤ .
- ١٠- عساف عبد المعطي. (٢٠٠٧) مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط .

- ١١- منال خلف هلا جبارة هلا , ٢٠١٥, التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت , جامعة الرباط الوطني .
- ١٢- هيجان، عبد الرحمن، (١٩٩٩) "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة .

- 1- AL-Awamleh. (2020). International Journal of Management, Volume 11, Issue 4, April 2020, pp. 475-486, Article ID: IJM_11_04_046.
- 2- Aldighrir. (2020). Mediating effect of leadership outcomes on the relationship between the leadership style of leaders and followers' administrative creativity, journal of business and management studies (jbms), vol. 5, issue 2, 2020.
- 3- Cangemi, J., Kowalski, C., and Claypool, J. (1985). Participative Management: Employee Information Age Publishing.
- 4- Management Cooperation: A Practical Approach, Philosophical Library, USA.
- 5- Mercy Gacheri Munjuri, 2011 , The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya , The Catholic University of Eastern Africa , International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4; November 2011.
- 6- Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor, 2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2): 329-338, 2015 ISSN 1990-9233.
- 7- Mst. Momena Akhter¹; Md. Nur-E-Alam Siddique, 2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305-9168.

- 8- - Naser I. Saif^{1*} Khaled S. Sartawi, 2013, Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of - 65 - Employees in Jordanian Hospitals , Philadelphia University, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.22, 2013.
- 9- Ristow, A., Pearse, N., Ristow, L., & Amos. (2008). Human Resource Management. South Africa: Juta and Co.
- 10- Sims, R. (2007). Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. USA:
- 11- - Stone, R. (2002). Human Resource Management, (4th ed.), John Wiley & Sons Ltd, Australia.
- 12- Ziad Sami Alkalha, Zu'bi M.F. Al-Zu'bi, Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 51 (2012).

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*